

# ARBEIT UND GESUNDHEIT

Foto: shotshop

## spezial 10 2009

Infos für Arbeitsschutzprofis

## Entspannt – gemeinsam – besser

Was können Kleinbetriebe tun, um alltägliche Schwierigkeiten zu erkennen und zu reduzieren? Mit der Schriftenreihe „Gesund und fit im Kleinbetrieb“ bietet die DGUV Kleinbetrieben leicht verständliche und praxisnahe Lösungen für unterschiedliche Arbeits- und Gesundheitschutzaspekte an, die von den Betrieben selbst umgesetzt werden können.

Damit neue Instrumente und Ansätze von Kleinbetrieben akzeptiert und genutzt werden, müssen sie einfach, praktikabel und ganzheitlich ausgerichtet sein. So sollte ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) neben Arbeits- und Gesundheitsschutzthemen auch Aspekte der Produktqualität, der Arbeitsoptimierung und der Kostenreduzierung berücksichtigen. Die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Kleinbetriebe sind oftmals noch familiär ausgerichtet, dennoch sind strukturierte mitarbeiterorientierte Instrumente eher selten.

Eine Fachgruppe der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung entwickelte eine Methode, Betrieben zu helfen, „heute besser zu sein als gestern und morgen besser zu sein als heute“. So lautet der Grundsatz des Leitfadens, der in der Schriftenreihe „Gesund und fit im Kleinbetrieb“ veröffentlicht wurde.

Die Methode orientiert sich an unterschiedlichen KVP-Ansätzen sowie den Konzepten „Erfolgsteams“ und „Arbeitssituationsanalyse“ und besteht aus fünf Elementen:

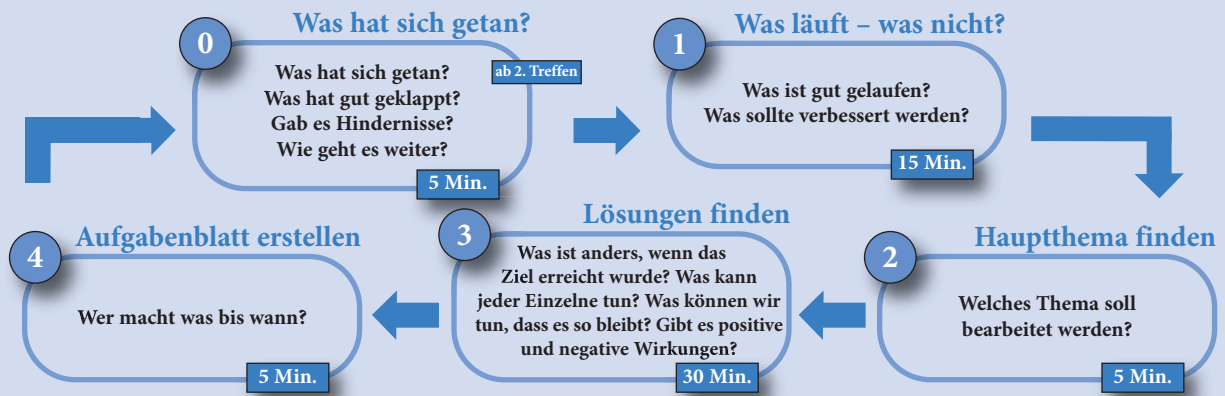
- einer Selbsteinschätzung für den Unternehmer (siehe rechts)
- einer Übersicht über die Rahmenbedingungen, die den Erfolg der Methode beeinflussen
- einem Ablaufschema
- Kommunikationsregeln für die Ideen-Treffen
- einem Aufgabenblatt.

### Selbsteinschätzung – Wo stehen Sie mit Ihrem Betrieb?

Zutreffendes bitte ankreuzen!

