UK|BG
Unfallkassen und
Berufsgenossenschaften
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

komm mit mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Führung

Sicher und gesund durch kulturorientierte Führung

Führungskräfte sind Vorbilder und machen Sicherheit und Gesundheit zu zentralen Themen im Betrieb.

Sicher und gesund durch kulturorientierte Führung

Informationen zum Handlungsfeld Führung

komm mit mensch

Sicher. Gesund. Miteinander.

Sicher. Gesund. Miteinander.

„kommmitmensch“ – dazu laden Berufsgenossenschaften und Unfallkassen mit ihrer neuen Kampagne ein. Das Ziel ist – Schritt für Schritt – Sicherheit und Gesundheit als Werte in das Denken und Handeln aller zu verankern.

Die Stellschrauben dafür liegen in den Handlungsfeldern „Führung“, „Kommunikation“, „Beteiligung“, „Fehlerkultur“, „Betriebsklima“ sowie „Sicherheit und Gesundheit“. Die Handlungsfelder stehen nicht für sich allein, sondern sind miteinander verknüpft.

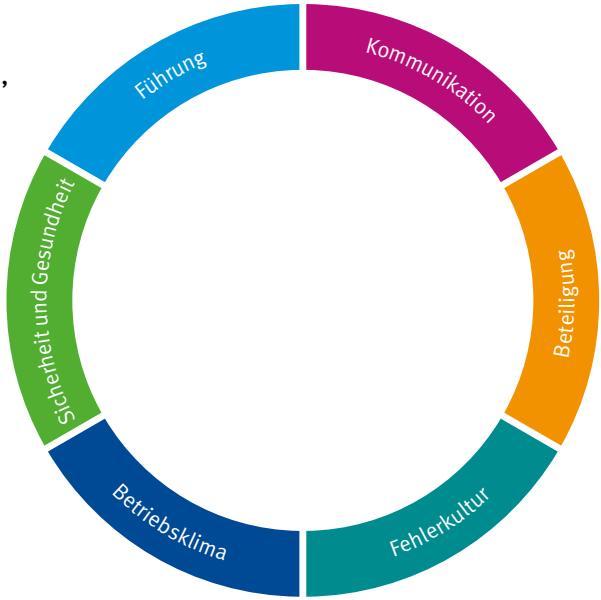
Mit dieser Broschüre stellen wir Ihnen das Handlungsfeld **Führung** vor.

Hier finden Sie Empfehlungen, wie Sie in diesem Handlungsfeld aktiv werden können. Die Ansätze können dabei unterstützen, Sicherheit und Gesundheit als Werte stärker zu verankern.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Wege, einen solchen Veränderungsprozess anzustoßen.

Oft sind es schon kleine Schritte, die etwas bewirken. Möglicherweise ist Ihnen der ein oder andere Tipp bereits bekannt, vielleicht sind einige bei Ihnen bereits allgemeine Praxis? Ein Zeichen, dass Sie in diesen Punkten schon gut aufgestellt sind! Wichtig ist, dass Sie dranbleiben und Sicherheit und Gesundheit kontinuierlich zum Thema machen.

Gerne nehmen wir Ihr Feedback entgegen: **kommmitmensch@dguv.de**.



Sicher und gesund führen – aber wie?

Wer führt, prägt den Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit eines Betriebes und damit die Kultur. Viele Führungskräfte wissen das und engagieren sich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus, indem sie Sicherheit und Gesundheit sowohl zu ihrem persönlichen Anliegen als auch zu einem wichtigen Ziel für alle Beschäftigten erklären – und dies selbst vorleben. Das ist im Tagesgeschäft nicht immer leicht.

Die gute Nachricht: Die Kultur einer Organisation ist nicht von außen gegeben, sondern wird von innen (mit-) gestaltet und gelebt. Oft sind es schon kleine, wenig aufwendige Dinge, die helfen, „ganz nebenbei“ der eigenen Verantwortung und Fürsorgepflicht gerecht zu werden – und so Risiken für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu vermeiden. Aushalten muss man dabei jedoch, dass Veränderungen Zeit und Geduld benötigen und auch zu Konflikten führen können.

