



Führung

Sicher und gesund durch
kulturorientierte Führung

Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: Juni 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Illustrationen: Michael Hüter; Titel: © GRVBE – Fotografie
(Erik Schwarzer); S. 13: © Matthias Enter – Fotolia

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter
www.dguv.de/publikationen Webcode: p206034

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

Inhaltsverzeichnis

Sicher und gesund führen – aber wie?	4
Was können Sie als Leitung tun?	5
Was können Sie als Führungskraft tun?.....	7
Was können Sie als Beschäftigte tun?.....	11
Selbsttest: Gesund und sicher führen	12
Wie geht's weiter?	13

Sicher und gesund führen – aber wie?

Wer führt, prägt den Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit eines Betriebs 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 sie 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 un erreichbar 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 sicherheits- 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, zum Beispiel 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 Auftragspitzen werden die Bänder im Störfall immer angehalten. Das führt ab und an zu Ärger mit der Produktionsleitung. Dem Schichtführer sind die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten wichtiger als betriebswirtschaftliche Kennziffern und diese Meinung vertritt er auch bei seinen Vorgesetzten. Insgesamt führt dies in der späteren Entwicklung zu einer Investition in eine neue Abfüllanlage, die weniger störungsanfällig und wirtschaftlicher ist.

Lassen Sie sich beraten und unterstützen

Es existieren vielfältige und qualitätsgesicherte Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebote zum Thema „Gesunde Führung“. Nähere Informationen dazu bekommen Sie zum Beispiel von Ihrer Fachkraft für Arbeitssicherheit, Ihrer Betriebsärztin bzw. Ihrem Betriebsarzt oder von Ihrer Unfallkasse bzw. Berufsgenossenschaft. Seriöse Angebote auf dem freien Markt finden Sie beispielsweise unter www.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 www.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 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 durch Hinweise auf Karriere- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten gezielt zu fördern, ist ein wichtiges Element der sicherheits- und gesundheitsgerechten Führung.

Informationen weitergeben

Wertschätzung zeigt sich auf vielen Ebenen, zum Beispiel 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, zum Beispiel 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, beispielsweise Sicherheit bei der Instandhaltung von Elektroanlagen, Absturzsicherung oder rückschonendes 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 sind.

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 sowie konstruktiv und denken Sie daran, dass das Verhältnis von positiver zu negativer Rückmeldung etwa drei zu eins betragen sollte, damit Kritik auch angenommen sowie 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, dass man dir tu, das füg auch keinem andern 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?

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, zum Beispiel bei Ihrer bzw. Ihrem Vorgesetzten, der Leitung, der Personalabteilung, dem Betriebs- oder Personalrat, dem betriebsärztlichen Dienst, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, einer Sozialberatung oder einer 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.

...❖ 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.

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 sie 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(-leistung). 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 Verbesse-

rungen 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 paar mal anbringen zu müssen oder „rude 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. Über-

prüfen 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- sowie 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.	

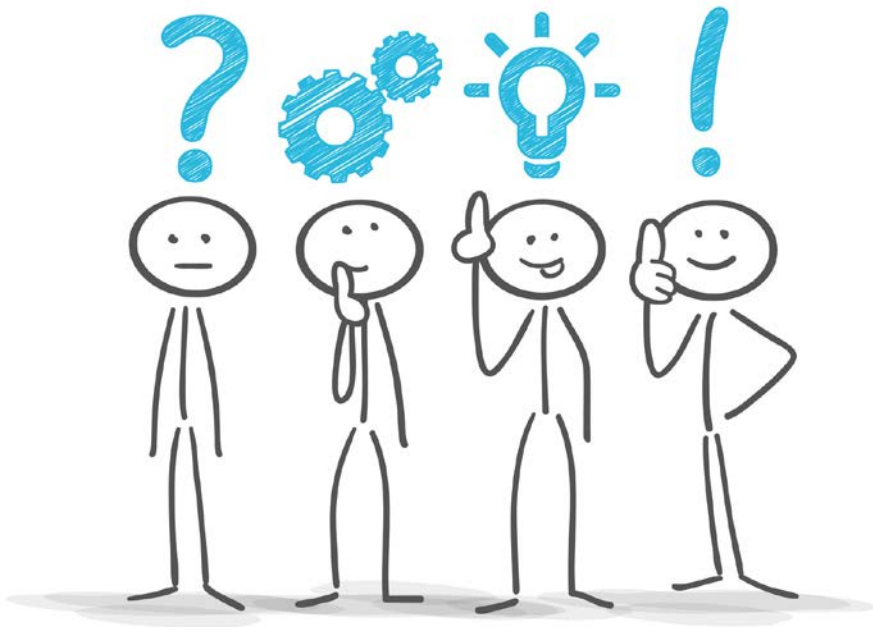
→ *Tipp: Nutzen Sie auch die Einschätzung Ihrer Beschäftigten, um ein ehrliches und vollständiges Bild zu bekommen.*

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!

Mehr dazu unter

<https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp>



**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de