

Sicherheits- und gesundheitsgerechte Führung

Reflexion für das eigene Unternehmen

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 Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt
des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: Januar 2025

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Druck: MAXDORNPRESSE GmbH & Co. KG, Obertshausen

Bildnachweis: Abb. 1–5: © Hüter, Bochum, Abb. 6: © Idee und Konzept:
Dr. Annette Gebauer. ICL GmbH, Grafik: Hüter, Bochum

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: p206059

Reflexionsfragen für Führungskräfte

Das Ziel

Die vorliegende DGUV Information richtet sich an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Führungskräfte und alle, die ein Interesse haben, Sicherheit und Gesundheit in der Führung stärker zu verankern. Sie unterstützt bei der persönlichen Weiterentwicklung von Führungskräften und hilft beim Aufbau einer gesunden Unternehmenskultur.

Der Nutzen

Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen werden entscheidend durch die Qualität der Führung geprägt. Sie fördert die Produktivität und Kreativität von Beschäftigten, erhöht die Attraktivität von Unternehmen für Beschäftigte und wird sich auch positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken.

Die DGUV Information vermittelt auf vier Ebenen kurz und übersichtlich den Zusammenhang von Führung und Sicherheit und Gesundheit im Betrieb. Diese Ebenen sind angelehnt an die Prozesstreiber im DGUV Grundsatz 306-002. Mit Hilfe von Reflexionsfragen wird eine Analyse des eigenen Führungsalltags möglich. Das gelingt am besten im vertrauensvollen Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden oder Coaches.

Die vier Ebenen orientieren sich an den Modellen von Spieß & Stadler (2007) sowie Eberz & Antoni (2016).

Die vier Ebenen sind (vgl. Abb. 1):

- Selbstführung
- Führung von Beschäftigten
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Führungskultur und Management von Sicherheit und Gesundheit

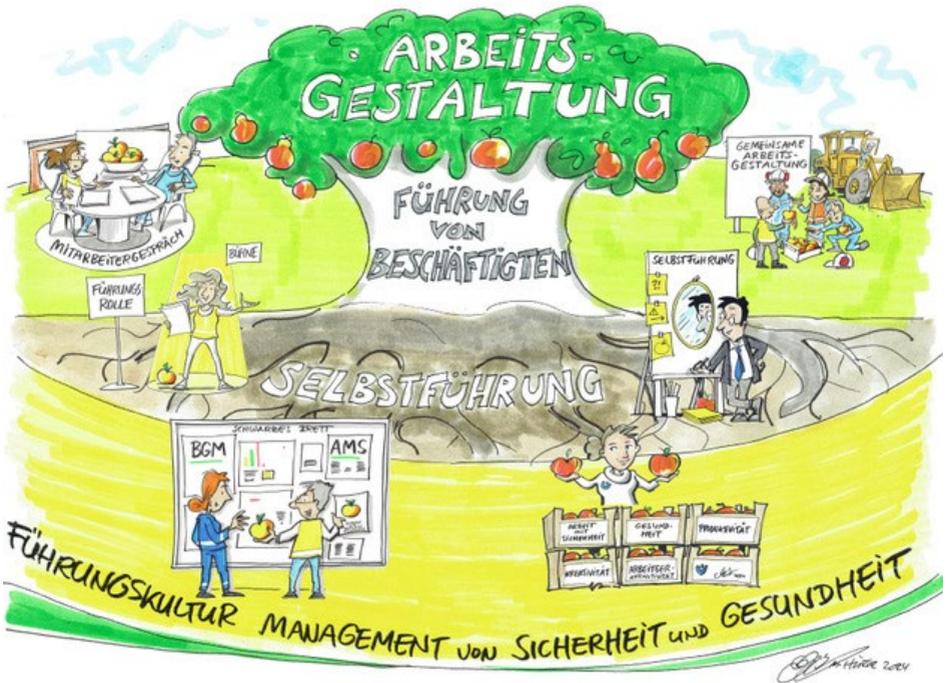


Abb. 1 Die Ebenen sicherheits- und gesundheitsgerechter Führung (in Anlehnung an Spieß und Stadler [2007] und Eberz & Antoni [2016])

