




komm **mit** mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Führung

Führungsleitlinien erstellen und umsetzen

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



Wofür ist eine Führungsleitlinie gut?

Führung findet in jedem Unternehmen statt. Es kann jedoch auf vielfältige Art und Weise geführt werden – das Verständnis guter Führung ist teilweise sehr unterschiedlich.

Oft stehen wirtschaftliche Aspekte für Leitung und Führungskräfte im Vordergrund. Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten werden dagegen nur gelegentlich zum Thema gemacht. Der konstruktive Austausch über Sicherheit und Gesundheit mit den Beschäftigten fördert nachweislich

die Gesundheit der Beschäftigten und auch den Erfolg von Unternehmen und Einrichtungen. Führungsleitlinien können ein gutes Werkzeug sein, damit dieser Austausch nachhaltig im Unternehmen verankert wird.



Welchen Nutzen haben Führungsleitlinien?

Führung hat viel mit den einzelnen Personen zu tun, die diese ausüben. Sie wird aber auch stark von den Rahmenbedingungen beeinflusst, die durch ein Unternehmen oder eine Einrichtung vorgegeben werden. Führungsleitlinien können ein gutes Werkzeug sein, um die Rahmenbedingungen verbindlich zu gestalten. Wenn Sicherheit und Gesundheit sich in Führungsleitlinien wiederfinden, erhält das Thema größere Verbindlichkeit und es erleichtert Führungskräften, Zeit und Ressourcen dafür zu investieren.

Natürlich sollten diese nicht nur auf dem Papier stehen, sondern vor allem auch im Alltag umgesetzt werden.

Diese Praxishilfe skizziert sieben wesentliche Aspekte des Führungshan-

delns, die mit Blick auf Sicherheit und Gesundheit sinnvoll sein können. Diese können in eine unternehmenseigene Führungsleitlinie aufgenommen oder weiterentwickelt werden. Welche Aspekte genau aufgenommen werden, sollte im Führungskreis und idealerweise auch unter Beteiligung von Beschäftigten, die ihre Erwartungen an eine gute Führung einbringen können, erarbeitet werden. Dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass die gemeinsamen Leitlinien auch mitgetragen werden, größer.

Die folgenden sieben Aspekte im Sinne einer proaktiven und wertschöpfenden Präventionskultur müssen an die gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen angepasst werden.

(Infos unter: kommittensch.de)



Die sieben Aspekte des Führungshandelns:

1. Verantwortung übernehmen:

- Entscheidungen treffen auf Basis der Werte wie Respekt vor dem anderen, Fairness, Integrität und Legalität
- Für die Auswirkungen des eigenen Handelns einstehen

Beispiele:

- Sicherheit und Gesundheit sind zentrale Werte in unserem Unternehmen. Führungskräfte sind dafür verantwortlich und haben eine Vorbildrolle.
- Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten haben einen hohen Stellenwert für die Führungskraft.

2. Sicherheit und Gesundheit zum Thema machen – Sinn vermitteln, Ziele vereinbaren:

- für Orientierung sorgen und realistische Ziele in einem transparenten Verfahren gemeinsam mit den Mitarbeitenden vereinbaren,
- regelmäßige Rückmeldetermine wahrnehmen und
- Feedback geben,
- Entwicklungsziele der Mitarbeitenden fördern

Beispiele:

Führungskräfte machen Sicherheit und Gesundheit regelmäßig zum Thema in Besprechungen und bei Betriebsrundgängen. Konstruktives Feedback wird regelmäßig gegeben (siehe auch PH 1

Geben und Nehmen von Feedback).

Einen Teil (*in Prozent oder Stunden*) der Arbeitszeit investiert die Führung in die Organisation von Maßnahmen zur Förderung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen:

- kooperatives, mitarbeiter- und mitwirkungsorientiertes Führungsverhalten,
- Beteiligung der Beschäftigten fördern,
- Austauschplattformen schaffen (z. B. *Schwarzes Brett/Intranet/Diskussions-Foren etc.*) und als selbstverständliche Führungsinstrumente einsetzen.

Beispiele:

Führungskräfte binden die Beschäftigten aktiv bei der Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit ein. Sie machen sie auf Risiken aufmerksam und fordern sie auf, alle Gefahrensituationen (z. B. auch Beinahe-Unfälle) zu berichten. Sie unterstützen die Beschäftigten auch, eigene Ideen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit proaktiv einzubringen (*Ideentreffen*). Der Austausch erfolgt respektvoll auf Augenhöhe. Das Durchführen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen ist Teil der Führungsaufgabe (*Hier können Sie die Abstände, wie oft das sein soll, selbst*

festlegen). Darin können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. ihre persönlichen Ziele mit der Führungskraft besprechen.

4. Unterstützung geben:

- Kompetenzen fördern,
- Ressourcen und Aufgaben harmonisieren,
- Handlungsspielräume einräumen,
- gesunde Arbeitsbedingungen gestalten und
- Mitarbeitende aktiv unterstützen.

Beispiele:

Führungskräfte fördern die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten, indem sie Weiterbildung gezielt unterstützen, eine gute Passung zwischen Anforderungen und Ressourcen schaffen und Handlungsspielräume einräumen.

5. Kontakt pflegen:

- füreinander Zeit nehmen,
- Anerkennung und Wertschätzung zum Ausdruck bringen.

