

206-040

## DGUV Information 206-040



# Kommunikation

Gemeinsam besser kommunizieren:  
Gesprächsformate für eine gute Kultur

## Impressum

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

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des  
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Textgrundlage: BG-RCI-Broschüre „Mehr Sicherheit durch Kommunikation“

Ausgabe: April 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Illustrationen: Michael Hüter;  
Titelbild und Fotos: © GRVBE – Fotografie (Erik Schwarzer)

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](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p206040

# **Reden ist das A und O – damit alle im Unternehmen sicher und gesund arbeiten können.**



## **Inhaltsverzeichnis**

Kommunikation: Ein Handlungsfeld für Unternehmen .....	4
Grundlagen guter Kommunikation .....	6
Anlässe für den Austausch über Sicherheit und Gesundheit .....	7

# Kommunikation: Ein Handlungsfeld für Unternehmen

Wer kommuniziert, überträgt Informationen oder tauscht sie aus. Dabei kann es um Wissen, Erkenntnisse und Erfahrung gehen.

## Jedes Unternehmen kommuniziert:

**Nach außen:** Es gibt kein Geschäftsmodell, das ohne den Austausch mit Kundschaft, anderen Unternehmen, Institutionen und der Öffentlichkeit funktionieren würde. Je besser die Kommunikation, desto besser das Image.

**Nach innen:** Mithilfe von Informationen organisieren Unternehmen ihre Abläufe. Je besser die Kommunikation funktioniert, desto konstruktiver arbeitet die Belegschaft.

## Sicherheit und Gesundheit

Gerade wenn es um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten geht, kommt es auf effektive Kommunikationsstrukturen an:

- Der regelmäßige Austausch über Sicherheit und Gesundheit deckt Gefährdungen auf, sodass sie dauerhaft beseitigt oder Schutzmaßnahmen getroffen werden können.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können präventiv über Gefährdungen, gesundheitliche Belastungen, aber auch Ressourcen bei ihrer Arbeit informiert werden, um Unfällen und Erkrankungen vorzubeugen.

- Alle Beteiligten wissen, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in ihrem Betrieb einen hohen Stellenwert haben. Sie leben gemeinsam eine Kultur der Prävention.

## Veränderungsprozesse gestalten

Auch in Zeiten von Veränderungen, beispielsweise bei einer Umstrukturierung, helfen funktionierende Kommunikationsstrukturen dabei, Betriebsergebnisse zu halten und nachhaltig zu verbessern. Das trifft sowohl für die Kommunikation von oben nach unten als auch für die von unten nach oben zu.





### **Kultur der Prävention**

Kommunikation ist eins von sechs Handlungsfeldern, die zur Förderung einer Kultur der Prävention beitragen. In einer solchen Kultur sind Sicherheit und Gesundheit selbstverständlicher Teil unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen. Das Handlungsfeld betont vor allem: Wer den Austausch über Sicherheit und Gesundheit selbstverständlich pflegt, prägt damit das Denken und Handeln der Beschäftigten: Alltägliche Abläufe werden so geplant und ausgeführt, dass gesundheitlich niemand zu Schaden kommt.

Feste **Gesprächsformate**, die Beschäftigte anregen Vorschläge und Ideen einzubringen sowie Risiken zu berichten, können dabei unterstützen.

Diese DGUV Information zeigt verschiedene **Gesprächsformate** auf und erläutert, wie diese „**kulturförderlich**“ gestaltet werden können. Vorab wird ein kleiner Überblick über Grundlagen guter Kommunikation vermittelt.

# Grundlagen guter Kommunikation

## Kultur fördern durch Kommunikation – die wichtigsten Punkte

Wer unterschiedliche oder gar widersprüchliche Botschaften erhält, wählt selbst aus, welche wichtig und richtig ist. Missverständnisse, Doppel- und Mehrarbeit, falsche Entscheidungen und auch Unfälle können die Folge sein. Die folgenden Empfehlungen können generell helfen, Gespräche so zu gestalten, dass Missverständnisse vermieden werden.

**Botschaften:** klare, eindeutige und nachdrückliche Botschaften senden und selbst vorleben

**Informationsaustausch:** Bei einem erfolgreichen und wirkungsvollen Austausch können die folgenden Fragen bejaht werden:

- Können Beschäftigte ihre Beobachtungen und Vorschläge weiterleiten?
- Sind Führungskräfte für sicheres und gesundes Arbeiten sensibilisiert?
- Können die Beschäftigten offen über Fehler reden? Oder geht es nur um Schuldzuweisungen, sodass Probleme lieber unter den Tisch gekehrt werden?

