



Kommunikation

Risiken erkennen – im Betrieb
sicher kommunizieren

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: Juli 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Titelbild: © GRVBE – Fotografie (Erik Schwarzer);
Illustrationen: © Michael Hüter; Abb. 5: © U.S. Navy/
gemeinfrei

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: p206041

**Man kann nicht nicht kommunizieren –
deshalb ist das Reden miteinander
das A und O, um im Unternehmen
sicher und gesund zu arbeiten.**

Inhaltsverzeichnis

Risiken im Betrieb sicher kommunizieren	4
Wie können den Beschäftigten Risiken vermittelt werden?	5
Wie können Informationen sinnvoll wiederholt und transparent vermittelt werden?.....	8
Zusammenfassung: Prävention lohnt sich und muss kommuniziert werden.	11
Wie kann die Wahrnehmung im Betrieb geschult werden?.....	12
Risiken im Betrieb richtig kommunizieren.....	14
Risikokommunikation im Kurz-Check	15

Risiken im Betrieb sicher kommunizieren

Kommunikation über riskante Situationen als Baustein für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb

Egal ob ein schwerer Unfall oder andere Krisen die Aufmerksamkeit im Betrieb oder in der Öffentlichkeit erregen, Betriebe sollten auf solche Ereignisse vorbereitet sein. Ob ein Risiko überhaupt eintritt und zu einer Krise mit Auswirkungen auf den Betrieb wird, hängt wesentlich von der Kommunikation ab. Die vielfältigen Informationen in Bezug auf Risiken können zu Handlungsunsicherheiten und dem Wunsch nach Orientierung führen. Gute Kommunikation im Unternehmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um ein gemeinsames Verständnis von Risiken und dem Umgang mit ihnen zu entwickeln. Nur wenn das gelingt, wird das Unternehmen oder die Einrichtung geschützt und bleibt funktionstüchtig.

Unter einem **Risiko** wird allgemein ein möglicher negativer Ausgang einer Unternehmung bzw. eines Ereignisses verstanden, mit dem Nachteile, Verluste und/oder Schäden verbunden sind.

Unter **Gefahr** wird ein Zustand, Umstand oder Vorgang verstanden, durch dessen Einwirkung ein Schaden entstehen kann.

Eine **Krise** ist eine schwierige Lage, Situation oder Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt und die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann.

ICH HAB' DAMIT
KEIN PROBLEM!



Für die Leitung bedeutet das, betriebliche Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und alle Mitarbeitenden darüber in Kenntnis zu setzen.

Wie können den Beschäftigten Risiken vermittelt werden?

Gefühle oder reale Gefahr?

Die Wahrnehmung von Risiken ist – je nach persönlichen Erfahrungen – unterschiedlich geprägt. Führungskräfte müssen sich mit der Risikowahrnehmung ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen, um adressatengerecht kommunizieren zu können. Innerhalb des Unternehmens können persönliche Gespräche oder Meinungsumfragen dabei helfen, die Unterschiede in der Wahrnehmung von Risiken zu erkennen.

Unterschiede in der Interpretation von Risiken können auch abhängig sein von Medienberichten, der Häufigkeit oder Schrecklichkeit des Risikos. Risikowahrnehmung beschreibt demnach einen Urteilsprozess, der zahlreichen Bewertungen und Verzerrungen unterliegt.

Folgende Verzerrungen können eine Rolle spielen:

- Unterschätzung des tatsächlichen Risikos, insbesondere für sich selbst
- Verneinung einer Gefährdung aus Angst vor den möglichen Folgen
- Überschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten
- Vertrauen in unvollständige Informationsquellen

Verständliche und nachvollziehbare Informationen

Eine gute Kommunikation über Risikosituationen zeichnet sich dadurch aus, dass allen Beschäftigten klar ist, welche Risiken im Alltagsbetrieb bestehen können (bspw. Unfallrisiken), wieso Organisationen von bestimmten Risiken

Abb. 1
Unterschiedliche Herausforderungen gehen mit individuellen Risikowahrnehmungen einher.



betroffen sind und welche Maßnahmen zur Minimierung von Risiken sinnvoll sind. Verständliche und nachvollziehbare Informationen sind daher wichtige Grundlagen. Fehldeutungen und Unstimmigkeiten sollten bestmöglich vermieden und Missverständnisse oder Gerüchte frühzeitig aufgeklärt werden.

