

206-006

## DGUV Information 206-006



Gesund und fit im Kleinbetrieb

### **Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser**

Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und  
Dienstleistung

## **Impressum**

Herausgeber:  
Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Mittelstraße 51  
10117 Berlin  
Tel.: 030 288763800  
Fax: 030 288763808  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Projekt „Intervention“  
Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“  
Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“

Autoren:  
Sonja Berger (Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft)  
Roland Portuné (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)  
Stephan Rohn (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)  
Gudrun Wagner (Berufsgenossenschaft Holz und Metall)  
Betty Willingstorfer (Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe)

Redaktion:  
Christian Pangert (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung)

Layout & Gestaltung:  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), Medienproduktion

Titelbild: © VRD/Fotolia

Ausgabe Mai 2014

DGUV Information 206-006 zu beziehen bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger  
oder unter [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen)

Gesund und fit im Kleinbetrieb

# **Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser**

Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser .....</b>	<b>5</b>
<b>Warum kann Stress krank machen?</b>	
Entspannung im Alltag.....	6
<b>Warum können Gedanken Stress machen?</b>	
Tiger im Alltag.....	9
<b>Wie werden Ziele attraktiv?</b>	
Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden. ....	13
<b>Wie kann ich gut über meine Mitarbeiter denken?</b>	
Die Wirklichkeit entsteht im Kopf.....	16
<b>Wie kann ich Konflikte konstruktiv nutzen?</b>	
Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben, ist einer überflüssig. ....	20
<b>Wer macht wann, was, mit wem?</b>	
Organisation ist nicht alles, aber ohne Organisation ist alles nichts. ....	23
<b>Wo Sie mehr erfahren können! .....</b>	<b>25</b>
<b>Wo finden Sie was im Internet? .....</b>	<b>26</b>
<b>Zum Schluss .....</b>	<b>27</b>

# Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser

Sie sind in Ihrer Führungsfunktion täglich in viele Abläufe unmittelbar einbezogen. Sie sind gefragt, wenn es um die Festlegung von Zielen, Anschaffungen, Organisationsfragen oder Arbeitsverfahren geht. Sie sind dabei - von der Planung bis zum Abschluss eines Projektes.

Wie viel Zeit bleibt Ihnen, sich über die Führung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gedanken zu machen? Wie organisieren Sie die Arbeit? Was vermuten Sie, welche Wünsche und Vorstellungen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen?

Nehmen Sie sich eine halbe Stunde Zeit und lesen Sie die Broschüre!

Kommt Ihnen die eine oder andere Situation bekannt vor?

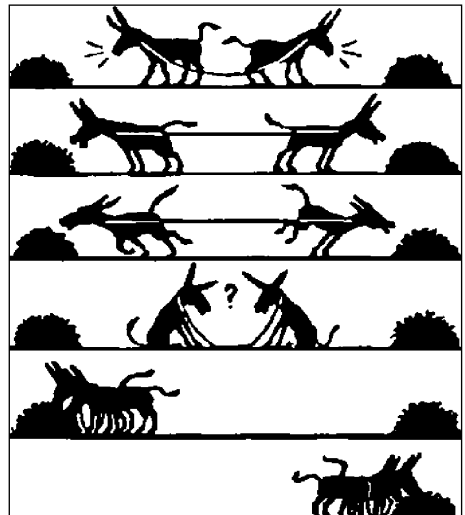
Wir wollen, dass Sie und Ihre Beschäftigten gesund, leistungsfähig und erfolgreich bleiben!

Wenn Sie nach dem Lesen dieser Broschüre in Sachen Stress selbst aktiv werden möchten, empfehlen wir Ihnen die auf dieser Information aufbauende Broschüre „So geht’s mit Ideentreffen“ (DGUV Information 206-007)

Ihr Unfallversicherungsträger berät Sie gerne!

