



komm  mensch  
Sicher. Gesund. Miteinander.

## Kommunikation

Durch eine gute Kommunikation Sicherheit  
und Gesundheit voranbringen

**Reden ist das A und O – damit alle im Unternehmen sicher und gesund arbeiten können.**



# **Durch eine gute Kommunikation Sicherheit und Gesundheit voranbringen**

Informationen zum Handlungsfeld Kommunikation

komm  mit mensch

Sicher. Gesund. Miteinander.

# Sicher. Gesund. Miteinander.

„komm**mit**mensch“ – dazu laden Berufsgenossenschaften und Unfallkassen mit ihrer neuen Kampagne ein. Das Ziel ist – Schritt für Schritt – Sicherheit und Gesundheit als Werte in das Denken und Handeln aller zu verankern.

Die Stellschrauben dafür liegen in den Handlungsfeldern „Führung“, „Kommunikation“, „Beteiligung“, „Fehlerkultur“, „Betriebsklima“ sowie „Sicherheit und Gesundheit“. Die Handlungsfelder stehen nicht für sich allein, sondern sind miteinander verknüpft.

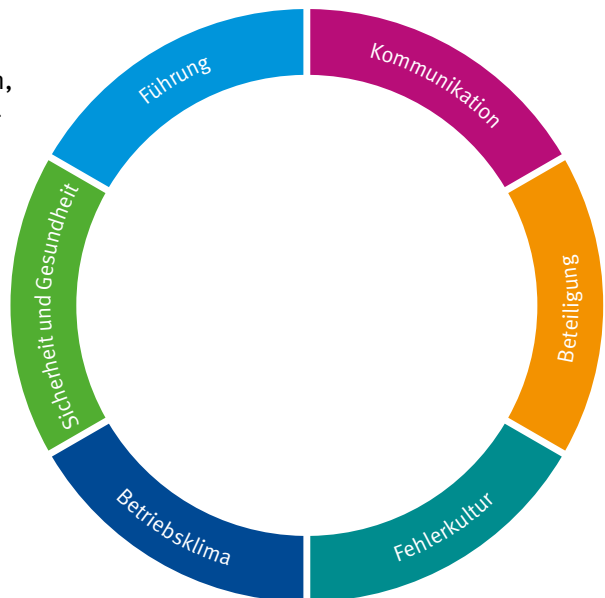
Mit dieser Broschüre stellen wir Ihnen das Handlungsfeld **Kommunikation** vor.

Hier finden Sie Empfehlungen, wie Sie in diesem Handlungsfeld aktiv werden können. Die Ansätze können dabei unterstützen, Sicherheit und Gesundheit als Werte stärker zu verankern.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Wege, einen solchen Veränderungsprozess anzustoßen.

Oft sind es schon kleine Schritte, die etwas bewirken. Möglicherweise ist Ihnen der ein oder andere Tipp bereits bekannt, vielleicht sind einige bei Ihnen bereits allgemeine Praxis? Ein Zeichen, dass Sie in diesen Punkten schon gut aufgestellt sind! Wichtig ist, dass Sie dranbleiben und Sicherheit und Gesundheit kontinuierlich zum Thema machen.

Gerne nehmen wir Ihr Feedback entgegen: [kommmitmensch@dguv.de](mailto:kommmitmensch@dguv.de).



# Kommunikation betrifft alle!

Kommunikation ist die Verständigung zwischen Menschen und/oder Maschinen mithilfe von Sprache oder Zeichen.

Gut ist die Kommunikation, wenn

- die richtigen Informationen zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle zur Verfügung stehen.
- Unklarheiten/Unstimmigkeiten und Fehler direkt beseitigt werden können.

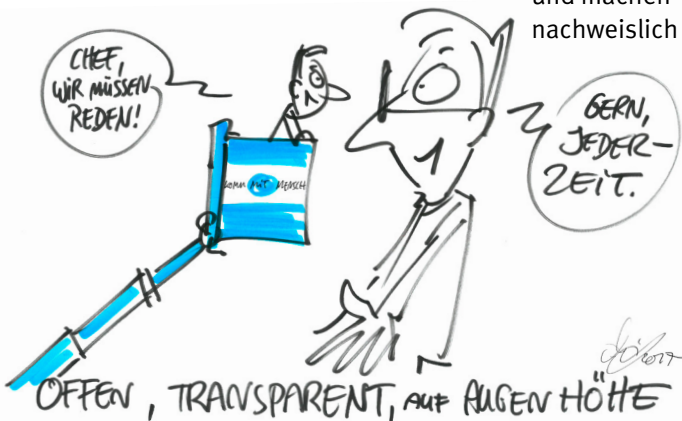
Ein effektiver Informationsfluss und der gute Umgang mit Unstimmigkeiten fördern das soziale Klima, regen zu interessanten Ideen und Verbesserungsvorschlägen an und helfen, Konflikte zu vermeiden. Darüber hinaus gewährleisten sie, dass sicherheits- und gesundheitsrelevante Informationen zur Verfügung stehen.