Selbstführung



Sich selbst sicherheits- und gesundheitsgerecht zu führen und auf sich selbst zu achten, ist eine wichtige Voraussetzung, um positiv auf Mitarbeitende einwirken zu können. Dazu gehört beispielsweise ein gutes eigenes Zeit-, Fehler- und Ressourcenmanagement, die Absprache realistischer Ziele mit den eigenen Vorgesetzten, Pausen sowie eine hohe Achtsamkeit für mögliche Gesundheitsgefahren im Arbeitsalltag. Erforderlich sind dafür Kenntnisse und Kompetenzen rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie Zeit und Raum, um dieses Wissen zu erweitern und umzusetzen. Ein erster Schritt zur gesunden Selbstführung ist, achtsam persönliche Stressoren und Ressourcen wahrzunehmen, um täglich etwas für die eigene Gesundheit zu tun.

Reflexionsfragen zur gesunden Selbstführung:

1. Wie wichtig ist es Ihnen, Ihre Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsalltag im Vergleich zu anderen Zielen zu erhalten, wie z. B. der Erreichung der Unternehmensziele, die Erledigung bestimmter Aufgaben oder Ihr eigener Erfolg?
2. Wie schärfen Sie Ihren Blick für mögliche Sicherheitsrisiken bei Ihrer eigenen Arbeit?
3. Woran erkennen Sie eine drohende oder bereits bestehende Überlastung bei sich?
4. Was tun Sie in Ihrem Arbeitsalltag aktiv, um Ihre eigene Gesundheit zu schützen, zu erhalten und zu fördern (z. B. Pausen und Erholungszeiten einhalten, Sicherheit auch bei Zeitdruck im Blick behalten, realistische Tagesplanung vornehmen, Unterstützung annehmen, Bewegung in den Arbeitsalltag integrieren)?
5. Wie gut können Sie Ihre Sicherheits- und Gesundheitsziele auch gegen Widerstände umsetzen?
6. Glauben Sie, dass es Ihnen in Bezug auf Ihr eigenes Sicherheits- und Gesundheitsverhalten gelingt, ein gutes Vorbild für Ihre Mitarbeitenden zu sein?
7. Wie gut passt das, was Sie sagen, mit dem zusammen, was Sie tun?

Führung von Beschäftigten



Die Beziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten gründet auf den Werten Fairness, Gerechtigkeit, Respekt und Rücksichtnahme aber auch auf einer klaren Rollenverteilung und der Abstimmung von Zielen.

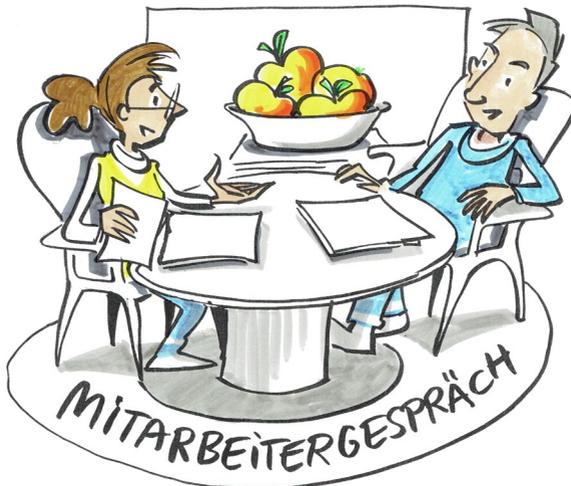
Das Führungshandeln sollte möglichst an der individuellen Situation der Beschäftigten ausgerichtet werden. Beispielsweise brauchen unerfahrene oder unsichere Beschäftigte in der Regel genaue und detaillierte Anweisungen sowie eine Führungskraft, die ansprechbar ist. Erfahrene Mitarbeitende wünschen sich häufig eher mehr Handlungsspielraum und Vertrauen. Diese „situative Führung“ stellt für die Mitarbeitenden eine Gesundheitsressource gegen Stress und andere Beanspruchungsfolgen dar, weil sie ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt.

Der Grad, mit dem die Beschäftigten beteiligt werden, richtet sich nach der konkreten Situation und kann sich von einer Information über die bereits getroffene Entscheidung bis zur vollständigen Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die Beschäftigten reichen. Dringlichkeit sollte keine Priorität vor Qualität und Akzeptanz der Entscheidung haben.