„Gute **Ratschläge** sollte  
man **weitergeben.**  
Einem selbst **nützen sie**  
**nichts.**“

Oscar Wilde



unbekannte Quelle nach Gerhard Lange  
„Rhetorische Kommunikation“, Tasso-Verlag, 1999

# Warum kann Stress krank machen?

## Entspannung im Alltag

Herr Schwarz steht in der Küche und frühstückt hastig im Stehen. Als seine Frau dazukommt und seine bleiche Gesichtsfarbe bemerkt, fragt sie ihn: „Was ist los mit dir?“ „Ich habe diese Nacht kaum ein Auge zugetan. Zwei Arbeitsaufträge müssten schon lange abgeschlossen sein und die nächsten liegen schon auf dem Tisch. Es klappt zurzeit hinten und vorne nicht.“

Herr Schwarz hat Stress. Diese oder eine ähnliche Überschrift könnten wir dem kurzen Ausschnitt aus Herrn Schwarz' Leben geben. Wie kommt es dazu, dass jemand Stress hat? Wieso kann Stress zu Schlafstörungen führen?

Stress kann man aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Stress ist eine normale Reaktion unseres Körpers, die bei Bedrohung automatisch abläuft. Der Körper wird bereit gemacht für Kampf oder Flucht. Wenn der Urmensch ein wildes Tier roch, musste er handeln, nicht denken. Dies ist die Alarmreaktion. Ist die Gefahr vorüber, setzt die Entspannung ein. Hält die Gefahr an, bleibt die Anspannung erhalten. Diese Reaktion hat unser Überleben als Jäger und Sammler in der Urzeit gesichert. Je fitter ein Mensch zu Beginn einer Stressreaktion ist, desto widerstandsfähiger ist er. Sind die Reserven der Person verbraucht, folgt die Erschöpfungsphase. Bei einer gesund ablaufenden Stressreaktion kommt die Entspannung vor der Erschöpfung. Der Mensch kann sich erholen, der Organismus kann sich neu ordnen. Problematisch wird eine Stressreaktion erst, wenn neue „Gefahren“ auf die noch ablaufende Stressreaktion aufsatteln. Man spricht dann von einer Stresstreppe. Dieses Aufsatteln kann zu starker Erschöpfung und in der Folge zu Krankheit und Verhaltensänderungen führen. Im Extremfall kann die Erschöpfung zum Tod führen.

**„Geh in Deiner Arbeit auf  
nicht unter.“**

Jaques Tati

Entspannung wirkt diesem Vorgang entgegen und füllt Kraft- und Energiereserven wieder auf. Es genügt im Grunde, dann für Entspannung zu sorgen, wenn man gestresst ist oder war.

Leider erkennen wir nicht jede Stressreaktion als solche, deswegen ist es gut, regelmäßig für Entspannung zu sorgen.

„Das **Steckenpferd** ist das  
**einzigste Pferd**, welches  
über jeden **Abgrund** trägt.“

Friedrich Hebbel

### Entspannen – aber richtig.

Bewusste Entspannung kann man lernen. Bewährte Entspannungstechniken sind Autogenes Training, Muskelentspannung (zum Beispiel nach Jacobson), Yoga, Meditation.

