

# Digitale Kulturdialoge: Prävention

Ihr digitales Werkzeug für Sicherheit  
und Gesundheit in Ihrem Betrieb



## Ins Gespräch kommen

Lassen Sie uns gemeinsam über  
Sicherheit und Gesundheit  
sprechen.

Wie erleben Sie Sicherheit und  
Gesundheit in Ihrem  
Arbeitsalltag?



## Die vier Schritte des Dialogs



### Schritt 1:

Thema auswählen und Regeln der Zusammenarbeit festlegen

### Schritt 2:

Erklärfilm zum 5-Stufen-Modell anschauen und Zuordnung der Dialogkarten diskutieren

### Schritt 3:

Eigene Beispiele finden und eintragen

### Schritt 4:

Erste Lösungsideen erarbeiten



1

# **Schritt 1:**

## **Thema auswählen und Regeln der Zusammenarbeit festlegen**

## Regeln der Zusammenarbeit

Welche konkreten Regeln gibt es für die Videokonferenz?

*Schalten Sie Ihre Kamera ein.*

*Schalten Sie Ihr Handy aus.*

*Schalten Sie Ihr Mikrofon aus, wenn Sie nicht sprechen.*

*Vermeiden Sie Multitasking.*

*Machen Sie deutlich, wenn Sie etwas sagen möchten.*

**Weitere Regeln:**

## Regeln der Zusammenarbeit

Wie sorgen wir für eine offene und konstruktive Atmosphäre, in der auch kritische Aspekte angesprochen werden können?

*Alles darf gesagt werden!*

*Es geht um konkrete Beispiele.  
Nicht um Rechtfertigung!*

*Jede Perspektive zählt!*

## Thema auswählen

Mit welchem Thema sollen wir uns heute beschäftigen?  
Wir stimmen nun ab. Jeder und jede von Ihnen hat zwei Stimmen.

STIMMEN

FÜHRUNG

KOMMUNIKATION

BETEILIGUNG

FEHLERKULTUR

BETRIEBSKLIMA

SICHERHEIT UND GESUNDHEIT

STIMMEN

ABSTURZ

VERKEHRSSICHERHEIT

GEWALT

PANDEMIE

UMGANG MIT  
SCHUTZEINRICHTUNGEN

LÄRM

STIMMEN

PSYCHISCHE BELASTUNG

ARBEITSINHALTE

ARBEITSORGANISATION

ARBEITSUMGEBUNG

SOZIALE BEZIEHUNGEN

NEUE ARBEITSFORMEN



## **Schritt 2:**

**Erklärfilm zum 5-Stufen-Modell  
anschauen und Zuordnung der  
Dialogkarten diskutieren**

# Das 5-Stufen-Modell als Brille

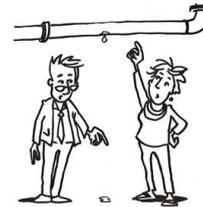


# Das 5-Stufen-Modell als Brille



## Wertschöpfend

Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit



## Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach Frühwarnsignalen und Verbesserungsmöglichkeiten

„Die unsichtbare Barriere“ erfordert einen Perspektivwechsel

## Regelorientiert

Wir kontrollieren Risiken mit Regeln



## Reagierend

Wir werden aufmerksam, nachdem etwas passiert



## Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



# Hier geht's zu Ihrem Thema



## PSYCHISCHE BELASTUNG

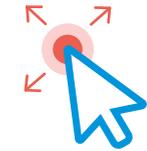


# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Handlungsfeld Führung



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

#### Gleichgültig

Führungskräfte sprechen wenn dann abfällig über Sicherheit und Gesundheit oder belächeln diese Themen. Der Aufwand dafür erscheint als Zeitverschwendung. Im Alltag drückt man auch schon mal ein Auge zu.

#### Reagierend

Erst nach Problemen werden Führungskräfte aufmerksam. Dann sind sie geschockt oder verärgert. Die Beschäftigten werden ermahnt, besser aufzupassen. Ob das hilft, wird nicht kontrolliert.

#### Regelorientiert

Führungskräfte sorgen dafür, dass formal im Bereich Sicherheit und Gesundheit alles ok ist. Sie geben vor, was richtig und wichtig ist. Was die Beschäftigten zur Umsetzung denken, wird nicht erfragt.

#### Proaktiv

Führungskräfte setzen sich mit Sicherheit und Gesundheit auseinander. Sie aktivieren die Beschäftigten, wo mögliche Probleme oder Unklarheiten sind.

#### Wertschöpfend

Führungskräfte verteidigen Zeit für Sicherheit und Gesundheit, auch wenn es eng wird. Beschäftigte bearbeiten Verbesserungsideen selbstständig. Führung interessiert sich für die Ergebnisse und zeigt Anerkennung.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Führungskräfte sprechen wenn dann abfällig über Sicherheit und Gesundheit oder belächeln diese Themen. Der Aufwand dafür erscheint als Zeitverschwendung. Im Alltag drückt man auch schon mal ein Auge zu.

## Reagierend

Erst nach Problemen werden Führungskräfte aufmerksam. Dann sind sie geschockt oder verärgert. Die Beschäftigten werden ermahnt, besser aufzupassen. Ob das hilft, wird nicht kontrolliert.

## Regelorientiert

Führungskräfte sorgen dafür, dass formal im Bereich Sicherheit und Gesundheit alles ok ist. Sie geben vor, was richtig und wichtig ist. Was die Beschäftigten zur Umsetzung denken, wird nicht erfragt.

## Proaktiv

Führungskräfte setzen sich mit Sicherheit und Gesundheit auseinander. Sie aktivieren die Beschäftigten, wo mögliche Probleme oder Unklarheiten sind.

## Wertschöpfend

Führungskräfte verteidigen Zeit für Sicherheit und Gesundheit, auch wenn es eng wird. Beschäftigte bearbeiten Verbesserungsideen selbstständig. Führung interessiert sich für die Ergebnisse und zeigt Anerkennung.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Handlungsfeld Kommunikation



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

# 3

## Eigene Beispiele finden und eintragen

### Handlungsfeld Kommunikation

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend
<p>Es wird generell wenig darüber nachgedacht, andere zu informieren. Manchmal werden Informationen bewusst zurückgehalten wenn es dem eigenen Vorteil dient.</p>	<p>Es wird nur informiert, wenn es unvermeidbar ist. Zuviel Reden hält nur vom Arbeiten ab. Probleme werden eher zurückgehalten oder beschönigt.</p>	<p>Kommunikation ist eine Einbahnstraße. Informationen werden von oben nach unten "verteilt". Es wird mehr gesagt, aber nur wenig gefragt oder gemeinsam diskutiert.</p>	<p>Es werden gezielt Gelegenheiten geschaffen, um Informationen auszutauschen, wie zum Beispiel eine Morgenrunde oder eine Teambesprechung. Jeder kommt zu Wort und auch kritische Themen werden offen besprochen.</p>	<p>Man wird nicht müde, zu fragen und über Besonderheiten zu sprechen. Geübtes Fragen hilft den Beschäftigten, Gefährdungen, Neuentwicklungen sowie andere Meinungen in den Blick zu nehmen.</p>
<p><i>Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?</i></p>				

## Gleichgültig

Es wird generell wenig darüber nachgedacht, andere zu informieren. Manchmal werden Informationen bewusst zurückgehalten wenn es dem eigenen Vorteil dient.

## Reagierend

Es wird nur informiert, wenn es unvermeidbar ist. Zuviel Reden hält nur vom Arbeiten ab. Probleme werden eher zurückgehalten oder beschönigt.

## Regelorientiert

Kommunikation ist eine Einbahnstraße. Informationen werden von oben nach unten "verteilt". Es wird mehr gesagt, aber nur wenig gefragt oder gemeinsam diskutiert.

## Proaktiv

Es werden gezielt Gelegenheiten geschaffen, um Informationen auszutauschen, wie zum Beispiel eine Morgenrunde oder eine Teambesprechung. Jeder kommt zu Wort und auch kritische Themen werden offen besprochen.

## Wertschöpfend

Man wird nicht müde, zu fragen und über Besonderheiten zu sprechen. Geübtes Fragen hilft den Beschäftigten, Gefährdungen, Neuentwicklungen sowie andere Meinungen in den Blick zu nehmen.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Handlungsfeld *Beteiligung*



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

# 3

## Eigene Beispiele finden und eintragen

### Handlungsfeld Beteiligung

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend
<p>Beschäftigte werden nicht gefragt und sind damit ganz einverstanden. Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten werden ignoriert oder belächelt.</p>	<p>Nur wenn Beschäftigte Druck machen, werden sie notgedrungen gehört. Personen mit unbequemen Meinungen gelten als Nervensägen.</p>	<p>Führungskräfte bringen ihre Ideen ein und holen sich ggf. die Zustimmung der Beschäftigten ein. Die Umsetzung läuft schleppend und oberflächlich.</p>	<p>Führungskräfte ermutigen die Beschäftigten, ihr Wissen und ihre Meinung einzubringen. Regelmäßige Treffen werden genutzt, um gemeinsam Ideen zu entwickeln und die Umsetzung zu fördern.</p>	<p>Beschäftigte bringen ihre Meinung ein. Sie suchen selbst Themen zur Verbesserung. Es wird schnell über die Umsetzung entscheiden.</p>
<p><i>Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?</i></p>				

**Gleichgültig**

Beschäftigte werden nicht gefragt und sind damit ganz einverstanden. Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten werden ignoriert oder belächelt.

**Reagierend**

Nur wenn Beschäftigte Druck machen, werden sie notgedrungen gehört. Personen mit unbequemen Meinungen gelten als Nervensägen.

**Regelorientiert**

Führungskräfte bringen ihre Ideen ein und holen sich ggf. die Zustimmung der Beschäftigten ein. Die Umsetzung läuft schleppend und oberflächlich.

**Proaktiv**

Führungskräfte ermutigen die Beschäftigten, ihr Wissen und ihre Meinung einzubringen. Regelmäßige Treffen werden genutzt, um gemeinsam Ideen zu entwickeln und die Umsetzung zu fördern.

**Wertschöpfend**

Beschäftigte bringen ihre Meinung ein. Sie suchen selbst Themen zur Verbesserung. Es wird schnell über die Umsetzung entscheiden.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Handlungsfeld Fehlerkultur



Ein Klick  
auf die Karte  
vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Ereignisse oder Fehler werden heruntergespielt oder sogar vertuscht. Wenn etwas gerade noch einmal gut gegangen ist, klopft man sich auf die Schulter: "Wie gut wir doch im Feuerlöschen sind ..."

### Reagierend

Nach wenigen Ereignissen oder Fehlern ist die erste Frage: "Wer war es?" Ist der oder die Schuldige gefunden, drohen Verwarnungen oder Bestrafungen. In Beinahe-Unfällen wird kein Lernpotenzial gesehen – es ist ja nichts passiert ...

### Regelorientiert

Wenn etwas nicht richtig läuft, werden entweder (1) die Mitarbeiter geschult oder (2) das formale Vorgehen angepasst. Wenn sich Beinahe-Unfälle häufen, werden nur grobe Mängel beseitigt.

### Proaktiv

Führungskräfte betrachten ohne Schuldzuweisung die Entwicklung, wie Ereignisse oder Beinahe-Unfälle in ihrem Kontext entstehen. Dies gilt auch bei Verstößen oder Fehlleistungen: "Warum erschien dieses Verhalten in dieser Situation angemessen?"

### Wertschöpfend

Führungskräfte fühlen sich für Ereignisse, Fehler und Probleme verantwortlich. Neben Beinahe-Unfällen werden auch Erfolge kritisch ausgewertet: Was war hilfreich? Was war aber auch riskant?