Beispiele:

Führungskräfte setzen einen festen Anteil ihrer Zeit für Kontakt und Austausch mit den Beschäftigten ein. (Empfehlung mind. 10 Prozent der Arbeitszeit). Erfolge werden anerkannt und zum Ausdruck gebracht z. B. auch in Form einer Firmenfeier. Ein respektvoller und wertschätzender Umgang wird gepflegt. Es wird sich um die Belange der Beschäftigten gesorgt.

6. Führungskompetenz entwickeln:

- Das eigene Führungsverhalten und -handeln reflektieren, um Führungskompetenzen weiterzuentwickeln,
- offen sein für Rückmeldungen oder auch Feedback einfordern,
- Qualifizierungsangebote nutzen.

Beispiel:

Führungskräfte reflektieren regelmäßig ihr eigenes Verhalten und Handeln, um ihre Führungskompetenz weiterzuentwickeln.

7. Sich selbst gesund führen:

- Führungskräfte achten aktiv auf ihre eigene Gesundheit und
- sind sich ihrer Vorbildwirkung bewusst.

Beispiel:

Die Führungskraft geht mit gutem Beispiel voran und achtet auf ihre eigene Sicherheit und Gesundheit.

Die Führungskraft als Vorbild hält sich auch an die eigenen Vorgaben.

Diese sieben Aspekte sind Anhaltspunkte bei der Entwicklung der eigenen Führungsleitlinie für ein sicheres und gesundes Führungshandeln.

Tipps und Hinweise

Nachfolgend erhalten Sie Hinweise, worauf Sie sich bei der Erstellung einer Führungsleitlinie für Ihr Unternehmen oder Ihre Einrichtung einstellen sollten:

❖ Wichtig ist vor allem, dass **nicht die Leitung allein** eine solche Führungsleitlinie festlegt, sondern **in einem gemeinsamen Dialog** mit den Beschäftigten die Entwicklung eines solchen Leitbildes ermöglicht wird.

❖ Mithilfe von Beschreibungen der sieben Aspekte des Führungshandelns soll erreicht werden, dass ein **gemeinsames Verständnis von Führung** im Sinne einer proaktiven und wertschöpfenden Präventionskultur im Unternehmen hergestellt wird. (mehr zu einer guten Präventionskultur im Betrieb unter **komm-mitmensch.de**)

❖ Damit Führungsleitlinien wirksam werden, sollten sie im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses zum Leben erweckt werden. Denn Führungskräfte können in den meisten Fällen nur so gut „gesund führen“, wie die betrieblichen Rahmenbedingungen es zulassen. Auf die **Umsetzung im Arbeitsalltag** kommt es an.

❖ Die aktive **Unterstützung durch die Unternehmensleitung** ist eine Grundvoraussetzung. Gehen Sie davon aus, dass auch grund-



sätzliche Fragen zu guter Führung und **Vorbildfunktion** diskutiert werden und dabei auch kritische Aspekte auf den Tisch kommen.

❖ Bei der Erstellung eines einheitlichen Verständnisses werden sicherlich einige grundsätzliche Fragen gestellt und Sie werden möglicherweise auch den Drang haben, das ein oder andere im Unternehmen verändern zu wollen.

❖ Geben Sie den Veränderungen etwas Zeit. Auch wenn die Beschäftigten anfangs verhalten auf die Leitlinie reagieren, werden Sie bald merken, dass sich diese Aspekte nach und nach „mit Leben füllen“.

Durch eine Leitlinie kann eine höhere Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit hergestellt werden. Den Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann dies eine Hilfestellung im täglichen Miteinander sein. Eine wechselseitige Verantwortung kann dadurch bewusst gestärkt werden.

Weitere Informationen:

Nutzen Sie auch passende Praxishilfen (PH) aus den anderen Handlungsfeldern der Präventionskampagne unter www.kommitmensch.de

- 1 Sicher und gesund durch kulturorientierte Führung (**Webcode: kmm0010**)
- 2 PH 1 Führung: Mustertagesordnung (**Webcode: kmm0010**), um Sicherheit und Gesundheit ins alltägliche Handeln zu integrieren
- 3 PH 1 Kommunikation: Geben und Nehmen von Feedback (**Webcode kmm0011**)
- 4 DGUV Ideen-Treffen (**Webcode kmm0017**)



Die Kampagne **kommitmensch** ist langfristig angelegt. Nutzen Sie die Handlungs- und Praxishilfen sowie die Ideen der Kampagne für Ihren Betrieb/ Ihre Einrichtung. Bleiben Sie an den neuesten Entwicklungen dran unter: www.kommitmensch.de

- ❖ kommitmensch bei Facebook unter **@UKundBG**
- ❖ Twitter **#kommitmensch**
- ❖ bei Instagram **@ukundbg**

Herausgegeben von:

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

Projektgruppe Führungsleitlinien:

Verfasst von: Jasmine Kix (VBG), Dr. Just Mielsds (BG ETEM),
Christian Pangert (DGUV), Dr. Roland Portuné (DGUV)

Illustrationen: Michael Hüter

Fotos: Grubenglück GmbH

Redaktion:

Dr. Marlen Cosmar (DGUV), Supavadi Reich (DGUV)

Verlag

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

© DGUV Januar 2019

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoipassage 1
22305 Hamburg
www.vbg.de/kommmitmensch