Was können Sie als Leitung tun?

Sie als Leitung des Betriebs schaffen die Strukturen und Rahmenbedingungen und legen so die Grundsteine für gesunde Führung im betrieblichen Alltag. Der erste Schritt ist das klare Bekenntnis, gesundes und sicheres Führen zu unterstützen und den Führungskräften auf allen Hierarchieebenen den Rücken zu stärken. Wichtig ist, dass diese „Rückendeckung“ im oft hektischen und anstrengenden Alltag auch zu spüren ist. Die folgenden Punkte zeigen, wie optimale Rahmenbedingungen für Führungskräfte aussehen.

Schriftlich festhalten

Geben Sie der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten einen hohen Stellenwert. Verankern Sie diese schriftlich, in einem Leitbild, im Wertekodex oder in den Führungsleitlinien Ihrer Organisation.

Ziele setzen

Sorgen Sie dafür, dass sichere Arbeitsgestaltung und gesunderhaltendes Verhalten zu einem selbstverständlichen Teil der Unternehmensziele werden: Qualitäts- oder Deckungsbeitragsziele können dann nicht auf Kosten der Sicherheit gesetzt werden. Zielvereinbarungen müssen jedoch flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können, damit sie nicht unerreichbar werden.

Geeignete Personen auswählen

Achten Sie bereits bei der Besetzung von Führungspositionen darauf, dass die Personen nicht nur fachliche Kompetenz besitzen, sondern auch Fähigkeiten und Fertigkeiten zur sicherheitsförderlichen und gesundheitsförderlichen Führung von Menschen mitbringen bzw. darin geschult werden. Die Fähigkeit, sich selbst gesund zu führen, erhöht die Produktivität und Glaubwürdigkeit.

Führungskräfte unterstützen

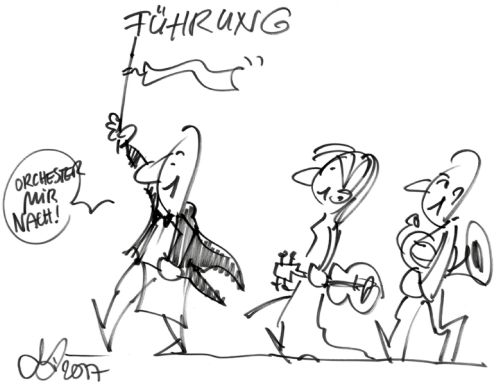
Machen Sie sich bewusst, dass Raum und Zeit, sich mit den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinanderzusetzen, „auch Arbeit“ ist und damit ein fester Bestandteil der Leitungstätigkeiten. Das unterscheidet Führungskräfte (Leitfiguren) von Vorgesetzten (Verwaltern). Belohnen Sie die Führungskräfte, wenn sie die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten und ihre eigene aktiv fördern. Fördern und unterstützen Sie die Führungskräfte, z. B. mit Angeboten zu Qualifizierung, Coaching oder mit Feedback.

Zum Beispiel: Auch wenn's mal stressig wird

Ein Schichtführer einer kleinen Brauerei ist während seiner Arbeit verantwortlich für die Abfüllanlagen. Dort kommt es häufiger zu kleinen Störungen und die Beschäftigten müssen in die Bänder eingreifen, um die Störungen zu beseitigen. In einem solchen Fall werden die Bänder vom Schichtführer gestoppt. Nur so ist eine sichere Störungsbehebung möglich. Auch bei Auftragsspitzen werden die Bänder im Störungsfall immer angehalten. Das führt ab und an zu Ärger mit der Produktionsleitung. Dem Schichtführer ist die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten wichtiger als betriebswirtschaftliche Kennziffern und diese Meinung vertritt er auch bei seinen Vorgesetzten. Insgesamt führte das in der späteren Entwicklung zu einer Investition in eine neue Abfüllanlage, die weniger störungsanfällig und wirtschaftlicher war.