Gute Kommunikation erfordert Offenheit, Transparenz und Wertschätzung, und zwar:

- das Vertrauen in sich selbst und die anderen,
- die Aufmerksamkeit für das, was „zwischen den Zeilen steht“,
- die Haltung, dass die eigene Denkweise nur eine von vielen richtigen ist.

**Wichtig ist:** Kommunikation funktioniert im Dialog und nicht als „Einbahnstraße“. Dann fördert sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Störungen, unnötige Belastungen, Ärger, Zeitverluste und Probleme in der Zusammenarbeit haben ihre Ursache oft in einem unbedachten Satz, einer fehlenden Rückfrage, einem unklaren Austausch. Eine angespannte Atmosphäre oder Schweigen demotivieren und führen zu Fehlern und schlechter Stimmung. Sie reduzieren die Produktivität und machen – dauerhaft einwirkend – nachweislich krank.



## Was können Sie als Leitung tun?

Für Sie als Leitung bedeutet das, wichtige Informationen gezielt zu teilen, Kommunikationswege und Informationsflüsse festzulegen sowie Führungskräfte und Beschäftigte mitzunehmen. Dazu gehört auch ein Management von Informationen in unklaren (Urlaubszeit, Krankheit) und außergewöhnlichen (Havarien, Naturkatastrophen) Situationen.

### Informationen transparent machen

Viele Beschäftigte wünschen sich regelmäßige Informationen über ihr Unternehmen bzw. ihre Einrichtung, über aktuelle Entwicklungen und konkrete Handlungsanweisungen.

- Informieren Sie die Beschäftigten mindestens einmal jährlich über wichtige Entwicklungen, Ziele und Strategien.
- Sprechen Sie regelmäßig über sicherheits- und gesundheitsbezogene Aktivitäten in Ihrem Betrieb.
- Sorgen Sie dafür, dass den Beschäftigten die für die Ausübung ihrer Tätigkeit relevanten Informationen zur Verfügung stehen.
- Trennen Sie den „Ort der Weitergabe“ zwischen tagesaktuell wichtigen Informationen (z. B. täglich Einsatzbesprechung), um produktiv arbeiten zu können, und Informationen, die nicht unmittelbar tagesaktuell wichtig sind (z. B. Schwarzes Brett, Mailnewsletter).

### ❖ Zum Beispiel: regelmäßiges gemeinsames Frühstück

In einem Produktionsbetrieb frühstückt die Geschäftsführerin einmal im Quartal mit einigen Beschäftigten. Beim Frühstück gibt es einen lockeren Austausch über aktuelle betriebliche Entwicklungen und Themen. Das gemeinsame Frühstück dient auch dazu, sich gegenseitig besser kennenzulernen. Darüber hinaus nutzt die Geschäftsführerin die Gespräche dazu, die Meinung der Beschäftigten zu erfahren.



### Verlässliche Kommunikationswege schaffen

Nicht nur in Krisen- oder Notsituationen, sondern auch bei der alltäglichen Kommunikation sind abgestimmte und verlässliche Kommunikationswege wichtig. So stellen Sie sicher, dass die benötigten Informationen genau dort ankommen, wo sie gebraucht werden.

- Es finden regelmäßige Team- oder Bereichsbesprechungen statt. Bei diesen werden Sicherheit und Gesundheit als selbstverständliche Bestandteile integriert, ohne „mühseliger“ Pflichttagessordnungspunkt zu sein.
- Es ist öffentlich geregelt, welche Informationen an welche Personen verteilt werden müssen und wer handeln muss.
- Es gibt eine klare Abgrenzung zwischen Informationen mit „Holschuld“ und „Bringschuld“.
- Es gibt mindestens jährliche Entwicklungs- oder Mitarbeitergespräche, in denen auch Sicherheit und Gesundheit thematisiert werden.