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Ereignisse oder Fehler werden heruntergespielt oder sogar vertuscht. Wenn etwas gerade noch einmal gut gegangen ist, klopf man sich auf die Schulter: "Wie gut wir doch im Feuerlöschen sind ..."

## Reagierend

Nach wenigen Ereignissen oder Fehlern ist die erste Frage: "Wer war es?" Ist der oder die Schuldige gefunden, drohen Verwarnungen oder Bestrafungen. In Beinahe-Unfällen wird kein Lernpotenzial gesehen – es ist ja nichts passiert ...

## Regelorientiert

Wenn etwas nicht richtig läuft, werden entweder (1) die Mitarbeiter geschult oder (2) das formale Vorgehen angepasst. Wenn sich Beinahe-Unfälle häufen, werden nur grobe Mängel beseitigt.

## Proaktiv

Führungskräfte betrachten ohne Schuldzuweisung die Entwicklung, wie Ereignisse oder Beinahe-Unfälle in ihrem Kontext entstehen. Dies gilt auch bei Verstößen oder Fehlleistungen: "Warum erschien dieses Verhalten in dieser Situation angemessen?"

## Wertschöpfend

Führungskräfte fühlen sich für Ereignisse, Fehler und Probleme verantwortlich. Neben Beinahe-Unfällen werden auch Erfolge kritisch ausgewertet: Was war hilfreich? Was war aber auch riskant?



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Handlungsfeld Betriebsklima



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

#### Gleichgültig

Misstrauen überwiegt und es wird viel gelästert. Viel Energie geht in Rechtfertigung, Absicherung, Vertuschung und Schuldzuweisung. Bei Meinungsverschiedenheiten wird es schnell persönlich.

#### Reagierend

Die Gestaltung des sozialen Miteinanders interessiert wenig. Wie man miteinander umgeht, ist schließlich eine sehr persönliche Angelegenheit. Konflikte werden notgedrungen bearbeitet, wenn sie eskalieren.

#### Regelorientiert

Das Miteinander ist sachlich. Man vertraut und respektiert sich aufgrund fachlicher Kompetenzen. Zwischenmenschliche Themen werden so gut es geht ausgeblendet. Es wird versucht, Konflikte durch Ansage zu lösen.

#### Proaktiv

Respekt, Fairness und Wertschätzung sind wichtige Prinzipien für die Zusammenarbeit. Führungskräfte machen diese zum Thema und leben sie vor. Kritische Rückmeldung wird konstruktiv aufgenommen. Bei Konflikten und Spannungen sucht man gemeinsam nach Lösungen, von denen alle etwas haben.

#### Wertschöpfend

Respektlosigkeiten und faires Verhalten werden bei niemandem toleriert – auch Hochleister müssen mit Konsequenzen rechnen. Potenzielle Konfliktfelder im Team werden gesucht und frühzeitig bearbeitet.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Misstrauen überwiegt und es wird viel gelästert. Viel Energie geht in Rechtfertigung, Absicherung, Vertuschung und Schuldzuweisung. Bei Meinungsverschiedenheiten wird es schnell persönlich.

## Reagierend

Die Gestaltung des sozialen Miteinanders interessiert wenig. Wie man miteinander umgeht, ist schließlich eine sehr persönliche Angelegenheit. Konflikte werden notgedrungen bearbeitet, wenn sie eskalieren.

## Regelorientiert

Das Miteinander ist sachlich. Man vertraut und respektiert sich aufgrund fachlicher Kompetenzen. Zwischenmenschliche Themen werden so gut es geht ausgeblendet. Es wird versucht, Konflikte durch Ansage zu lösen.

## Proaktiv

Respekt, Fairness und Wertschätzung sind wichtige Prinzipien für die Zusammenarbeit. Führungskräfte machen diese zum Thema und leben sie vor. Kritische Rückmeldung wird konstruktiv aufgenommen. Bei Konflikten und Spannungen sucht man gemeinsam nach Lösungen, von denen alle etwas haben.

## Wertschöpfend

Respektlosigkeiten und faires Verhalten werden bei niemandem toleriert – auch Hochleister müssen mit Konsequenzen rechnen. Potenzielle Konfliktfelder im Team werden gesucht und frühzeitig bearbeitet.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Handlungsfeld **Sicherheit** und **Gesundheit**



Ein Klick  
auf die Karte  
vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Sicherheit und Gesundheit sind kein Thema. Loslegen steht an erster Stelle.

### Reagierend

Sicherheit und Gesundheit sind etwas für Sonntagsreden oder werden besprochen, wenn es unvermeidbar ist.

### Regelorientiert

Alle sagen, dass Sicherheit und Gesundheit wichtig sind. Vorschriften werden so gut es geht abgehakt – das muss reichen.

### Proaktiv

Sicherheit und Gesundheit spielen bei allen Entscheidungen eine Rolle. Die Chefs sensibilisieren durch aktives Nachfragen und fördern Gespräche unter Beschäftigten, um die Aufmerksamkeit im Alltag zu erhöhen.

### Wertschöpfend

"Erst sicher und gesund, dann gut, dann schnell" – das ist ein Prinzip, hinter dem alle stehen. Schwierigkeiten bei der Umsetzung werden von allen offen angesprochen und Grauzonen bearbeitet.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

**Gleichgültig**

Sicherheit und Gesundheit sind kein Thema. Loslegen steht an erster Stelle.

**Reagierend**

Sicherheit und Gesundheit sind etwas für Sonntagsreden oder werden besprochen, wenn es unvermeidbar ist.

**Regelorientiert**

Alle sagen, dass Sicherheit und Gesundheit wichtig sind. Vorschriften werden so gut es geht abgehakt – das muss reichen.

**Proaktiv**

Sicherheit und Gesundheit spielen bei allen Entscheidungen eine Rolle. Die Chefs sensibilisieren durch aktives Nachfragen und fördern Gespräche unter Beschäftigten, um die Aufmerksamkeit im Alltag zu erhöhen.

**Wertschöpfend**

"Erst sicher und gesund, dann gut, dann schnell" – das ist ein Prinzip, hinter dem alle stehen. Schwierigkeiten bei der Umsetzung werden von allen offen angesprochen und Grauzonen bearbeitet.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema Absturz



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

#### Gleichgültig

Das Absturzrisiko wird belächelt: "Sicherungen gegen Absturz sind etwas für Weicheier."

#### Reagierend

Die Sicherung gegen Absturz wird erst ein Thema, wenn etwas passiert ist oder vor externen Kontrollen. Nach Vorfällen wird nur die direkte Ursache bearbeitet, z. B. PSA bereitgestellt: "Dieses Problem haben wir im Griff."

#### Regelorientiert

Es gibt Maßnahmen für den Umgang mit bekannten Absturzrisiken, die in der Gefährdungsbeurteilung festgelegt sind. Beschäftigte werden unterwiesen. Alle tolerieren, dass die Maßnahmen nicht immer zum Alltag passen und nutzen Freiräume: "Gut, dass hier nicht geregelt ist."

#### Proaktiv

Führungskräfte fragen bereits bei der Planung nach möglichen Absturzrisiken. Sie sind oft vor Ort und interessieren sich für die Anwendungsprobleme bei der Sicherung gegen Absturz. Beschäftigte bringen ihre Ideen ein und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung. Im Alltag erinnert man sich gegenseitig an die Schutzausrüstung und prüft die richtige Verwendung.

#### Wertschöpfend

Vor der Arbeitsaufnahme spricht man ganz selbstverständlich über aktuelle Besonderheiten und darüber, wie fit man sich fühlt. Beschäftigte bestärken sich gegenseitig, Absturzrisiken auch in stressigen Situationen ernst zu nehmen: "Wer ohne Sicherung gegen Absturz arbeitet, ist unprofessionell."

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

**Gleichgültig**

Das Absturzrisiko wird belächelt: "Sicherungen gegen Absturz sind etwas für Weicheier."

**Reagierend**

Die Sicherung gegen Absturz wird erst ein Thema, wenn etwas passiert ist oder vor externen Kontrollen. Nach Vorfällen wird nur die direkte Ursache bearbeitet, z. B. PSA bereitgestellt: "Dieses Problem haben wir im Griff."

**Regelorientiert**

Es gibt Maßnahmen für den Umgang mit bekannten Absturzrisiken, die in der Gefährdungsbeurteilung festgelegt sind. Beschäftigte werden unterwiesen. Alle tolerieren, dass die Maßnahmen nicht immer zum Alltag passen und nutzen Freiräume: "Gut, dass hier nicht geregelt ist."

**Proaktiv**

Führungskräfte fragen bereits bei der Planung nach möglichen Absturzrisiken. Sie sind oft vor Ort und interessieren sich für die Anwendungsprobleme bei der Sicherung gegen Absturz. Beschäftigte bringen ihre Ideen ein und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung. Im Alltag erinnert man sich gegenseitig an die Schutzausrüstung und prüft die richtige Verwendung.

**Wertschöpfend**

Vor der Arbeitsaufnahme spricht man ganz selbstverständlich über aktuelle Besonderheiten und darüber, wie fit man sich fühlt. Beschäftigte bestärken sich gegenseitig, Absturzrisiken auch in stressigen Situationen ernst zu nehmen: "Wer ohne Sicherung gegen Absturz arbeitet, ist unprofessionell."



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema **Verkehrssicherheit**



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Verstöße gegen die StVO gelten als Kavaliersdelikt. Führungskräfte fühlen sich für die Wegeunfälle nicht zuständig: "Was können wir schon tun, wenn Mitarbeiter im Straßenverkehr nicht aufpassen?"

### Reagierend

Nach Verkehrsunfällen wird versucht zu zeigen, dass das Unternehmen keine Verantwortung hat. Die Schuld wird beim Einzelnen gesucht (Unaufmerksamkeit, Fahrlässigkeit etc.). Es werden grobe technische Mängel beseitigt und die gesamte Belegschaft wird nochmal ermahnt.

### Regelorientiert

Es gibt Vorgaben für Dienstreisen und Fahrten zur Arbeit (z. B. Bevorzugung öffentlicher Verkehrsmittel oder Vermeiden von Telefonaten beim Fahren) und die Beschäftigten sind unterwiesen. Wenn die Zeit knapp ist, werden Abweichungen im Alltag notgedrungen geduldet.

### Proaktiv

Führungskräfte schaffen Raum, um mit Beschäftigten über riskante Situationen im Straßenverkehr zu sprechen. Daraufhin wird geprüft, was das Unternehmen tun kann (z. B. Nutzung ÖPNV unterstützen, Verkehrssicherungs-training etc.).

### Wertschöpfend

Mitarbeitende weisen ihre Kollegen auf "blinde Flecken" hin (z. B. Fahrverhalten in Stresssituationen). Die Beschäftigten und Führungskräfte entwickeln Lösungen für strukturelle Probleme und setzen sie um (z. B. Termindisposition, Außendienstplanung, Erreichbarkeitsansprüche etc.).

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Verstöße gegen die StVO gelten als Kavaliersdelikt. Führungskräfte fühlen sich für die Wegeunfälle nicht zuständig: "Was können wir schon tun, wenn Mitarbeiter im Straßenverkehr nicht aufpassen?"

## Reagierend

Nach Verkehrsunfällen wird versucht zu zeigen, dass das Unternehmen keine Verantwortung hat. Die Schuld wird beim Einzelnen gesucht (Unaufmerksamkeit, Fahrlässigkeit etc.). Es werden grobe technische Mängel beseitigt und die gesamte Belegschaft wird nochmal ermahnt.

## Regelorientiert

Es gibt Vorgaben für Dienstreisen und Fahrten zur Arbeit (z. B. Bevorzugung öffentlicher Verkehrsmittel oder Vermeiden von Telefonaten beim Fahren) und die Beschäftigten sind unterwiesen. Wenn die Zeit knapp ist, werden Abweichungen im Alltag notgedrungen geduldet.