Lassen Sie sich beraten und unterstützen

Es existieren vielfältige und qualitätsgesicherte Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebote zum Thema „Gesunde Führung". Nähere Informationen dazu bekommen Sie z. B. von Ihrer Fachkraft für Arbeitssicherheit, Ihrer Betriebsärztin bzw. Ihrem Betriebsarzt oder von Ihrer Unfallkasse bzw. Berufsgenossenschaft. Seriöse Angebote auf dem freien Markt finden Sie z. B. unter **psychologenportal.de**. Die Sonderveröffentlichung der Zeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell „Die besten Coaches 2017/2018 für Führungskräfte" enthält ebenfalls eine Liste zertifizierter Coaches. Das E-Book kann auf **psychologenverlag.de** kostenlos heruntergeladen werden.



Was können Sie als Führungskraft tun?

Ein sicherheits- und gesundheitsorientiertes Führungsverhalten fördert Loyalität und Vertrauen Ihnen gegenüber. Es ist darüber hinaus belegt, dass gesunde Beschäftigte tatsächlich leistungs- und veränderungsfähiger sind.

Fairness, Anerkennung und Wertschätzung

Es sind zum Teil einfache und kleine Dinge, mit denen Sie als Führungskraft aber einen großen Einfluss auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten nehmen können. Behandeln Sie Ihre Leute fair und sorgen Sie für Chancengleichheit. Zeigen Sie im Arbeitsalltag aufrichtige Anerkennung und Wertschätzung. Das Wichtigste, was Sie als Führungskraft tun können, ist, sich aufrichtig für Ihre Mitarbeitenden zu interessieren, sie zu „sehen“. Sie müssen nicht anderen die Arbeit abnehmen, aber Sie können aufmerksam zuhören und für Unterstützung bereitstehen. Um das sinnvoll kanalisieren zu können, legen Sie fest, wann und wie Sie erreichbar sind und zu welchen Zeiten Sie auf Ihre Leute zugehen werden.

Sinnstiftung

Wenn Sie Aufgaben vergeben, dann achten Sie darauf, dass diese möglichst eine ganzheitliche Einheit abbilden. Wenn es um eine gemeinsame Aufgabe geht, stellen Sie sicher, dass der eigene Beitrag aller Mitwirkenden darin sichtbar wird. Das stiftet Sinn und ermöglicht der ausführenden Person Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Diese sind ein Ausdruck von Vertrauen und Wertschätzung Ihrerseits. Sie kennen Ihre Leute am besten und wissen, wer wie viel Vorgaben braucht sowie Verantwortung übernehmen kann und will. Seien Sie ansprechbar, wenn es Fragen gibt.

Verantwortung übernehmen

Wenn Sie führen, tragen Sie eine wichtige Verantwortung für die Ihnen unterstellten Personen, indem Sie kritische Belastungssituationen vorausschauend ermitteln, Maßnahmen ableiten und auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen. Dazu gehört auch, frühzeitig Belastungen und Fehlbeanspruchungen zu erkennen, bevor eine ernste Störung entsteht, und auch mal eine offensichtlich kranke Person nach Hause zu schicken. Aber auch Beschäftigte gezielt zu fördern durch Hinweise auf Karriere- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten, ist ein wichtiges Element der sicherheits- und gesundheitsgerechten Führung.

Informationen weitergeben

Wertschätzung zeigt sich auf vielen Ebenen, z. B. auch indem Sie Informationen an die betreffenden Personen unverzüglich weitergeben. Um eine „Überflutung“ sicher vermeiden zu können,

ist es wichtig, im Vorfeld zu klären, wer wozu und zu welchem Zeitpunkt welche Information (wie aufbereitet) benötigt. Bauen Sie Sicherheit und Gesundheit in kleinen Blöcken in den betrieblichen Alltag ein, z. B. als festen Punkt in regelmäßigen Besprechungen oder bei der Übertragung einer Aufgabe. Dabei kommt es im Zweifel weniger auf schriftliche Gesprächsregeln als auf Taten an: keine Planung von nahtlosen Besprechungen ohne „Lufthol- und Wegezeiten“. Verlangen Sie eine gute Vorbereitung von Besprechungen, denn das spart Zeit und ist eine Wertschätzung der Teilnehmenden. Gehen Sie hier selbst mit gutem Beispiel voran.

