

kompetent
sicher und
gesund



Arbeiten
in Hessen



RKW
Kompetenz-
zentrum

Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen: Führung im Fokus

Dokumentation der Fachtagung am 27. November 2006



REGIERUNGSPRÄSIDIUM
DIESEN



Hessisches
Sozialministerium



TBS
Technologieberatungsstelle
beim DGB Hessen



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit



IKK
Baden-Württemberg
und Hessen



Bildungswerk
der Hessischen Wirtschaft e.V.



IG Metall



AOK
Die Gesundheitskasse.



Neu denken: BKK
BKK Landesverband Hessen



Universität Karlsruhe (TH)
Forschungsuniversität • gegründet 1825



ergo
-online



RKW
Hessen



RKW
Kompetenz-
zentrum



HANDWERKSKAMMER
WIESBADEN



BGMS
Berufsgenossenschaft
Metall Süd

Veranstaltungsort:

Landesfachschule des KFZ-Gewerbes Hessen
Heerstr. 149
Frankfurt/Main

Veranstalter:

RKW Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“

Leiterin des Arbeitskreises:

RKW Kompetenzzentrum
Ingra Freigang-Bauer
Kordinatorin Themenfeld „Arbeitsgestaltung“
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

Mit finanzieller Unterstützung der
Abteilung Arbeitsschutz im Hessischen Sozialministerium und
der Innungskrankenkasse Baden-Württemberg und Hessen.

Redaktion: Ingra Freigang-Bauer, RKW Kompetenzzentrum
Dokumentation: Brigitte B. Back
Fotografien: Jörg Hentrich, RKW Kompetenzzentrum
Veröffentlichung: Juli 2007



Inhaltsverzeichnis

1. Zielsetzung der Auftaktveranstaltung	4
2. Das Tagungsprogramm	6
3. Was ist kompetente, gesundheitsförderliche Führung?	7
4. Den Markt im Blick, die Mitarbeiter zur Seite, die Gesellschaft im Rücken? Die drei Seiten der unternehmerischen Verantwortung	9
5. Der Praxismarkt	12
6. Die Themen	14
Thema 1: Führungskräfte im Gespräch zur Gesundheit	14
Thema 2: Unternehmenskultur und Betriebsklima gestalten – Ansatzpunkte zu mehr Motivation und Gesundheit	19
Thema 3: Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)	23
Thema 4: Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung/Flexible Arbeitszeit mit innerbetrieblichen Lösungen weiterentwickeln	25
Thema 5: Führungskräfte: Treiber oder Getriebene?	27
7. „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“ Das Aktionsbündnis	31
Anhang 1: Persönliche Checkliste zu Arbeitsbedingungen in Betrieben und Dienstleistungseinrichtungen	33
Anhang 2: Angebote zur Fortbildung/Weiterbildung in Sachen „Gesunde Betriebe“	36
Anhang 3: Literaturliste	40
Anhang 4: Auswahl von Gesprächen zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz	49

Bei Personenbezeichnungen haben wir in vielen Fällen die männliche Form gewählt. Dies diente ausschließlich der Vereinfachung. In jedem Fall sind gleichermaßen Frauen und Männer gemeint.

1. Zielsetzung der Auftaktveranstaltung

Ingra Freigang-Bauer, RKW Kompetenzzentrum

Der hessische RKW Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“ arbeitet seit über 10 Jahren zusammen, um das Thema Gesundheit im Betrieb in hessischen Unternehmen und Institutionen zu verankern. Wir verfolgen das Ziel, Unternehmer, Führungskräfte und ihre Mitarbeiter vom Nutzen einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und der konsequenten betrieblichen Umsetzung der Aufgabe „Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt“ zu überzeugen. Unsere Botschaft lautet: Gesundheit ist die Voraussetzung für produktive Arbeit.

Unsere zentrale Zielgruppe sind kleine und mittlere Unternehmen oder Dienstleistungseinrichtungen. In der Vergangenheit hat dieser Arbeitskreis eine Fülle von praxisorientierten Informationen und Hilfestellungen entwickelt und verbreitet, insbesondere über das kostenlose Internetportal www.sozialnetz.de/infoline, aber auch durch Veranstaltungen und Workshops zu verschiedenen aktuellen Themenbereichen.

Immer wieder haben wir festgestellt, dass mittelständische Betriebe und kleinere Verwaltungen durchaus ein hohes Interesse an Fragestellungen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung haben. Viele von ihnen sind auch bereit, hierfür Zeit und finanzielle Mittel zu investieren. Häufig werden aber kompetente Ansprechpartner in der Region oder in dem entsprechenden Wirtschaftsbereich vermisst, oft sind wichtige Kontaktadressen unbekannt. Auch wird der Wunsch nach einem überbetrieblichen, regional eingegrenzten Erfahrungsaustausch geäußert, um sich über Umsetzungsbedingungen und konkrete Erfahrungen auszutauschen.

Das gegenwärtige Umsetzungsproblem der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und des Arbeitsschutzes ist aus unserer Sicht nicht auf einen Mangel an praxisgerechten Hilfestellungen zurückzuführen.

Wir sind im Arbeitskreis überzeugt, dass es eine Fülle von guten Umsetzungshilfen und Instrumenten gibt, die jedoch selten über Branchengrenzen oder die unmittelbaren Zielgruppen der Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder Sozialpartner hinaus in die Betriebe gelangen. Dies wollen wir verbessern: Instrumente für eine kundenorientierte Arbeitszeitgestaltung im Handwerk sind beispielsweise auch für eine Arztpraxis oder für einen öffentlichen Dienstleister interessant. Umsetzungswerkzeuge, die in größeren Betrieben erprobt wurden, sind nicht per se für kleinere Organisationen ungeeignet, Elemente davon können auch übertragbar für kleinbetriebliche Handlungshilfen sein.

Umsetzungsimpulse für die Praxis

Wie wollen in dieser Veranstaltung ein breites Spektrum erprobter, praxistauglicher Gestaltungshilfen wie Erstinformationen, Leitfäden, Checklisten vorstellen. Dies geschieht in einem **Praxismarkt**, in dem die Mitglieder des Arbeitskreises verschiedene Konzepte und Materialien präsentieren und mit den Interessenten erörtern.

In den daran anschließenden **Workshops** werden einzelne Themen, die im Programm aufgeführt sind, näher beleuchtet und intensiver diskutiert.

Die in den Workshops und dem Praxismarkt geäußerten Anregungen, Fragen und Wünsche wollen wir aufgreifen: Beispielsweise in regionalen oder branchenorientierten Workshops oder Seminaren, die unser Arbeitskreis im nächsten Jahr anbieten will. Wir erwarten, dass durch regionale oder branchenorientierte Aktionsformen der Informations-transfer und der Erfahrungsaustausch zwischen Betrieben und Experten gefördert und damit das wichtige Handlungsfeld Gesundheit stärker betrieblich verankert wird.

Das Aktionsbündnis

Das hessische Sozialministerium und der RKW Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“ haben aus diesem Grund im August 2006 das Aktionsbündnis „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“ ins Leben gerufen, um so gemeinsam praxistaugliche Konzepte für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbreiten und bei deren Umsetzung zu beraten. Die Ziele dieses Bündnisses sind auf Seite 31 beschrieben.

Partner des Bündnisses sind Unternehmen, die Sozialpartner, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Kammern und Verbände, Wissenschaft und staatliche Einrichtungen. Weitere Partner, die das gemeinsame Ziel unterstützen, sind jederzeit willkommen. Wir freuen uns über Anfragen oder Anregungen von betrieblichen Praktikern zum Thema betriebliche Gesundheit. Nur mit diesem Austausch kann sichergestellt werden, dass unsere Ideen und Anregungen auch für die Praxis sinnvoll sind. Mit der Auftaktveranstaltung, die das Thema Führung in den Mittelpunkt stellt, sollen die gemeinsamen, regional orientierten Aktivitäten gestartet werden.

Danksagung

Diese Veranstaltung wurde gemeinsam von den Mitgliedern des RKW Arbeitskreises „Gesundheit im Betrieb“ geplant und durchgeführt. Sie haben hier ihr Wissen und erhebliche Arbeitskapazität eingebracht.

Darüber hinaus gilt der Dank des Arbeitskreises:

- der Abteilung Arbeitsschutz im Hessischen Sozialministerium und
- der Innungskrankenkasse Baden-Württemberg und Hessen für die finanzielle Unterstützung.

Beim Hauptgeschäftsführer der Landesfachschule des Kfz-Gewerbes Herrn Claus Kappelke und seiner Mitarbeiterin Frau Dorothee Leidinger möchten wir uns herzlich für die große Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltung bedanken.

2. Das Tagungsprogramm

Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen

Führung im Fokus

Fachveranstaltung mit Praxismarkt am 27. November 2006

in der Landesfachschule des Kfz-Gewerbes Hessen, Heerstr. 149, Frankfurt/Main

12:30 Uhr	Einlass, Begrüßung
13:00 Uhr	Das Aktionsbündnis „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“ Marianne Weg Leiterin Abteilung Arbeitsschutz im Hessischen Sozialministerium, Wiesbaden
13:15 Uhr	Den Markt im Blick, die Mitarbeiter zur Seite, die Gesellschaft im Rücken? – Die drei Seiten der unternehmerischen Verantwortung Professor Friedhelm Hengsbach SJ Oswald von Nell-Breuning-Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik, Frankfurt/Main
14:00 Uhr	Was ist kompetente, gesundheitsförderliche Führung? Einführung in die Veranstaltungsthemen Ingra Freigang-Bauer Leiterin des RKW Arbeitskreises „Gesundheit im Betrieb“
14:15 Uhr	Kaffeepause und Einteilung der Teilnehmer für eine „Guided Tour“ durch den Praxismarkt
14:40 Uhr	„Guided Tour“ durch den Praxismarkt
16:00 Uhr	Kaffeepause
16:15 Uhr	Parallele Workshops zur Vertiefung einzelner Themen: 1. Führungskräfte im Gespräch zur Gesundheit 2. Unternehmenskultur und Betriebsklima 3. Gute Arbeitsorganisation in KMU 4. Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung 5. Führungskräfte – Treiber oder Getriebene?
17:30 Uhr	Ausklang, Möglichkeit zu Einzelgesprächen mit den Marktausstellern
18:00 Uhr	Ende der Veranstaltung

3. Was ist kompetente, gesundheitsförderliche Führung?

Ingra Freigang-Bauer, RKW Kompetenzzentrum

Wir haben die Begriffe „**Kompetenz und Führung**“ in den Fokus dieser Veranstaltung gestellt.

Unter Kompetenz verstehen wir dabei nicht allein die Fähigkeit oder den Entscheidungsspielraum eines Individuums, einer Führungskraft: Aus unserer Sicht verfügen auch Organisationen über Strukturen, Prozesse oder Sichtweisen, die kompetente und Kompetenz fördernde Arbeit erst ermöglichen. Kompetente, das heißt wirtschaftlich vernünftige und gesundheitsförderliche Führung benötigt Leitbilder und Strukturen für die betriebliche Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, für die Personalentwicklung und Qualifizierung und auch für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Kompetente Führung schließt in diesem Sinne auch die Übernahme von Verantwortung mit ein. Herr Professor Hengsbach wird in seinem Vortrag „Den Markt im Blick, die Mitarbeiter zur Seite, die Gesellschaft im Rücken?“ die verschiedenen Seiten der unternehmerischen Verantwortung vorstellen und diskutieren. Dieser Vortrag wird sicherlich ein Impuls sein, sich mit der Frage „Was bedeutet eigentlich verantwortliche Führung für mich und mein Unternehmen“ auseinander zu setzen. Eine aufrichtige Diskussion über Führungsleitbilder, gelebte Unternehmenskultur oder das Spannungsverhältnis von Markt- und Mitarbeiterorientierung findet in vielen Unternehmen nicht statt. Sie ist jedoch Voraussetzung und Orientierungshilfe für jeden, der seine persönliche Führungsverantwortung reflektiert wahrnehmen will.

Neben einem orientierenden Leitbild sind organisatorische Grundstrukturen die Voraussetzung dafür, dass sich die Potentiale der einzelnen Führungskräfte, ihre Führungskompetenzen entwickeln können: Der Meister in der Werkstatt oder am Montageband wird seine soziale und fachliche Kompetenz nicht zeigen und entfalten können, wenn er – behindert durch Termindruck oder aufgrund fehlender Ersatzteile – sein Arbeitsteam koordinieren oder anleiten soll. Ein gutes Betriebsklima wird gestört, wenn Pöbeleien oder diskriminierende Äußerungen, beispielsweise gegen leistungsschwächere Mitarbeiter, von den Führungspersonen geduldet werden.



Die Führungskraft und die Führungsorganisation sind entscheidende Stellschrauben in jedem Betrieb, unabhängig von seiner Größe. Die Qualität der Führung trägt entscheidend zur Mitarbeiterzufriedenheit und damit zur Qualität der Arbeitsergebnisse bei. Gerade in kleinen Betrieben oder Organisationen liegt in diesem Bereich ein großes Potential, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Was sind nun die Ansatzpunkte einer kompetenten, gesundheitsförderlichen Führung?
Gesundheitsförderliche Führung nimmt die Aufgaben des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wahr und nutzt darüber hinaus weitere betriebliche Handlungsfelder, um die Arbeitsbedingungen positiv zu gestalten. Ansatzpunkte gibt es im Bereich

- **der Arbeitsorganisation**, beispielsweise durch die Art der Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter oder durch Zeit- und Leistungsvorgaben
- **des Technikeinsatzes** und der Arbeitsmittel
- **des Betriebsklimas** und des sozialen Miteinanders
- des eigenen **Führungsverhaltens**

Im Praxismarkt und in den 5 Workshops der Veranstaltung werden die oben genannten Facetten von kompetenter Führung beleuchtet. Allen Akteuren, die hier präsentieren, kommt es dabei besonders darauf an, Konzepte und Handlungshilfen zu präsentieren und zu diskutieren, die für kleinere Betriebe oder Organisationen umsetzungsgerecht sind.



4. Den Markt im Blick, die Mitarbeiter zur Seite, die Gesellschaft im Rücken? Die drei Seiten der unternehmerischen Verantwortung

Friedhelm Hengsbach SJ., Frankfurt am Main (Thesen zum Vortrag)

(1) Der Begriff der "Verantwortung" hat in den letzten 20 Jahren eine steile Karriere durchlaufen. Hans Jonas hat 1979 das "Prinzip Verantwortung" zum Schlüsselbegriff einer Überlebensethik der technischen Zivilisation erklärt. Verantwortung übernehmen heißt: für die beabsichtigten und vorhersehbaren Folgen des eigenen Handelns einzustehen. Verantwortung ist ursprünglich an die Selbstausslegung individueller Subjekte gekoppelt. Die Singularisierung der Verantwortung stößt jedoch an drei Grenzen:

Die Handlungsspielräume individueller Subjekte sind eng.