In vielen Organisationen können persönliche oder sprachliche Barrieren einer guten Kommunikation im Weg stehen. Gefährliche Missverständnisse und lähmende Konflikte sind zum Beispiel vorprogrammiert, wenn es üblich ist, Informationen nur schriftlich zu versenden, eine Fehlerkorrektur aber gleichzeitig als Gesichtsverlust gilt. Auch mündlich weitergegebene Informationen können zu Missverständnissen oder Gerüchten führen. Zum Erfolg führt eine Mischung aus mündlicher Vermittlung von Risiken und einer schriftlichen Festlegung von Handlungsanweisungen, die die Beschäftigten auch im Nachhinein einsehen können.



Beispiel I

In einem Betrieb werden jährlich Unterweisungen zur bestimmungsgemäßen Benutzung von Maschinen durchgeführt. Insbesondere bei Neumaschinen werden diese durch Piktogramme unterstützt, um vorhandene Sprachbarrieren ausmerzen zu können. Zudem haben die Beschäftigten die Möglichkeit nachzufragen und die sichere Anwendung noch während der Unterweisung zu üben und bei Bedarf selbst vorzuführen.

Klare Kommunikationswege

Es ist notwendig, verlässliche Kommunikations- und Informationswege zu vereinbaren und Informationen so aufzubereiten, dass der Empfänger oder die Empfängerin sie versteht und nutzen kann. Das erfordert klare Strukturen, Rückmeldeschleifen und vorbereitete Strategien, unabhängig von der Art des jeweiligen Risikos.



Beispiel II

In einem Malerbetrieb findet regelmäßig der Arbeitsschutzausschuss (ASA) statt. In diesen Sitzungen werden im Wesentlichen die Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsmaßnahmen besprochen. Vertreten sind der Firmeninhaber, Betriebsratsmitglieder, die Betriebsärztin, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Sicherheitsbeauftragte. Den Beschäftigten werden die Ergebnisse und Maßnahmen

in den wöchentlich stattfindenden Informationsgesprächen persönlich mitgeteilt. Somit können Fragen direkt geklärt und weitere Anregungen aufgenommen werden. Zudem werden die wichtigsten Maßnahmen groß ausgedruckt und am schwarzen Brett aufgehängt. Beim Betreten der Firma haben die Beschäftigten somit die Möglichkeit, die neuesten Meldungen nachzulesen.



MIT KLARER KOMMUNIKATION ZU DEN STERNEN!

Abb. 2

Nur klare Kommunikation führt zum Ziel.

Wie können Informationen sinnvoll wiederholt und transparent vermittelt werden?

Hat man entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung von sicherheitsrelevanten und gesundheitlichen Risiken abgeleitet, reicht es nicht aus, diese einmalig zu erläutern. Vielmehr sollten sie immer wieder auf verschiedenen Wegen und durch verschiedene Personen thematisiert werden, damit alle Mitarbeitenden sie verstehen, daran erinnert werden, sie verinnerlichen und dementsprechend handeln können.



Beispiel III

In einer Bäckerei werden die Themen zu Sicherheit und Gesundheit regelmäßig durch Schulungen und über Plakate und Videos vermittelt. Alle Fachverkäuferinnen und -verkäufer sowie Auszubildenden können sicher handeln und wissen beispielsweise, was bei einem Notfall oder Feueralarm zu tun ist. Auch ist ihnen bewusst, wo wichtige Informationen zu Sicherheit und Gesundheit nachlesbar sind oder wer hierfür die betriebliche Ansprechperson ist. Durch die regelmäßige Aktualisierung alter Materialien gelingt es zudem, die Sicherheitsinformationen übersichtlich und gut handhabbar zu halten.