Zum Beispiel: Sicherheitskurzgespräche

Die Meisterin eines kleinen Elektroinstallationsbetriebs ist mit ihren Beschäftigten häufig selbst auf der Baustelle. Sie nutzt diese Gelegenheit, um vor Beginn der Arbeiten mit den Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheit zu sprechen, auch wenn die Beschäftigten das anfangs belächelten. Sie nimmt sich dabei meist ein konkretes Thema vor, z. B. Sicherheit bei der Instandhaltung von Elektroanlagen, Absturzsicherung oder rückenschonendes Arbeiten. Dadurch sind Sicherheit und Gesundheit immer wieder ein Thema – und das ohne großen Aufwand: Die Gespräche dauern nur wenige Minuten, zeigen aber, dass ihr die Sicherheit und Gesundheit ihres Teams wichtig ist.

Nutzen Sie das Potenzial Ihres Teams

Beziehen Sie Ihre Beschäftigten so oft wie möglich ein – nicht nur beim Thema Sicherheit und Gesundheit. Sammeln Sie Ideen und Verbesserungsvorschläge, egal ob persönlich oder in der anonymen Ideenbox. Auch vermeintlich provokante Bemerkungen zur Sicherheitssituation bieten häufig Ansatzpunkte zu guten Gesprächen. Nehmen Sie die Meinung Ihrer Leute ernst. Sie kennen ihre Arbeitsplätze schließlich am besten. Auch dies ist Ausdruck von Wertschätzung und erhöht die Eigenverantwortung und das „Mitdenken“ der Beschäftigten.

Feedback geben

„Nicht gemeckert ist genug gelobt!“ – Dieser Satz ist wissenschaftlich widerlegt. Auch wenn Sie Ihr Team nicht oft persönlich sehen, sollten Sie versuchen, mindestens einmal im Monat ein konkretes Feedback zu geben. Seien Sie dabei ehrlich und konstruktiv und denken Sie daran, dass das Verhältnis

von positiver zu negativer Rückmeldung etwa 3 : 1 betragen sollte, damit Kritik auch angenommen, zur Verhaltensverbesserung genutzt werden kann und akzeptiert wird.

Auf sich selbst achten

Bei der Arbeit gilt dasselbe wie im Verein oder in der Familie: „Was du nicht willst, das füge keinem anderen zu“: Bevor Sie von anderen verlangen, sich sicher und gesund bei der Arbeit zu verhalten, sollten Sie einen Blick zunächst auf das eigene Verhalten richten. Hierbei helfen kurze Fragen an sich selbst.

- Verhalte ich mich sicherheitsgerecht, wie ich es auch von den Mitarbeitenden erwarte? Halte ich es aus, betriebsöffentlich auf Versäumnisse hingewiesen zu werden, und stelle ich diese dann ab? Bin ich in dieser Hinsicht ein Vorbild? Wenn nicht, woran liegt das?
- Wie achte ich auf meine Gesundheit? Wie aufmerksam bin ich gegenüber Veränderungen meines Befindens?
- Kenne ich Möglichkeiten, mich gesund zu halten, und setze ich diese auch für mich um?

Zum Beispiel:
Regeln gelten für alle

Auf dem Betriebsgelände einer Gießerei gilt Helmpflicht. Auch wenn der Werksleiter im Betrieb unterwegs ist, setzt er selbst immer einen Helm auf. Denn er weiß: Schutzmaßnahmen, die er als Regeln aufgestellt hat, muss er auch selbst einhalten. Nur so kann er ein Vorbild für seine Beschäftigten sein.

Unterstützen lassen

Verantwortungsvolle Führungskräfte kennen ihre eigenen Grenzen und sind in der Lage, sich selbst Hilfe zu organisieren und diese auch anzunehmen. Holen Sie sich Unterstützung, wenn Sie nicht weiterwissen, z. B. bei Ihrer bzw. Ihrem Vorgesetzten, der Leitung, der Personalabteilung, dem Betriebs- oder Personalrat, dem betriebsärztlichen Dienst, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, einer Sozialberatung oder externen Mitarbeiterberatung (EAP).

