



Mey, Packebusch & Weber

# Erhalt der psychischen Gesundheit in Klein- und Kleinstunternehmen

Ein Leitfaden für Inhaber und Führungskräfte

# Impressum

Institut für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsförderung und Effizienz (A.U.G.E.) der Hochschule Niederrhein

Reinarzstr. 49

47805 Krefeld

E-Mail: [auge@hs-niederrhein.de](mailto:auge@hs-niederrhein.de)

Redaktion: Marten Mey, Lutz Packebusch & Birgit Weber

Layout: Michael Frings, [design.frinx](http://design.frinx)

Bildnachweis: alle Grafiken von rubysoho, Fotolia

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Projektes „Erhalt und Förderung psychischer Gesundheit besonders belasteter Berufs- und Funktionsgruppen in Klein- und Kleinstunternehmen (BeFunt)“. Das Vorhaben wurde vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS NRW) sowie den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

**Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen**



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Kommt Ihnen das bekannt vor?</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Kann ich als Chef etwas tun?</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Handlungsfeld Arbeitsgestaltung</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Handlungsfeld Organisation</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Handlungsfeld Führung</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>Handlungsfeld Betriebsklima</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Ziele setzen</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b>	<b>28</b>

# 1 Kommt Ihnen das bekannt vor?



Sie sind meist der Erste auf der Arbeit, noch bevor Ihre Beschäftigten anfangen. Dann versuchen Sie, die Termine und Aufgaben des Tages zu planen. An manchen Tagen wissen Sie aber nicht, was der Tag noch bringen wird. Es werden ständig neue Anfragen und Probleme an Sie heran getragen, die kurzfristig bearbeitet werden müssen. Die eigentliche Arbeit bleibt in dem Moment liegen und Sie nehmen sich vor, die Arbeit noch am gleichen Abend zu erledigen.

Zu Ihren Aufgaben gehören Auftragsakquise, Verhandlungen mit Zulieferern oder nachgeschalteten Abnehmern, Kundenbetreuung, Werbung, Netzwerktätigkeit, Personalplanung, Logistik, Einkauf, Personalwesen, Controlling und Sie packen natürlich mit an, wenn mal Not am Mann oder der Frau ist.

Sie sind ständig an einer Vielzahl von Baustellen im Betrieb gleichzeitig aktiv und oft scheint der Tag keine Struktur zu haben. Häufig arbeiten Sie bis in die Abendstunden, um den Betrieb am Laufen zu halten.

## Belastungen im Arbeitsalltag

Jeder Tag hat mit seinen unterschiedlichen Anforderungen und Bedingungen Einfluss auf unser Wohlbefinden, sowohl das körperliche als auch das geistige. Wenn eine Belastung mit hoher Intensität oder zu viele dieser Belastungen auftreten und wir das Gefühl haben, die Situation nicht zu beherrschen, fühlen wir uns gestresst.

## Ohne Stress geht's nicht

Stress ist eine biologische Reaktion auf bedrohliche Reize, die unser Überleben sichern soll. In der Urzeit haben die Menschen mit Flucht oder Kampf reagiert und den Stress abgebaut.

In der heutigen Arbeitswelt ist es uns häufig nicht möglich, den Stress durch körperliche Aktivität abzubauen. Es kommt zu einer Stressreaktion.

## Quellen psychischer Belastungen

- Zeit- und Termindruck
- Überforderung durch die Arbeitsmenge
- geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- fehlende Informationen
- fehlende Transparenz von Entscheidungen
- Ärger und Konflikte mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten
- ständige Arbeitsunterbrechungen
- drohender Arbeitsplatzverlust
- unergonomische Arbeitsplätze
- ungünstige Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, Klima)

## Typische Stressreaktionen

### 1. Der Körper reagiert mit:

Herzklopfen, beschleunigter Atmung, Blutdruckanstieg, Schwitzen, Verspannung der Muskulatur

### 2. Folgende Gedanken und Gefühle stellen sich ein:

Unsicherheit, innere Anspannung, Nervosität, Angst, Gereiztheit, Konzentrationsschwäche, die Gedanken kreisen ständig um den Belastungsfaktor

### 3. Das Verhalten verändert sich:

Sie meiden die stressverursachende Situation, reagieren gereizt auf andere, nervöse Gestik, Rückzug gegenüber Kollegen und Freunden

## Herausforderung oder Beanspruchung?

Die Reaktion auf eine stressauslösende Situation ist sehr individuell. So macht es Ihnen möglicherweise nichts aus, wenn Sie fünf Kundentermine an einem Tag koordinieren müssen, Sie sehen es als Herausforderung. Einer Ihrer Beschäftigten bekommt bei der gleichen Aufgabe Herzklopfen und wird nervös. Für ihn geht die Belastungssituation einher mit einer starken Beanspruchung seiner körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit.

Gelingt es Ihnen und Ihren Beschäftigten nach einer belastenden Situation sich zu erholen und zur Ruhe zu kommen, ist alles in Ordnung. Sie lernen, dass solche Situationen lösbar sind und werden bei der nächsten vergleichbaren Situation eine geringere Stressreaktion zeigen.

### 7 Anzeichen von gesundheitsgefährdender Stressbelastung

1. spürbare Gereiztheit
2. innere Unruhe
3. Abschalten und zur Ruhe kommen fällt schwer
4. Konzentrationsschwierigkeiten
5. Schlafstörungen
6. keine Freude mehr an früheren Freizeitaktivitäten
7. Vernachlässigen von Freunden

Sollten Sie mehrerer dieser Anzeichen an sich entdecken, dann haben Sie keine Scheu davor, Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

### Dauerhaft am Limit

Häufig reiht sich eine belastende Situation an die nächste, egal ob auf der Arbeit oder privat. Es gelingt uns immer weniger, Zeit für Erholung zu finden. Wir geraten in einen dauerhaften Stresszustand. Unser Körper versucht, uns Signale zu senden, dass er das Limit bald erreicht hat.



### Burnout & Co

Ist das Limit überschritten, werden wir krank. Egal ob Burnout, Depression oder eine andere Bezeichnung, unsere psychische Gesundheit muss erst wieder hergestellt werden. Denn wir sind nicht mehr in der Lage, unsere Fähigkeiten auszuschöpfen und die normalen Belastungen des Lebens zu bewältigen.

## 2 Kann ich als Chef etwas tun?

**JA**, Sie haben als Inhaber oder Inhaberin sehr viele Möglichkeiten, die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu stärken, bevor das Limit überschritten wird.

Mit diesem Leitfaden werden Sie in der Lage sein, Ihre Möglichkeiten zu erkennen und sie besser zu nutzen. Vier Handlungsfelder stehen Ihnen zur Verfügung, um aktiv zu werden.