Die Beziehung zu den Beschäftigten wird ebenso durch die Art und Weise geprägt, wie Führungskräfte, Leitung und Beschäftigte ihre eigene Rolle verstehen und welche Erwartungen sie an die anderen haben. Die zentrale Frage ist hier: Wer trägt welche Verantwortung wofür und wie soll diese wahrgenommen werden?

Darüber hinaus ist es von zentraler Bedeutung, dass Führungskräfte beurteilen, welche Informationen und Rückmeldungen für ihre Mitarbeitenden relevant sind und wie sie diese kommunizieren.

Die folgenden Fragen können sich Führungskräfte selbst stellen oder im Gespräch mit Beschäftigten, anderen Führungskräften oder auch einer Coachin bzw. einem Coach besprechen. Wichtig ist dabei zu beachten, dass sich die eigene Wahrnehmung und die anderer, also Selbst- und Fremdbild, erheblich unterscheiden können. Es ist hilfreich, die eigenen Einschätzungen im Gespräch mit anderen zu prüfen.



Reflexionsfragen zur Führung von Beschäftigten:

1. An welchen Verhaltensweisen ist zu erkennen, dass Sie respektvoll und wertschätzend mit Ihren Mitarbeitenden umgehen?
2. Wie geben Sie Ihren Mitarbeitenden Rückmeldung und Anerkennung für die geleistete Arbeit?
3. Wo erhalten Sie und Ihre Mitarbeitenden ausreichend Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen bzw. Vorgesetzte, wo nicht?
4. An welchen Entscheidungen werden Sie und Ihre Mitarbeitenden beteiligt, an welchen nicht? Gibt es aus Ihrer Sicht hier gute Gründe dafür oder Veränderungsbedarfe?
5. Inwiefern gilt das auch für die Thema „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“?
6. Welche Ziele und Prioritäten haben Sie und Ihre Mitarbeitenden für Ihre Arbeit?
7. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden über alle Informationen verfügen, die sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu erledigen?
8. Wie sorgen Sie dafür, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz informiert werden, z. B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Zukunftspläne?
9. Wie gelingt es Ihnen, Ihren Führungsstil personen- und situationsgerecht anzupassen?
10. Welche Möglichkeiten gibt es für Sie und Ihre Mitarbeitenden, um sich informell auszutauschen und den Zusammenhalt zu stärken?
11. Wie gehen Sie mit Konflikten im Team um? Gibt es Regelungen zum Umgang mit Konflikten?
12. Wie gehen Sie mit Fehlern Ihrer Mitarbeitenden um?

Die sichere und gesunde Selbstführung sowie das **Führen von Beschäftigten** erfordert gedanklich Anstrengung und braucht Zeit, die gegen andere Ansprüche verteidigt werden muss. Solche und andere Dilemmata werden im Kasten 1 näher beleuchtet.



Exkurs: Führungsdilemmata

Dilemma bedeutet Zwickmühle und bezeichnet eine Situation, in der zwischen zwei gleichwertigen aber gegensätzlichen Möglichkeiten entschieden werden muss. Dabei kommt es häufig auch zu unerwünschten Wirkungen.

Beispiele:

- Hat für mich das Bedürfnis der Mitarbeitenden ohne Druck zu arbeiten Priorität oder fordere ich mehr Leistung zur Produktionssteigerung?
- Bin ich unter Zeitdruck bei Maßnahmen zur Arbeitssicherheit weniger genau oder arbeite ich ohne Risiko, muss aber wichtige Kundinnen oder Kunden vertrösten?
- Führe ich neue Strukturen oder Regelungen ein, die erstmal den routinierten Ablauf stören oder setze ich auf Bewährtes, mit dem Risiko, den Anschluss zur verpassen.

Solche schwierigen Entscheidungen werden, sofern sie häufig getroffen werden müssen oder viel auf dem Spiel steht, zu einem erheblichen Belastungsfaktor. Insbesondere mittlere Führungskräfte in Sandwich-Position leiden darunter. Häufig versuchen sie, im Sinne eines „sowohl als auch“ individuell das Unmögliche zu erreichen, z. B. durch Überstunden oder Missachtung von Vorgaben. Sie können aber auch eine „weder noch“ Strategie wählen und Entscheidungen vermeiden.