Förderung des Dialogs

Als Leitung und Führungskraft ist es wichtig zu erkennen, dass Kommunikation nur im Dialog funktionieren kann und keine „Einbahnstraße“ ist. Obwohl es auf den ersten Blick manchmal einfacher erscheint, Beschäftigte nicht unmittelbar einzubeziehen und es zudem Notfallsituationen gibt, für die es klare und eindeutige Anweisungen (ohne Diskussion) geben muss, kommt diese einseitige Informationsweitergabe schnell an ihre Grenzen:

1. Um sich insbesondere in kritischen Situationen auf das sichere und anweisungsgemäße Verhalten der Beschäftigten verlassen zu können, muss vorab Vertrauen in die Entscheidungen der Leitung und Führung aufgebaut worden sein. Das entsteht nur, wenn die Bedürfnisse, Erfahrungen und Ideen der Mitarbeitenden in der Vergangenheit berücksichtigt wurden.

2. Der alltägliche Spagat zwischen helfender Informationsweitergabe und verwirrendem Informationsüberfluss kann nur durch regelmäßig stattfindende Besprechungen und funktionierende Rückmeldeschleifen (Qualitätssicherung) gewährleistet werden.
3. Insbesondere Sicherheitsmaßnahmen, die einer Verhaltensveränderung Einzelner bedürfen („liebgewonnene Gewohnheiten aufbrechen“), brauchen ein kommunikatives „Wozu“ und müssen im Arbeitsalltag tatsächlich umsetzbar sein. Sicherheitsgerechtes Verhalten muss mit den notwendigen Arbeitstätigkeiten kompatibel sein.

Einfach gesagt, macht es keinen Sinn, einem Dachdecker oder einer Dachdeckerin zu sagen: „Von einem Dach kann man abstürzen, pass auf!“ Besser ist es, bei der Bauplanung ein Gelände mitzudenken oder dem Dachdecker oder der Dachdeckerin zumindest das Benutzen der persönlichen Schutzausrüstung gegen

Absturz möglichst „schmackhaft“ zu machen oder z. B. durch Erfahrungsberichte oder Videos von Verunfallten die Aufmerksamkeit für bestimmte Risiken zu erhöhen.

Werden Mitarbeitende aktiv bei der Maßnahmenableitung einbezogen, kann eine höhere Akzeptanz bei der Umsetzung erzielt werden. Das Ziel ist, mit den Beschäftigten ein Team im Umgang mit dem jeweiligen Risiko zu bilden.

Ist ein Betrieb oder eine Abteilung beispielsweise stark von Stereotypen geprägt, z. B. unter dem Motto: „Die Persönliche Schutzausrüstung (PSA) ist etwas für Anfänger.“ usw., sollten Führungskräfte den Mut haben, dies als Warnsignal zu erkennen, es anzusprechen und einen klaren Standpunkt zu beziehen, wie zum Beispiel: *„Profis arbeiten sicher, weil sie an ihre Familien denken!“*



Beispiel IV

Einige Mitarbeitende aus einer Einrichtung verstehen nicht, warum sie bei bestehendem allgemein hohem Infektionsrisiko mit Krankheitserregern über die Luft, Teeküchen nur allein nutzen dürfen. Werden das Infektionsrisiko und die Auswirkungen einer Erkrankung auf die eigene Gesundheit, die Gesundheit der Gemeinschaft und die Organisation hingegen besprochen und eine Schutzstrategie entwickelt, steigt die Wahrscheinlichkeit der Regeleinhaltung und der gegenseitigen Achtsamkeit erheblich.