Auch der Besuch eines Seminars zum Thema „Gesund und sicher führen“ kann sich für Sie lohnen. Wenden Sie sich dazu an Ihre zuständige Unfallkasse bzw. Berufsgenossenschaft.

Was können Sie als Beschäftigte tun?

Geführt zu werden, bedeutet nicht, die gesamte Verantwortung an die Führungskraft abzugeben. Auch als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter können Sie dazu beitragen, dass Sie „sicher und gesund geführt“ werden.

Das Gespräch suchen

Haben Sie Probleme, fühlen Sie sich überlastet oder brennt Ihnen etwas anderes unter den Nägeln? Fassen Sie Mut und suchen Sie das Gespräch! Die wenigsten Führungskräfte haben hellseherische Fähigkeiten. Aber nur wenn diese Ihre Nöte kennen, können sie an Lösungen arbeiten. Wenn Sie unsicher sind, nehmen Sie sich eine Person in das Gespräch mit, die das Gesagte bezeugen kann. Und bleiben Sie bei Ihrem Anliegen, indem Sie in der „Ich-Form“ sprechen, ohne andere anzuklagen („Du-Form“).

Feedback einfordern

Beschäftigte klagen häufig über zu wenig Rückmeldung oder Information zu ihrer Arbeit(-sleistung). Teilen Sie Ihrer direkten Führungskraft mit, dass Ihnen ehrliches und hilfreiches Feedback wichtig ist, und halten Sie es aus. Natürlich sollten auch Sie es offen sagen, wenn Sie etwas für verbesserungswürdig halten. Nicht „motzen“, sondern Verbesserungen vorschlagen. Oft helfen da auch Absprachen mit anderen Personen im Betrieb. Übrigens: Auch Führungskräfte sind Menschen und freuen sich über Lob.

In die andere Person versetzen

Hand aufs Herz – eine Ebene höher ist es auch nicht immer leicht. Versetzen Sie sich auch mal in die Lage Ihrer Führungskraft. Dazu gehört auch, die „Schuld“ nicht immer nur bei anderen zu suchen, Vorschläge einfach ein paarmal anbringen zu müssen oder „rüde Bemerkungen im Stress“ nicht gleich persönlich zu nehmen.

Beschwerden/Probleme mit anderen sachlich äußern

Wenn Sie sich über ein Verhalten Ihrer Führungskraft geärgert haben, dann sprechen Sie das unter vier Augen an. Erklären Sie die Situation aus Ihrer Sicht. Bleiben Sie in der konkreten Situation und verfallen Sie nicht in pauschale Schuldzuweisungen: Fakten (Was habe ich beobachtet?), Emotionen (Wie geht es mir damit?), Erwartungen (Was möchte ich ändern?). Hören Sie sich an, wie Ihre Führungskraft die Situation empfunden hat, und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Denn eine gute Veränderung ist immer eine Veränderung auf „beiden Seiten“.

Selbsttest: Gesund und sicher führen

Die folgende Checkliste kann Ihnen dabei helfen, herauszufinden, wie sicher und gesund in Ihrem Betrieb schon geführt wird und wo es möglicherweise Verbesserungspotenzial gibt. Überprüfen Sie, inwieweit diese Aspekte in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Einrichtung bereits umgesetzt werden und an welchen Stellen eventuell noch Handlungsbedarf besteht.

Aspekte für sichere und gesunde Führung	√
Immer wieder zum Thema machen Sicherheit und Gesundheit haben für Führungskräfte einen besonderen Stellenwert und werden regelmäßig zum Thema gemacht.	
Anerkennung von sicherheits- und gesundheitsförderlicher Führung Kooperatives, mitarbeiter- und mitwirkungsorientiertes und damit sicherheits- und gesundheitsorientiertes Führungsverhalten wird gefördert und belohnt.	
Führungsfähigkeit als Einstellungskriterium Bei der Besetzung von Führungspositionen spielt die Eignung zur Führung von Menschen eine wichtige Rolle.	
Regelmäßig weiterbilden Führungskräften werden Angebote zur Qualifizierung und Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen gemacht.	
Unterstützung beim Führen Soziale Unterstützung durch Führungskräfte erfolgt auf allen Hierarchieebenen.	
Sich selbst im Blick haben Sicherheits- und gesundheitsorientierte Selbstführung wird gefördert.	