Die Reichweite von Handlungsfolgen übersteigt den überschaubaren Handlungsrahmen. Persönliche Verantwortung kann in Überbetreuung und Bevormundung ausarten. Deshalb klingt es plausibel, wenn man den fürsorglichen Begriff individueller Führungsverantwortung in den partizipativen Begriff einer gemeinsamen unternehmerischen Verantwortung umformt.

(2) Die unternehmerische Verantwortung gilt zuerst einer präzisen betriebswirtschaftlichen Kalkulation, die Aufwand und Ertrag miteinander verrechnet, vor allem jedoch der schöpferischen Kraft, innovative Güter auf den Markt zu bringen oder innovative Verfahren der Organisation und des Technikeinsatzes zu entwickeln.



(3) Die Orientierung unternehmerischer Entscheidungen am Erfolg auf den Gütermärkten, der an der Befriedigung von Bedürfnissen, der Schaffung von Arbeitsplätzen und dem Profit realer Investitionen gemessen wird, ist heutzutage nicht mehr selbstverständlich, seitdem die Finanzrechnung und der Gegenwartswert zukünftiger Zahlungsströme (shareholder value) den Wert eines Unternehmens bestimmen, der sich zudem kurzfristig im Börsenkurs spiegeln soll. Unternehmen, die den "langen Schatten der Zukunft" respektieren, sind dafür verantwortlich, das Arbeitsvermögen zu kultivieren und zu veredeln, den vorsorgenden Gesundheits- und Umweltschutz ernst zu nehmen sowie die betrieblichen Arbeitszeiten familienfreundlich zu gestalten.

(4) Die zivilgesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen ("corporate citizenship") wird zum einen durch ein individuelles Engagement von Führungskräften wahrgenommen, die einen "Seitenwechsel" praktizieren und vorübergehend in einem Altenpflegeheim oder in einer Obdachlosensiedlung leben. Zum anderen werden in der Form von Patenschaften und Stiftungen Finanzmittel für aktuelle Anliegen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Förderung familienfreundlicher Arbeitszeiten, den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz oder zumeist für musische Projekte und kulturelle Events bereitgestellt. Der blendende Glanz solcher Selbstdarstellungen, die öffentlich wirksam

sind, und das tatsächliche Handeln müssen nicht immer übereinstimmen. Außerdem liegen sie im freien Ermessen der Unternehmen und hüllen sich in den Mantel des barmherzigen Samariters.

(5) Zivilgesellschaftliche Verantwortung übernehmen die Unternehmen, indem sie sich in die öffentliche Debatte über wirtschaftliche und soziale Reformen einmischen. Allerdings wirken die Argumentationslinien ihrer Interventionen selten widerspruchsfrei. Deren Gründe liegen zum einen in dem starken Gewicht, das die Standortdebatte und das Lamento über die angebliche Wettbewerbsschwäche einer extrem dynamischen Exportwirtschaft einnehmen. Zum andern herrscht ein betriebswirtschaftlicher Mikroblick vor, der die Senkung der Lohnnebenkosten und Steuern einklagt. Schließlich werden überzogene Erwartungen an den Umbau solidarischer Sicherungssysteme in private und steuerfinanzierte Formen der Risikovorsorge geknüpft.

(6) Industrielle Kapitalgesellschaften bzw. Handelskonzerne können sich eine Unternehmenskultur leisten, gemäß der das Unternehmen als Vermögensmasse in der Hand der Aktionäre begriffen wird und die Manager ausschließlich die Interessen der Kapitaleigner im Blick haben. Kleine und mittlere Unternehmen werden als Personenverband, als ein Vertragsnetz begriffen. Die Inhalte der Verträge sind nicht satzgetreu ausformuliert. "Unvollständige Verträge" enthalten ungeschriebene, unausgesprochene Regeln, beruhen auf Treu und Glauben, die Einhaltung der guten Sitten. Man kennt sich, traut sich, entscheidet kooperativ.



(7) Die kostbarste Ressource zeitgemäßer Unternehmen an der Schwelle von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist das Arbeitsvermögen der Mitarbeitenden. Das Hauptinteresse der Unternehmensleitung gilt nicht einer einzelnen Arbeitsleistung, sondern einem komplexen Leistungspotential, das in vielfacher Richtung aktiviert werden kann. Was früher als persönliches und notwendiges Merkmal der Arbeit empfunden wurde, nämlich die arbeitende Person mit ihrer Arbeitsleistung einem fremden Willen unterzuordnen, um den Lebensunterhalt zu sichern, wird heute zu einer besonderen Chance. Dem Unternehmen steht nicht nur ein anonymes Arbeitsvermögen zur Verfügung, ihm bieten sich selbstbewusste und autonome Personen an, die in der Lage sind, mitzudenken, mitzuempfinden und mit zu entscheiden.

(8) Das herausragende Interesse der Unternehmen an den menschlichen Subjekten des Arbeitsvermögens liegt darin begründet, dass deren Sach- und Handlungskompetenz über ein bloßes Sammeln und Sortieren von Daten und Informationsbündeln sowie über die bloße Verbindung eines einzigen Instruments auf ein einziges Ziel hinausgeht. Die menschlichen Subjekte des Arbeitsvermögens sind die Architekten ihres eigenen Wissens, sie entwickeln eine Selbstkompetenz, die fähig ist, die zweckorientierte Rationalität des Machbaren mit der Erlebnisqualität des Sinnhaften zu kombinieren. Ihre kommunika-

tive Kompetenz reicht von der Teamfähigkeit über die politische Zivilcourage bis zur moralischen und religiösen Orientierung.

(9) Das Interesse der Unternehmen an den menschlichen Subjekten des Arbeitsvermögens ist ein Interesse an gesunden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Allerdings darf "Gesundheit" weder vom Körper des Industriearbeiters noch vom geschlechts- und körperlosen Geist des Wissensarbeiters her definiert werden. Damit würde der klinische Blick auf die Krankheit - losgelöst vom beruflichen Alltag und biografischen Zusammenhang - dominant. Es würden somatische oder psychische Organschäden entsprechend der Diagnose behandelt und nicht gesundheitlich beeinträchtigte Menschen begleitet. Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind daran erkennbar, dass ihre Arbeitsanforderungen und ihr Arbeitsvermögen übereinstimmen, dass sie Vertrauen in sich selbst haben sowie hohe Anerkennung durch andere.

(10) "Gesunde" Führung ist kommunikative Führung. Sie anerkennt die Selbständigkeit und Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und löst auch den in der indirekten Steuerung noch lauernden Gegensatz von Befehlshaber und Untertan auf. Autonomie ist gesünder als Bevormundung. Sie konfrontiert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Herausforderungen des Unternehmens, lässt sie eigenständig darauf reagieren und selbst entdecken, was zu tun ist. Kommunikative Führung hilft ihnen, mit der Selbständigkeit umzugehen, Arbeitsfreude und Arbeitsdruck auszubalancieren und sich vor Überforderung, Selbstausschüttung, Maß- und Besinnungslosigkeit zu schützen. Sie hat die Frage aus der Wir-Perspektive anzustoßen: Was ist wirklich gut für uns? Welche Selbsttäuschungen belasten unsere Gesundheit - etwa die Widersprüche des betrieblichen Alltags: Karriere zu machen und teamfähig zu sein, Arbeitskräfte einzusparen und selbst übrig zu bleiben, Distanz zu wahren und jederzeit verfügbar zu sein, 60 Stunden in der Woche zu arbeiten und nicht genervt zu sein?



(11) Kommunikative Führung geht Konflikten des betrieblichen und des privaten Alltags nicht aus dem Weg und übertüncht sie nicht. Drei gängige Behauptungen treffen nämlich nicht zu, dass Kompetenzen sich isoliert ableiten lassen, dass subjektive Kompetenzen mit objektiven Arbeitsbedingungen positiv korrelieren und dass die Verbesserung von Arbeitsbedingungen höhere subjektive Kompetenzen erzeugt. Konflikte zwischen Professionalität und Marktorientierung, Autonomie und Kooperation, Leistungsdruck und Selbstkontrolle bleiben bestehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leiden nicht nur unter beruflichen Konflikten, sondern auch unter Konflikten zwischen dem beruflichen und privaten Leben. Die berufliche Flexibilität und Mobilität belastet die Koordination privater Optionen und biografischer Entscheidungen. Die Unsicherheit der Erwerbsbiografie erfasst die Zuverlässigkeit familiärer Lebensplanung. Wie gelingen gesunde berufliche und partnerschaftliche Lebensentwürfe - unter den Bedingungen getrennter, entgrenzter oder integrierter Sphären des betrieblichen und privaten Alltags?

5. Der Praxismarkt

Mit anderen Teilnehmern ins Gespräch kommen – einen Überblick über Literatur und Informationen zum Thema gewinnen – mit den Vertretern des Bündnisses diskutieren – dazu bot der Praxismarkt Zeit und Möglichkeit. Analog zu den Themen der Workshops stellten die Veranstalter ihre Informationsmittel und ihre Kompetenz an fünf Ständen und im Rahmen einer Internetpräsentation den Teilnehmenden zur Verfügung. Alle vorgestellten Materialien finden Sie im Anhang in der Literaturliste, angebotene Weiterbildungen im Anhang in der Liste mit Weiterbildungen.

Im Rahmen einer „guided tour“ fanden rege Diskussionen an jedem Stand statt. Am Stand **„Führungskräfte im Gespräch zur Gesundheit“** wurden beispielsweise die verschiedenen Gesprächsarten vorgestellt, die im betrieblichen Rahmen größere Verbreitung finden. Herr Abt, Unfallkasse Hessen, Frau Homberg und Herr Fleck (AOK Hessen) zeigten die verschiedenen Gesprächsformen zu Fragen von Sicherheit und Gesundheitsschutz auf. Dies umfasst Sicherheitsunterweisungen sowie Gespräche über Gefährdungen, Schutzmaßnahmen sowie Gesundheitsförderungsmaßnahmen. Daneben existieren viele Gesprächsgelegenheiten, die thematisch offen sind, weil sie Zielen wie der Verbesserung der Kommunikation und der Aktivierung der Beschäftigten im Betrieb verpflichtet sind. Gesundheit kann hier in jeder Form zum Thema werden. Eine Übersicht zu betrieblichen Gesprächen zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz befindet sich im Anhang. Von den Teilnehmenden wurde das breite Spektrum an Informationsbroschüren genutzt, die sich vor allem mit zwei Themenbereichen beschäftigten, nämlich mit der Verantwortung der Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und mit den Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung, zu denen auch die Gespräche über Gesundheit gehören.

Das Thema **„Gute Arbeitsorganisation in KMU“**



wurde gemeinsam von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Berufsgenossenschaft Metall Nord-Süd, der Abteilung Arbeitsschutz im Hessischen Sozialministerium und der IKK Baden Württemberg und Hessen vorgestellt. Insbesondere an dieser Station wurde deutlich, dass eine Fülle von guten Praxisbeispielen und Handlungshilfen zur Verfügung stehen. Diese können in den meisten Fällen kostenfrei bezogen werden.

Zur allgemeinen Gesundheitsförderung der Teilnehmer trug Frau Petri (BGMS) bei. Sie stellte in Gruppen einfache Lockerungsübungen für den betrieblichen Alltag ganz praktisch vor.

Auch am Stand „**Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitregelungen**“ ergab sich aus den Fragen der Marktbesucher zur arbeitszeitrechtlichen Situation in Klein- und Mittelbetrieben ein anregender Erfahrungsaustausch. Es wurden spartenbezogene Unterschiede bei betrieblichen Arbeitszeiten beleuchtet. Dabei wurde deutlich, dass sich bei werkstattbezogenen Tätigkeiten andere Arbeitszeitmodelle anbieten als bei Berufen mit dem Schwerpunkt der Erbringung individueller Kundendienstleistungen.

Mit großem Interesse wurde auch der Ansatz des BKK Teams Gesundheit zum Emotionsmanagement bei Führungskräften an der Station „**Führungskräfte – Treiber oder Getriebene**“ aufgenommen.

Das Thema „**Unternehmenskultur und Betriebsklima**“ wurde von Vertreterinnen und Vertretern der Sozialpartner vorbereitet und präsentiert. In Miniworkshops wurden konkrete betriebliche Andockpunkte für diesen in Betrieben noch selten angesprochenen Bereich erarbeitet.

Alle Themen wurden in den anschließenden Workshops intensiviert.

Die Beiträge und Diskussionsergebnisse des Praxismarkts und der Workshops sind im Folgenden, nach Themen zusammengefasst, dargestellt.

6. Die Themen

Thema 1: Führungskräfte im Gespräch zur Gesundheit

Moderation &

Zusammenfassung:

Achim Fleck, AOK Hessen

Petra Homberg, AOK Hessen

Hans Günter Abt, Unfallkasse Hessen

Einleitung

Anlässe zu Gesprächen über Gesundheit finden sich in den Unternehmen an zahlreichen Stellen. Das Thema Gesundheit stellt dabei sowohl für die Mitarbeitenden als auch für Führungskräfte ein sensibles Thema dar, das deshalb besonderer Vorbereitung und Unterstützung bedarf, die auch von den beteiligten Institutionen angeboten wird.

Abbildung 1 auf Seite 15 zeigt eine Übersicht der verschiedenen Gesprächsanlässe und -typen, die das Thema „Gesundheit“ zum Inhalt haben.

Erkenntnisse aus den verschiedenen Gesprächen über Gesundheit zu negativen Einflüssen der Arbeit, aber auch zu präventiven Maßnahmen lassen sich für die Gefährdungsbeurteilung nutzen. Umgekehrt wirken eine fundierte Beurteilung der Arbeitsbedingungen und die Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen nicht nur positiv auf den Gesundheitsschutz, sondern auch auf die Zusammenarbeit und das Betriebsklima. So werden die Voraussetzungen für gesunde Arbeitsbedingungen wiederum verbessert.



Ein häufig eingesetztes und teilweise sehr umstrittenes Thema stellt das Rückkehrgespräch dar. Chancen und Risiken dieses Instruments wurden im Workshop näher beleuchtet und diskutiert.