Die Grundlage ist, aufmerksam zuzuhören zu können. Jede Führungskraft, aber auch alle anderen im Betrieb sollten durch ihr Kommunikationsverhalten dazu beitragen,

dass Sicherheitsmängel und Gesundheitsgefahren offen angesprochen und Verbesserungsvorschläge gemacht werden.

## Die Leitung des Unternehmens schafft Kommunikationsstrukturen, die zeigen:

- Dieses Unternehmen produziert sicher und gesund.
- Sicherheit und Gesundheit sind Führungsaufgaben.
- Sicherheit und Gesundheit in ihrem Verantwortungsbereich sind wichtige Aspekte bei der Beurteilung von Führungskräften.
- Die Beschäftigten sind gefordert, Sicherheitsmängel oder Gesundheitsrisiken offen anzusprechen. Dabei geht es um die Beseitigung des Mangels, nicht um die Suche nach Schuldigen.

## Verbindung zu anderen Handlungsfeldern der Kultur der Prävention

Wie Sie sehen, stehen die anderen Handlungsfelder der Kultur der Prävention in engem Zusammenhang mit dem Handlungsfeld **Kommunikation**.

Besuchen Sie unsere Website [🔗 dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp](https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp). Dort finden Sie Instrumente, Broschüren und weitere DGUV Informationen zu den anderen Handlungsfeldern.

# Anlässe für den Austausch über Sicherheit und Gesundheit

## Spontane Gespräche

Gefährden Beschäftigte bei der Arbeit sich selbst oder andere Personen, sollte dies am besten sofort angesprochen werden – von Kolleginnen und Kollegen, insbesondere wenn sie auch Sicherheitsbeauftragte sind, oder von anwesenden Vorgesetzten. Die Beteiligten stellen in dem spontanen Gespräch ihre Sichtweisen dar und tauschen ihre Meinungen aus.

Ebenso kann sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten ein guter Anlass für ein spontanes Gespräch sein.

Anders als bei Kurzgesprächen und Unterweisungen entstehen hier spontane Gespräche aufgrund eines konkreten Anlasses – also ohne Vorbereitung und Planung. Auch konzentrieren sie sich auf einen bestimmten Aspekt.

## Werden im betrieblichen Alltag auftretende Probleme spontan angesprochen, erkennen die Beschäftigten, dass

- gefährdende Zustände und Verhaltensweisen nicht geduldet werden,
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Unternehmen wichtig sind,
- auf Erfahrung und Meinung der Beschäftigten Wert gelegt wird.

## Sicherheitskurzgespräche

Sicherheitskurzgespräche bieten sich dafür an, sich fokussiert über Gefährdungen bei bestimmten Tätigkeiten auszutauschen. Dabei kann es sowohl um physische als auch um psychische Aspekte gehen.

## So kommt Wissen über ausgewählte Gefährdungen bei den Beschäftigten an:

- Es werden gezielt diejenigen angesprochen, die betroffen sind.
- Das Thema ist prägnant und verständlich formuliert.
- Das Gespräch findet etwas abseits vom Tagesgeschehen in möglichst ruhiger Atmosphäre statt.

Die Gefährdungsbeurteilung zeigt, welche Themen in einem Bereich relevant sind. Wichtig sind insbesondere Gefährdungen, die nicht allein durch technische Schutzmaßnahmen beherrscht werden können. Das Sicherheitskurzgespräch kann auch dazu dienen, wichtige Aspekte einer Unterweisung zeitnah zu wiederholen.

Je besser so ein Sicherheitskurzgespräch vorbereitet ist, desto größer ist der Erfolg. Entsprechende Unterlagen oder andere Medien können bei der Vorbereitung helfen.

Um die Wichtigkeit zu unterstreichen, sollte der oder die Vorgesetzte das Sicherheitskurzgespräch selbst leiten. Sicherheitsbeauftragte des Bereichs sollten eng eingebunden werden – möglichst schon bei der Vorbereitung.

Es sollte genug Zeit eingeplant sein, damit alle Betroffenen ihr Wissen austauschen können. Das heißt, die Beschäftigten beteiligen sich aktiv an dem Austausch über Gefährdungen, deren Ursachen und mögliche Präventionsmaßnahmen. Anstatt um Schuldzuweisungen soll es um Lösungen gehen.

