

# Prozess zur Weiterentwicklung einer „Präventionskultur“ Impulsgebung und Steuerung

**Reinhard R. Lenz, Institut Input GmbH, Dortmund**

Leitung des Expertenkreises „Sicherheitskultur & Gesundheitskultur“  
im Fachverband Psychologie für Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V. (PASiG)

Mitglied im Fachbereich Präventionskultur des VDSI.

## Verhalten gestalten!

Die über 30-jährige Praxiserfahrung der Institut Input GmbH hat einen Prozess herauskristallisiert, der mit „Ambition 365“ überschrieben wurde. Die nachfolgende Skizzierung bietet einen Leitfaden und Richtschnur, der den konkreten Bedingungen angepasst wird.

Sie finden Module, Phasen und Schritte. Die einzelnen Module sind in sich abgeschlossene und dennoch aufbauende und verzahnte Einheiten. Ein Lenkungsteam kann nach jedem Modul entscheiden, ob und wie der Prozess fortgesetzt wird, ob gegebenenfalls methodische Anpassungen gewünscht werden oder andere inhaltliche Schwerpunkte an Bedeutung gewinnen.

## Entwicklung einer Präventionskultur



Der Prozess „Ambition 365“ hat die Senkung der Unfallzahlen als oberstes Ziel. Als messbare Einheit einer Sensibilisierung dient u.a. die Zunahme an Präventionsleistungen.

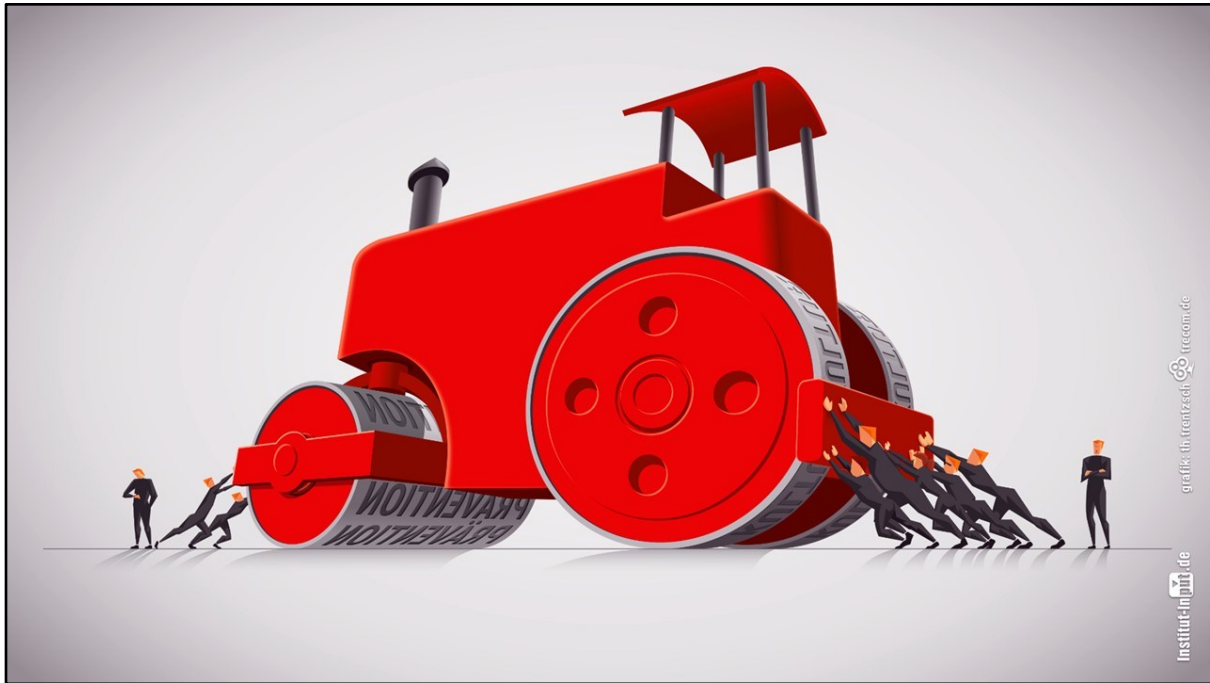
Jedes Ereignis hat einen mehr oder weniger großen Verhaltensanteil. Persönliches Verhalten kann nicht nur Unfälle begünstigen, sondern durch proaktives Handeln auch fehlende oder fehlerhafte Sicherheitsbarrieren ausgleichen. Entwicklungen auf der Ebene von *Behavior Based Safety* (BBS) sind prozesshafte Vorgänge.

Zufällig erzielte gute Ergebnisse können im Folgejahr ebenso zufällig wieder schlechter werden. Mit „Ambition 365“ wird eine Strategie angestrebt, eine unfallfreie Unternehmenskultur zu entwickeln, die Beständigkeit verspricht. In zurückliegenden Prozessen wurden im Nebeneffekt:

- Prozesse kontrollierter beherrscht,
- Störungen gemindert,
- ungeplante Arbeiten (mit höheren Risikopotenzial) reduziert,
- die Verfügbarkeit von Maschinen und Anlagen gesteigert,
- der Materialfluss vergleichmäßigt,
- Verluste gemindert,
- die Produktivität gesteigert.

Damit ist untrennbar verbunden, die Kommunikation über Arbeitssicherheit zu intensivieren und die Zusammenarbeit der beteiligten Zielgruppen zu stärken.

Im Zuge des Projektes werden Prozesse angeregt, Einstellungen und Haltungen sowie Wünsche und Bedürfnisse „Bottom-up“ formuliert, die gegebenenfalls strategische Anpassungen und Entscheidungen durch das Management nach sich ziehen.



Ein Kulturprozess ist ein mächtiger Klotz.  
 Kräfte müssen gebündelt werden, um in Bewegung zu kommen.  
 Es wird Personen geben, die danebenstehen und zuschauen.  
 Es wird Personen geben, die ständig auf die Uhr schauen.  
 Die ersten Millimeter sind sehr schwierig und erfordern viel Kraft.  
 Ist der Prozess erst einmal in Bewegung, ist er nur schwer aufzuhalten.

