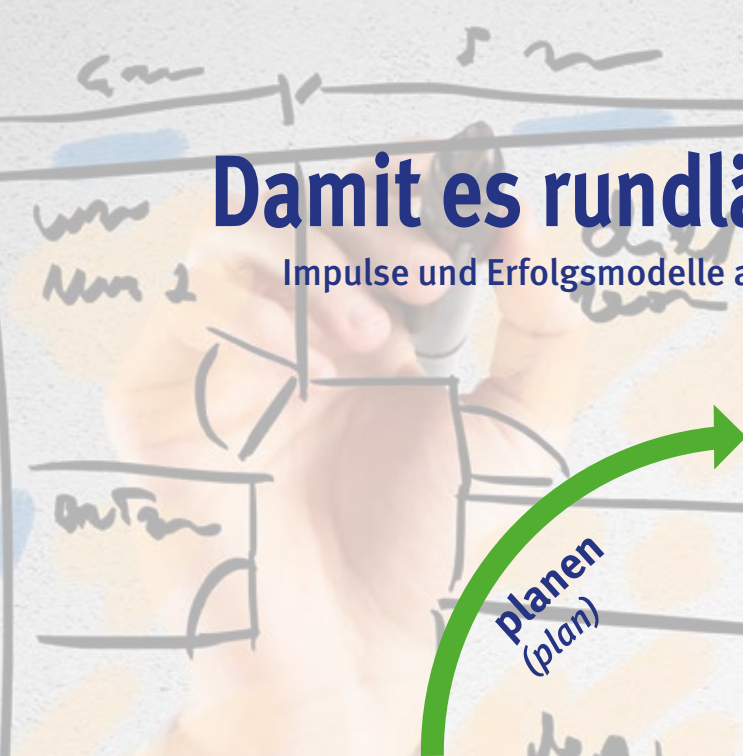


# Damit es rundläuft im Betrieb

Impulse und Erfolgsmodelle aus der Praxis für Kleinbetriebe



## Impressum

### **Herausgeberin**

Berufsgenossenschaft  
Holz und Metall  
Isaac-Fulda-Allee 18  
55124 Mainz

Telefon: 0800 9990080-0  
Fax: 06131 802 20800  
E-Mail: [servicehotline@bghm.de](mailto:servicehotline@bghm.de)  
Internet: [www.bghm.de](http://www.bghm.de)

Servicehotline bei Fragen zum Arbeitsschutz: 0800 9990080-2  
Medien Online: [bestellung@bghm.de](mailto:bestellung@bghm.de)

Eine entgeltliche Veräußerung oder eine andere gewerbliche Nutzung bedarf der schriftlichen Einwilligung der BGHM.

**Ausgabe: April 2015**

# Damit es rundläuft im Betrieb

Impulse und Erfolgsmodelle aus der Praxis für Kleinbetriebe



# Inhalt

Einleitung .....	5
1. Die Praxis der „magic four“ — Vier Erfolgsmodelle aus kleineren Unternehmen .....	6
1.1    Das Ideentreffen für Effizienz gegen Störungen und Unterbrechungen .....	7
zu 1.1  „Das steckt dahinter!“ — Miteinander reden, um Störungen zu vermeiden .....	8
1.2    Das Chef-Frühstück — Vertrauen gegen Frust und Rückzug .....	9
zu 1.2  „Das steckt dahinter!“ — Vertrauen gegen Frust und Rückzug .....	10
1.3    Die Beratung von außen gegen „Betriebsblindheit“ .....	11
zu 1.3  „Das steckt dahinter!“ — Perspektivwechsel gegen Betriebsblindheit .....	12
1.4    Die Planung des Unplanbaren .....	13
zu 1.4  „Das steckt dahinter!“ Handlungssicherheit gegen Improvisation .....	14
2. Das Ergebnis .....	15
Der vollständige Arbeitsauftrag — Termintreue gegen Risikoverhalten .....	16



## Einleitung

Sie nutzen *keine* Gefährdungsbeurteilungen?  
Ihre Beschäftigten werden im Arbeitsschutz nicht unterwiesen?  
Sie nehmen nicht gerne Ratschläge an?  
Gesunderhaltende Arbeitsplätze sind Ihnen weniger wichtig?  
Sie handeln immer erst dann, wenn etwas passiert ist oder der Gesetzgeber mit Konsequenzen droht?

Dann lesen Sie bitte hier nicht weiter!  
Informieren Sie sich bitte statt dessen über „Verantwortung und Aufgaben im Arbeitsschutz“. Entsprechende Gesetze, Verordnungen und berufsgenossenschaftliche Regelwerke finden Sie hier:  
[www.bghm.de](http://www.bghm.de) Webcode 585 !

