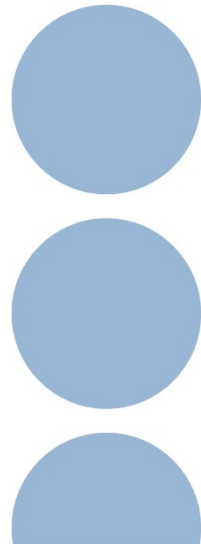


## Selbstwirksam führen – gesund führen



1

## Salutogenese: Die Kunst, sich gesund zu führen

**Salutogenese:** Was hält Menschen gesund?

- **Gesundheitskompetenz**
- **Resilienz** – die innere Kraft der Seele finden und stärken.
- **Selbstwirksamkeit / Wertschätzung / Gedankenhygiene** – den richtigen Umgang mit sich selbst lernen und praktizieren.
- **Beziehungsfähigkeit / Kommunikation** – sinnvolle Aufgaben und gute Sozialkontakte finden und pflegen.
- **Genussfähigkeit / Glücksmomente / Lebensfreude** – gezielt und regelmäßig einplanen und teilen.

ID 051074

2

## Salutogenese: Die Kunst, sich gesund zu führen

**Salutogenese:** Was hält Menschen gesund?

- **Kohärenz** – eine Art geistig-seelischer Grundeinstellung, die bestimmt, wie belastende Situationen wahrgenommen, verarbeitet und beantwortet werden.

Nach Antonovsky muss ein Mensch Ereignisse des Lebens verstehen können (comprehensibility), in ihnen einen Sinn sehen (meaningfulness) und das Gefühl haben, diese bewältigen zu können (manageability). Anforderungen werden als Herausforderungen verstanden, in die Energie zu investieren sinnvoll und lohnenswert ist.

ID 051075

3

## Gesundheit und Krankheit

**Grundsätze:**

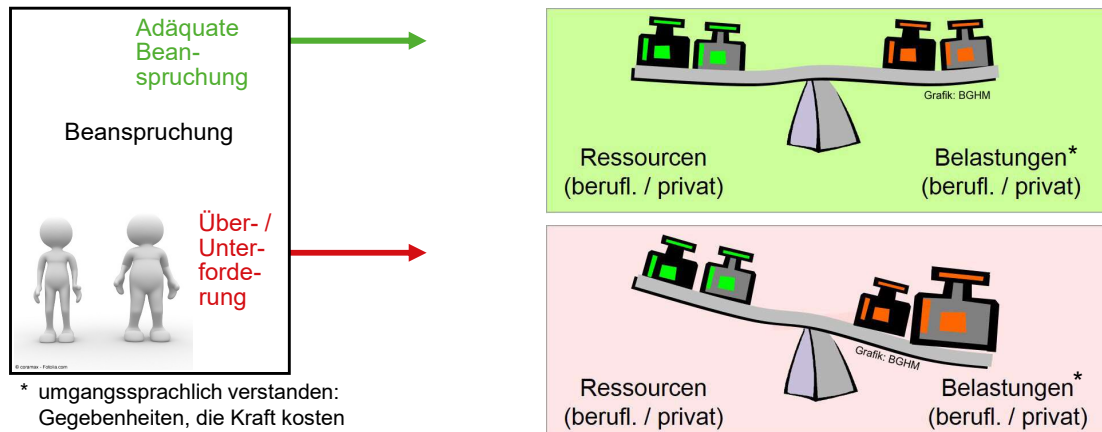
- keine Trennung in gesund und krank
- völlige Gesundheit und völlige Krankheit gibt es nicht
- Wenn Risiken zunehmen und Schutzfunktionen abnehmen, steigt die Wahrscheinlichkeit der Krankheit.