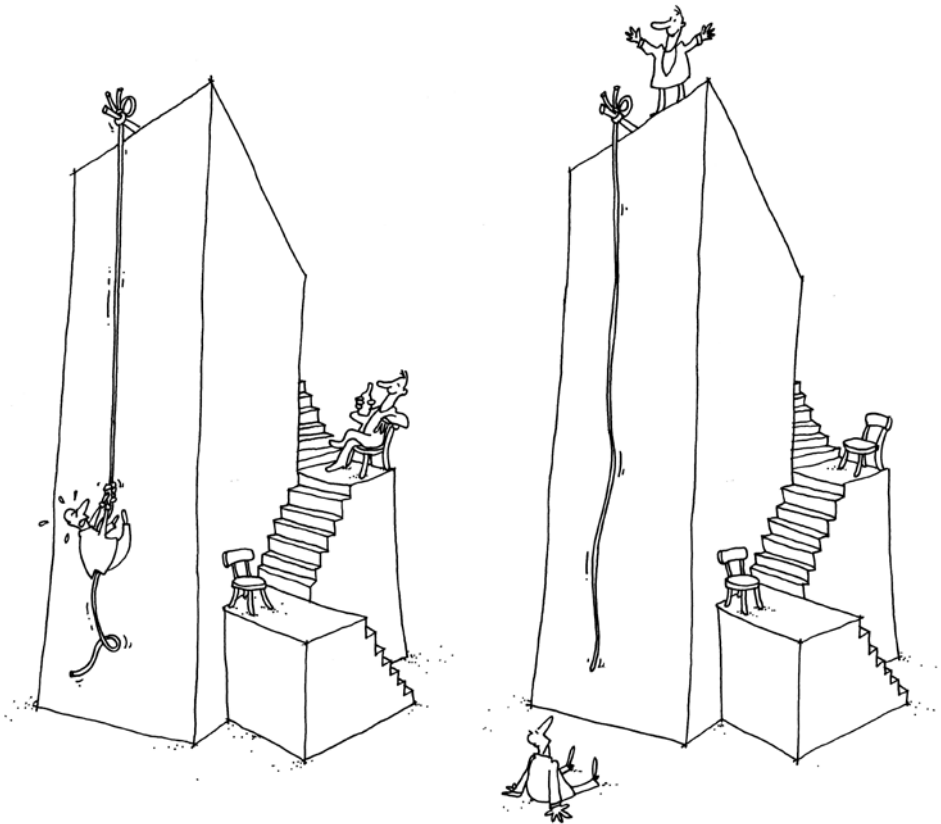
Ähnlich wie beim Sport geht Entspannung mit der Zeit leichter. So können Sie lernen, auch in schwierigen Situationen entspannt zu bleiben.

Mindestens ebenso wichtig ist es, etwas zu haben, was Sie erfreut, denn auch das entspannt, zum Beispiel Gartenarbeit, Reiten, abends auf dem Balkon sitzen, Modellautos basteln. Oder vielleicht erinnern Sie sich an etwas, das Sie früher erfreute. Tun Sie es wieder. Das ist einfacher, als mit etwas Neuem zu beginnen.

Viel Spaß – denn den sollten Sie dabei haben!



Cartoon: Jacek Wilk  
© Universum Verlag GmbH, Wiesbaden



Cartoon: Jacek Wilk ©



# Warum können Gedanken Stress machen?

## Tiger im Alltag

Bei Renate Althoff, die in der Poststelle arbeitet, kommt heute alles zusammen: Ihre Kollegin hat sich krankgemeldet, sodass sie die gesamte Post allein bearbeiten muss. Ständig klingelt das Telefon; unter anderem meldet sich ein Abteilungsleiter, der Dokumente vermisst. Frau Althoff fühlt sich für die Panne verantwortlich. Sie verspricht, sich sofort um die Angelegenheit zu kümmern. Als ihr Chef mit den Worten „Frau Althoff, könnten sie bitte ...“ den Raum betritt, bricht es aus ihr heraus:

„Nein, kann ich nicht! Bei mir ist auch irgendwann einmal Ende der Fahnenstange. Hier meint jeder, seine Arbeit einfach bei mir abladen zu können. Das mache ich nicht mehr mit!“ Und schluchzend: „Ich hatte heute noch nicht einmal Zeit, zur Toilette zu gehen.“

Einigermaßen fassungslos erwidert ihr Vorgesetzter: „Frau Althoff, so kenne ich Sie ja gar nicht. Ich wusste nicht ... Ich wollte nur fragen, ob Sie das Fenster schließen könnten. Bei mir zieht es.“

Frau Althoff ist kein Tiger über den Weg gelaufen. Warum hat sie trotzdem Stress? Weil uns die meisten „Tiger“ in unseren eigenen Gedanken über den Weg laufen. In Gedanken bewerten wir jede Situation. Sobald wir eine Situation als Gefahr bewerten, suchen wir nach ähnlichen Situationen, die wir bewältigen konnten. Ist diese Suche erfolgreich, wird die Situation als Herausforderung eingestuft – und produziert eine kleinere Stressreaktion. Zusammengefasst könnte man sagen, nicht die Wirklichkeit macht uns Stress, sondern die Gedanken, die wir uns zur Wirklichkeit machen.

