

206-025

DGUV Information 206-025

Auf die Haltung kommt es an!

Unternehmen, Organisationen und
Einrichtungen mit Herz und Verstand sind
erfolgreich und sicher – warum eigentlich?

komm**mit****mensch** ist die bundesweite Kampagne der gesetzlichen Unfallversicherung in Deutschland. Sie will Unternehmen und Bildungseinrichtungen dabei unterstützen eine Präventionskultur zu entwickeln, in der Sicherheit und Gesundheit Grundlage allen Handelns sind. Weitere Informationen unter www.kommmitmensch.de

Impressum

Herausgegeben von:

Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
Fax: 030 13001-6132
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen
des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Autoren:

Robert Hemke-Smith, Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
H.-Martin Prüße, Berufsgenossenschaft Holz und Metall
Matthias Wilhelm, Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
Quelle zum Titel: Baetge et al. (2007). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg:
Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkon-
zeptes. Journal für Betriebswirtschaft, 57, S. 183ff.

Ausgabe: Juni 2019

DGUV Information 206-025
zu beziehen bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger
oder unter www.dguv.de/publikationen

Für wen ist diese Broschüre gedacht?

Die Broschüre richtet sich an Verantwortliche in Verwaltungen und Betrieben, die sich dafür interessieren, wie sie durch gute Organisation, gute Kommunikation und gute Führung ihre eigene und die Gesundheit ihrer Beschäftigten fördern und dadurch Erfolg und Anpassungsfähigkeit sichern können. Es geht um die Prävention von Risiken und Gefahren und um den Erhalt und die Förderung von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, trotz zunehmender Arbeitsverdichtung, Digitalisierung und Flexibilisierung.

Sicherheit und Gesundheit in Klein- und Kleinstbetrieben in das tägliche betriebliche Handeln zu integrieren, ist nicht immer einfach. Es sind praktische Lösungen gefragt, die einerseits in den zeitlichen und finanziellen Rahmen passen und andererseits den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Eine Gefährdungsbeurteilung ist zu erstellen, Sicherheitsunterweisungen sind durchzuführen und auch mögliche psychische Belastungen müssen berücksichtigt werden. Das alles will organisiert sein. Sich dieser Aufgaben anzunehmen, ohne den Überblick zu verlieren, ist eine bedeutungsvolle Herausforderung für jede Einrichtung und jeden Betrieb.

Als verantwortliche Person stets angemessen zu agieren, ist anspruchsvoll. Vielfach fragen Sie sich: „Was soll ich denn machen: Es endet doch kein Tag, wie er begonnen hat. Ständig werden Pläne über den Haufen geworfen, eine Beschäftigte meldet sich krank, ein Kunde ist unzufrieden. Ich kann das gar nicht verhindern, geschweige denn jederzeit steuern.“ Der „Teufelskreis“ Auswirkungen fehlender Prävention (s. Abb. 1) beginnt dann schnell.

Ist das wirklich alles unlösbar? Meistens können wir erstaunlicherweise trotzdem gut mit den täglichen Herausforderungen umgehen und die betrieblichen Abläufe anpassen, wenn es gelingt sich ab und an Zeit zu nehmen, um strategisch und präventiv zu denken. Nutzen Sie diese Broschüre in diesem Sinne als ihr eigenes Werk- und Arbeitsheft.

„Man gebe mir die Gelassenheit Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann und die Weisheit das eine vom anderen zu unterscheiden.“