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Meine Mitarbeiter können in ihrem Arbeitsbereich die Arbeit selbstständig planen und einteilen.                         | <input type="checkbox"/> |
| 2. Bei der Lösung von Problemen werden die Betroffenen immer mit einbezogen.   | <input type="checkbox"/> |
| 3. In meinem Betrieb werden Konflikte offen und fair ausgetragen.  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ich Sorge dafür, dass niemand bloßgestellt, zu Unrecht kritisiert oder im Betrieb ausgegrenzt wird.                     | <input type="checkbox"/> |
| 5. Bei uns im Betrieb gibt es keine Doppelarbeit.  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Wir überlegen regelmäßig, wie wir die Arbeit gemeinsam effektiver und stressfreier gestalten können.                    | <input type="checkbox"/> |
| 7. Bei uns werden die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter genutzt, um die Arbeit besser und schneller zu organisieren. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ich versuche, allen Mitarbeitern, ungeachtet ihrer Position, die gleiche Wertschätzung entgegenzubringen.               | <input type="checkbox"/> |
| 9. Bei uns finden regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen statt.  | <input type="checkbox"/> |
| 10. Mir ist wichtig, dass alle Mitarbeiter über Neuerungen und Veränderungen im Betrieb frühzeitig informiert werden.      | <input type="checkbox"/> |
| 11. Mir ist es wichtig, dass meine Mitarbeiter regelmäßig Rückmeldungen über ihre geleistete Arbeit erhalten.              | <input type="checkbox"/> |
| 12. Gute Arbeit wird in meinem Betrieb anerkannt.  | <input type="checkbox"/> |

Fragebogen zur Selbsteinschätzung (Auswertung siehe nächste Seite)



↑ Ablaufschema

## Erfolgreiche Ideen-Treffen

**Kernstück des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sind regelmäßige, nach einem festgelegten Muster ablaufende Mitarbeiterbesprechungen – so genannte „Ideen-Treffen“.**

Arbeitsabläufe, Produktqualität, Stress, Arbeitsschutz – es gibt viele Aspekte in einem Betrieb, die Schritt für Schritt verbessert werden können. Schwächen im Betrieb zu erkennen und Lösungen dafür zu finden – das ist der Ansatz der Ideen-Treffen. Ein wichtiger Punkt: Es werden keine Ursachen und „Schuldigen“ gesucht. Im Gegenteil, es wird lösungsorientiert gearbeitet – basierend auf einem systemischen Beratungsansatz. Dabei sind alle Lösungen, die den Betrieb weiterbringen, wichtig – gleichgültig, warum und von wem sie eingebracht wurden.

Durch die Ideen-Treffen werden die Mitarbeiter in die betriebliche Situation eingebunden und entwickeln aktiv Vorschläge. Am Anfang stehen eher organisatorische Fragen im Vordergrund, mit zunehmender Erfahrung und gestärktem Vertrauen werden aber auch grundsätzliche Hindernisse besprochen und bearbeitet.

Vor dem Beginn des ersten Ideen-Treffens legt der Unternehmer die Rahmenbedingungen für die Besprechungen in seinem Betrieb fest. Dazu gehört beispielsweise, Ziele zu beschließen, die mit den Ideen-Treffen erreicht werden sollen. Zudem müssen Zeit und Raum sowie die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter festgelegt werden. Die Teilnahme an den Ideen-Treffen muss freiwillig sein. Aus Effektivitäts- und Kostengründen sollte der Teilnehmerkreis auf maximal sieben Mitarbeiter begrenzt sein. Es ist empfehlenswert, wenn der Unternehmer selbst nicht bei den Treffen dabei ist. Er kann der Gruppe ein finanzielles Budget von zirka 100 Euro pro Monat zur Verfügung stellen, um ihr mehr Handlungsspielraum bei der Umsetzung der Verbesserungen zu lassen. Die Rahmenbedingungen können flexibel an die Betriebsbedingungen angepasst werden.

Das Ablaufschema der Ideen-Treffen (siehe Abbildung oben links) kann bei den ersten Besprechungen benutzt werden. Es gibt den Benutzern einen schnellen Überblick über die einzelnen Besprechungsschritte.

Die Ideen-Treffen bestehen aus insgesamt vier Teilschritten:

- **Schritt 1:** Es wird gemeinsam überlegt, was aus Sicht der Mitarbeiter verbessert werden soll.
- **Schritt 2:** Ein Hauptthema wird festgelegt.
- **Schritt 3:** Es werden gemeinsam Lösungen gesucht, wie das Ziel erreicht werden kann.
- **Schritt 4:** Ergebnisse und Aufgaben werden schriftlich festgehalten.

Ab dem zweiten Treffen wird ein weiterer Schritt 0 ergänzt, um die Umsetzungsergebnisse aus dem vorherigen Treffen zu besprechen.

### Die Gestaltung des Instruments

Bei der Gestaltung des Instruments wurde insbesondere auf wenig Text, eine übersichtliche Darstellung sowie eine praktische Handhabung geachtet. Hierzu gehören die laminierten Arbeitskarten, die auf der letzten Seite der Broschüre eingeschoben sind. Darauf abgebildet sind das Ablaufschema sowie die Kommunikationsregeln für die Treffen (siehe Abbildung oben rechts). Ebenfalls enthalten ist eine Kopiervorlage des Aufgabenblattes. Darin werden die in den Ideen-Treffen festgelegten Aufgaben, Zuständigkeiten und Termine eingetragen.