# Führung

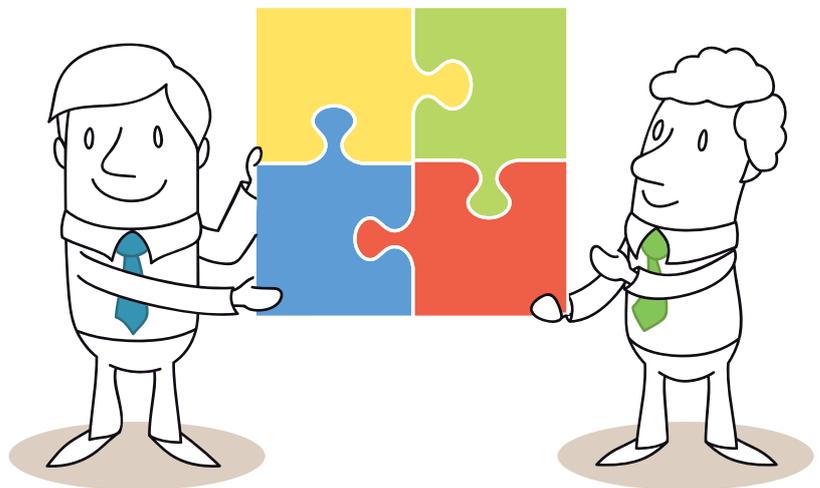
# Arbeitsgestaltung

# Betriebsklima

# Organisation

Die Handlungsfelder Arbeitsgestaltung, Organisation, Führung und Betriebsklima gehören wie Puzzleteile zusammen. Sie können gerne mit einem Feld beginnen, aber den größten Erfolg erzielen Sie, wenn Sie sich an alle Felder heranwagen.

Keine Sorge Sie können sich auch Unterstützung bei der Bearbeitung holen.



Die Experten des Instituts für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsförderung und Effizienz (A.U.G.E.) der Hochschule Niederrhein stehen Ihnen und Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite. In diesem Leitfaden haben wir unsere langjährigen Erfahrungen aus der Kooperation mit Klein- und Kleinstunternehmen einfließen lassen.

## 3 Handlungsfeld Arbeitsgestaltung

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist ein zentrales Handlungsfeld, um die psychische, aber auch die körperliche Gesundheit aller Personen im Betrieb zu erhalten.

### **Bereiche der Arbeitsgestaltung und Beispielfragen zum Selbstcheck**

#### **Arbeitsumgebung**

- Gibt es genügend Platz oder werden Wege und der eigene Arbeitsplatz zugestellt?
- Sind die Beschäftigten Lärm oder ungünstigen klimatischen Bedingungen am Arbeitsplatz ausgesetzt?

#### **Arbeitsmittel**

- Wie oft bemängeln Ihre Beschäftigten fehlendes bzw. kaputtes Arbeitsmaterial oder Werkzeug?

#### **Arbeitsplatz**

- Kommt es vor, dass Sie sich von Ihren Beschäftigten mehr Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz wünschen?

#### **Arbeitsinhalt**

- Haben Sie das Gefühl, dass nicht allen Beschäftigten klar ist, welche Aufgaben Sie erfüllen sollen?

#### **Arbeitszeit**

- Arbeiten Sie und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen häufig unter Zeitdruck?
- Kommt es des Öfteren zu Terminüberschneidungen durch verschiedene Aufträge?

#### **Arbeitsorganisation**

- Müssen Sie und Ihre Beschäftigten häufig die eigentliche Arbeitsaufgabe für andere Tätigkeiten unterbrechen?
- Sind den Beschäftigten immer alle nötigen Informationen zur Erledigung eines Auftrages bekannt?

Wenn Sie auch nur in einem einzigen Bereich Optimierungsbedarf festgestellt haben, dann lohnt es sich schon, dem nachzugehen. Durch eine systematische Veränderung der Arbeitsbedingungen gelingt es, die stressverursachenden Belastungen zu reduzieren und gleichzeitig die Arbeit in Ihrem Betrieb produktiver zu gestalten.

## Holen Sie Ihre Beschäftigten mit ins Boot

Sie müssen nicht alleine nach den Ursachen suchen und all die Probleme lösen. Ihre Beschäftigten wissen ganz genau, wo der Schuh drückt und sind gerne bereit, Lösungen zu suchen. Haben Sie also ein offenes Ohr und fragen Sie gezielt nach Missständen, so erfahren Sie, an welcher Stelle Sie gemeinsam ansetzen können.



# Praxisbeispiel Arbeitsgestaltung

## Problembeschreibung

Während der Arbeitsvorbereitung kam es in einem Kleinbetrieb mit 45 Beschäftigten aus dem Bereich Fensterbau regelmäßig zu Terminüberschneidungen mit anderen Aufträgen, weil häufig interne Terminabsprachen fehlten, Material zu spät bestellt wurde und dadurch lange Lieferzeiten entstanden und es an einer geregelten Übergabe aus dem Vertrieb fehlte. Hinzu kamen nachträgliche Änderungswünsche der Kunden und unterschiedliche Vorgehensweisen der Techniker.

## Auswirkungen auf die psychische Gesundheit

Für die Beschäftigten bedeutete dies regelmäßige Überstunden, wenig Freizeit für sich und die Familie sowie ständiger Zeit- und Termindruck. Häufig war der Akku leer, einige verspürten eine innere Unruhe, andere klagten über regelmäßige Migräneanfälle.

## Ursachensuche

Die Inhaber setzten sich mit einigen Technikern zusammen, um die Probleme zu beheben und holten sich dafür die Unterstützung eines externen Moderators. Die vom Moderator aufgestellten Spielregeln ermöglichten ein gutes Arbeitsklima und halfen den Teilnehmern auch schwierige Themen anzusprechen.

In dem moderierten Workshop wurden der Prozess der Arbeitsvorbereitung mit seinen Teilschritten (z.B. Werkplanung, Materialdisposition) und die beschriebenen Probleme visualisiert. Durch die Ansprache, wie sich bei den einzelnen Teilnehmern Stress bemerkbar macht, wurde die Wichtigkeit der Ursachen- und Lösungssuche nochmals verdeutlicht.

Jeder Teilnehmer dachte über mögliche Ursachen für die aufgetauchten Probleme nach und notierte sie auf Moderationskarten. Dadurch umfasste die Lösungssuche nicht nur einen Aspekt, sondern es konnten technische, organisatorische und menschliche Ursachen für die derzeitige Situation zusammengetragen werden. So mangelte es z.B. an geeigneter Software (Technik) und fehlenden Standards zur Konstruktion. Zudem waren die Objektleiter meistens schon ausgelastet, wenn neue Aufträge angenommen wurden (Organisation). Hinzu kamen unterschiedliche Vorstellungen der Techniker (Mensch).