Selbst einen unerwarteten Arbeitsauftrag zu bekommen, kann Stress machen. Ein Gedanke wie: „Das werden wir nie schaffen.“ kann bedrohlich wirken. Wenn Sie Ihre Stress erzeugenden Gedanken ändern wollen, dann sollten Sie dies Schritt für Schritt tun.

Durch ein stufenweises Vorgehen lässt sich die Veränderung nachvollziehen. Der am Ende der Entwicklung stehende Gedanke steht auf festen Beinen.

## Schritt für Schritt positiv denken – So funktioniert’s!

Sie haben gerade einen großen Arbeitsauftrag erhalten. Ihr erster Gedanke ist: „Oh je, das werden wir nie schaffen!“

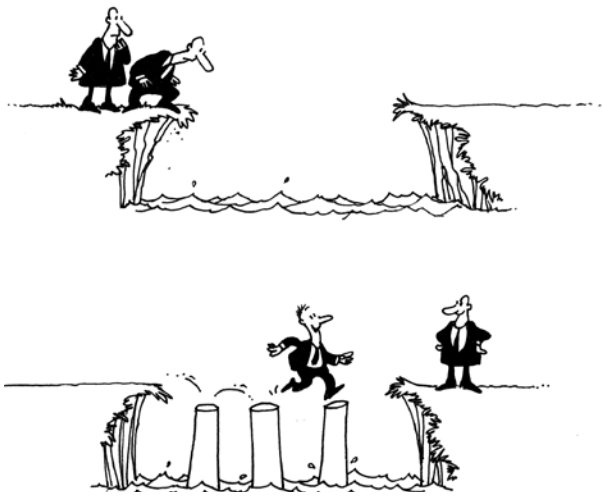
„Humor ist der Knopf, damit  
uns nicht der Kragen platzt.“

Joachim Ringelnatz

	Kontinuierliche Entwicklung positiver Gedanken (funktioniert)	Gedankensprung (funktioniert nicht)
<b>← Kontinuierliche Entwicklung positiver Gedanken</b>	<b>negativer erster Gedanke</b>	<b>negativer erster Gedanke</b>
	„Oh je, das werden wir nie schaffen!“	„Oh je, das werden wir nie schaffen!“
	Das wird schrecklich viel Arbeit.	
	Wenn ich schon an die ganze Abstimmungsarbeit denke.	
	Wenn wir erstmal einen genauen Plan haben, dann wissen wir auch, wo es hakt – wenn ich weiß, wo die Probleme sind, kann ich Abhilfe schaffen.	
	Vielleicht können wir ja einen kleineren Auftrag abgeben.	
	Den Arbeitsauftrag vom Maier könnten wir vielleicht ein bisschen nach hinten schieben. Das könnte uns Luft geben.	
	Wenn ich den Mitarbeitern die Lage erkläre, sind sie normalerweise zu Überstunden bereit.	
	Vielleicht können wir einen Teil der Arbeit fremd vergeben.	
		<b>← Gedankensprung</b>
	Eigentlich habe ich ja schon mal über Kooperationen nachgedacht – das wäre ein Anfang.	

	Kontinuierliche Entwicklung positiver Gedanken (funktioniert)	Gedankensprung (funktioniert nicht)
↓ Kontinuierliche Entwicklung positiver Gedanken	Der Auftrag erweitert unser Leistungsspektrum.	↓ Gedankensprung
	Wenn wir das gut über die Bühne bringen, stellen wir uns gut dar.	
	Bisher haben wir alles hingekriegt – unsere Kunden waren zufrieden.	
	Es ist gut, dass wir diesen Auftrag haben.	Es ist gut, dass wir diesen Auftrag haben.
	<b>positiver Schlussgedanke</b>	<b>positiver Schlussgedanke</b>

An der Entwicklung dieser Gedanken können Sie sehen, dass es Zeit und Mühe braucht, um Stress erzeugende Gedanken zu verändern – vor allem die Gedanken, die uns zur Gewohnheit geworden sind – aber es ist möglich. Viel Erfolg beim Neuerzählen Ihrer eigenen alten Geschichten.



Cartoon: Jacek Wilk ©



Cartoon: Jacek Wilk © Universum Verlag GmbH, Wiesbaden

# Wie werden Ziele attraktiv?

Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden.