## Proaktiv

Führungskräfte schaffen Raum, um mit Beschäftigten über riskante Situationen im Straßenverkehr zu sprechen. Daraufhin wird geprüft, was das Unternehmen tun kann (z. B. Nutzung ÖPNV unterstützen, Verkehrssicherungstraining etc.).

## Wertschöpfend

Mitarbeitende weisen ihre Kollegen auf "blinde Flecken" hin (z. B. Fahrverhalten in Stresssituationen). Die Beschäftigten und Führungskräfte entwickeln Lösungen für strukturelle Probleme und setzen sie um (z. B. Termindisposition, Außendienstplanung, Erreichbarkeitsansprüche etc.).



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema Gewalt



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

#### Gleichgültig

Gewalt wird stillschweigend geduldet. Auseinandersetzungen werden als Privatsache angesehen: "Alle müssen selbst sehen, wie sie damit klarkommen."

#### Reagierend

Wenn Beschäftigte durch eine Person schwer verletzt oder massiv bedroht werden, wird eingegriffen oder die Polizei hinzugezogen. Schuldige können so bestraft werden. Damit ist das Thema für alle erledigt: "Das gehört wohl zum Job dazu."

#### Regelorientiert

Es gibt klare interne Vorgaben, wie sich Beschäftigte bei körperlicher Gewalt, Beleidigungen und sexuellen Belästigungen verhalten sollen (z. B. Eskalationsstufen nach dem Aachener Modell). Im Alltag wird dies aber nicht immer gelebt. Viele scheuen sich, Bedrohungen oder Beleidigungen durch Vorgesetzte oder wichtige Kunden offiziell zur Sprache zu bringen: "Das bringt doch nur Probleme."

#### Proaktiv

Führungskräfte schaffen gezielt Gelegenheiten, um offen über Gewalt zu sprechen (z. B. sexuelle Übergriffen, Beleidigungen, Mobbing). Sie nennen konkrete Beispiele für mögliche Übergriffe und bitten die Beschäftigten, Probleme frühzeitig zu melden. Gemeinsam diskutieren sie die Situation und suchen nach Verbesserungen.

#### Wertschöpfend

Psychische und körperliche Gewalt werden niemals toleriert. Auch einflussreiche Personen werden sanktioniert, wenn sie selbst Gewalt ausüben oder einem Vorkommnis nicht entschieden nachgehen. Man übt sich in gewaltfreier Kommunikation und hinterfragt die bestehenden Maßnahmen zur Gewaltprävention, um immer besser zu werden.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Gewalt wird stillschweigend geduldet. Auseinandersetzungen werden als Privatsache angesehen: "Alle müssen selbst sehen, wie sie damit klarkommen."

## Reagierend

Wenn Beschäftigte durch eine Person schwer verletzt oder massiv bedroht werden, wird eingegriffen oder die Polizei hinzugezogen. Schuldige können so bestraft werden. Damit ist das Thema für alle erledigt: "Das gehört wohl zum Job dazu."

## Regelorientiert

Es gibt klare interne Vorgaben, wie sich Beschäftigte bei körperlicher Gewalt, Beleidigungen und sexuellen Belästigungen verhalten sollen (z. B. Eskalationsstufen nach dem Aachener Modell). Im Alltag wird dies aber nicht immer gelebt. Viele scheuen sich, Bedrohungen oder Beleidigungen durch Vorgesetzte oder wichtige Kunden offiziell zur Sprache zu bringen: "Das bringt doch nur Probleme."

## Proaktiv

Führungskräfte schaffen gezielt Gelegenheiten, um offen über Gewalt zu sprechen (z. B. sexuelle Übergriffe, Beleidigungen, Mobbing). Sie nennen konkrete Beispiele für mögliche Übergriffe und bitten die Beschäftigten, Probleme frühzeitig zu melden. Gemeinsam diskutieren sie die Situation und suchen nach Verbesserungen.

## Wertschöpfend

Psychische und körperliche Gewalt werden niemals toleriert. Auch einflussreiche Personen werden sanktioniert, wenn sie selbst Gewalt ausüben oder einem Vorkommnis nicht entschieden nachgehen. Man übt sich in gewaltfreier Kommunikation und hinterfragt die bestehenden Maßnahmen zur Gewaltprävention, um immer besser zu werden.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema *Pandemie*



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

#### Gleichgültig

Um eine Betriebschließung zu vermeiden, werden vorgeschriebene Maßnahmen notdürftig umgesetzt. Das Infektionsrisiko wird in Gesprächen bagatellisiert. Es wird versucht, auftretende Infektionen so lange es geht zu verheimlichen.

#### Reagierend

Infektionen werden als Einzelfälle betrachtet: "Konntest Du in Deiner Freizeit nicht besser aufpassen? – Leute, haltet Euch ab jetzt besser an die Regeln!" Erst bei größeren Ausbrüchen werden weitreichende betriebliche Maßnahmen ergriffen.

#### Regelorientiert

Es gibt einen Krisenstab. Führungskräfte dominieren Entscheidungen. Sie erlassen Regeln und geben diese per Anweisung durch. Probleme bei der lokalen Umsetzung interessieren nicht: "Macht das jetzt so!" Es ist nicht ganz klar, was bei Nicht-Einhaltung von Regeln geschieht. Sanktionierungen werden deshalb als willkürlich erlebt.

#### Proaktiv

Übergreifende Regeln geben allen Beteiligten Orientierung. Die Teams werden geben, diese Regeln für ihre persönliche Situation zu übersetzen. In regelmäßigen Besprechungen wird geschaut, dass das für alle Beschäftigten gut funktioniert. Es wird über Lösungsansätze, Erfahrungen, Fragen und Probleme gesprochen. Das Wohlbefinden der Beschäftigten und die Rücksicht auf individuelle Belastungssituationen stehen im Vordergrund.

#### Wertschöpfend

Die Erfahrungen im Umgang mit der Krise werden genutzt, um künftig generell besser mit unerwarteten Ereignissen umgehen zu können. Experten für Sicherheit und Gesundheit werden in der Rolle gestärkt. Die Beteiligung von Beschäftigten und die Fürsorge für sie werden dauerhaft etabliert. Es werden Wege eingerichtet, mit denen man schnell zu abgestimmten Lösungen kommt.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Um eine Betriebsschließung zu vermeiden, werden vorgeschriebene Maßnahmen notdürftig umgesetzt. Das Infektionsrisiko wird in Gesprächen bagatellisiert. Es wird versucht, auftretende Infektionen so lange es geht zu verheimlichen.

## Reagierend

Infektionen werden als Einzelfälle betrachtet: "Konntest Du in Deiner Freizeit nicht besser aufpassen? – Leute, haltet Euch ab jetzt besser an die Regeln!" Erst bei größeren Ausbrüchen werden weitreichende betriebliche Maßnahmen ergriffen.

## Regelorientiert

Es gibt einen Krisenstab. Führungskräfte dominieren Entscheidungen. Sie erlassen Regeln und geben diese per Anweisung durch. Probleme bei der lokalen Umsetzung interessieren nicht: "Macht das jetzt so!" Es ist nicht ganz klar, was bei Nicht-Einhaltung von Regeln geschieht. Sanktionen werden deshalb als willkürlich erlebt.

## Proaktiv

Übergreifende Regeln geben allen Beteiligten Orientierung. Die Teams werden geben, diese Regeln für ihre persönliche Situation zu übersetzen. In regelmäßigen Besprechungen wird geschaut, dass das für alle Beschäftigten gut funktioniert. Es wird über Lösungsansätze, Erfahrungen, Fragen und Probleme gesprochen. Das Wohlbefinden der Beschäftigten und die Rücksicht auf individuelle Belastungssituationen stehen im Vordergrund.

## Wertschöpfend

Die Erfahrungen im Umgang mit der Krise werden genutzt, um künftig generell besser mit unerwarteten Ereignissen umgehen zu können. Experten für Sicherheit und Gesundheit werden in der Rolle gestärkt. Die Beteiligung von Beschäftigten und die Fürsorge für sie werden dauerhaft etabliert. Es werden Wege eingerichtet, mit denen man schnell zu abgestimmten Lösungen kommt.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



**Thema Psychische Belastung  
Arbeitsinhalte**



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Arbeit geschieht auf Zuruf. Wie die Aufgaben und Arbeitsinhalte gestaltet sind und von Mitarbeitenden erlebt werden, interessiert niemanden. "Machen und nicht maulen!" ist die Devise. Wenn Mitarbeitende Belastungen wegen z. B. monotoner oder zu komplexer Aufgaben melden, wird ihnen das als persönliche Schwäche oder Meckerei ausgelegt.

### Reagierend

Die Gestaltung von Aufgaben und Arbeitsinhalten wird erst dann diskutiert, wenn es hohe Krankenstände, Fluktuation oder viele Fehler gibt. Dann wird notgedrungen geschaut, was bei einzelnen Personen geändert werden muss.

### Regelorientiert

Die Aufgaben sind schriftlich in Stellen- und Projektbeschreibungen oder Arbeitsaufträgen festgelegt. Die Arbeitsrealität sieht oft anders aus. Das wird aber von Führungskräften nicht gesehen. Psychische Belastungen und Stress sind eher ungeliebte, schwer zu greifende Themen.

### Proaktiv

Eine ausgewogene Aufgabengestaltung ist ein wichtiges Ziel von Führungskräften. Sie achten auf Entscheidungsfreiräume, Abwechslungsreichtum, Qualifikation und gute Passung und fragen Beschäftigte im Alltag nach Veränderungsnotwendigkeiten. Sie beteiligen sich auch bei der Lösungsfindung.

### Wertschöpfend

Für die Gestaltung von Arbeitsinhalten und -aufgaben sind auch weitergehende Faktoren wie z. B. Sinnstiftung, eigene Wirksamkeit und Wohlbefinden entscheidend. Aufgaben werden regelmäßig kritisch reflektiert, egal ob sie gut oder schlecht bewältigt wurden. Die Beschäftigten regen sich gegenseitig zur Weiterentwicklung an.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

**Gleichgültig**

Arbeit geschieht auf Zuruf. Wie die Aufgaben und Arbeitsinhalte gestaltet sind und von Mitarbeitenden erlebt werden, interessiert niemanden. "Machen und nicht maulen!" ist die Devise. Wenn Mitarbeitende Belastungen wegen z. B. monotoner oder zu komplexer Aufgaben melden, wird ihnen das als persönliche Schwäche oder Meckerei ausgelegt.

**Reagierend**

Die Gestaltung von Aufgaben und Arbeitsinhalten wird erst dann diskutiert, wenn es hohe Krankenstände, Fluktuation oder viele Fehler gibt. Dann wird notgedrungen geschaut, was bei einzelnen Personen geändert werden muss.

**Regelorientiert**

Die Aufgaben sind schriftlich in Stellen- und Projektbeschreibungen oder Arbeitsaufträgen festgelegt. Die Arbeitsrealität sieht oft anders aus. Das wird aber von Führungskräften nicht gesehen. Psychische Belastungen und Stress sind eher ungeliebte, schwer zu greifende Themen.

**Proaktiv**

Eine ausgewogene Aufgabengestaltung ist ein wichtiges Ziel von Führungskräften. Sie achten auf Entscheidungsfreiräume, Abwechslungsreichtum, Qualifikation und gute Passung und fragen Beschäftigte im Alltag nach Veränderungsnotwendigkeiten. Sie beteiligen sich auch bei der Lösungsfindung.