ID 070439a

4

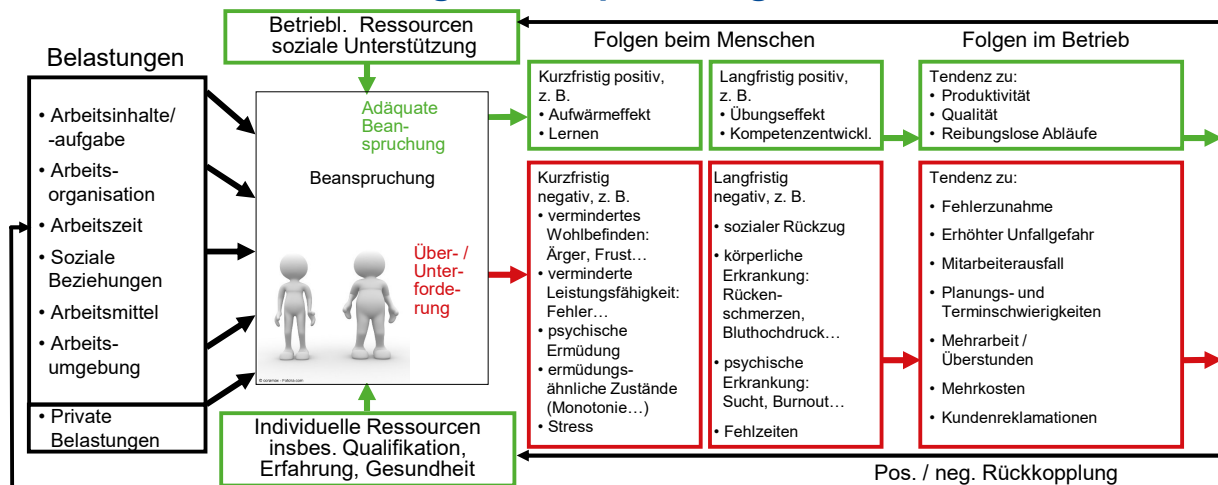
## Balance



ID 034272

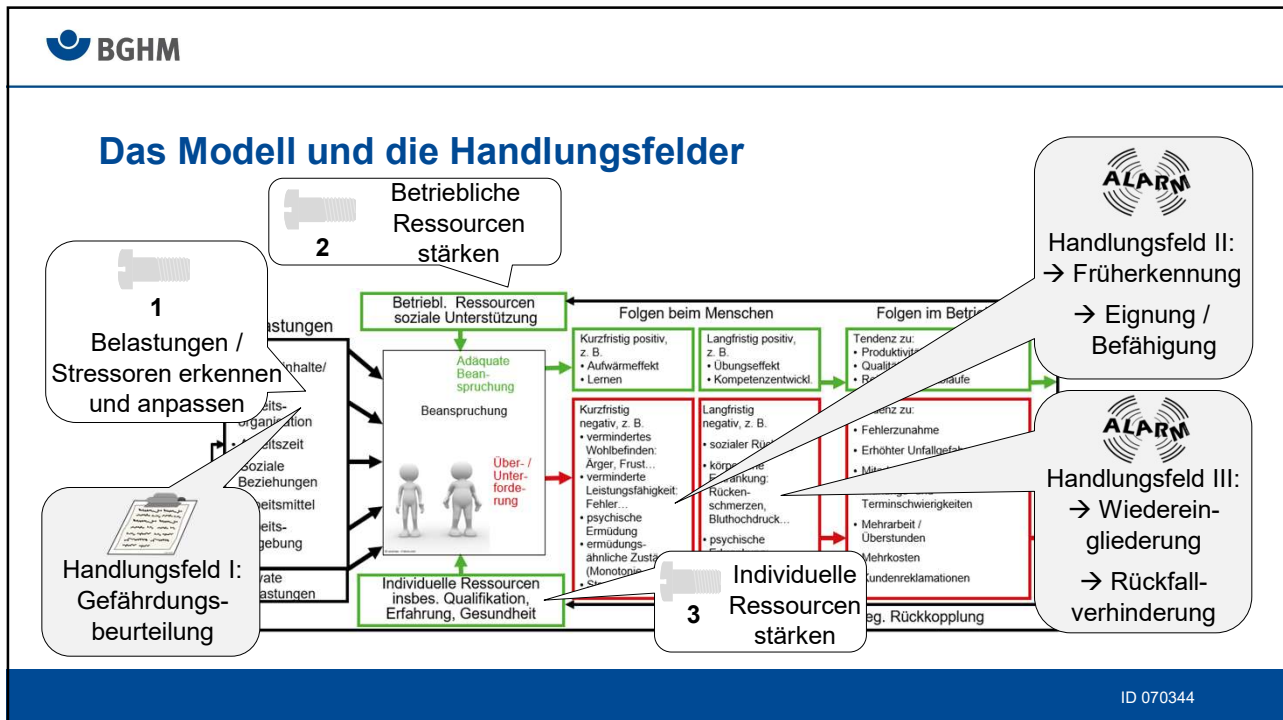
5

## Erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell



ID 034280

6



7

**BGHM**

## Jede(r) hat Anspruch auf psychische Gesundheit bei der Arbeit

**§ 4 ArbSchG - Allgemeine Grundsätze**

(1) Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die **physische und die psychische Gesundheit** möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.