### **Kommunikation vereinbaren**

Eine Selbstverpflichtung zur Kommunikation kann ein Baustein sein, um Führungskräften ihre Verantwortung und den Beschäftigten ein klares Leitbild aufzuzeigen. Diese muss kein aufwendiges Dokument sein. In kleinen Betrieben reicht häufig eine A3-Seite im Flur mit den wichtigsten Regeln.

### **Möglichkeiten für einen informellen Austausch schaffen**

Kommunikation heißt auch, zwischen- durch beim Kaffee ein paar Details des aktuellen Auftrags zu besprechen oder mit dem Team die letzte Besprechung nachzubereiten. Dafür muss sichergestellt sein, dass alle Personen, die es betrifft, daran teilnehmen. Verschiedene Maßnahmen helfen, den informellen Austausch zu fördern:

- Es gibt Kommunikationsbereiche / Sitzecken / Tee- und Kaffeeküchen.
- Beschäftigte haben die Möglichkeit, gemeinsam Pausen zu machen.
- Es gibt feste Ansprechpersonen bei Schwierigkeiten und Konflikten.

### **❖ Zum Beispiel: Pausenbereich selbst gestalten**

Bei einem Einzelhändler gibt es für die Beschäftigten einen Pausenraum. Bei der Gestaltung des Raums hat der Filialleiter seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen und gemeinsam mit ihnen Farben, Möbel und Dekoration ausgesucht. Er hat dafür ein Gesamtbudget vorgegeben und dann mit den Beschäftigten entschieden, wie das Geld ausgegeben wird. Nun sind alle mit ihrem Pausenraum sehr zufrieden und nutzen den Raum sowohl für Teambesprechungen als auch für informelle Gespräche.

### **Sich über Sicherheit und Gesundheit austauschen**

Damit Sicherheit und Gesundheit ein selbstverständliches Thema im Unternehmen werden, sollten Sie diese Themen immer wieder aktiv aufgreifen. Dazu gehört es auch, Ihre Führungskräfte aufzufordern, Risiken sowie auch Potenziale für Sicherheit und Gesundheit immer wieder direkt anzusprechen.



### Zwei erschöpfte Mitarbeiter

Die Leiterin einer Baufirma hat über die letzten zwei Wochen festgestellt, dass zwei technische Zeichner sehr erschöpft wirken und auch die Qualität ihrer Arbeit nachgelassen hat. Sie sucht das Gespräch mit dem Vorgesetzten,

teilt neutral ihre Beobachtung mit und erbittet dann seine Einschätzung. Sie bittet dann die Führungskraft, das Gespräch mit den beiden zu suchen und dabei auch möglichst wertschätzend zu agieren.



# Was können Sie als Führungskraft tun?

Besprechen Sie Probleme und Ideen auf Augenhöhe mit Ihren Beschäftigten und geben Sie wichtige Informationen regelmäßig und gut verständlich weiter. Denken Sie Sicherheit und Gesundheit dabei immer ganz selbstverständlich mit. Zudem sollten Sie mehr fragen, als Sie sagen, und noch mehr aufmerksam zuhören. Mit einer solchen Kommunikation zeigen Sie Offenheit und Respekt und fördern die Kommunikation.

## Erwartungen klar äußern

Führung ist immer eine Interaktion zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei sollte allen klar sein, was wer von wem erwartet. Formulieren Sie deshalb klare Erwartungen und setzen Sie Prioritäten.

## Ein offenes Ohr haben

Haben Sie immer ein offenes Ohr für die Anliegen Ihrer Leute. Insbesondere bei Sicherheit und Gesundheit ist es entscheidend, Probleme offen ansprechen zu können und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

## Entscheidungen transparent gestalten

Informieren Sie Ihre Beschäftigten der Situation entsprechend so umfassend wie möglich über getroffene Entscheidungen. Das erhöht die Transparenz und trägt zur Akzeptanz von Entscheidungen bei.

## Rückmeldungen aktiv einfordern

Fragen Sie Ihre Beschäftigten aktiv nach Rückmeldungen. Hören Sie ruhig zu und vermeiden Sie Rechtfertigungen. Fragen Sie auch direkt nach Rückmeldung zu Ihrem Führungsverhalten. Halten Sie diese aus und suchen Sie nicht nach Schuldigen, sondern konzentrieren Sie sich auf Lösungen. Kommunizieren Sie selbst so, wie Sie es sich von Ihren Beschäftigten wünschen.