In dieser Broschüre stellen Präventionsfachleute der BGHM vier Erfolgsmodelle aus der Praxis von Kleinst- und Kleinbetrieben der Holz- und Metallbranche vor — für Unternehmer und Unternehmerinnen, denen die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Herzen liegt. Die Auswahl der „magic four“ ist nicht vollständig, jedoch praxiserprobt.

Am Ende der Broschüre finden Sie eine Übertragungsmöglichkeit auf Ihr Unternehmen.

## 1. Die Praxis der „magic four“ - Vier Erfolgsmodelle aus kleineren Unternehmen

*„Kein Tag verläuft, wie er geplant war. Ständig werden die Pläne über den Haufen geworfen. Gibt es dagegen kein Rezept?“*

Es sind häufig die Kleinigkeiten, die zu Unachtsamkeit, Fehlern, unnötigen Streitereien und Risiken führen. Die Kleinigkeiten des Alltags rauben uns manchmal den „letzten Nerv“ oder kosten Zeit und Geld über das Maß hinaus, das wir zur Verfügung haben.

Wir verschieben die Lösung von essentiellen Problemen „auf später“ - zuerst muss der Auftrag termingerecht erledigt werden. Wir ignorieren Störungen, in der Hoffnung, dass es schon irgendwie klappen wird.

Lösungen für den eigenen Betrieb zu finden, ist in den meisten Fällen gar nicht aufwändig. Ein erster Schritt: Beseitigt man die kleinen, täglichen Ärgernisse, erhöht sich die Arbeits- und Prozesssicherheit deutlich.



## 1.1 Das Ideentreffen (regelmäßige Besprechung mit Ergebnisdokumentation) Miteinander reden – um Störungen zu vermeiden

„Mich hat ja niemand gefragt...“, so oder ähnlich klingt es, wenn kleine Versäumnisse plötzlich in große Konflikte münden. An dieser Stelle fehlt oft eine regelmäßige Versammlung aller Beschäftigten – einmal im Monat.

Die Moderation dieser Veranstaltung sollte wechseln, die Dokumentation ist die Aufgabe der Betriebsleitung.

PROBLEM



# Brain- storming

PHANTASIE



IDEEN-  
FINDUNG



KOMBINIEREN



ANALYSE



## Miteinander reden, um Störungen zu vermeiden Und das steckt dahinter!

### Stufe 1 – Kernfragen während eines Ideentreffens:

Wo gab es welche Probleme – innerhalb der Arbeitsorganisation, innerhalb der Abläufe?

Was hat Stress ausgelöst? Und weshalb?

Welche gefährlichen Situationen gab es – im Miteinander, innerhalb der Abläufe?

In welchen Bereichen lief es optimal? (Erfolg ergründen und feiern!)

### Stufe 2 – Lösungsvorschläge konkret formulieren:

Was werden wir im Verhalten und in den Arbeitsabläufen verändern, wenn die Versammlung endet?

Wer ist verantwortlich für die Umsetzung der Lösungswege? (Verantwortliche benennen)

Wer überwacht die dauerhafte Veränderung der Abläufe/Verhaltensweisen?

(Verantwortliche benennen)



### Nähere Informationen:

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

Beratungsangebote

BGHM-Fachinformation 0052 bis 0054

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

DGUV Information 206 007:

„Ideentreffen“



## 1.2 Das Chef-Frühstück (oder eine andere wertschätzende soziale Zusammenkunft) Vertrauen gegen Frust und Rückzug

Formeller Austausch ist das Eine, schwierige Themen oder Privates loszuwerden, ist das Andere. Beides wirkt sich auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit aus. Eine informelle „ungezwungene“ Austauschplattform, wie das regelmäßige Chef-Frühstück, kann dabei helfen, lähmende Konflikte und Gerüchte aufzuklären. Ausschließlich formelle Kommunikation hingegen verhindert, über die Grenzen hinauszusehen und macht eine Früherkennung (zwischen-)menschlicher und gesundheitlicher Probleme unmöglich.