**§ 5 ArbSchG - Beurteilung der Arbeitsbedingungen**

(3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch [...] **psychische Belastungen bei der Arbeit.**

meint nicht: Beanspruchungen aus dem Privatleben

meint nicht: Beanspruchungen aus dem Privatleben

„Es geht nicht um die Beurteilung der psychischen Verfassung oder Gesundheit der Beschäftigten.“ (GDA-Leitfaden, S. 5)

**SONDERN:** ... um die Erfassung und Bewertung der objektiven psychischen Belastung einer Tätigkeit.

ID 070414a

8

## Unfallverhütungsvorschrift DGUV Vorschrift 1

§ 3 Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Dokumentation, Auskunftspflichten

10. Psychische Faktoren

10.1 Ungenügend gestaltete **Arbeitsaufgabe**

(z. B. überwiegende Routineaufgaben, Über- / Unterforderung)

10.2 Ungenügend gestaltete **Arbeitsorganisation**

(z. B. Arbeiten unter hohem Zeitdruck, wechselnde und/oder lange Arbeitszeiten, häufige Nachtarbeit, kein durchdachter Arbeitsablauf)

10.3 Ungenügend gestaltete **soziale Bedingungen**

(z. B. fehlende soziale Kontakte, **ungünstiges Führungsverhalten**, Konflikte)

10.4 Ungenügend gestaltete **Arbeitsplatz- und Umgebungsbedingungen**

(z. B. Lärm, Klima, räumliche Enge, unzureichende Wahrnehmung von Signalen und Prozessmerkmalen, unzureichende Softwaregestaltung)

10.5 ...

ID 070332

9

## Gestaltungsbereiche psychischer Belastung



ID 013477

10

## Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung Gestaltungsbereiche



ID 070220

11

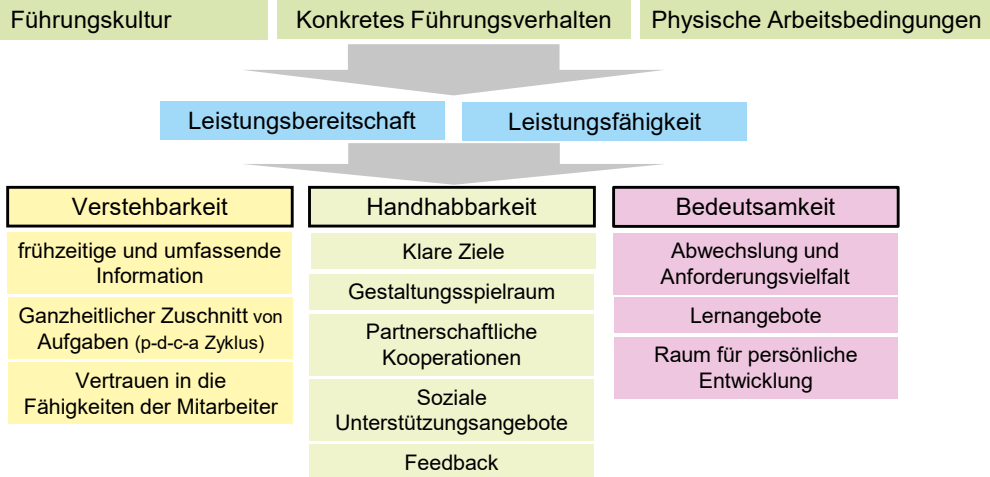
## Führung und psychische Gesundheit der Geführten

Arbeitsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erhöht Arbeitszufriedenheit</li> <li>• reduziert Stress, Burnout, Fehlzeiten</li> </ul>
Ressourcennutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten</li> <li>• Anerkennung und Wertschätzung</li> <li>• Gerechtigkeit</li> <li>• Kommunikationsmöglichkeiten</li> <li>• Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erhöht Anwesenheit</li> <li>• senkt Krankenstand</li> <li>• verbessert psychische Gesundheit und Arbeitsfähigkeit</li> <li>• reduziert Burnout</li> <li>• erhöht Arbeitszufriedenheit</li> </ul>
Führungskonzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationale Führung</li> <li>• Transaktionale Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verringert die Beeinträchtigung des Befindens</li> <li>• reduziert Stress und Burnout</li> <li>• erhöht Arbeitszufriedenheit</li> </ul>
Zufriedenheit mit Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Supervisors Attitude“ = Einstellung der Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbessert psychisches Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit</li> </ul>

ID 052466

14

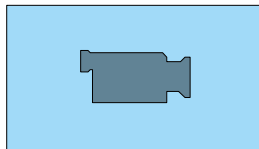
## Konzept der „salutogenen Führung“ (nach Aaron Antonovsky)