## Zielgruppen

### Meister / Abteilungsleiter

konstruktive Kommunikation top down und bottom up; Realisierung von Beschlüssen

### Schichtführer / Vorarbeiter / Büroleiter

Umsetzung und Durchsetzung von Sicherheitsregeln;  
Beobachtung, Kontrolle und Konsequenzen von Fehlverhalten

### Sicherheitsbeauftragte

Unterstützen und entlasten Vorgesetzte;  
Überzeugungskraft und Persönlichkeitsstärke (Führungsqualitäten)

### Mitarbeiter

Müssen Risiken bewältigen; akzeptieren ein definiertes Risikoniveau

### BR/PR, Arbeitsmedizin und sonstige Funktionsträger

Wirken im Rahmen ihrer Funktion als Multiplikatoren; tragen Expertise bei

### Stabstellen

sprechen gemeinsame Sprache und meinen das Gleiche

### Oberes Management = Lenkungskreis

Strategische und strukturelle Entscheidungen;  
gewährleisten die Umsetzung von Maßnahmen und Beschlüssen

## Vorarbeiter / Schichtleiter

Arbeitsschutz ist Führungsaufgabe. Führungsaufgaben erfordern Führungskompetenz.

Führungskompetenz im „Arbeitsschutz“ entwickelt, wirkt über den Arbeitsschutz hinaus.

Die Grundregeln der Arbeitssicherheit müssen für einzelne Bereiche konkretisiert, operationalisiert und messbar werden. Vorhandene Tools werden vitalisiert bzw. angepasst.

Weisungsbefugte der unteren Ebenen sollen ...

- die eigene Rolle und Verantwortung bezüglich der Grundregeln kennen und annehmen
- mit wachem Auge auf gefahrgeneigte Arbeitsweisen reagieren
- vorhandene Arbeitsschutz-Tools überzeugend einsetzen
- präventiven Arbeitsschutz als Arbeits- und Verantwortungsentlastung erleben
- Verbandsbucheintragungen, Beinaheunfälle und kritische Ereignisse als Hinweis auf verbesserungswürdige Tatbestände behandeln
- die Ressourcen und Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten aktiv einbeziehen
- ein Vertrauensverhältnis zum Sicherheitsbeauftragten entwickeln.
- Sicherheitsbeauftragten innerhalb der Mannschaft den Rücken stärken



### **Meister / Teamleiter**

Die reine Bestätigung eingehaltener Quoten oder die leblose Abarbeitung von Checklisten benötigen gegebenenfalls mehr Hinwendung und Selbstüberzeugung. Abstrakte Ebenen wie Fürsorge, Partnerschaft usw. benötigen auf der Ebene der Kulturentwicklung eine Konkretisierung.

Meister/Abteilungs-/Bereichsleiter sollen...

- vorhandene Arbeitsschutz-Tools überzeugend einsetzen
- Ergebnisse und Beschlüsse wertschätzend durchsetzen
- präventiven Arbeitsschutz als Arbeits- und Verantwortungsentlastung erleben
- Freiräume suchen und schaffen sowie aktiv nutzen
- vertrauensvolle Atmosphäre entwickeln
- Kommunikation und Erfahrungsaustausch unter den Schichten fördern
- Präventionsleistungen fordern und fördern

### **Sicherheitsbeauftragte**

Sicherheitsbeauftragte sind die Stimme der Basis. Nur selbstbewusste Sicherheitsbeauftragte, die nicht beim ersten Widerstand aufgeben, können ihre Rolle und Funktion erfolgreich ausüben.

Sicherheitsbeauftragte sollen...

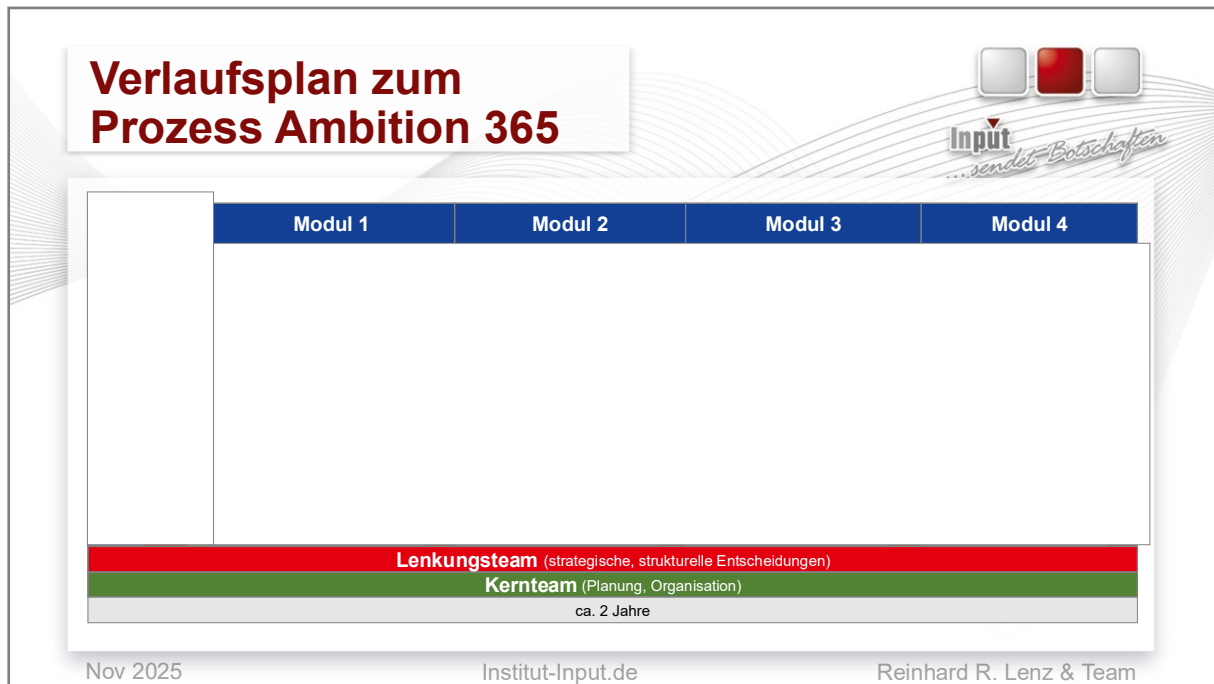
- ihre Möglichkeiten nutzen, als Botschafter und Multiplikatoren zu agieren
- Bedürfnisse und Wünsche der Mannschaft gegenüber dem Management vortragen
- Botschaften des Managements positiv in der Mannschaft kommunizieren
- Selbstbewusstsein weiterentwickeln, um in kritischen Situationen einzugreifen
- organisatorische Sicherheitshemmnisse aufspüren
- Führungskompetenz in Sachen Sicherheit und Gesundheit trainieren

### **Mitarbeitende**

Veranstaltungen für Mitarbeitende anbieten, die das Ziel verfolgen, bei den Mitarbeitenden Meinungsbildungsprozesse anzuregen.

