

# Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Belastungen

7



## Impressum

Diese Veröffentlichung ist das Ergebnis des INQA Vorhabens ›Unterweisung: ein effektives Instrument nicht nur für sicheres Arbeiten sondern auch zur Verminderung und Bewältigung psychischer Belastungen und zur Beteiligung der Beschäftigten im Bezirkskrankenhaus Günzburg‹. Die Verantwortung für den Inhalt der Beiträge liegt bei den Autorinnen.

### **Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Belastungen**

Projektnehmer:

DGB-Bildungswerk e. V. Hans-Böckler-Straße 39 40476 Düsseldorf

Autorinnen:

Dipl.-Psych. Christa Eggerdinger E-Mail: mayer.u.partner@t-online.de

Dipl.-Soz.Ök. Marianne Giesert E-Mail: marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de

Projektleitung seitens der BAuA: Dipl.-Psych. Jana May

E-Mail: may.jana@baua.bund.de

Thematischer Initiativkreis Körper, Geist & Arbeit – INQA-Ganzheitliche Prävention – der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin

Nöldnerstraße 40–42 10317 Berlin

Telefon +49.30.51548-4415 Fax +49.30.51548-4170

E-Mail tik-kg@inqa.de Internet www.inqa-ganzheitliche-praevention.de

Herausgeber:

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund

Telefon +49.231.9071-2250 Fax +49.231.9071-2363

E-Mail inqa@baua.bund.de Internet www.baua.de

Nöldnerstraße 40–42 10317 Berlin

Telefon +49.30.51548-0 Fax +49.30.51548-4170

Proschhübelstraße 8 01099 Dresden

Telefon +49.351.5639-5 Fax +49.351.5639-5210

Verlag/Druck: Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

3. Auflage

Dortmund / Berlin / Dresden 2006

SBN(10): 3-86509-612-3

ISBN(13): 978-3-86509-612-8

## Inhalt

3		Vorwort
6	<b>1</b>	<b>Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt</b>
6	1.1	Arbeitswelt im Wandel
8	1.2	Rechtliche Grundlagen der Unterweisung
9	1.2.1	Überblick
10	1.2.2	Grundlegende Festlegungen für Unterweisungen
18	<b>2</b>	<b>Unterweisungen – ein hoch wirksames Instrument</b>
21	<b>3</b>	<b>Schritt für Schritt zu einem effektiven Unterweisungswesen ›Unterweisung der Unterweiser‹</b>
21	3.1	Zustimmung und Befürwortung der Geschäftsleitung/Bereichsleitung
22	3.2	Schulung der Führungskräfte: ›Unterweisungen durchführen – psychische Belastungen integrieren‹
24	3.3	Schulung von Beschäftigten: ›Rechte, Pflichten und Möglichkeiten im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit‹
26	3.4	Erarbeitung und Erprobung von Musterunterweisungen
26	3.5	Überprüfung der Wirksamkeit
28	<b>4</b>	<b>Unterweisungen von A–Z</b>
28	4.1	Unterweisungsbedarf erfassen
28	4.2	Qualifizierungsbedarf erfassen
30	4.3	Unterweisungsplan erstellen
30	4.4	Vorbereitung der Unterweisung
30	4.4.1	Inhaltliche Vorbereitungen
32	4.4.2	Organisatorische Vorbereitung
33	4.5	Unterweisungsmethoden
40	4.6	Einführung in die Matrix: ›Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz‹
45	4.7	Nachbereitung
45	4.8	Erfolgskontrolle
46	<b>5</b>	<b>Erprobung der ›neuen Art‹ der Unterweisung Beispiele, Erfahrungen und Ergebnisse</b>
48	5.1	Unterweisung der Beschäftigten durch die Vorgesetzten
48	5.1.1	Heben und Tragen von Lasten
52	5.1.2	Gefahren des Büroalltags
53	5.2	Unterweisung der Vorgesetzten durch übergeordnete Vorgesetzte, die ›Unterweisung der Unterweiser‹ im Betrieb
55	5.3	Lohnt es sich, diese Art der Unterweisung zu entwickeln?
56	<b>6</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>
57	<b>7</b>	<b>Literatur</b>
58	<b>8</b>	<b>Anhang</b>
59		Anlage 1: Unterweisungsbedarf erfassen
60		Anlage 2: Beispiel für gesetzlich geforderte Unterweisungen
61		Anlage 3: Qualifizierungsbedarf erfassen
62		Anlage 4: Unterweisungsplan
63		Anlage 5: Matrix: Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz
65		Anlage 6: Vorbereitung: Inhaltliche Überlegungen
66		Anlage 7: Vorbereitung: Organisatorische und Didaktische Überlegungen
67		Anlage 8: Ergebnisse der Unterweisung
68		Anlage 9: Nachbereitung der Unterweisung
69		Anlage 10: Formblatt Unterweisungsnachweis

# INQA-Berichte

- 1 Anwendungssichere chemische Produkte
- 2 Beispielsammlung ›Gute Praxis‹: Fehlbelastung am Arbeitsplatz (vergriffen)
- 3 Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb – Schwerpunkt: Muskel-Skeletterkrankungen
- 4 Die Zukunft der Büroarbeit
- 5 Gesünder arbeiten in Call Centern
- 6 Handlungsleitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement in Entsorgungsunternehmen
- 8 Seminarkonzeption – Betriebliche Gesundheitsförderung
- 9 Erfolgsfaktor Gesundheit – Tagungs-Bericht zum INQA-Personalforum am 11. November 2004 in Berlin
- 10 Gute Mitarbeiterführung – Psychische Fehlbelastung vermeiden
- 11 Qualität der Arbeit verbessern – Psychische Fehlbelastung im Betrieb vermeiden
- 12 Gesund Pflegen im Krankenhaus
- 13 Gute Arbeitsgestaltung in der Altenpflege
- 14 Gute Lösungen in der Pflege
- 15 Fit For Job – Teilbericht
- 16 Gesund Pflegen in der Altenpflege
- 17 Lebenslanges Lernen
- 18 Mehr Ältere in Beschäftigung – Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert
- 19 Was ist gute Arbeit?

# Initiative Neue Qualität der Arbeit

## **Neues Denken für eine neue Arbeitswelt**

Sichere, gesunde und zugleich wettbewerbsfähige Arbeitsplätze sind die Vision der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Gemeinsame Projekte des Bündnisses aus Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, Stiftungen und Unternehmen machen deutlich: Wer in Humankapital investiert, profitiert von motivierteren Mitarbeitern, sinkenden Krankenständen und einem fortschrittlichen Unternehmensimage. Im Jahr 2002 gestartet, sind Eigendynamik und Überzeugungskraft der Initiative inzwischen weithin sichtbar – INQA works!

## **INQA bündelt Kräfte!**

»Gemeinsam handeln, jeder in seiner Verantwortung« – dieser Grundsatz von INQA hat sich in der Praxis bewährt. Unter dem Dach der Initiative haben sich mit den Thematischen Initiativkreisen (TIK) spezialisierte Arbeitsgruppen gebildet. Ihr inhaltliches Spektrum reicht vom »Netzwerk Baustelle« über »Älterwerden in Beschäftigung« bis zu »Neue Qualität der Büroarbeit«. Bürokratie oder verkrustete Strukturen sucht man hier vergebens. Die TIK erarbeiten zielführende Aktivitäten zu einzelnen Schwerpunktthemen und setzen sie in Eigenregie um. Das gewonnene Wissen dient dem Transfer in die betriebliche Praxis. Ob als Unternehmer, Arbeitnehmervertreter oder Gesundheitsexperte – jeder INQA-Initiativkreis ist offen für Menschen, die etwas bewegen wollen.

## 0 Vorwort

Regelmäßige und umfassende Unterweisungen sind die Grundlage für einen modernen Arbeitsschutz im Betrieb und damit gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für eine gute Produktivität und Qualität der Arbeit im Unternehmen sowie für gesundheitsgerechtes und sicheres Arbeiten der Belegschaft.

Die vorliegende Broschüre gibt die Vorgehensweise, die Ergebnisse und Erfahrungen wieder, die im Rahmen eines INQA-Projektes gemacht wurden.

Es war ein praxisbezogenes Projekt, unter maßgeblicher Beteiligung von Vorgesetzten, die Unterweisungen durchführen. Auch Beschäftigte, die im Rahmen des Projektes unterwiesen wurden, waren eingebunden. Das Engagement der Betriebsärztin wie auch der Sicherheitsfachkraft des BKH Günzburg, begleiteten die Arbeit kontinuierlich. Die Betriebsärztin übernahm zudem die innerbetriebliche Projekt-Koordinierung und stand als Ansprechpartnerin jederzeit zur Verfügung. Werk- und Krankenhausleitung des BKH Günzburg verfolgten das Projekt mit Wohlwollen und Interesse. In einer Abschlussveranstaltung im Festsaal des BKH Günzburg wurden die Ergebnisse und Erfahrungen den inner- und außerbetrieblichen Akteuren und Kooperationspartnern für das betriebliche Gesundheitsschutzmanagement vorgestellt. (Veranstaltungsbericht: [www.bkh-guenzburg.de/veranstaltungen](http://www.bkh-guenzburg.de/veranstaltungen))

Als Arbeitsergebnis in diesem Projekt ist eine Handlungshilfe entstanden,

- die Vorgesetzten helfen soll, Unterweisungen zu einem effektiven Instrument der Führung für Arbeitssicherheit und Gesundheit zu machen,
- die Betriebsleitungen helfen kann, das Unterweisungswesen an die gesetzlichen Vorgaben anzupassen und entsprechend zu reorganisieren,
- das Unterweisungsgespräch nicht mehr als eher lästige, formale Pflichterfüllung zu betrachten, sondern als wirksames Instrument der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern,
- die ermöglicht, die Beschäftigten mit einzubeziehen und damit Voraussetzungen schafft, den kontinuierlichen Prozess der Gefährdungsbeurteilungen zu gestalten.

Damit richtet sich diese Broschüre in erster Linie an:

Geschäfts- und Betriebsleitungen, Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte und betriebliche Interessensvertretungen (Betriebs- und Personalräte).

Die Broschüre verbindet die allgemein bekannten und akzeptierten Vorgehensweisen im Zusammenhang mit Unterweisungen mit den neuen Elementen und den Projekterfahrungen.

# VORWORT

## Im Einzelnen:

**Kapitel 1**, Rahmenbedingungen, legt zunächst die Belastungen und deren Auswirkungen auf Betriebe und Beschäftigte dar. Wesentlich dafür ist aber auch, dass es gesetzliche Grundlagen für Unterweisungen gibt, die Inhalt, Umfang und Ziele einer Unterweisung klar vorgeben.

**Kapitel 2** beschäftigt sich mit der schwierigen Aufgabe, die Führungskräften in den ständigen Veränderungsprozessen zukommt und versucht zu zeigen, dass eine Unterweisung „neuen Stils“ nützlich ist, sowohl für einen störungsfreien Betriebsablauf als auch für leistungsfähige und leistungsbereite MitarbeiterInnen.

Die wesentlichen Elemente einer derartigen Unterweisung werden beschrieben, **insbesondere:**

- Berücksichtigung psychischer Belastungen und Beanspruchungen,
- Dialog führen statt Anweisungen geben,
- umfassend die Bedingungen untersuchen, die zu riskantem Arbeitsverhalten führen, nicht nur Verhaltensanweisungen geben.

**Im Kapitel 3** wird die grundlegende Vorgehensweise im Projekt beschrieben, um Unterweisungen als wirksames Element im Betrieb zu etablieren. Geschäfts- oder Abteilungsleitungen, die die Reorganisation oder Ergänzung eines bestehenden Unterweisungswesens planen, können hier Anhaltspunkte entnehmen, welche Maßnahmen im Rahmen dieses Projektes getroffen wurden und zu den erwarteten Ergebnissen geführt haben. Die „Unterweisung der Unterweiser“ ist von zentraler Bedeutung.

Im nachfolgenden **Kapitel 4** sind die einzelnen Schritte für die Vorbereitung und Durchführung einer Unterweisung ausführlich beschrieben. Hier sind die bisher bekannten Elemente einer Unterweisung und die neu entwickelten Elemente bereits verknüpft. Insbesondere die im Rahmen des Projektes entwickelte „Matrix der psychischen Belastung“ ist in die Vorbereitung einer Unterweisung „neuen Stils“ integriert.

Im **Kapitel 5** wird an Beispielen das vorher Beschriebene verdeutlicht. Diese Ergebnisse zeigen einzelne Musterunterweisungen in verschiedenen Bereichen (Pflege, Technik, Verwaltung), die im Rahmen des Projektes erarbeitet wurden.

Ein **Anhang**, Checklisten, Formblätter und die „Matrix: psychische Belastungen bei der Arbeit“ zum Kopieren vervollständigen die Broschüre.

Zum Abschluss möchten wir uns bei den Menschen bedanken, die das Projekt unterstützt haben. Ohne diese Unterstützung wäre dieses Projektergebnis nicht möglich gewesen: Hervorzuheben ist das große Engagement der Projektbeteiligten – Vorgesetzte und Beschäftigte - des BKH Günzburg aus den Bereichen Pflege, Technik, Verwaltung, insbesondere des Pflegedienstleiters, Herrn G. Fischer und der Betriebsärztin Frau Dr. Moser.

# VORWORT

Für die Fachliche Unterstützung möchten wir uns besonders bei Herrn Heinz Braun bedanken, der unsere Arbeit mit Diskussionen und wichtigen Anmerkungen unterstützt hat.

Auch möchten wir uns bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin für die fachliche Begleitung des Projektes bedanken.

Ganz besonders bedanken wir uns bei Cornelia Wendt und Bianca Kruber, die diese Broschüre in mühevoller Kleinarbeit korrigiert und gestaltet haben.

Düsseldorf, Oktober 2004



# RAHMENBEDINGUNGEN

## 1 Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt

### 1.1. Arbeitswelt im Wandel

Die heutige Arbeitswelt ist einem ständigem Wandel unterworfen.

Arbeitsverhältnisse haben sich verändert von lebenslangen, stabilen Beschäftigungen hin zu flexiblen, befristeten und zeitlich unterschiedlich gestalteten. Es gibt eine deutliche Zunahme von 44 Prozent der Teilzeitarbeit (unterschiedliche Monatsarbeitsstunden), einen Anstieg der alleinigen Selbständigen von 32 Prozent und 13 Prozent befristet Beschäftigter. (Veränderung von Erwerbsformen in Deutschland 1991-2001, Stat. Bundesamt 2002)

Körperliche Gesundheitsrisiken durch technische Mängel an den Arbeitsplätzen haben tendenziell abgenommen. Die arbeitsbedingten Gefährdungen der psychischen Gesundheit sind jedoch mehr und vielfältiger geworden. Lt. dem Bericht des Wissenschaftlichen Instituts der AOK vom Dezember 2003 sind psychische Erkrankungen inzwischen die vierthäufigste Ursache für Fehlzeiten in deutschen Unternehmen. Seit 1994 hat die Zahl der Krankmeldungen aus diesem Bereich bei den AOK-Mitgliedern um knapp 75 % zugenommen. Der aktuelle Krankenreport der Technikerkasse zeigt ebenfalls diese Tendenz. Die volkswirtschaftlichen Kosten für das Jahr 2001 werden auf rund drei Milliarden Euro beziffert.

Damit ist eine gefährliche Entwicklung beschrieben und es stellt sich die Frage, wie dieser Situation begegnet werden kann.

Betriebe müssen darauf aus vielerlei Gründen eine Antwort finden: zusätzlich zu volkswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und ethischen Gründen enthält das Arbeitsschutzgesetz (bereits seit 1996) entsprechende gesetzliche Regelungen. Die Fürsorgepflicht von Betrieben erstreckt sich seither nicht mehr nur auf die Gewährleistung der technischen Sicherheit sondern auch darauf, dass die Arbeitstätigkeit unter gesundheitsgerechten Rahmenbedingungen stattfindet, und arbeitsbedingte Erkrankungen verhindert werden. Damit sind auch arbeitsbedingte psychische Erkrankungen erfasst.

# RAHMENBEDINGUNGEN

Folgendes Schaubild erläutert die komplexen Zusammenhänge:

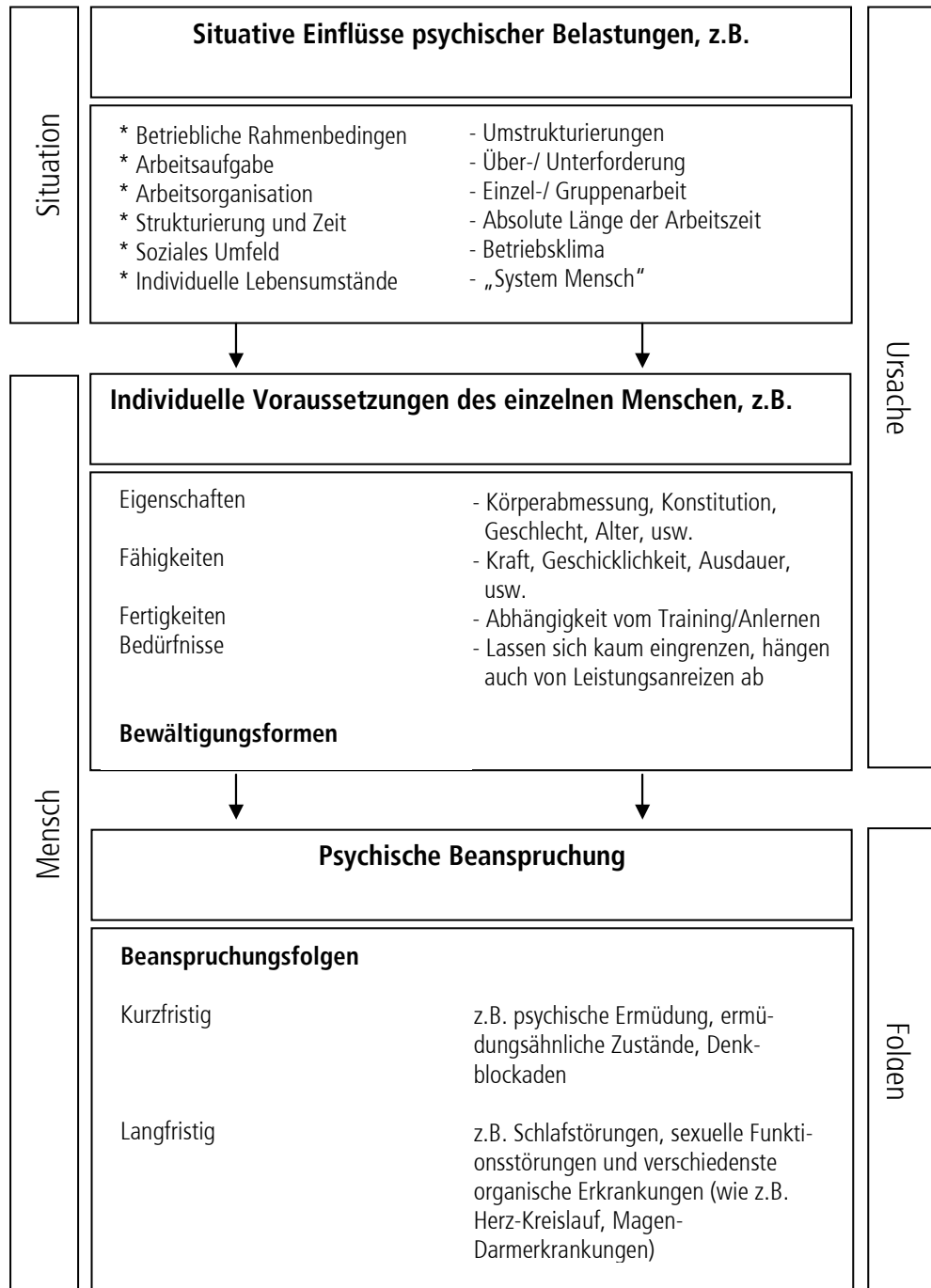


Abb. 1: Psychische Belastungen/Beanspruchungen und mögliche Folgen

# RAHMENBEDINGUNGEN

Obwohl die Betriebe seit 1996 durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet sind körperliche wie auch psychische Arbeitsbelastungen am Arbeitsplatz im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln und sie so gering wie möglich zu halten, ist dies in vielen Betrieben immer noch nicht umgesetzt.