ID 052468

15

## Film „Zuerst zählt Deine Sicherheit oder Die Kosten von Unfällen“

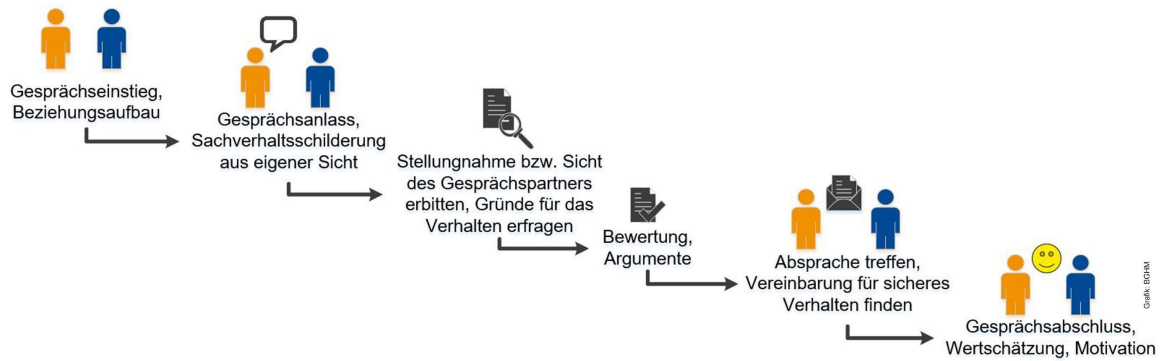


(Dauer 13 Minuten)

ID 052475

19

## Ablauf eines Sicherheitsgesprächs



ID 050127

20

## Sicherheitsgespräche führen und dabei Feedback geben

### Die drei goldenen Regeln

... zum Geben von Feedback

1

Die eigene **Wahrnehmung** schildern (beschreiben): „Ich habe beobachtet, dass ...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass ...“

2

**Wirkung** erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob ...“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“

3

**Wunsch** formulieren: „Ich würde mir wünschen, dass ...“

Quelle: Kommittmensch, Praxishilfe 1 - Geben und Nehmen von Feedback

ID 050277

21



## Unsicheres Verhalten thematisieren - Feedback geben

### 5 Fragen nach Regelabweichungen

- 1 **WISSEN:** War die Regel bekannt?  
**Wenn nein:** Wie halten wir uns gegenseitig über Regeln informiert?
- 2 **VERBINDLICHKEIT:** Haben sich alle anderen an die Regel gehalten?  
**Wenn nein:** Haben wir uns an die Regelabweichung gewöhnt, warum?
- 3 **KOMPETENZ:** War die beschäftigte Person in der Lage, die Regel auszuführen?  
**Wenn nein:** Was müssen wir dafür tun?
- 4 **INTERESSENKONFLIKTE:** Hatte die Regeleinhaltung Priorität?  
**Wenn nein:** Wie gehen wir mit alltäglichen Zielkonflikten bzw. kritischen Entscheidungslagen um?
- 5 **MOTIVATION:** Hat die/der Beschäftigte die Regel mutwillig missachtet?  
**Wenn ja:** Wie zeigen wir deutlich, dass wir dies nicht tolerieren?

Quelle: Kommitmentsch, Praxishilfe 2 - Fehlerkultur Fünf Fragen nach Regelabweichungen

ID 043109

22

## Mitarbeiter durch Lernteams beteiligen: Ablauf

### Besprechung 1:

Ergründung des Themas (Dauer ca. 60 min)

→ 10 min Begrüßung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und kurze Vorstellung der Fragestellung.

→ 15 min Sammeln von Erfahrungen mit dem Prozess: Erzählen Sie mir von dem Prozess/der Tätigkeit:

- Was sind wichtige Schritte bei der Tätigkeit?
- Wer macht was wann?
- Wie oft kommt es vor? Wie lang ...
- Welche Instrumente/Materialien werden genutzt?
- Was sind bekannte Risiken?
- (...)

→ 15 min Sammeln von wichtigen Voraussetzungen für die Tätigkeit

- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?

- Wann ist es schwierig, sie einzuhalten?
- Was wird getan, wenn dies eintritt?
- (...)

→ 15 min Sammeln von Problemen mit der Tätigkeit

- Welche Probleme sind Ihnen begegnet und was haben Sie getan?
- Was sind gute, was sind schlechte Bedingungen für die Tätigkeit?
- Was besorgt Sie bei der Tätigkeit?
- Was haben Sie schon erlebt bei der Tätigkeit (Beinahe-Unfall, Ereignisse etc.)