Frei zitiert nach einem Gebet von Reinhold Niebuhr

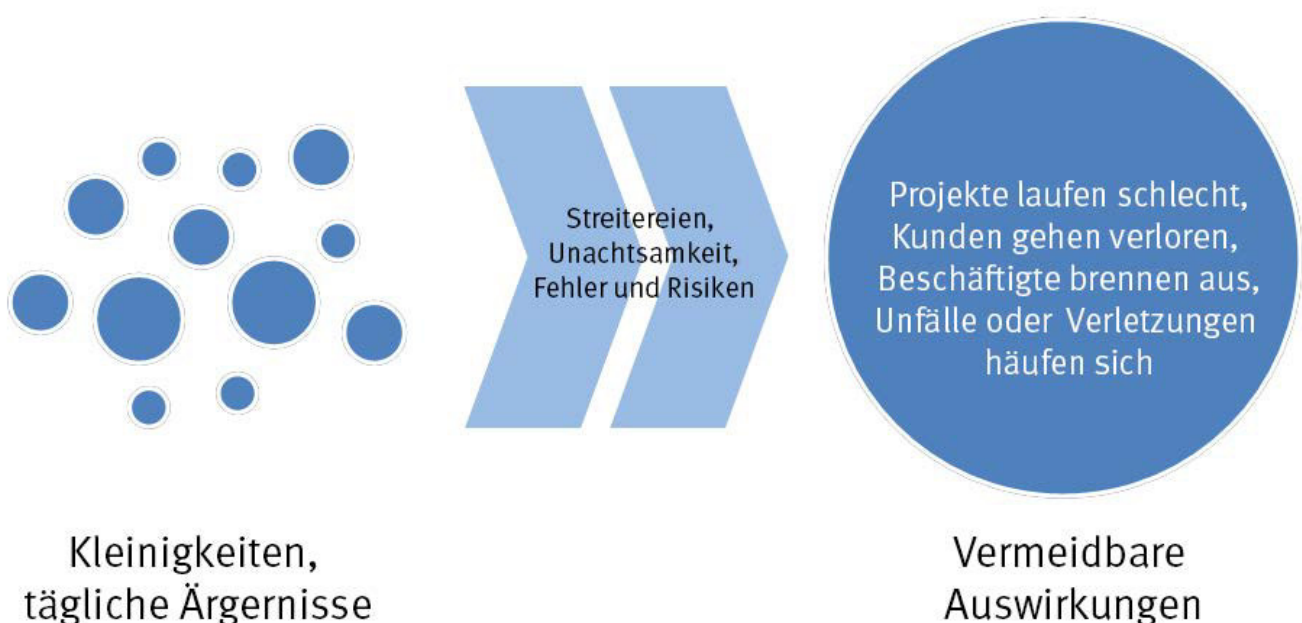


Abb. 1 Auswirkungen fehlender Prävention

Die Praxis

5 Erfolgsgeheimnisse kleinerer Unternehmen!

Es sind vielfach die kleinen, wenig aufwendigen Dinge, die „ganz nebenbei“ helfen der eigenen Verantwortung und Fürsorgepflicht gerecht zu werden (vgl. Abb. 2).

Fünf Erfolgsgeheimnisse von Kleinst- und Kleinbetrieben sollen zeigen, wie einfach es manchmal sein kann, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu etablieren und gleichzeitig den Erfolg voranzutreiben: Es sind Beispiele von Unternehmerinnen und Unternehmern aus dem betrieblichen Alltag, gesammelt von den Präventionsfachkräften der Unfallversicherungsträger (UVT).

In den fünf Praxisbeispielen werden Maßnahmen gezeigt, die die Arbeitsabläufe und die Qualität der Arbeit verbessern, das Betriebsklima fördern und die Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte vorantreiben.

Gerade in kleineren Unternehmen und Einrichtungen hängt der Erfolg von der Leistung des gesamten Teams ab. Das bedeutet die begrenzten verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen und Verluste zu minimieren. Neben einer Reduzierung technischer und organisatorischer Mängel, kann dies vor allem durch die Gestaltung der persönlichen Ebene des miteinander Arbeitens erreicht werden; kurz: Eine gute Arbeitskultur hält gesund und lernfähig. Sie verhindert kräftezehrende Konflikte.

Die **Nummer 1** der 5 Erfolgsgeheimnisse aus der Praxis befasst sich mit dem **Arbeitsauftrag**. Er bildet die Basis für Sicherheit und Gesundheit auf organisationaler Ebene und sollte klare und verständliche Anweisungen enthalten.

Für die soziale Ebene des Miteinanders ist die Pflege der Kommunikation maßgeblich. Kommunikation findet auf formellen (Teambesprechungen, Arbeitsanweisungen, Mitarbeitendengesprächen) und informellen Wegen (privater Austausch in der Mittagspause, Gespräche auf dem Flur) statt. Die **Nummer 2** gibt Hinweise für die Gestaltung der **formellen Kommunikation** und soll helfen, Arbeitsprozesse zu verbessern und Entscheidungen für alle nachvollziehbar zu machen.

Unter **Nummer 3** werden Tipps für die **informelle Kommunikation** aufgezeigt, die zu einer vertrauensvollen, wertschätzenden Atmosphäre im Team beitragen können.

Die **Nummer 4** greift das Thema **Aus- und Fortbildung** für Führungskräfte und Beschäftigte auf, um zu zeigen, wie wichtig es ist, in die Kompetenzen der Menschen zu investieren.