## Lösungsfindung

Gemeinsam mit den Beschäftigten wurde im zweiten Teil des Workshops überlegt, wie die Arbeitsvorbereitung idealerweise ablaufen sollte und dieser Prozess wieder visualisiert. Dadurch sahen die Teilnehmer weitere Optimierungsmöglichkeiten für sich und es half bei der anschließenden Überlegung und Suche nach Lösungsansätzen. Die Vorschläge wurden per Moderationskarten neben die Ursachen geklebt und verdeutlichten so, wo man noch weitere Ideen benötigte.

## Maßnahmen

Am Ende wurden sieben Maßnahmen zur Verbesserung der Situation beschlossen, darunter waren Planungsgespräche gekoppelt an die wöchentliche Teambesprechung, Festlegung von Standards, Erstellung eines Übergabeprotokolls und ein Pflichtenheft für den Bedarf an Softwareunterstützung. Mit Hilfe von Endterminen für die Umsetzung sowie Verantwortlichen für die einzelnen Maßnahmen konnte es an die gemeinsame Umsetzung gehen.

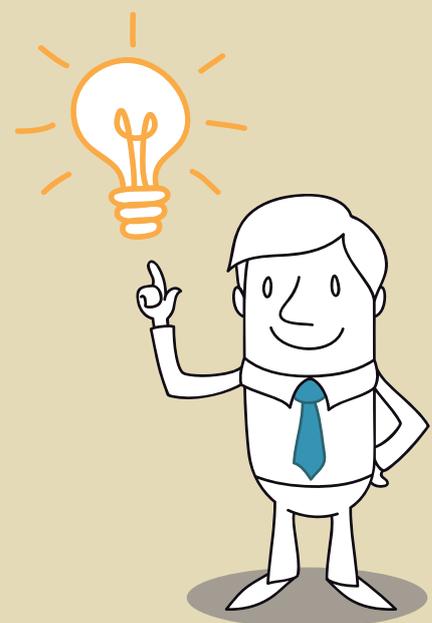
## Umsetzung

Die Umsetzung erfolgte durch die einzelnen Verantwortlichen in Eigenregie. Dabei erhielten sie Unterstützung von den Kollegen und Kolleginnen und konnten sich auf den Rückhalt von der Geschäftsführung verlassen.

## Erfolgskontrolle

Bei einem zweiten gemeinsamen Treffen wurde nach sieben Wochen geschaut, wie weit man mit der Umsetzung gekommen war, was gut lief und welche Hindernisse aufgetaucht waren. Hier waren klare Fortschritte zu erkennen.

Ein drittes Treffen ein halbes Jahr später zeigte deutliche Verbesserungen im Arbeitsablauf und in der Belastungssituation. Die Beschäftigten fühlten sich nicht mehr so gestresst wie früher, der Prozess war effizienter und die Arbeit effektiver geworden.

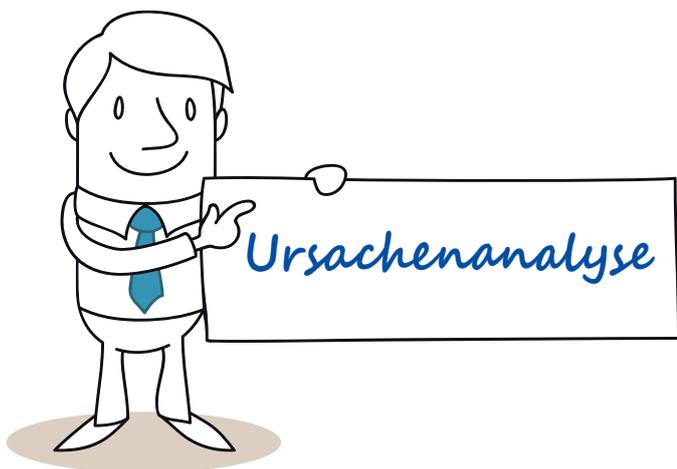


Das Praxisbeispiel zeigt, Sie und Ihre Beschäftigten können mit überschaubarem Aufwand gemeinsam rasche und anhaltende Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und eine Reduzierung der Belastungen erreichen.

„Was können wir tun?“, fragen Sie sich.

Suche Sie einen geeigneten Termin für ein Teamtreffen, für das Sie sich zwei, besser drei Stunden Zeit nehmen sollten. Laden Sie vom Missstand betroffene Beschäftigte dazu ein und informieren Sie sie im Vorfeld, worum es bei dem Treffen geht. Eine Gruppengröße von vier bis maximal sechs Teilnehmern, Sie eingeschlossen, hat sich in der Praxis bewährt.

Eine Person, die nicht von dem Problem betroffen ist – am besten ein Externer mit Moderationserfahrung – moderiert die Runde. Der Moderator beteiligt sich nicht aktiv an der Lösungsfindung, sondern leitet durch die einzelnen Phasen des Teamtreffens, achtet auf die Einhaltung der Spielregeln und vermittelt bei Konflikten.



Mit Hilfe von Spielregeln fällt es den Teilnehmern leichter, über Probleme zu sprechen und Kritik zu üben, ohne dass sich der Kritikempfänger gleich angegriffen fühlt und es zu einem Streit kommt. Vor allem das Ausblenden von Sätzen wie „das ist hier schon immer so gewesen“, hilft, kreative und innovative Lösungen zu finden.

## Vorgehen bei der Ursachenanalyse

### 1. Spielregeln

- Ausreden lassen
- keine Anschuldigungen machen
- Ich-Perspektive verwenden
- Streitigkeiten werden sofort aus der Welt geschafft
- kein „das ist hier schon immer so gewesen“

### 2. Einstieg

- gute Arbeitsatmosphäre schaffen
- Zeitplan und Ablauf des Treffens vorstellen
- Erwartungen der Teilnehmer abfragen
- Spielregeln aufstellen
- Arbeitsziel des Treffens festlegen
- Klären, wer das Treffen protokolliert

### 3. Sammeln

- Benennen des problematischen Prozesses
- Beschreibung der Prozessteilschritte im Arbeitsalltag
- Notieren der auftretenden Probleme
- Ansprechen der Wirkung von Stress bei jedem Einzelnen

### 4. Auswählen

- Wurde mehr als ein Prozess benannt und beschrieben, erfolgt die Abfrage, welches Thema bearbeitet werden soll.

### 5. Bearbeiten

- Zusammentragen möglicher Ursachen
- Beschreibung des idealen Prozessablaufs, bei dem es keine Probleme gibt
- jeder Teilnehmer macht Lösungsvorschläge

### 6. Planen

- Entscheiden, was umgesetzt werden soll (Was, Wozu, Wer, Bis wann, Kontrolle)

### 7. Abschluss

- Bewertung, ob das Arbeitsziel erreicht wurde
- Treffen mit einem positiven Ausblick beenden

## Handlungsspielräume schaffen

Selbst nach der Verbesserung der Arbeitsbedingungen wird es noch Situationen geben, in denen hoher Zeit- und Termindruck besteht. Änderungswünsche vom Auftraggeber oder kurzfristige Lieferengpässe im Einkauf können Sie schwer beeinflussen. Hier ist Flexibilität und Erfahrung im Umgang mit solchen Situationen gefragt, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wem trauen Sie das in Ihrem Betrieb zu, außer Ihnen und Ihren Führungskräften?