Vor allem werden psychische Arbeitsbelastungen dabei nach wie vor kaum berücksichtigt.

**Durch die europäische Gesetzgebung für Sicherheit und Gesundheit** hat sich der klassische Arbeitsschutz vom technisch/medizinischem zum systemorientierten und langfristig-prospektiven Arbeitsschutz entwickelt.

Folgende Punkte sollen in diesem Zusammenhang in den Betrieben umgesetzt werden:

- Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und arbeitsbedingter Erkrankungen
- menschengerechte Arbeitssystemgestaltung
- Integration von Sicherheit und Gesundheit in die betriebliche Führungsstruktur und Alltagsroutine
- aktivierende Einbeziehung der Beschäftigten
- Erhaltung und Förderung gesundheitlicher Ressourcen der Beschäftigten

Die Unterweisung kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Sie hat das Ziel sicherheitsgerechtes und gesundheitsbewusstes arbeiten in den Betrieben zu ermöglichen. Unterweisungen dienen als erstes dazu, die Beschäftigten über Gefahren und Gefährdungen zu informieren und sie für Sicherheit und Gesundheit zu sensibilisieren. Für ein sicheres und gesundheitsförderndes Verhalten am Arbeitsplatz ist aber eine hohe Qualifikation aller Beteiligten notwendig.

Die Unterweisung ist das wichtigste Mittel, die Beschäftigten ständig am Arbeitsschutz zu beteiligen.

Damit wird durch die Unterweisung eine Verbindung zwischen den im Betrieb vorhandenen Gefährdungen, körperlich wie psychisch, und den Maßnahmen zur Verbesserung hergestellt (Prozess der Gefährdungsbeurteilung).

## 1.2. Rechtliche Grundlagen der Unterweisung

Folgende Regelwerke sind Grundlage für eine Unterweisung und verpflichten den Arbeitgeber, die Arbeitsplätze so einzurichten, dass die dort auszuführenden Arbeiten ohne Beeinträchtigung der Gesundheit oder gar Gefährdung des Lebens durchgeführt werden können.

Insbesondere:

- das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG),
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG),
- Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG),
- Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichVer),
- Gefahrstoffverordnung (GefStoffV),
- Störfallverordnung (StörfallV),
- Unfallverhütungsvorschriften, usw.

## 1.2.1 Überblick

### Grundlegende Regelwerke

Es gibt zwei grundlegende Regelwerke für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, das Arbeitsschutzgesetz und die Berufsgenossenschaftliche Vorschrift BGV A 1 „Grundsätze der Prävention“ (Allgemeine Vorschriften, früher Unfallverhütungsvorschrift VBG 1).

Daneben existieren zahlreiche Zusatzregelungen, die alle die Forderung nach Unterweisung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen enthalten.

### Zusatzregelungen

Zusatzregelungen für bestimmte Tätigkeiten oder für die Arbeit in bestimmten Gefahrenbereichen sind beispielhaft die

- Gefahrstoffverordnung, die Lastenhandhabungsverordnung, die Persönliche Schutzausrüstungs-Benutzungsverordnung.
- Zusatzregelungen für bestimmte Personengruppen, wie z.B. Jugendarbeitsschutzgesetz
- Je nach Branche und Tätigkeitsbereich gibt es spezielle Berufsgenossenschaftliche Vorschriften (früher Unfallverhütungsvorschriften) oder weitere Gesetze und Verordnungen.

### Vorschriftensammlung

Um einen Überblick über die erforderlichen Unterweisungen zu bekommen, empfiehlt sich als erster Schritt, eine Sammlung für alle im Betrieb geltenden Gesetze, Verordnungen und Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften, anzulegen. (s. Anlage 2, Beispiel für gesetzlich geforderte Unterweisungen)

Die Sicherheitsfachkraft und der Betriebsarzt können die Führungskräfte bei der Zusammenstellung der Gesetze und Vorschriften beraten. Weitere Möglichkeiten der Hilfestellung gibt es auch z.B. bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer und der Handwerkskammer sowie bei der zuständigen Berufsgenossenschaft und dem Gewerbeaufsichtsamt.

# RAHMENBEDINGUNGEN

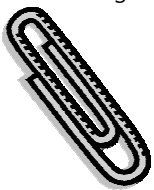
## 1.2.2. Grundlegende Festlegungen für Unterweisungen

### Das Arbeitsschutzgesetz gilt für alle

Das Arbeitsschutzgesetz gilt für alle Betriebe in Deutschland, auch für den öffentlichen Dienst. Ausgenommen sind nur die Beschäftigten im Bergbau und auf Seeschiffen, aber nur dann, wenn es eigene Regelungen gibt.

Ansonsten gilt auch hier das Arbeitsschutzgesetz.

Im § 12 Abs. 1 des Arbeitsschutzgesetzes heißt es:



### § 12 Unterweisung

(1) Der Arbeitgeber hat die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen. Die Unterweisung umfasst Anweisungen und Erläuterungen, die eigens auf den Arbeitsplatz oder den Aufgabenbereich der Beschäftigten ausgerichtet sind. Die Unterweisung muss bei der Einstellung, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einföhrung neuer Arbeitsmittel oder einer neuen Technologie vor Aufnahme der Tätigkeit der Beschäftigten erfolgen. Die Unterweisung muss an die Gefährdungsentwicklung angepasst sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden.

(2) Bei einer Arbeitnehmerüberlassung trifft die Pflicht zur Unterweisung nach Absatz 1 den Entleiher. Er hat die Unterweisung unter Berücksichtigung der Qualifikation und der Erfahrung der Personen, die ihm zur Arbeitsleistung überlassen werden, vorzunehmen. Die sonstigen Arbeitsschutzpflichten des Verleihers bleiben unberührt.

### Gefährdung

Die Gefährdungsbeurteilung ist gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz durchzuführen.

Dabei muss der Arbeitgeber (oder ein von ihm beauftragter Beschäftigter) die festgestellten Gefährdungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen berücksichtigen. Als Gefährdung ist dabei auch mit einzubeziehen

- wie gut die Qualifikation und die Unterweisung der Beschäftigten ist
- und wie gut das Unterweisungswesen im Betrieb funktioniert. Es kommt darauf an, die Abläufe und die Organisation der Unterweisungen sowie die gelebte Praxis zu untersuchen.

Wenn einer der obigen Punkte sich als mangelhaft erweist, muss der Arbeitgeber für eine Verbesserung sorgen.

## Welche Anforderungen bestehen demnach für Unterweisungen?

### Ausreichend und umfassend

Die Unterweisung für Sicherheit und Gesundheit muss ausreichend und umfassend sein, d.h. die Beschäftigten müssen danach in der Lage sein, Gefährdungen zu erkennen, d.h. körperliche und psychische, um dann entsprechend zu handeln.

Die Betriebsanleitungen der Hersteller und innerbetriebliche Betriebsanweisungen sind die Grundlage für die Information und Unterweisung der Beschäftigten, sie sind ihnen daher zur Verfügung zu stellen.

### Arbeitsplatzbezogen

Die Unterweisung muss speziell auf die Arbeitssituation der Unterwiesenen zugeschnittene Informationen, Erläuterungen und Anweisungen enthalten, d.h. sie muss arbeitsplatzbezogen, tätigkeitsbezogen und fähigkeitsbezogen sein.

### In der Arbeitszeit

Die Unterweisung muss während der Arbeitszeit stattfinden. Für die Zeit der Unterweisung müssen die Beschäftigten ihr volles Gehalt bzw. ihren vollen Lohn gezahlt bekommen. Wenn Unterweisungen während der Arbeitszeit nicht möglich sind, z.B. Schichtarbeit, müssen sie außerhalb der Arbeitszeit durchgeführt werden. (bezahlte Arbeitszeit)

### Wann müssen Unterweisungen stattfinden?

Die Beschäftigten müssen vor Aufnahme der Beschäftigung unterwiesen werden, d.h. bevor sie das erste Mal mit der Arbeit beginnen.

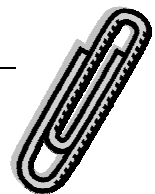
Unterschieden wird:

#### **Erstunterweisung**

wenn Arbeitnehmer neu eingestellt werden und aus besonderem Anlass (s. S. 12)

#### **Regelunterweisungen (Wiederholungsunterweisungen)**

die Unterweisungen müssen regelmäßig wiederholt werden (d.h. mindestens einmal im Jahr) und wenn nötig.



Wann Wiederholungsunterweisungen „nötig“ sind, hängt von der Art und Gefährlichkeit der Tätigkeit und der Zuverlässigkeit der betroffenen Beschäftigten ab. Umso gefährlicher die Tätigkeit, umso unzuverlässiger die Beschäftigten, umso häufiger müssen die Unterweisungen durchgeführt werden.

# RAHMENBEDINGUNGEN

Außer der Reihe zu unterweisen ist auch bei eigenen Beobachtungen, wie z.B. bei der Nicht-Verwendung von PSA und anderen Hilfsmitteln, sowie auch bei Verbandsbucheintragen (z.B. ständig kleinen Verletzungen) und bei Hinweisen durch die Beschäftigten.

- Auch sollte zum Zeitpunkt des Inkrafttretens neuer oder geänderter Vorschriften unterwiesen werden.

**Nach Arbeitsunfällen oder Beinaheunfällen ist es auf jeden Fall angebracht die Beschäftigten noch einmal „außerhalb der Reihe“ zu unterweisen.**

## **Unterweisung aus besonderem Anlass**

- wenn Arbeitnehmer innerhalb des Betriebes versetzt werden,
- wenn sich Veränderungen in ihrem Aufgabenbereich ergeben,
- wenn neue Arbeitsmittel (z.B. Werkzeuge, Arbeitsstoffe) eingeführt werden,
- wenn neue Technologien eingeführt werden.



**Achtung nicht nur die eigenen Beschäftigten sind zu unterweisen!!**

## **Unterweisung für Leiharbeitnehmer und für Mitarbeiter von Fremdfirmen**

Im Falle einer Arbeitnehmerüberlassung trifft diese Pflicht den Entleiher. Leiharbeitnehmer und Leiharbeitnehmerinnen sind genau so zu unterweisen wie eigene Beschäftigte.

Wenn Fremdfirmen auf dem Betriebsgelände oder im Betrieb tätig werden, muss der Unternehmer sicherstellen, dass diese Beschäftigten auch unterwiesen wurden oder sie selbst unterweisen.

## Wer ist verantwortlich?

### Arbeitgeber

Der Arbeitgeber ist für die Unterweisungen verantwortlich. Im § 13 Arbeitsschutzgesetz ist dies ausdrücklich festgeschrieben:

Er ist der Schutzpflichtige und grundsätzlich für die Erfüllung der Pflichten, die sich für ihn aus den gesetzlichen Vorschriften ergeben, verantwortlich und dazu gehört auch die Unterweisung der Arbeitnehmer.

## Wer unterweist?

In der Regel sollte der Arbeitgeber die Unterweisungen den unmittelbaren betrieblichen Vorgesetzten übertragen. Dies hat den Vorteil, dass die Vorgesetzten gegenüber den Beschäftigten weisungsbefugt sind und auf die Einhaltung der vermittelten Inhalte drängen können. Nachteilig kann sein, dass die Vorgesetzten oft selbst nicht die nötige Fachkenntnis für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb haben.

Eine andere Möglichkeit ist es, die Fachkraft für Arbeitssicherheit (§ 6 ASiG) oder den Betriebsarzt (§ 3 ASiG) mit der Unterweisung zu beauftragen. Sie haben in jedem Fall die nötige Fachkenntnisse können aber nicht anordnen, anweisen oder Verabredungen treffen. Von daher sollten sie, nur zur Unterstützung herangezogen werden.

## Eignung des Unterweisers

Wenn ein Unterweiser persönlich oder fachlich nicht geeignet ist (laut Berufsbildungsgesetz) oder Aufgaben vernachlässigt, kann der Betriebsrat seine Abberufung verlangen bzw. seiner Neueinsetzung widersprechen. (§ 98 BetrVG)

**Wenn sich Betriebsräte selbst in Sicherheit und Gesundheit schulen lassen wollen, dann können sie sich ohne Entgeltminderung von der Arbeit durch einen Beschluss des Betriebsrats freistellen lassen.  
Zum Nachlesen: § 37 BetrVG**

## Pflichten übertragen

Da sich der Arbeitgeber meist nicht selbst um die Organisation, Durchführung und Dokumentation der Unterweisungen kümmern kann, sehen das Arbeitsschutzgesetz und die BGI 1 – Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ die Möglichkeit der Pflichtenübertragung vor.

Danach kann der Arbeitgeber zuverlässige und fachkundige Personen schriftlich beauftragen, diese Aufgaben in eigener Verantwortung wahrzunehmen.

Befugnisse und Kompetenzen sollten dabei geregelt werden.

**Die allgemeine Aufsichtspflicht bleibt trotz Pflichtenübertragung beim Arbeitgeber!**



# RAHMENBEDINGUNGEN

## **Beschäftigte**

Aus dem Arbeitsschutzgesetz ergeben sich für die Beschäftigten Mitwirkungsrechte, Mitwirkungspflichten sowie eine Unterstützungspflicht, die auch im Zusammenhang mit einer Unterweisung Anwendung finden.

### **Mitwirkungsrechte der Beschäftigten nach dem Arbeitsschutzgesetz (§§9,11,12 und 17 ArbSchG)**

- Informationen über Belastungen und Gefährdungen sowie geeignete Anweisungen
- Vorschläge für Sicherheit und Gesundheit zu machen
- Arbeitsmedizinische Untersuchung auf eigenen Wunsch, um sich z.B. über die Ursachen oder Zusammenhänge von Beschwerden aufklären zu lassen
- Regelmäßige ausreichende angemessene Unterweisungen im Dialog mit den Führungskräften während der Arbeitszeit
- Außerbetriebliches Beschwerderecht; d.h. wenn z.B. in Unterweisungen immer wieder darauf hingewiesen wurde, dass die getroffenen Maßnahmen und bereitgestellten Mittel nicht ausreichen um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten.

### **Mitwirkungspflichten der Beschäftigten nach dem Arbeitsschutzgesetz (§15 ArbSchG)**

- Gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für die eigene Sicherheit und Gesundheit zu sorgen.
- Auch für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von den Handlungen und Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind
- Maschinen, Geräte, Werkzeuge, Arbeitsstoffe, Transportmittel und sonstige Arbeitsmittel sowie Schutzvorrichtungen und die ihnen zur Verfügung gestellte Schutzausrüstungen bestimmungsgemäß zu verwenden.

### **Unterstützungspflicht der Beschäftigten nach dem Arbeitsschutzgesetz (§ 16 ArbSchG)**

- Jede festgestellte unmittelbare erhebliche Gefahr für Sicherheit und Gesundheit sowie jeden Defekt an den Schutzsystemen zu melden.
- Unterstützung des Arbeitgebers gemeinsam mit dem Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu gewährleisten.

Diese Mitwirkungsmöglichkeiten sollten genutzt und ausgebaut werden, da die Beschäftigten die eigentlichen Experten ihres Arbeitsplatzes sind.

Wenn eine umfassende und korrekte Unterweisung im Dialog mit dem Vorgesetzten durchgeführt wurde, müssen sich die Beschäftigten an die darin enthaltenden

# RAHMENBEDINGUNGEN

Anweisungen bzw. Verabredungen halten, sonst riskieren sie eine Abmahnung oder eine andere Form der Bestrafung bis hin zu Bußgeld, Regress usw..

Andererseits kann ein Vorgesetzter kein sicherheits- und gesundheitsbewusstes Arbeiten fordern, wenn er keine richtige (wie beschrieben) Unterweisung durchgeführt hat. Bei Unfällen können da Bußgeld und Zivilklage mit Schadensersatz und Schmerzensgeld auf ihn zu kommen, wenn Fahrlässigkeit bzw. grobe Fahrlässigkeit nachgewiesen wird.

Auch die Unterstützungspflichten der Beschäftigten hängen in entscheidender Weise von der Qualität und dem Umfang der Unterweisung ab.

Im Folgenden werden die wichtigsten Paragraphen des Betriebsverfassungs- und Bundespersonalvertretungsgesetz in diesem Zusammenhang aufgestellt.