Mitarbeiter sollen ...

- Risiken frühzeitig erkennen, realistisch bewerten und angemessene Bewältigungsstrategien anwenden
- die Sinnhaftigkeit von Sicherheitsregeln nachvollziehen und/oder akzeptieren.
- PSA akzeptieren und benutzen
- an der Weiterentwicklung mitwirken
- vorausschauend arbeiten, Gefahren antizipieren, proaktiv handeln
- Hände/Körper dort weglassen, wo sie nichts zu suchen haben.



In der Planungsphase werden zur Orientierung 3-4 Module vordefiniert.

#### Ein Kernteam wird eingerichtet.

Regelmäßige Treffen, (virtuell oder in Präsenz) besprechen den Fortschritt des Projektes sowie die logische Fortführung und die Organisation der nächsten Schritte.

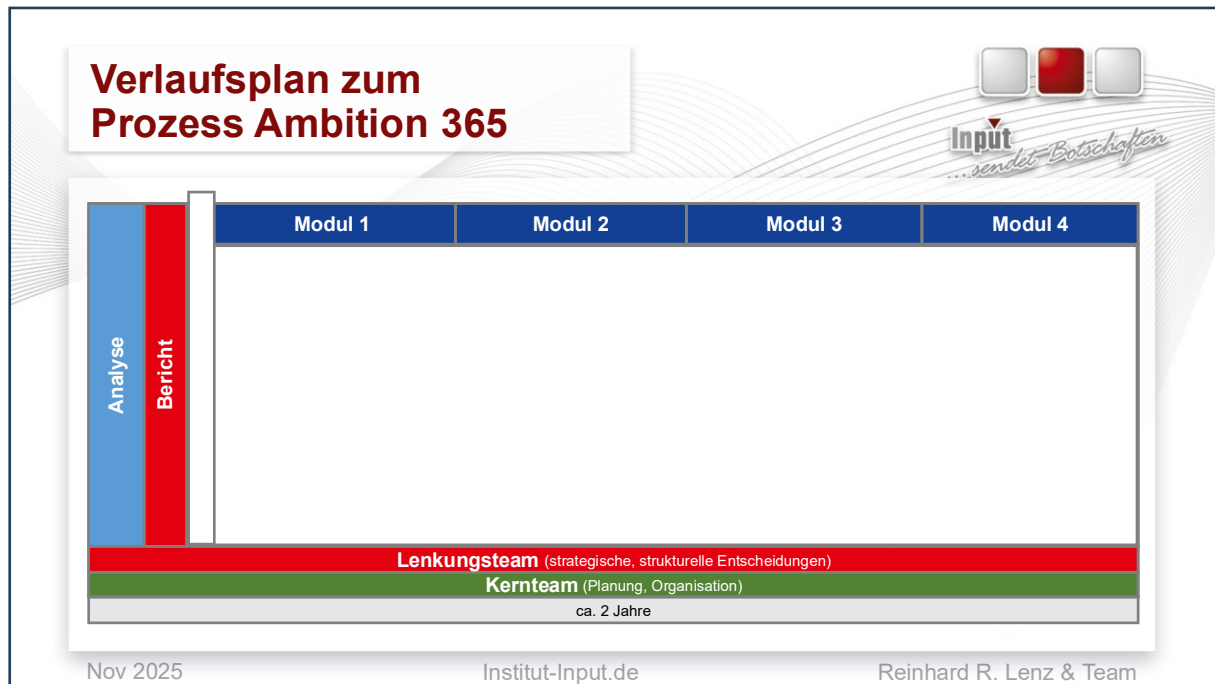
Das Kernteam besteht aus 6-7 Teilnehmern. Ein Projektleiter mit Produktionserfahrung wird benannt. Regelmäßige Termine werden frühzeitig abgestimmt. Bewährt haben sich monatliche 1-stündige elektronische Treffen sowie quartalsweise 4-stündige Präsenztreffen.

#### Ein Lenkungsteam wird eingerichtet.

Bevorzugt wird eine Klausurtagung, um gemeinsame Visionen, Meilensteine und Ziele zu konkretisieren und zu committen.

Ein Lenkungsteam besteht aus der Werksleitung und Entscheidungsträgern der oberen Führungskräfteebene. Die SiFa sowie der Betriebsrat erweitern diesen Kreis. Der Kreis trifft strategische und strukturelle Entscheidungen.

Damit die Geschäftsführung/der Vorstand kontinuierlich über den Fortschritt auf dem Laufenden bleibt und einbezogen wird, hat sich ein monatlicher GF-Infobericht bewährt.



Zur Erfassung der aktuellen Präventionskultur können abgestufte Qualitätstiefen durchgeführt werden (Abstimmung mit dem Lenkungs-/Kernteam). Die Literatur empfiehlt ein Methodenmix aus:

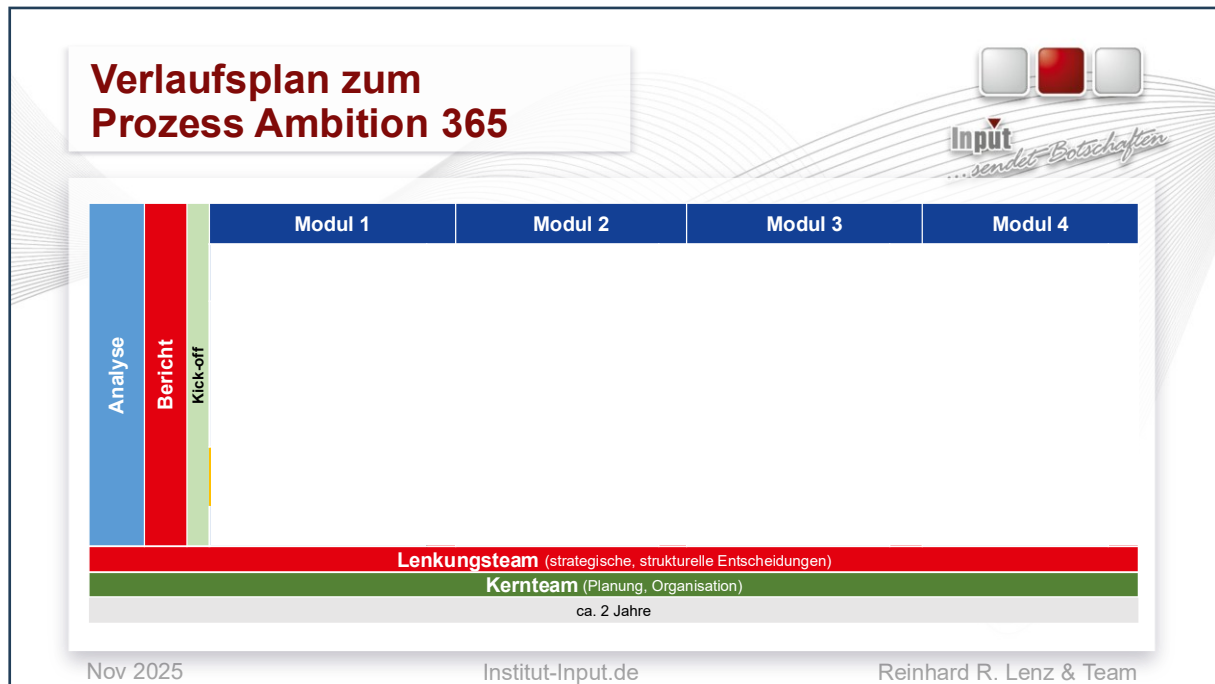
- Datenauswertung
- Analysegespräche, Interviews (Kleingruppen, Vieraugengespräche) in Anlehnung an das 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein.
  - Leitfadengestützte, halboffene, qualitative Gesprächsrunden (ca. 90 Min)
- Fragebogen-Aktion
  - Selbsttest lt. Internet (z.B. Guter Mittelstand) oder
  - Wissenschaftsbasiert (Digital, Papier) oder
  - BAuA (Kategorisierung)

Ausreichende Erkenntnisse für den weiteren Prozessverlauf ergeben sich, wenn zu Beginn des Prozesses, neben der Datenauswertung, 90-minütige Analysegespräche/Interviews durchgeführt werden (ca. 10% jeder Hierarchieebene), mit denen das Meinungsbild sowie die Einstellungen und Haltungen der Mitarbeitenden (vertraulich, anonymisiert) erfasst werden.

Wesentliche Erkenntnisse werden, nach Abstimmung mit dem Kernteam, dem Lenkungsteam präsentiert. Auf dieser Grundlage werden die Inhalte des ersten Moduls abgestimmt.

Dem Lenkungsteam werden nach jedem relevanten Schritt Entscheidungsvorlagen über die nächsten logischen Handlungen vorgelegt und eindeutige Empfehlungen ausgesprochen. Die Rolle und Funktion des Managements für den Erfolg des Prozesses wird abgestimmt.

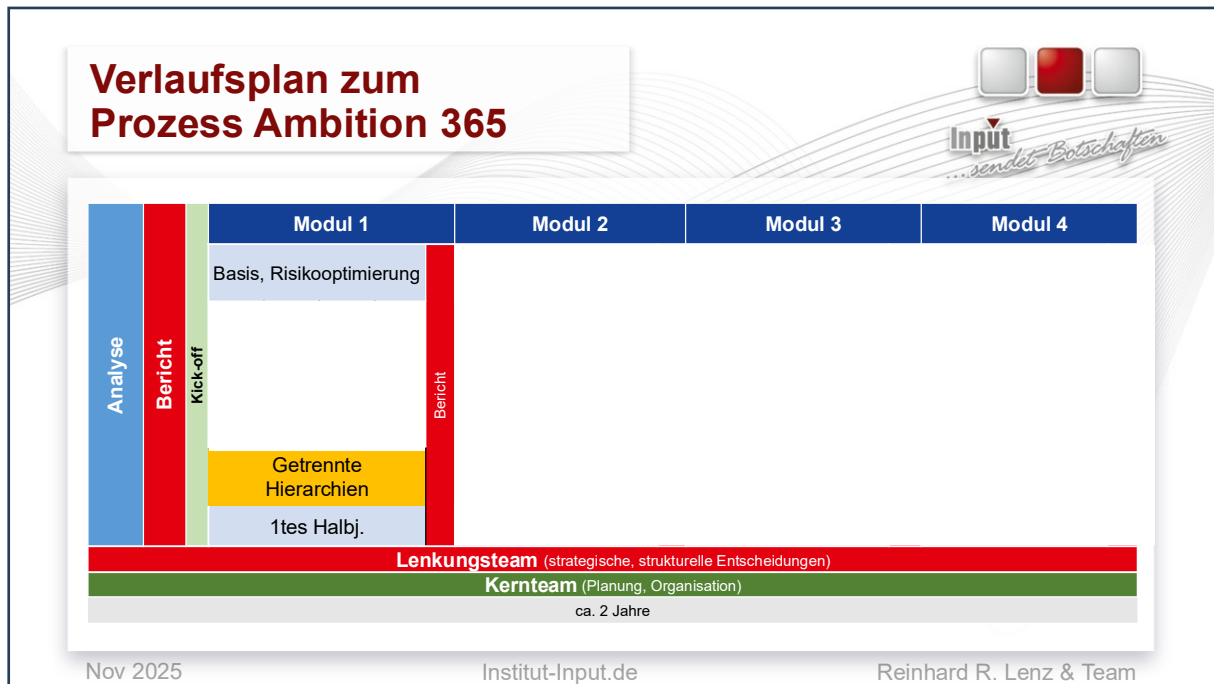




Auf Wunsch und bei Bedarf wird eine Kick-off-Veranstaltung durchgeführt. Alternativ oder zusätzlich wird Ambition 365 über Faltblätter, Plakate und Monitore angekündigt. Bei den Vorbereitungen sowie bei der Durchführung werden die betrieblichen Schlüsselpersonen und Meinungsbildner einbezogen.