Ihre Beschäftigten werden versuchen in so einer Situation von Ihnen oder ihrer direkten Führungskraft eine Entscheidungsvorgabe zu erhalten, weil sie es richtig machen wollen. Haben Sie oder die Führungskraft in dem Moment keine Zeit, weil Sie einen Außer-Haus-Termin haben oder andere wichtige Aufgaben erledigen, steigt die psychische Belastung weiter. Es kann passieren, dass die Beschäftigten aus Unsicherheit die Aufgabe zurückstellen oder die Fehlerwahrscheinlichkeit steigt, weil Ihre Beschäftigten nicht über die Möglichkeiten verfügen, die Reihenfolge von Arbeitsschritten selbst zu bestimmen oder Einfluss auf die Zuteilung, Planung und Einteilung von Arbeitsaufträgen zu nehmen. Dies wäre jedoch nötig, um in solchen Situationen flexibel reagieren zu können, ohne dass Sie jedes Mal die Entscheidung treffen müssen.

## Klare Aufgabenverteilungen und Zielvorgaben

Wenn es in Ihrem Unternehmen Arbeitsplatzbeschreibungen mit konkreten Tätigkeiten gibt und jeder Beschäftigte weiß, für welche Aufgaben er zuständig ist, dann helfen klare und erfüllbare Zielvorgaben bei der Übertragung von Entscheidungsbeugnissen und unterstützen so die Erweiterung der Handlungsspielräume.



### Worauf soll ich bei der Arbeitsgestaltung achten?

- definierte und aufeinander abgestimmte Arbeitsprozesse
- klare Aufgabenverteilungen
- Arbeitsplatzbeschreibung mit konkreten Tätigkeiten
- klare und erfüllbare Zielvorgaben
- Handlungsspielräume bei der Aufgabenerfüllung
- ergonomische Arbeitsplätze
- geringe Warte- und Wegezeiten

Welches sind die Prozesse, die am meisten Stress auslösen?

Aus Ihrer Sicht:

Aus der Sicht Ihrer Beschäftigten:

**Sie möchten Unterstützung bei der Analyse Ihrer Prozesse und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen?**

**Das A.U.G.E. Institut unterstützt Sie dabei mit folgenden Angeboten:**

- Arbeits(platz)analysen
- Optimierung der betrieblichen Abläufe
- Moderation von (Analyse)Workshops

## 4 Handlungsfeld Organisation

Das Handlungsfeld der Organisation ist eng mit dem vorherigen Bereich der Arbeitsgestaltung verknüpft. Denn ohne passende Rahmenbedingungen für optimale Betriebsabläufe nützen auch die besten Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung wenig.

Wenn Sie wollen, dass Ihre Beschäftigten ihre erweiterten Handlungsspielräume nutzen und Sie bei der Erledigung Ihrer Aufgaben entlasten, sorgen Sie im Vorfeld für die Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Nicht jeder von ihnen möchte Verantwortung übernehmen und ist den Anforderungen der neuen Situation von Beginn an gewachsen. Dies kann das Stresserleben noch verstärken.



### Schaffen Sie Entwicklungsmöglichkeiten

Durch persönliche Gespräche bekommen Sie schnell eine Vorstellung, welche Ziele jemand in Ihrem Unternehmen anstrebt und wer das Zeug zur Führungskraft hat. Vielleicht ist Ihr Auszubildender in der Produktion sehr zielstrebig und träumt davon, in 10 Jahren als Führungskraft tätig zu sein. Oder eine Mitarbeiterin hat nicht nur Stärken im kaufmännischen Bereich, sondern würde sich mit der nötigen Weiterbildung auch für den Einsatz im technischen Bereich eignen.

#### Praxisbeispiel Weiterbildung

Die Inhaber eines Kleinbetriebes mit 25 Beschäftigten fördern mit verschiedenen Maßnahmen die Weiterbildung Ihrer Beschäftigten. Im Aufenthaltsraum liegen Fachaufsätze über neue Techniken, Produkte und Materialien aus. Neue Informationen für alle werden am „schwarzen Brett“ verbreitet. Einmal im Jahr wird eine Weiterbildungsveranstaltung durch externe Trainer durchgeführt. Beschäftigte, die externe Seminare besucht haben, berichten auf den wöchentlichen Teamsitzungen, stellen das Material zur Verfügung und qualifizieren ihre Kollegen und Kolleginnen.

Also sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten und eröffnen Sie Ihnen mitunter neue Perspektiven. Die Investition in die Weiterentwicklung durch den Einsatz in anderen Bereichen Ihres Unternehmens oder in externe Weiterbildungsangebote lohnt sich. Das sichert Ihnen langfristig eine ausreichende Personalstärke in Zeiten von Urlaub oder Krankheitsfällen und entlastet die Beschäftigten, die ansonsten als Vertretung, die Mehrarbeit übernehmen würden.

## **Sorgen Sie für den richtigen Informationsfluss**

In der heutigen Zeit erhalten Sie und Ihre Beschäftigten täglich neue Mails, Informationen per Post oder Fax sowie Anrufe. Den Überblick zu behalten, fällt da schwer. Wie häufig haben Sie das Gefühl, dass unwichtige Informationen weitergegeben werden und die wichtigen verloren gehen?

Ihren Beschäftigten geht es ähnlich. Überlegen Sie daher gemeinsam, welche Informationen unbedingt notwendig sind, damit ein Auftrag fehlerfrei ausgeführt werden kann, und wo man solche Informationen lagert, die zwar wichtig sind, aber mit dem Auftrag nichts zu tun haben. Tauschen Sie sich zudem regelmäßig in Teambesprechungen aus, damit alle auf dem gleichen Wissensstand sind.

Ein weiterer Effekt des Austausches zwischen unterschiedlichen Teams oder Bereichen ist die Verbesserung des Verständnisses für die Arbeitssituation des Anderen, dies wirkt sich auch positiv auf das Betriebsklima aus.

## **Offenheit schafft Vertrauen**

Als Unternehmer hat man nicht nur gute Zeiten. Man macht sich Gedanken, wie man das Überleben der eigenen Firma sichert und auch noch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich am Markt agiert. Das veranlasst Sie dazu, einen Auftrag anzunehmen oder dazwischen zu schieben, obwohl Ihre Beschäftigten gut ausgelastet sind. Damit vergrößern Sie für viele den Zeit- und Termindruck und ernten von dem ein oder anderen Beschäftigten auch noch Unverständnis. Woher soll er auch wissen, was Ihnen durch den Kopf gegangen ist, als Sie den Auftrag angenommen haben?