### Die Beziehungspflege besteht aus:

- zuhören
- einander kennenlernen
- Grenzen setzen (klar definieren was geht und was nicht geht)
- einem respektvollen Miteinander
- Außenseiter integrieren

### Es empfiehlt sich:

- eine regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung
- eine regelmäßige Rückmeldung zum Verhalten
- Konflikte an die Oberfläche befördern, indem man sie anspricht



## Vertrauen gegen Frust und Rückzug Und das steckt dahinter!

Eine „gesunde“ Führung verdient die Attribute: respektvoll, freundlich, verlässlich. Über die Führung wird das Verhalten gesteuert. Es gilt, die gesteckten Ziele gemeinsam zu erreichen. Die Qualität der Führung zeichnet sich aus durch gegenseitiges Vertrauen unter den Beschäftigten und zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten.

### Kräfte fördern

- Informationen geben, Wissen vermitteln
- Fähigkeiten und Fertigkeiten fördern und fordern
- Beteiligung ermöglichen
- Situation der Beschäftigten kennen und achten
- Klare Regeln münden in eindeutige Konsequenzen

### Belastungen verringern

- Gefährdungsbeurteilung erstellen
- technische und organisatorische Optimierung der Prozesse

### Systematische Rückmeldung

- Lob und Kritik angemessen vermitteln und annehmen
- den Nutzen erhöhen, den Aufwand senken: zuhören, Bedürfnisse erkennen, Perspektive wechseln
- klare Ziele setzen, Vertrauen schenken, Verlässlichkeit signalisieren

### Nähere Informationen:

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

DGUV Information 206 006:

„Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser“

„Fachkonzept Führung und psychische Gesundheit“

MOTIVATION  
UNTER  
STÜTZUNG

### 1.3 Die Planung des Unplanbaren Handlungssicherheit gegen Improvisation

Es ist wichtig, *wirklich* Unplanbares von *eigentlich zu erwartenden* Problemen zu unterscheiden. Denn nur dann, wenn das Planbare auch wirklich geplant wird, kann man dem Unplanbaren sicher – in einem passenden Zeitrahmen – begegnen:

- Ungeplante Unterbrechungen, Störungen, Ereignisse, Kundenwünsche, Verzögerungen sollten mindestens einmal im Jahr – über einen Zeitraum von vier Wochen dokumentiert werden.
- Die Analyse sollte bewerten: Was ist wirklich nicht vorhersehbar gewesen? Was wäre zu erwarten gewesen, hätte man vorher darüber nachgedacht oder hätten es zuvor Betriebsfremde beurteilt?



## Handlungssicherheit gegen Improvisation Und das steckt dahinter!

Mögliche Schwierigkeiten werden präventiv behoben. Es gibt einen „Plan B“. Das spart Zeit und verhindert Improvisation und Hilflosgkeit.



### Der Weg in die Handlungssicherheit:

- Beurteilung der Gefährdungen an den Arbeitsplätzen dokumentieren
- Unterweisung der Beschäftigten
- Kundenrückfragen abbauen durch ein Bestätigungsmanagement und mit Berichten zum Auftragsverlauf
- Verhalten in Notfällen gezielt üben (auch psychische Extremsituationen)
- Fehler gezielt zur Verbesserung nutzen
- Vertrauensperson für Probleme benennen, auch bei wenigen Beschäftigten. „Auch dann, wenn das Verhältnis noch so gut ist, gibt es Themen, die man erst einmal ohne den Chef besprechen will.“
- Ansprechen von Fehlern fordern und fördern
- Routine regelmäßig durchbrechen (Weiterbildungen, Rotation, neue Aufgaben...)
- Austausch mit anderen außerhalb des eigenen Unternehmens fördern

### Nähere Informationen:

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

BGHM-Information 104:

„Psychische Belastung in Unternehmen der Holz- und Metallbranche“

BGHM-Fachinformation 0028

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

DGUV Information 206 007

## 1.4 Die Beratung (von außen)

### Perspektivwechsel gegen Betriebsblindheit

„Irgendwann sieht man im Alltagsgeschäft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.“ Um dieser „Betriebsblindheit“ zu entgehen, sollte man die Arbeitsprozesse und die eigene Einstellung dazu regelmäßig hinterfragen. Die Weiterbildung, die Beratung durch Fachleute von außerhalb und der Austausch unter Kolleginnen und Kollegen sollten gelebter Alltag sein.