# RAHMENBEDINGUNGEN

**Die wichtigsten Paragraphen des BetrVG/BPersVG 74 für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, die im Zusammenhang mit einer Unterweisung angewandt werden können.**

Stichworte zur Erläuterung:	Betriebsräte (BetrVG)	Personalräte (BPersVG 74)
<b>Kollektivrechte</b>		
<b>Überwachungspflicht</b> durch BR/PR über Einhaltung der Gesetze, Verordnungen u.ä.; sind Unterweisungen ordnungsgemäß durchgeführt worden?	§ 80 Abs. 1 Nr. 1, 2, 3, 4, 6, 7; Abs. 2 u. 3.	§ 68
<b>Mitbestimmung</b> bei Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten sowie über den betrieblichen Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und Unfallverhütungsvorschriften	§ 87 Abs. 1 Nr. 7. (in Verbindung mit §§ 76 u. 77 E-Stelle, Betriebsvereinbarungen)	§ 75 Abs. 3 Nr. 11, 16 (damit in Verbindung: §§ 71, 73, 74, 75 Abs. 5 E-stelle, Dienstvereinbarungen)
Freiwillige Betriebsvereinbarungen	§ 88 Nr. 1	–
<b>Mitwirkung</b> bei der Bekämpfung von Unfall- und Gesundheitsgefahren, Zusammenarbeits- und Dokumentationspflichten, hier besonders Unterweisung.	§ 89	§ 81
<b>Mitbestimmung</b> bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (hier aufgenommen wegen möglicher Belastungen mangelnde Qualifikation)	§§ 97/ 98 Abs. 3 u. 4	§ 75 Abs. 3 Nr. 6 u. 7, § 76 Abs. 2 Nr. 1, 6
Behandlung von Beschwerden der AN durch den BR, ggf. E-Stelle, Unterrichtspflicht des AG gegenüber BR	§ 85	–
<b>Individualrechte</b> /Arbeitgeberpflichten gegenüber dem einzelnen AN:		
<b>Informationspflicht</b> des AG über Gesundheitsgefahren und Maßnahmen zu ihrer Abwendung	§ 81 Abs. 1	
Anhörungs- und Erörterungsrecht des AN über die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs	§ 82 Abs. 1	–
Beschwerderecht des AN, Behandlungspflicht durch den AG, Nachteilsverbot.	§ 84	–

In unterschiedlichen Gerichtsurteilen wird das Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessensvertretung bei der Unterweisung der Beschäftigten und der Beurteilung der Gefährdungen bestätigt. Auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) bekräftigte dies noch einmal in einem Urteil vom 8. Juni 2004 (§ 87 Abs.1 Nr. 7 BetrVG).

## **BGV A 1 - Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“**

Die am 1.1.2004 in Kraft getretene Unfallverhütungsvorschrift ist die zentrale Vorschrift für ein neu gestaltetes und gestrafftes berufsgenossenschaftliches Vorschriftenwerk. Sie ist Maßstab und Wegweiser für Unternehmer und Versicherte bei der Gestaltung von Sicherheit und Gesundheit.

Im § 4 wird der Arbeitgeber verpflichtet die Versicherten über Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit mindestens einmal jährlich zu unterweisen und erforderlichenfalls zu wiederholen.

Dabei müssen alle relevanten Inhalte der geltenden Unfallverhütungsvorschriften und Berufsgenossenschaftlichen Regeln sowie staatliche Vorschriften und Regelwerke, die für die jeweilige Tätigkeit erforderlich sind, auf verständliche Weise vermittelt werden.

Niemand von den Beschäftigten sollte sich scheuen, darauf hinzuweisen und noch einmal nachzufragen, wenn die eine oder andere Vorschrift bzw. Handlungsweise nicht verstanden wurde.

**Die Unterweisung muss dokumentiert werden!**

# FÜHRUNGSINSTRUMENT UNTERWEISUNG

## 2 Unterweisungen – ein hoch wirksames Instrument

Führungskräfte sind durch die Veränderungen in der Arbeitswelt mit großen und auch neuen Herausforderungen konfrontiert. Sie müssen Ihre grundsätzlichen Aufgaben, unter veränderten und sich ständig verändernden Bedingungen durchführen - nämlich die Erfüllung der betrieblichen Ziele in der Produktion, Verwaltung oder im Dienstleistungsbereich gewährleisten und für die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Belegschaft sorgen. Es ist unumstritten, dass für hohe Produktivität und Qualität letztendlich einsatzfähige und einsatzbereite, gesunde, motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine notwendige Voraussetzung sind.

### Was kann nun Unterweisung in diesem Zusammenhang leisten?

Die gesetzlich verankerte Unterweisung hat sich im Rahmen des Projektes als effektives Instrument erwiesen, um sowohl vorhandene Probleme festzustellen als auch effektive Maßnahmen zu entwickeln. In vielen Betrieben werden diese Möglichkeiten noch nicht erkannt und die Unterweisung eher als lästige und zeitraubende gesetzliche Pflichtveranstaltung gesehen.

Dies ist nachvollziehbar, solange UW im „alten Stil“ durchgeführt werden, d.h. als eine - didaktisch mehr oder weniger gut aufbereitete Anweisung an Mitarbeiter, wie sie sich zu verhalten haben, um keine Unfälle zu verursachen. So kann es vorkommen, dass im Rahmen einer Wiederholungsunterweisung ein lang gedienter Mitarbeiter zum wiederholten Male die gleiche Sicherheits-Unterweisung bekommt oder dass theoretische Unterweisungen mit den Erfordernissen der Praxis nicht überein stimmen und dergleichen mehr. Damit ist kein Gewinn verbunden.

Sobald jedoch eine Unterweisung „neuen Stils“ durchgeführt wird, bekommt das Gespräch eine neue Dynamik, es entsteht Interesse daran von allen Beteiligten.

Dazu ist jedoch erforderlich, dass von Seiten des Vorgesetzten nicht nur Informationen und Verhaltensanweisungen weitergegeben werden, sondern in einem Gespräch die Gesamtsituation und die Gefährdungen betrachtet werden, die durch den Arbeitsablauf und alle Arbeitsumstände entstehen.

# FÜHRUNGSMITTEL UNTERWEISUNG

- Die Beschäftigten werden als „Experten“ vor Ort betrachtet, deren Erfahrungswissen wichtig ist und berücksichtigt wird
- Von den Beschäftigten wird im Gegenzug nicht nur die Entgegennahme der Verhaltensanweisungen erwartet, sondern die aktive Beteiligung bei der Darstellung möglicher Gefährdungen und bei der Diskussion von geeigneten Gegenmaßnahmen
- Die Beschäftigten sind lt. Arbeitsschutzgesetz an der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zu beteiligen. Die Unterweisung ist das Mittel der Wahl, ihnen entsprechende Kenntnisse zu vermitteln und sie in den kontinuierlichen Prozess der Gefährdungsbeurteilung mit einzubeziehen.
- Der Vorgesetzte erfährt von riskanten Gegebenheiten im Alltag und kann präventiv handeln: Verhaltensanforderung kann durch Verhältnisprävention ergänzt werden.
- Als Ergebnis einer derartigen Unterweisung sind deshalb i.d.R. nicht nur Verhaltensanweisungen festzuhalten sondern auch meist arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die vom jeweiligen Vorgesetzten zu treffen sind.



Das waren im Wesentlichen die Ziele, die im Rahmen des INQA-Projektes angestrebt wurden und die durch die Unterweisungen „neuen Stils“ erreicht werden sollten.

Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Unterweisungen, die auch die psychischen Gefährdungen bei der Arbeit berücksichtigen und als Dialog geführt werden, ein wesentliches, sehr effektives Element des betrieblichen Arbeitsschutzmanagements sein können. Derart gestaltete Unterweisungen unterstützen Vorgesetzte wie Beschäftigte sicheres, gesundheitsbewusstes und gesundheitsförderliches Arbeiten immer wieder herzustellen. Zudem ist dadurch eine gute Basis für die Beteiligung der Beschäftigten bei der Gefährdungsbeurteilung geschaffen. Eine Unterweisung kann gleichzeitig zu einer Analyse von Gefährdungen im Zusammenhang mit einer Tätigkeit oder einem Arbeitsplatz genutzt werden. Andererseits ergeben sich durch die im Betrieb oder in Abteilungen durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen Hinweise auf relevante Unterweisungsthemen. Die Gesprächssituation der Unterweisung bietet zudem eine gute Möglichkeit für Vorgesetzte, mit den Beschäftigten über Lösungen zur Verringerung oder Vermeidung von festgestellten Gefährdungen zu sprechen.

**Unterweisung kann mehr sein als formale Pflichterfüllung.** Die folgende Grafik „Was ist und wozu dient Unterweisung?“ fasst zusammen, was eine Unterweisung „neuen Stils“ zu einem nützlichen Instrument macht.

# FÜHRUNGSINSTRUMENT UNTERWEISUNG



Abb. 2: Was ist und wozu dient Unterweisung?

## 3 Schritt für Schritt zu einem effektiven Unterweisungswesen „Unterweisung der Unterweiser“

Die Vorgehensweise im Rahmen des INQA-Projektes hat sich als geeignet erwiesen, dem betrieblichen Unterweisungsmanagement wertvolle Impulse zu geben. Auch wenn die Ergänzung oder Reorganisation eines bestehenden Unterweisungswesens in einem Betrieb auf die Tagesordnung gesetzt wird, ist es empfehlenswert, die einzelnen Schritte und Maßnahmen, die im Rahmen des Projektes getroffen wurden, nachzuvollziehen. Als Eckpunkte einer erfolgreichen Ergänzung bzw. (Re-) Organisation des **Unterweisungswesens** haben sich erwiesen:

- Zustimmung und Befürwortung der Geschäftsleitung/Bereichsleitung
  - Schulung von Führungskräften verschiedener Ebenen:
  - "Unterweisungen durchführen und die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz berücksichtigen"
- Schulung von Beschäftigten :
- "Rechte, Pflichten und Möglichkeiten im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit
  - Erarbeitung und Erprobung von Musterunterweisungen mit entsprechender Anleitung/Schulung
  - Überprüfung der Wirksamkeit

Zu den genannten Schritten im Einzelnen:

### 3.1 Zustimmung und Befürwortung der Geschäftsleitung/Bereichsleitung

Die Erfahrungen zeigen, dass nachhaltig wirksame Verbesserungen im betrieblichen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement dann erreichbar sind, wenn dieses Thema als „Chefsache“ betrachtet wird. Es gibt zahlreiche überzeugende Argumente, das betriebliche Unterweisungswesen hinsichtlich seiner Effektivität zu beurteilen und gegebenenfalls zu verbessern.

- Unterweisungen, die psychische Belastungen berücksichtigen, bringen großen Nutzen, insbesondere um präventiv tätig werden zu können und das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu fördern.
- Mit einem funktionierenden Unterweisungswesen wird ein wesentlicher Beitrag zur Gefährdungsbeurteilung geleistet, ebenso wie die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung in die Unterweisungen integriert werden können.
- Führungskräfte sind die für einen Betrieb entscheidende Schaltstelle für Produktivität, Qualität sowie Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

**Es lohnt sich Führungskräfte weiter zu qualifizieren, damit sie Unterweisungen optimal durchführen können.**



# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

- Ebenso lohnt sich die Qualifizierung der Beschäftigten, um sie mit ihren Rechten und Pflichten für Arbeitssicherheit und Gesundheit bekannt zu machen und ihnen insbesondere zu verdeutlichen, dass ihr Erfahrungswissen geschätzt wird und in die Führungsarbeit einbezogen wird.

Nicht zuletzt:

Unterweisungen sind gesetzliche Vorschrift. Sie müssen durchgeführt werden. Warum dann nicht ein effektives Instrument für die Führung daraus gestalten?

Die Werkleitung und Krankenhausleitung des BKH Günzburg hatten nach einer Präsentation entschieden, sich an diesem Projekt zu beteiligen. Das Vorhaben erfuhr umfassende, kontinuierliche Unterstützung. Das Engagement und Interesse aller Beteiligten war hoch, ihre Arbeit konstant zuverlässig. Damit waren wesentliche Grundbedingungen für eine erfolgreiche Projektdurchführung gegeben. Nicht immer wird man unter solch günstigen Umständen Neuerungen im Unterweisungswesen einführen können. In der betrieblichen Praxis kann es jedoch auch ausreichend sein, wenn eine Abteilungsleitung entschlossen ist, im Unterweisungswesen neue Wege zu beschreiten und innerhalb des Betriebs damit eine Vorreiterrolle einzunehmen.

## **3.2 Schulung der Führungskräfte: „Unterweisungen durchführen – psychische Belastungen integrieren“**

Zunächst fand ein dreitägiges Seminar mit Führungskräften aus verschiedenen Bereichen statt: Pflege, Verwaltung, Technik. Das bedeutete, dass das Thema von Anfang an sozusagen branchenübergreifend angegangen wurde. Der Erfahrungsaustausch der Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen wurde von den Teilnehmern begrüßt und führte zu zahlreichen interessanten Diskussionen. Insbesondere wurde festgestellt, dass sie alle sehr ähnliche Probleme haben im Umgang mit der „Unterweisung“.

Die Schulung/ bzw. das Training der Vorgesetzten befasste sich zunächst mit den **neuen Aspekten**. Dazu wurden folgende Themen behandelt:

- Bestandsaufnahme: Wie werden Unterweisungen bisher durchgeführt?
- Ergebnisse? Probleme?
- Rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit Unterweisung
- Führungsaspekte: z.B. Verantwortung, Delegation, Gesprächsführung,
- Inwiefern sind psychische Belastungen Störfaktoren für sicheres und gesundheitsbewusstes Arbeiten?
- Wie kann man die Beanspruchung der Beschäftigten einschätzen?
- Einführung in die Matrix „Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz“

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

Anschließend wurden diese zusätzlichen Aspekte mit den Elementen des bereits bestehenden Unterweisungswesens *zusammengeführt*. Dazu wurden folgende Themen behandelt:

- Erfassen des Unterweisungsbedarfs für den jeweiligen Verantwortungsbereich
- Unterweisungsplan erstellen
- Vorbereitung der Unterweisung unter Einbeziehung der Matrix, „Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz“
- Nachbereitung
- Erfolgskontrolle

Am Ende des dreitägigen Seminars legten die einzelnen Führungskräfte ein Thema fest, für das sie so genannte Musterunterweisungen erarbeiten wollten. Damit sollte eine „Unterweisung neuen Stils“ in der Praxis ausprobiert werden.

Ausgewählt wurden die Themen:

### „Heben und Tragen von Lasten“

vom Leiter des Technischen Betriebsamtes des BKH Günzburg, von der Leiterin der Wäscherei, dem stellvertretenden Küchenleiter und dem Leiter der Schreinerei

„Gefahren im Büroalltag“ vom Leiter einer Abteilung im Verwaltungsbereich und vom stellvertretenden Personalratsvorsitzenden

„Umgang mit einem Gefahrstoff“ von der Abteilungsleiterin im Bereich der Pflege

Es wurde deutlich, dass übergeordnete Führungskräfte (im Rahmen des Projektes betraf dies den Leiter des Technischen Betriebsamtes und die Abteilungsleiterin im Bereich der Pflege) ihre Unterweisung für nachgeordnete Führungskräfte unter zwei unterschiedlichen Aspekten gestalten müssen: es ist notwendig, sowohl die Methode der Unterweisung (siehe dazu Kap. 4) als auch die Inhalte der Unterweisung (Kap. 1 und Kap. 4) zu vermitteln.

Dies ist eine große Herausforderung,

- weil die inhaltliche Thematik oftmals umfangreich ist, Vorschriften auch verändert werden, die Thematik schwierig ist (z.B. Gefahrstoffe)
- die zu vermittelnden Themen auch für die Führungskräfte neu waren, insbesondere was psychische Belastungen/Beanspruchung bei der Arbeit betrifft, die Anwendung der Matrix und Durchführung der Unterweisung als Dialog

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

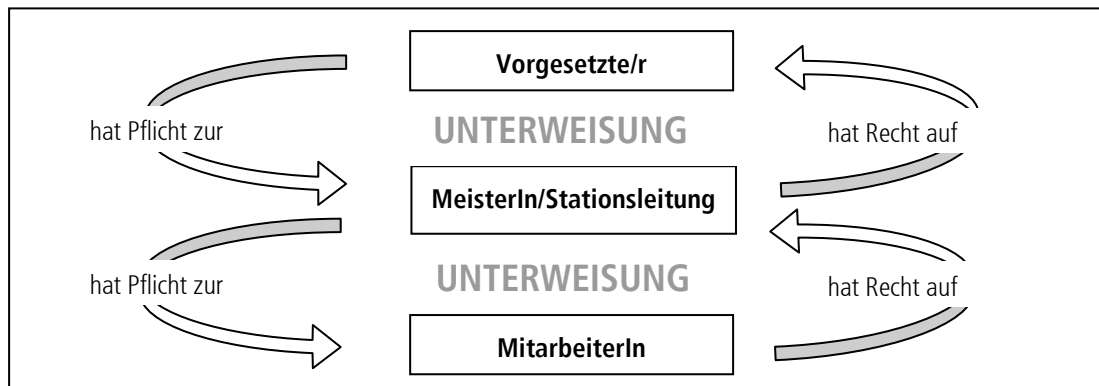


Abb. 3: Unterweisung Recht und Pflicht. (siehe auch Kapitel 5, S. 47)

Ausgehend von den Projekterfahrungen können die übergeordneten Führungskräfte wesentlich entlastet werden, wenn die Mitarbeiter der Nachgeordneten Ebene im Rahmen eines Seminars mit grundlegenden, allgemeinen Fragen der der Unterweisung unterrichtet werden.

## Themen wären dabei:

- das allgemeine Vorgehen bei der Vorbereitung einer Unterweisung und
- insbesondere die Berücksichtigung der psychischen Belastungen, unter Anwendung der Matrix als Hilfsmittel und
- die Unterweisung als Dialog.

Im Anschluss an das dreitägige Seminar begann die Erarbeitung der Musterunterweisungen. Bei Bedarf war Rücksprache mit der Arbeitspsychologin im Projekt möglich. Es fanden auch noch zwei weitere Treffen statt, zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung der Musterunterweisungen. Im Rahmen des Projektes waren Vordrucke (Formblätter) entwickelt worden, die sich als praktischer Leitfaden erwiesen, die neuen Elemente einer Unterweisung bei der Vorbereitung und Durchführung der Unterweisung zu integrieren (siehe Anlage 3,4,6,7,8).

## 3.3 Schulung von Beschäftigten: "Rechte, Pflichten und Möglichkeiten im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit"

Mit dem Arbeitsschutzgesetz wurde auch für die Beschäftigten die Verantwortung, für Arbeitssicherheit und Gesundheit Sorge zu tragen, erweitert. Entsprechende Mitwirkungsrechte und – Möglichkeiten wurden im Arbeitsschutzgesetz (§§ 14 –17) festgelegt. Konkretisiert für Unterweisungsgespräche bedeutet das, dass zukünftig nicht mehr einseitig Verhaltensanweisungen ausgesprochen werden, sondern dass ein Gespräch über die Situation am Arbeitsplatz geführt werden muss. Beobachtungen und Probleme sollten von den Beschäftigten dabei eingebracht werden, die sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten erschweren oder verhindern.

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

Im Rahmen einer Schulung wurden die Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei den Unterweisungsgesprächen erörtert. Vor der Erprobung der Musterunterweisungen wurden jeweils zwei Beschäftigte aus den entsprechenden Bereichen dazu eingeladen.

Schwerpunktmäßig waren folgende Punkte Thema:

- Erfahrungen mit Unterweisungen bisher
- Verändertes Szenario, Veränderung ihrer Rolle: nicht mehr Empfänger von Verhaltensanweisungen sondern aktiver Experte für Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz
- Gesetzliche Grundlagen: Rechte, Pflichten, Möglichkeiten
- Ablauf der Musterunterweisung
- Entwicklung von Kriterien zur Überprüfung der geplanten Unterweisung: Woran können die Beschäftigten merken, dass sich bereits etwas verändert hat?