**Wertschöpfend**

Für die Gestaltung von Arbeitsinhalten und -aufgaben sind auch weitergehende Faktoren wie z. B. Sinnstiftung, eigene Wirksamkeit und Wohlbefinden entscheidend. Aufgaben werden regelmäßig kritisch reflektiert, egal ob sie gut oder schlecht bewältigt wurden. Die Beschäftigten regen sich gegenseitig zur Weiterentwicklung an.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## **Thema Psychische Belastung Arbeitsorganisation**



Ein Klick  
auf die Karte  
vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Es wird kein Puffer eingeplant. Bei Ausfällen entsteht schnell Stress. Geregelte Arbeitszeiten werden oft überschritten und Arbeitsaufgaben auch in die Freizeit verlagert. "Durchpowern" gilt als ideal.

### Reagierend

Arbeitsüberlastung wird erst dann ein Thema, wenn etwas schiefgeht, Leute ausfallen oder es mal wieder laut wird. Dann werden schnelle Lösungen gesucht, generelle Probleme aber nicht betrachtet.

### Regelorientiert

Es wird darauf geachtet, dass jeder weiß, wann und wie die Aufgaben erledigt werden müssen. Wenn etwas Unvorhergesehenes passiert, ist keiner darauf vorbereitet. Führungskräfte scheuen sich, offen nach psychischen Belastungen zu fragen.

### Proaktiv

Führungskräfte überblicken Aufgaben und Zusammenhänge. Es gibt Instrumente, um Belastungsspitzen frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten. Gemeinsam im Team wird diskutiert, wie die Arbeit gut organisiert werden kann und wie man sich unterstützen kann.

### Wertschöpfend

Alle im Unternehmen haben ein Auge darauf und beteiligen sich daran, Arbeit so zu organisieren, dass sich jeder wohlfühlt und persönlich weiterentwickeln kann. Die Gestaltung der Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung stehen im Vordergrund.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

**Gleichgültig**

Es wird kein Puffer eingeplant. Bei Ausfällen entsteht schnell Stress. Geregelte Arbeitszeiten werden oft überschritten und Arbeitsaufgaben auch in die Freizeit verlagert. "Durchpowern" gilt als ideal.

**Reagierend**

Arbeitsüberlastung wird erst dann ein Thema, wenn etwas schiefgeht, Leute ausfallen oder es mal wieder laut wird. Dann werden schnelle Lösungen gesucht, generelle Probleme aber nicht betrachtet.

**Regelorientiert**

Es wird darauf geachtet, dass jeder weiß, wann und wie die Aufgaben erledigt werden müssen. Wenn etwas Unvorhergesehenes passiert, ist keiner darauf vorbereitet. Führungskräfte scheuen sich, offen nach psychischen Belastungen zu fragen.

**Proaktiv**

Führungskräfte überblicken Aufgaben und Zusammenhänge. Es gibt Instrumente, um Belastungsspitzen frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten. Gemeinsam im Team wird diskutiert, wie die Arbeit gut organisiert werden kann und wie man sich unterstützen kann.

**Wertschöpfend**

Alle im Unternehmen haben ein Auge darauf und beteiligen sich daran, Arbeit so zu organisieren, dass sich jeder wohlfühlt und persönlich weiterentwickeln kann. Die Gestaltung der Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung stehen im Vordergrund.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema **Psychische Belastung** **Arbeitsumgebung**



Ein Klick  
auf die Karte  
vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Ob es zu laut, zu kalt, die Arbeit körperlich zu schwer ist oder ob die Arbeitsmittel ungeeignet sind, wird nicht überprüft. Alles folgt mit dem Motto: Wir sind hier nicht bei "Wünsch Dir was"!

### Reagierend

Die Arbeitsumgebung wird nur verbessert, wenn grobe Probleme deutlich werden. Umgesetzt werden nur vordergründige Maßnahmen. Langfristig entstehen dadurch neue Probleme.

### Regelorientiert

Bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung wird auf die Einhaltung von Regeln und Normen geachtet. Das ist eine Sache für Experten. Beschäftigte werden selten nach ihren Erfahrungen gefragt. Mitunter behindern z. B. Schutzrichtungen die Arbeit.

### Proaktiv

Die Arbeitsmittel und die -umgebung werden gezielt gestaltet, um Wohlbefinden, Motivation und soziale Beziehungen zu fördern. Führungskräfte machen die Gestaltung der Arbeit zum Thema und erarbeiten gemeinsam mit den Beschäftigten Lösungen.

### Wertschöpfend

Eine gut gestaltete Arbeitsumgebung ist ein wichtiger Baustein für Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Wünsche und Bedürfnisse werden frühzeitig besprochen und umgesetzt. Hier wird gezielt investiert und alle sind stolz auf ihr Arbeitsumfeld.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

**Gleichgültig**

Ob es zu laut, zu kalt, die Arbeit körperlich zu schwer ist oder ob die Arbeitsmittel ungeeignet sind, wird nicht überprüft. Alles folgt mit dem Motto: Wir sind hier nicht bei "Wünsch Dir was"!

**Reagierend**

Die Arbeitsumgebung wird nur verbessert, wenn grobe Probleme deutlich werden. Umgesetzt werden nur vordergründige Maßnahmen. Langfristig entstehen dadurch neue Probleme.

**Regelorientiert**

Bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung wird auf die Einhaltung von Regeln und Normen geachtet. Das ist eine Sache für Experten. Beschäftigte werden selten nach ihren Erfahrungen gefragt. Mitunter behindern z. B. Schutzzeitrichtungen die Arbeit.

**Proaktiv**

Die Arbeitsmittel und die -umgebung werden gezielt gestaltet, um Wohlbefinden, Motivation und soziale Beziehungen zu fördern. Führungskräfte machen die Gestaltung der Arbeit zum Thema und erarbeiten gemeinsam mit den Beschäftigten Lösungen.

**Wertschöpfend**

Eine gut gestaltete Arbeitsumgebung ist ein wichtiger Baustein für Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Wünsche und Bedürfnisse werden frühzeitig besprochen und umgesetzt. Hier wird gezielt investiert und alle sind stolz auf ihr Arbeitsumfeld.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema **Psychische Belastung** **Soziale Beziehungen**



Ein Klick  
auf die Karte  
vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Die Qualität von Beziehungen ist ein Thema für "Softies" – ein unwichtiges und teilweise auch lächerliches Thema. Jeder achtet nur auf sich. Gespräche kosten nur Zeit. Die Leute sollen Leistung erbringen.

### Reagierend

Führungskräfte sind unsicher, wie sie mit Konflikten oder anderen Fragen des sozialen Miteinanders umgehen sollen und klammern sie aus. Es gibt viele unerschwellige Konflikte, die sich manchmal entladen. Dann werden sie notgedrungen besprochen.

### Regelorientiert

Für ein gutes Miteinander gibt es Leitlinien. Diese regeln, wie die Beschäftigten miteinander umgehen sollen. Die Umsetzung wird aber nicht thematisiert. In der Regel ist Führungsqualität von den handelnden Personen abhängig. Ein respektvoller Umgang ist daher nicht überall gegeben.

### Proaktiv

Ein gutes soziales Miteinander wird von allen als Grundlage für Leistungsfähigkeit und Gesundheit gesehen. Die Gestaltung der Zusammenarbeit ist Führungsaufgabe. Führungskräfte sind darin geschult. Zusammen mit den Mitarbeitervertretungen sorgen sie für ein positives Miteinander.

### Wertschöpfend

Die Arbeit wird so organisiert, dass vielfältige hierarchie- und funktionsübergreifende Beziehungen aufgebaut werden und soziale Netzwerke entstehende könnten. Die Qualität der Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Kommunikation wird regelmäßig hinterfragt. Man achtet aufeinander und zieht an einem Strang.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

**Gleichgültig**

Die Qualität von Beziehungen ist ein Thema für "Softies" – ein unwichtiges und teilweise auch lächerliches Thema. Jeder achtet nur auf sich. Gespräche kosten nur Zeit. Die Leute sollen Leistung erbringen.

**Reagierend**

Führungskräfte sind unsicher, wie sie mit Konflikten oder anderen Fragen des sozialen Miteinanders umgehen sollen und klammern sie aus. Es gibt viele unerschwellige Konflikte, die sich manchmal entladen. Dann werden sie notgedrungen besprochen.

**Regelorientiert**

Für ein gutes Miteinander gibt es Leitlinien. Diese regeln, wie die Beschäftigten miteinander umgehen sollen. Die Umsetzung wird aber nicht thematisiert. In der Regel ist Führungsqualität von den handelnden Personen abhängig. Ein respektvoller Umgang ist daher nicht überall gegeben.

**Proaktiv**

Ein gutes soziales Miteinander wird von allen als Grundlage für Leistungsfähigkeit und Gesundheit gesehen. Die Gestaltung der Zusammenarbeit ist Führungsaufgabe. Führungskräfte sind darin geschult. Zusammen mit den Mitarbeitervertretungen sorgen sie für ein positives Miteinander.

**Wertschöpfend**

Die Arbeit wird so organisiert, dass vielfältige hierarchie- und funktionsübergreifende Beziehungen aufgebaut werden und soziale Netzwerke entstehende könnten. Die Qualität der Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Kommunikation wird regelmäßig hinterfragt. Man achtet aufeinander und zieht an einem Strang.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## **Thema Psychische Belastung Neue Arbeitsformen**



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Arbeiten kann man von überall und zu jeder Zeit. Wer ein Problem daraus macht, kann sich nach einem neuen Job umsehen.

### Reagierend

Mobile Arbeit und Homeoffice sind immer willkommen. Erst wenn sich jemand beschwert, wird nachgesteuert. "Ich musste nachts Anrufe entgegennehmen, jetzt darf ich nach 20 Uhr das Handy abschalten."

### Regelorientiert

Es gibt klare Regeln, wie neue Arbeitsformen gehandhabt werden, z. B. bezüglich Erreichbarkeit, Pausen und Ergebnisdokumentation. Führungskräfte kontrollieren, wann und wie Beschäftigte arbeiten. Das wird von Beschäftigten als fehlendes Vertrauen erlebt.

### Proaktiv

Vom Cloud Working bis zum Co-Working-Space wird den Beschäftigten vieles ermöglicht, solange die psychische und physische Balance erhalten bleibt. Führungskräfte erkundigen sich in regelmäßigen Gesprächen, wie es den Beschäftigten dabei geht. Diese Gespräche werden auch verteidigt, wenn es stressig wird.

### Wertschöpfend

Die Arbeitsform wird, soweit möglich, an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst. Kollegen und Führungskräfte unterstützen unterschiedliche Arbeits- und Lebensentwürfe. Das gelingt durch intensive Dialoge über alle Hierarchiestufen hinweg.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

**Gleichgültig**

Arbeiten kann man von überall und zu jeder Zeit. Wer ein Problem daraus macht, kann sich nach einem neuen Job umsehen.

**Reagierend**

Mobile Arbeit und Homeoffice sind immer willkommen. Erst wenn sich jemand beschwert, wird nachgesteuert. "Ich musste nachts Anrufe entgegennehmen, jetzt darf ich nach 20 Uhr das Handy abschalten."

**Regelorientiert**

Es gibt klare Regeln, wie neue Arbeitsformen gehandhabt werden, z. B. bezüglich Erreichbarkeit, Pausen und Ergebnisdokumentation. Führungskräfte kontrollieren, wann und wie Beschäftigte arbeiten. Das wird von Beschäftigten als fehlendes Vertrauen erlebt.

**Proaktiv**

Vom Cloud Working bis zum Co-Working-Space wird den Beschäftigten vieles ermöglicht, solange die psychische und physische Balance erhalten bleibt. Führungskräfte erkundigen sich in regelmäßigen Gesprächen, wie es den Beschäftigten dabei geht. Diese Gespräche werden auch verteidigt, wenn es stressig wird.