Die konkrete Arbeit in Tagesworkshops findet im Stillen und in vielen kleinen Schritten statt. Soll der Prozess für alle Beteiligten wahrnehmbar werden, haben sich Kick-off-Veranstaltungen bewährt. Damit verbunden ist die Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung, dass die Ergebnisse und Entwicklungen nicht im Sand verlaufen (wie es häufig von Mitarbeitenden vermutet wird).





Eine Entwicklung der Präventionskultur verläuft nicht lediglich über Führungskräfte, aber ohne sie wird ein Change-Prozess kaum gelingen.

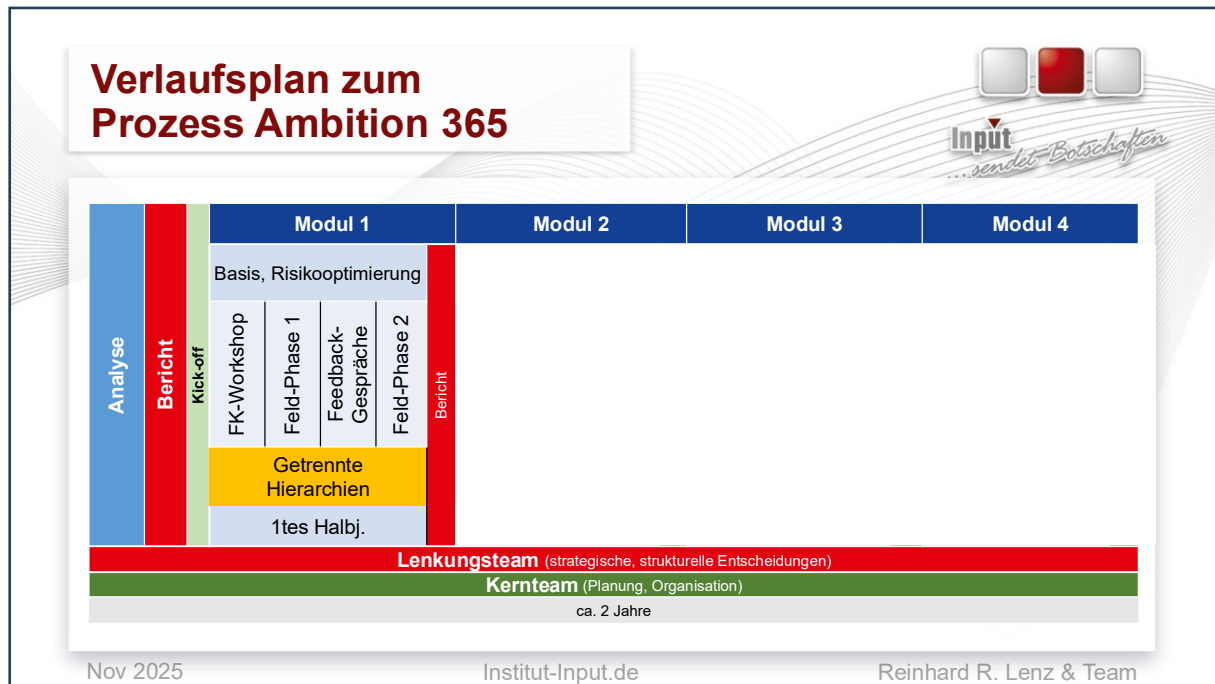
Im ersten Modul werden Zielgruppen getrennt angesprochen. In Tagesworkshops treffen sich Gruppen von 12-15 TN aus Sicherheitsbeauftragten, Meister/Teamleiter, Vorarbeiter/Schichtführer, Produktionsleiter/Abteilungsleiter. Das Commitment im Prozess „Ambition 365“ wird eingeworben. Die Rolle und Funktion der TN für den Erfolg des Prozesses wird justiert.

Um ein Fürsorgegefühl zu transportieren aber auch klare Erwartungen zu formulieren hat es sich bewährt, dass eine 15-minütige Begrüßung durch einen höheren Vorgesetzten erfolgt. Alternativ und/oder zusätzlich rundet die Anwesenheit einer höheren Führungskraft eine Workshopeinheit ab. Die TN äußern die in der Workshopgruppe abgestimmten Erwartungen.

Die permanente Anwesenheit einer höheren Führungskraft wird häufig wie eine Prüfungssituation empfunden. Im ersten Modul werden die definierten Zielgruppen deshalb getrennt.

Effektiv sind Veranstaltung in einem Seminarhotel (min. 50 km Entfernung). Vorzüglich sind Veranstaltungen Lunch-to-Lunch inklusive Speisen und Getränke. Sie werden als wertschätzend empfunden und steigern die Bedeutung des Kulturprozesses.

Zum Abschluss jedes Workshops nehmen sich die Teilnehmer aus einem Katalog von im Workshop erarbeiteten Handlungsoptionen drei Beispiele heraus, die sie in der Praxis erproben.).