# Was können Sie als Beschäftigte tun?

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Diesen Satz von Paul Watzlawick haben Sie bestimmt schon einmal gehört. Er verdeutlicht, wie wichtig Kommunikation für das alltägliche zwischenmenschliche Miteinander ist. Die wohl einfachste Grundregel lautet: Kommunizieren Sie selbst so, wie Sie es sich von Ihren Vorgesetzten bzw. Kolleginnen und Kollegen wünschen. Konkret bedeutet das ...

*... anderen Menschen im Gespräch mit Wertschätzung, Höflichkeit und Respekt zu begegnen, z. B. indem Sie ausreden lassen, aufmerksam zuhören, interessiert nachfragen.*

*... Informationen zu teilen, die wichtig für andere sind, und dafür zu sorgen, dass diese die betreffenden Personen erreichen.*

*... Kritik sachlich anzubringen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.*

*... sich mit Ideen und Vorschlägen einzubringen und Angebote der informellen Kommunikation zu nutzen.*

**Kommunikation bei Sicherheit und Gesundheit heißt vor allem: Sprechen Sie das an, was Ihnen auffällt oder wo aus Ihrer Sicht Veränderung notwendig ist.**

Wenn Sie befürchten, dass Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen einen Sachverhalt anders sehen, haben sich drei Tricks als hilfreich erwiesen:

1. Schreiben Sie den Sachverhalt mit Argumenten und Gegenargumenten auf und rechnen Sie diese gemeinsam gegeneinander auf.
2. Versuchen Sie die Seite zu wechseln: Warum hat Ihr Gegenüber gute Gründe, den Sachverhalt anders zu sehen als Sie?
3. Suchen Sie sich im Betrieb Personen, die Sie hier unterstützen.



# Selbsttest: Kommunikation bei uns

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

Aspekte einer guten Kommunikation	✓
<p><b>Regelmäßige Informationen durch die Leitung</b> Informiert die Leitung alle Beschäftigten mindestens 1x pro Jahr verständlich über wichtige Entwicklungen, Ziele und Strategien?</p>	
<p><b>Informationen über Sicherheit und Gesundheit</b> Werden die Beschäftigten regelmäßig über sicherheits- und gesundheitsbezogene Aktivitäten informiert und zur Mitgestaltung aufgefordert (z. B. per Flyer, E-Mail, Intranet, Aushänge, Betriebsversammlung, Konferenz)?</p>	
<p><b>Verfügbarkeit wichtiger Informationen</b> Stehen allen Beschäftigten die für die Ausübung ihrer Tätigkeit relevanten Informationen schnell, unbürokratisch und korrekt zur Verfügung (z. B. Aushänge, Intranet)?</p>	
<p><b>Erreichbarkeit der Führungskräfte</b> Sind die Führungskräfte für die Beschäftigten in der Regel erreichbar, beispielsweise bei dringlichen Rückfragen?</p>	
<p><b>Regelmäßige Besprechungen</b> Gibt es regelmäßige Besprechungen auf verschiedenen Ebenen (z. B. Team- oder Bereichsbesprechungen, Abteilungsbesprechungen, Betriebsversammlungen, Konferenzen und andere Infoveranstaltungen für Beschäftigte)?</p>	
<p><b>Entwicklungs- oder Mitarbeitergespräche</b> Finden mindestens einmal jährlich Entwicklungs- oder Mitarbeitergespräche statt und liegt diesen ein nachvollziehbarer Gesprächsleitfaden zugrunde?</p>	