Diese Konflikte lassen sich nicht einfach auflösen. Bis zu einem gewissen Grad ist der Umgang und die Fähigkeit, schwere Entscheidungen zu treffen, Teil der Führungsaufgabe. Diese Kompetenz sollte eine Führungskraft erwerben. Daneben muss die Leitung der Organisation sicherstellen, dass Führungskräfte vor unnötigem Entscheidungsstress geschützt werden. Sie sollte daher Dilemmata, die besser auf höherer Ebene gelöst werden, bearbeiten oder Leitlinien vorgeben. Zum Beispiel: Sicherheit hat immer Vorrang!

Gestaltung der Arbeitsbedingungen



Führungskräfte bekommen in der Regel die Verantwortung dafür übertragen, dass Belastungen an den Arbeitsplätzen ihrer Mitarbeitenden ermittelt und Maßnahmen ergriffen werden. Dafür wird eine Gefährdungsbeurteilung (vgl. DGUV Vorschrift 1 „Grundsätze der Prävention“) erstellt und aktuell gehalten, die einen Überblick über die notwendigen Schutzmaßnahmen bei einzelnen Tätigkeiten liefert.

Unterstützt wird die Führungskraft von einer Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt und den Sicherheitsbeauftragten in ihrem Unternehmen. Ihr Unfallversicherungsträger bietet hierzu Handlungshilfen und Beratung an.

Arbeitsbedingungen sicher und gesund zu gestalten, bedeutet, arbeitsbedingte Gefährdungen und Stressoren ab- und Ressourcen aufzubauen. Dies lässt sich mit Blick auf die psychische Belastung in sechs Gestaltungsbereichen (vgl. GDA, 2022) umsetzen:

- Arbeitsinhalte/-aufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- soziale Beziehungen
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung

Darüber hinaus sind Leitung und Führungskräfte gemäß Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, auch alle anderen Gefährdungen zu ermitteln, die sich aus den Arbeitstätigkeiten ergeben können. Dabei unterstützt beispielsweise der GDA OrgaCheck ([🔗 www.gda-orgacheck.de](https://www.gda-orgacheck.de)).

Die folgenden Fragen verschaffen einen ersten Einstieg in die Ermittlung der Belastung bzw. Gefährdungen in den sechs Gestaltungsbereichen. Die GDA-Handlungsempfehlung zur Berücksichtigung von psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung liefert weitergehende Anknüpfungspunkte:

Reflexionsfragen zu Arbeitsinhalte/-aufgabe

1. Wie lassen sich die Aufgaben der Beschäftigten abwechslungsreich gestalten?
2. Wie organisieren Sie es, dass die Beschäftigten ihre Arbeit selbst planen und einteilen können und dennoch die Zusammenarbeit gut gelingt?

Reflexionsfragen zur Arbeitsorganisation

1. Wie sorgen Sie dafür, dass die Arbeitsintensität der Mitarbeitenden nicht zu hoch ist?
2. Welche Maßnahmen können Sie einführen, damit die Beschäftigten möglichst störungsfrei arbeiten können?

Die Gestaltung von Kommunikation gehört ebenfalls zur Arbeitsorganisation. Reflexionsfragen zur Kommunikation finden Sie unter Führen von Beschäftigten (Seite 9).

Reflexionsfragen zur Arbeitszeit

1. Wie gewährleisten Sie, dass Arbeitszeiten vorhersehbar geregelt und
2. Ruhe- sowie Pausenzeiten eingehalten werden?
3. Welche Möglichkeiten gibt es für die Beschäftigten, Beruf und Privatleben zu vereinbaren?

Reflexionsfragen zu sozialen Beziehungen

Reflexionsfragen zur Zusammenarbeit mit Beschäftigten finden Sie unter Führen von Beschäftigten (Seite 9).