Abschließend wird die **Nummer 5** den **Umgang mit Unsicherheiten** aufgrund ständig neuer Herausforderungen in den Blick nehmen. Es werden Hinweise gegeben, wie Fehlerquellen in Abläufen und Prozessen systematisch aufgedeckt und abgestellt werden können (vgl. Abb. 2).

Am Ende des Kapitels bieten wir Ihnen „Ideen“ zur weiteren Auseinandersetzung mit den Inhalten.

— Ideen zum Weiterlesen —

- www.kommitmensch.de
- www.unternehmens-wert-mensch.de



Abb. 2 erfolgreiche Prävention; Begriffserklärungen unter www.dguv.de - Webcode d162327

Nummer 1

Der Arbeitsauftrag: für Termintreue – gegen Risikoverhalten

Die Praxis zeigt: Katastrophen beginnen oft mit Kleinigkeiten oder kleinen Nachlässigkeiten, z. B. einem unklaren Arbeitsauftrag.

Die Formulierung eines Arbeitsauftrags leitet jeden Arbeitsprozess ein und beschreibt das angestrebte Arbeitsergebnis. Wird ein Arbeitsauftrag falsch formuliert oder unzureichend beschrieben, kann es zu unterschiedlichen Vorstellungen darüber kommen, welche Arbeit in welcher Weise ausgeführt werden soll. Mit der Folge, dass Arbeiten nicht wie gewünscht umgesetzt oder ungeeignete Hilfsmittel oder Arbeitstechniken zum Einsatz kommen.

Die nachfolgende Checkliste (Tabelle 1, Seite 6) gibt Anregungen für die Gestaltung eines sicheren Arbeitsauftrags.

Schließlich trägt neben einem gelungenen Arbeitsauftrag auch das Wissen, dass Ihre Beschäftigten sicher und gesund in den Feierabend gehen, zum Erfolg des Tages bei.

Wenn Sie Fragen in der Checkliste mit einem „NEIN“ beantwortet haben, sollten Sie diese Aspekte gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden anschauen und überlegen, wie diese zukünftig gestaltet und umgesetzt werden können. Eine Idee in welchem Rahmen dies stattfinden kann, gibt Ihnen die **Nummer 2** der 5 Erfolgsgeheimnisse.

Nummer 2

Das Ideentreffen: für reibungslose Abläufe – gegen Störungen und Unterbrechungen

„Mich hat ja niemand gefragt...“, so oder so ähnlich heißt es oft, wenn kleine Versäumnisse oder Störungen zu Konflikten geführt haben: Wenn es an Organisation fehlt.

Doch Stolpersteine können früh erkannt werden, bevor einer ins Trudeln gerät und Andere mitreißt, z. B. bei einem Gespräch mit Beschäftigten. Das Ideentreffen ist ein Instrument, um Prozesse und Problemstellungen im Unternehmen oder der Einrichtung systematisch zu beleuchten und Veränderungen zu erzielen. Je nach Problemlage und Änderungsbedarf können für den Entwicklungsprozess mehrere Treffen nötig sein.

Entsprechende zeitliche und finanzielle Ressourcen – beispielsweise für eine evtl. erforderliche externe Moderation – sollten Sie während des ersten Treffens abschätzen und bereitstellen. Zu beachten ist dabei: Ein Abbruch des Veränderungsprozesses oder ein Nicht-Weiterverfolgen führt zu Motivationsverlusten und steigert vorhandene Frustration. Es zerstört darüberhinaus Vertrauen. Die folgenden beiden Checklisten (Tabelle 2 und 3, Seite 7 und 8) dienen dabei als Strukturierungshilfe und „Schutzfaktor vor dem Zerreden und Vergessen wichtiger Punkte.“

Ideen zum Weiterlesen

- DGUV Information 206-007 „So geht’s mit Ideen-Treffen“
- Erklärfilm zum Ideen-Treffen (www.dguv.de – Webcode: d1059238)
- Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung: www.gda-psyche.de