Halten sich dennoch nicht alle an die Regeln, ist es wichtig, durch die Leitung bzw. Führungskraft den Standpunkt für das Allgemeinwohl zu bekräftigen und die Relevanz der getroffenen Maßnahmen auch kommunikativ innerbetrieblich zu stärken. Tritt dies nur vereinzelt auf, kann das Gespräch auch mit Einzelnen aufgesucht werden.



Abb. 3
Gut kommunizierte Maßnahmen führen zu gegenseitigem Vertrauen.

Zusammenfassung: Prävention lohnt sich und muss kommuniziert werden.

Eine gezielte Vermittlung von Handlungssicherheit im Umgang mit Risiken und den daraus abgeleiteten Präventionsmaßnahmen stärkt in der

Regel Sicherheit, Gesundheit und Lernfähigkeit in der Organisationskultur. Prävention ist eine Investition in die eigene Zukunft!



Abb. 4

Durch gezielte Vermittlung von Handlungssicherheit im Umgang mit Risiken und resultierenden Präventionsmaßnahmen werden i.d.R. Sicherheit, Gesundheit und Lernfähigkeit in der Organisationskultur gestärkt.

Wie kann die Wahrnehmung im Betrieb geschult werden?

Praxisbeispiel aus Hochrisikoorganisationen (HRO): Erkenntnisse aus den Bereichen der Hochrisikoorganisationen wie Luftfahrt oder Chemieunternehmen zeigen, dass selbst kleinste Fehler vermieden werden müssen. Um die Aufmerksamkeit aller zu steigern, nutzt einer der amerikanischen Flugzeugträger beispielsweise den „Foreign Object Damage Walk (FOD)“, übersetzt den „Fremdkörper-Schadens-Spaziergang“, bei dem Besatzungsmitglieder verschiedener Hierarchiestufen und Funktionen das Deck auf Kleinstpartikel untersuchen. Die Wahrnehmungsfähigkeit der Mitglieder wird auf das Hier und Jetzt und auf potenziell riskante Abweichungen gelenkt. Gemeinsam wird überlegt, was diese Sinneseindrücke bedeuten können: Wie erklären wir uns, dass hier eine Schraube liegt? Was wissen wir (noch nicht) über die Zusammenhänge unserer Arbeit?

Eine andere Methode ist die sogenannte **LMRA, Last Minute Risk Analysis**. Es ist ein technisches Vorgehen, welches die Aufmerksamkeit der Beschäftigten vor Arbeitsantritt fördert. In unterschiedlichen Übersetzungen und methodischen Ausprägungen werden Mitarbeitende aufgefordert sich „eine Minute“ vor Beginn der Tätigkeiten umzuschauen und sich Sicherheitsrisiken und Regeln ins Gedächtnis zu rufen. Gleichzeitig sollen sie kontrollieren, ob sie die Tätigkeit gefahrlos ausführen können.

Achtung bei gezielter Falschinformation

Eine beeinträchtigte Wahrnehmung von Risiken kann auch durch falsche Informationen entstehen. So wird bei Verschwörungstheorien versucht, bestimmte Situationen oder Entwicklungen als Ergebnis einer geheim gehaltenen Übereinkunft zu deuten.



Abb. 5
Matrosen der US Navy (USN) führen im Landebereich an Bord eines Flugzeugträgers einen „Foreign-Object-Damage-Walk (FOD)“ durch.

Dabei werden stereotype Feindbilder aufgebaut. Gruppen, die diesem Feindbild zugeordnet werden, wird ein überhöhtes, irrationales Misstrauen entgegengebracht. In diesem Zusammenhang werden bewusst Falschinformationen verbreitet. Der Kern von Fake News und sogenannten Verschwörungstheorien ist das Arbeiten mit Halbwahrheiten. Um das Große und Ganze zu diskreditieren, beziehen sie sich nur auf bestimmte Teilaspekte. Beispielsweise wird bei der Kommunikation von Verschwörungstheorien auf bestimmte Informationen im Internet verwiesen, die die vertretenen Theorien unterstützen.