**Wertschöpfend**

Die Arbeitsform wird, soweit möglich, an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst. Kollegen und Führungskräfte unterstützen unterschiedliche Arbeits- und Lebensentwürfe. Das gelingt durch intensive Dialoge über alle Hierarchiestufen hinweg.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema Umgang mit Schutzeinrichtungen



Ein Klick  
auf die Karte  
vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

### Gleichgültig

Die Produktion hat Vorrang – egal wie gearbeitet wird. Auf Schutzeinrichtungen wird wenn möglich verzichtet oder sie werden umgangen. Unsichere Handlungen werden ignoriert oder sogar vertuscht.

### Reagierend

Wenn etwas passiert ist, werden Schutzvorkehrungen an der direkten Entstehungsstelle vorgenommen. Diese punktuellen Maßnahmen verwirren Mitarbeitende und werden mitunter als unsinnig oder als Bevormundung erlebt.

### Regelorientiert

Es gibt klare Regeln: Manipulation ist verboten. Der Einkauf soll darauf achten, dass Maschinen sicher und nicht manipulierbar sind. Aber diese Vorgaben können im Arbeitsalltag nicht immer umgesetzt werden. Dies zwingt Mitarbeitende zur Manipulation, über die man ungern öffentlich spricht.

### Proaktiv

Führungskräfte wissen, dass die Schutzvorkehrungen und -regeln nicht immer passen. Sie schaffen Zeit und Raum, um mit Mitarbeitenden über die Anwendbarkeit, den Umgang mit Ausnahmesituationen und die Lösung von Interessenskonflikten zu beraten. Beschäftigte werden in die Ausgestaltung der Schutzvorkehrungen aktiv eingebunden.

### Wertschöpfend

Alle Beteiligten verstehen das sichere Arbeiten ohne Umgehen von Schutzeinrichtungen und Manipulation als ihre Aufgabe. Vom Einkauf bis zum Vertrieb, inklusive Instandhaltung und Betrieb – alle leisten selbstverständlich ihren Beitrag zum Gelingen und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung bei.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Die Produktion hat Vorrang – egal wie gearbeitet wird. Auf Schutzeinrichtungen wird wenn möglich verzichtet oder sie werden umgangen. Unsichere Handlungen werden ignoriert oder sogar vertuscht.

## Reagierend

Wenn etwas passiert ist, werden Schutzvorkehrungen an der direkten Entstehungsstelle vorgenommen. Diese punktuellen Maßnahmen verwirren Mitarbeitende und werden mitunter als unsinnig oder als Bevormundung erlebt.

## Regelorientiert

Es gibt klare Regeln: Manipulation ist verboten. Der Einkauf soll darauf achten, dass Maschinen sicher und nicht manipulierbar sind. Aber diese Vorgaben können im Arbeitsalltag nicht immer umgesetzt werden. Dies zwingt Mitarbeitende zur Manipulation, über die man ungern öffentlich spricht.

## Proaktiv

Führungskräfte wissen, dass die Schutzvorkehrungen und -regeln nicht immer passen. Sie schaffen Zeit und Raum, um mit Mitarbeitenden über die Anwendbarkeit, den Umgang mit Ausnahmesituationen und die Lösung von Interessenskonflikten zu beraten. Beschäftigte werden in die Ausgestaltung der Schutzvorkehrungen aktiv eingebunden.

## Wertschöpfend

Alle Beteiligten verstehen das sichere Arbeiten ohne Umgehen von Schutzeinrichtungen und Manipulation als ihre Aufgabe. Vom Einkauf bis zum Vertrieb, inklusive Instandhaltung und Betrieb – alle leisten selbstverständlich ihren Beitrag zum Gelingen und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung bei.



*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

# 2

**Zuordnung der Dialogkarten diskutieren:  
Verstehen alle, weshalb die Karten den Stufen zugeordnet wurden?**



## Thema Lärm



Ein Klick auf die Karte vergrößert die Ansicht!

Gleichgültig	Reagierend	Regelorientiert	Proaktiv	Wertschöpfend

#### Gleichgültig

Der Aufwand für lärmschützende Maßnahmen wird so gering wie möglich gehalten. Ein Minimum an Regeln wird aufgestellt, die Umsetzung interessiert jedoch kaum. Beschwerden über die Lärmbelästigung werden als Schwäche ausgelegt.  
"Wo gehobelt wird, fallen Späne" ist das Motto.

#### Reagierend

Erst wenn sich schwerwiegende lärmbedingte Probleme häufen, werden für den Einzelfall Lösungen gefunden, oder die Umsetzung bestehender Regeln plötzlich wieder eingefordert. Die betroffenen Beschäftigten bekommen einen Gehörschutz, im Großraumbüro werden ein paar Wände/Pflanzen zur Schallisolierung aufgestellt. Das muss reichen!

#### Regelorientiert

Gesetze zum Lärmschutz werden ernst genommen. Experten geben Regeln vor und Führungskräfte kontrollieren ihre Einhaltung. Im Fokus stehen Schutzmaßnahmen gegen gehörschädigende Lärmfolgen.

Häufig werden pauschale Maßnahmen für alle getroffen, die nicht immer passen und Mitarbeitende bei ihrer Arbeit mitunter behindern.

#### Proaktiv

Führungskräfte beteiligen die Beschäftigten bei der Planung und Umsetzung von Lärminderungsmaßnahmen. Neben dem Thema gehörschädigender Lärm haben sie auch konzentrationsbeeinträchtigende Geräusche auf dem Schirm.

Es wird versucht, Lärm an der Quelle zu beseitigen und dafür werden technische als auch organisatorische Maßnahmen ergriffen.

#### Wertschöpfend

Es gibt regelmäßigen Austausch über gehörschädigenden sowie konzentrationsbeeinträchtigenden Lärm – das Thema ist allen wichtig.

Alle sind an den Erfahrungen der anderen interessiert: Wie erlebt ihr das? Wo ist es schwierig, die Schutzmaßnahmen umzusetzen? Anstehende Veränderungsvorhaben werden genutzt, Lärm zu minimieren und so die Zufriedenheit zu steigern.

*Was erleben wir im Alltag und wie stufen wir dieses Verhalten ein?*

## Gleichgültig

Der Aufwand für lärmschützende Maßnahmen wird so gering wie möglich gehalten. Ein Minimum an Regeln wird aufgestellt, die Umsetzung interessiert jedoch kaum. Beschwerden über die Lärmbelästigung werden als Schwäche ausgelegt.  
"Wo gehobelt wird, fallen Späne" ist das Motto.

## Reagierend

Erst wenn sich schwerwiegende lärmbedingte Probleme häufen, werden für den Einzelfall Lösungen gefunden, oder die Umsetzung bestehender Regeln plötzlich wieder eingefordert. Die betroffenen Beschäftigten bekommen einen Gehörschutz, im Großraumbüro werden ein paar Wände/Pflanzen zur Schallsolierung aufgestellt. Das muss reichen!

## Regelorientiert

Gesetze zum Lärmschutz werden ernst genommen. Experten geben Regeln vor und Führungskräfte kontrollieren ihre Einhaltung. Im Fokus stehen Schutzmaßnahmen gegen gehörschädigende Lärmfolgen.

Häufig werden pauschale Maßnahmen für alle getroffen, die nicht immer passen und Mitarbeitende bei ihrer Arbeit mitunter behindern.

## Proaktiv

Führungskräfte beteiligen die Beschäftigten bei der Planung und Umsetzung von Lärminderungsmaßnahmen. Neben dem Thema gehörschädigender Lärm haben sie auch konzentrationsbeeinträchtigende Geräusche auf dem Schirm.

Es wird versucht, Lärm an der Quelle zu beseitigen und dafür werden technische als auch organisatorische Maßnahmen ergriffen.

## Wertschöpfend

Es gibt regelmäßigen Austausch über gehörschädigenden sowie konzentrationsbeeinträchtigenden Lärm – das Thema ist allen wichtig.

Alle sind an den Erfahrungen der anderen interessiert: Wie erlebt ihr das? Wo ist es schwierig, die Schutzmaßnahmen umzusetzen? Anstehende Veränderungsvorhaben werden genutzt, Lärm zu minimieren und so die Zufriedenheit zu steigern.



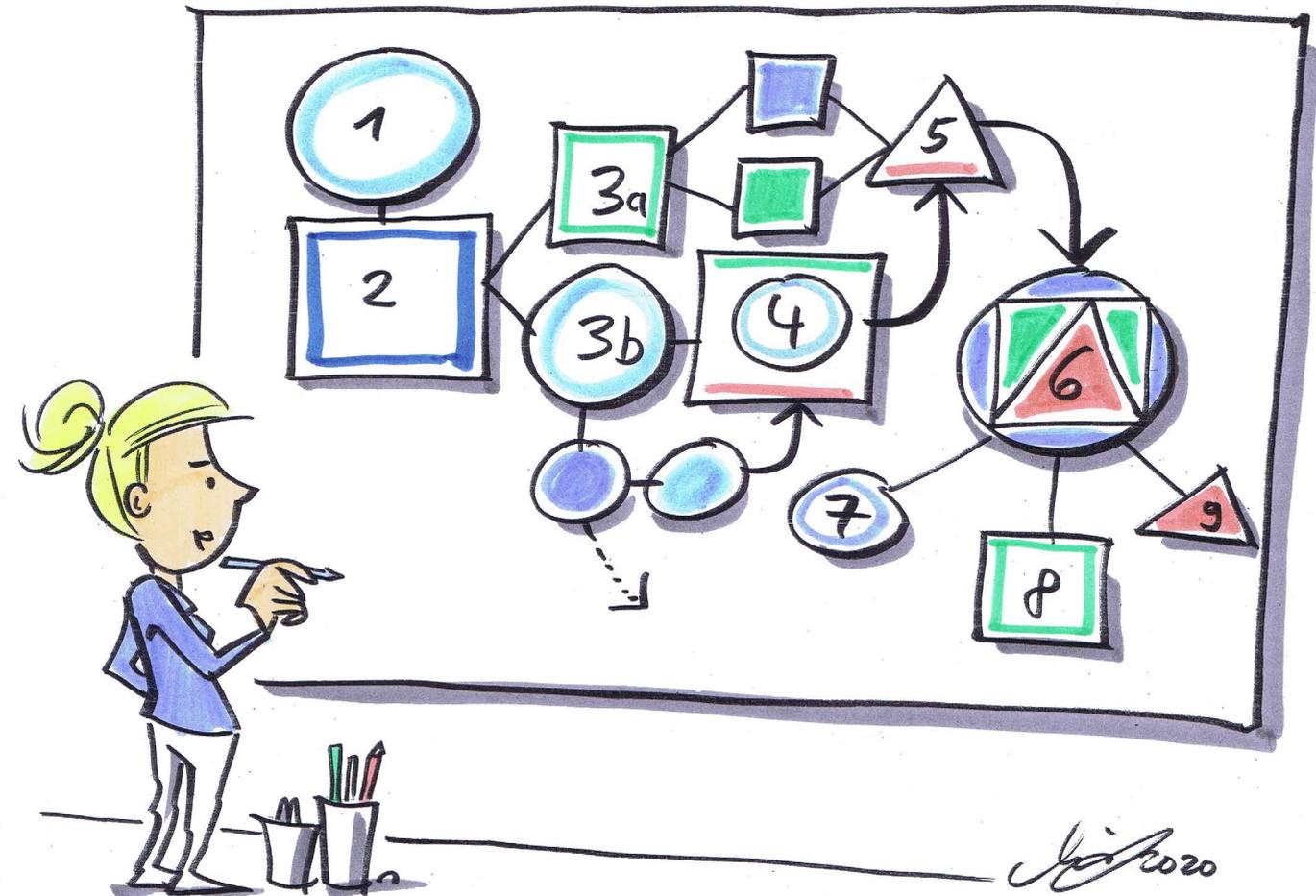
*... abbauen ...*

*... solide, ohne es zu übertreiben ...*

*... fördern ...*

## Nach dem Dialog: Bleiben wir im Gespräch!

Auf den nächsten Folien können wir nun konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festlegen.