Checkliste für den vollständigen Arbeitsauftrag

Davor...	Ja	Nein
Hat der/die Mitarbeitende eine klare und eindeutige Aufgabe von Ihnen bekommen?		
Ist das gewünschte Arbeitsergebnis eindeutig formuliert?		
Weiß der/die Mitarbeitende, in welcher Zeit er/sie wie weit mit der Aufgabenbearbeitung sein sollte?		
Ist das gewünschte Arbeitsergebnis ohne Zeitdruck erreichbar?		
Weiß der/die Mitarbeitende, welche Materialien und Arbeitsmittel für die Durchführung des Arbeitsauftrags erforderlich sind?		
Ist der/die Mitarbeitende im Umgang mit diesen unterwiesen?		
Sind die Arbeitsmittel auf ihre Sicherheit geprüft?		
Weiß der/die Mitarbeitende, welche Persönliche Schutzausrüstung (PSA) benötigt wird?		
Steht ihm/ihr diese Ausrüstung zur Verfügung?		
Sind ihm/ihr die Besonderheiten, die bei der Nutzung zu beachten sind bekannt?		
Kennt der/die Mitarbeitende mögliche Ansprechpartner bei Fragen/Unklarheiten?		
Weiß der/die Mitarbeitende, wie diese Person zu erreichen ist?		
Von besonderer Bedeutung im Außendienst:		
Weiß der/die Mitarbeitende, wie die örtlichen Gegebenheiten sind?		
Weiß er/sie, wie er/sie dorthin kommt?		
Kann der/die Mitarbeitende sich selbst und ggf. Materialien/Werkzeuge sicher dahin transportieren?		
Dabei...	Ja	Nein
Weiß der/die Mitarbeitende, wie er/sie sich bei Problemen (fehlendes Material, Fehler, Notfälle, Störungen ...) verhalten soll?		
Weiß der/die Mitarbeitende, wann die Arbeiten – auch ohne Rücksprache – eingestellt werden müssen/dürfen?		
Bei Tätigkeiten im Außendienst:		
Weiß der/die Mitarbeitende, wer mit ihm/ihr zusammen oder in seinem/ihrem Umfeld arbeitet?		
Könnten sich diese Personen gegenseitig behindern oder gefährden?		
Ist dem/der Mitarbeitenden bei Arbeiten im Team klar: Wer hat „das Sagen“?		
... und ist allen klar, wer das „Sagen“ hat, wenn diese Person nicht zur Verfügung steht?		
Danach...		
<p>Nach einem Arbeitstag sollte man Beschäftigte ruhig mal fragen, ob es bei der Arbeit kritische Situationen gab und wie sie in Zukunft vermieden oder entschärft werden können. Ebenso wichtig ist es, danach zu fragen, was besonders gut lief – und vor allem, warum es eigentlich so gut lief. An diese Stelle gehören dann auch die positive Rückmeldungen zur erbrachten Leistung an die Beschäftigten.</p>		

Tabelle 1 Vollständiger Arbeitsauftrag

Vorschlag zum Einrichten eines Ideentreffens

Ideentreffen mit Beschäftigten	Bei der Umsetzung beachten
Klärung organisatorischer Bedingungen:	
Wer soll bei dem Treffen dabei sein?	Sollen alle Beschäftigte dabei sein oder nur Beschäftigte eines Bereiches, eines Teams einer Arbeitsgruppe?
Wie oft soll es stattfinden und wie lange soll es dauern?	Legen Sie fest, wer das Treffen moderiert und wer es dokumentiert.
Wann ist ein guter Zeitpunkt für ein Treffen?	Legen Sie Dauer und Turnus des Treffens fest. Halten Sie Ergebnisse schriftlich fest: Wer? Was? Wann? – Und dann?
Kernfragen für das Treffen:	
Wo gab es welche Probleme ...mit der Arbeitsorganisation / ...mit den Abläufen / ...miteinander?	Beschäftigte ausreden lassen. Erst anhören, dann gemeinsam bewerten. Nicht sofort mit Lösungsvorschlägen kommen. Lösungen werden erst im nächsten Schritt gemeinsam gesucht.
Was war besonders belastend? – Warum?	
Welche gefährlichen Situationen gab es? Was hätte passieren können?	
Wo sind wir richtig gut gewesen?	Hinterfragen, welche Aspekte zum Erfolg beitragen.
Was sind unsere Stärken?	
Handlungsmöglichkeiten aufdecken:	
Welche Lösungsvorschläge gibt es?	Raum für Vorschläge geben. Auch kreative Ideen zulassen, nicht gleich abwerten. Vorschläge möglichst konkret beschreiben.
Welche der Lösungsvorschläge wollen wir favorisieren?	Bewertungskriterien festlegen: Welche Bewertungskriterien haben wir, mit denen wir eine gute Lösung finden? Die besten Vorschläge gemeinsam bewerten und auswählen.
Was verändern wir, wenn wir jetzt auseinander gehen?	Maßnahmen konkret beschreiben.
Nachhaltigkeit sichern:	
Wer kümmert sich und kontrolliert das Ergebnis?	Wer von den Beteiligten kümmert sich um die Umsetzung der Maßnahme?
Wie wird über die Umsetzung von Maßnahmen informiert?	Stellen Sie eine Rückmeldung in Aussicht und informieren Sie beim nächsten Treffen darüber, was sich aufgrund der Besprechung verändert hat.
Wer überwacht die dauerhafte Veränderung der Abläufe?	Wer überprüft die Veränderung und wann findet die Überprüfung statt?
Einen positiven Ausgang für das Ideentreffen finden.	Halten Sie mit Ihren Beschäftigten Rückschau, was alles in dem Treffen erreicht wurde und benennen und feiern Sie diese Erfolge. Bedanken Sie sich für die Teilnahme und Unterstützung der Mitarbeitenden bei dem Ideentreffen.