Wenn Sie Ihren Beschäftigten Ihre strategischen Überlegungen mitteilen, werden Sie feststellen, dass viele von ihnen die Notwendigkeit des Auftrages erkennen. Wenn diese Art der Auftragsannahme nicht zur Regel wird, gehen Ihre Beschäftigten auch anders mit der Belastung um und sehen die damit verbundene Mehrarbeit weniger kritisch.

### **Wie Sorge ich für eine reibungslose Organisation?**

- Weitergabe von Informationen
- Transparenz von betrieblichen Abläufen und Unternehmensstrategien
- ausreichend Personal einsetzbar
- langfristige Personalplanung
- Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten
- Bereitstellung funktionierender Arbeitsmaterialien
- genügend Erholungspausen schaffen

Mit welchen Maßnahmen will ich meinen Betrieb gut aufstellen?

**Sie möchten Unterstützung bei der Organisation Ihres Betriebes oder Beratung zur Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?**

**Das A.U.G.E. Institut unterstützt Sie dabei mit folgenden Angeboten:**

- Erhebung des Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über Potenzialanalysen oder Stärken-Schwächen-Analysen
- Entwicklung innerbetrieblicher Qualifizierungskonzepte, z.B. zum Umgang mit Kundenreklamationen
- Laufbahngestaltung
- Gestaltung von Arbeitszeitmodellen

## 5 Handlungsfeld Führung

Als Inhaber oder Inhaberin sind Sie die erste Führungskraft in Ihrem Unternehmen. Sie leiten nicht nur die Geschicke der Firma, Sie besitzen auch eine Vorbildfunktion. Wenn Sie möchten, dass Ihre Beschäftigten sich von Belastungen erholen können, machen auch Sie bewusst Pausen und zeigen es.

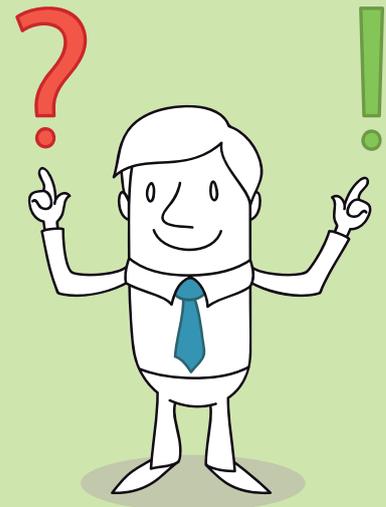
### Übertragen Sie Verantwortung

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie Ihre Arbeit nicht mehr schaffen, wenn Sie sich eine Pause gönnen, sollten Sie etwas ändern. Stellen Sie sich die Frage: „Welche Aufgaben können wirklich nur von mir selbst erledigt werden?“.

#### Selbstcheck Belastungssituation

**Aufgaben aus folgenden Bereichen können delegiert werden:**

- Akquise und Vertrieb
- Werbung
- Kundenanfragen & -betreuung
- Angebotserstellung
- Organisation der Auftragsbearbeitung
- Materialeinkauf & -verteilung
- Produktion & Leistungserbringung
- Qualitätsmanagement & -prüfung
- Rechnungserstellung und Buchhaltung
- Sonstige Aufgaben



Sie haben fähige Beschäftigte, die sicherlich schon jetzt einen Teil der Aufgaben, wie z.B. Planungsaufgaben oder die Materialbestellung übernehmen können. Ansonsten gelingt es Ihnen mit Qualifizierungsmaßnahmen, Ihre Beschäftigten für diese Aufgaben fit zu machen.

Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten bei den Entscheidungen und schenken Sie ihnen Vertrauen. Damit fördern Sie nicht nur die Fähigkeiten der Beschäftigten und steigern die Motivation, Sie selbst gewinnen auch Freiräume für wichtige Angelegenheiten. Mit diesen Maßnahmen schaffen Sie auch Handlungsspielräume und Ressourcen für den Erhalt der psychischen Gesundheit – sowohl bei Ihnen als auch bei Ihren Beschäftigten.

## **Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern**

Ein Erfolgstipp ist das regelmäßige persönliche Gespräch. Es hilft vor allem dann, wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin führt die Aufgaben nicht so aus, wie Sie es sich vorstellen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und sprechen sie in Ruhe und nicht zwischen Tür und Angel miteinander. Die investierte Zeit haben Sie doppelt und dreifach wieder gewonnen, wenn die Missverständnisse einmal beseitigt sind.

### **Tipps für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch**

- Bereiten Sie das Gespräch gründlich vor (Termin, Ort, Information des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin).
- Sprechen Sie zu Beginn das Positive der bisher geleisteten Arbeit an, bevor Sie zum Kernpunkt überleiten.
- Hören Sie dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin zuerst aktiv zu, wie er die Aufgabe verstanden hatte oder die Situation sieht.
- Versuchen Sie sich dabei in die Rolle Ihres Gegenübers hinein zu versetzen.
- Geben Sie dann erst Ihre Wahrnehmung wieder.
- Erklären Sie ihrem Mitarbeiter/ihrer Mitarbeiterin falls nötig, wie Sie zu Ihrer Einschätzung gekommen sind.
- Suchen Sie gemeinsam nach Lösungswegen.
- Treffen Sie Vereinbarungen und halten Sie diese schriftlich fest.

## **Heute schon gelobt?**

Der Mensch benötigt eine Anerkennung für die Arbeit, die er leistet. Das motiviert ihn und damit lässt sich auch seine Arbeitszufriedenheit steigern. So geht es Ihnen, aber auch Ihren Beschäftigten. Im Idealfall machen schon die Arbeitsinhalte Freude und bieten einem die Bestätigung seines Könnens. So wissen Sie beispielsweise, dass Sie erfolgreich sind und fühlen sich gut, wenn Sie trotz größter Schwierigkeiten einen Auftrag an Land ziehen.

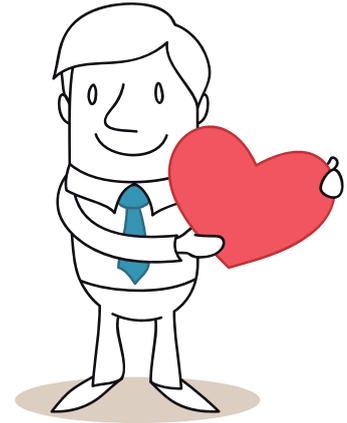
Die Tätigkeiten vieler Beschäftigter umfassen nicht mehr alle Schritte der Bearbeitung vom Rohmaterial bis zum fertigen Produkt, sondern sie bearbeiten nur Teilbereiche. So gibt es etwa bei einem Fensterbauer die Techniker und Konstrukteure, die ein neues Fenstersystem planen; die Mitarbeiter an den Maschinen, die das Holz bearbeiten; die Kollegen, die die einzelnen Teile vormontieren; wieder andere Kollegen, die

die Oberfläche behandeln; noch einmal andere Kollegen, die das Endprodukt montieren und schließlich die Monteure vor Ort, die auf der Baustelle das Fenster einsetzen. Jeder Beschäftigte hat seine Aufgabe und seinen Bereich, in dem er arbeitet, aber ob das Fenster am Ende passt und dem Kunden gefällt, erfährt er nicht unmittelbar durch seine Tätigkeit. Woher soll er also wissen, dass er gute Arbeit geleistet hat?