# Tabelle für die Maßnahmenplanung

Lösungsideen	Aufgaben	Aktivitäten	Zuständige Person	Zu erledigen bis	Erledigt?	Bemerkungen

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

Lösungsideen	Aufgaben	Aktivitäten	Zuständige Person	Zu erledigen bis	Erledigt?	Bemerkungen

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

Lösungsideen	Aufgaben	Aktivitäten	Zuständige Person	Zu erledigen bis	Erledigt?	Bemerkungen

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

Lösungsideen	Aufgaben	Aktivitäten	Zuständige Person	Zu erledigen bis	Erledigt?	Bemerkungen

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

Lösungsideen	Aufgaben	Aktivitäten	Zuständige Person	Zu erledigen bis	Erledigt?	Bemerkungen

# *Tabelle für die Maßnahmenplanung*

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

Lösungsideen	Aufgaben	Aktivitäten	Zuständige Person	Zu erledigen bis	Erledigt?	Bemerkungen

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Tabelle für die Maßnahmenplanung

<i>Lösungsideen</i>	<i>Aufgaben</i>	<i>Aktivitäten</i>	<i>Zuständige Person</i>	<i>Zu erledigen bis</i>	<i>Erledigt?</i>	<i>Bemerkungen</i>

# Bleiben Sie im Gespräch – mit den Kulturdialogen: Prävention

Weitere Informationen zum Thema Kultur der Prävention  
erhalten Sie unter: *[dguv.de/praevention](https://dguv.de/praevention)*

Autoren: *Dr. Annette Gebauer, Fabian Brückner*  
(Interventions for Corporate Learning GmbH)

Illustrationen: *Michael Hüter*

## Handlungsfeld Führung

Gleichgültig

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte sprechen wenn dann abfällig über Sicherheit und Gesundheit oder belächeln diese Themen. Der Aufwand dafür erscheint als Zeitverschwendung. Im Alltag drückt man auch schon mal ein Auge zu.

## Handlungsfeld Führung

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Erst nach Problemen werden Führungskräfte aufmerksam. Dann sind sie geschockt oder verärgert. Die Beschäftigten werden ermahnt, besser aufzupassen. Ob das hilft, wird nicht kontrolliert.

## Handlungsfeld **Führung**

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte sorgen dafür, dass formal im Bereich Sicherheit und Gesundheit alles ok ist. Sie geben vor, was richtig und wichtig ist. Was die Beschäftigten zur Umsetzung denken, wird nicht erfragt.

## Handlungsfeld Führung

Proaktiv

2

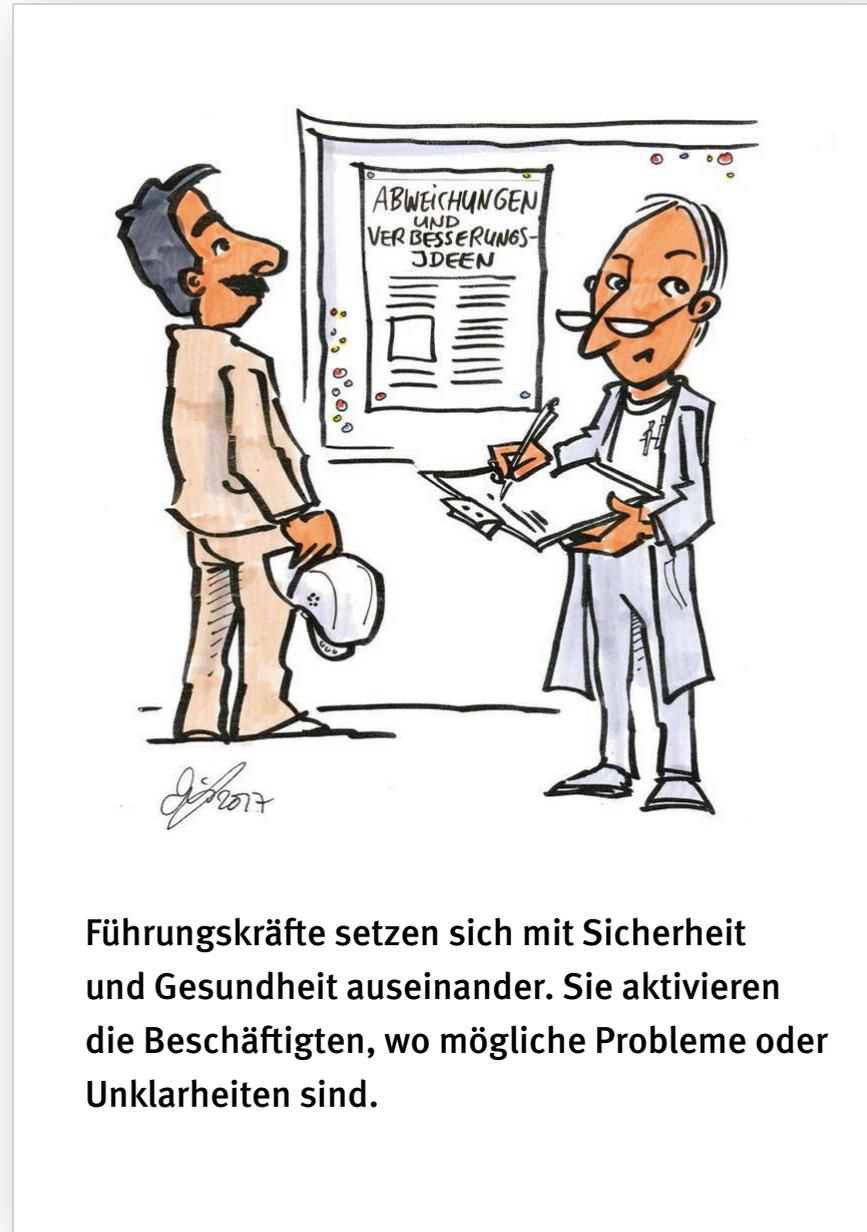
**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte setzen sich mit Sicherheit und Gesundheit auseinander. Sie aktivieren die Beschäftigten, wo mögliche Probleme oder Unklarheiten sind.

## Handlungsfeld Führung

Wertschöpfend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte verteidigen Zeit für Sicherheit und Gesundheit, auch wenn es eng wird. Beschäftigte bearbeiten Verbesserungsideen selbstständig. Führung interessiert sich für die Ergebnisse und zeigt Anerkennung.



## Handlungsfeld Kommunikation

Gleichgültig

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es wird generell wenig darüber nachgedacht, andere zu informieren. Manchmal werden Informationen bewusst zurückgehalten, wenn es dem eigenen Vorteil dient.

## Handlungsfeld Kommunikation

Reagierend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es wird nur informiert, wenn es unvermeidbar ist. Zuviel Reden hält nur vom Arbeiten ab. Probleme werden eher zurückgehalten oder beschönigt.

## Handlungsfeld Kommunikation

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Kommunikation ist eine Einbahnstraße.  
Informationen werden von oben nach  
unten „verteilt“. Es wird mehr gesagt,  
aber nur wenig gefragt oder gemeinsam  
diskutiert.

## Handlungsfeld Kommunikation

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es werden gezielt Gelegenheiten geschaffen, um Informationen auszutauschen, wie zum Beispiel eine Morgenrunde oder eine Teambesprechung. Jeder kommt zu Wort und auch kritische Themen werden offen besprochen.

## Handlungsfeld Kommunikation

Wertschöpfend

2

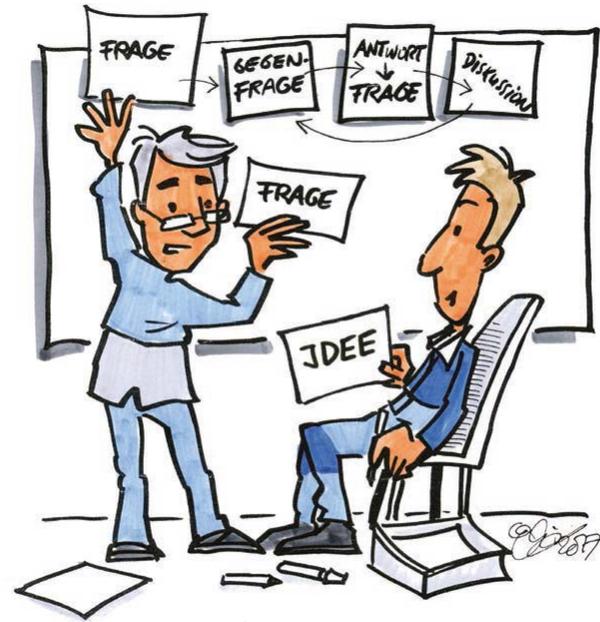
**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Man wird nicht müde, zu fragen und über Besonderheiten zu sprechen. Geübtes Fragen hilft den Beschäftigten, Gefährdungen, Neuentwicklungen sowie andere Meinungen in den Blick zu nehmen.



## Handlungsfeld **Beteiligung**

Gleichgültig

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



**Beschäftigte werden nicht gefragt und sind damit ganz einverstanden. Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten werden ignoriert oder belächelt.**

## Handlungsfeld **Beteiligung**

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

ALSO GUT, SIE NERVENSÄGE....



Nur wenn Beschäftigte Druck machen,  
werden sie notgedrungen gehört.  
Personen mit unbequemen Meinungen  
gelten als Nervensäge.

## Handlungsfeld **Beteiligung**

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte bringen ihre Ideen ein und holen sich ggf. die Zustimmung der Beschäftigten ein. Die Umsetzung läuft schleppend und oberflächlich.

## Handlungsfeld **Beteiligung**

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte ermutigen die Beschäftigten, ihr Wissen und ihre Meinung einzubringen. Regelmäßige Treffen werden genutzt, um gemeinsam Ideen zu entwickeln und die Umsetzung zu fördern.

## Handlungsfeld **Beteiligung**

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Beschäftigte bringen ihre Meinung ein.  
Sie suchen selbst Themen zur Verbesserung.  
Es wird schnell über die Umsetzung  
entschieden.



## Handlungsfeld Fehlerkultur

Gleichgültig

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Ereignisse oder Fehler werden heruntergespielt oder sogar vertuscht. Wenn etwas gerade noch einmal gut gegangen ist, klopft man sich auf die Schulter: „Wie gut wir doch im Feuerlöschen sind ...“

## Handlungsfeld Fehlerkultur

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Nach Ereignissen oder Fehlern ist die erste Frage: „Wer war es?“ Ist der oder die Schuldige gefunden, drohen Verwarnungen oder Bestrafungen. In Beinahe-Unfällen wird kein Lernpotenzial gesehen – es ist ja nichts passiert ...

## Handlungsfeld Fehlerkultur

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Wenn etwas nicht richtig läuft, werden entweder (1) die Mitarbeiter geschult oder (2) das formale Vorgehen angepasst. Wenn sich Beinahe-Unfälle häufen, werden nur grobe Mängel beseitigt.

## Handlungsfeld Fehlerkultur

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte betrachten ohne Schuldzuweisung die Entwicklung, wie Ereignisse oder Beinahe-Unfälle in ihrem Kontext entstehen. Dies gilt auch bei Verstößen oder Fehlleistungen: „Warum erschien dieses Verhalten in dieser Situation angemessen?“

## Handlungsfeld Fehlerkultur

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte fühlen sich für Ereignisse, Fehler und Probleme verantwortlich. Neben Beinahe-Unfällen werden auch Erfolge kritisch ausgewertet: Was war hilfreich? Was war aber auch riskant?