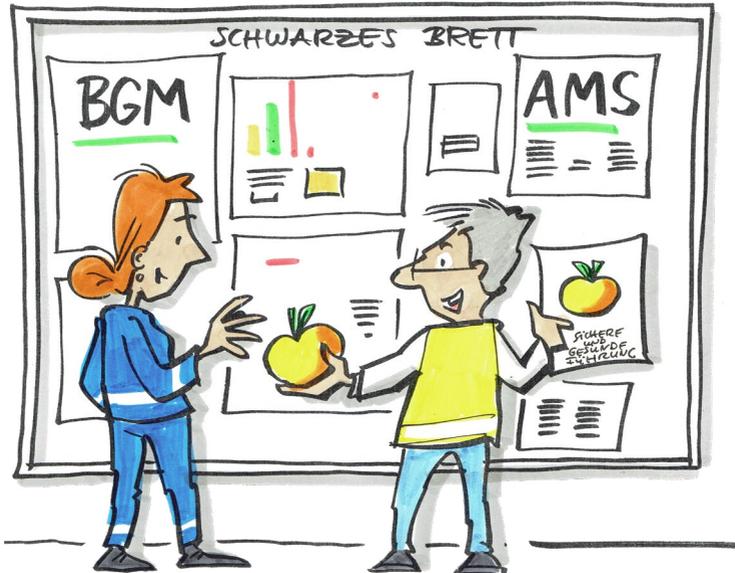
Reflexionsfragen zu Arbeitsmitteln

1. Wie gewährleisten Sie, dass den Beschäftigten alle notwendigen Arbeitsmittel, z. B. Werkzeuge, Hilfsmittel, Software, Kommunikationsmittel, zur Verfügung stehen?
2. Welche Gefährdungen können von den notwendigen Arbeitsmitteln z. B. Maschinen, Werkzeugen, Computern, Chemikalien, ausgehen? Werden ausreichend Maßnahmen ergriffen, um Gefährdungen durch Arbeitsmittel zu vermeiden?

Reflexionsfragen zur Arbeitsumgebung

1. Welche Belastung aus der Arbeitsumgebung z. B. Lärm, Klima, räumliche Gestaltung, haben Sie ermittelt? Welche Schutzmaßnahmen sind notwendig?

Führungskultur und Management von Sicherheit und Gesundheit



Damit Führungskräfte befähigt werden, sicher und gesund zu führen, müssen Unternehmen die nötigen Rahmenbedingungen schaffen. Dafür ist es erforderlich, dass die gesetzlichen Verpflichtungen erkannt werden, aber darüber hinaus auch Engagement für Sicherheit und Gesundheit entwickelt wird. Diese Themen müssen dafür im Management bzw. bei der Steuerung des Unternehmens neben den wirtschaftlichen und sonstigen Zielen fest verankert sein. Das gelingt beispielsweise über die Etablierung eines Managementsystems für Sicherheit und Gesundheit im Sinne der DIN EN ISO 45 001 (2023-12). Viele Unternehmen nutzen von ihrem Unfallversicherungsträger entwickelte Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagementsysteme (AMS/BGM) bzw. auch integrierte Konzepte, also das Management von Sicherheit und Gesundheit ([↗ Management-SGA](#)),

DGUV Information 211-019 „Arbeitsschutzmanagementsysteme – Ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen“).

Eine Etablierung von Sicherheit und Gesundheit in der strategischen Ausrichtung beeinflusst die Unternehmenskultur positiv. Die bestehende Kultur lässt sich an Sätzen wie „So machen wir das hier“ oder „Das geht hier gar nicht“ gut erkennen.

Die Unternehmenskultur kann durch Führungsleitlinien gefördert werden, vor allem wenn diese unter Beteiligung von Führungskräften und Beschäftigten erarbeitet werden (vgl. DGUV Information 206-036 „Führung – Führungsleitlinien erstellen und umsetzen“). Auf die daraus entstehenden Führungsprinzipien (erwünschte Verhaltensweisen) können sich Führungskräfte und Beschäftigte berufen.

Die Förderung der Sicherheits- und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten trägt ebenfalls dazu bei, eine Präventionskultur zu etablieren. Bei einem guten Kenntnisstand können auch Beschäftigte proaktiv zur Gestaltung von Sicherheit und Gesundheit beitragen.

Die nachfolgenden Fragen vervollständigen diese Betrachtung mit Blick auf konkrete Kultur Aspekte in der Führung:

Reflexionsfragen zum Rahmen für die Präventionsarbeit

Ist es **selbstverständlich**, dass ...