Führungskräfte im Gespräch über Gesundheit

Themen:

1. Arbeitseinfluss auf Gesundheit?
2. Bessere Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

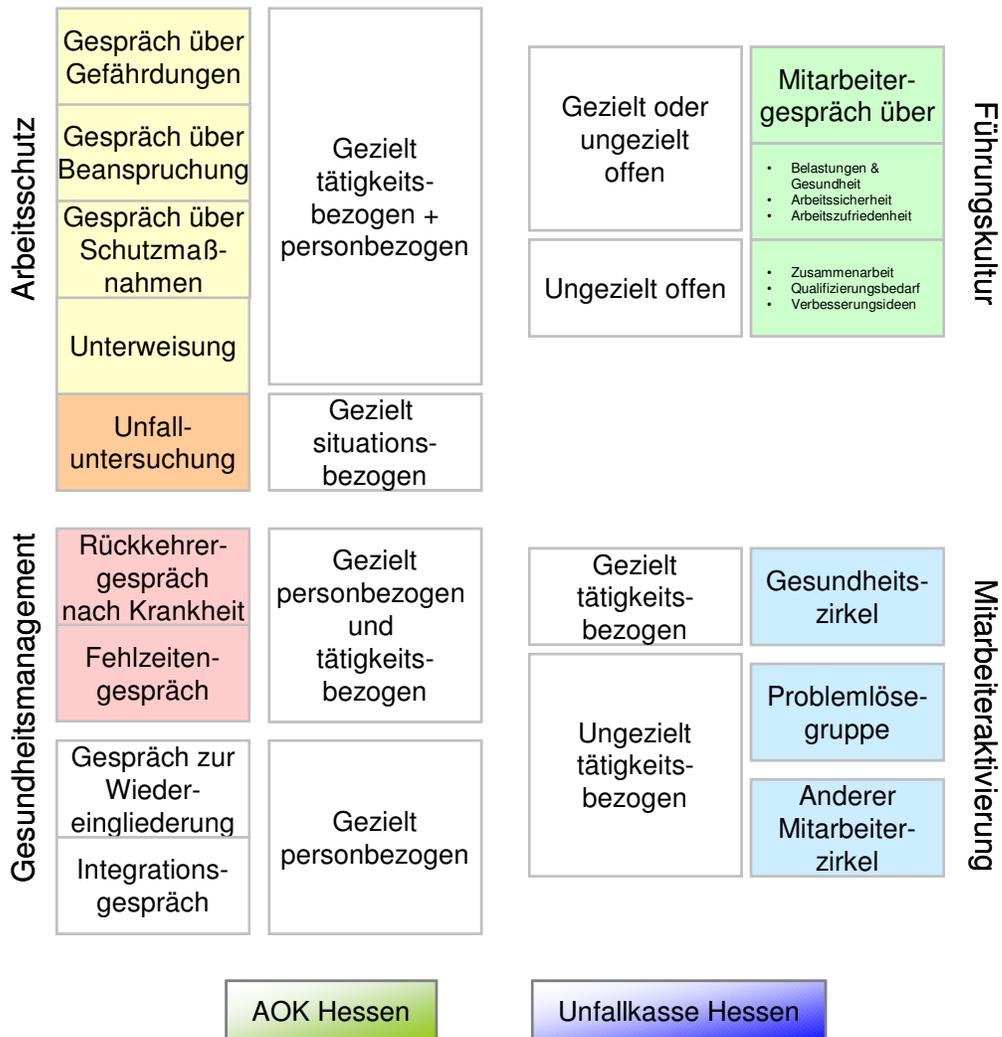


Abbildung 1: Führungskräfte im Gespräch zur Gesundheit

Das Rückkehrgespräch

Mit „Fehlzeitenmanagement“ versuchen Unternehmen die Krankenstände zu senken. Eines der Mittel: Das umstrittene Rückkehrgespräch, dem sich Mitarbeitende nach Fehlzeiten stellen sollen. Bei diesem Rückkehrgespräch handelt es sich um ein meist standardisiertes Gespräch, das Vorgesetzte mit Mitarbeitenden führen, die nach einer krankheitsbedingten Fehlzeit wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Diese Form der betrieblichen Regelkommunikation ist sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der betrieblichen Diskussion stark umstritten.

Es gibt sicher gute Gründe, die Krankenstände unter die Lupe zu nehmen. Fehlzeiten verursachen gigantische Kosten: Der Schaden für die Unternehmen wird von Experten auf etwa 30 Milliarden Euro pro Jahr beziffert. Kein Wunder also, wenn Unternehmen den Krankenstand senken und vor allem auch Blaumachern auf die Spur kommen wollen.

Was ist von Rückkehrgesprächen unter gesundheitsfördernden Aspekten zu halten? Das personalpolitische Instrument des Rückkehrgesprächs folgt in der Regel einer relativ simplen Logik: Je mehr Fehlzeiten, desto härter die Gangart im Gespräch. Darin drücke sich eine „Kultur des Misstrauens“ gegenüber der Beschäftigten aus, sagt der ehemalige Betriebsrat und Soziologe Herrmann Bueren in seinem Buch „Weiteres Fehlen wird für Sie Folgen haben!“¹. Diese Drohung sei in Betrieben immer häufiger zu hören. Zwei- oder dreimal erkrankt und schon würden die Beschäftigten die Konsequenzen spüren, die von einem "fürsorglichen Gespräch" mit dem Vorgesetzten bis zur Kündigung aus Krankheitsgründen reichen. Erkrankte Beschäftigte würden damit eingeschüchtert.

Rückkehrgespräche können jedoch auch informieren, die Wichtigkeit von Partizipation am Arbeitsplatz zeigen und Fürsorge gegenüber den Beschäftigten ausdrücken. Im Konzept *Gesunde Gespräche* der AOK Hessen, das sich nicht nur in der Bezeichnung von den traditionellen Rückkehrgesprächskonzepten unterscheidet, werden Rückkehrgespräche nicht als erste Stufe der Eskalation eingesetzt, sondern offen geführt und zeigen damit, dass allgemein anerkannte Regeln einer konstruktiven Gesprächsführung auch in Unternehmen gelten. Nur so kann Vertrauen wachsen.

Zu diesem Thema wurde im Rahmen des Workshops ein Impulsreferat gehalten. Anschließend wurden unterschiedliche Rückkehrgesprächskonzepte kontrovers diskutiert. Dabei stand die Frage im Vordergrund, ob Unternehmen sich Fürsorge und Prävention in Zeiten knallharter betriebswirtschaftlicher Zwänge noch leisten können und wollen.

Wie hängen Führung und gesundes Arbeiten zusammen?

Um dem sensiblen Thema Gesundheit gerecht zu werden, haben sich Gespräche mit gesundheitsfördernder und integrierender Ausrichtung als Maßnahmen innerhalb der betrieblichen Gesundheitsförderung bewährt.

¹ Bueren, H.: „Weiteres Fehlen wird für Sie Folgen haben!“, Kellner-Verlag, 2002

Ziele gesundheitsfördernder Kommunikation

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich anerkannt,
- Führungskräfte drücken Wertschätzung und Fürsorge den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber aus,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für ihre eigene Gesundheit,
- höhere Motivation,
- Informationen werden ausgetauscht über
 - belastende betriebliche Faktoren,
 - gesundheitsfördernde Gestaltung des Arbeitsplatzes,
 - Neuigkeiten/Veränderungen am Arbeitsplatz.

In Abbildung 2 wird dargestellt, welche Faktoren innerhalb eines Unternehmens über den Erfolg gesundheitsfördernder Kommunikation bestimmen.

Erfolgsfaktoren	
<ol style="list-style-type: none">1. Alle beteiligten Gruppen (Führungskräfte, Personalabteilung, Betriebsrat, Betriebsarzt, Arbeitsschutz...) erarbeiten einen Gesprächsleitfaden, der die Gespräche gesundheitsfördernd und integrierend ausrichtet.2. Der Betriebsrat ist von Anfang an aktiv mit einbezogen.3. Die beteiligten Führungskräfte werden gründlich vorbereitet und geschult. Die Schulung umfasst Basiswissen zu Gesundheit und Krankheit, Strategien der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Hinweise zur Vermeidung von Fehlern.4. Die Gespräche über Gesundheit sind eingebettet in eine sinnvolle Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsförderung.5. Die Gespräche werden systematisch bewertet.	 <p>AOK-SERVICE Gesunde Unternehmen</p>

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren gesundheitsfördernder Kommunikation

Neben den institutionellen Rahmenbedingungen sind Gesprächsführungskompetenzen der Führungskräfte und ihr Wissen um gesundheitliche Zusammenhänge entscheidend für eine vertrauensvolle und gesundheitsfördernde Kommunikation. Die Kriterien gelingender Kommunikation wie Wertschätzung, Aktives Zuhören... müssen bekannt und situationsangemessen einsetzbar sein. Führungskräfte sollten in der Lage sein, ihre Rolle zu reflektieren, Situationen gleichberechtigter Kommunikation und eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen. Sie sollten regelmäßig Gespräche mit den Mitarbeitenden führen (Feedback, Leistungsbeurteilung...) und erfahren und routiniert in der Gesprächsführung sein. Darüber hinaus sollten sie Gesundheitsthemen gegenüber aufgeschlossen sein und die Zusammenhänge kennen zwischen Arbeit und Gesundheit, Ressourcen und Gesundheit sowie gesundheitswirksamen Interventionen im Betrieb.

In Abbildung 3 werden die Merkmale des Konzeptes der *Gesunden Gespräche* der AOK Hessen systematisch dargestellt.

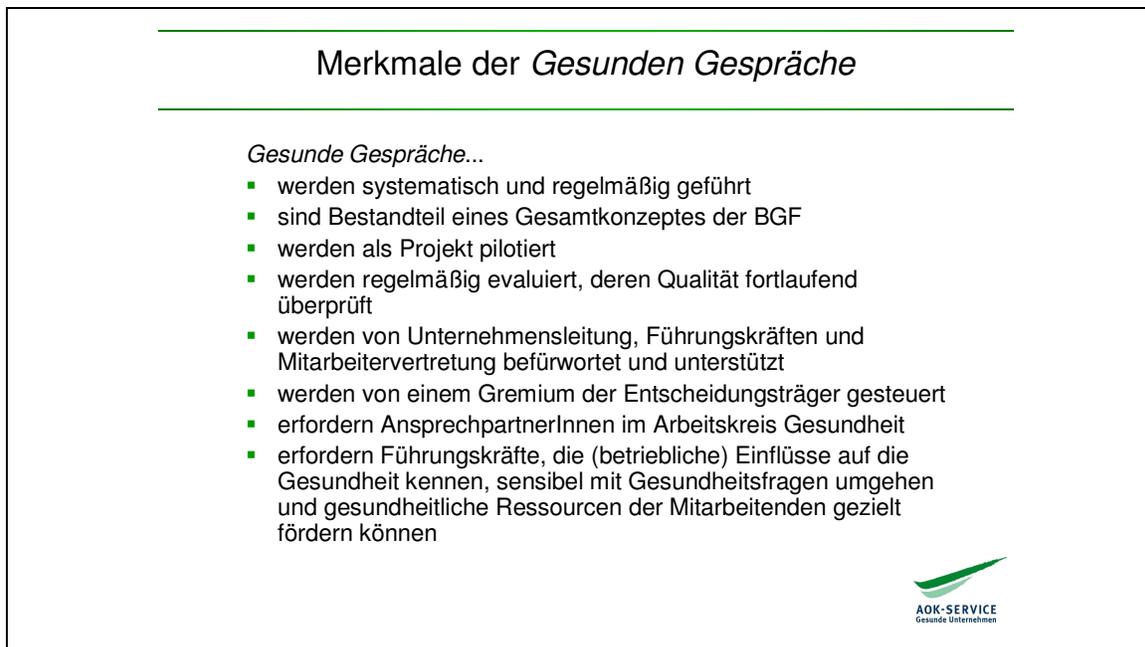


Abbildung 3: Merkmale Gesunder Gespräche

Fazit

Das Konzept der *Gesunden Gespräche* der AOK Hessen zielt darauf, eine Kultur der Integrität und des Vertrauens zu schaffen. *Gesunde Gespräche* sind als Präventions- und Fürsorgegespräche ein wichtiges und sinnvolles Mittel, um auf einer persönlichen und vertraulichen Ebene Feedback zu geben und über Ziele und Bedürfnisse zu sprechen. Wo Gespräche und somit Lob und Kritik fehlen, fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter irgendwann unsichtbar. Sie werden unzufrieden, demotiviert und schaffen weniger, als sie könnten. Ein wichtiger Grund also, jede Gelegenheit zur Kommunikation zu nutzen.

Notorische „Blaumacher“ gilt es in Disziplinalgesprächen mit den Konsequenzen ihres Verhaltens zu konfrontieren. Blaumachen ist als kritisches Verhalten einzustufen und sollte auch so behandelt werden. Keinesfalls dürfen Kranke auf eine Stufe mit Blaumachern gestellt werden. Deshalb plädieren wir für eine Trennung zwischen Disziplinalgesprächen und Mitarbeitergesprächen mit Fürsorge- und Präventionsfunktion.

Geplant ist ein weiterführender Workshop der AOK Hessen zum Thema „gesundheitsfördernde Kommunikation“ im Jahr 2007.

Kontakt:

Achim Fleck, AOK Hessen

⇒ achim.fleck@he.aok.de

Petra Homberg, AOK Hessen

⇒ petra.homberg@he.aok.de

Hans Günter Abt, Unfallkasse Hessen

⇒ h.abt@ukh.de

Thema 2: Unternehmenskultur und Betriebsklima gestalten – Ansatzpunkte zu mehr Motivation und Gesundheit

Moderation &

Zusammenfassung:

Regine Rundnagel, TBS Hessen

Gerhard Bizer, Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft

Eva Zinke, IG Metall Vorstand

Einleitung

Unternehmenskultur und Betriebsklima sind zentrale Ansatzpunkte in einem Unternehmen, um Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu befördern. Die Ergebnisse der aktuellen repräsentativen Umfrage der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) zu „Was ist gute Arbeit“ zeigen, wie bedeutsam für Beschäftigte die „klimatischen“ Arbeitsbedingungen sind. Die Kernfaktoren Guter Arbeit sind neben der Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit in Abbildung 4 dargestellt.