Otto Weber (Chef): „Ich habe keine Erklärung, warum wir nicht weiterkommen. Unsere Zahlen bleiben hinter den Erwartungen zurück, obwohl wir so viel arbeiten. Es läuft einfach nicht rund! Die Mitarbeiter machen zwar, was ich sage, aber sie sind nicht bei der Sache. Ich weiß nicht, was ich machen soll.“

Kurt Krause (Abteilungsleiter): „Ja, die Stimmung ist nicht gut. Es ist ja nicht so, dass wir nicht arbeiten wollen, aber ich verliere auch immer mehr das Gefühl, dass das „mein Ding“ ist.“

„Wenn der **Rat gut** ist  
spielt es **keine Rolle**,  
**wer ihn gegeben** hat.“

Thomas Fuller

Die Arbeitsaufträge des Vorgesetzten werden in diesem Beispiel von den Mitarbeitern nicht engagiert umgesetzt. Das kann daran liegen, dass die Arbeitsaufgaben nicht klar genug definiert und/oder die Beschäftigten nicht ausreichend einbezogen wurden.

Die Frage ist: „Wie können Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft den Auftrag optimal erledigen?“

Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten an der Formulierung von Zielen! Loten Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft aus, welche Spielräume für die Erledigung/Umsetzung vorhanden sind! Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an Entscheidungen, zum Beispiel, wie Arbeitsaufgaben erledigt werden können, die nur mit Überstunden zu schaffen sind, aber Arbeitsplatzsicherheit bringen. Eine Beteiligung Ihrer Arbeitsgruppe setzt ungeahnte Kräfte und Motivation frei.

# „Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Anheben eines Fußes.“

LAO-TSE

Seien Sie zuversichtlich; bei diesen Entscheidungen geht es nicht darum, dass Sie Ihren Beschäftigten die Führung überlassen. Sie bestimmen, was Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Entscheidung vorlegen, und das können Alternativen sein, die durchaus nahe beieinander liegen und hinter denen Sie in jedem Fall stehen. Der Kraft- und Motivations-schub, den Sie durch solche Maßnahmen erreichen, ist unbezahlbar.

Bei der Formulierung von Zielen ist es hilfreich, sich an fünf Leitfragen zu orientieren:

1. Was ist greifbar, wenn das Ziel erreicht sein wird (positiv formulieren!)?
2. Was kann mittel- und kurzfristig für die Erreichung des Ziels getan werden?
3. Was können Sie selbst dazu beitragen?
4. Was werden die ersten konkreten Schritte wem gegenüber sein?
5. Was sind die Vor- und Nachteile der Zielerreichung?

Insbesondere die Nachteile der Zielerreichung sind wichtig, da sie meist den versteckten Grund darstellen, warum Ziele nicht erreicht werden.

**Ganz allgemein:** Es ist hilfreich, in Gesprächen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zeit für Lösungssuche zu nutzen, statt sich an den Schwierigkeiten festzubeißen.



Cartoon: Jacek Wilk ©

# Wie kann ich gut über meine Mitarbeiter denken?

Die Wirklichkeit entsteht im Kopf.

**Karin:** „Kannst du mir mit unserem neuen E-Mail Programm helfen? Ich hab da ein Problem!“

**Thomas:** „Tut mir Leid, damit kenn ich mich nicht aus. Frag doch mal den Wolfgang. Dafür ist der zuständig.“

**Karin:** „Nein, den Wolfgang frag ich bestimmt nicht. Der kann mich nicht leiden.“

**Thomas:** „Wieso? Der ist doch ganz in Ordnung.“

**Karin:** „Der macht um mich schon lange einen großen Bogen. Da krieg ich Gänsehaut, wenn ich mit dem was zu tun habe.“

Karin und Thomas sind unterschiedlicher Meinung über den Kollegen Wolfgang. Karin vermutet, dass der Kollege Wolfgang sie ablehnt, kann dafür aber keinen Grund nennen. Karin hat sich eine Meinung über Wolfgang gebildet. Künftig wird sie ihre Aufmerksamkeit auf alles lenken, was diese Meinung stützt.