## *Durch Lob und Anerkennung!*

Vertreten Sie die Auffassung „wenn ich nichts sage, dann ist es ein Lob“ oder ist es bei Ihnen im Betrieb ähnlich, dass die Beschäftigten nur für einzelne Aufgaben zuständig sind?

Dann sagen Sie Ihren Beschäftigten öfter mal, was sie gut gemacht haben, auch wenn es in Ihren Augen nur Kleinigkeiten sind oder Sie dies eigentlich voraussetzen. Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin wird sich über ein ehrliches Lob auf jeden Fall freuen und die nächste Kritik von Ihnen wird bei ihm oder ihr nicht gleich Stress verursachen.



### **Sie sind auf dem besten Weg**

Wenn Sie diese Anregungen in Ihren täglichen Arbeitsalltag einbauen und auf Ihre Belastungssituation sowie die Ihrer Beschäftigten achten, dann werden Sie schnell feststellen, dass die Motivation und die Arbeitszufriedenheit bei Ihnen und den Beschäftigten steigt. Denn hier liegt es in Ihrem Einflussbereich, etwas zu bewegen. Packen Sie es an!

### **Wodurch zeichnet sich eine gute Führungskraft aus?**

- Vorbild für seine Beschäftigten sein
- Anerkennung von Leistungen durch Lob und Wertschätzung
- Einbezug der Beschäftigten bei Entscheidungen
- Übertragung von Verantwortung auf die Beschäftigten
- jedem Einzelnen Vertrauen entgegen bringen
- Fähigkeiten der Beschäftigten fördern
- keine Bevorzugung einzelner Beschäftigter

Was wollen Sie als Führungskraft erreichen  
und wie setzen Sie es um?  
Setzen Sie sich Ihre persönlichen Ziele:

1. ...

2. ...

3. ...

**Sie möchten Ihre Führungsfähigkeiten ausbauen?**

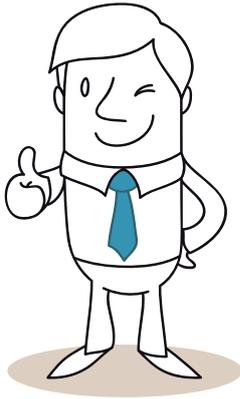
**Das A.U.G.E. Institut unterstützt Sie dabei mit folgenden Angeboten:**

- Verbesserung des Selbstmanagements
- Motivation von Mitarbeitern
- Gesunde Führung
- Wertschätzende Führung

## 6 Handlungsfeld Betriebsklima

Als Inhaber oder Inhaberin eines Klein- oder Kleinstbetriebs kennen Sie alle Ihre Beschäftigten beim Namen und sehen Ihren Betrieb als ein „großes Team“. Aber auch in einem Team bedarf es einiger Wertvorstellungen und Bemühungen, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen.

### Ein Lächeln wirkt Wunder



Wie oft begrüßen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einem Lächeln auf den Lippen, wenn sie Ihnen am Morgen begegnen?

Der schnellste Weg Ihre Beschäftigten zu erreichen und ihr Wohlbefinden zu steigern, ist ihnen ein ehrliches Lächeln zu schenken! Vergessen Sie nicht: Wer ein Lächeln schenkt, wird auch eines zurückbekommen. So tun Sie sich selbst auch etwas Gutes.

### Auf dem Weg zum Team

Die Stärke eines Teams liegt darin, dass man füreinander da ist, auch wenn ein Teammitglied mal Mist gebaut hat. Dabei beruht die Beziehung der Teammitglieder auf Gemeinsamkeiten, Ritualen, Respekt und gegenseitiger Unterstützung, obgleich individuelle Freiräume ermöglicht werden. Wie sieht es bei Ihnen im Unternehmen aus?

Ihre Gemeinsamkeit ist die Freude an Ihrem „Handwerk“. Dies bildet die Basis und als Rituale stehen Ihnen Teambesprechungen oder – etwas geselliger – die jährliche Weihnachtsfeier zur Verfügung. Eine regelmäßige Teambesprechung können Sie dazu nutzen, sich über die Dinge, die besser laufen sollten, auszutauschen. Damit schaffen

### Praxisbeispiel Teambesprechung

In einem SHK-Betrieb mit zwölf Mitarbeitern bestand Gesprächsbedarf über die regelmäßig stattfindenden Arbeitsbesprechungen hinaus. In Absprache mit den Mitarbeitern einigte man sich auf eine Teambesprechung, die regelmäßig im Sechs-Wochen-Rhythmus stattfindet. Von den zwei Stunden Teambesprechungen wird eine Stunde als Arbeitszeit angerechnet. Sowohl der Inhaber als auch die Beschäftigten sehen diese zusätzliche Teambesprechung als gute Möglichkeit an, ohne Zeitdruck über Fragen des Zusammenarbeitens, der Arbeitsabläufe und der zukünftigen Entwicklung des Betriebes zu sprechen.

Sie die Möglichkeit, dass alle Beteiligten, auch Punkte zur Sprache bringen können, die sie als Beanspruchung empfinden und für den Einzelnen zu Stress führen. Beschäftigte haben hier die Möglichkeit, sich zu informieren, Vorschläge einzubringen und sich zu beteiligen.

Gegenseitiger Respekt stärkt die Verbindung zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter oder Ihrer Mitarbeiterin, aber auch zwischen den Beschäftigten selbst. Wer sich respektiert, unterstützt sich auch in stressigen Zeiten. Respektvoller Umgang bedeutet, Rücksicht auf die Bedürfnisse des Gegenübers zu nehmen. Jeder Ihrer Beschäftigten hat andere Bedürfnisse. Jemand der unsicher ist, ob er seine Arbeit fehlerfrei ausführt, benötigt von Ihnen mehr Anerkennung für seine Leistungen, als die Kollegen oder Kolleginnen, die genügend Selbstsicherheit besitzen. Er oder sie wird sich auch häufiger absichern und möglicherweise bei Ihnen nachfragen, wenn es um Entscheidungen geht. Seien Sie aufmerksam und gehen Sie als gutes Vorbild und mit Respekt für jeden Ihrer Beschäftigten voran. Ihre Beschäftigten werden Ihnen nacheifern.

## Den richtigen Draht finden

Vor allem im Handwerk mit körperlich anstrengenden Tätigkeiten werden Ihnen Sprüche wie „Stress hab ich nicht“ begegnen. Oft sind es „echte Männer“ die so etwas über sich sagen. Dabei ist es keine Schwäche, wenn man aussprechen kann, dass einen die aktuelle Situation ganz schön fordert und es nicht einfach ist, den Auftrag termingerecht fertig zu stellen. Ohne zu wissen, wodurch Belastungen entstehen, können Sie aber nichts ändern. Fragen Sie im Gespräch unter vier Augen nach, wenn Sie die das Gefühl haben, Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin verhält sich in letzter Zeit anders und Sie schon Anzeichen einer Stressreaktion erkennen.