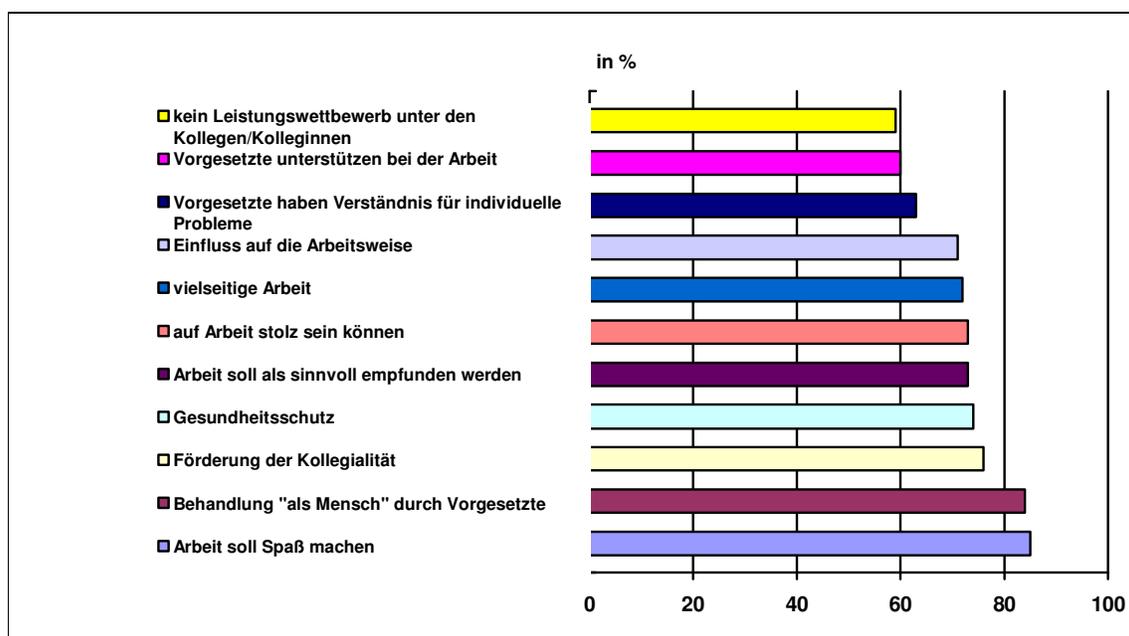


Abbildung 4: Kernfaktoren guter Arbeit aus Sicht von Arbeitnehmern

Definition von Unternehmenskultur und Betriebsklima

Angesichts des Wandels der Arbeit und der steigenden Anforderungen an die Selbstregulierung der Beschäftigten sind es Kultur und Klima, die für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu zentralen Faktoren werden.

Beide Begriffe werden oft synonym verwendet, stehen jedoch tatsächlich für unterschiedliche Inhalte, die in der Folge skizziert werden sollen:

Was ist Unternehmenskultur?	Was ist Betriebsklima?
<p>Die Kultur eines Unternehmens besteht aus dem gewachsenen Bestand von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsamen Vorstellungen zur Umwelt des Unternehmens, zur Realitätserfassung, zur Natur des Menschen, zu menschlichen Beziehungen, zur Arbeit, zu Verhaltensorientierungen • Werten, Regeln, Normen • Zeichen und Symbolen als Ausdruck der Identifikation mit Werten und Normen 	<p>Das Betriebsklima ist das „Stimmungsbarometer“ in der Belegschaft und spiegelt wider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität des Zusammenwirkens und der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/Kolleginnen, der Arbeit und des Unternehmens • Wahrnehmungen und Erfahrungen der betrieblichen Realität. • wie Beschäftigte ihre Arbeit, Vorgesetzte, Kollegen/Kolleginnen und das Unternehmen insgesamt wahrnehmen.
<p>Die Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • steuert unsichtbar und zum Teil unbewusst das Verhalten und Handeln der Belegschaft, • wird maßgeblich von Führungskräften gestaltet, • lässt sich nicht schnell und direkt ändern, sondern nur über einen längerfristigen Prozess möglich. 	<p>Das Betriebsklima nimmt Einfluss auf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Produktivität • Leistungsqualität • Fehlzeiten • Fluktuation • Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten

Sichtbar wird Unternehmenskultur z.B. in der Organisationsstruktur, dem Berichtswesen, dem System festgelegter Richtlinien und Regelungen, in Satzungen und Führungsgrundsätzen und in der Außendarstellung. Beispiele für Bestandteile von Unternehmenskultur sind auf Abbildung 5 auf der folgenden Seite aufgeführt. Ebenso werden dort Ansätze zur Beeinflussung dargestellt.

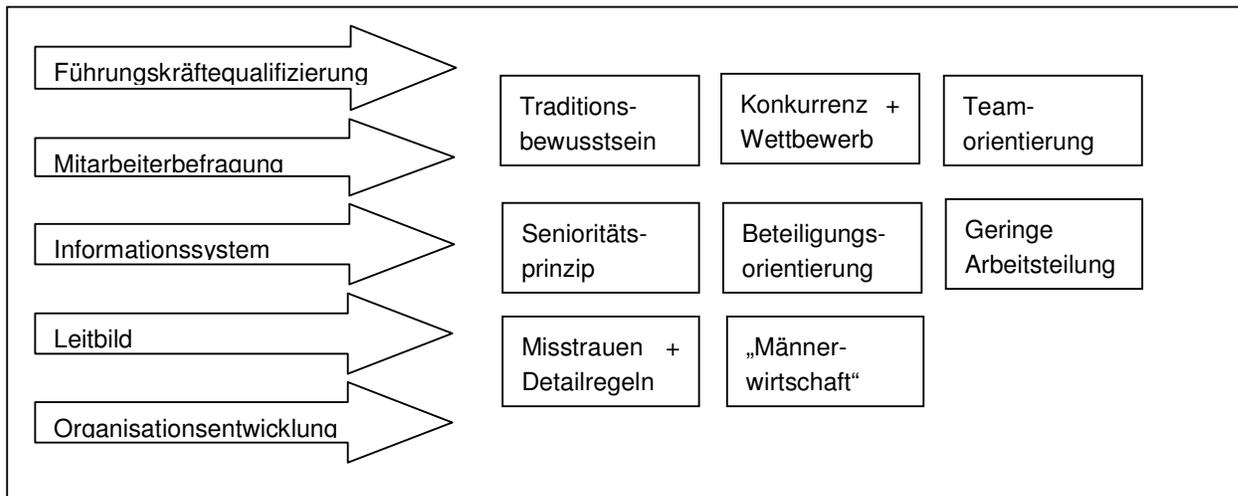


Abbildung 5: Bestandteile der Unternehmenskultur und Möglichkeiten der Ausprägung

Beispiele für Maßnahmen zur positiven Gestaltung des Betriebsklimas sind:

- Thematisierung auf Betriebsversammlungen und Besprechungen
- Verfahren zur Konfliktbearbeitung, (Mediation, Supervision, Coaching)
- Schulung von Führungskräften
- Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen
- Wertschätzung, Anerkennung, Toleranz üben
- Spielräume ermöglichen
- Kommunikation und Information verbessern
- Transparenz und Information
- Zuständigkeiten klar regeln
- Überbelastungen vermeiden

Checkliste Arbeitsbedingungen

Mit der folgenden Checkliste haben Unternehmen die Möglichkeit, Kultur und Betriebsklima im eigenen Unternehmen einer kritischen Analyse zu unterziehen.

„Unternehmenskultur und Betriebsklima“

1. Bekommen die Mitarbeitenden schnelle Unterstützung in kritischen Situationen, die zu Zeitdruck führen?
2. Bekommen die Mitarbeitende Unterstützung in kritischen Situationen, die nicht arbeitsbedingt sind?
3. Werden gute Leistungen in Form von Lob und Anerkennung gewürdigt?
4. Wird auf Konflikte, wenn sie sichtbar werden, im Sinne einer einvernehmlichen Konfliktlösung reagiert, oder werden sie eher auf die lange Bank geschoben?
5. Können Mitarbeitende eigene Anliegen jederzeit dem Vorgesetzten vortragen und werden diese ernst genommen?
6. Haben Mitarbeitende die Möglichkeit, Beschwerden zu äußern, ohne dass ihnen dadurch Nachteile entstehen?

7. Bekommen die Mitarbeitenden die für ihre Tätigkeiten notwendigen Informationen?
8. Wenn Mitarbeitende sich ihre notwendigen Informationen selbst beschaffen müssen, haben sie dabei bisweilen Widerstände zu überwinden?

zusätzlich:

9. Werden Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bei Entscheidungen einbezogen?
10. Werden die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeitenden respektiert?
11. Sind die Aufgaben, Anforderungen und Entscheidungen für alle durchschaubar?
12. Ist der Betrieb fehlertolerant und wird Kritik sachlich geäußert?
13. Gibt es eine Verständigung über gemeinsame Werte im Unternehmen?

Kennziffern für „Gute Arbeit, Klima und Kultur“ werden messbar

Der auf der Grundlage der INQA Umfrage entwickelte DGB-Index „Gute Arbeit“ schafft einen Maßstab zur Beurteilung der Arbeitsqualität aus der Sicht von Beschäftigten. Unternehmen verfügen üblicherweise über betriebswirtschaftliche Kennzahlen und können damit Stärken und Schwächen darstellen. Der Beschäftigten-seite fehlte bisher ein Instrument, um ihre Sicht auf das, was ihnen in der Arbeit wichtig ist, zu erfassen. Der DGB-Index macht die Qualität der Arbeit und damit auch Unternehmenskultur und Betriebsklima vergleichbar.



Folgende Faktoren werden hier bewertet:

- Qualifizierungs-
Entwicklungsmöglichkeiten
- Kreativität
- Aufstiegschancen
- Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten
- Informationsfluss
- Führungsqualität
- Betriebskultur
- Kollegialität/soziales Klima
- Sinnvolle Arbeit
- Arbeitszeit
- Arbeitsintensität
- Körperliche Anforderungen
/Umgebungsbedingungen
- Emotionale Anforderungen
- Einkommen
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitsqualität

Kontakt:

Regine Rundnagel, TBS Hessen
Gerhard Bizer, Bildungswerk der Hess. Wirtschaft
Eva Zinke, IG Metall Vorstand

⇒ regine.rundnagel@tbs-hessen.de
⇒ bizer.gerhard@bwhw.de
⇒ eva.zinke@igmetall.de



Thema 3: Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)

Moderation und

Zusammenfassung:

Bettina Splittgerber, Hessisches Sozialministerium

Gabriele Graf-Weber, IKK Baden-Württemberg und Hessen

Karl Wenchel, Berufsgenossenschaft Metall Nord Süd

Einleitung

Die Gestaltung der Arbeitsorganisation bestimmt die Qualität der Arbeitsprozesse und ist somit eine originäre Führungsaufgabe auch und gerade in kleinen und mittleren Unternehmen. Seitens der Arbeitsschutzexperten werden seit mehreren Jahren Methoden und Maßnahmen entwickelt, um die Organisation im Unternehmen zu verbessern. Damit sind unmittelbar positive Auswirkungen auf das Arbeitsschutzniveau im Betrieb zu verzeichnen. Die Erfahrung zeigt, dass die Gleichung ‚Betrieb gut organisieren heißt Arbeitsschutz gut organisieren‘ in Unternehmen aller Größenordnungen Gültigkeit hat. Eine gute Arbeitsschutzorganisation hilft, Arbeitsunfälle und Erkrankungen zu vermeiden.

Sie

- trägt dazu bei, das Leid der Betroffenen zu vermindern,
- verhindert, dass Mitarbeiter ausfallen,
- hilft, die Störung von Betriebsabläufen zu vermeiden,
- reduziert Kosten,
- schützt den Unternehmer vor rechtlichen Forderungen und
- trägt zum Imagegewinn des Unternehmens bei.

Zu diesem Thema wurden im Rahmen des Workshops Impulsvorträge gehalten. In der abschließenden Diskussion mit den Teilnehmenden wurden Fragen des Transfers vor dem Hintergrund der besonderen KMU-Bedingungen thematisiert.

Kleine Schritte – Große Wirkung

‚Kleine Schritte – Große Wirkung‘ ist eine Broschüre, die Praxistipps für Kleinbetriebe gibt, wie Arbeitsschutz mit einfachen Mitteln gut zu organisieren ist. Ziel ist es, den Unternehmer dabei zu unterstützen, Strukturen zu schaffen und Ablaufmechanismen einzuführen, die Sicherheit, Gesundheit und menschengerechte Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten vorausschauend verbessern. Kleine Betriebe haben dabei den Vorteil, dass die erforderlichen Maßnahmen transparenter und weniger umfangreich sind als in größeren Betrieben.

Mit einer guten Organisation kann das Unternehmen

- materiellen Verlusten vorbeugen,
- Unfälle verhindern,
- den Vorschriftennebel lichten,
- Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten steigern und
- durch verbesserte Abläufe Gewinne steigern.

Die 5 „W“s der Unterweisung – Ein Beitrag zur erfolgreichen Führung

Warum	→ Information ist eine Voraussetzung von Erfolg
Wer	→ Alle Mitarbeiter, insbesondere aber Neulinge!
Wann	→ Anlaßbezogen, mindestens aber 2x jährlich!
Wozu	→ Verringerung von Störungen (Mitigation-Plan), Verbesserung der Qualität!
Womit	→ Möglichst nahe an der realen Arbeitssituation d.h. mit Hilfsmitteln, Bildern, Szenarien!

Abbildung 6: Die 5 „W“s der Unterweisung

Zusammenfassung

In der Diskussion bestätigte sich, dass die strukturellen Voraussetzungen einer guten betrieblichen Organisation von der Betriebsgröße abhängig sind. In kleinen Betrieben sind diese Strukturen kaum vorhanden, denn es ist meist der Unternehmer selbst – und nicht selten er allein – der die Aufgaben des betrieblichen Arbeitsschutzes übernimmt. Hier liegt eine zusätzliche Belastung des Unternehmers, aber auch die Chance, betriebliche Interessen mit den Interessen der Mitarbeiter sinnvoll zu verbinden. Weiterhin wurde deutlich, dass die Tragweite einzelner organisatorischer Maßnahmen oder Unterlassungen oftmals unterschätzt wird, der Unternehmer ist sich seiner Schlüsselposition für die Planung und Gestaltung betrieblicher Abläufe nicht immer im vollem Umfang bewusst. In der organisatorischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen bieten sich hier Möglichkeiten, wie sich in den Einzelvorträgen zeigte.

Kontakt:

*Bettina Splittgerber, Hess. Sozialministerium
Gabriele Graf-Weber, IKK BW und Hessen
Karl Wenchel, Metall-BG Süd*

⇒ bettina.splittgerber@hsm.hessen.de
⇒ gabriele.graf-weber@ikkbw-he.de
⇒ karl.wenchel@bgm-s.de

Thema 4: Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung/ Flexible Arbeitszeit mit innerbetrieblichen Lösungen weiterentwickeln

Moderation &

Zusammenfassung: *Franz-Josef Herter, Handwerkskammer Wiesbaden*

Einleitung

Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltungen stehen oft in Konflikt zueinander, zumindest scheint es so. In diesem Workshop ging es um Lösungseinsätze, die diesen Zielkonflikt zumindest entschärften.

Zielkonflikt Arbeitszeitgestaltung

Im Gesprächsverlauf wurden die betrieblichen Interessen zur Arbeitszeitgestaltung den Interessen der Mitarbeiter gegenüber gestellt.

Betriebliche Interessen:

- Auffangen von Nachfrageschwankungen,
- Zeittoleranz für Kunden,
- saisonale Schwankungen ausgleichen,
- mobile Arbeitszeiterfassung,
- gutes Betriebsklima.