Tabelle 2 Ideentreffen

Ein kleiner Kommunikationsknigge

Eckpfeiler einer gesunden und gelingenden zwischenmenschlichen Kommunikation sind Transparenz, Offenheit und die direkte Ansprache. Wichtig ist, dass stets höflich und mit Respekt mit dem Gegenüber und über Dritte gesprochen wird. Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner oder ihre Gesprächspartnerin und seinen oder ihren Standpunkt stets ernst und tolerieren Sie deren Sicht der Dinge.

Wenn die Gesprächspartner diese Einstellung verinnerlichen, haben Sie ein gutes Fundament für eine gelingende Kommunikation gelegt. Insbesondere wenn Sprachbarrieren vorhanden sind und verschiedene Nationalitäten aufeinandertreffen geben verlässliche Umgangsregeln Sicherheit.

Tipps zum Umgang mit Konflikten

Sollten Probleme und Konflikte einmal offen zu Tage treten, ist es wichtig, dass Sie die Rolle des Lotsen einnehmen und so zu einer Lösung des Konfliktes beitragen. Alleine der Hinweis, dass Sie keine Konflikte mögen, reicht nicht aus! Machen Sie klar, welche Regeln des Miteinanders für jeden verbindlich sind. Gehen Sie Konflikten nicht aus dem Weg.

Ihre Rolle als Vermittler in einem Konflikt: Versuchen Sie objektiv die Standpunkte der Konfliktpartner zu erfahren und eine für beide Seiten tragbare Lösung herbeizuführen.

Ihre Rolle als Adressat eines Konfliktes: Lassen Sie Ihr Gegenüber seinen Standpunkt unkommentiert äußern. Hören Sie sich die Argumente an und gehen Sie sachorientiert an die Suche einer gemeinsamen Lösung. Werden Sie niemals persönlich, auch wenn es Ihnen schwer fällt.

Checkliste: Gute Regeln der Kommunikation

- 1 Gespräche mit Transparenz, Offenheit, auf die Sache bezogen und in direkter Ansprache führen.
- 2 Höflich und mit Respekt vor dem Gegenüber und über Andere sprechen.
- 3 Gesprächspartner und deren Standpunkte ernst nehmen.
Die Meinung anderer tolerieren. Sexistische und rassistische Aussprüche sind jedoch sofort zu unterbinden.
- 4 Private Themen können (müssen jedoch nicht) die Arbeit bereichern und zu einem besseren Verständnis für die Mitarbeitenden beitragen.
- 5 Bewertungen nur für konkrete Handlungen des Gegenübers vornehmen.
- 6 Ratschläge oder Tipps nur geben, wenn sie vom Gegenüber gewollt sind.

Besprechungen

- 7 Team-Besprechung nicht nutzen, um Aufgaben zu verteilen und Druck nach unten weiterzugeben.
- 8 Beiträge von Mitarbeitenden wertschätzen und ggf. in einem Protokoll aufnehmen.
- 9 Tagesordnungspunkt in der Team-Besprechung vorsehen, wo Mitarbeitende Ideen bzw. Verbesserungsvorschläge vorbringen können.
Wenn keine Vorschläge kommen, sollte die Führungskraft etwas einbringen.
- 10 Feedback dazu geben, was man als Führungskraft aufgrund der vergangenen Besprechung getan hat.
- 11 Die Redeanteile sollten annähernd gleich verteilt sein.

Tabelle 3 Kommunikationsknigge