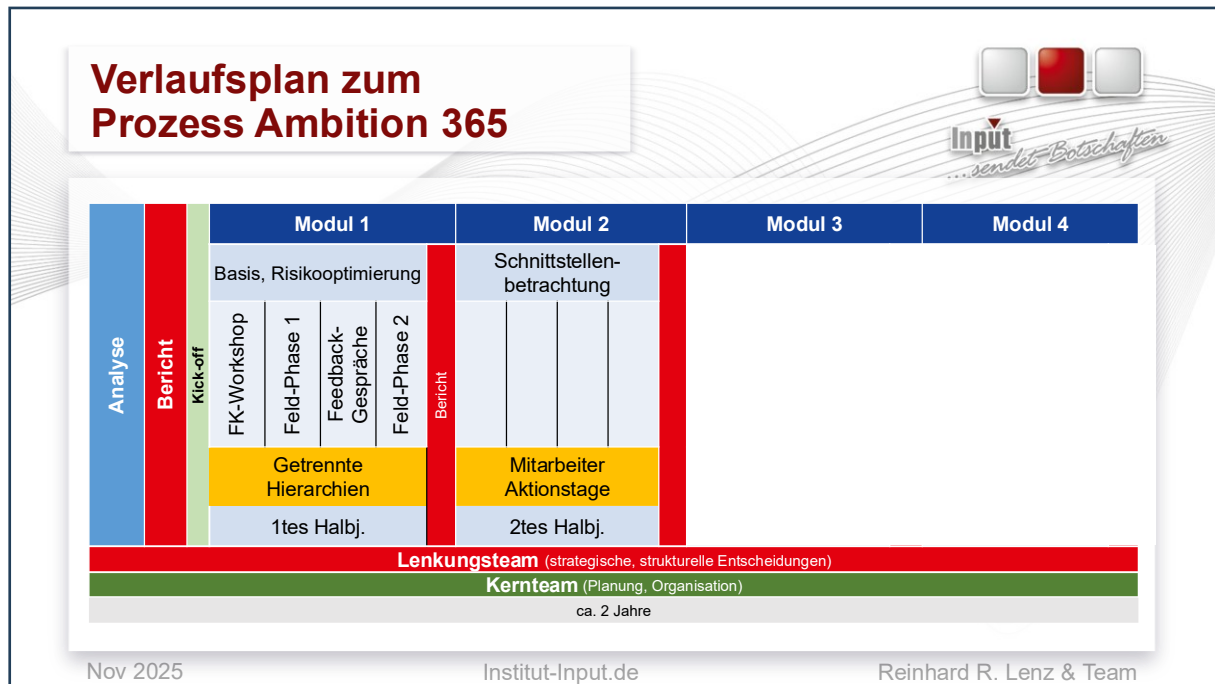
In der Feldphase 1 werden die guten Vorsätze aus den Workshops in die Praxis getragen und erprobt. Damit der Faden nicht verloren geht, sollte die Feldphase 6-8 Wochen nicht überschreiten.

Ca. 6 bis 8 Wochen nach jedem Workshop finden Feedbackgespräche mit den Teilnehmenden statt (Was hat geklappt? Wie kann der Prozess verstetigt werden? Welche nächsten Entwicklungsschritte sind sinnvoll? Warum hat etwas nicht funktioniert? Was muss geändert werden, damit es funktioniert?) Mit entsprechenden Weiterentwicklungen oder Korrekturen wird bis zum Beginn des nächsten Moduls der Feldversuch 2 durchgeführt.

Die optimale Konstellation für Feedbackgespräche ergibt sich, wenn mehrere Gespräche mit max. 5 Teilnehmern für 90 Minuten angeboten werden. Pro Tag sind max. 4-5 Gespräche möglich. Hieraus ergibt sich eine Anzahl von ca. 20-25 Teilnehmern pro Tag.

In der Feldphase 2 werden eventuelle Korrekturen getestet, erfolgreiche Strategien verstetigt oder logisch weiterentwickelt.

Alle Erkenntnisse und Ergebnisse der Workshops und Feedbackgespräche werden per Protokoll und in einer ca. vierstündigen Präsentation dem Lenkungsteam vorgestellt und zur Abstimmung gestellt. Es werden Entscheidungsvorlagen vorgelegt, um hemmende Barrieren zu verringern bzw. mögliche Hindernisse im Durchfluss zu glätten.



Im Modul 2 werden in gemeinsamen Veranstaltungen mit Meistern und den zugehörigen Vorarbeitern die Schnittstellen und Schnittmengen zwischen den Schichten sowie top-down als auch bottom-up beleuchtet und gegebenenfalls optimiert.

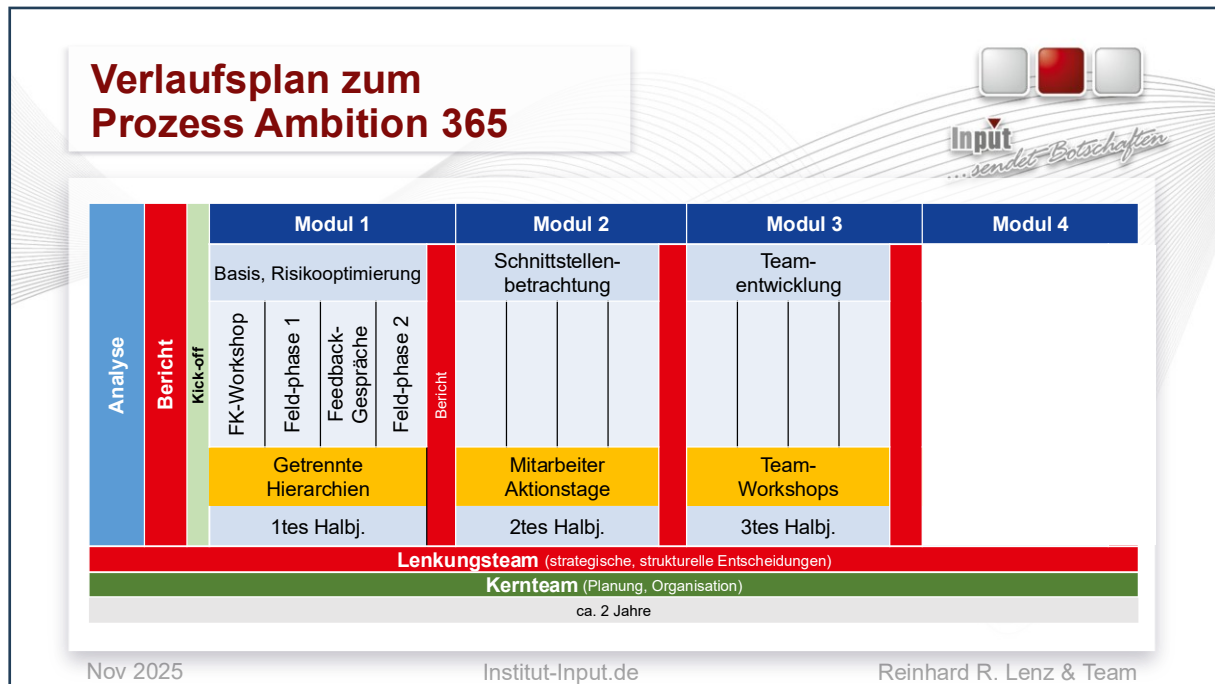
Die Betrachtung der Schnittstellen zu vor- und nachgeschalteten Abteilungen/Anlagen sind darauf angelegt, Risiken durch die Reduzierung ungeplanter Arbeiten zu minimieren. Die Risikooptimierung der Schnittstellen wirkt weit über den Aspekt der Arbeitssicherheit hinaus (z.B. Vergleichmäßigung im Materialfluss, weniger Abrisse/Staus).