Zum Abschluss des Gesprächs vereinbaren die Teilnehmenden das weitere Vorgehen. Es ist wichtig, dass die so festgelegten Ziele von den Beteiligten mitgetragen werden.

### Medien

- Die DGUV-Information 206-046 „Fünf Fragen nach Regelabweichungen“ aus dem Praxisfeld Fehlerkultur gibt Anregungen für den Gesprächsaufbau.
- Medien der Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaften und Unfallkassen) stellen typische Arbeitssituationen dar:
  - Plakate
  - Sicherheitskurzgespräche (SKG)
  - Schriften zur Arbeitssicherheit wie Merkblätter, DGUV Informationen und DGUV Regeln





## Unterweisungen

Die Unterweisung ist die zentrale Methode, wenn es darum geht, Beschäftigte

- über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu informieren,
- zu sicherheits- und gesundheitsgerechtem Arbeiten und Verhalten zu motivieren.

Unterweisungen sind die Grundlage für eine wirkungsvolle Kommunikation aller Beteiligten über sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten im betrieblichen Alltag.

### **Wer ein Unternehmen führt, ist zu Unterweisungen verpflichtet (§ 12 Arbeitsschutzgesetz),**

- bevor Beschäftigte ihre Tätigkeit erstmals aufnehmen,
- in regelmäßigen Abständen (mindestens jedoch einmal jährlich),
- bei neu eingeführten Arbeitsverfahren,
- nach Unfällen, Störfällen oder kritischen Ereignissen,
- falls Verhaltensweisen beobachtet werden, die zu Gefährdungen und Belastungen führen können.

Grundlage der Unterweisung ist die für den einzelnen Arbeitsplatz oder

die einzelne Tätigkeit durchgeführte Gefährdungsbeurteilung (§ 5 Arbeitsschutzgesetz).

Jede Unterweisung erfolgt zugeschnitten auf den jeweiligen Arbeitsplatz. Inhalte sind

- die konkreten Tätigkeiten,
- die damit verbundenen Gefährdungen sowie
- die Maßnahmen zu ihrer Verhütung.

Eine erfolgreiche Unterweisung setzt eine gründliche Vorbereitung voraus. Hilfreich sind am Arbeitsplatz vorhandene Betriebsanweisungen, Betriebsanleitungen zu Arbeitsmitteln und Maschinen, Skizzen und Fotos sowie Medien der Unfallversicherungsträger. Materialien wie Plakate helfen zugleich, die Unterweisung anschaulich zu gestalten.

Idealerweise sorgt die direkte Führungskraft selbst für die mündliche Unterweisung und bezieht die Beschäftigten aktiv mit ein. Zum Beispiel, indem Gefahrenstellen selbst gesucht oder zumindest gemeinsam begutachtet werden. Daraus können Lösungen zur Verringerung der Gefährdung erarbeitet werden.

Falls Beschäftigte Persönliche Schutzausrüstung (PSA) benutzen müssen, ist es sinnvoll, den Einsatz der Ausrüstung gemeinsam mit ihnen zu üben. Wo die PSA vor tödlichen Gefahren schützt, ist dies sogar vorgeschrieben.

Nach der Unterweisung dokumentieren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Unterschrift, dass sie teilgenommen haben.

Ziel der Unterweisungen ist es, das Wissen der Beschäftigten über die Gefährdungen und Belastungen bei der Arbeit zu erhöhen. Daraus kann sich die Kompe-

tenz für sicheres, umsichtiges und gesundheitsförderliches Arbeitsverhalten verbessern. Nur wer die Fakten kennt, kann die Konsequenzen für den betrieblichen Ablauf vor Ort sachkundig erläutern.

### Medien

❖ DGV Information 211-005 „Unterweisung – Bestandteil des betrieblichen Arbeitsschutzes“

❖ Viele Unfallversicherungsträger stellen ihren Mitgliedsbetrieben branchenspezifische Unterweisungshilfen zur Verfügung.





### Sicherheits- und Gesundheitszirkel

Niemand kennt die tatsächlichen Gefährdungen und Belastungen in einem Unternehmen besser als diejenigen, die dort arbeiten. Diese Kompetenzen können über Sicherheits- und Gesundheitszirkel in die Präventionskultur des Unternehmens einfließen. Die Zirkel dienen sowohl dazu, Gefährdungen und Belastungen zu ermitteln und zu bewerten, als auch Präventionsmaßnahmen und -konzepte zu erarbeiten.