Interessen der Mitarbeiter:

- flexible individuelle Arbeitszeit (familienorientiert),
- tatsächlich Gleitzeitabbau gewährleisten,
- garantierter Sommerurlaub,
- Einteilung der Mitarbeiter nach dem Gleichheitsprinzip,
- qualifikationsorientierter Arbeitseinsatz.

Best Practice, Handwerksbetrieb Luh und Förster, Hüttenberg:

Frau Medenbach von der Firma Luh & Förster GmbH & Co KG, Installateur und Heizungsbau, Hüttenberg, berichtete über die betrieblichen Entwicklungsschritte hin zu einer kunden- und mitarbeiterorientierten Arbeitszeitgestaltung.

Folgende Maßnahmen haben sich in der betrieblichen Praxis bewährt:

- Direkter Kontakt Kundendienstmitarbeiter/Kunde vermeidet Zeitverluste und fördert Kooperation und Arbeitsergebnisse.
- Mobile Zeiterfassung bringt Übereinstimmung bei der Arbeitserfassung der Mitarbeiter und bei den Arbeitszeitznachweisen für Kunden als Grundlage für die Rechnungserstellung.
- Kurzfristige Freizeit der Mitarbeiter für persönliche Erledigungen ist möglich, Dokumentation erfolgt durch mobile Zeiterfassung.
- Zeitpuffer für die Arbeitsflexibilisierung der Mitarbeiter ergeben sich auch aus der Einteilung eines Springers.

- Gezielte Fortbildung ermöglicht den bereichsübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern.
- Die Einführung von Leistungszulagen soll die Entgeltflexibilität erweitern und die Kommunikation über Defizite der betrieblichen Organisation in Gang halten.

Im Diskussionsverlauf erläuterte Frau Medenbach anhand betrieblicher Praxisbeispiele wie man bei der Disposition von Kundenaufträgen Kundenwünsche und Mitarbeiterinteressen ausgewogen berücksichtigen kann.



Kontakt:

Franz-Josef Herter, Handwerkskammer
Wiesbaden

⇒ Franz-Josef.Herter@hwk-wiesbaden.de

Thema 5: Führungskräfte: Treiber oder Getriebene?

Moderation &

Zusammenfassung:

Michael Pufahl, BKK Landesverband Hessen

Ingra Freigang-Bauer, RKW Kompetenzzentrum

Einführung

Führungskräfte sind für den Themenbereich „Gesundheit im Betrieb“ aus zweierlei Perspektiven von Bedeutung:

Zum einen beeinflussen sie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die Produktivität des Unternehmens durch die Qualität der Arbeitsorganisation und der Arbeitsmittel. Auch das Betriebsklima und das soziale Miteinander werden entscheidend durch die Führung determiniert. Gute Führung benötigt eine hohe Qualität der betrieblichen Organisation ebenso wie ein kompetentes Führungsverhalten der einzelnen Vorgesetzten. Inkompetente Führung trägt, das belegen viele Studien, zur Unzufriedenheit und psychischen Belastungen, zum Motivationsverlust oder erhöhten Fehlzeiten der Beschäftigten bei. Dies gilt für Kleinbetriebe ebenso wie für Großunternehmen.

Zum anderen sind Führungskräfte häufig nicht nur „Treiber“, sondern auch „Getriebene“: Sie müssen in der oft beschriebenen „Sandwichposition“ Druck von oben und unten aushalten. Im kleineren Betrieb ist der Unternehmer in Personalunion unter anderem fachlicher Vorgesetzter, Personalchef, Arbeitsvorbereiter oder Akquisitions- und Vertriebschef. Häufig erfahren diese Führungskräfte selbst nur wenig soziale Unterstützung im Betrieb, da sie in einer Konkurrenzsituation zu anderen stehen und ihre Position die soziale Distanz zu Mitarbeitern verlangt. Besondere Belastungsfaktoren bei der Leitung eines Kleinbetriebs können die wirtschaftliche Unsicherheit oder Personalengpässe bei Auftragschwankungen sein. Verbunden mit hohen Arbeitsbelastungen, starkem Zeit- und Termindruck ist die Gefahr von Burn-Out, Demotivation und somatischen oder psychosomatischen Erkrankungen hoch.

Je stärker eine Führungskraft unter Druck steht, desto weniger ist sie in der Lage, Druck von oben „abzupuffern“, zu filtern und so zu bearbeiten, dass sie die Mitarbeiter bei deren Aufgaben und Anforderungen unterstützen kann. Das heißt, und hier schließt sich der „betriebliche Belastungszirkel“: Auch die Führungskräfte sollten im Fokus der betrieblichen Gesundheitsförderung stehen, denn überforderte Vorgesetzte sind selten in der Lage, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter gesundheitsförderlich und motivierend zu gestalten.

Die besonderen Belastungsfaktoren, aber auch konkrete Handlungshilfen wurden im Workshop und im Praxismarkt vorgestellt:

Die besonderen Belastungen von Führungskräften

Führungskräfte in der so genannten Sandwichposition (mittlere Führungsebene) sind vielfach selbst besonderen Belastungen ausgesetzt:

- sie sitzen zwischen 2 Stühlen (Druck von oben und unten), wobei die Umsetzung eigener Vorstellungen oft schwierig ist
- häufig geringe soziale Unterstützung im Betrieb (notwendige Distanz zu Mitarbeitern, oft Konkurrenzsituation in Beziehung zu Kollegen oder Vorgesetzten)
- sie stehen unter starker Beobachtung (von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen)
- die Grundlagen für Entscheidungen werden immer unsicherer
- sie haben kein eigenes „Führungskonzept“ entwickelt und/oder folgen unrealistischen Führungsidealen
- hoher Arbeitsanfall mit Termin- und Leistungsdruck

Die zentrale Rolle der Führungskräfte für die Arbeitsqualität

Aus Sicht der Beschäftigten nehmen die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsqualität ein. Einer Befragung zufolge sehen die Arbeitnehmenden die Führungsqualität der Vorgesetzten nach der Gehaltsgestaltung als zweitdringlichstes Handlungsfeld in den Unternehmen an.

Arbeitnehmer/innen sehen höchsten Handlungsbedarf bei

• Einkommenshöhe	45%
• Führungsqualität der Vorgesetzten	38%
• Weiterbildung/Qualifizierung	38%
• Arbeitsplatzsicherheit	31%
• Zusammenhalt unter Kollegen/innen	28%
• Gestaltung der Arbeitsanforderungen	23%
• Mitbestimmungsrechten	23%
• Arbeitszeitgestaltung	21%
• Leistungsverdichtung/Arbeitstempo	19%
• Gesundheitsschutz	13%

Abbildung 7: Höchster Handlungsbedarf im bestehenden Betrieb

Quelle: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen.

Berechnungen: Tatjana Fuchs, INIFES, INQA Veröffentlichung 2006

Qualitätsmängel der Führung äußern sich durch:

- zu starke Konzentration auf Fachaufgaben und Vernachlässigung der Personalführung
- geringe Möglichkeiten der Mitarbeitenden über Arbeitsprobleme mit der Führung zu sprechen
- geringe Wertschätzung oder Wahrnehmung der Leistungen der Mitarbeitenden
- fehlende Delegationsfähigkeit der Führungskräfte
- unklare Aufgabenstellung
- geringe Beteiligung von Mitarbeitenden an Planungs- und Entscheidungsprozessen
- Kommunikations- und Informationsdefizite im Führungsbereich
- ungeeigneten Umgang mit Konfliktsituationen

Ansatzpunkte für gute Führung

Die Qualität von Führung wird mit bestimmt von der Qualität der betrieblichen Organisation, insbesondere

- von der Güte der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- von der Qualität des Personalmanagements und der Personalentwicklung
- von der Kommunikation und der Unternehmenskultur

Das individuelle Führungsverhalten kann strukturelle Defizite oder fehlerhafte Ablaufprozesse nicht ausgleichen! Dennoch ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die Entwicklung guter Führung die Förderung des Führungsverhaltens.



Schlüsselkompetenzen

Individuelles Führungsverhalten und Schlüsselkompetenzen sind eng gekoppelt: Schlüsselkompetenzen sind Kompetenzen, die über berufsspezifisches Wissen hinausgehen. Zu den Schlüsselkompetenzen gehören

- Sozialkompetenz (Umgang mit Mitarbeitern und Kunden)
- Methodenkompetenz (Zeitmanagement, Präsentationstechniken)
- Innovationskompetenz (Neue Wege gehen, Problemlösungsfähigkeit, Kreativität)
- Selbstkompetenz (Emotionsregulation, Konzentrationsfähigkeit, Selbstmotivierung, Work-Life-Balance, Erholungsfähigkeit)

Schlüsselkompetenzen sind nicht angeboren, sie können erlernt und geübt werden. Organisationen ermöglichen oder verhindern die Umsetzung dieser Kompetenzen durch

- Coachingmaßnahmen
- Supervisionstechniken und Mentoring
- Trainingsangebote z. B. zum Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Kommunikation
- Stressbewältigungskurse oder Seminare, Gesundheits-Coachings
- diverse Personalentwicklungsmaßnahmen

Ein interessantes Seminarkonzept stellten Frau Westerhoff und Frau Johannes vom BKK Team Gesundheit vor: „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung durch Emotionsmanagement“. Dieser Ansatz, der in Seminaren für Führungskräfte umgesetzt wird, zielt insbesondere auf die Veränderung der Denkgewohnheiten. Das Konzept wird durch einen Ausspruch von Epikur deutlich gemacht: „Es sind nicht die Dinge, die die Menschen belasten, sondern es ist ihre Ansicht von den Dingen.“ Die Präsentation des Seminarkonzepts stieß auf großes Interesse der Teilnehmenden und soll im Rahmen des Aktionsbündnisses im Jahr 2007 gemeinsam vom RKW Hessen, dem RKW Kompetenzzentrum und dem BKK Landesverband allen Interessierten vorgestellt werden.

In einem Kurzstatement zur Führungsentwicklung setzte Frau Dr. Gorlt (leitende Arbeitsmedizinerin in einem Großunternehmen) einen Impuls zur kritischen Diskussion.

Der Beitrag lässt sich in folgenden Thesen pointieren:

- Sozialkompetenz von Führungskräften bedeute heute oft Durchsetzungskraft, gepaart mit einer gewissen Härte gegenüber den Mitarbeitern.
- Nur wer diese Härte aufweist, kann als Führungskraft in einem neu konzipierten Unternehmen bestehen.
- Die Frage ist, wie man als Führungskraft bestehen und gesund bleiben kann, ohne seine eigenen Wertvorstellungen über den menschlichen Umgang mit Mitarbeitern zu verleugnen.

In der anschließenden angeregten Diskussion wurden folgende Probleme angesprochen:

- Führung an der Universität (hohe Fachexpertise, häufig kein Organisations- oder Führungsverständnis der Wissenschaftler).
- Führung älterer Teams durch jüngere Mitarbeiter.
- Wie vermittelt man Führungskompetenz? Wie erreicht man die Akzeptanz von Unterstützung und Coaching bei Führungskräften?
- Wer sind adäquate Führungsvorbilder?

Es bestand allgemeiner Konsens, dass Führungskräfte bislang nur selten Qualifizierungs- oder Coaching-Angebote zur Entwicklung oder Verbesserung der Führungskraftkompetenz annehmen.

Kontakt:

*Michael Pufahl, BKK Landesverband Hessen
Ingra-Freigang-Bauer, RKW Kompetenzzentrum*

*Michael.Pufahl@bkk-hessen.de
Freigang@rkw.de*

7. „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“ Das Aktionsbündnis

Hintergrund

Die Sicherung von Wachstum und Beschäftigung in Hessen wird nur mit kompetenten Unternehmen gelingen, die innovativ sind und die gleichzeitig auch die Arbeit gesundheitsgerecht, leistungs- und lernförderlich gestalten.

Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern ist deshalb ein zentrales Handlungsfeld für Unternehmen, Verwaltungs- und Dienstleistungseinrichtungen. Dies wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen auf die Belegschaftsstrukturen immer wichtiger. Gesundheit ist die Voraussetzung für produktive Arbeit.

Das Aktionsbündnis

Das Hessische Sozialministerium und der RKW-Arbeitskreis Gesundheit im Betrieb haben im August 2006 ein Aktionsbündnis „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“ ins Leben gerufen.

Partner dieses Bündnisses sind Unternehmen, die Sozialpartner, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen, Kammern und Verbände, Wissenschaft und staatliche Einrichtungen. Das Aktionsbündnis ist offen für weitere Unterstützer.



Ziele

Das Aktionsbündnis will Unternehmen, Verwaltungs- und Dienstleistungseinrichtungen, ihr Beratungsumfeld wie auch die Öffentlichkeit über den hohen Stellenwert betrieblichen Gesundheitsschutzes für die Produktivitätsentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit informieren und von seinem Nutzen überzeugen. Das Aktionsbündnis stellt praxistaugliche Konzepte und Werkzeuge für die Entwicklung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zur Verfügung und berät bei deren Umsetzung.

Ziel ist es, Philosophie und Methoden eines modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu verbreiten. In diesem neuen Ansatz stehen neben klassischen Arbeitsschutzthemen die Prävention und Gesundheitsförderung wie auch die Qualifikation der Beschäftigten im Mittelpunkt. Besonderen Wert legt das Bündnis darauf, kleine und mittelständische Betriebe und Einrichtungen auch jenseits der Ballungsgebiete zu erreichen und dabei die in Hessen vorhandenen, bewährten betrieblichen Erfahrungen zu nutzen. So sollen zum Beispiel betriebliche Good Practice Projekte aus der Region gesammelt werden. Mit ihren erprobten, pragmatischen Methoden und dokumentierten Effekten auf die Gesundheit der Mitarbeiter und die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen sind diese ein Motor für die Verbreitung und betriebliche Umsetzung des Gesundheitsschutzes.

Aktionen

„Kompetent, sicher und gesund – Führung im Focus“ ist das zentrale Thema für den Zeitraum 2006-2008. Mit guter Führung werden Weichen für die Entwicklung einer produktiven und gesundheitsgerechten Arbeitsorganisation wie auch für die Umsetzung einer motivierenden und effektiven betrieblichen Kommunikation gestellt. Auch die Belastungen der Führungskräfte selbst werden thematisiert und beispielsweise betriebliche Konzepte zu Vermeidung von Burn-Out vorgestellt.

Das Aktionsbündnis präsentierte seine Ziele und regionalen Aktivitäten im Rahmen einer öffentlichen Auftaktveranstaltung am 27. November 2006. Die geplanten Maßnahmen für das Jahr 2007, wie Führungsseminare, betriebliche Workshops oder Gesundheitsprogramme für Beschäftigte werden auf der Internetplattform des hessischen Sozialnetzes angekündigt und dokumentiert. Um die Botschaft „Gesundheit ist Voraussetzung produktiver Arbeit“ zu verbreiten und in der Zielgruppe zu verankern, werden weitere Aktionspartner in den Regionen gewonnen. Intensive Öffentlichkeitsarbeit wird diese Maßnahmen flankieren.