## Handlungsfeld Betriebsklima

Gleichgültig

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Misstrauen überwiegt und es wird viel gelästert. Viel Energie geht in Rechtfertigung, Absicherung, Vertuschung und Schuldzuweisung. Bei Meinungsverschiedenheiten wird es schnell persönlich.

## Handlungsfeld Betriebsklima

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



## Handlungsfeld Betriebsklima

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Das Miteinander ist sachlich. Man vertraut und respektiert sich aufgrund fachlicher Kompetenz. Zwischenmenschliche Themen werden so gut es geht ausgeblendet. Es wird versucht, Konflikte durch Ansage zu lösen.

**Handlungsfeld Betriebsklima**

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

Respekt, Fairness und Wertschätzung sind wichtige Prinzipien für die Zusammenarbeit. Führungskräfte machen diese zum Thema und leben sie vor. Kritische Rückmeldung wird konstruktiv aufgenommen. Bei Konflikten und Spannungen sucht man gemeinsam nach Lösungen, von denen alle etwas haben.

## Handlungsfeld Betriebsklima

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Respektlosigkeiten und unfaires Verhalten werden bei niemandem toleriert – auch Hochleister müssen mit Konsequenzen rechnen. Potenzielle Konfliktfelder im Team werden gesucht und frühzeitig bearbeitet.



Handlungsfeld **Sicherheit und Gesundheit**

Gleichgültig

**2** Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

**3** Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

**4** Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



**Sicherheit und Gesundheit sind kein Thema.  
Loslegen steht an erster Stelle.**

Handlungsfeld **Sicherheit und Gesundheit**

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Sicherheit und Gesundheit sind etwas für Sonntagsreden oder werden besprochen, wenn es unvermeidbar ist.

## Handlungsfeld **Sicherheit und Gesundheit**

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Alle sagen, dass Sicherheit und Gesundheit wichtig sind. Vorschriften werden so gut es geht abgehakt – das muss reichen.

Handlungsfeld **Sicherheit und Gesundheit**

Proaktiv



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Sicherheit und Gesundheit spielen bei allen Entscheidungen eine Rolle. Die Chefs sensibilisieren durch aktives Nachfragen und fördern Gespräche unter Beschäftigten, um die Aufmerksamkeit im Alltag zu erhöhen.

Handlungsfeld **Sicherheit und Gesundheit**

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



„Erst sicher und gesund, dann gut, dann schnell“ – das ist ein Prinzip, hinter dem alle stehen. Schwierigkeiten bei der Umsetzung werden von allen offen angesprochen und Grauzonen bearbeitet.



Thema **Absturz**

Gleichgültig



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



## Thema Absturz

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Die Sicherung gegen Absturz wird erst ein Thema, wenn etwas passiert ist oder vor externen Kontrollen. Nach Vorfällen wird nur die direkte Ursache bearbeitet, z. B. PSA bereitgestellt: „Dieses Problem haben wir im Griff.“

Thema **Absturz**

Regelorientiert



Es gibt Maßnahmen für den Umgang mit bekannten Absturzrisiken, die in der Gefährdungsbeurteilung festgelegt sind. Beschäftigte werden unterwiesen. Alle tolerieren, dass die Maßnahmen nicht immer zum Alltag passen und nutzen Freiräume: „Gut, dass hier nichts geregelt ist.“



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Absturz

Proaktiv

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Thema **Absturz**

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten





Thema Verkehrssicherheit

Gleichgültig

**2** Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

**3** Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

**4** Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

DU BIST UNSER SCHNELLSTER MANN!

Moin, Chef!

Verstöße gegen die StVO gelten als Kavaliersdelikt. Führungskräfte fühlen sich für Wegeunfälle nicht zuständig: „Was können wir schon tun, wenn Mitarbeiter im Straßenverkehr nicht aufpassen?“

## Thema Verkehrssicherheit

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



## Thema Verkehrssicherheit

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es gibt Vorgaben für Dienstreisen und Fahrten zur Arbeit (z. B. Bevorzugung öffentlicher Verkehrsmittel oder Vermeiden von Telefonaten beim Fahren) und die Beschäftigten sind unterwiesen. Wenn die Zeit knapp ist, werden Abweichungen im Alltag notgedrungen geduldet.

Thema Verkehrssicherheit

Proaktiv



Führungskräfte schaffen Raum, um mit Beschäftigten über riskante Situationen im Straßenverkehr zu sprechen. Daraufhin wird geprüft, was das Unternehmen tun kann (z. B. Nutzung ÖPNV unterstützen, Verkehrssicherheitstrainings etc.).



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Verkehrssicherheit

Wertschöpfend



TERMINPLAN

TERMIN	X	X	X
X	TERMIN	X	TERMIN
X	X	TERMIN	X
TERMIN	X	X	TERMIN
X	TERMIN	X	X
X	X	TERMIN	X
TERMIN	X	X	X
X	TERMIN	X	X

WO KÖNNTE ES HIER STRESSIG WERDEN?

WAS MÜSSEN WIR TUN?

Mitarbeitende weisen ihre Kollegen auf „blinde Flecken“ hin (z. B. Fahrverhalten in Stresssituationen). Die Beschäftigten und Führungskräfte entwickeln Lösungen für strukturelle Probleme und setzen sie um (z. B. Termindisposition, Außendienstplanung, Erreichbarkeitsansprüche etc.).

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Thema Gewalt

Gleichgültig



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



**Gewalt wird stillschweigend geduldet.  
Auseinandersetzungen werden als Privatsache  
angesehen: „Alle müssen selbst sehen,  
wie sie damit klarkommen.“**

## Thema Gewalt

Reagierend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Wenn Beschäftigte durch eine Person schwer verletzt oder massiv bedroht werden, wird eingegriffen oder die Polizei hinzugezogen. Schuldige können so bestraft werden. Damit ist das Thema für alle erledigt: „Das gehört wohl zum Job dazu.“

## Thema Gewalt

Regelorientiert

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es gibt klare interne Vorgaben, wie sich Beschäftigte bei körperlicher Gewalt, Beleidigungen und sexuellen Belästigungen verhalten sollen (z. B. Eskalationsstufen nach dem Aachener Modell). Im Alltag wird dies aber nicht immer gelebt. Viele scheuen sich, Bedrohungen oder Beleidigungen durch Vorgesetzte oder wichtige Kunden offiziell zur Sprache zu bringen: „Das bringt doch nur Probleme.“

## Thema Gewalt

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Thema Gewalt

Wertschöpfend



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

Psychische und körperliche Gewalt werden niemals toleriert. Auch einflussreiche Personen werden sanktioniert, wenn sie selbst Gewalt ausüben oder einem Vorkommnis nicht entschieden nachgehen. Man übt sich in gewaltfreier Kommunikation und hinterfragt die bestehenden Maßnahmen zur Gewaltprävention, um immer besser zu werden.



## Thema Pandemie

Gleichgültig



Um eine Betriebsschließung zu vermeiden, werden vorgeschriebene Maßnahmen notdürftig umgesetzt. Das Infektionsrisiko wird in Gesprächen bagatellisiert. Es wird versucht, auftretende Infektionen so lange es geht zu verheimlichen.

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Pandemie

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



## Thema Pandemie

Regelorientiert



Es gibt einen Krisenstab.  
 Führungskräfte dominieren Entscheidungen.  
 Sie erlassen Regeln und geben diese per  
 Anweisung durch. Probleme bei der lokalen  
 Umsetzung interessieren nicht:  
 „Macht das jetzt so!“ Es ist nicht ganz klar,  
 was bei Nicht-Einhaltung von Regeln geschieht.  
 Sanktionierungen werden deshalb als willkür-  
 lich erlebt.

2

Zurück zu  
 Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
 Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
 Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Pandemie

Proaktiv



Übergreifende Regeln geben allen Beteiligten Orientierung. Die Teams werden gebeten, diese Regeln für ihre persönliche Situation zu übersetzen. In regelmäßigen Besprechungen wird geschaut, dass das für alle Beschäftigten gut funktioniert. Es wird über Lösungsansätze, Erfahrungen, Fragen und Probleme gesprochen. Das Wohlbefinden der Beschäftigten und die Rücksicht auf individuelle Belastungssituationen stehen im Vordergrund.

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Pandemie

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Die Erfahrungen im Umgang mit der Krise werden genutzt, um künftig generell besser mit unerwarteten Ereignissen umgehen zu können. Experten für Sicherheit und Gesundheit werden in ihrer Rolle gestärkt.

Die Beteiligung von Beschäftigten und die Fürsorge für sie werden dauerhaft etabliert. Es werden Wege eingerichtet, mit denen man schnell zu abgestimmten Lösungen kommt.



## Thema Umgang mit Schutzeinrichtungen

Gleichgültig

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



## Thema Umgang mit Schutzeinrichtungen

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Wenn etwas passiert ist, werden Schutzvorkehrungen an der direkten Entstehungsstelle vorgenommen.

Diese punktuellen Maßnahmen verwirren Mitarbeitende und werden mitunter als unsinnig oder als Bevormundung erlebt.

## Thema Umgang mit Schutzeinrichtungen

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es gibt klare Regeln: Manipulation ist verboten. Der Einkauf soll darauf achten, dass Maschinen sicher und nicht manipulierbar sind. Aber diese Vorgaben können im Arbeitsalltag nicht immer umgesetzt werden. Dies zwingt Mitarbeitende zur Manipulation, über die man ungern öffentlich spricht.

## Thema Umgang mit Schutzeinrichtungen

Proaktiv



Führungskräfte wissen, dass die Schutzvorkehrungen und -regeln nicht immer passen. Sie schaffen Zeit und Raum, um mit Mitarbeitenden über die Anwendbarkeit, den Umgang mit Ausnahmesituationen und die Lösung von Interessenskonflikten zu beraten. Beschäftigte werden in die Ausgestaltung der Schutzvorkehrungen aktiv eingebunden.

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

Thema Umgang mit  
Schutzeinrichtungen

Wertschöpfend



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Alle Beteiligten verstehen das sichere Arbeiten ohne Umgehen von Schutzeinrichtungen und Manipulation als ihre Aufgabe. Vom Einkauf bis zum Vertrieb, inklusive Instandhaltung und Betrieb – alle leisten selbstverständlich ihren Beitrag zum Gelingen und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung bei.



## Thema Lärm

Gleichgültig



Der Aufwand für lärmschützende Maßnahmen wird so gering wie möglich gehalten. Ein Minimum an Regeln wird aufgestellt, die Umsetzung interessiert jedoch kaum. Beschwerden über die Lärmbelastung werden als Schwäche ausgelegt. „Wo gehobelt wird, fallen Späne“ ist das Motto.

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Lärm

Reagierend



Erst wenn sich schwerwiegende lärmbedingte Probleme häufen, werden für den Einzelfall Lösungen gefunden oder die Umsetzung bestehender Regeln plötzlich wieder eingefordert. Die betroffenen Beschäftigten bekommen einen Gehörschutz, im Großraumbüro werden ein paar Wände/Pflanzen zur Schallisolierung aufgestellt. Das muss reichen!

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Lärm

Regelorientiert

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Gesetze zum Lärmschutz werden ernst genommen. Experten geben Regeln vor und Führungskräfte kontrollieren ihre Einhaltung. Im Fokus stehen Schutzmaßnahmen gegen gehörschädigende Lärmfolgen.

Häufig werden pauschale Maßnahmen für alle getroffen, die nicht immer passen und Mitarbeitende bei ihrer Arbeit mitunter behindern.