Zudem wird ein Aktionstag mit der Belegschaft vorbereitet, die Gefahren bewältigen muss.

Im Prozessverlauf haben sich Aktionstage zur Sensibilisierung aller Mitarbeiter bewährt. Innerhalb der Aktionstage werden Startimpulse gesendet, die im Anschluss in den Arbeitsalltag integriert werden. In den FK-Workshops im Vorfeld des Aktionstages werden Rolle und Funktion der Meister, Vorarbeiter und Sicherheitsbeauftragte innerhalb der Aktionstage integriert.

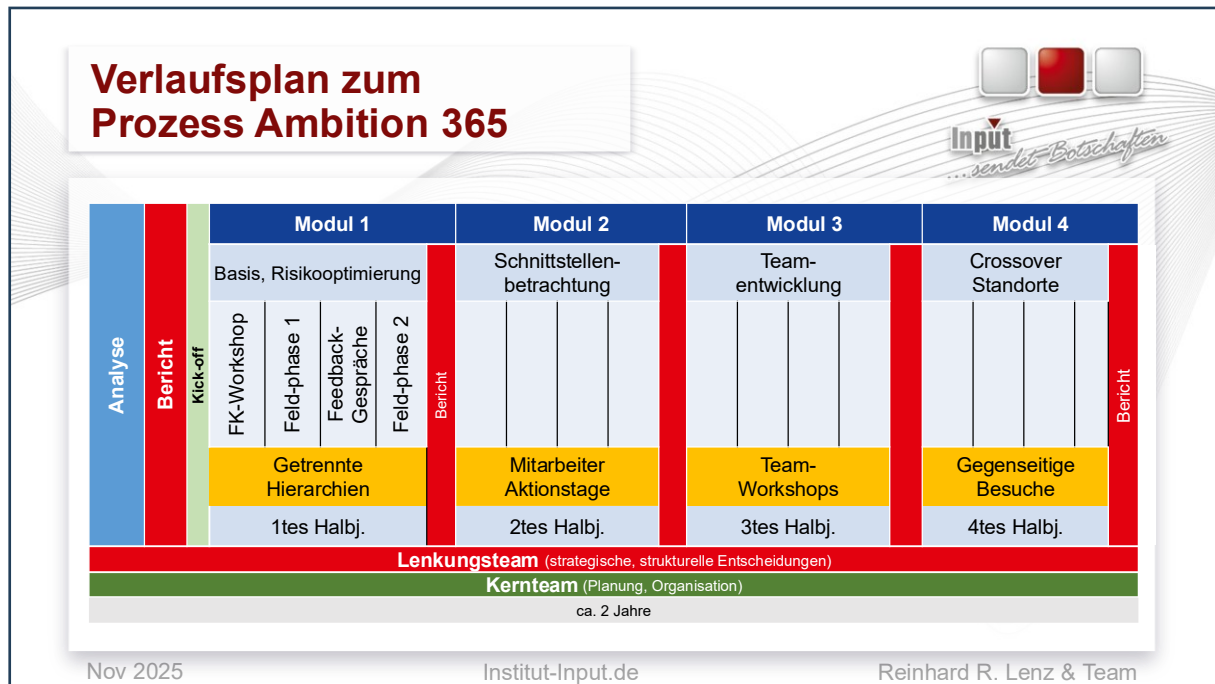
Die Aktionstage werden am effektivsten so organisiert, dass jeweils Mitarbeitergruppen von 15 – 20 Personen erreicht werden. Die Veranstaltungen können als Kurzversion (90 Minuten, max. 4 Veranstaltungen/Tag) oder Intensivvariante (je ca. 4 Stunden, max. 2 Veranstaltungen/Tag) durch den Lenkungsteam gewählt werden.

Am Ende des Aktionstages erhalten die Teilnehmenden Instrumente, mit denen die Übertragung auf den Arbeitsplatz gelingt. In den Feedbackgesprächen mit unteren FK und den SiBe des Moduls 2 wird eine Feedbackschleife zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Aktionstage integriert.



Im dritten Modul werden Meister und mittleres Management zusammengefasst, um die Bedingungen guter Teams und die Aufrechterhaltung von Dream-Teams zu entwickeln und festzulegen. Parallel werden Veranstaltungen mit Weisungsbefugten der unteren Ebene und SiBe durchgeführt, um den Startpunkt für kleine gemeinsame Projekte zu setzen.

Es begünstigt gegenseitige Fürsorge und die Funktion, Verhaltenskorrekturen zu geben oder anzunehmen, wenn ein guter Teamspirit entwickelt ist. Ein Team entsteht nicht, weil man es so benennt. Es werden „zusammengewürfelte Haufen“, eine Gruppe, ein Team oder ein Dream-Team unterschieden. In entsprechend angelegten Workshops wird der jeweils nächsthöhere Level angestrebt. Gelingt es, am Thema Arbeitssicherheit hochleistungsfähige Teams zu entwickeln und auf hohem Niveau zu halten, wirkt diese Funktion weit über den Arbeitsschutz hinaus.



Mitarbeitende benachbarter Bearbeitungsprozesse oder voneinander abhängige Abteilungen besuchen sich im Modul 4, erklären sich und ihre Bedingungen und arbeiten an einem besseren Verständnis.

Es ist sinnvoll, die Module in einem halbjährlichen Rhythmus (Frühjahr/Herbst) durchzuführen. Vergeht zu viel Zeit zwischen den Modulen, müssen Anknüpfungspunkte neu aufgebaut werden.

Die Module sind in sich abgeschlossene und dennoch aufbauende und verzahnte Einheiten. Das Lenkungs-Team kann nach jedem Modul entscheiden, ob der Prozess fortgesetzt wird und ob es gegebenenfalls inhaltliche oder methodische Anpassungen geben soll. Nach dem Modul 3 kann entschieden werden, ob Module 4 und 5 entwickelt werden.