Sicherheits- und Gesundheitszirkel werden von der Leitung des Unternehmens eingerichtet.

- Sicherheitszirkel sind Teil der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation,

häufig sind sie über den Arbeitsschutzausschuss (ASA) eingebunden.

- Gesundheitszirkel sind meist Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung oder eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements.
- Die Kombination beider Themen in einem Zirkel ist zu empfehlen.

Ein solcher Zirkel verfügt immer über eine Moderatorin oder einen Moderator. Bei den Sitzungen sind alle Gruppenmitglieder gefordert, ihre kommunikativen Kenntnisse und Fertigkeiten einzubringen. Das Ziel ist eine sachorientierte Arbeitsweise – möglichst frei von Konflikten.



**Wer moderiert?** Handelt es sich um einen projekt- oder themenbezogenen Arbeitskreis, kann die Moderation bei einer Person aus einer Fachabteilung oder einem externen Beratungsunternehmen liegen. Bei langfristig angelegten Arbeitsgruppen übernimmt häufig die oder der direkte Vorgesetzte die Moderation. Gegebenenfalls können auch in Moderationstechniken geschulte Beschäftigte diese Rolle übernehmen.

Sicherheits- und Gesundheitszirkel

- verhindern, dass Sicherheit und Gesundheit vor allem über Anordnungen von oben geregelt werden,
- helfen psychische Belastung in der Belegschaft optimal zu gestalten,
- fördern und nutzen Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten,
- sorgen für eine angenehme und konstruktive Arbeitsatmosphäre,
- erhöhen die Akzeptanz für Maßnahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes,
- sorgen für ein gutes Betriebsklima.



### **Betriebliches Vorschlagswesen**

Wer ein betriebliches Vorschlagswesen einrichtet, sendet damit ein Signal an die Beschäftigten: Wir legen Wert auf Ihre Meinung und Ihre Ideen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert diese Botschaft dazu, sich mit der Sicherheit und Gesundheit ihrer Arbeitsumgebung zu beschäftigen.

Ob ein solches Ideenmanagement eingeführt werden soll und wie es funktioniert, wird mit einer Betriebsvereinbarung geregelt. Für ihre Vorschläge nutzen Beschäftigte die angebotenen

Kommunikationswege. Ideen werden nach klaren Regeln beurteilt und gegebenenfalls prämiert. Auch bei einer Ablehnung ist es wichtig, zeitnah eine begründete Rückmeldung zu geben. Idealerweise wird die Person, die den Vorschlag einreicht, in die Entscheidung einbezogen.

## Aktionstage zu Sicherheit und Gesundheit

Es liegt in der Hand der Unternehmensleitung, Aktionstage zu Sicherheit und Gesundheit anzustoßen und für deren Umsetzung zu sorgen. Ein solcher Tag kann sich an alle Beschäftigten oder an eine bestimmte Gruppe richten. Ein Gewinnspiel kann für zusätzliche Anreize sorgen.

### Die Ziele:

- Es soll ein starkes Signal an die Beschäftigten gesendet werden, dass dem Unternehmen an Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gelegen ist.
- Die angesprochene Zielgruppe soll sich aktiv mit Fragestellungen zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit beschäftigen.

### Themen eines Aktionstages lassen sich ableiten aus

- dem Unfallgeschehen im Unternehmen oder in ausgewählten Bereichen,
- den Einträgen im Verbandbuch,
- der Statistik über Beinaheunfälle,
- dem Wegeunfallgeschehen,
- einer Häufung von gesundheitlichen Beschwerden wie Rückenschmerzen.

Medien und Maßnahmen eines Aktionstages sollten auf die betriebliche Situation zugeschnitten sein, beispielsweise die

- persönlichen Einladungen an die Beschäftigten,
- Aushänge am Schwarzen Brett,
- Ankündigungen und Hintergrundinformationen im Intranet,
- Artikel in der Unternehmens- oder Werkszeitung.

Darüber hinaus kann Informationsmaterial, beispielsweise von Unfall- und Krankenkassen, eingesetzt werden.



### Tipp

Die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen sowie die DGUV bieten vielfältige Medien und Aktivitäten an, die Unternehmen für Aktionstage nutzen können.



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

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)