Eine Möglichkeit nachzufragen ist: „Ich kenne dich als fleißigen Mitarbeiter und schätze deinen Einsatz, den du für die Firma bringst. In letzter Zeit ist mir allerdings aufgefallen, dass dir vermehrt Fehler passieren und deine Arbeitseinstellung leidet, das macht mir wirklich Sorgen. Was ist passiert?“.

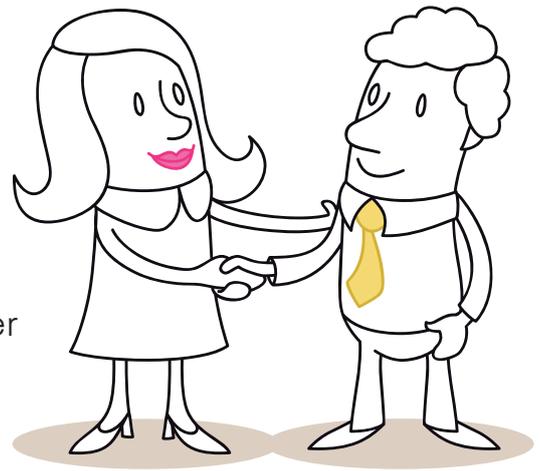


## Konflikte lösen

Viele Gespräche zu führen, gehört zu Ihrer täglichen Arbeit. Da lassen sich Missverständnisse nicht vermeiden. Diese können die Ursache für Ärger und Konflikte sein und sich somit negativ auf das Wohlbefinden von Ihnen und Ihren Beschäftigten auswirken. Wie können Sie das vermeiden?

Mit ein paar kleinen Spielregeln für eine gelungene Kommunikation lassen sich Gespräche und Besprechungen erfolgreicher gestalten.

Erklären Sie diese bei der nächsten Teamsitzung und wenden Sie sie gemeinsam an. Sie werden sehen, es funktioniert!



## Rückmeldungen geben

Feedback geben ist ein konkretes Mittel um Missverständnisse zu vermeiden oder auf Fehler aufmerksam zu machen. Sie können es nutzen, um einem Beschäftigten mitzuteilen, wie sein Verhalten von Ihnen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird. Die Rückmeldung sollte auf Wunsch des Beschäftigten möglichst zeitnah erfolgen und Sie sollten Ihre Beobachtungen in der konkreten Situation beschreiben, statt Verallgemeinerungen zu benutzen. Beginnen Sie mit dem Positiven, bevor Sie das Problem ansprechen. Das Formulieren von Ich-Botschaften verhindert, dass der Gesprächspartner die Äußerungen als unberechtigt empfindet und sich angegriffen fühlt. Statt „Sie verstehen es einfach nicht!“ können Sie „Ich habe das Gefühl, dass ich ihnen etwas noch nicht ausreichend erklärt habe“ sagen. Diese Botschaft hat eine ganz andere Wirkung. Wenn Sie im Feedback-Gespräch neben der Kritik auch konkrete Verbesserungsvorschläge geben, unterstützt dies den Beschäftigten, aus seinen Fehlern zu lernen.

### Spielregeln für eine gelungene Kommunikation

- lassen Sie den anderen ausreden
- jeder darf zu Wort kommen
- aktiv Zuhören
- Unterlassen von persönlichen Angriffen
- Formulieren von Ich-Botschaften
- Rückfragen, ob man die Aussage im Sinne des Sprechers verstanden hat

Seien auch Sie offen für Feedback und fordern Sie es ein. Denn nur durch Feedback erfahren Sie, was gut funktioniert und wo Sie sich verbessern können. Die meisten Beschäftigten geben Ihnen jedoch keine Rückmeldung, wenn Sie mit Ihrem Verhalten als Führungskraft nicht zufrieden sind – aus Furcht vor negativen Konsequenzen. Sie benötigen dafür erst ein hohes Maß an Vertrauen. Vertrauen schaffen Sie durch Glaubwürdigkeit, offene Kommunikation und wertschätzendes Verhalten.

Sie merken, Sie haben jede Menge Einflussmöglichkeiten, die psychische Gesundheit zu erhalten!

### Was kennzeichnet ein gutes Betriebsklima?

- gegenseitiger Respekt
- ehrliches Feedback geben und einfordern
- sich gegenseitig unterstützen
- freundlicher Umgangston
- Verständnis für die Probleme des anderen aufbringen
- jeder kann Fehler machen, solange man daraus lernt
- Stärkung eines Wir-Gefühls durch gemeinsame Rituale



## 7 Ziele setzen

Sie haben mit diesem Leitfaden einen Einblick erhalten in die Vielzahl von Möglichkeiten, mit denen Sie als Inhaber oder Inhaberin bzw. Führungskraft die täglichen Belastungen im Arbeitsalltag so gering wie möglich halten können. Einige der genannten Anregungen werden Ihnen bekannt vorkommen. Doch wie bei anderen Dingen im Leben reicht das Wissen alleine nicht aus, damit sich etwas verändert. Sie müssen sich Ziele setzen und diese verfolgen.

Ein Ziel kann sein, die Gesprächskultur in den Teamsitzungen zu verbessern. Dann stellen Sie Spielregeln auf und wenden diese an. Ein anderes Ziel kann sein, das funktionierende Arbeitsmaterial und Werkzeug vorhanden ist, wenn man es braucht. Fragen Sie Ihre Beschäftigten, warum es dazu kommt, dass es teilweise an funktionierendem Werkzeug mangelt und welche Ideen sie haben, diesen Zustand abzustellen. Oder Sie wollen den Prozess der Qualitätssicherung überarbeiten. Egal welches Ziel Sie sich setzen, nehmen Sie sich erst ein Ziel vor, bevor Sie mit dem nächsten beginnen.

### **Am Ball bleiben lohnt sich**

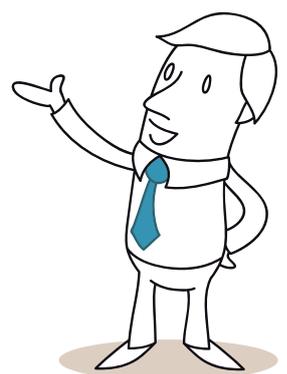
Mit kleinen und überprüfbaren Schritten werden Sie schnell merken, dass sich erste Erfolge einstellen. Durch die Beteiligung der Beschäftigten erhöhen Sie zudem die Bereitschaft für Veränderungen. Es geht leichter, wenn sie alle an einem Strang ziehen.