## Thema Lärm

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte beteiligen die Beschäftigten bei der Planung und Umsetzung von Lärm-minderungsmaßnahmen. Neben dem Thema gehörschädigender Lärm haben sie auch konzentrationseinträchtigende Geräusche auf dem Schirm.

Es wird versucht, Lärm an der Quelle zu beseitigen und dafür werden technische als auch organisatorische Maßnahmen ergriffen.

Thema Lärm

Wertschöpfend



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es gibt regelmäßigen Austausch über gehörschädigenden sowie konzentrationsbeeinträchtigenden Lärm – das Thema ist allen wichtig.

Alle sind an den Erfahrungen der anderen interessiert: Wie erlebt ihr das? Wo ist es schwierig, die Schutzmaßnahmen umzusetzen?

Anstehende Veränderungsvorhaben werden genutzt, Lärm zu minimieren und so die Zufriedenheit zu steigern.



Thema Psychische Belastung  
Arbeitsinhalte

Gleichgültig

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Arbeit geschieht auf Zuruf. Wie die Aufgaben und Arbeitsinhalte gestaltet sind und von Mitarbeitenden erlebt werden, interessiert niemanden. „Machen und nicht maulen!“ ist die Devise. Wenn Mitarbeitende Belastungen wegen z. B. monotoner oder zu komplexer Aufgaben melden, wird ihnen das als persönliche Schwäche oder Meckerei ausgelegt.

Thema Psychische Belastung  
Arbeitsinhalte

Reagierend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Die Gestaltung von Aufgaben und Arbeitsinhalten wird erst dann diskutiert, wenn es hohe Krankenstände, Fluktuation oder viele Fehler gibt. Dann wird notgedrungen geschaut, was bei einzelnen Personen geändert werden muss.

## Thema Psychische Belastung Arbeitsinhalte

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Thema Psychische Belastung  
Arbeitsinhalte

Proaktiv

HABEN SIE ALLES, WAS SIE BRAUCHEN?

ICH KOMME BEI MEINEN PROJEKTEN GUT VORAN!

AUSLASTUNG

35%	87%	100%	110%

Eine ausgewogene Aufgabengestaltung ist ein wichtiges Ziel von Führungskräften. Sie achten auf Entscheidungsfreiräume, Abwechslungsreichtum, Qualifikation und gute Passung und fragen Beschäftigte im Alltag nach Veränderungsnotwendigkeiten. Sie beteiligen sie auch bei der Lösungsfindung.

**2** Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

**3** Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

**4** Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Psychische Belastung Arbeitsinhalte

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Für die Gestaltung von Arbeitsinhalten und -aufgaben sind auch weitergehende Faktoren wie z.B. Sinnstiftung, eigene Wirksamkeit und Wohlbefinden entscheidend.

Aufgaben werden regelmäßig kritisch reflektiert, egal ob sie gut oder schlecht bewältigt wurden.

Die Beschäftigten regen sich gegenseitig zur Weiterentwicklung an.



Thema Psychische Belastung  
Arbeitsorganisation

Gleichgültig

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es wird kein Puffer eingeplant.  
Bei Ausfällen entsteht schnell Stress.  
Geregelte Arbeitszeiten werden oft überschritten  
und Arbeitsaufgaben auch in die Freizeit verlagert.  
„Durchpowern“ gilt als Ideal.

## Thema Psychische Belastung Arbeitsorganisation

Reagierend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



## Thema Psychische Belastung Arbeitsorganisation

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es wird darauf geachtet, dass jeder weiß, wann und wie die Aufgaben erledigt werden müssen. Wenn etwas Unvorhergesehenes passiert, ist keiner darauf vorbereitet. Führungskräfte scheuen sich, offen nach psychischen Belastungen zu fragen.

**Thema Psychische Belastung  
Arbeitsorganisation**

Proaktiv

2

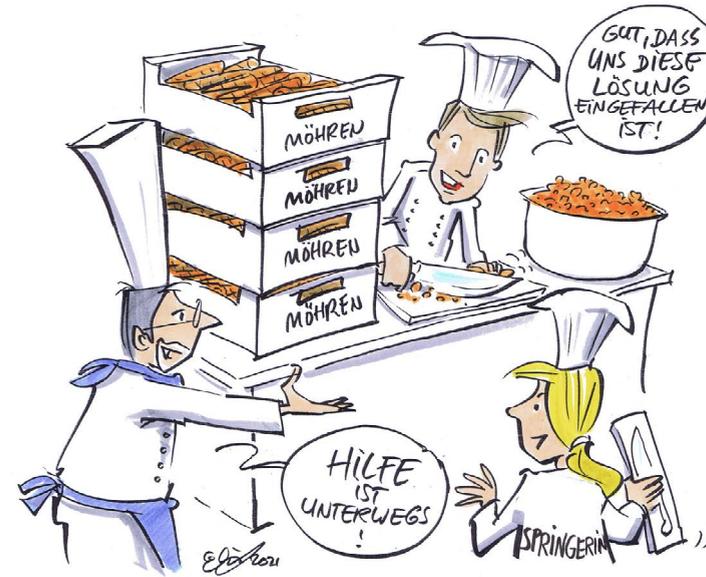
**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Führungskräfte überblicken Aufgaben und Zusammenhänge. Es gibt Instrumente, um Belastungsspitzen frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten. Gemeinsam im Team wird diskutiert, wie die Arbeit gut organisiert werden kann und wie man sich unterstützen kann.

Thema Psychische Belastung  
Arbeitsorganisation

Wertschöpfend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Alle im Unternehmen haben ein Auge darauf und beteiligen sich daran, Arbeit so zu organisieren, dass sich jeder wohlfühlt und persönlich weiterentwickeln kann.

Die Gestaltung der Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung stehen im Vordergrund.



## Thema Psychische Belastung Arbeitsumgebung

Gleichgültig

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Thema Psychische Belastung  
Arbeitsumgebung

Reagierend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Die Arbeitsumgebung wird nur verbessert,  
wenn grobe Probleme deutlich werden.  
Umgesetzt werden nur vordergründige Maßnahmen.  
Langfristig entstehen dadurch neue Probleme.

## Thema Psychische Belastung Arbeitsumgebung

Regelorientiert



2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Psychische Belastung Arbeitsumgebung

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Die Arbeitsmittel und die -umgebung werden gezielt gestaltet, um Wohlbefinden, Motivation und soziale Beziehungen zu fördern. Führungskräfte machen die Gestaltung der Arbeit zum Thema und erarbeiten gemeinsam mit den Beschäftigten Lösungen.

## Thema Psychische Belastung Arbeitsumgebung

Wertschöpfend

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



**Eine gut gestaltete Arbeitsumgebung ist ein wichtiger Baustein für Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit.  
Wünsche und Bedürfnisse werden frühzeitig besprochen und umgesetzt.  
Hier wird gezielt investiert und alle sind stolz auf ihr Arbeitsumfeld.**



Thema Psychische Belastung  
Soziale Beziehungen

Gleichgültig

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



## Thema Psychische Belastung Soziale Beziehungen

Reagierend



Führungskräfte sind unsicher, wie sie mit Konflikten oder anderen Fragen des sozialen Miteinanders umgehen sollen und klammern sie aus. Es gibt viele unterschwellige Konflikte, die sich manchmal entladen. Dann werden sie notgedrungen besprochen.



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten

## Thema Psychische Belastung Soziale Beziehungen

Regelorientiert

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Für ein gutes Miteinander gibt es Leitlinien. Diese regeln, wie die Beschäftigten miteinander umgehen sollen. Die Umsetzung wird aber nicht thematisiert. In der Realität ist Führungsqualität von den handelnden Personen abhängig. Ein respektvoller Umgang ist daher nicht überall gegeben.

## Thema Psychische Belastung Soziale Beziehungen

Proaktiv

2

**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Ein gutes soziales Miteinander wird von allen als Grundlage für Leistungsfähigkeit und Gesundheit gesehen. Die Gestaltung der Zusammenarbeit ist Führungsaufgabe. Führungskräfte sind darin geschult. Zusammen mit den Mitarbeitervertretungen sorgen sie für ein positives Miteinander.

Thema Psychische Belastung  
Soziale Beziehungen

Wertschöpfend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Die Arbeit wird so organisiert, dass vielfältige hierarchie- und funktionsübergreifende Beziehungen aufgebaut werden und soziale Netzwerke entstehen können. Die Qualität der Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Kommunikation wird regelmäßig hinterfragt. Man achtet aufeinander und zieht an einem Strang.



Thema Psychische Belastung  
Neue Arbeitsformen

Gleichgültig



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Arbeiten kann man von überall und zu jeder Zeit.  
Wer ein Problem daraus macht, kann sich nach  
einem neuen Job umsehen.

Thema Psychische Belastung  
Neue Arbeitsformen

Reagierend

2

Zurück zu  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren

3

Zurück zu  
Schritt 3 – Beispiele finden

4

Zurück zu  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Mobile Arbeit und Homeoffice sind immer willkommen. Erst wenn sich jemand beschwert, wird nachgesteuert.  
„Ich musste nachts Anrufe entgegennehmen, jetzt darf ich nach 20 Uhr das Handy abschalten.“

**Thema Psychische Belastung**  
**Neue Arbeitsformen**

Regelorientiert



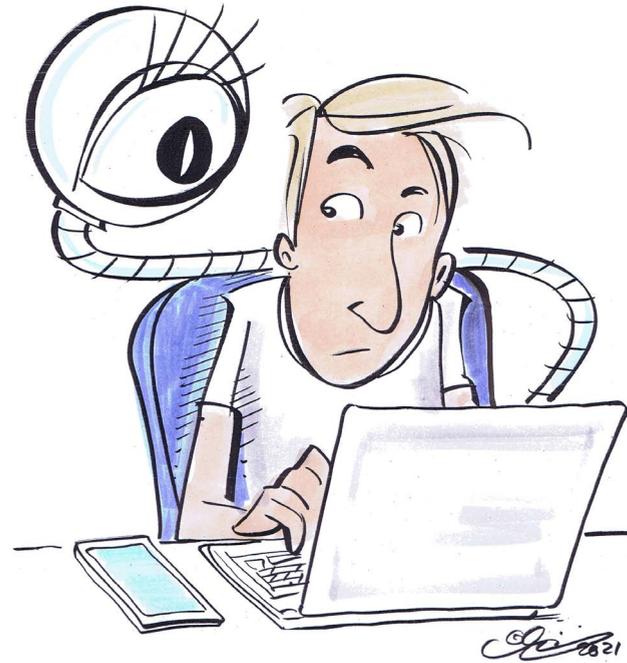
**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Es gibt klare Regeln, wie neue Arbeitsformen gehandhabt werden, z. B. bezüglich Erreichbarkeit, Pausen und Ergebnisdokumentation. Führungskräfte kontrollieren, wann und wie Beschäftigte arbeiten. Das wird von Beschäftigten als fehlendes Vertrauen erlebt.

Thema Psychische Belastung  
Neue Arbeitsformen

Proaktiv



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



Vom Cloud Working bis zum Co-Working-Space wird den Beschäftigten vieles ermöglicht, solange die psychische und physische Balance erhalten bleibt. Führungskräfte erkundigen sich in regelmäßigen Gesprächen, wie es den Beschäftigten dabei geht. Diese Gespräche werden auch verteidigt, wenn es stressig wird.

Thema Psychische Belastung  
Neue Arbeitsformen

Wertschöpfend



**Zurück zu**  
Schritt 2 – Dialogkarten diskutieren



**Zurück zu**  
Schritt 3 – Beispiele finden



**Zurück zu**  
Schritt 4 – Lösungsideen erarbeiten