Anhang 1: Persönliche Checkliste zu Arbeitsbedingungen in Betrieben und Dienstleistungseinrichtungen

Die folgende Checkliste beinhaltet wichtige interne bzw. externe Ressourcen. Diese haben wesentlichen Einfluss auf das Betriebsklima und die Identifikation mit der Tätigkeit und dem Unternehmen.

Ressourcen beeinflussen auch die mit der Tätigkeit verbundenen Belastungen. So lässt sich Stress wie z. B. Zeitdruck, der nicht immer vermieden werden kann, wesentlich besser abfedern, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Auf den Stationen des Praxismarkts und in den Workshops wurde auf die folgenden Fragestellungen und Ressourcen eingegangen.

Prüfen Sie selbst, wie ist es in Ihrem Unternehmen?

Thema 1 Führungskräfte und Gespräche zur Gesundheit	ja	nein
1. Kennen die Führungskräfte die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheit bzw. Krankheit?		
2. Werden Führungskräfte im Bereich Gesundheit und Mitarbeiterkommunikation qualifiziert?		
3. Haben die Führungskräfte ein fundiertes Basiswissen zu Gesundheit und Krankheit?		
4. Werden gesundheitsbezogene Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden durchgeführt, um Arbeitsbelastungen und Beanspruchungen zu reduzieren?		
5. Werden individuelle oder Gruppengespräche zu gesundheitlichen Fragestellungen „angstfrei“ – ohne Druck auf Mitarbeitende – geführt?		
6. Werden die Mitarbeitenden vor dem Gespräch über Sinn und Zweck des Gespräches informiert?		
7. Werden mit den Mitarbeitenden Gesundheitszirkel oder Besprechungen durchgeführt, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern?		
8. Werden die Mitarbeitenden im Gespräch über dessen Ziele informiert, ist das Gesprächsziel klar?		
9. Ist für eine angenehme, störungsfreie Gesprächsatmosphäre gesorgt: Steht ein ruhiger Raum zur Verfügung? Sind alle Störquellen ausgeschlossen (Handy...)? Stehen Getränke zur Verfügung?		
10. Werden die Mitarbeitenden in die Problemlösung einbezogen?		
11. Werden persönliche Anfragen, Wünsche, Bedenken der Mitarbeitenden erfragt und berücksichtigt?		
12. Werden konkrete Maßnahmen vereinbart und deren Erfolg im Nachgang überprüft?		

	ja	nein
Thema 2 Unternehmenskultur und Betriebsklima gestalten		
1. Bekommen die Mitarbeitenden schnelle Unterstützung (materiell oder personell) in kritischen Situationen, z. B. bei Störungen oder Unterbrechungen, die zu Zeitdruck führen?		
2. Wird auf Konflikte, wenn sie sichtbar werden, im Sinne einer einvernehmlichen Konfliktlösung reagiert, oder werden die eher auf die lange Bank geschoben?		
3. Können Mitarbeitende eigene Anliegen jederzeit dem Vorgesetzten vortragen und werden diese ernst genommen?		
4. Haben Mitarbeitende die Möglichkeit, Beschwerden zu äußern, ohne dass ihnen dadurch Nachteile entstehen?		
5. Bekommen die Mitarbeitenden alle notwendigen Informationen?		
6. Wenn Mitarbeitende sich ihre notwendigen Informationen selbst beschaffen müssen, haben sie dabei z.T. Widerstände zu überwinden?		
7. Werden Mitarbeitende bei Entscheidungen einbezogen?		
8. Werden die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeitenden respektiert?		
9. Sind die Aufgaben, Anforderungen und Entscheidungen für alle durchschaubar?		
10. Ist der Betrieb fehlertolerant und wird Kritik sachlich geäußert?		
11. Gibt es eine Verständigung über gemeinsame Werte im Unternehmen?		
Thema 3 Gute Arbeitsorganisation		
1. Gibt es Regelungen für Abweichungen vom Normalbetrieb, z. B. Verhaltensregeln bei Störungen?		
2. Werden Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt? Werden dabei auch die psychischen Belastungen erfasst?		
3. Werden Defizite, die in Gefährdungsbeurteilungen erkannt wurden, nach Maßgabe ihrer Dringlichkeit behoben?		
4. Stehen geeignete persönliche Schutzausrüstungen zur Verfügung oder können diese, wenn notwendig, schnell besorgt werden?		
5. Führt Zeitdruck gelegentlich dazu, dass wichtige Belange der Arbeitssicherheit vernachlässigt werden?		
6. Können defekte, unbrauchbare oder verschlissene Arbeitsmittel schnell und unproblematisch erneuert bzw. ausgewechselt werden?		
7. Werden kritische Ereignisse (Störungen, Ausfälle, Engpässe, Unfälle, Beinaheunfälle) aufgearbeitet, um daraus zu lernen?		
8. Bekommen die Mitarbeitenden alle notwendigen Informationen?		

	ja	nein
9. Werden arbeitsbedingte Unterweisungen konsequent durchgeführt?		
10. Stehen alle für den Arbeitsprozess notwendigen Informationen unmittelbar zur Verfügung?		
11. Haben Mitarbeitende ausreichend Gelegenheit, um Mahlzeiten einzunehmen?		
12. Sind Pausenräume und sanitäre Anlagen ausreichend und in hygienischer Form vorhanden?		
13. Werden bei Arbeiten unter Hitzebedingungen (arbeits- oder wetterbedingt), vom Arbeitgeber ausreichend geeignete Getränke zur Verfügung gestellt?		
Thema 4 Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung		
1. Werden bei der Arbeitszeitplanung die Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigt?		
2. Gibt es Kundenklagen, weil Lieferzeiten oder Termine nicht eingehalten werden?		
3. Werden Arbeitszeitpläne – aufgrund von Änderungen betrieblicher Abläufe – nicht eingehalten?		
4. Gibt es zeitliche Puffer für kurzfristige Änderungen oder Störungen?		
Thema 5 Führungskräfte – Treiber oder Getriebene		
1. Gibt es Coaching oder Supervisionsmaßnahmen für Führungskräfte aller Ebenen (auch Meister) ?		
2. Haben die Führungskräfte ausreichend Zeit, um Führungsaufgaben (Mitarbeiteranleitungen, Kommunikation etc.) neben den Fachaufgaben wahrzunehmen?		
3. Wird auf die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte geachtet (Arbeitszeiten, Reisetätigkeit, Work-Life-Balance)?		
4. Gibt es gesundheitsbezogene Angebote für Führungskräfte?		
5. Wird die Aufgabe „Gesundheit im Betrieb“ in den Führungsgremien besprochen?		
6. Ist die Führungsaufgabe mit familiären Pflichten zu vereinbaren (für Männer und Frauen)?		
7. Verhalten sich Führungskräfte im Bereich Gesundheit vorbildlich?		

Zahlreiche Anregungen und weiterführende Informationen zu den Themen finden Sie auch in den folgenden Anhängen 2 und 3.



Anhang 2: Angebote zur Fortbildung/Weiterbildung in Sachen „Gesunde Betriebe“

A) Gemeinsame Angebote der IKK Baden-Württemberg und Hessen, der Metall-BG Nord Süd und dem hess. Sozialministerium

Kontakt: IKK: Gabriele.Graf-Weber@ikkbw-he.de,
Metall-BG Süd: K.Wenchel@bgm-s.de,
Hessisches Sozialministerium: bettina.splittgerber@hsm.hessen.de

- **Stress im Außendienst – Wenn Belastungen zum Unfallrisiko werden**
Außendiensttätigkeiten spielen in Kleinbetrieben nahezu unabhängig von der Branche eine große Rolle. Aufträge, die von Mitarbeitern zu erledigen sind, unterliegen den normalen Unwägbarkeiten, wie sie sich durch die Verkehrssituation oder durch arbeitsbedingten Zeitverzug ergeben. Die Folgen davon sind Stressreaktionen, die sich in vielfältiger Weise auswirken können, etwa durch riskantes Verhalten im Straßenverkehr und bei der Durchführung des Arbeitsauftrages. Auch unfreundliches Verhalten Kunden gegenüber kann die Folge sein. Ausgehend von dieser Situation werden Möglichkeiten einer praktikablen Stressprävention dargestellt.
- **„Mir wächst der Stress übern Kopf!“ – Möglichkeiten der persönlichen Stressvorsorge für Unternehmer**
In dieser Fortbildungsveranstaltung stehen die typischen Stressbelastungen der Unternehmer kleiner und kleinster Betriebe im Mittelpunkt. Die Folgen dieser Stressbelastungen beschränken sich dabei nicht nur auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Unternehmers, sondern können sich auch in nachteiliger Weise auf die gesamte Betriebs- und Mitarbeiterführung und damit auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz auswirken.
Von Bedeutung sind dabei sowohl die „normalen“ arbeitsbedingten Stressbelastungen als auch und gerade die längerfristigen Belastungen, die sich aus der besonderen Situation des Kleinunternehmers ergeben z.B. permanenter Wettbewerbs- und Termindruck (Ressourcenbindung).
- **Streit, Konflikte, Mobbing – Wenn Kollegen nicht miteinander können**
In dieser Fortbildungsveranstaltung werden die sozialen Stressfaktoren Konflikte, Streit, Mobbing beispielhaft dargestellt, wobei der negative und betriebsschädliche Einfluss mit seinen Auswirkungen auf Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und sicheres Verhalten hervorgehoben wird. Aufbauend auf dem Ursachengefüge der oben genannten sozialen Stressphänomene werden Wege der Intervention und der Prävention vor dem Hintergrund der besonderen Bedingungen in Kleinbetrieben vorgestellt und gemeinsam erarbeitet.



- **Damit ihr Betrieb rund läuft – Stressbewältigung durch Verbesserung der Arbeitsorganisation in Kleinbetrieben**

In dieser Veranstaltung steht Stressprävention durch Arbeitsorganisation im Mittelpunkt.

Da Mängel in der Arbeitsorganisation als eine Hauptursache von störungsanfälligen Betriebsabläufen und damit auch der Stressentstehung angesehen werden können, sind auch zuerst diese Mängel ins Visier zu nehmen. Hierzu wurde eine praktikable Organisationshilfe entwickelt, bei deren Anwendung sich Störungen und damit einhergehende Stressreaktionen eher vermeiden lassen. Der Betrieb läuft runder. Außerdem werden dadurch die Anforderungen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes berücksichtigt. Die Vorstellung dieser Organisationshilfe bildet den Schwerpunkt der Veranstaltung.

- **Suchtprävention in Kleinbetrieben zum Alkohol- und Drogenmissbrauch**

Alkohol- und Drogenmissbrauch ist nach wie vor ein Thema, das im Rahmen der Betriebssicherheit und der Mitarbeiterführung von großer Bedeutung ist. Im Mittelpunkt dieser Veranstaltung stehen das konkrete Vorgehen bei vorliegendem Suchtmittelmissbrauch sowie die Möglichkeiten der betrieblichen Prävention. Außerdem wird verdeutlicht, inwieweit bereits geringer Suchtmittelkonsum (Alkohol) sich auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter in nachteiliger Form auswirken kann.

- **Der gesunderhaltende Betrieb – Wie Kleinbetriebe von einem erfolgreichen Projekt zur Gesundheitsförderung profitieren können**

Aufbauend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und betrieblichen Erfahrungen eines erfolgreichen Modellprojektes werden Möglichkeiten vorgestellt, die es auch Unternehmern kleinerer Betriebe erlauben, ein höheres Gesundheitsniveau zu schaffen. Es geht dabei sowohl um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen als auch um gesundheitsbewusste Einstellungen auf Seiten der Mitarbeiter. Wenn diese Ziele erreicht werden, liegen die Vorteile auf der Hand, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter: geringere Arbeitsunfähigkeit, das heißt weniger Mitarbeiterausfall und damit weniger Stress für alle und bessere Planbarkeit für den Unternehmer

- **Wann sind Mitarbeiter für ihre Tätigkeiten nicht mehr befähigt und wie muss ich als Unternehmer handeln?**

§ 7 und § 15 der BG-Vorschrift BGI A1 befassen sich mit der Befähigung der Mitarbeiter für Tätigkeiten. Danach kann bei Fehlen notwendiger Voraussetzungen die Befähigung für eine bestimmte Tätigkeit soweit eingeschränkt sein, dass diese trotz gegebener Qualifikation nicht mehr ausgeführt werden darf. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere Alkohol-, Drogen- und Medikamenteneinfluss, krankheitsbedingte Einschränkungen sowie unter bestimmten Umständen auch Einschränkungen der augenblicklichen Verfassung. An zahlreichen Beispielen aus der Praxis wird veranschaulicht, wann und wie der Unternehmer bei Mitarbeitern mit eingeschränkter Befähigung handeln muss.

- **Wiedereingliederungsmanagement – Ein wichtiges Thema auch für Kleinbetriebe**

Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach längerer krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheit sowie bei Behinderung stellt für den Unternehmer von Kleinbe-



trieben eine schwierige Aufgabe dar, die er ohne ärztliche Hilfe nicht lösen kann. Worauf beim betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement zu achten ist und welche Hilfe der Unternehmer insbesondere vom Betriebsarzt erwarten kann, soll in dieser Fortbildungsveranstaltung thematisiert werden. Ziel ist die reibungslose Wiedereingliederung in einen ebenso reibungslos laufenden Betrieb.

- **Motivation zu sicherem Verhalten**

Inhalt dieser Veranstaltung ist die Darstellung eines bewährten Motivationsmodells. Mit Hilfe dieses Modells werden gezielt Bedingungen im Betrieb geschaffen, die die Mitarbeiter zu sicherem Verhalten veranlassen. Ursprünglich für Großbetriebe konzipiert, lässt sich dieses Modell auch auf Kleinbetriebe übertragen. Wie dabei konkret vorgegangen wird ist Inhalt der Veranstaltung.

- **Vortragsabende: Was bringt mir Gesundheitsförderung im Betrieb?**

Gesunde Mitarbeiter sind nicht nur anwesend, sie arbeiten auch besser. Dies steigert den erreichbaren Umsatz des Betriebes. Der Zusammenhang von Gesundheit und Wirtschaftlichkeit liegt im Betrieb nicht nur in den unmittelbar zu sparenden Kosten. Zu berücksichtigen sind auch die Kosten, die durch „organisatorische“ Verluste, durch fehlende Motivation und schlechte bzw. mindere Arbeitsleistung entstehen. In einem zunehmenden Wettbewerb werden Innovationskraft, Flexibilität und – als wichtige Voraussetzung dafür – Wohlbefinden und Motivation der Beschäftigten zu einer zentralen Ressource des betrieblichen Erfolges. Gesunde und zufriedene Mitarbeiter steigern die Produktivität und Wirtschaftlichkeit des ganzen Betriebes. Es ist deshalb durchaus von wirtschaftlichem Interesse, Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen. Hier setzt das Seminarangebot für Unternehmer und ihre Führungskräfte an. **Mit Praxisbericht eines Betriebsinhabers (Kleinbetrieb).**

- **Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung**

Gute Führung leistet einen wichtigen Beitrag zur Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter. In diesem Seminar lernen Sie den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der Gesundheit der Mitarbeiter verstehen sowie Problemlösungsstrategien, alltagstaugliche Bewältigungsmethoden für Belastungen und berufspraktische Kommunikationsmethoden kennen.