## Prävention durch Beteiligung: Risikooptimierung / Qualität / Produktivität

### Brisanz erzeugen

- Ungeplante Arbeiten reduzieren.
- Schnittstellenbetrachtung, um erhöhte Risikopotenziale zu reduzieren (weniger Materialbewegung).
- Materialfluss vergleichmäßigen (kein Abriss, Stau) durch weniger „Anfassen“.
- Teamentwicklung, um Fürsorge zu erhöhen.
- Verfügbarkeit von Maschinen und Anlagen durch Minderung von Störungen erhöhen.

### Präventionskultur zur Qualitätsoptimierung!

Nov 2025

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

In allen Modulen wird daran gearbeitet, Arbeitsschutz als Teil des Wertschöpfungsprozesses sichtbar werden zu lassen. Wenn die Optimierung von Risiken gleichzeitig die Produktivität verbessert, steigt der Anreiz, den Change-Prozess erfolgreich zu machen und fortzusetzen.

Wenn es gelingt, den Stellenwert der Arbeitssicherheit innerhalb der Wertschöpfungskette in die Wahrnehmung zu bringen und zu festigen, ist der Aufwand, einen solchen Prozess zu betreiben, auf vielen Ebenen gerechtfertigt. Die Reduzierung ungeplanter Arbeiten, Schnittstellenoptimierung und Teamentwicklung im Arbeitsschutz entwickelt, wirken weit über den eigentlichen Prozess hinaus.



Um eine neue Kultur zu implementieren, muss das Gesamtsystem in Richtung „Ziel“ gebracht werden. Viele Systeme sind auf Verharrung angelegt. (Lothar Späth)

Es ist leichter, ein System neu aufzubauen, als ein altes zu zerschlagen (Wendelin Wiedeking)

Unterschiedliche Kräfte bewegen sich nicht unbedingt in die gleiche Richtung.

Die inneren Strukturen behindern sich möglicherweise gegenseitig.

Energiezufuhr auf das System bewegt einzelne Komponenten.

Das umschließende Netz symbolisiert die Grenzen des Unternehmens und brems eine freie Energieentfaltung.

Gegenläufige Motive lassen Kräfte vielleicht sogar in Gegenrichtung abprallen.

Um das Ziel zu erreichen, braucht es Beharrlichkeit.



Ein ganzheitlicher, systemischer Prozess zur Weiterentwicklung einer vorhandenen Präventionskultur.

### **Kultur kann man nicht anfassen!**

Unternehmen mit Konzernstrukturen legen Wert darauf, „Kultur“ zu entwickeln. Um selbstdefinierte Ziele zu erreichen, werden im Prozess Ambition 365 diffuse Interpretationen von „Präventionskultur“ kanalisiert.

### **Zielsetzung**

Durch Risikooptimierung wird neben verbesserter Bewältigung gleichzeitig die Qualität und Produktivität gesteigert. Risiken frühzeitig erkennen, realistisch bewerten und angemessen bewältigen. Arbeitsschutz als thematisches Vehikel, um Prozesse kontrollierter zu beherrschen bzw. zu optimieren. Komplexität reduzieren.

### **Kultur ist nicht teilbar!**

Prävention, um Risiken vorzubeugen und ans Ende zu denken, betrifft alle Handlungsebenen eines Unternehmens. Präventives Denken, Entscheiden und Handeln reicht über den Arbeitsschutz hinaus. Sicherheits- und Gesundheitskultur sind Teilmengen einer Unternehmenskultur und unterliegen deren Einfluss. Wächst Vorbeugen/Vorausdenken auf allen Ebenen, sinkt die Unfallwahrscheinlichkeit im Gleichklang.

### **Arbeitsschutz als Teil der Wertschöpfung**

Die Akteure im Arbeitsschutz sind Triebfeder und Motor, die beharrlich und hartnäckig neue Blickwinkel eröffnen. Betriebliche Handlungsfelder werden verknüpft und bei Bedarf harmonisiert. Aus dem Verständnis gegenseitiger Abhängigkeiten und Zwänge entsteht Eigenverantwortung.

Brisanz erzeugen

- Ungeplante Arbeiten reduzieren (Risiken reduzieren).
- Schnittstellenbetrachtung, um erhöhte Risikopotenziale zu optimieren (weniger Materialbewegung).
- Materialfluss durch weniger „Anfassen“ vergleichmäßigen (kein Abriss, Stau).
- Teamentwicklung, um Fürsorge zu erhöhen.
- Durch Minderung von Störungen die Verfügbarkeit von Maschinen und Anlagen erhöhen.

### **Kultur kann nicht erzwungen werden!**

Erzwungene Kulturelemente müssen kontrolliert und ggf. bestraft werden (mit allen Risiken und Nebenwirkungen). Erleichterungen und Verschlenkungen finden eher den Weg in eine Kultur.

### **Präventionskultur entwickeln als Prozess behandeln!**

Weil vorhandene Kulturen zähklebrig sind, reichen keine Einzelmaßnahmen. Nachhaltige Kultur muss wachsen dürfen. Wachstum benötigt zielgerichtete Impulse. Verzahntes Bottom-up und Top-down.

### **Prävention ist nicht teilbar!**

Präventionskultur ist keine Insellösung. „Bitte ganz viel private Prävention, dort mal ein bisschen mitmachen, aber hier bitteschön gar nicht.“ Präventionskultur muss widerspruchsfrei kommuniziert werden.

### **Evaluierung**

Ausgangslage der vorhandenen Präventionskultur. Die Zunahme an Präventionsleistungen messen. Abgleich mit Reifegradmodellen: Bradley-Kurve, 5-Ebenen-Modell, 3-Ebenen-Modell nach Edgar Schein.

### **Kernpunkte**

- Einberufung eines Lenkungsteams und eines Kernteams.
- Leitfadengeführte, qualitative Analysegespräche. Abgleich mit vorhandenen Daten.
- Modulhafte Prozessschritte (Risikokompetenz, Schnittstellenbetrachtung, Teamentwicklung, Crossverständnis), Feedback-Gespräche in jedem Modul.
- Information und Feedback nach Analyse und jedem Modul an das Lenkungsteam.  
Bei Bedarf strukturelle und strategische Anpassung.
- Erfassen und Messen der Präventionsleistung.
- Aktionstage für Mitarbeiter.
- Begleitendes Kommunikationskonzept.