Die Teilnehmer an diesem Seminar zeigten sich sehr interessiert über Möglichkeiten, ihren Handlungsspielraum zu erweitern und ihr Expertenwissen einzubringen. Skepsis wurde geäußert, ob sich das im betrieblichen Alltag realisieren ließe.

Die Erfahrungen im Projekt zeigen, dass den Beschäftigten Zeit eingeräumt werden muss, sich mit dem Thema der psychischen Belastungen/Beanspruchungen auseinanderzusetzen. Dies ist ein immer noch ungewohntes Terrain und die meisten Akteure des betrieblichen Gesundheitswesens stehen am Anfang, ihre Rolle, ihre Verantwortung und ihre Chancen in diesem Zusammenhang zu reflektieren. Auch die Kompetenz, psychische Belastung und Beanspruchung zu erkennen, muss durch Informationsvermittlung entstehen. Dies sind notwendige Voraussetzungen, denn nur dann sind die Beschäftigten in der Lage, Gefährdungen wahrzunehmen. Auch die Sensibilität der Vorgesetzten, für die eigene gewünschte Vorbildfunktion, für ein sicherheitsgerechtes und gesundheitsbewusstes Verhalten, muss erhöht werden.

In Abhängigkeit von der betrieblichen Kultur wird es auch mehr oder weniger Zeit brauchen, die Beschäftigten zu überzeugen, dass ihre sachlich-kritischen Hinweise, ihre Beobachtungen und Ideen gebraucht und geschätzt werden. Das BKH Günzburg betreibt schon seit vielen Jahren aktiv gesundheitsförderliche Maßnahmen, so dass die anfängliche Skepsis der Beschäftigten, die an dieser Schulung teilnahmen, schnell einer konstruktiven Diskussion wich.

Zur Beurteilung der Musterunterweisung durch die Beschäftigten wurden Kriterien erarbeitet. Sie bildeten das Gerüst für ein halbstandardisiertes Interview, das nach erfolgter Musterunterweisung mit den Vorgesetzten und den Unterwiesenen durchgeführt wurde. (siehe Anlage 9: Nachbereitung der Unterweisung, Fragen zur (halbstrukturierten) Nachbesprechung der Probe- Musterunterweisungen)

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

## 3.4 Erarbeitung und Erprobung von Musterunterweisungen

Die Musterunterweisungen wurden von den Vorgesetzten nach dem dreitägigen Seminar begonnen. Es fanden noch weitere Treffen (insgesamt 1 ½ Tage) zur Rückmeldung und zur gemeinsamen Weiterentwicklung statt. Die Führungskräfte hatten die Möglichkeit, bei der Erarbeitung jederzeit an die Betriebsärztin, an die Sicherheitsfachkraft oder an die Arbeitspsychologin heranzutreten.

Die Erprobung der Musterunterweisung fand unter weitestgehend realen Bedingungen statt, am Arbeitsplatz oder in der Nähe des Arbeitsplatzes. Die Unterweisungsgespräche wurden von der Betriebsärztin und der Arbeitspsychologin begleitet und anhand eines halbstandardisierten Leitfadens mit den Beteiligten nachbesprochen. Beispiele für den Ablauf und für Ergebnisse werden im Kapitel 5 geschildert.

## 3.5 Überprüfung der Wirksamkeit

Die Frage der Wirksamkeit ist unter folgenden zwei Gesichtspunkten relevant:

- **Wirksamkeit des Gesprächs**
  - Hatte das Unterweisungsgespräch als solches einen veränderten Charakter
  - Führte das Gespräch zu anderen Ergebnisse als bei den früheren Unterweisungen?
- **Nachhaltige Wirkung des Gesprächs**
  - Werden die im Rahmen des Gesprächs festgelegten Maßnahmen zuverlässiger oder selbständiger durchgeführt? Arbeiten die Beschäftigten jetzt sicherheits- und gesundheitsgerecht?

Die Rückmeldungen und Ergebnisse durch Vorgesetzte und MitarbeiterInnen nach dem Unterweisungsgespräch zeigten, dass es gelungen war, ein Gespräch zu führen, bei dem wichtige Gesichtspunkte angesprochen worden waren. So wurde gesagt, Unterweisungen auf diese Art seien interessant, sie führten zur Besprechung der wirklichen, täglichen Probleme. Die Eigenarten der einzelnen Mitarbeiter konnten mit einbezogen werden. Die Beschäftigten wurden an Lösungen beteiligt und waren deshalb überzeugt, sie auch umzusetzen. Auch die Ergebnisse der Gespräche waren teilweise neu: in jedem der Gespräche hatten sich Hinweise auf arbeitsorganisatorische Schwierigkeiten, auf „Sand im Getriebe“ ergeben. Es lag an den Vorgesetzten, hier Maßnahmen zu ergreifen. Diese waren ohne oder nur mit geringem finanziellen Aufwand umzusetzen.



**Dies erfordert allerdings ein Umdenken und die Bereitschaft zum Handeln!**

(siehe Beispiele Kap.5)

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

Zur **Wirksamkeitskontrolle** dieser Unterweisungsgespräche innerhalb der Laufzeit des Projektes blieb nicht viel Zeit. Deutlich wurde aber im Rahmen der Abschlussveranstaltung, dass die Führungskräfte positive Entwicklungen festgestellt haben.

**Zusammenfassend** kann festgestellt werden, dass dies die wesentlichen strukturellen Elemente für die Reorganisation oder Verbesserung des betrieblichen Unterweisungswe-  
sens sind, die ihre Wirksamkeit im Rahmen des Projektes erwiesen haben. Obwohl die  
Zeit kurz war für die Erarbeitung all der geschilderten Inhalte, hat es sich als ausreichend  
erwiesen für die Führungskräfte und die Beschäftigten, mit dieser neuen Art der Unter-  
weisung erst einmal anzufangen und auch zu neuen Ergebnissen zu gelangen.

## **Das Projekt konzentrierte sich auf:**

- die Entwicklung der Musterunterweisung,
- die Integration der psychischen Belastungen in die Unterweisung und
- die Unterweisung als Dialog.

Die bekannten und praktizierten Elemente einer Unterweisung konnten wegen der Kürze der Zeit im Rahmen des Projektes nicht in der gewünschten Ausführlichkeit behandelt werden. Dies soll deshalb im nächsten Kapitel ergänzt werden.

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

## 4 Unterweisungen von A-Z

### 4.1. Unterweisungsbedarf erfassen

Um festzustellen, an welchen Unterweisungen ein bestimmter Mitarbeiter teilnehmen muss, soll festgestellt werden:

- An welchem Arbeitsplatz er arbeitet
- Welche Tätigkeit er ausübt
- Mit welchen Arbeitsmitteln und Arbeitsstoffen er es dort zu tun hat

**Diese Informationen sind enthalten z.B.**

- in der Stellenausschreibung
  - in der Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung
- oder können über eine Nachfrage eingeholt werden:
- indem der Mitarbeiter befragt wird (schriftlich oder mündlich)
  - indem der unmittelbare Vorgesetzte befragt wird.

**Anschließend muss herausgefunden werden:**

- welche Unterweisungen für diese Tätigkeit gesetzlich vorgeschrieben sind (s. Anlage 2: Beispiel für gesetzlich geforderte Unterweisungen),
- ob es sich um eine Erst- oder Wiederholungsunterweisung handelt und
- ob noch weitere Unterweisungen sinnvoll sind, auch wenn sie nicht vorgeschrieben sind.

➤ s. Anlage 1: Unterweisungsbedarf erfassen

### 4.2. Qualifizierungsbedarf erfassen

Die Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes können nur Betriebe mit umfassend qualifizierten und motivierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gerecht werden, die

- den Arbeitsschutz als selbstverständlichen Teil ihrer täglichen Arbeit ansehen,
- Risiken und Gefährdungen in ihrem Arbeitsbereich erkennen,
- Sich selbständig dagegen schützen können
- Wissen, wie und wo sie sich Informationen beschaffen können,
- Sich mit ihren Ideen einbringen und eigene Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen machen,
- Zielgerichtet in einem Team mit Fachakteuren und Führungskräften zusammenarbeiten können.

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

Im Gegensatz zu früheren Zeiten reicht es von daher heute nicht mehr aus nur **Fachwissen** zu vermitteln.

Dies ist zur Erkennung von Risiken, Gefahren und Gefährdungen sicherlich notwendig. Um aber selbständig handeln zu können ist, wird **Methodenwissen** benötigt. **Soziale Kompetenz** ist gefordert, wenn es um das einbringen eigener Vorschläge geht und um gemeinsam mit allen im Betrieb an einem Ziel zu arbeiten – dem Erhalt der Gesundheit.

## **Beispiel:**

Um sich vor den Gefahren beim Umgang mit Gefahrstoffen schützen zu können, müssen die Beschäftigten wissen, wo sie in ihrem Arbeitsbereich entstehen oder vorkommen, um welche es sich handelt, welche spezifischen Gefahren auftreten, welche Schutzmaßnahmen es gibt.....



**All dies ist Fachwissen.**

Um dann weitergehende Informationen zu diesen Stoffen einholen zu können, müssen die Beschäftigten wissen, woran sie die Gefahrstoffe erkennen können, wo es weitergehende Informationen gibt (Datenblätter, Datenbanken, Nachschlagewerke,...), wie sie mit den Informationsquellen umzugehen haben,...



**Sie benötigen also Methodenwissen.**

Um dann schließlich auch die Kolleginnen und Kollegen davon zu überzeugen, dass sie die Schutzmaßnahmen einhalten und so mit den Stoffen umgehen, dass sie andere nicht gefährden, oder um eigene Vorschläge, z.B. zu Absaugeinrichtungen oder zu einer komfortableren Persönlichen Schutzausrüstung, bei den Vorgesetzten erfolgreich einzubringen, bedarf es der



**sozialen Kompetenz.**

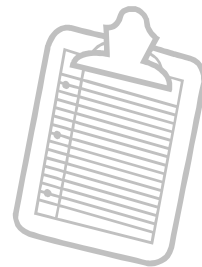
s. Anlage 3: Qualifizierungsbedarf erfassen.



# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

## 4.3. Unterweisungsplan erstellen

Der nächste Schritt ist die Aufstellung des Unterweisungsplans. Ein Unterweisungsplan wird im Allgemeinen für ein Jahr aufgestellt. In ihm werden Unterweisungsthemen, Referenten bzw. Unterweiser und die Teilnehmenden festgelegt. Außerdem werden Zeiträume (z.B. Monate oder Quartale) oder schon konkrete Daten bestimmt, in denen die Unterweisungen stattfinden sollen.



**Für den Plan werden folgende Informationen benötigt:**

- Sind in diesem Jahr schon Unterweisungen durchgeführt worden?
- Ist eine bestimmte Unterweisung einmalig oder regelmäßig wiederkehrend? Muss sie evtl. sogar zweimal oder mehrmals pro Jahr durchgeführt werden?
- Wer soll (und kann) unterweisen?
- Sind Mitarbeiter neu eingestellt worden?
- Soweit zum Zeitpunkt der Planung schon bekannt: Ist geplant, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu einzustellen oder zu versetzen?



## 4.4 Vorbereitung der Unterweisung

**Dieses Kapitel wendet sich an alle, die selbst Unterweisungen durchführen müssen.**

**Eine erfolgreiche Unterweisung bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung, deshalb sollte rechtzeitig begonnen werden.**

### 4.4.1 Inhaltliche Vorbereitungen

Die inhaltliche Vorbereitung findet natürlich nicht nach der organisatorischen Vorbereitung statt, sondern ist in etwa zeitgleich.

**Wichtig sind dabei folgende Fragen:**

1. Welches Wissen muss für die sichere und gesundheitsgerechte Erledigung der Tätigkeit vermittelt werden?
2. Welche Belastungen/Beanspruchungen sind an diesem Arbeitsplatz/ bei dieser Tätigkeit (evtl.) wirksam? Die MATRIX kann hier Hilfestellungen (s. Anlage 5) geben!

# BETRIEBLICHES UNTERWEISUNGSMANAGEMENT

3. Welche Voraussetzungen, bzw. welche Ressourcen sind bei den Beschäftigten gegeben?

Der Unterweiser sollte selbst gut über das Unterweisungsthema Bescheid wissen.

Auch wenn die Unterweisung schon „hundert Mal“ durchgeführt wurde, sollten die Inhalte immer wieder aktualisiert werden, damit

- die neuesten Erkenntnisse,
- die neuesten Rechtslagen
- die neueste Gefährdungsbeurteilung und
- die neusten Informationen zu dem Thema mit einfließen können.

Unterstützungen können dabei die Sicherheitsfachkraft und der Betriebsarzt geben.

## **Wichtig ist auch welche Zielgruppe bei einer Thematik unterwiesen wird!**

Die Inhalte können bei gleichem Thema je nach Zielgruppe ganz verschieden sein.

Bei einer Unterweisung zum Thema Lärm müssen Mitarbeiter aus der Produktion wissen, wie Lärm ihre Gesundheit beeinflusst, welche Gefahren davon ausgehen und was sie selbst unternehmen müssen, um sich zu schützen.

Bei einer Unterweisung zum Thema Lärm für Führungskräfte sind außerdem noch Informationen zur Lärmvermeidung bzw. zur Organisation des Lärmschutzes im Betrieb interessant (Maßnahmen zur Lärmvermeidung, Grenzwerte, Lärmkataster, Lärmmessungen, usw.)

### **Ein Gesamtkonzept ist der Erfolgsfaktor!**

Wenn Inhalte, Materialien und Methoden feststehen kann ein Konzept erstellt werden.

Die Unterweisung sollte dabei folgende Schritte beinhalten:

- Begrüßung, Anlass der Unterweisung
- Einführung in das Thema
- Gefahren, Gefährdungen – körperliche wie psychische, Belastungen, Wirkungen auf den Menschen
- Schutzmaßnahmen, Entlastungs- und Verbesserungsmöglichkeiten,
- ggf. Vereinbarungen zum richtigen Arbeitsablauf

# UNTERWEISUNG VON A - Z

## 4.4.2. Organisatorische Vorbereitung

Aus dem Unterweisungsplan kann entnommen werden, wer an welcher Unterweisung teilnehmen muss und wann diese stattfinden soll.

Die **Gruppengröße** bei einer Unterweisung sollte 8 Teilnehmende nicht überschreiten.

Kenntnis- und Erfahrungsstand der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist dabei zu berücksichtigen.

Die **Termine** für die Unterweisungen müssen grundsätzlich in der Arbeitszeit liegen und sollten den ausgewählten Teilnehmenden rechtzeitig bekannt gegeben werden und mit den Vorgesetzten abgestimmt sein. (in jedem Fall bezahlte Arbeitszeit)

**Zeitpunkt und Zeitdauer** müssen für den Ablauf eines Arbeitstages festgelegt werden.

Günstig ist es, die Unterweisung gleich nach Arbeitsbeginn zu legen oder direkt nach Arbeitspausen, da die meisten Teilnehmenden dann aufnahmebereit sind.

Abhängig vom Thema und dem angestrebten Unterweisungsziel ist auch die Zeitdauer einer Unterweisung. Berücksichtigt werden sollte dabei die Aufnahme- und Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmenden. Von daher sollte im Allgemeinen die Unterweisung etwa 30 bis 60 Minuten dauern. Es könnte sinnvoll sein, die zu vermittelnden Inhalte auf mehrere Unterweisungen aufzuteilen.

In einigen Betrieben hat sich ein kontinuierliches Kurz-Unterweisungsgespräch (10 Minuten) bewährt, z.B. jeden Montagmorgen.

### Was ist außerdem von Wichtigkeit?

Der **Ort** der Unterweisung kann im Betrieb oder in einem Schulungs- oder Seminarraum sein. Beides hat Vor- und Nachteile.

#### **Arbeitsplatz**

Bei einer Unterweisung im Betrieb – entweder am Arbeitsplatz oder in einer ruhigen Ecke – können bestimmte Handgriffe oder Arbeitsschritte direkt vor Ort eingeübt werden. Allerdings kann es zu Störungen oder Ablenkungen der Teilnehmenden kommen. Kleine Gruppen sind im Betrieb wegen des meist eingeschränkten Raumes von Vorteil.

#### **Seminarraum**

Bei größeren Gruppen empfiehlt sich ein Seminarraum. Es können auch z.B. das Meisterbüro, der Pausenraum oder ein Besprechungsraum sein.

Wenn Theorie und Praxis kombiniert werden sollen, besteht auch die Möglichkeit, die Theorie im Seminarraum durchzusprechen und dann die Praxis am Arbeitsplatz mit kleineren Gruppen zu üben, bzw. durchzuführen.

# UNTERWEISUNG VON A - Z

Die Auswahl des Unterweisungsortes sollte in jedem Fall so getroffen werden, dass Störungen durch Lärm, Telefon und an der Unterweisung nicht beteiligten Personen vermieden werden.

**Der Unterweisungsnachweis sollte vorbereitet werden (s. Anlage 10: Formblatt Unterweisungsnachweis). Er dient der Rechtssicherheit und muss von den Teilnehmenden und dem Unterweiser unterschrieben werden.**

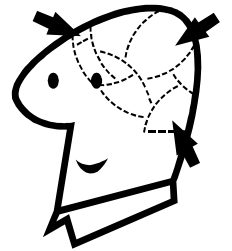


## 4.5 Unterweisungsmethoden

Damit die Unterweisungen wirklich etwas bewirken, gibt es einige Faktoren zu beachten:

**Lernende behalten im Gedächtnis durchschnittlich etwa:**

- 20 Prozent von dem, was sie hören
- 30 Prozent von dem, was sie sehen,
- 50 Prozent von dem, was sie hören und sehen
- 70 Prozent von dem, was sie selbst gesagt haben
- 90 Prozent von dem, was sie selbst erarbeitet und ausgeführt haben (so genanntes aktives Lernen).