## Allgemeine Regeln:

- Nur einer spricht.
- Zeit für Lösungen und Zielbeschreibung nutzen.
- Jeder sagt, was er selbst denkt – nicht was andere denken könnten.
- Alles Gesprochene bleibt im Raum.
- Andere ausreden lassen.
- Über jemanden geärgert? Nachfragen.
- Wohlwollend und wertschätzend miteinander umgehen.
- Keine gegenseitigen Bewertungen und Verurteilungen.
- Über Abwesende sachlich sprechen.

## Für den Einstieg:

- Ideen-Treffen pünktlich beginnen und beenden.
- Zeitorganisator für Treffen bestimmen.
- Langredner evtl. abkürzen.

## Zum Ende des Ideen-Treffens:

- Leiter für das nächste Treffen bestimmen.
- Gemeinsam entscheiden, was veröffentlicht wird.

## ↑ Wichtige Regeln für die Ideen-Treffen

### Die Evaluation

Bereits während der Entwicklungsphase wurden erste Erfahrungen mit dem Instrument in einzelnen Betrieben gesammelt. Die Betriebe wurden dabei vor Beginn der Treffen und im Verlauf der Maßnahme beratend begleitet. Die systematische Evaluation ist in zwei Phasen geplant. **Phase 1** ist bereits abgeschlossen. Zur Bewertung der Akzeptanz und Verständlichkeit der Broschüre wurde eine schriftliche Befragung von Unternehmern durchgeführt: Besonders hervorgehoben wurden die Text Kürze und die Verständlichkeit, insgesamt ist sie mit „gut“ bewertet worden. Die Broschüre, die insbesondere für Kleinbetriebe mit bis zu 50 Mitarbeitern konzipiert wurde, kam auch bei Betrieben mit mehr als 50 Mitarbeitern an – sie zeigten großes Interesse am Thema „strukturierte Mitarbeiterbesprechungen“. Dagegen hatten Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern eher Schwierigkeiten, den Nutzen solcher Besprechungen für ihren Betrieb zu erkennen. Das Ergebnis verdeutlicht, dass die kommunikativen Strukturen in Kleinbetrieben eher informeller Art sind, strukturierte Gespräche werden dort als weniger wichtig angesehen.

**Die Phase 2** der Evaluation ist in Planung. Hier soll die Umsetzbarkeit des Instruments mittels qualitativer Interviews ermittelt werden. Befragt werden Betriebe, die das Instrument ausprobiert haben. ■

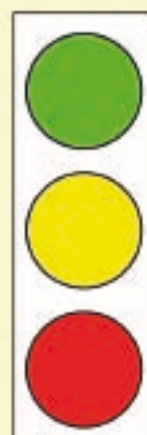
Betty Willingstorfer (Fleischerei-Berufsgenossenschaft)/mir,

✉ [redaktion@arbeit-und-gesundheit.de](mailto:redaktion@arbeit-und-gesundheit.de)

### Wie viele Fragen haben Sie angekreuzt?

Auswertung zum Fragebogen „Selbsteinschätzung“:

Mit Hilfe der zwölf Fragen kann jeder Betrieb den Bedarf für den Einsatz der Ideen-Treffen selbst überprüfen. Die Fragen sind so formuliert, dass der Unternehmer Handlungsbedarf für seinen Betrieb erkennt und seine Aufgabe wahrnehmen kann, diesen Verbesserungsprozess einzuleiten und aktiv zu unterstützen. Bei der Selbsteinschätzung handelt es sich nicht um ein normiertes Analyseinstrument. Es hat lediglich die Funktion eines „Türöffners“ für ein mitarbeiterorientiertes KVP-Verfahren.



- |      |   |
|------|---|
| 9-12 | Super! Nutzen Sie die Ideen-Treffen, um Ihre Stärken weiter zu stärken. Die Ideen Ihrer Mitarbeiter werden Ihnen auch weiterhin helfen. |
| 4-8  | Sie sind auf dem richtigen Weg. Die Ideen-Treffen werden Sie auf Ihrem Weg unterstützen.  |
| 0-3  | Nutzen Sie die Chance, mit den Ideen-Treffen schrittweise Schwächen ab- und Stärken aufzubauen.   |