- **Handwerkszeug der Führung**

Handwerkszeuge zur „Selbst“- , „Betriebs“- und „Mitarbeiter“-Führung vermitteln Ihnen, wie Sie mit weniger Aufwand Aufgaben effektiver bewältigen und die Selbstorganisation verbessern. Praxisgerechte Führungsvarianten werden vorgestellt, um Führung und Motivation der Mitarbeiter zu verbessern. Die spezifische Situation der Teilnehmer dieses Seminars bildet die Ausgangslage für die inhaltliche Ausgestaltung.

- **Workshop „Der richtige Dreh“**

Belastungen am Arbeitsplatz analysieren, rückengerechtes Verhalten am Arbeitsplatz trainieren, Ausgleichsübungen erlernen, rückengerechte Verhältnisse am Arbeitsplatz forcieren, gesundheitliche Potentiale entdecken und ausbauen, Entspannungsübungen erlernen. Das alles – eventuell auch in Ihrem Betrieb gemeinsam mit den Mitarbeitern – ist Inhalt dieses Workshops.

- **Fit im Beruf – Strategien für mehr Wohlbefinden und Leistung**

Regelmäßiges Bewegungstraining, bioaktive Ernährung, effektives Stressmanagement, erholsamer Schlaf und mehr Lebensfreude durch bewussten Genuss bilden die Grundlage für ein erfolgreiches und zufriedenes Leben. Lernen Sie gesundheitliche Schutzfaktoren und praxisnahe Strategien kennen, die Sie leistungsfähiger machen und Ihr Wohlbefinden steigern.

B) Fortbildung der Handwerkskammer zu betrieblichen Arbeitszeitmodellen

Aufgrund der berufsspezifischen Anforderungen an betriebliche Arbeitszeitgestaltung bieten sich Fortbildungsseminare/Workshops ausgerichtet auf die Anforderungen für die Berufssparten (z. B. Handwerksbereiche) an. Kontakte und Angebote richten Sie bitte an die Handwerkskammer.

C) Weiterführende Angebote der Unfallkasse Hessen (UKH) 2007

Die UKH bietet regelmäßig Schulungen und Beratung für ihre Mitgliedsbetriebe an (für Landesdienststellen, Kreise, Kommunen, Sparkasse, kommunale Krankenhäuser u. a.). Außerdem stellt sie vielfältige **Informationen** über die Aufgaben im Gesundheitsschutz zur Verfügung. Auf der Internetseite www.ukh.de können sowohl die Broschüren der Reihe GUV-I als auch aktuelle Fachinformationen herunter geladen werden. Die Mitglieder-Zeitschrift *inform* mit regelmäßigen Fachartikeln zu Führungsaufgaben können als PDF-Dateien von allen Interessierten eingesehen werden.

Führungskräften sind insbesondere die regelmäßig angebotenen **Seminare** zu betriebsübergreifenden Themen zu empfehlen. Dazu gehören insbesondere:

- Aufgaben der Führungskräfte
- Sicherheit und Gesundheitsschutz als Managementaufgabe
- Führung und Gesundheit (erst wieder 2008)
- Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Gefährdungsbeurteilung als Führungsinstrument
- Unterweisungen (mehrere Angebote)
- Gesprächsführung (mehrere Angebote)

Weitere Seminare richten sich an Betriebs- und Personalräte, um geeignete Mitbestimmungs- und Kontrollmöglichkeiten beim Gesundheitsschutz aufzuzeigen.

Die **Beratungsschwerpunkte** werden 2007 und in den Folgejahren durch die Vorgabe der paritätisch von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzten Selbstverwaltung geprägt, dass die Unfälle in Betrieben, Schulen und Kindergärten in einem definierten 5-Jahres-Zeitraum um 30 % abgesenkt werden sollen.

Anhang 3: Literaturliste

(Institutionen in alphabetischer Reihenfolge)

Titel der Broschüren / Werbeprospekte	Institution/ Bezugsquelle	Homepage
<p>Der Arbeitskreis informiert in drei kostenlosen Informationsportalen zu folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demographischer Wandel • Betriebliche Gesundheitsförderung • Neu: Betriebliches Eingliederungsmanagement 	<p>RKW Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“ Düsseldorfer Straße 40 65760 Eschborn</p> <p>☎ 06196 495-3205 ☎ 06196 495-4201</p>	<p>Demographischer Wandel: www.dwa.sozialnetz.de</p> <p>Gesundheitsförderung: www.igf.sozialnetz.de</p> <p>Eingliederungsmanagement: www.bem.sozialnetz.de</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Was kränkt macht krank. Mobbing bewältigen. • Produktionsfaktor Gesundheit im Verkehrs- und Transportwesen. 7 Praxisbeispiele zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren • Produktionsfaktor Gesundheit im Handel. 8 Praxisbeispiele zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren • Produktionsfaktor Gesundheit im verarbeitenden Gewerbe. 8 Praxisbeispiele zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren • Produktionsfaktor Gesundheit in Dienstleistungsbetrieben. 11 Praxisbeispiele zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren • Produktionsfaktor Gesundheit in Automobilindustrie und Kfz-Handel. 6 Praxisbeispiele zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren • Betrieblicher Gesundheitsbericht • Betriebliches Gesundheitsmanagement • Essen im Job • Weniger Stress im Job • Älter werden im Beruf • Nichtraucher 	<p>AOK-Bundesverband Kortrijker Straße 1 53177 Bonn</p> <p>☎ 0228 843-0 ☎ 0228 843-502</p>	<p>www.aok.de > AOK- Bundesverband > Kontakt</p> <p>weitere Infos: www.aok-gesunde-unternehmen.de</p>

Faltblätter

- Nichtraucher am Arbeitsplatz
- Führungskräfte – Wichtige Partner bei der Gesundheitsförderung
- Mobbing in Unternehmen – Ursache, Folgen, Lösungsansätze
- Stress am Arbeitsplatz
- I-Punkt
Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz
- I-Punkt
Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit – Ergebnisse einer Expertenbefragung
- I-Punkt
Arbeitsschwere und geringer Handlungsspielraum – zwei bedeutsame Einflussfaktoren auf das Krankheitsgeschehen
- I-Punkt
Arbeitsprozesse effektiver und gesünder gestalten mit der Methode des „Aufgabenbezogenen Informationsaustauschs“ (AI)
- IGA-Report 3
Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Julia Kreis, Wolfgang Bödeker
- IGA-Report 5
Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit – Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten H. Paridon, F. Bindzius, R. Hanßen-Pannhausen u.a.
- IGA-Report 8
Vorgehensweise bei der Entwicklung von arbeitsweltbezogenen Präventionszielen. F. Bindzius, W. Bödeker, G. Eberle u.a.

Broschüren

- Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen
- Rauchfrei am Arbeitsplatz – Ein Leitfaden für Betriebe
- Alkohol und Arbeitswelt
- Psychisch krank im Job. Was tun?
- BKK-Gesundheitsreport 2006
„Demografischer und wirtschaftlicher Wandel – gesundheitliche Folgen“
- Richtig stehen und heben – am Arbeitsplatz und zu Hause
- Richtig sitzen – am Arbeitsplatz und zu Hause
- Aktiv gegen Stress – mit Entspannung liegen Sie richtig

BKK Landesverband
Hessen
Stresemannallee 20
60591 Frankfurt/Main
 069 96379-127
 069 96379-200