Die Grafik zeigt den Zusammenhang zwischen der Art der Informationsaufnahme und den Merkmöglichkeiten:

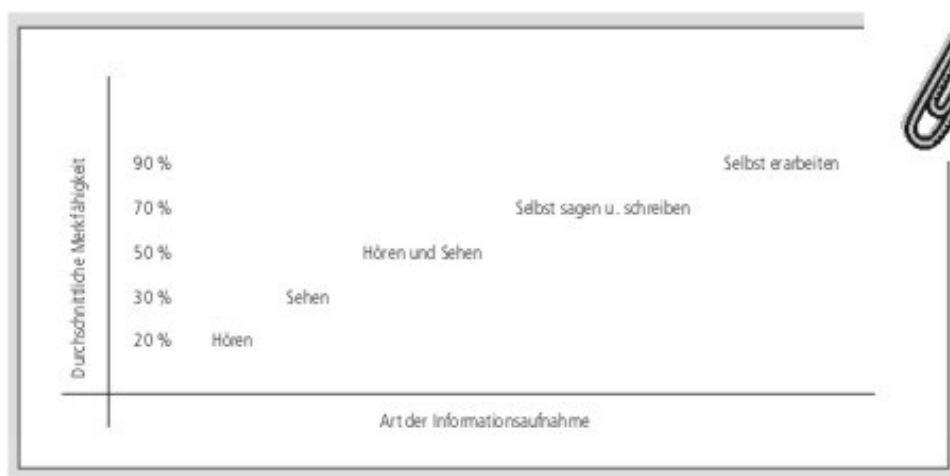


Abb. 4: Zusammenhang zwischen Informationsaufnahme und Merkmöglichkeiten



# UNTERWEISUNG VON A - Z



## Die sicherheits- und gesundheitsgerechte Unterweisung muss

- |                             |   |                              |
|-----------------------------|---|------------------------------|
| ➤ <b>Informationen</b>      | → | <b>Wissen</b>                |
| ➤ <b>Fertigkeiten</b>       | → | <b>Können</b>                |
| ➤ <b>Motivationsanreize</b> | → | <b>Wollen</b>                |
| <b>beinhalten,</b>          | → | <b>um etwas zu bewirken!</b> |

### **Wir wissen:**

*„Gesagt bedeutet noch nicht gehört,  
gehört bedeutet noch nicht verstanden,  
verstanden bedeutet noch nicht einverstanden,  
einverstanden bedeutet noch nicht angewendet,  
angewendet bedeutet noch nicht beibehalten.“*

Die Beschäftigten werden durch die Unterweisung in den Bereich Sicherheit und Gesundheit (Arbeitsschutz) persönlich eingebunden, indem ihnen die Wirkungsweise der sicheren Technik und die mit den organisatorischen Maßnahmen erfolgten Ziele erläutert und einsichtig gemacht werden (s. folgende Abb.5)

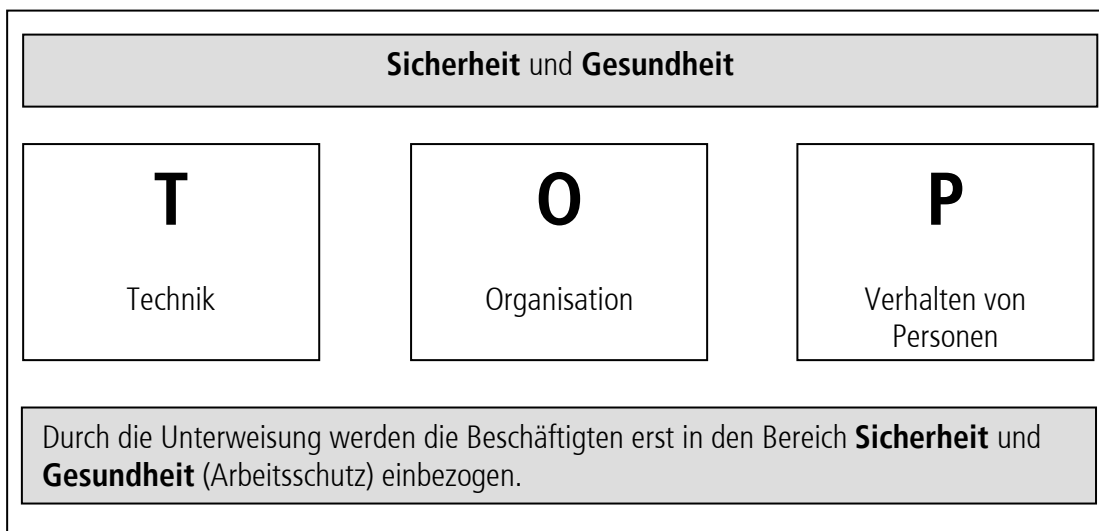


Abb. 5: Einbindung der Beschäftigten für Sicherheit und Gesundheit.

# UNTERWEISUNG VON A - Z

Damit leistet die Unterweisung neben der Kontrolle der technischen und organisatorischen Maßnahmen einen wesentlichen Beitrag zur dauerhaften Wirksamkeit der Maßnahmen insgesamt.

In der folgenden Tabelle werden einige Unterweisungsmethoden kurz vorgestellt und ihre Vorteile und Nachteile einander gegenüber gestellt. Ein wesentlicher Faktor für die Effektivität der Unterweisung ist es, verschiedene Methoden miteinander zu kombinieren. Den größten Unterweisungserfolg weisen die Methoden auf, die die unterweisenden Beschäftigten aktivieren.

# UNTERWEISUNG VON A - Z



Method	Ablauf	Vorteile	Nachteile und Grenzen
Vortrag	<p>Unterweiser trägt vor. Gliederung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzer Überblick über den zu erwartenden Fachvortrag</li> <li>• Vortrag</li> <li>• Zusammenfassung</li> </ul> <p>Teilnehmer hören zu, dürfen Fragen stellen</p>	Viele Informationen können in kurzer Zeit vermittelt werden.	<p>Nach 15 Minuten lässt Aufmerksamkeit nach.</p> <p>Teilnehmer hören nur zu, keine eigene Aktivität.</p> <p>Nur verständlich bei klarer Gliederung.</p>
Lehrgespräch	<p>Unterweiser stellt Fragen: Alle Teilnehmer sind aufgefordert zu antworten.</p>	Gut geeignet für Wiederholungsunterweisungen Teilnehmer werden aktiviert	<p>Zeitaufwand ist höher als beim Vortrag</p> <p>Nur sinnvoll, wenn bereits Vorkenntnisse vorhanden sind</p> <p>Unterweiser muss mit seinen Fragen ein klares Konzept verfolgen</p>
Gruppenarbeit	<p>Unterweiser stellt eine Arbeitsaufgabe.</p> <p>Teilnehmer erarbeiten das Ergebnis zusammen in Gruppen, wobei sie miteinander diskutieren</p> <p>Teilnehmer stellen ihre Gruppenergebnisse im Plenum vor. Diskussion.</p>	<p>Sehr guter Lernerfolg, da selbst erarbeitet.</p> <p>Sehr gute Akzeptanz der Ergebnisse.</p>	<p>Sehr hoher Zeitaufwand.</p> <p>Funktioniert nur, wenn die Aufgabenstellung klar und den Teilnehmern angemessen ist.</p>
Kurz-Unterweisungs-gespräch	<p>Form des Gesprächs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahren bewusst machen</li> <li>• Sichere gesundheitsgerechte Verhaltens- und Arbeitsweisen erarbeiten</li> <li>• Gemeinsame Vereinbarung treffen.</li> </ul> <p>Ergebnisse werden auf Plakat festgehalten, Plakat mit Vereinbarungen wird am Arbeitsplatz ausgehängt (s. Seite 37)</p>	Hohe Identifikation mit Ergebnissen, da selbst erarbeitet.	Erfordert ein bisschen Übung beim Unterweiser
Kurzvortrag mit Nachbesprechung	<p>Unterweiser lässt einen unvorbereiteten Teilnehmer einen kurzen Vortrag zum Unterweisungsthema halten.</p> <p>Beispiel: Welche Sicherheitsvorkehrungen sind beim Schweißen zu treffen? Anschließend</p> <p>Nachbesprechung/ Lehrgespräch</p>	<p>Teilnehmer werden aktiviert</p> <p>Gute Akzeptanz der Ergebnisse da nicht von oben „aufgedrückt“</p> <p>Wenn öfter angewendet: Teilnehmer lernen „mitzudenken““</p>	<p>Nur sinnvoll, wenn bereits Vorkenntnisse vorhanden sind.</p> <p>Teilnehmer müssen sich einigermaßen verständlich ausdrücken können.</p>

Abb. 6: Unterweisungsmethoden

# UNTERWEISUNG VON A - Z

In der Praxis haben Kurz-Unterweisungsgespräche eine bedeutende Rolle, deshalb sollen sie etwas ausführlicher dargestellt werden.

**Beim Kurz-Unterweisungsgespräch werden im Wesentlichen folgende Ziele angestrebt:**

- **Bewusstmachung der Gefährdungen**
- **Vermeiden bzw. Beseitigen von Gefährdungen**
- **Verhindern der Auswirkungen unvermeidbarer Gefährdungen auf die Beschäftigten**
- **Erarbeiten sicherer und gesundheitsgerechter Verhaltens- und Arbeitsweisen**
- **Konsequente Anwendung durch gemeinsam getroffene Vereinbarungen.**

Die Gespräche werden in kleinen Gruppen vor Ort am Arbeitsplatz geführt. Die Ergebnisse werden auf einem großen Bogen Papier, z.B. Flip-Chart oder sauberes Packpapier, festgehalten.

Dieser Bogen sollte vorstrukturiert sein, s. folgendes Beispiel, Abb. 7:

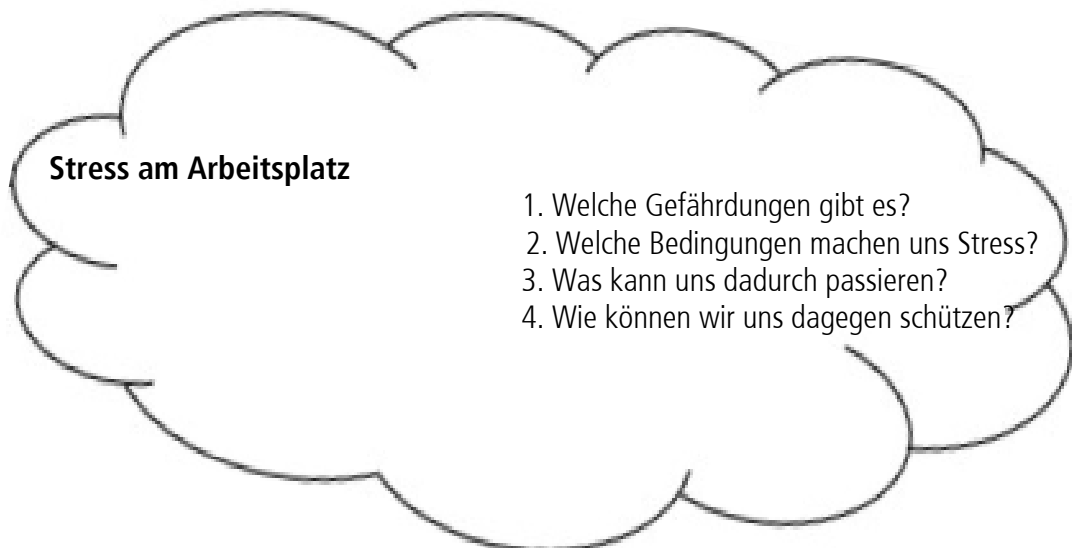


Abb. 7: Stress am Arbeitsplatz

Der Vorgesetzte führt mit Hilfe dieser vier Fragen das Gespräch mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und hält deren Antworten auf dem Bogen fest. Die so festgehaltenen Gesprächsergebnisse bleiben dann einige Tage am Arbeitsplatz ausgehängt. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich etwas verändert, ist sehr viel größer, da es konkret für alle nachvollziehbar wird.



# UNTERWEISUNG VON A - Z

## **Gesprächsführung - ein wichtiger Erfolgsfaktor!**

**Unbedingt erforderlich ist, damit eine Unterweisung überzeugend und wirksam ist, dass der Vorgesetzte**

- informiert,
- motiviert,
- lobt, anerkennt und
- Vorbild ist.

Die Kommunikation zwischen dem Unterweiser und den Beschäftigten sollte als lebendiger Erfahrungsaustausch genutzt werden (Dialogorientiert). Die Beschäftigten sind die eigentlichen Experten an ihren Arbeitsplätzen, mit ihren alltäglichen Problemen und Widersprüchen.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die Beschäftigten dem Arbeitgeber Vorschläge zu allen Fragen von Sicherheit und Gesundheit machen können (§ 17 ArbSchG).

So, werden die **Beschäftigten**

- ernst genommen und das Selbstwertgefühl steigt;
- sie können Feedback (Rückmeldungen) bekommen und auch Feedback geben
- ihre Arbeitszufriedenheit wächst,
- sie sind weniger gefährdet.

Die **Vorgesetzten** gewinnen die Beschäftigten für sicherheits- und gesundheitsgerechte Zustände und Verhaltensweisen. Sie merken,

- dass Anweisungen greifen wo ungelöste Probleme sind,
- dass die Produktion besser läuft und
- sie können Feedback geben und auch bekommen.

## **Medien und Materialien**

Welche Medien bei einer Unterweisung eingesetzt werden, hängt ganz entscheidend davon ab, was technisch möglich und was im Betrieb vorhanden ist.

Folgende Tabelle gibt eine kurze Übersicht über die wichtigsten bzw., häufigsten eingesetzten Materialien:

# UNTERWEISUNG VON A - Z








Medium	Anmerkungen	Vorteile	Nachteile
<b>Overheadprojektor und Folien</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muss gut lesbar sein, mind. Schriftgrad 14</li> <li>Überschrift plus max. 8 Zeilen</li> <li>Für bildliche Darstellungen geeignet</li> <li>Folie immer ganz zeigen, teilweise verdeckte Folie lenkt ab</li> <li>Gesicht zum Publikum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folien lassen sich gut vorbereiten</li> <li>Einfacher Transport</li> <li>Projektor meist vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folien sind nicht dauerhaft für die Teilnehmer sichtbar</li> <li>Folien lassen sich schlecht in der Gruppe entwickeln</li> <li>Passiver Konsum</li> </ul>
<b>Flipchart</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht überladen</li> <li>Groß genug schreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vielseitig einsetzbar</li> <li>Dauerhafte Visualisierung möglich</li> <li>Flipchart meist vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterweiser muss den Spagat zwischen Mitschreiben und Sichtkontakt mit der Gruppe schaffen</li> </ul>
<b>Plakate, Wandzeitungen, Aushänge</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optik beachten</li> <li>Übersichtlich strukturieren</li> <li>Lesbar schreiben</li> <li>Prägnant formulieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Platz für Anmerkungen</li> <li>Bleibende Visualisierung = Lerneffekt</li> <li>Vorbereitung möglich</li> <li>Bunte, angenehme Arbeitsatmosphäre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrung mit der Handhabung des Materials erforderlich</li> <li>Transportprobleme</li> </ul>
<b>Schriftliche Unterlagen (Handouts)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zum Vertiefen der Thematik zu Hause gedacht</li> <li>Zur Nachbearbeitung und Überprüfung</li> <li>Nicht zu Beginn verteilen, sonst sinkt die Aufmerksamkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lässt sich gut vorbereiten</li> <li>Aussicht auf Begleitunterlagen erhöht Konzentration der Teilnehmer (es muss nicht zu viel mitgeschrieben werden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht zu viel schreiben!</li> </ul>
<b>Videofilme, Audio-CD's</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filme von 5-10 Min.</li> <li>Tondokumente noch kürzer</li> <li>Zum Anregen der Diskussion geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bringt Abwechslung in die Unterweisung</li> <li>Gute Filme und CDs sind bei der BG leicht zu bekommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei zu langer Dauer sinkt die Aufmerksamkeit</li> </ul>
<b>Computer-Projektion (Beamer)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geeignet zum Vorstellen von Software, CD-Roms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnehmer müssen sich bei den Demonstrationen nicht um den Bildschirm versammeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgang ist nicht so einfach</li> <li>Bei zu langer Dauer sinkt die Aufmerksamkeit</li> </ul>
<b>Demonstrationsobjekte</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objekte werden von den Teilnehmern begutachtet/abgefasst</li> <li>Für das Anschauen/Rumgeben Zeit nehmen, da in dieser Zeit keine Konzentration auf den Vortrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anregung weiterer Sinne (Tastsinn, Geruchssinn)</li> </ul>	

Abb. 8: Medien und Materialien

# PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT: MATRIX

## 4.6 Einführung in die Matrix: „Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz“

Ziel einer Unterweisung ist, zum Nutzen des Betriebes wie der Mitarbeiter, sicheres und gesundheitsförderliches Verhalten bei den Mitarbeitern zu gewährleisten, Unfälle oder gesundheitliche Schädigungen zu verhindern.



**Matrix: Hilfsmittel zum Erkennen und Vermeiden psychischer Belastung bei der Arbeit.**

Die Matrix wurde als ein Hilfsmittel für Führungskräfte entwickelt, um eine realistische Einschätzung von der Belastung und Beanspruchung bei einer Arbeitstätigkeit an bestimmten Arbeitsplätzen und von bestimmten Personen zu gewinnen.

**Dazu gehört einerseits die Überlegung:**

- Sind alle technischen Regelungen eingehalten?
- Stehen technische Hilfsmittel, wenn nötig zur Verfügung?

Das ist nicht neu für Führungskräfte. Es galt schon immer, dass zunächst technische und gestalterische Wege zur Gefahrenbeseitigung gesucht werden und erst wenn dies nicht möglich ist, Verhaltensanforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden.



**Neu für Führungskräfte ist hingegen, psychische Belastungen/Beanspruchungen bei der Unterweisung zu berücksichtigen und Maßnahmen zu treffen, um diese zu vermeiden oder zu verringern.**

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass sich psychische Belastungen negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken können und ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft beeinträchtigen können. Zudem sind psychische Belastungen ein Faktor, der die Unfallhäufigkeit erhöht. Dieser Zusammenhang ist plausibel: erhöhte psychische Belastung durch z.B. Überforderung, Zeitdruck oder Intensität der Tätigkeit bindet sehr viel Kraft und Aufmerksamkeit, so dass für die Gefahrenkontrolle nur noch wenig Kapazität zur Verfügung steht. In derartigen Situationen wird die für die Gefahrenkontrolle erforderliche erhöhte Anstrengung von den Beschäftigten oftmals gescheut. Vermeintlich geht es schneller, wenn auf sicheres und gesundes Arbeiten verzichtet, so wird jedenfalls manchmal argumentiert. Dieses kurzfristige Denken, das für Betrieb wie Belegschaft schädlich ist, ist im betrieblichen Alltag verbreitet und z.B. erkennbar an der Einstellung: „Es wird schon gehen“. Wer mit diesem Gedanken im Kopf an eine Arbeit herangeht, geht bewusst ein Risiko ein, verstößt bewusst gegen die Regeln des professionellen Arbeitens.

# PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT: MATRIX

Mit der Matrix wurde ein Hilfsmittel entworfen, das den Führungskräften erlaubt, bei der Vorbereitung der Unterweisung eine erste Einschätzung über die Belastungen und Beanspruchungen zu treffen, die bei bestimmten Arbeitsplätzen, der Arbeitstätigkeit und der/den zu unterweisenden Personen voraussichtlich anzutreffen sein werden. Der Führungskraft wird damit ermöglicht, diese Gesichtspunkte anzusprechen und den/die Unterwiesenen aufzufordern, sich zu diesen psychisch relevanten Belastungsfaktoren zu äußern. Dies könnte z.B. durch die Frage geschehen:

**„Welche Ereignisse oder Schwierigkeiten treten bei Ihrer Arbeit, die Sie dazu verleiten könnten, diese professionellen, d.h. sicheren und gesundheitsbewussten Verhaltensweisen nicht zu beachten und ein Risiko in Kauf zu nehmen?“**



Die Matrix wurde nach Auswertung der relevanten Literatur zur Thematik „Psychische Belastungen und Arbeit“ entworfen und enthält folgende Elemente, die in ihrer möglichen Verknüpfung dargestellt sind: (siehe Anlage 5)

- 1) Die Belastungsbereiche, die je nach ihrer Ausgestaltung, die Ursache von negativer psychischer Beanspruchung oder aber auch positiver Beanspruchung sein können
  - Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe
  - Anforderungen aus der Arbeitsorganisation
  - Soziale Beziehungen
  - Arbeitsumgebungsbedingungen
- 2) Innerhalb dieser Belastungsbereiche gibt es, - das sind die Erkenntnisse wissenschaftlicher Untersuchungen – besonders wirksame psychische Belastungsfaktoren. Diese liegen z.B. in der Gestaltung der Arbeitstätigkeit, in der Arbeitsteilung, darin, wie die Funktionsteilung Mensch-Maschine gestaltet ist, der Art und Weise, wie ein Arbeitsauftrag erteilt wird, oder auch, wie die Arbeitszeit gestaltet und über den Tag verteilt ist. Diese Belastungsfaktoren sind im Einzelnen aufgelistet, um der Führungskraft, die sich auf eine Unterweisung vorbereitet, zu zeigen, welche Faktoren psychisch belastend wirken.
- 3) In der Matrix wird dargestellt, welche Gestaltungsvarianten zu negativen psychischen Belastungen führen. Die Führungskraft kann nun konkret für den Arbeitsplatz und für die Tätigkeit, für die die Unterweisung geplant ist, überprüfen, ob dies zutreffend ist oder nicht. Z.B. kann eine Ursache negativer psychischer Beanspruchung sein, dass ein Arbeitsauftrag unklar ist, oder dass eine Unter- oder Überforderung entsteht. Die Kommunikation oder Information kann negativ beanspruchend wirken, wenn sie entweder fehlt, nicht verständlich oder zu gering ist, wenn sie unvollständig aber vielleicht auch zuviel ist.

# PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT: MATRIX

- 4) Führungskräfte sollten auf Veränderungen im Verhalten Ihrer MitarbeiterInnen achten. Werden diese z.B. zurückgezogener oder aggressiver als früher, liefern sie dauerhaft schlechtere Leistungen als gewohnt, häufen sich Fehlzeiten usw. Das sind Hinweise auf vorhandene Probleme. Um die Wahrnehmung von relevanten Veränderungen bei den Mitarbeitern durch die Führungskräfte zu unterstützen, sind in der Matrix auch mögliche Folgen negativ psychischer Beanspruchungen dargestellt.
- 5) Zuletzt werden – zugeordnet zu den Belastungsbereichen - Maßnahmen für eine beanspruchungsoptimale Gestaltung vorgeschlagen. Diese sind nicht schematisch anwendbar, sondern je nach betrieblicher Situation zu gestalten. Diese Vorschläge sollen es der Führungskraft ermöglichen, nach dem Unterweisungsgespräch mit dem/den Mitarbeitern konkrete Vorschläge für die Diskussion um zukünftige Veränderungen einzubringen.

Mit Hilfe der Matrix wird im Unterweisungsgespräch sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten umfassend ermöglicht. Zudem werden nicht nur notwendige Verhaltensanweisungen wiederholt sondern auch eine Gefährdungsbeurteilung für die jeweilige Tätigkeit und den Arbeitsplatz vorgenommen. Zusammen mit dem/den Beschäftigten wird sowohl über Ursachen als auch über Maßnahmen gesprochen, um Abhilfe zu schaffen.

Diese erschöpfen sich aber nicht wie i.d.R. bisher in Verhaltensanforderungen an die Beschäftigten, sondern meistens ergeben sich Hinweise auf arbeitsorganisatorisch notwendige Veränderungen oder auf notwendige Interventionen im sozialen Gefüge, die durch die Führungskraft durchzuführen sind. Für Führungskräfte ist es dadurch möglich, festzustellen, wo der Betriebslauf nicht „ganz rund“ ist. Sie können die Rahmenbedingungen verbessern, um sicheres und gesundheitsbewusstes Arbeiten zu gewährleisten.

## Wertschätzung

Ein nicht hoch genug zu schätzendes Ergebnis eines derartigen Unterweisungsgesprächs ist außerdem, dass eine Führungskraft durch die interessierte Einbindung der Mitarbeiter ihre Wertschätzung zum Ausdruck bringt, indem sie als die Experten für die Situation vor Ort angesehen und einbezogen werden. Es wirkt sich positiv aus, wenn Führungskräfte zusammen mit Beschäftigten nach Lösungen suchen, sich jeder aktiv um die Verbesserung seines Anteils kümmert, damit die Arbeitsbedingungen sicher und gesundheitsgerecht werden oder bleiben.



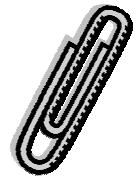
**Anwendung der Matrix „psychische Belastungen bei der Arbeit“**

# PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT: MATRIX

Bei den im Rahmen des Projektes entwickelten Formblättern zur Vorbereitung einer Unterweisung durch die Führungskräfte findet sich der Hinweis: „Matrix verwenden“ an verschiedenen Stellen.

- Im **Formblatt: „Vorbereitung: Inhaltliche Überlegungen“** bei der Fragestellung: Welche Belastungen sind an diesem Arbeitsplatz/ bei dieser Tätigkeit (der für die Unterweisung vorgesehen ist) wirksam?
- Im **Formblatt „Ergebnisse der Unterweisung“** bei der Fragestellung: Welche Veränderungen führt der Vorgesetzte zukünftig durch?

## Verwendung der Matrix bei der Vorbereitung der Unterweisung:



Formblatt „Vorbereitung: Inhaltliche Überlegungen“: Welche Belastungen sind an diesem Arbeitsplatz/ bei dieser Tätigkeit (der für die Unterweisung vorgesehen ist) wirksam? Mit dieser Frage im Kopf geht die Führungskraft nun die Rubriken „Psychische Belastungsfaktoren“ und „Ursachen negativer psychischer Beanspruchungen“ der Matrix durch und vergegenwärtigt sich die Situation an dem Arbeitsplatz, bei der Tätigkeit, die unterwiesen werden soll.

## Zum Beispiel:

- ❖ Wie ist der Handlungsspielraum?
- ❖ Sind die Kompetenzen geklärt?
- ❖ Gibt es Erschwernisse bei der Arbeitsausführung?

Die Führungskraft sollte sich alle Bedingungen der Alltagsrealität vergegenwärtigen, auch die der dort bestehenden sozialen Beziehungen und auch, ob es negativ wirksame Belastungsfaktoren gibt, die aus ungünstig gestalteten Bedingungen der Arbeitsumgebung resultieren. (Lärm, Klima, Beleuchtung, verfügbarer Platz etc.)

Die vorbereitende Führungskraft sollte sich auch überlegen, ob der/ die Mitarbeiter irgendwelche Auffälligkeiten oder Veränderungen in letzter Zeit gezeigt haben. Das kann z.B. sein, dass es evtl. mehr Beinaheunfälle gegeben hat, dass früher umgängliche Mitarbeiter sich aggressiver verhalten, dass Schmerzmittel konsumiert werden, über Rückenprobleme oder sonstige gesundheitliche Beeinträchtigungen geklagt wird und dergleichen mehr.

# PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT: MATRIX

Aus all diesen Informationen wird sich für den Vorgesetzten eine Leitlinie für das Unterweisungsgespräch ergeben.

Es ist sicher sinnvoll, den/die Unterwiesenen zunächst zu fragen, ob sie Probleme sehen, die sicheres und gesundheitsbewusstes Arbeiten erschweren. Möglicherweise wird man zunächst keine brauchbaren Antworten erhalten.

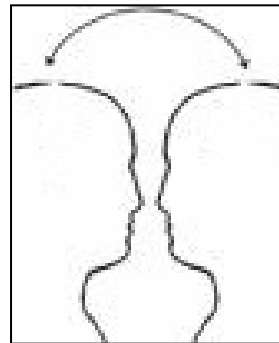
Dies wird vor allem dann der Fall sein, wenn die Beschäftigten noch nicht daran gewöhnt und auch nicht geschult sind, ihren Pflichten im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit nachzukommen. Sie haben ihre Verantwortung noch nicht erkannt. Möglicherweise ist es auch den Führungskräften noch nicht ausreichend gelungen, klar zu machen, dass sie die aktive Beteiligung der Beschäftigten wünschen und begrüßen.

Wenn die Beschäftigten sich noch nicht aktiv beteiligen, dann kann und muss der Anstoß von der unterweisenden Führungskraft ausgehen. Dies ist z.B. sehr einfach und erfolgreich möglich in der Form des sog. Feedback-Gesprächs.

## Feedbackgespräch

Führungskraft:

- ❖ *„Mir ist aufgefallen dass Sie (der/die Unterwiesene), manchmal viel zu schwere Dinge tragen und sich auch falsch bücken*
- ❖ *Das ist problematisch. Dies kann und wird zu gesundheitlichen Problemen führen.....*
- ❖ *Wie müssen in Zukunft solche Situationen vermeiden, da ich als Führungskraft die Verantwortung für sicheres (und gesundheitsbewusstes) Arbeiten trage. (bis hin zur Abmahnung bei Verstößen) Was können wir gemeinsam tun, damit so etwas nicht wieder vorkommt?  
Sie sind ansonsten ein/e sehr verlässliche/r und verantwortungsvolle/r MitarbeiterIn. Es interessiert mich, warum Sie solch ein Risiko eingehen.  
Bitte berichten Sie, welche Situationen verleiten Sie, die richtigen und bekannten Verhaltensweisen nicht einzuhalten.....*



Nach dem Gespräch werden Vereinbarungen getroffen darüber, wie die Situationen verändert werden können, und dass sicheres und gesundheitsgerechtes Verhalten immer Vorrang hat. Diese werden notiert und sind die Grundlage für die Wirksamkeitskontrolle.



**Verwendung der Matrix am Ende des Unterweisungsgesprächs oder bei der Nachbereitung**

# PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT: MATRIX

Die Matrix bietet eine umfangreiche Zusammenstellung möglicher Maßnahmen, um im Gespräch festgestellte Hindernisse für sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten zu beseitigen oder zu verringern. Für die Führungskräfte werden damit Anhaltspunkte gegeben, Lösungen zu finden. Von der unmittelbaren Notwendigkeit, technische Normen einzuhalten, über arbeitsorganisatorische Veränderungen unterschiedlichen Ausmaßes, zu Fortbildungsmaßnahmen und Neuanschaffungen sind hier Vorschläge aufgeführt und den einzelnen Belastungsbereichen zugeordnet.

## 4.7. Nachbereitung

Die Unterweisung muss dokumentiert werden. Die Beschäftigten müssen per Unterschrift ihre Teilnahme bestätigen. Diese Unterschriften werden gesetzlich gefordert (z.B. BGVA1, Gefahrstoffverordnung). Damit wird bescheinigt, dass einerseits bei den Teilnehmenden alles verstanden wurde und auf der anderen Seite hat der Unterweiser den Nachweis für seine Pflichterfüllung, falls etwas passieren sollte.

Die Reflexion der Unterweisung für den Unterweiser mitsamt der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung ist für künftige Unterweisungen von Vorteil:

Was lief gut?

Was könnte verbessert werden?

Was muss ich beim nächsten Mal anders machen?

Was kann so bleiben?

Haben die Beschäftigten alles verstanden?

**Wichtige Kritikpunkte und Tipps sollten für das nächste Mal notiert werden.**

## 4.8. Erfolgskontrolle

Wenn eine Unterweisung durchgeführt wurde, gilt es die angestrebten Ziele auch zu verwirklichen.

Der Vorgesetzte hat darauf zu achten, dass die Bedingungen sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten ermöglichen und dass sich die Beschäftigten wirklich so verhalten, wie sie es vereinbart haben.

Mit Geduld, kontinuierlichen Hinweisen und als Vorbild müssen die Vorgesetzten dafür sorgen, dass die MitarbeiterInnen sicheres und gesundheitsbewusstes Verhalten praktizieren.

Wenn notwendig kann jeder Zeit eine Kurz-Unterweisung (s. Kapitel 4), aus besonderem Anlass, durchgeführt werden.



## 5 Erprobung der „neuen Art“ der Unterweisung Beispiele, Erfahrungen und Ergebnisse

Die am Projekt teilnehmenden Führungskräfte hatten für die Erprobung der Unterweisung **folgende Themen** gewählt:

- Heben und Tragen von Lasten
- Unterweisung in der Handhabung des Gefahrstoffes Microbac auf einer Pflegestation
- Gefahren im Büroalltag

Bei der **Vorbereitung** wurde deutlich, dass, obwohl vier Führungskräfte das gleiche Thema gewählt hatten, die Unterweisung in der praktischen Umsetzung verschieden ausgestaltet sein würde.

Die Inhalte der Unterweisung sind **ähnlich** insoweit, als Informationen vermittelt werden müssen.

Die einzelnen Unterweisungen werden jedoch einen **unterschiedlichen Verlauf** nehmen und zu **unterschiedlichen Ergebnissen** führen, weil in jedem Unterweisungsgespräch die Personen, die Arbeitsbedingungen und der betriebliche Alltag mit seinen Belastungen, verschieden sind.

Für die Informationsvermittlung zum **Heben und Tragen** von Lasten konnten die Vorgesetzten des BKH Günzburg auf Vorerfahrungen zurückgreifen. Im Zuge der im BKH seit Jahren durchgeführten gesundheitsförderlichen Maßnahmen hatte es im Haus bereits das Angebot zur Teilnahme an einer Rückenschule, verbunden mit einer allgemeinen Informationsvermittlung zu diesem Thema gegeben. Im Rahmen des Projektes waren Arbeitsplätze und Mitarbeiter ausgewählt worden, die zu diesem Thema eine Erstunterweisung erhielten. Unterweisungen im „alten Stil“ würden sich weitgehend damit begnügen, die Gefahren des falschen Umgangs mit Lasten darzustellen und zu erklären oder zu zeigen, wie sich die Mitarbeiter zu verhalten haben, um gesundheitliche Risiken zu vermeiden.

Die Unterweisung „neuen Stils“ geht darüber hinaus. Hier wird versucht, im Gespräch mit den Mitarbeitern, den „Experten vor Ort“, die Hindernisse im Arbeitsalltag herauszufinden, die einem professionellen, d.h. gesundheitsgerechten Arbeiten entgegenstehen. Bekanntermaßen sind psychische Belastungen stark wirksame Faktoren, die professionelles, sicheres und gesundheitsbewusstes Verhalten negativ beeinflussen können, z.B. der in der Arbeitswelt heute sehr gegenwärtige Arbeits-, Zeit- und Leistungsdruck.

# BEISPIELE-ERFAHRUNGEN-ERGEBNISSE

Die inhaltlichen Schwerpunkte, die Art der Vermittlung und die Ergebnisse einer Unterweisung leiten sich in erster Linie von folgenden Randbedingungen ab:

**Welche** Führungsebene führt die Unterweisung durch:

- Unterweist die übergeordnete Führungskraft den nach geordneten Unterweiser? (Im Rahmen des Projektes: der Leiter des Technischen Betriebsamtes unterwies die Meister der Elektrowerkstatt und der Schlosserei, die Abteilungsleiterin im Bereich der Pflege unterwies zwei Stationsleitungen)
- Oder bereitet ein Meister oder eine Stationsleitung unmittelbar an die Mitarbeiter vor?

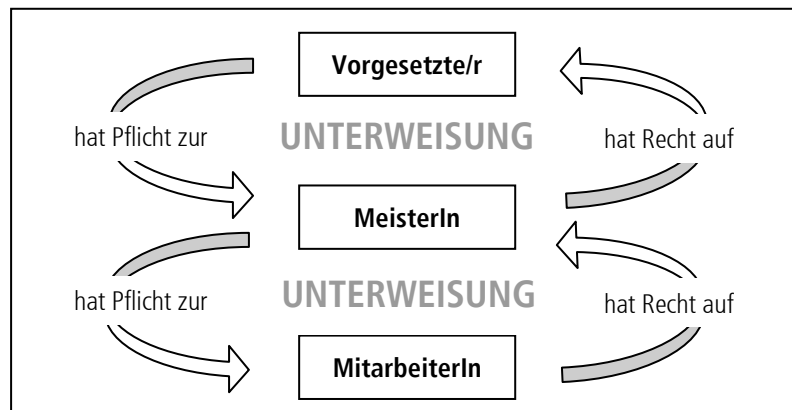


Abb. 3: Unterweisung Recht und Pflicht. (siehe auch Kapitel 3, S. 24)

**Welche** fachlichen, persönlichen, sozialen Fähigkeiten und Ressourcen und evtl. Mängel sind bei den Unterwiesenen vorhanden? Welche Ziele werden angestrebt?

**Welche** physischen und psychischen Belastungen treten für die Unterwiesenen bei ihrer Tätigkeit, an ihrem Arbeitsplatz auf? (Verwendung der Matrix, um Anhaltspunkte für das Gespräch in diesem Bereich zu finden)

**In welchem Bereich** findet diese Tätigkeit statt? Unter welchen Randbedingungen? Welche Voraussetzungen sind bei den Personen vorhanden?

(siehe dazu im Anhang: Anlage 6, Vorbereitung: Inhaltliche Überlegungen)

# BEISPIELE-ERFAHRUNGEN-ERGEBNISSE

## 5.1 Unterweisung der Beschäftigten durch die Vorgesetzten

### 5.1.1 Heben und Tragen von Lasten

#### BEISPIEL

Um zu verdeutlichen, inwiefern Unterweisungen ähnlich sind und wo sie sich unterscheiden, wurden die Ergebnisse, die zum Thema „Heben und Tragen von Lasten“ erarbeitet wurden, in den folgenden Formblättern dargestellt.

Damit wird gleichzeitig auch der Einsatz der Formblätter (s. Anhang) als nützlicher Leitfaden bei der Vorbereitung einer Unterweisung demonstriert.