Gezielte Falschinformation – Was ist das?

Der Begriff gezielte Falschinformation bezeichnet sowohl absichtlich falsche Meldungen als auch verzerrt oder einseitig dargestellte Nachrichten. Es handelt sich um eine Form der Manipulation, die häufig politische und/oder kommerzielle Interessen verfolgt.

Was kann man im Betrieb machen?

Gibt es in Ihrem Unternehmen solche Tendenzen, ist es wichtig zu verdeutlichen, welche Auffassung im Betrieb gilt. Des Weiteren ist es notwendig, eindeutige Grenzen „des Tolerierbaren“ zu ziehen, z. B. sollte eine Verunglimpfung von Personen oder offensichtlich seriösen Informationen in keinem Fall zugelassen werden. Kommt es zu solch einem Fall, ist es wichtig, seriöse und verlässliche Informationsquellen zur Unterstützung hinzuzuziehen und das Gespräch mit der oder dem Betroffenen unter vier Augen zu suchen. Vermeiden Sie dabei eine direkte Konfrontation und hören sich stattdessen zunächst alle Aussagen und Behauptungen in Ruhe an. Stellen Sie im Anschluss offene Fragen. Gerade Anhänger und Anhängerinnen von möglichen Verschwörungstheorien regen diese zur Selbstreflexion an. Abschließend kann es sinnvoll sein, Literatur, Podcasts oder Filme anzubieten, die der betroffenen Person die Möglichkeit geben, sich in Ruhe und ohne Druck allein mit dem Thema zu beschäftigen. Zudem kann es dienlich sein, seriöse Informationsquellen im Betrieb anzubieten, auf die Interessierte ohne den Druck von außen zurückgreifen können. So können Sie vorab klarstellen, welche betrieblichen Leitlinien der Maßstab sind.

Risiken im Betrieb richtig kommunizieren.

Die in der folgenden Tabelle aufgeführten gegensätzlichen Beispiele aus zwei Betrieben zeigen, was es bei der Art und

Weise der Risikobetrachtung und Risikokommunikation im Bezug auf die COVID-19-Pandemie zu berücksichtigen gilt.

Sichere & gesunde Kommunikationsstrategie	Überfordernde/überforderte Kommunikationsstrategie
<p>Die Auseinandersetzung mit Risiken und Gefährdungen am Arbeitsplatz ist – durch die Gefährdungsbeurteilungen – „gelebte Praxis“: Grenzen und Toleranzen sind ausgelotet und akzeptiert, „in Fleisch und Blut übergegangen“.</p>	<p>Risiken und Gefährdungen sind nicht systematisiert. Sie „ploppen“ in brenzlichen Situationen auf. Über Gefahrenabwehr wird nicht regelmäßig gesprochen. Es herrschen sehr unterschiedliche Auffassungen über tatsächliche Risiken und Gefährdungen im Arbeitsalltag.</p>
<p>In der Krise tritt „das Krisenszenario“ in Kraft. Der Krisenstab ist schnell berufen, die angelegten Kommunikationswege aktiviert. Arbeits- und Einsatzzeitregelungen müssen nicht erst verhandelt werden. Entscheidungen können sehr schnell getroffen und kommuniziert werden. Rückfragen können eindeutig und sachdienlich beantwortet werden. Einzelfälle können geklärt werden. Das System bleibt stabil und orientiert, trotz der Unsicherheit. Ein Dialog kann aufrecht erhalten werden.</p>	<p>In der Krise eskalieren die Konflikte und Unklarheiten, die in der Risikokommunikation bisher unzureichend geregelt waren: Zuständigkeiten und Kommunikationswege müssen mühsam geklärt werden. Entscheidungen können nur verzögert getroffen werden. Rückfragen werden „bestraft“. Unsicherheit breitet sich aus und führt zu Alleingängen, zur Bildung konkurrierender Meinungsgruppen und zu kritischer Improvisation. Ein Zuhören wird unmöglich – Hektik überwiegt.</p>
<p>Beispiel: Innerhalb eines Tages wird entschieden und die Bestellung von FFP2-Masken oder Laptops für die Heimarbeit umgesetzt.</p>	<p>Für Beschäftigte wird eine Anwesenheitspflicht und ein Abstandsgebot in zu engen Räumen ausgesprochen. Auf eine Großbeschaffung von Schutzmasken kann sich nicht geeinigt werden, da „man erst feststellen müsse, wo diese auch gebraucht werden“.</p>