- Beschäftigte, Unternehmerinnen und Unternehmer sollten einmal im Jahr an externen Fortbildungen teilnehmen
- Kolleginnen/Kollegen schulen oder unterweisen Kolleginnen und Kollegen (auf diese Weise etabliert sich das rotierende Schulungssystem als Bestandteil des Arbeitsalltags)
- Arbeitsplatzrotation gegen Betriebsblindheit einsetzen (Flexibilität als Kompetenz gezielt fördern)



## Perspektivwechsel gegen Betriebsblindheit Und das steckt dahinter!



„Manchmal sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht.“ - Die eigenen Denkstrukturen und Gewohnheiten und das tägliche „Gefangensein“ im betrieblichen Alltag führen dazu, dass man naheliegende Problemlösungen nicht sieht, keine Kraft mehr hat „über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen“: Da hilft die zweite Meinung von „vertrauenswürdigen und erfahrenen Fremden“. Denn ein Problem kann immer von mindestens drei Seiten betrachtet werden: von meiner, von deiner Seite, aus der Blickrichtung der Anderen. Deshalb gibt es auch mindestens drei Lösungsansätze!

### Nähere Informationen:

BGHM-Information 101  
„Mensch und Arbeitsplatz in der Holz- und Metallindustrie“  
Beratung der Präventionsfachleute der BGHM  
unter der Hotline: 0800 9990080-2



ZIEL  
SETZEN

## 2. Das Ergebnis: Der vollständige Arbeitsauftrag

### Termintreue gegen Risikoverhalten

Werden die „magic four“ konsequent angewandt, führt es dazu, dass Sicherheit und Gesundheitsschutz mit Freude und Selbstverständlichkeit bei jedem Arbeitsauftrag gelebt werden können, weil Störungen und ungewollte Ablenkungen den Arbeitsalltag weniger behindern. Ein vollständiger Arbeitsauftrag hilft den Beschäftigten, sich (aus dem Bauch heraus) sicher zu entscheiden.

Technisch betrachtet ist ein Arbeitsauftrag dann vollständig, wenn die betroffenen Beschäftigten folgende Fragen sicher beantworten können:

#### **Vor Arbeitsbeginn und während der Arbeit:**

Welche örtlichen Gegebenheiten muss ich beachten?

Wie transportiere ich Personen, Material und Werkzeug sicher zur Baustelle? — Wie erfahre ich, welche Materialien und Werkzeuge mir zur Verfügung stehen?

Welche PSA wird benötigt? — Steht diese zur Verfügung?

Auf welche Besonderheiten muss ich achten?

Wer ist meine Ansprechperson? — Wie ist sie erreichbar?

Wie und wo dokumentiere ich Arbeitszeiten und schwierige Situationen?

Wie dokumentieren die Kunden, die Kolleginnen und Kollegen die erbrachte Leistung?

Wie verhalte ich mich bei Problemen, wenn Material fehlt, Fehler auftreten, sich Notfälle und Störungen ereignen?

Wann müssen/wann dürfen die Arbeiten auch ohne Rücksprache eingestellt werden?

Wer hat im Team „das Sagen“ — und wer hat es in dem Fall, wenn die „Nummer eins“ nicht zur Verfügung steht?

#### **Nach Abschluss der Arbeit:**

Welche kritischen Situationen haben wir erlebt?

Wie können diese in Zukunft entschärft oder vermieden werden?

Welche positiven Erfahrungen mit sicherheitsgerechtem Verhalten wurden gemacht?

Was ist gut „gelaufen“?



INFORMIEREN

HERAUS-  
FORDERUNGEN  
MEISTERN



ZIEL  
ERREICHEN

## Termintreue gegen Risikoverhalten

Die Qualität der Arbeitsschutzorganisation ist ein Indikator für die Qualität der Führungspersonen innerhalb eines Betriebes. Das Gerüst für die Sicherheit bilden die „fünf Schutz-Bausteine“.

### Führen und Organisieren

- Arbeitsschutz muss sichtbares Unternehmensziel sein
- Führungspersonen kennen Schutzpflichten, organisieren deren Umsetzung
- Führungspersonen sind Vorbilder

### Arbeitsbedingungen beurteilen

- Gefährdungsbeurteilungen planen
- durchführen
- dokumentieren

### Beteiligen und unterweisen:

- Beschäftigte sollten fachlich qualifiziert und geeignet sein
- sie sollten informiert und unterwiesen werden
- regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen
- direkt an Schutzmaßnahmen beteiligt werden
- Verbesserungen vorschlagen

### Arbeitsschutz planen:

- bereits beim Einkauf und bei Auftragsvergaben
- zuerst technische Schutzmaßnahmen
- dann organisatorische Schutzmaßnahmen
- dann persönliche Schutzmaßnahmen
- für persönliche Schutzausrüstung sorgen
- arbeitsmedizinische Vorsorge ermöglichen

### Aus Fehlern lernen:

- Führungspersonen kontrollieren regelmäßig
- nehmen Fehler ernst, werten sie aus
- üben für den Notfall am Arbeitsplatz