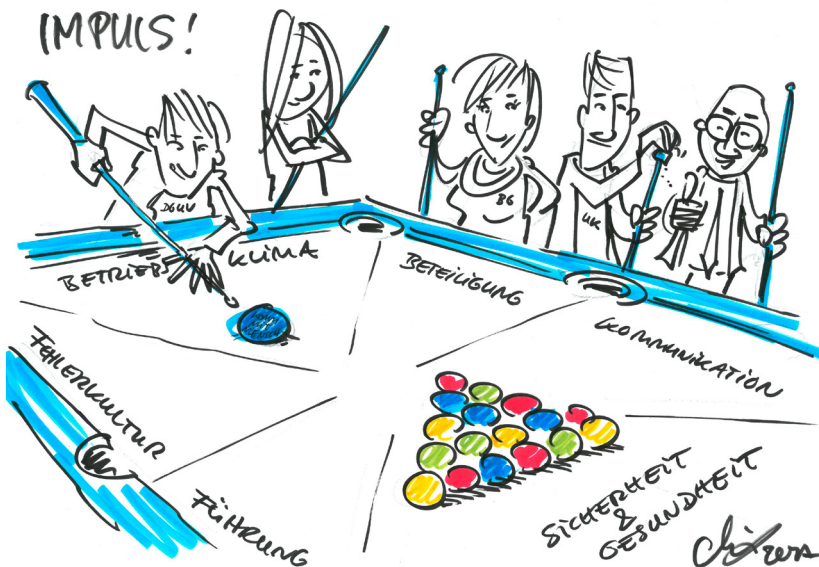


### Möglichkeiten für informellen Austausch

Gibt es Möglichkeiten und die Erlaubnis für einen informellen Austausch (z. B. gemeinsame Pausen, Sitzecken, Pausenräume, „offene Bürotür“, Betriebsfeiern, Betriebssport)?

### Offene und wertschätzende Kommunikation

Ist die Kommunikation geprägt von gegenseitigem Vertrauen, Ehrlichkeit und Respekt? Werden Probleme offen angesprochen und ohne Konflikte gelöst? Begegnet man sich auf Augenhöhe?



## Wie geht's weiter?

Sicherheit und Gesundheit können nicht von heute auf morgen tief im Handeln aller verankert werden. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der immer wieder neue Impulse braucht und Hindernisse zu überwinden hat. Bleiben Sie dran!

Fangen Sie Schritt für Schritt an und klären Sie zunächst:

- ...✦ Wo stehen wir?
- ...✦ Wohin kann die Reise gehen?

Der Kurz-Check hilft Ihnen dabei, grob einzuordnen, wie Ihr Betrieb in den einzelnen Handlungsfeldern aufgestellt ist. Mit den **kommmit**mensch-Dialogen können Sie weiter in die Diskussion einsteigen und gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Ihre ganz individuellen Lösungsansätze erarbeiten.

Mehr dazu auf  
**[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)**

Die Kampagne **kommmit**mensch ist langfristig angelegt. Nutzen Sie die Handlungs- und Praxishilfen und Ideen der Kampagne. Bleiben Sie dran an den neuesten Entwicklungen:  
**[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)** und

- ...✦ **kommmitmensch** bei Facebook unter **@UKundBG**
- ...✦ Twitter **#kommmitmensch**
- ...✦ bei Instagram **@ukundbg**

## Verwendete Literatur und weitere Informationen:

Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik (BGHW).  
Der Gesundheitstag. Eine Maßnahme im Betrieblichen Gesundheitsmanagement  
[www.bghw.de](http://www.bghw.de)

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) (Hrsg.).  
Einwandfrei! Hör-CD der BGN  
[medienshop.bgn.de](http://medienshop.bgn.de)

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BGRCI) (Hrsg.) (2013).  
Mehr Sicherheit durch Kommunikation  
[www.bgrci.de](http://www.bgrci.de)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2010).  
Kommunikation und Interaktion in der Pflege  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Unfallkasse Nord (UK Nord) (Hrsg.) (2013).  
Gemeinsam stark sein.  
Projektwoche zur Gewaltprävention an Schulen. Ein Modell, sein Zauber und seine Wirkung  
[www.uk-nord.de](http://www.uk-nord.de)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (Hrsg.) (2016).  
AMS – Arbeitsschutz mit System.  
Kapitel 4.2: Kommunikationswege  
[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (Hrsg.) (2017).  
Praxis-Info: Erfolgreich, sicher und gesund arbeiten – Informationen zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen  
[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

# Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Herausgegeben von:**

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

**Verfasst von:**

Robert Gründler & Roland Schulz GbR Wissensimpuls, Hans-Martin Prüße (BGHM),  
Marlen Rahnfeld (DGUV)

Illustrationen: Michael Hüter

Redaktion: Marlen Rahnfeld (DGUV), Annette Michler-Hanneken (UK NRW),  
Supavadi Reich (DGUV)

**Verlag**

CW Haarfeld GmbH  
Ein Unternehmen der Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Robert-Bosch-Straße 6  
50354 Hürth  
[www.cwh.de](http://www.cwh.de)

© DGUV Mai 2018

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V.**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)