



Führung

Führungsleitlinien erstellen
und umsetzen

Impressum

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

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: Juni 2022


Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Illustrationen: Michael Hüter; Abb. S. 5: Erik Schwarzer

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

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter
www.dguv.de/publikationen Webcode: p206036

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



Inhaltsverzeichnis

Wofür ist eine Führungsleitlinie gut?	4
Welchen Nutzen haben Führungsleitlinien?	5
Die sieben Aspekte des Führungshandelns:	6
Tipps und Hinweise	9

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, mit dessen Hilfe 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, wenn es darum geht, 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 Leitlinien nicht nur auf dem Papier stehen, sondern vor allem auch im Alltag umgesetzt werden.

Diese DGUV Information skizziert sieben wesentliche Aspekte des Führungshandelns, die mit Blick auf Sicherheit

und Gesundheit sinnvoll sein können. Diese Aspekte 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: [🔗 dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp](https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp))



Die sieben Aspekte des Führungshandelns:

1. Verantwortung übernehmen:

- Entscheidungen treffen auf Basis der Werte, 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,
- Feedback geben und
- 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 DGUV Information 206-039: 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/Diskussionsforen*) 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 Beinaheunfälle) zu berichten. Sie unterstützen die Beschäftigten auch, eigene Ideen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit proaktiv einzubringen (*DGUV Information 206-007 Ideentreffen*). Der Austausch erfolgt respektvoll auf Augenhöhe. Das Durchführen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen ist Teil der Führungsaufgabe (*hier können Sie die Abstände und die Häufigkeit selbst festlegen*).

Darin können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise 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 Beschäftig-

ten, indem sie Weiterbildung gezielt unterstützen, ein gutes Verhältnis 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 mindestens 10 Prozent der Arbeitszeit). Erfolge werden anerkannt und zum Ausdruck gebracht, zum Beispiel in Form einer Firmenfeier. Ein respektvoller und wertschätzender Umgang wird gepflegt. Die Belange der Beschäftigten werden berücksichtigt.

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.

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 dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp).

❖ Damit Führungsleitlinien wirksam werden, sollten sie im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses mit Leben gefüllt werden. Denn Führungskräfte können in den meisten Fällen nur so gut „sicher und 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 grundsätzliche 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 eine 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.

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

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de