Risikokommunikation im Kurz-Check

Die folgende Checkliste hilft Ihnen dabei, herauszufinden, wie Sie untereinander kommunizieren und wo es möglicherweise Verbesserungspotenzial gibt.

Die Fragen unterstützen die Reflexion der betrieblichen Kommunikation und dienen als Anregung für Ihre betriebliche Kommunikationsstrategie.

Identifikation

- ? Nutzen Sie regelmäßig die Erfahrung und das Wissen Ihrer Beschäftigten als Expertinnen und Experten bei der Erfassung / Überprüfung des Risikos oder der Gefährdung?
- ? Nutzen Sie die Gefährdungsbeurteilung als Analysegrundlage und Dokumentation?
- ? Organisieren Sie für den Erfahrungsaustausch Arbeitskreise mit Mitarbeitenden von anderen Standorten mit ähnlicher Risikoexposition?

Bewertung des Risikos

- ? Führen Sie regelmäßige Bewertungen von betrieblichen Risiken durch?
- ? Wer bewertet die Risiken? Gibt es ein festes Team, welches sich kontinuierlich mit Risiken beschäftigt und diese bewertet?
- ? Basiert Ihre Risikobewertung nur auf vergangenheitsbezogenen Informationen? Oder berücksichtigen Sie bei der Risikobewertung auch zukünftige Einflussfaktoren?

Kommunikation

- ❓ Wer ist im Unternehmen für die Risikokommunikation zuständig?
- ❓ Ist geregelt, wer welche Risikoinformation wie und wann kommunizieren darf?
- ❓ Was muss vermittelt werden? An wen (interne und externe Kommunikation)?
- ❓ Sind die Kommunikationswege Top-down (Anordnung/Genehmigung von Präventionsmaßnahmen, Instruktion/Anweisung/Information) festgelegt?
- ❓ Sind die Kommunikationsintervalle und -abläufe klar festgelegt und werden diese eingehalten?
- ❓ Wird eine proaktive Beteiligung der Beschäftigten gefördert?
- ❓ Werden Fehler als Chance für Verbesserungen wahrgenommen und akzeptiert?
- ❓ Wird gemeinsam nach Lösungen gesucht, wenn Beschäftigte Hilfe bei „operativen Widersprüchen“ haben, wie z. B. „Sicherheitsabstand und Tätigkeiten passen nicht zusammen.“
- ❓ Wie werden die Risikowahrnehmung und das Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefördert?
- ❓ Werden die Beschäftigten in Risiko- und Sicherheitsfragen geschult?

- ❓ Sind die Informationen bzw. Maßnahmen verständlich? Welche Vergleiche, Bilder, Erfahrungen können helfen, die Botschaften zu verdeutlichen?
- ❓ Nehmen Sie Ängste, Sorgen und Skepsis von Beschäftigten ernst?
- ❓ Welche Anreizsysteme gibt es für die Mitarbeitenden, die die Risikokommunikation fördern?
- ❓ Sind die Kommunikationswege Bottom-up (Risikomeldung, Risiko-berichterstattung etc.) definiert? Wie erfolgen die Schadensmeldung und die Frühwarnung?
- ❓ Sind die Risikoinformationen unterschiedlicher Bereiche miteinander vergleichbar?
- ❓ Ist definiert, welche Medien und Kanäle für die Kommunikation verwendet 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