## Vorbereitung: Inhaltliche Überlegungen

s. Anlage 6

<p><b>Welches Wissen muss für die gesundheitsgerechte und sichere Erledigung der Tätigkeit vermittelt werden?</b></p> <p><i>Diese Rubrik war für alle Unterweisungen sehr <b>ähnlich</b>. Alle nannten folgende Wissensbereiche:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzliche Grundlagen</li> <li>- Informationen über richtiges Handhaben von Lasten</li> <li>- Auswirkungen auf die Gesundheit</li> </ul> <p>Sie unterschieden sich etwas in der Darstellung: Es wurden z.B. die Verhaltensanweisungen, die vermittelt werden sollten, konkret beschrieben, z.B. Richtige Körperhaltung, nicht über Kopf heben, Lasten aufteilen, Belastung der Regale beachten.</p>	<p><b>Welche Belastungen/Beanspruchungen sind an diesem Arbeitsplatz/ bei dieser Tätigkeit (evtl.) wirksam? MATRIX</b></p> <p><i>Entsprechend den <b>unterschiedlichen</b> Arbeitsbedingungen wurden hier <b>unterschiedliche</b> Belastungen genannt. Z.B.:</i></p> <p>Arbeitstätigkeit: Störungen, Erschwernisse                  Arbeitszeit: Zeitdruck                  Teamarbeit: keine Selbstüberschätzung                  Maschine bestimmt das Tempo                  Wärme- und Lärmbelastung                  Leistungsdruck                  Konflikt mit Mitarbeitern                  Kompetenz-Klarheit                  Rutschgefahr                  Umgang mit scharfkantigen Materialien                  Arbeitsintensität</p>	<p><b>Welche Voraussetzungen, bzw. welche Ressourcen sind bei dem, den Mitarbeitern gegeben?</b></p> <p><i>Entsprechend den <b>unterschiedlichen</b> Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde hier <b>Unterschiedliches</b> genannt: z.B.</i></p> <p>Junge gesundheitsbewusste Mitarbeiter                  Befürchtungen: Angst vor Entlassung                  Mittleres Alter                  Mehrjährige Betriebsfahrung (Routine)                  Kann an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden                  Jung und aufnahmefähige Mitarbeiter                  Langjährige Erfahrung: routiniert aber vielleicht auch verbohrt</p>
--	---	--

# Vorbereitung: Organisatorische und Didaktische Überlegungen

s. Anlage 7

## BEISPIELE-ERFAHRUNGEN-ERGEBNISSE

<p><b>Organisation</b></p> <p>Gruppen-oder Einzel-UW, Raum, Ort, Zeit, Entfernung vom Arbeitsplatz, Einladungen, Nachweis, etc.</p>	<p><b>Methoden - Materialien</b></p> <p>Welche Methoden und Materialien werden eingesetzt? Ist Unterstützung durch Sicherheitsfachkraft, Betriebsmedizinischer Dienst, etc, erwünscht?</p>	<p><b>Gesprächsführung</b></p> <p>Dialogorientierte Gesprächsführung: Wie werden Fragen gestellt? Soll ein Feedback gegeben werden, etc.</p>
<p><i>Sehr ähnliche Angaben. z.B:</i></p> <p>Gruppenunterweisung Einladung schriftlich/mündlich am.... Ort der Unterweisung: .....</p>	<p><i>Sehr ähnliche Angaben: z.B:</i></p> <p>Gespräch Informationsmaterial ausgeben (im Betrieb vorhanden) Erstellen einer Unterweisungsmappe mit Dokumentationsbogen oder nur Dokumentation der Unterweisung Praktische Vorführung am Arbeitsplatz</p>	<p>Die Vorüberlegungen <b>ähneln</b> sich, sie wurden unterschiedlich dargestellt:</p> <p>Informationen vermitteln Hinterfragen des Ist-Zustands im Dialog Ergebnisse werten, Feedback geben und Ziele erarbeiten</p> <p>Formulierung von W-Fragen: - Welche Probleme ... - Wie gehen Sie um ... - Welche Möglichkeiten sehen Sie.....</p> <p>Ausdrücken der Wertschätzung für das gemeinsame Gespräch Betonen, dass Mitteilung von Problemen an Führungskraft begrüßt wird, ohne negative Folgen</p>

# Ergebnisse der Unterweisung

s. Anlage 8

<b>Verhaltensweisen und oder Verfahrensweisen, die die Unterwiesenen zukünftig einzuhalten haben</b>	<b>Veränderungen, die der Vorgesetzte durchführt (technische, arbeits-organisatorische, informatorische, soziale, Führungstechnische Veränderungen; Hinweise dafür: siehe MATRIX</b>
<p>Konkrete Verhaltensanweisungen, <b>differenziert</b> nach Arbeitsbereich und Tätigkeit: z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Richtiges Heben und Tragen</li> <li>Boden rutschfrei reinigen</li> <li>Materialien sichtbar lagern</li> <li>Nicht teilbare Lasten zu zweit tragen</li> <li>Hilfsmittel benutzen</li> <li>Im Notfall Vorgesetzten rufen, nicht „es geht schon“</li> <li>Schwere Lasten bewegen dann, wenn Hilfskraft da ....</li> <li>Etc.....</li> </ul>	<p>Unterschiedliche Maßnahmen, <b>differenziert</b> nach Situation, wurden nach den Unterweisungen beschlossen und bis Projektende teilweise schon durchgeführt: z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zur Verminderung des Zeitdrucks werden bestimmte Tätigkeiten (Wäscheleere), von jeder Schicht am Ende erledigt.</li> <li>- Zur Vermeidung von Stoß- und Rutschgefahr werden Veränderungen an den Arbeitsmitteln vorgenommen</li> <li>- Kompetenz zum Anhalten des Bandes an die dort Arbeitenden gegeben</li> <li>- Möglichkeit geschaffen, mit Kollegen Tätigkeit zu tauschen, um zu langes Stehen zu verhindern</li> <li>- Aufgrund baulicher Bedingungen und aufgrund der spez. Tätigkeit wären weitere Hilfsmittel erwünscht. Finanzielle Investitionen, müssen vom Vorgesetzten verfolgt werden.</li> <li>- Leistungen der Mitarbeiter wahrnehmen und anerkennen</li> <li>- Belastungsspitzen gemeinsam lösen</li> <li>- Kontrolle, ob Unterweisung wirksam war und mahnen oder wiederholen etc.....</li> </ul>

## 5.1.2 Gefahren des Büroalltags

### BEISPIEL

Diese Unterweisung wurde als Erstunterweisung durchgeführt. Eine Hürde bei der Vorbereitung bestand darin, die Fülle von Problemen, die behandelt werden könnten, auf einige, als wesentlich erachtete Punkte zu konzentrieren. Der Vorgesetzte, unterstützt vom stellvertretenden Personalratsvorsitzenden, suchte die Zusammenarbeit mit der Betriebsärztin, um Informations- und Bildmaterial zu erhalten. Die Unterweisung wurde mit Overhead-Folien illustriert. Durch direktes, interessiertes Ansprechen der beiden Kolleginnen, die unterwiesen wurden, und durch Benennen konkreter Vorkommnisse und Beobachtungen durch die beiden Unterweiser ergab sich eine Diskussion über die Situationen im Alltag. Dabei wurde auf die Risiken der Gesundheit eingegangen.

Die Kolleginnen berichteten, sie sähen sich gezwungen, manchmal auf den Drehstuhl zu steigen, um Akten aus dem Regal zu holen. Dies sei dann der Fall, wenn - und das käme häufig vor - am Telefon eine Auskunft gewünscht werde und großer Zeitdruck aufgebaut wird: diejenigen, die die Information brauchen, möchten darauf am Telefon warten. Das Zimmer sei zu klein, um eine Leiter unterzubringen, und um schnell die geforderten Informationen liefern zu können, kletterten sie eben auch manchmal auf den Drehstuhl. Nachdem der Vorgesetzte richtig gestellt hatte, dass er dieses Verhalten zukünftig nicht mehr dulden werde, wurde über Veränderungsmöglichkeiten diskutiert. Die Lösung: die betroffenen Kolleginnen werden den Auskunftssuchenden Personen zukünftig mitteilen, dass sie die gewünschten Informationen bekommen, aber dass man sie in Kürze zurückrufen werde. Für den Fall, dass es darüber Beschwerden geben sollte, würde der Vorgesetzte diese zurückweisen.

Im dem Zusammenhang wurde deutlich, dass, obwohl die Vorteile dieser Lösung auf der Hand liegen, alte Arbeitsgewohnheiten damit noch nicht automatisch beseitigt sind. Dazu muss ein bewusster Umdenkprozess in Gang kommen. Die Verantwortung jedes Einzelnen für seine Gesundheit, die weder an Vorgesetzte delegiert werden kann noch durch ungünstige Arbeitsumstände entschuldigt werden kann, muss hervorgehoben werden. Sollte dies, wie in dem geschilderten Fall durch psychische Belastungen durch die Arbeitsorganisation erschwert werden, dann müssen im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiterinnen arbeitsorganisatorische Lösungen für verbesserte Rahmenbedingungen gefunden werden.

Eine weitere Gefährdung wurde angesprochen: beim Transport von Akten in den Archivraum werden manchmal aus Zeitnot so viele Akten aufeinander gestapelt auf den Armen getragen, dass die Sicht versperrt ist. Der Gehweg ist nicht mehr durch die Augen kontrollierbar. Bekanntermaßen entsteht dadurch eine sehr gefahrenträchtige Situation. Verschiedene Lösungen wurden gefunden: Zunächst: wenn Akten auf diese Weise transportiert werden, dann nicht bis in Augenhöhe aufstapeln, lieber öfter gehen, auch wenn dies unbequemer ist. Es wurden dann andere Transportmöglichkeiten erörtert: z.B.: für den absehbaren großen Transportbedarf am Ende des Jahres wird sich der Vorgesetzte um Hilfskräfte bemühen etc.

Auch diese Unterweisung führte zu konkreten, sofort umsetzbaren Verbesserungen. Diese waren geringfügig im Vergleich zu dem relativ großen Verletzungsrisiko, das beseitigt werden konnte. Dies wäre nicht gelungen bei Unterweisungen „alten Stils“, bei der man nach der Informationsvermittlung die Teilnahme hätte bestätigen lassen. Diese Erkenntnisse über „Sand im Getriebe“ und die Lösungen zum störungsfreien Ablauf können sich nur in einer dialoggeführten Unterweisung ergeben, bei der die Bedingungen des Alltags, unter der diese Tätigkeiten stattfinden, auf mögliche Gefährdungen hin abgeklopft werden.

## **5.2. Unterweisung der Vorgesetzten durch übergeordnete Vorgesetzte, die „Unterweisung der Unterweiser“ im Betrieb**

**Übergeordnete Führungskräfte werden durch die Unterweisung vor besondere Herausforderungen gestellt: sie müssen an ihre Mitarbeiter**

- sowohl die Methodik einer Unterweisung vermitteln
- als gegebenenfalls auch eine Anleitung geben zur Behandlung inhaltlicher Themen und ihrer Umsetzung in dem jeweiligen Tätigkeitsbereich

Zwei der Führungskräfte, die an diesem Projekt teilnahmen, standen vor dieser schwierigen Aufgabe. Nachdem sie selbst in dem dreitägigen Führungskräfte-seminar eine Auffrischung zur Durchführung der Unterweisung erhalten hatten, sich mit dem Thema „psychische Belastungen“ und der Matrix als Hilfsmittel auseinandergesetzt hatten, erarbeiteten sie Musterunterweisungen für die Nachgeordnete Führungsebene. Themen waren: Heben und Tragen von Lasten in Schlosserei und Elektrowerkstatt und Umgang mit dem Gefahrstoff Microbac auf zwei Pflegestationen.



# BEISPIELE-ERFAHRUNGEN-ERGEBNISSE

## Folgende Lösungen wurden gefunden:

Die leitende Führungskraft des Technischen Betriebsamtes des Bezirkskrankenhauses Günzburg führte zunächst eine Unterweisung über das grundlegende Vorgehen bei einer Unterweisung durch. Dieses Gespräch wurde anhand eines, von dem Vorgesetzten erstellten, präzisen Leitfadens durchgeführt und an die Leiter der Schlosserei und Elektrowerkstatt weitergegeben. (Notwendigkeit, Sinn, Rechtslage; Umfang, Dauer, Art und Wiederholung der Unterweisung; Unterlagen, Grundlagen, Informationsmaterial und Umsetzung; Zeitplan, Kapitel 4)

Die Thematik „psychische Belastungen“ (sowohl der Meister, die nunmehr die „neue Art“ der Unterweisung vorbereiten müssen, als auch die psychischen Belastungen der Mitarbeiter in ihren Arbeitsbereichen) wurde ausführlicher angesprochen und die Verwendung der Matrix gezeigt. Die im Rahmen des Projektes entwickelten Formblätter zur Vorbereitung einer Unterweisung wurden den Meistern zur Unterstützung ebenfalls ausgehändigt.

Der Leiter des Technischen Betriebsamtes wies auch auf die Notwendigkeit hin und erläuterte sie, Unterweisungen im Dialog zu führen.

Es wurde ein Zeitraum vereinbart, in der die Meister eine Musterunterweisung zu „Heben und Tragen von Lasten“ für ihre Bereiche anfertigen sollten. Hilfe bei formellen Fragen der Erstellung einer Unterweisung wurde angeboten. Die Ansatzpunkte für das konkrete Thema wurden in den Verantwortungsbereich der Meister verwiesen. Ein Termin für die Besprechung der Arbeitsergebnisse der Meister hinsichtlich ihrer Musterunterweisungen wurde vereinbart.

Die Führungskraft aus dem Pflegebereich versuchte, in einem Gespräch die methodischen und inhaltlichen Aspekte gleichzeitig zu vermitteln. Das konkrete Thema sollte dazu dienen, exemplarisch auch methodische Gesichtspunkte zu vermitteln. Schon seit längerem werden im BKH Maßnahmen durchgeführt, die im Rahmen der Gefahrstoffverordnung gefordert werden. Dazu gehört auch, auf den Stationen beim Pflegepersonal das Bewusstsein für den Umgang mit Gefahrstoffen zu schärfen. Die Abteilungsleiterin hatte bereits mit Unterstützung der Sicherheitsfachkraft eine Informationsveranstaltung für die Stationsleitungen organisiert. Auf diesem grundlegenden Wissen über Gefahrstoffe konnte bei der aktuellen Unterweisung aufgebaut werden.

Am Beispiel des Umgangs mit einem Gefahrstoff (Microbac forte) auf den Stationen der beiden Stationsleiter führte die Führungskraft die Matrix ein, wies auf evtl. Hindernisse hin (z.B. Zeitdruck, Überstunden, zu wenig Informationen), versuchte evtl. Probleme der Stationsleitungen bei dieser Art der Unterweisung zu erfahren. Die Diskussion ergab, dass die Betriebsanweisungen zwar vorhanden, aber noch nicht so nützlich sind, wie sie sein könnten. Dazu wäre eine Anpassung der Angaben auf die konkreten Verwendungsbedingungen auf den Stationen nötig. Es wurde vereinbart, dass die unterwiesenen Stationsleitungen in Zukunft die Matrix verwenden, dass sie sich jederzeit um Hilfe an die Vorgesetzte wenden können, dass Unterweisungen daraufhin orientiert werden, „Sand im Getriebe“ herauszukristallisieren und Lösungen dafür zu erarbeiten.

Ein Aspekt, der im Gespräch erörtert wurde: monotone, gering geachtete Tätigkeiten (auf den Stationen) sollten regelmäßig rotierend verrichtet werden, weil solche Arbeiten i.d. Regel weder die Motivation zum Mitdenken, noch die Aufmerksamkeit fördern.

Für die Vorgesetzte ergab sich aus dem Unterweisungsgespräch, dass sie sich mit der Sicherheitsfachkraft in Verbindung setzt, um über die Vorgehensweise zur Anpassung der zehn am häufigsten verwendeten Gefahrstoffe auf den Stationen zu sprechen.

## 5.3 Lohnt es sich, diese Art der Unterweisung zu entwickeln?

Die Erfahrungen im Projekt sind eindeutig: die Ergebnisse sind für die Führungskräfte und die Beschäftigten positiv und zielgerichtet, für ein sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten im Betrieb.

Diese Vorgehensweise bedeutet einen gewissen zeitlichen und finanziellen Aufwand, um die Führungskräfte und auch die Beschäftigten damit vertraut zu machen. Es ist auch die Bereitschaft erforderlich, sich mit dem Thema der psychischen Belastung auseinander zu setzen und neue Formen des Gesprächs bei der Unterweisung auszuprobieren. Diesem Einsatz steht ein großer Nutzen gegenüber.

**Zunächst:** Die Betriebe erfüllen damit gesetzliche Vorgaben. Diese verlangen mittlerweile auch, dass die Beschäftigten an den Gefährdungsbeurteilungen (körperlich und psychische Gefährdungen) zu beteiligen sind.

Außerdem ist diese Art der Unterweisung ein äußerst wirksames Führungsinstrument, um Betriebsstörungen zu vermeiden und die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten.

Überzeugend äußerten sich auch alle am Projekt Beteiligten: diese Art der Unterweisung gebe die Möglichkeit, etwas zu erfahren über den „Sand im Getriebe“, sogar über den Rahmen der aktuellen Unterweisung hinaus. Sie ermögliche, die MitarbeiterInnen als Personen zu betrachten, und die Unterweisung dementsprechend anzupassen, der Zwang, ein bestimmtes Schema „abarbeiten“ zu müssen, sei nicht mehr vorhanden. Das unangenehme Gefühl, das bisher bei den „pro forma“ geleisteten Unterschriften entstanden sei, ist nicht mehr da. Auch gebe es jetzt nicht mehr das unangenehme Gefühl, einem erfahrenen und zuverlässigen Mitarbeiter zum wiederholten Male eine Gefährdungsunterweisung geben zu müssen. Es werde wieder für alle Beteiligten spannender, wenn über das sichere und gesundheitsbewusste Arbeiten unter den Bedingungen des Alltags gesprochen wird. Begrüßt wurde auch, dass in diesem Zusammenhang eine Einführung in das Thema „psychische Belastungen“ stattgefunden hat. Diese sind Realität in der Arbeitswelt und es sei nützlich, für den Umgang eine Handlungshilfe zu haben.

## 6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Psychische Belastungen/Beanspruchungen und mögliche Folgen .....	7
Abb. 2: Was ist und wozu dient Unterweisung? .....	20
Abb. 3: Unterweisung Recht und Pflicht. ....	24
Abb. 4: Zusammenhang zwischen Informationsaufnahme und Merkmöglichkeiten.....	33
Abb. 5: Einbindung der Beschäftigten für Sicherheit und Gesundheit. ....	34
Abb. 6: Unterweisungsmethoden.....	36
Abb. 7: Stress am Arbeitsplatz.....	37
Abb. 8: Medien und Materialien .....	39

## 7 Literatur

Bußmann, J. & Möhring, H.: „Unterweisungen zur Arbeitssicherheit und zum Umweltschutz effizient moderieren.“ 2. Auflage 1996, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven.

Giesert, Marianne & Tempel, Jürgen: „Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, 2001 Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

IQ-Consult gGmbH, Projekt KomPAS: „Tipps und Know-How für Schulungen und Unterweisungen im Arbeitsschutz“ 2000, Düsseldorf.