1. Sicherheit und Gesundheit bei strategischen Entscheidungen mitbedacht werden, also im Managementsystem verankert sind?
2. Führungskräfte sich die Zeit für Sicherheit und Gesundheit nehmen?
3. Beschäftigte dazu befähigt werden, eigenverantwortlich und gesundheitskompetent zu agieren?
4. Sicherheit und Gesundheit regelmäßig in Besprechungen thematisiert werden?
5. Prozesse oder Verhaltensweisen gestoppt werden, wenn Risiken für Sicherheit und Gesundheit deutlich werden?
6. Führungskräfte ebenso auf fehlerhaftes Verhalten angesprochen werden?
7. Sicherheit und Gesundheit Teil von Zielvereinbarungen und Entscheidungsprozessen sind?
8. Führungskräfte sich über Hierarchieebenen hinweg gegenseitig unterstützen?
9. Führungspositionen nur von Menschen besetzt werden können, denen Sicherheit und Gesundheit wichtige Werte sind?
10. Sicherheits- und gesundheitsorientiertes Führen auch in Ansätzen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement aufgegriffen werden?

Wie geht es weiter?

Aus den Antworten auf die Reflexionsfragen sollte deutlich werden, ob es in Bezug auf die Sicherheits- und Gesundheitsorientierung in der Führung Veränderungsbedarf im Unternehmen generell bzw. bei den einzelnen Führungskräften gibt.

Ehe konkrete Maßnahmen geplant werden, muss allen Beteiligten, d. h. Unternehmensleitung, Führungskräften und Beschäftigten, klar sein, welcher Nutzen eine hohe Sicherheits- und Gesundheitsorientierung hat.

Sicherheit und Gesundheit sind Werte für sich. Da Unfälle in vielen Branchen selten auftreten und gesundheitliche Folgen mitunter nicht ausreichend im Fokus stehen, können weitere Argumente für den Nutzen von sicherheits- und gesundheitsorientierter Führung an die Verantwortlichen im Unternehmen vermittelt werden. Das sind:

- weniger Unfälle, besserer Gesundheitszustand (Vision Zero)
- wirksame Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung
- Bindung der Beschäftigten an den Betrieb und größere Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber
- Erhöhung des Qualitätsbewusstseins und der Rentabilität (Return on Prevention)
- erfolgreicher Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft
- mehr Kreativität und Leistungsfähigkeit
- höhere Lern- und Veränderungsfähigkeit
- mehr Arbeitszufriedenheit

Besteht Einigkeit darüber, dass Veränderungen notwendig sind, sollte in weiteren Schritten eine Vorstellung entwickelt werden, in welche Richtung die Veränderung im Unternehmen konkret gehen soll.

In den DGUV Informationen zu Führung als Teil von Präventionskultur finden Sie eine Vielzahl von Hilfen und Tipps.

Es muss dabei nicht gleich ein umfangreicher Prozess in Gang gesetzt werden. Einzelne konkrete Maßnahmen können auch Veränderungen hin zu einer sicherheits- und gesundheitsgerechten Führung anstoßen: DGVU Information 206-053 „Sicherheit und Gesundheit in Veränderungsprozessen“



Weiterführende Literatur

DGUV Vorschriften- und Regelwerk

Bezugsquelle: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger und unter www.dguv.de/publikationen

DGUV Informationen

- DGUV Information 206-036 „Führungsleitlinien erstellen und umsetzen“ ([Webcode: p206036](#))
- DGUV Information 206-053 „Sicherheit und Gesundheit in Veränderungsprozessen“ ([Webcode: p206053](#))
- DGUV Information 211-019 „Arbeitsschutzmanagementsysteme – Ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen“ ([Webcode: p211019](#))

DGUV Grundsätze

- DGUV Grundsatz 306-002 Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ Positionierung und Qualitätskriterien ([Webcode: p306002](#))

Weitere Quellen und Empfehlungen

- Eberz, S. & Antoni, C.H. (2016) „Das Systemisch-Salutogene Interaktionsmodell (SSIM) – Ein ganzheitlicher Ansatz zur Erklärung und Entwicklung gesundheitsförderlicher Interaktionsdynamiken zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Gruppe, Interaktion, Organisation 47, 265–273.
- Gemeinsame Arbeitsschutzstrategie (2022). Empfehlungen zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. (4., vollständig überarbeitete Auflage)
- Spieß, E. & Stadler, P. (2007). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In: Weber, A. & Hörmann, G. (Hrsg) Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Gentner-Verlag, Stuttgart, S. 255–264.

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

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de