www.bkk-hessen.de

<p>Bücher</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klein, gesund und wettbewerbsfähig – Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen. Reinhold Sochert Preis 14,50 € • Handlungsspielraum, psychische Anforderungen und Gesundheit Das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen: Auswertungsperspektiven auf dem Hintergrund des Job Demand-Control Modells. Heiko Friedel Preis 20,50 € • 50 „Models of Good Practice“ – Betriebliche Gesundheitsförderung in europäischen Klein- und Mittelunternehmen Barbara Orfeld, Reinhold Sochert Preis 17,00 € • Betriebliches Gesundheitsmanagement im öffentlichen Dienst und in der Verwaltung - Erfahrungen und Perspektiven Alfons Schröer Preis 14,50 € • Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor? – Europäische Trends und deutsche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung Reinhold Sochert, Christoph Schwippert Preis 19,00 € 	<p>(Fortsetzung: BKK Landesverband Hessen Stresemannallee 20 60591 Frankfurt/Main ☎ 069 96379-127 ☎ 069 96379-200)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • 4-seitige Information zum Arbeitszeitrecht • Flyer GUSS • Dienstleistungsprospekte von Firma Luh und Förster 	<p>Handwerkskammer Wiesbaden Bierstadter Straße 45 65189 Wiesbaden ☎ 0611 136-0 ☎ 0611 136-155</p>	<p>www.hwk-wiesbaden.de</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Der erste Tag- Leitfaden für Unternehmen zur Unterweisung von Neulingen (BGI 568) • Sicherheit durch Unterweisung (BGI 527) • DVD " Neu im Job" (für jugendliche Berufsanfänger und Auszubildende) • DVD "Top-Info" (18 Unterweisungsmodule für unterschiedliche Branchen) • Broschüre "Alkoholprobleme in den Griff bekommen" für Kleinbetriebe • Selbstcheck für Kleinbetriebe (Infomaterial) • Flyer zum Gütesiegel "Sicher mit System" • BGMS-Jahreskalender 2007 • Präventions-CD 2007 • Seminarbroschüre 2007 • Broschüre "Damit ihr Betrieb rund läuft" für Kleinbetriebe 	<p>BGMS Berufsgenossenschaft Metall Nord Süd Wilhelm-Theodor- Römheld-Straße 15 55130 Mainz-Weisenau ☎ 06131 802 0</p>	<p>www.BG-metall.de</p>
<p>Informationen für Betriebe</p> <ul style="list-style-type: none"> • IKKimpuls-Flyer „Eins, zwei, drei :Rauchfrei“ - Nichtraucherurse in Betrieben • IKKimpuls-Flyer „Der richtige Dreh“ Bewegungstraining/Beratung am Arbeitsplatz • IKKimpuls-Broschüre „Die IKKimpuls Werkstatt“ Gesundheitsmanagement für erfolgreiche Betriebe <p>Informationen zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • IKKimpuls-Flyer „Arbeit und Gesundheit im Handwerk“ Daten, Fakten, Analysen 2005 • Beispiele für arbeitsorganisatorische Einflussfaktoren (Handout, 4 Seiten) • IKK-Broschüre „Gesundheitsleitfaden Maler“ • IKK-Broschüre „Gesundheitsleitfaden Schreiner und Tischler“ • IKK-Broschüre „Gesundheitsleitfaden Lackierer“ <p>Informationen für Berufstätige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IKKimpuls-Broschüre „Der richtige Dreh“ Büroarbeitsplätze • IKKimpuls-Broschüre „Der richtige Dreh“ Kraftfahrzeuggewerbe • IKKimpuls -Broschüre 25 Übungen zum Mitmachen • IKK-Broschüre „Den Rücken stärken - die Wirbelsäule pflegen“ • Broschüre vom BZgA „Achten Sie auf Ihre innere Balance“ • Broschüre IKKimpuls „Gesund durch den Tag“ Ernährungstipps für Berufstätige • IKK-Broschüre IKK-Gesundheitsbibliothek „Wegweiser zur Fitness“ 	<p>IKK Baden-Württemberg und Hessen Landesdir. Hessen Abraham-Lincoln-Str. 32 65189 Wiesbaden ☎ 0611 7377-0 ☎ 0611 7377-100 E-Mail: ikkhe@ikkbw-he.de</p>	<p>www.ikkbw-he.de</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Was ist gute Arbeit? Tipps für den Arbeitsplatz Nr. 30 (zum Download) • Gute Arbeit braucht Erholzeiten Argumente und Fakten, auf der CD-Rom Gesünder arbeiten • Mobbing wirkungsvoll begegnen – ein Ratgeber der IG Metall, Arbeitshilfe 16, Frankfurt 2003 • Nacht- und Schichtarbeit, Arbeitshilfe 15, Frankfurt 2003 • VW: Betriebsvereinbarung Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz • Opel: Betriebsvereinbarung Chancengleichheit und respektvolle Zusammenarbeit, (zum Download) • Fraport: Regelungsabsprache über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, (zum Download) 	<p>IG Metall Vorstand Wilhelm-Leuschner Straße 79 60329 Frankfurt/Main</p> <p>☎ 069 6693-0</p>	<p>www.igmetall.de</p> <p>Unter Projekt „gute Arbeit“ liegen zahlreiche Materialien zum Download bereit.</p> <p>www.igmetall.de/homepages/recklinghausen/file_uploads/7131.pdf</p>
<ul style="list-style-type: none"> • M. Gührs, C.Nowak, Trainigshandbuch zur konstruktiven Gesprächsführung, Limmer Verlag 2003 	<p>Verlag Christa Limmer Hörnweg 2 24594 Meezen</p> <p>☎/ ☎ 04877-1067</p>	<p>www.limmer-verlag.de</p> <p>(das Buch kann online bestellt werden)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Meier, R.: Gesprächstechniken (Arbeitsheft). Fünf Schritte zu einer guten Gesprächsführung, Gabal-Verlag 	<p>GABAL Verlag GmbH Schumannstr. 155 63069 Offenbach</p> <p>☎ 069 830066-0 ☎ 069 830066-66</p>	<p>www.gabal-verlag.de</p> <p>(das Heft kann online bestellt werden)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Handreichung 1, Demographische Entwicklung und Personalmanagement • Handreichung 2, Ältere Mitarbeiter und Innovationsprozesse • Handreichung 3, Demographische Entwicklung - Jenseits der Altersteilzeit • Handreichung 4, Integration neuer Mitarbeiter im Zeichen des demographischen Wandels • Handreichung 5, Motivation älterer Mitarbeiter 	<p>Forschungsstelle Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. Emil-von-Behring-Str. 4 60439 Frankfurt /Main</p> <p>☎ 069 95808-0 ☎ 069 95808-259</p>	<p>www.mit-offenen-angenen.de</p> <p>(die Handreichungen stehen zum Download bereit)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Wissensbaustein Kommunikation und Führung • Wissensbaustein Selbstmanagement • Arbeiten mit Zielvereinbarungen • Grundwissen Betriebsklima • Grundwissen Mobbing am Arbeitsplatz • Mobbing-Prävention • Burnout • Stress am Arbeitsplatz und seine Folgen • Stressbewältigung im Arbeitsalltag • Kommunikation 	<p>Gesellschaft Arbeit und Ergonomie - online e.V. Büro Offenbach Berliner Str. 48 63065 Offenbach</p> <p>☎ 069 850032-0 ☎ 069 850032-10</p>	<p>www.ergo-online.de (zahlreiche Unterlagen stehen zum Download bereit)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prof. Dr. Rosenstiehl: Betriebsklima geht jeden an! Hg. vom Bayrischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien, Frauen und Gesundheit, München 1992 		<p>www.stmas.bayern.de/arbeit/betrklim.pdf (zum Download)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Broschüre: DGB Index Gute Arbeit 		<p>www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de/DGB-Index-Broschuere_DieMitt.pdf (zum Download)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • INQA / Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Wenn aus Kollegen Feinde werden.... Ratgeber zum Umgang mit Mobbing. Dortmund 2003 	<p>Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund ☎ 0231 9071-0 ☎ 0231 9071-2454</p>	<p>www.baua.de steht unter http://www.baua.de/nn_21604/de/Publikationen/Broschueren/A12.xv=vt.pdf zum download bereit</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeiten in rheinland-pfälzischen Klein- und Mittelbetrieben • Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit durch flexiblere Arbeitszeiten 	<p>Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz Bauhofstr. 9 55116 Mainz ☎ 06131 16-2016</p>	<p>www.masfg.rlp.de (nicht online verfügbar)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Flyer“ geförderte, betreute Beratung“ für Hessische KMU • „AG Personal“, das Austauschforum für Personalleiter mittelständischer Unternehmen in Süd- und Nordhessen 	<p>RKW Hessen Düsseldorfer Str. 40 65760 Eschborn</p> <p>☎ 06196 970-222 ☎ 06196 970-299</p>	<p>www.rkw-hessen.de</p> <p>(stehen zum download bereit unter Downloads bzw. Arbeitsgemeinschaften)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • K. Dieckhoff/T. Hoffmann: Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastungen vermeiden, hg. v. INQA/RKW: RKW-Verlag 2005 • Dieckhoff/Freigang-Bauer/Hentrich/Hoffmann: Qualität der Arbeit verbessern. Psychische Fehlbelastungen im Betrieb vermeiden, hg. v. INQA/RKW: RKW-Verlag 2005 • Schreurs/Morhard (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit steigern durch familienfreundliche Arbeitsplätze, RKW-Verlag 2005 • von Eisenhart Rothe/Böcker (Hrsg): Wenn plötzlich die Chemie nicht mehr stimmt - Mobbing der heimliche Faktor, RKW-Verlag 2003 • Auch Erfahrung zählt (Download) • Älter werden im Betrieb (Download) • Leitfaden für Teamleiter in Call-Center (Download) • Psychische Belastungen in Call Centern (Download) 	<p>RKW Kompetenzzentrum Düsseldorfer Str. 40 65760 Eschborn</p> <p>☎ 06196 495-3205 ☎ 06196 495-493205</p>	<p>www.rkw.de</p> <p>downloads unter Lösungswege > Publikationen</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Erholung und Ausgleich- Basis für berufliche Höchstleistungen • Erfolgreich und gesund handeln- Information für Existenzgründer • Gespräche mit Kunden - Emotionsarbeit • Professionelles Nein • Kompetentes Führen- Voraussetzung für Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter • Wissen und Können spart Zeit und Kraft – Schlüsselkompetenzen • Ressourcen stärken - Gefährdung vermeiden • Tief durchatmen! Entspannungstechniken- ein Überblick • Erholung und Ausgleich- Basis für berufliche Höchstleistungen • Zeitmanagement – eine Voraussetzung für gesundes und effektives Arbeiten • Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit- Informieren und rechtzeitig die Weichen stellen! • Arbeit effektiv und gesund gestalten „Gesunde Rituale während der Arbeit“ • Betrieblicher Brandschutz – nichts anbrennen lassen • Erfolgreich und gesund handeln • Gesundheit - Voraussetzung und Ziel der Selbständigkeit • Auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmen • Eine rundum gesunde Wirtschaft 	<p>RKW Kompetenzzentrum Düsseldorfer Straße 40 65760 Eschborn</p> <p>☎ 06196 495-3205 ☎ 06196 495-493205</p>	<p>www.guss-net.de</p> <p>(zahlreiche Unterlagen stehen zum Download bereit)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb • Qualität der Arbeit verbessern Psychische Fehlbelastungen im Betrieb vermeiden • Gute Mitarbeiterführung Psychische Fehlbelastung vermeiden 	<p>Initiative Neue Qualität der Arbeit Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin</p>	<p>www.inqa.de</p> <p>(die Unterlagen stehen zum Download bereit)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Broschüre "Kleine Schritte - große Wirkung" Arbeitsschutz organisieren – Handlungshilfe für Klein- und Kleinstbetriebe • Faltblatt "Kleine Schritte - große Wirkung" • Faltblatt "Gefährdungsbeurteilung" Informationen für Klein- und Mittelbetriebe • Sichere Baustellen – 20 Fragen zur praktischen Umsetzung der Baustellenverordnung • Betriebliche Gesundheitsförderung in Bäckereien und Konditoreien • Gutes Bauen in Hessen • KOMKO Bauen, eine INQA Bauen Praxishilfe • Faltblatt Regierungspräsidium Gießen „Eine Behörde stellt sich vor“ 	<p>Hessisches Sozialministerium Abteilung III Dostojewskistr. 4 65187 Wiesbaden ☎ 0611 817 0</p> <p>Regierungspräsidium Gießen Dezernat 25.2 Arbeitsschutz Südanlage 17 35390 Gießen ☎ 0641 303-3277 ☎ 0641 303-3203</p>	<p>www.sozialnetz-hessen.de</p>
<ul style="list-style-type: none"> • K. Hirschfeld: Retention und Fluktuation. Mitarbeiterbindung – Mitarbeiterverlust, hg. von UNI – Internationaler Verbund der Dienstleistungsgewerkschaften • Kodex Ethischer, sozialer und beruflicher Verantwortung für Fach- und Führungskräfte, hg. von UNI 	<p>UNI (Hauptsitz) Avenue Reverdil 8-10 CH- 1260 NYON ☎ + 41 22365 2100 ☎ + 41 22 365 2121</p>	<p>www.union-network.org</p>
<ul style="list-style-type: none"> • GUV-V A1 „Grundsätze der Prävention“ • GUV-I 8503 „Der Sicherheitsbeauftragte“ • GUV-I 506 „Gesetzliche Unfallversicherung“ • GUV-I 8540 „Druckschriftenverzeichnis Sicherheit und Gesundheitsschutz“ <p>und andere beispielhafte Informationen für Mitgliedsbetriebe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jahresbericht 2005 • Bildungsprogramme 2007 für Allgemeine und Schüler-Unfallversicherung • Infoblatt „Auswahl wichtiger Vorschriften mit Gesprächspflichten“ • Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im öffentlichen Dienst“, Band 13 der UKH-Schriftenreihe, Universum-Verlag Wiesbaden 	<p>Unfallkasse Hessen Leonardo-da-Vinci-Allee 20 60486 Frankfurt / Main ☎ 069 29972-233 ☎ 069 29972-207</p>	<p>www.ukh.de</p> <p>Alle GUV stehen unter http://regelwerk.unfallkassen.de/regelwerk/index.jsp zum Download bereit.</p>

Anhang 4: Auswahl von Gesprächen zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz

Unterweisungen

Vorschriften	Unfallverhütungsvorschrift BGV A1 / GUV-V A1	§ 4 (1) und (2)
	ArbSchG	§ 4, § 9 (2), § 12 (1), § 14 (1)
	GefStoffV	§ 14 (2)
	BioStoffV	§ 12 (2)
	BetrSichV	§ 9 (1) und (2)
	BildscharbV	keine
	PSA-BV	§ 3 (1) und (2)
	LasthandhabV	§ 4
	StrlSchV	§ 38 (1) - (4)
	ArbStättV	keine
	LärmVibrationsArbSchV	§ 11
Warum?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptaspekte: Fürsorgepflicht und Rechtssicherheit ▪ sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsausführung ▪ Transparenz bei Gefahren, Schutzmaßnahmen und Regelungen 	
Wer?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (direkte) Führungskraft / Andere fachkundige Person im Auftrag 	
Mit wem?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alle / betroffene Mitarbeiter 	
Wann?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bei Einstellung, Änderungen, mind. 1x/Jahr 	
Was?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefährdungen ▪ Maßnahmen ▪ Vorgehen bei Mängeln / Verhalten bei Störfällen 	
Form?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schriftliche Dokumentation mit Unterschrift der Beteiligten 	
Schnittstellen	Gefährdungsbeurteilung	

Die wichtigsten Fundorte für Rechtsvorschriften zum Arbeitsschutz sind

Gesetze, Verordnungen	→	www.bmas.de oder www.baua.de
Unfallverhütungsvorschriften	→	www.unfallkassen.de (Mitgliedsbetriebe der UKH)
	→	www.hvbg.de (Mitgliedsbetriebe gewerbl. BGen)

Gruppengespräche zur Gefährdungsbeurteilung

Vorschrift	EG-Richtlinie 2003/10/EG zu Lärm und Vibration: Anhörung der Arbeitnehmer und/oder ihrer Vertreter
Warum?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptaspekte: Arbeitsschutzsteuerung und Rechtssicherheit ▪ Einbeziehung der Betriebserfahrungen der Mitarbeiter/innen ▪ Akzeptanz der Beurteilung ▪ Akzeptanz der Maßnahmen
zur Ermittlung von Gefährdungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einschätzung von Gefährdungen <ul style="list-style-type: none"> ○ durch Handhabung ○ durch (wechselnde) Arbeitsbedingungen und –umgebung ○ durch organisatorische Mängel ▪ Beanspruchung durch Anforderungen, insb. physisch, psychisch ▪ Häufigkeit unvorhersehbarer Störungen
zur Gestaltung von Schutzmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorschläge für Schutzmaßnahmen ▪ Praktikabilität der Schutzmaßnahmen ▪ zur Auswahl von PSA ▪ [anzuwendende Schutzmaßnahmen = Unterweisung]
zur Überprüfung von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswirkung der Maßnahmen
Wer?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (direkte) Führungskraft / Anderer Beurteiler
Mit wem?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alle/betroffene Mitarbeiter
Wann?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bei Änderungen oder Überprüfungen, mindestens 1x/Jahr
Was?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begründung der Schutzmaßnahmen ▪ Verringerung oder Vermehrung der Gesundheitsgefahren infolge von (geplanten oder ungeplanten) Veränderungen ▪ Wirkung der Maßnahmen ▪ Verbesserungsbedarf
Form?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schriftliche Dokumentation der Ergebnisse / evtl. des Verlaufs ▪ evtl. Unterschrift der Beteiligten
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterweisung ▪ evtl. Rückkehrgespräch nach Krankheit

Gesundheitszirkel

Warum?	Klärung und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für Gesundheitsprobleme
Wer?	externe/r Moderator/in
Mit wem?	(aus)gewählte Mitarbeiter/innen, darunter 1 BR-/PR-Mitglied, je nach Zirkelkonzeption mit oder ohne direkter Führungskraft
Wann?	vorrangig für ungeklärte oder komplexe Gesundheitsthemen im Betrieb
Was?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ immer: betriebliche Situation / veränderte Anforderungen / Gefahren ▪ bei Krankheit: <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeitseinflüsse auf Gesundheit ○ vorhandene Einschränkungen
Form?	regelmäßige Sitzungen mit Protokoll und Agenda
Schnittstellen	Gefährdungsbeurteilung / „Gesunde Gespräche“ / insb. Gespräche zur Arbeitszufriedenheit, zum Betriebsklima und zur Zusammenarbeit

Integrationsgespräche

Vorschrift?	<p>SGB IX § 84 (2)</p> <p>Bezug: „... Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber ... mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. ...“</p>
Warum?	Hauptaspekte: Fürsorgepflicht & Rechtssicherheit
Wer?	Integrationsteam mit direkter Führungskraft, Personalbereich, Betriebs- / Personalrat, ggf. Schwerbehindertenvertretung, evtl. Betriebsarzt
Mit wem?	Mitarbeiter/in mit mehr als 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit in 12 Monaten
Wann?	möglichst bald nach Erkennen der Auffälligkeit
Was?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements ▪ Leistungen und Hilfen zur Herstellung der Arbeitsfähigkeit ▪ Maßnahmen zur Vorbeugung gegen erneute Arbeitsunfähigkeit
Form?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schriftliche Dokumentation nach betrieblichen Vorgaben
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückkehrgespräch ▪ Gefährdungsbeurteilung ▪ Integrationsgespräch

Rückkehrgespräche

Warum?	Hauptaspekt: Fürsorgepflicht
Vorschrift?	§ 618 BGB / § 62 HGB Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern § 823 BGB Verkehrssicherungspflicht im Unternehmen
Wer?	direkte Führungskraft
Mit wem?	Mitarbeiter/in nach Rückkehr aus Krankheit, Urlaub, anderer Abwesenheit
Wann?	möglichst unverzüglich, immer zeitnah
Was?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ immer: betriebliche Situation / veränderte Anforderungen / Gefahren ▪ bei Krankheit: <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeitseinflüsse auf Gesundheit ○ vorhandene Einschränkungen
Form?	keine oder nach betrieblicher Vorschrift
Schnittstellen	Gefährdungsbeurteilung

Fehlzeitengespräche

Warum?	Hauptaspekte: Fürsorgepflicht & Führung
Vorschrift?	§ 618 BGB / § 62 HGB Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern
Wer?	direkte Führungskraft, nächsthöhere Führungskraft, evtl. Personalbereich, immer: Betriebs- / Personalrat
Mit wem?	Mitarbeiter/in mit auffälligem Muster bei Abwesenheit
Wann?	möglichst bald nach Erkennen der Auffälligkeit
Was?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitseinflüsse auf Gesundheit ▪ Zu erwartende Arbeitsfähigkeit ▪ vorhandene Einschränkungen ▪ betriebliche/persönliche Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit
Form?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schriftliche Dokumentation nach betrieblichen Vorgaben
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückkehrgespräch ▪ Gefährdungsbeurteilung ▪ Integrationsgespräch

Zusammenstellung durch Dipl.-Soz. Hans Günter Abt
Unfallkasse Hessen – Organisationsberatung
Leonardo-da-Vinci-Allee 20, 60486 Frankfurt am Main
Tel. 069 29972-223, E-Mail h.abt@ukh.de