Kittner, Michael & Pieper, Ralf: „Arbeitsschutzrecht – Kommentar für die Praxis“, 2. Auflage 2002, BUND Verlag, Frankfurt am Main.

Oppolzer, Alfred: „Handbuch Arbeitsgestaltung. Leitfaden für eine menschengerechte Arbeitsorganisation“, 1989 VSA Verlag, Hamburg

Wolfgang Sander: „Sicherheit durch Unterweisung“, Herausgeber: Norddeutsche Metall-Berufsgenossenschaft.

Schneider, Helmut: „Unterweisung: Beispiele, Methoden, Grundlagen, Tipps“, 1997 Universum Verlaganstalt GmbH KG, Wiesbaden.

## 8 Anhang

Anlage 1: Unterweisungsbedarf erfassen.....	59
Anlage 2: Beispiel für gesetzlich geforderte Unterweisungen.....	60
Anlage 3: Qualifizierungsbedarf erfassen.....	61
Anlage 4: Unterweisungsplan .....	62
Anlage 5: Matrix: Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz..	63
Anlage 6: Vorbereitung: Inhaltliche Überlegungen.....	64
Anlage 7: Vorbereitung: Organisatorische und Didaktische Überlegungen .	65
Anlage 8: Ergebnisse der Unterweisung.....	66
Anlage 9: Nachbereitung der Unterweisung .....	67
Anlage 10: Formblatt Unterweisungsnachweis .....	68

## Anlage 1: Unterweisungsbedarf erfassen

### Vorbereitung für Erstellung und Durchführung eines Unterweisungsthemas

1. Thema festlegen und präzise formulieren
  - Erst- oder Wiederholungsunterweisung?
2. Betroffene MitarbeiterInnen und Mitarbeiter festlegen.
3. Inhaltliche Vorüberlegungen
  - Welches Wissen muss für die sichere Durchführung der Tätigkeit vermittelt werden?
  - Welche Belastungen sind (evtl.) an diesem Arbeitsplatz und bei der Tätigkeit wirksam? (**Matrix** als Grundlage verwenden)
  - Welche Voraussetzungen sind bei dem/der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben, welche Ressourcen?
4. Didaktisch Methodische Vorüberlegungen
  - Wie, Wann, Wo, Zeitdauer, Einladung, Gruppen UW oder Einzel UW?
  - Informations- bzw. Illustrationsmaterial, evtl. fachliche Unterstützung
  - Überlegungen zur Gesprächsführung
5. Maßnahmen
  - vom Vorgesetzten durchzuführen (Hinweise in der **Matrix**)
  - von dem/der MitarbeiterIn durchzuführen (Hinweise in der **Matrix**)

## Anlage 2: Beispiel für gesetzlich geforderte Unterweisungen

Checkliste: Gesetzlich geforderte Unterweisungen			
Thema oder Problemfeld	Vorschrift	Inhalte	wer
<input type="checkbox"/> Allgemeiner Arbeitsschutz	§ 12 Arbeitsschutzgesetz § 7 BGV A 1	alle am Arbeitsplatz auftretenden Gefahren und Schutzmaßnahmen, sicherheitsgerechtes Verhalten	alle Beschäftigten
<input type="checkbox"/> Verhalten im Gefahrenfall	§ 4 Abs.4 Arbeitsstättenverordnung	Räum-Übungen entsprechend dem Flucht- und Rettungsplan	alle Beschäftigten
<input type="checkbox"/> Erste Hilfe	§ 28 BGV A 1	Verhalten bei Unfällen	alle Beschäftigten
<input type="checkbox"/> Gefahrstoffe	§ 20 Gefahrstoffverordnung	Gefahren, Schutzmaßnahmen, richtiger Umgang mit Gefahrstoffen	alle, die mit Gefahrstoffen umgehen
<input type="checkbox"/> Heben und Tragen	§ 4 Lastenhandhabungsverordnung	Gesundheitsgefahren, richtiges Heben und Tragen	alle, die mit Lasten umgehen
<input type="checkbox"/> bestimmte Maschinen, Geräte, Werkzeuge oder Anlagen	§§ 4, 9 Betriebssicherheitsverordnung	Gefahren, richtiger Umgang mit Arbeitsmitteln, Verhalten bei Störungen	alle, die mit Maschinen, Geräten, Werkzeugen oder Anlagen umgehen
<input type="checkbox"/> Persönliche Schutzausrüstung	§ 3 PSA-Benutzungsverordnung	richtiger Umgang mit PSA	alle, die PSA tragen müssen
<input type="checkbox"/> Lärm	§ 9 BGV B 3 Lärm	Höhe der Belastung, Gesundheitsgefahren, Schutzmaßnahmen	alle, die in Lärmbereichen arbeiten
<input type="checkbox"/> Verhalten auf Baustellen	§ 5 Baustellenverordnung	Gefahren und Schutzmaßnahmen	alle Beschäftigten auf Baustellen
<input type="checkbox"/> Umgang mit gentechnisch veränderten Organismen	§ 12 Gentechnik-Sicherheitsverordnung	richtiger Umgang	alle, die mit gentechnischen Arbeiten befasst sind
<input type="checkbox"/> Umgang mit Röntgenstrahlen	§§ 18, 36 Röntgenverordnung	Arbeitsmethoden, Gefahren und Schutzmaßnahmen	alle, die Zutritt zum Sperrbereich haben
<input type="checkbox"/> Verhalten im Störfall	§ 6 Störfallverordnung	Verhaltensregeln im Störfall	alle, die in genehmigungsbedürftigen Anlagen arbeiten
<input type="checkbox"/> Umgang mit radioaktiven Stoffen	§ 9 Strahlenschutzverordnung	Sicherheits- und Schutzmaßnahmen	alle, die mit radioaktiven Stoffen oder ionisierender Strahlung umgehen
<input type="checkbox"/> Umgang mit biologischen Arbeitsstoffen	§ 12 Biostoffverordnung	Gefahren, Schutzmaßnahmen, Verhaltensregeln	alle, die mit biologischen Arbeitsstoffen umgehen
<input type="checkbox"/> Unterweisung für Jugendliche	§ 29 Jugendarbeitsschutzgesetz	Unfall- und Gesundheitsgefahren, Schutzmaßnahmen	alle unter 18 Jahren ( <i>halbjährlich</i> )
<input type="checkbox"/> Mutterschutz-Unterweisung	§ 2 Mutterschutzrichtlinienverordnung	besondere Gefahren für werdende oder stillende Mütter	alle Beschäftigten im gebärfähigen Alter
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

## Anlage 3: Qualifizierungsbedarf erfassen

<b>Erfassung des Qualifizierungsbedarfs</b>			
Organisation/Betrieb		<i>Abteilung</i>	<i>Abteilungsleiter/in</i>
Erforderliche Maßnahme	Gewünschte Themen	<b>Mitarbeiter/in</b>	Tätigkeit / Funktion
Erstunterweisung			
Wiederholungsunterweisung			
Allgemeine Unterweisung zum Arbeitsschutz			
Unterweisung auf Grund BGV			
Gefahrstoffunterweisung			
Gefahrgutunterweisung			
Unterweisung wegen Änderung der <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tätigkeit</li> <li>▪ Funktion</li> <li>▪ Anlagen</li> <li>▪ Verfahren</li> </ul>			
Unterweisung „Heben Und Tragen“			
Unterweisung auf Grund besonderer Gefährdungen / Belastungen			
Unterweisung aus besonderem Anlass			
Unterweisung aus betrieblicher Notwendigkeit			
Unterweisung auf Wunsch des Mitarbeiters			
Unterweisung aus anderen Gründen			
Datum	Unterschrift Vorgesetzte/r		



**Anlage 4: Unterweisungsplan:**

Unterweisungsplan Abt.:		Jahr:			
Thema Erst UW <input type="checkbox"/> Wiederholungs UW <input type="checkbox"/>	Unterweiser/in	Teilnehmer/innenkreis	Datum	Erledigt	

Anlage 5: Matrix: Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz

Belastungsbereiche	Psychische Belastungsfaktoren	Ursachen negativer psychischer Beanspruchungen	Folgen negativer psychischer Beanspruchungen		Maßnahmen für eine beanspruchungsoptimale Gestaltung
			Kurzfristig/unmittelbar	Längerfristig/Chronisch	
<b>Anforderungen aus Arbeitsaufgaben / Arbeitsorganisation</b>	Handlungsspielraum Kompetenz	Handlungsspielraum stimmt nicht mit Arbeitsaufgabe überein, Kompetenzen unklar			Handlungsspielraum/Kompetenzen den Aufgaben anpassen, Aufgaben verändern, Schnittstellen klären
	Arbeitstätigkeit	Zu große Verantwortung, Spielraum zu gering, Keine Kommunikation / Kooperation (Arbeit- generell), Fehlende Vielseitigkeit, Körperliche Abwechslung fehlt, Monotonie, Zu hohe Verhaltensanforderungen durch Kompensation von Organisation und Technik, Störungen (Arbeitsunterbrechungen), Überforderung, Unterforderung, Erschwernisse der Arbeitsausführung	<p><b>Psychische Beeinträchtigung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nervosität,</li> <li>▪ Gereiztheit,</li> <li>▪ Depression,</li> <li>▪ Angstzustände,</li> <li>▪ Schlaflosigkeit,</li> <li>▪ Essstörungen</li> </ul>		Verantwortung entsprechend Qualifikation und Persönlichkeit, hinreichender Dispositionsspielraum (z.B. Zeit), Kommunikationsfreundliche Anordnung der Arbeitsplätze, Möglichkeiten für Teamarbeit nutzen, Räumliche und org. Voraussetzungen für Besprechungen schaffen, Vollständige Tätigkeiten, Wechsel der Tätigkeiten, Gestaltung/Erweiterung der Tätigkeitsbereiche, Transparenz und Effizienz der Abläufe verbessern, Doppelarbeiten vermeiden, Schnittstellen optimieren, auf Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit der Aufgaben achten, Unterstützung bei Aufgabenbewältigung, Problemlösungen durch Mitarbeiterzirkel
	Arbeitsteilung Betriebsorganisation	Unvollständigkeit der Tätigkeit, Keine Arbeitsplatzbeschreibung, Keine Eindeutigkeit,	<p><b>Arbeitsbedingte Erkrankungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herz-Kreislauf, Schlaganfall</li> <li>▪ Magen-Darmerkrankungen</li> <li>▪ Immunsystem (infekt. Krebs)</li> <li>▪ Stoffwechsel</li> <li>▪ Bewegungsapparat (Bandscheibenvorfall)</li> </ul>	<p><b>Erhöhtes Unfallrisiko</b></p> <p>Stresszustand</p> <p>Müdigkeit</p> <p>Leistungsabfall</p> <p>Herabgesetzte Vigilanz</p>	Vollständige Tätigkeiten, Rückmeldungen u. Informationen geben, Transparenz, eindeutige Abgrenzung von Kompetenzen und Zuständigkeiten Problemlösungen durch Mitarbeiterzirkel
	Funktionsteilung: Mensch - Maschine	Geringe Durchschaubarkeit, Geringe Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit fehlt, Unvollständigkeit der Tätigkeit, Monotonie	<p><b>Drogen</b></p> <p><b>Alkohol</b></p>	<p><b>Transparenz der Abläufe,</b></p> <p><b>Abstimmung zwischen den Bereichen,</b></p> <p><b>Anreize für gegenseitige Unterstützung schaffen,</b></p> <p><b>Unterweisung</b></p>	Rückmeldungen u. Informationen geben, Transparenz der Abläufe, Abstimmung zwischen den Bereichen, Anreize für gegenseitige Unterstützung schaffen, Unterweisung
	Arbeitsauftrag	Unklarer / falscher Arbeitsauftrag <sup>1)</sup> , Unter- Überforderung, Einseitige Arbeitszuweisung			Vorgesetztentraining, schriftliche Arbeitsaufträge, Übereinstimmung von Arbeitsauftrag und Qualifikation / Persönlichkeit sicherstellen,
	Kommunikation	Fehlt, Zu gering			Zeit und Ort für Besprechungen, Pausen, kommunikationsfreundliche Gestaltung der Tätigkeit

**Fortsetzung Matrix**

	Information	Unvollständige Information, Zuviel Information	Aggression Monotoniezustand Psychische Ermüdung Psychische Sättigung	Alle notwendigen Informationen vollständig geben, nicht mit überflüssigen Infos überschweren, auf intakte Informationsstrukturen achten Unausgeglichener Arbeitsanfall organisatorisch entzerren, Beachtung ArbZG. (Ruhezeiten, Dauer der Arbeitszeit, Pausen) evtl. individuelle Kurzpausen, Unterstützung, Ständige Optimierung der Planung und der Arbeitsorganisation, routinemäßige Rotation der Arbeiten / Aufgaben, Informations- und Schulungsmaßnahmen bereitstellen Problemlösungen durch Mitarbeiterzirkel
	Arbeitszeit Zeitspielraum	unausgeglichener Arbeitsanfall, Schichtzeit – Biorhythmus, Zeitdruck, Arbeitszeit zu lange, Fehlende Pausen, Kein Spielraum, Überstunden Durch Maschinen bestimmter Arbeitsrhythmus Durch äußere Anforderungen bestimmter Arbeitsrhythmus	Riskantes Gesundheitsverhalten Chronische Ermüdung	Vorgesetzentraining, Mitarbeitergespräche, Leistung der Mitarbeiter wahrnehmen und anerkennen, Abschaffung überflüssiger Hierarchieebenen, Personalrat einbeziehen, Mediatoren zur Konfliktlösung ausbilden und einsetzen, Bereitstellung von Verfahren für die Folgenbewältigung (z.B. bei Mobbing)
<p><b>Soziale Beziehungen</b></p>	Betriebsklima	Führungsverhalten „schlampig“ Gruppenverhalten: Druck, Mobbing Keine Mitsprache, Keine Kritik möglich, Ungerechte Behandlung, Fehlende Anerkennung		Ausbildung der Mitarbeiter im A&G Bereich und der Personalräte Mobbing und seine Opfer zu erkennen, Transparentes Personalmanagement, Problemlösungen durch Mitarbeiterzirkel, Psychologische Hilfe verfügbar machen
	Soziale Beziehungen / Konflikte	Ungerechte Entlohnung, Kommunikationsdefizite, Kooperationsmangel, Latente / offene Konflikte zwischen den Mitarbeitern, Latente/offene Konflikte zwischen MA und Führungspersonal, Unsicherheit der Beschäftigung		Fortbildungsmöglichkeiten offensiv anbieten, Alternative Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
	Personalmanagement	Fehlende Qualifikation, Keine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, Fehlende soziale Angebote, zu hohe oder geringe Qualifikation		Einhaltung der technischen Normen, Berücksichtigung individueller Probleme, Hohe Belastungen durch Zusammenwirken der drei Faktoren vor Ort beurteilen und für konkrete Abhilfe sorgen
<p><b>Arbeitsumgebungsbedingungen</b></p>	Lärm, Beleuchtung Klima, und andere Einflüsse der Arbeitsumgebung und /oder Kombinationen der Faktoren	Subjektiv festgestellter Lärm, Zu hoher Schallpegel, Klimafaktoren störend, Beleuchtung falsch, Lärm		

Anlage 6: Vorbereitung: Inhaltliche Überlegungen

<p>Welches Wissen muss für die gesundheitsgerechte und sichere Erledigung der Tätigkeit vermittelt werden?</p>	<p>Welche Belastungen/Beanspruchungen sind an diesem Arbeitsplatz/ bei dieser Tätigkeit (evtl.) wirksam? MATRIX</p>	<p>Welche Voraussetzungen, bzw. welche Ressourcen sind bei dem, den Mitarbeitern gegeben?</p>

Anlage 7: Vorbereitung: Organisatorische und Didaktische Überlegungen

<p><b>Organisation</b></p> <p>Gruppen- oder Einzel-UW, Raum, Ort, Zeit, Entfernung vom Arbeitsplatz, Einladungen, Nachweis, etc.</p>	<p><b>Methoden - Materialien</b></p> <p>Welche Methoden und Materialien werden eingesetzt? Ist Unterstützung durch Sicherheitsfachkraft, Betriebsmedizinischer Dienst, etc, erwünscht?</p>	<p><b>Gesprächsführung</b></p> <p>Dialogorientierte Gesprächsführung: Wie werden Fragen gestellt? Soll ein Feedback gegeben werden , etc.</p>

**Anlage 8: Ergebnisse der Unterweisung**

<p><b>Verhaltensweisen und oder Verfahrensweisen, die die Unterwiesenen zukünftig einzuhalten haben</b></p>	<p><b>Veränderungen, die der Vorgesetzte durchführt (technische, arbeits-organisatorische, informatorische, soziale, Führungstechnische Veränderungen; Hinweise dafür: siehe MATRIX</b></p>

## Anlage 9: Nachbereitung der Unterweisung

### Fragen zur (halbstrukturierten) Nachbesprechung der Probe- Musterunterweisungen

Unterweisende / r: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Unterwiesene / r : \_\_\_\_\_

Thema: \_\_\_\_\_

Dauer: \_\_\_\_\_

#### ***Für beide Seiten:***

wie war es für Sie?

---

---

#### ***Für Unterwiesene:***

War die Unterweisung verständlich?

---

Wurden relevante Belange getroffen?

---

Konnten Sie aktiv an der UW sich beteiligen, z.B. mit Fragen, Hinweisen, Wünschen?

---

#### ***Es ist sinnvoll, wenn folgende Fragen vom Unterweiser sowie vom Unterwiesenen beantwortet werden:***

Was war für Sie anders als bei den UW, die Sie von früher kennen?

---

Was würden Sie sich für das nächste Mal noch anders wünschen? Was könnte man vielleicht noch nützlicher..... machen?

---

Haben die Realität und die Durchführbarkeit der Arbeit einen entsprechenden Raum bekommen?  
Ist das Unterwiesene so realisierbar?

---

Sind UW in dieser Form interessanter und nützlicher als bisher?

---

Wie könnte, sollte die Kontrolle aussehen, ob jetzt auch so gearbeitet wird?

---

Was gibt es noch zusätzlich an Bemerkungen?

---

## Anlage 10: Formblatt Unterweisungsnachweis

### Formblatt Unterweisungsnachweis

<b>Firma:</b>		
Abteilung:		
Unterweisungsnachweis zum Thema:		
Unterweiser/in		
Inhalt in Stichworten:		
<p>Ich habe heute an einer Unterweisung teilgenommen, in der die oben stehenden Inhalte behandelt wurden.          Ich habe die Unterweisungsinhalte verstanden.</p>		
Datum:	Name:	Unterschrift:
Unterschrift Unterweiser/in		





**Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit**  
**c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25 D-44149 Dortmund  
Telefon +49.231.9071-2250 Fax +49.231.9071-2363  
inqa@baua.bund.de  
**www.inqa.de**