Machen Sie sich Fotos von der jetzigen Situation oder dem Zustand eines Arbeitsplatzes, bevor sie mit der Umsetzung von Maßnahmen beginnen. Fotografieren Sie den gleichen Arbeitsplatz oder die Situation danach. Damit dokumentieren Sie das Erreichte und machen den Erfolg sichtbar. Sie werden feststellen, die Motivation, sich mit einem neuen Ziel zu beschäftigen, steigt.

Es wird nicht immer alles reibungslos verlaufen. Aber in einem offenen Gespräch lässt sich mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über die aufgetauchten Hindernisse sprechen. Sind diese erst einmal bekannt, erreichen sie ihr gemeinsames Ziel schneller.

Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen bei der Umsetzung und Reduktion der Belastungen!

*Ihre Autoren*



## 8 Anhang: Selbsttest Arbeitsbedingungen

Ob es in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen gibt, können Sie mit Hilfe dieser Fragen abklären.

<b>Arbeitsumgebung</b>	Ja	Nein
Sind die (Lauf)Wege oder der Arbeitsplatz Ihrer Beschäftigten zugestellt (z.B. mit Waren oder Material)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Beschäftigten an Ihrem Arbeitsplatz Lärmquellen ausgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Beschäftigten an Ihrem Arbeitsplatz ungünstigen klimatischen Bedingungen (z.B. starke Hitze oder Kälte) ausgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsmittel</b>	Ja	Nein
Kommt es vor, dass Werkzeug fehlt oder kaputt ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind am Arbeitsplatz alle benötigten Materialien und Werkzeuge schnell griffbereit, wenn sie benötigt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden für Tätigkeiten, bei denen schwere Lasten bewegt werden müssen, Hilfsmittel genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsplatz</b>	Ja	Nein
Beziehen Sie Ihre Beschäftigten bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsabläufe mit ein (z.B. durch Förderung von Verbesserungsvorschlägen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie sich die Arbeitsplätze Ihrer Beschäftigten anschauen, wünschen Sie sich dann mehr Sauberkeit und Ordnung am Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsaufgabe</b>	Ja	Nein
Haben Sie das Gefühl, dass nicht allen Beschäftigten klar ist, welche Aufgaben sie erfüllen sollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind alle Tätigkeiten und Arbeitsabläufe so gestaltet, dass sie von Ihren Beschäftigten bis zum 67. Lebensjahr problemlos ausgeführt werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitszeit</b>	Ja	Nein
Arbeiten Sie häufig unter Termin- und Zeitdruck?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten Ihre Beschäftigten häufig unter Zeitdruck?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommt es des Öfteren zu Terminüberschneidungen durch verschiedene Aufträge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsorganisation</b>	Ja	Nein
Gibt es ausreichend Phasen in denen Sie konzentriert und ohne Unterbrechungen arbeiten können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müssen Ihre Beschäftigten ihre eigentliche Arbeitsaufgabe häufig für andere Tätigkeiten unterbrechen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Ihren Beschäftigten immer alle notwendigen Informationen zur Erledigung eines Auftrages/einer Aufgabe bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Auswertung und weiteres Vorgehen

Jedes angekreuzte rote Kästchen zeigt Ihnen einen Handlungsbedarf an. Im Leitfaden auf den Seiten 12 und 13 erfahren Sie, was Sie als nächstes tun können.

## 8 Anhang: Checkliste zur Delegation von Aufgaben

Sie sollten nicht alle Aufgaben selbst erledigen, konzentrieren Sie sich auf die richtigen Aufgaben. Tragen Sie in die Liste die Aufgaben aus den einzelnen Bereichen ein, die Sie delegieren können. Überlegen Sie sich, welcher Mitarbeiter oder welche Mitarbeiterin diese Aufgabe zukünftig übernehmen könnte und welche Qualifikationen dafür notwendig sind.

<b>Akquise und Vertrieb</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Werbung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Kundenanfragen &amp; -betreuung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Angebotserstellung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Organisation der Auftragsbearbeitung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Materialeinkauf &amp; -verteilung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Produktion &amp; Leistungserbringung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Qualitätsmanagement &amp; -prüfung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Rechnungserstellung und Buchhaltung</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<b>Sonstige Aufgaben</b>	Fähige(r) Mitarbeiter(in)	Benötigte Qualifikation
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

### Weiteres Vorgehen

Führen Sie im Anschluss ein Mitarbeitergespräch mit den ausgewählten Beschäftigten und erläutern Sie Ihre Überlegungen. Beziehen Sie den- oder diejenige in die Gestaltung des Umsetzungsablaufes mit ein.

# 8 Anhang: Tipps zur Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

Regelmäßige persönliche Gespräche helfen Missverständnisse zu vermeiden und Konflikte zu lösen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und sprechen Sie in Ruhe miteinander. Diese Liste hilft Ihnen sich auf ein solches Gespräch vorzubereiten und im Verlauf das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Sie können die einzelnen Punkte als erledigt abhaken, wenn Ihnen das hilft.

## Vorbereitung des Gesprächs

- Termin festlegen
- Termin im Kalender blocken
- Ort/Raum planen
- Mitarbeiter(in) einladen
- Evtl. Arbeitsvertretung für den Mitarbeiter(in) abklären

## Gesprächsbeginn

- Freundliche Begrüßung
- Hinweis auf den Grund des Gesprächs
- Hinweis auf den zur Verfügung stehenden Zeitrahmen

## Positive Rückschau auf die bisher geleistete Arbeit

- Was ist gut gelaufen? (Beispiele geben)
- Anerkennung der bisherigen Leistung

## Kernthemen des Gesprächs

### Austausch der Interessen

- Mitarbeiter(in) seine Sicht der Dinge und Vorstellungen schildern lassen
- dabei aktiv dem Mitarbeiter(in) zuhören
- Versuchen sich in die Rolle ihres Gegenübers hinein zu versetzen
- Eigene Sicht der Dinge und eigene Vorstellungen ansprechen

### Gemeinsame Suche nach Lösungswegen

- Den jeweils anderen ausreden lassen
- Jeder darf zu Wort kommen
- Unterlassen persönlicher Angriffe
- Formulieren von Ich-Botschaften
- Rückfragen, ob man die Aussage im Sinne des Sprechers verstanden hat

### Ergebnisse erzielen

- Gemeinsame Erarbeitung des weiteren Vorgehens
- Treffen von Vereinbarungen
- schriftliches Festhalten der Ergebnisse (WER macht WAS und WIE bis WANN)

## Gesprächsabschluss

- Feedback zum Gesprächsverlauf einholen
- Positive Bewertung des Gesprächs
- Termin für Nachverfolgung der Ergebnisse vereinbaren



Hochschule Niederrhein  
University of Applied Sciences



**A.U.G.E.**

Institut für Arbeitssicherheit, Umweltschutz,  
Gesundheitsförderung und Effizienz  
Institute of Industrial Safety, Environmental Protection,  
Health Promotion and Efficiency