→ 5 min Zusammenfassung und Ausblick auf die zweite Besprechung.

#### Reflexionsphase

Die Zeit zwischen den beiden Besprechungen bietet jedem Lernteammitglied die Gelegenheit, über mögliche alternative Erklärungen nachzudenken und weiterführende Fragen und Ideen zu entwickeln.

### Besprechung 2:

Erarbeiten von Lösungen (Dauer ca. 60 min)

→ 15 min Rückblick: Welche neuen Gedanken und Fragen sind aufgekommen? Kurze Diskussion und Ergänzung.

→ 30 min Sammeln von Lösungsideen:

- Was sind Ihre Ideen, um die Tätigkeit/die angesprochenen Probleme zu verbessern?
- Wie können wir einen direkten Einfluss darauf nehmen?
- Welche Vorschläge sind einfach umzusetzen?

→ 10 min Konkrete Verabredungen treffen:

- Wer kümmert sich um was?
- Was vereinbaren wir für uns alle?
- Wann treffen wir uns wieder, um die Ergebnisse zu besprechen?

→ 5 min Zusammenfassung und Ende.

Quelle: Praxishilfe kommitmentsch Beteiligung Lernteams, S. 4 + 5

ID 050944

23

## 5 Grundregeln für sicheres Verhalten im Betrieb

### 1. Richtiges Verhalten spürbar belohnen

Zum Beispiel durch regelmäßige positive Rückmeldungen (direktes Lob) für regelkonformes und sicheres Verhalten und für Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssicherheit.

### 2. Hemmnisse für sicheres Verhalten abbauen

Zum Beispiel durch sichere Arbeitsmittel- und Arbeitsprozessgestaltung, wie nicht manipulierbare Schutzeinrichtungen oder dem Einplanen von Zeitpuffern. Verfügbarkeit der erforderlichen Arbeitsmittel jederzeit sicherstellen.

### 3. Falsches Verhalten spürbar sanktionieren

Zum Beispiel durch unmittelbare Ermahnungen, Kritikgespräche, aber auch Abmahnungen bei wiederholten Verstößen gegen Arbeitsanweisungen (Tragen der Persönlichen Schutzausrüstung, Einhalten von Verhaltensvorschriften etc.)

ID 052477

24

## 5 Grundregeln für sicheres Verhalten im Betrieb

### 4. Barrieren für unsicheres Verhalten aufbauen

Zum Beispiel durch wirksame und einfach handzuhabende PSA. Zugang in Gefahrenbereiche erschweren.

### 5. Sicheres Verhalten vorleben

Die Führungskraft hält sich an ihre eigenen Verhaltensvorschriften: sie trägt selbst Gehörschutz, wenn sie sich in einem Lärmbereich aufhält.

ID 052477b

25

## Welche Voraussetzungen braucht sicheres Arbeitsverhalten?

**günstige Rahmenbedingungen:**  
Unternehmens- und Führungskultur gestalten, Eigenverantwortung ermöglichen, Prozessqualität steigern, Infrastruktur anpassen

**bei Abweichungen: Frühzeitig intervenieren**

**Entdeckungswahrscheinlichkeit für unerwünschtes Verhalten erhöhen (Präsenz der FK, Kontrolle, BBS etc.)**

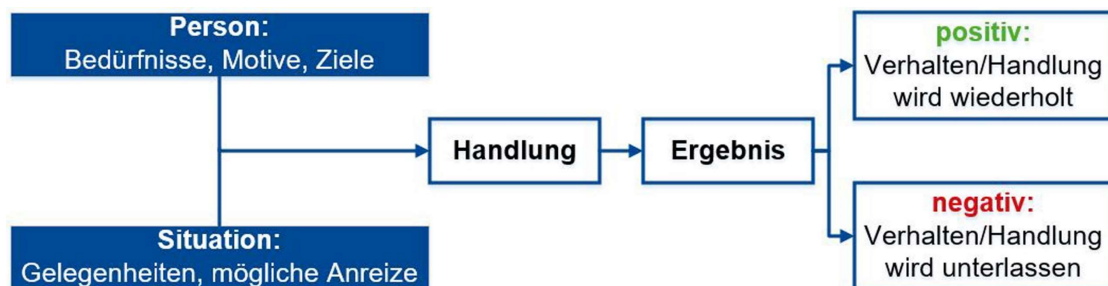
**sicheres Verhalten muss alternativlos sein**

**sicheres Verhalten muss konsequent eingefordert werden**

ID 052478

26

## Grundprozess der Motivation



Quelle: BGHM

ID 050962

27