### Nähere Informationen:

[www.bghm.de](http://www.bghm.de) Suchwort „SMS-Gütesiegel“  
BGHM-Information 102: „Beurteilen von Gefährdungen und Belastungen“

[www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)  
„Detailfragen zum Arbeitsschutz“

[www.gda-orgacheck.de](http://www.gda-orgacheck.de)

LÖSUNGEN  
FINDEN

MOTIVATION

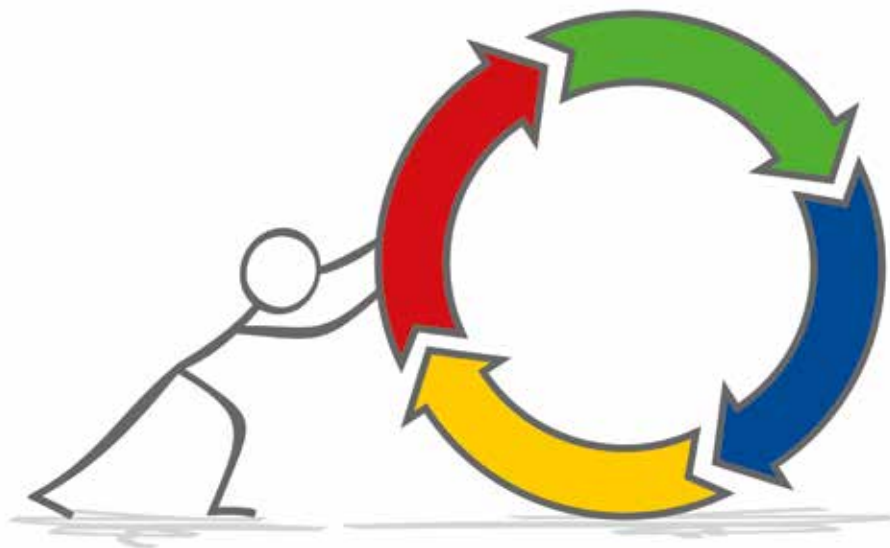
UNTER =  
STÜTZUNG



## Transferidee für Ihr Unternehmen:

Die erste systematische Gesprächsrunde zur „sicherheitsgerechten und stressfreien Ablaufoptimierung“:

Belastungsfaktor	Themenauszug! (Fragen)	Risiko		Maßnahme	wer	bis wann
		ja	nein			
Arbeitsorganisation	Zuständigkeiten klar? (keine Rangeleien?)	X		Probleme bei der Reinigung von Werkzeugen – „Patent“ festlegen	Marc	3.15
Arbeitsorganisation	Arbeitsvorbereitung gut? (unnötige Verzögerungen / Ärgernisse ?)	X		Laufzettel „Vorbereitung- Arbeitsauftrag“ einführen	Jan	4.15
Arbeitsumgebung	gefährliche Situationen? (Verletzungen)	X		Arbeitsschutz vor dem Losfah- ren „sicher haben“	Ulf	2.15
Soziale Bedingungen	Miteinander gut? (Reibung, Konflikte?)	X		„Freitagsrunde“ für Wünsche, Kritik und Probleme „wirklich“ nutzen	Dirk	2.15
wirksam?	„QS“			Maßnahmenwirksamkeit?	Julia	5.15





## Abbildungsverzeichnis:

Titelbild	(oben links) (unten links) (oben rechts) (unten rechts)	alphaspirit © - Fotolia Hoda Bogdan © - Fotolia BGHM BGHM
Seite 3		Trueffelpix © - Fotolia
Seite 5		ARochau © - Fotolia
Seiten 6, 7 und 8		Trueffelpix © - Fotolia
Seite 8		Mike Richter © - Fotolia
Seite 9	Hintergrund vorne	ARochau © - Fotolia Trueffelpix © - Fotolia
Seiten 10 und 11		Trueffelpix © - Fotolia
Seite 11	oben rechts	alphaspirit © - Fotolia
Seite 12		Trueffelpix © - Fotolia
Seite 13	Hintergrund vorne	Rawpixel © - Fotolia Trueffelpix © - Fotolia
Seite 14	vorne	Trueffelpix © - Fotolia
Seiten 14, 15 und 16	Hintergründe	Trueffelpix © - Fotolia
Seite 17	unten	JiSign © - Fotolia

Berufsgenossenschaft  
Holz und Metall

Internet: [www.bghm.de](http://www.bghm.de)  
Kostenfreie Servicehotline: 0800 9990080-0