Tipp: Nutzen Sie auch die Einschätzung Ihrer Beschäftigten, um ein ehrliches und vollständiges Bild zu bekommen.

Wie geht’s weiter?

Sicherheit und Gesundheit können nicht von heute auf morgen tief im Handeln aller verankert werden. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der immer wieder neue Impulse braucht und Hindernisse zu überwinden hat. Bleiben Sie dran!

Fangen Sie Schritt für Schritt an und klären Sie zunächst:

- Wo stehen wir?
- Wohin kann die Reise gehen?

Der Kurz-Check hilft Ihnen dabei, grob einzuordnen, wie Ihr Betrieb in den einzelnen Handlungsfeldern aufgestellt ist. Mit den kommmitmensch-Dialogen können Sie weiter in die Diskussion einsteigen und gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Ihre ganz individuellen Lösungsansätze erarbeiten.

Mehr dazu auf
www.kommmitmensch.de

Die Kampagne kommmitmensch ist langfristig angelegt. Nutzen Sie die Handlungs- und Praxishilfen und Ideen der Kampagne. Bleiben Sie dran an den neuesten Entwicklungen:
www.kommmitmensch.de und

- kommmitmensch bei Facebook unter **@UKundBG**
- Twitter **#kommmitmensch**
- bei Instagram **@ukundbg**

Verwendete Literatur und weitere Informationen:

Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2017).
Gesund und motivierend führen. Wie Führungskräfte ihr Team und sich selbst stärken
www.bgw-online.de

Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2017).
BGW-Infopapier: Gesundheit als Führungsaufgabe. BGW unterstützt gesundheitsförderndes Führen und gibt Tipps zur Umsetzung
www.bgw-online.de

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) (Hrsg.).
Gesunder Chef – gesunde Mitarbeiter: Wie Führung auf Gesundheit wirkt.
Hör-CD der BGN
medienshop.bgn.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2014).
Rewarding and sustainable healthpromoting leadership
www.baua.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2016).
Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung
www.baua.de

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2014).
Fachkonzept Führung und psychische Gesundheit
www.dguv.de

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Arbeitsprogramm Psyche (GDA Psyche): Führung und psychische Gesundheit
www.gda-psyche.de

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg.) 2015). iga.Report 29.
Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern – Ergebnisse aus dem Projekt „iga.Radar“
www.iga-info.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit
(INQA) (Hrsg.) (2013).
INQA-Check „Personalführung“
www.inqa.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit
(INQA) (Hrsg.) (2016).
MONITOR Führungskultur im Wandel.
Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews.
www.inqa.de und
www.nextpractice-forum.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
(Hrsg.) (2012). Förderung psychischer
Gesundheit als Führungsaufgabe.
eLearning-Tool für Führungskräfte
www.inqa.de und psyga.info/elearningtool

Matyssek, A. K. (2009).
Führung und Gesundheit.
Norderstedt: Books on Demand GmbH
www.do-care.de/gesund-fuehren

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
(VBG) (2015).
VBG-Fachwissen: Gesund und
erfolgreich führen – Informationen
für Führungskräfte
www.vbg.de und
www.cconsult.info

Notizen

Notizen

Herausgegeben von:
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)
Glinkastraße 40
10117 Berlin

Arbeitsgruppe Fachberatung zur Kampagne
Verfasst von: Marlen Cosmar (DGUV), Just Mields (BGETEM), Hans-Martin Prüße (BGHM), Marlen Rahnfeld (DGUV), Supavadi Reich (DGUV)

Illustrationen: Michael Hüter

Verlag
CW Haarfeld GmbH
Ein Unternehmen der Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Robert-Bosch-Straße 6
50354 Hürth
www.cwh.de

© DGUV Mai 2018

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V.

Glinkastraße 40
10117 Berlin
www.kommmitmensch.de

Bitte geben Sie Ihr Feedback zur Broschüre.
Unter den Teilnehmenden verlosen wir
jeden Monat drei Powerbanks.
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!