Ist mir eine Person sympathisch, fallen mir immer mehr Argumente ein, die dies bestärken. Bei einer mir unsympathischen Person führt das zu einer immer stärkeren Ablehnung.

Erinnern Sie sich an Ihren letzten größeren Kauf, vielleicht an den Kauf eines Autos? Solange Sie sich noch nicht entschieden haben, sind Sie offen für alle Informationen. Haben Sie Ihre Entscheidung aber einmal getroffen, werden Sie versuchen, Zweifel an dieser zu vermeiden. Was heißt das praktisch? Nach der Unterzeichnung des Kaufvertrages werden Sie sich keine neuen Testberichte mehr besorgen. Wenn jemand Ihre Entscheidung in Frage stellt, werden Sie eine Diskussion vermeiden.

Dieses Verhalten ist normal. Jeder will sich mit seinen Entscheidungen wohl fühlen. Unsere Wirklichkeit soll uns stabil erscheinen, und unsere Gedanken helfen uns dabei. Einem negativen Gedanken folgt leichter ein neuer negativer als ein positiver Gedanke.



Durch Gedanken und Erwartungen beeinflussen wir unser Verhalten. Unser Verhalten wiederum beeinflusst die Reaktionen des Gegenübers. **„Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“** Dieser Mechanismus lässt sich durchbrechen!

## „Jede Münze hat mindestens drei Seiten.“

Heinrich Dreesen

### Gedanken/Denken ändern

Was bedeuten diese Erkenntnisse in der Praxis? Was können Vorgesetzte und Beschäftigte tun, um ihr Miteinander zu verbessern?

Bringen Sie sich zuerst selbst in gute Stimmung und entscheiden Sie sich dann dafür, das Positive Ihres Gegenübers zu finden.

Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Wenn Sie Ihre aktuelle Situation betrachten, was finden Sie im Moment positiv (zum Beispiel Blumen, Natur, schönes Büro)?
- Was am Verhalten der Konfliktperson finden Sie normal, hilfreich oder anerkennenswert?
- Versetzen Sie sich zum Beispiel in Kollegen, Freunde, Kinder der Konfliktperson. Was könnten diese gut an ihr finden?

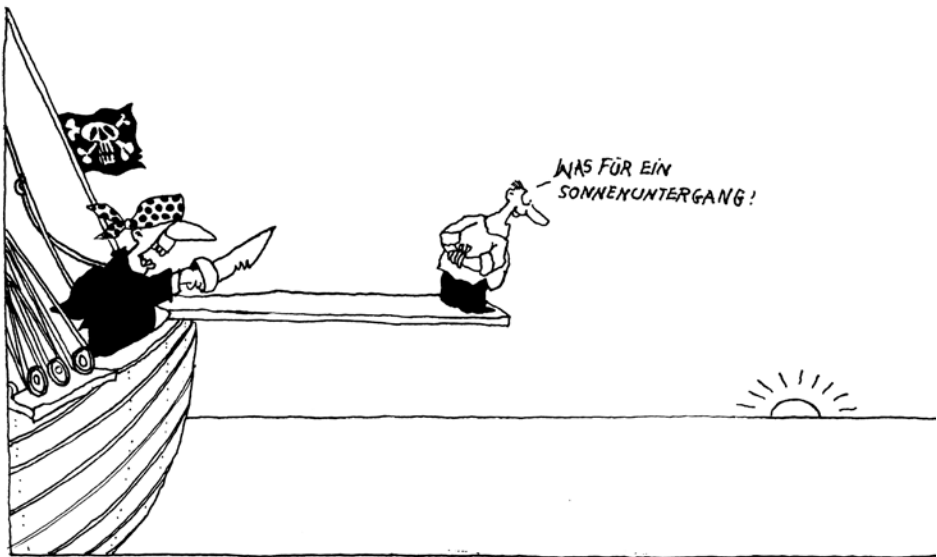
Diese Fragen sind eine Hilfe, neue Gedanken zu finden.

Neue Gedanken stellen sich nur Schritt für Schritt ein. Bleiben Sie auf der Suche nach neuen Gedanken, die sich ein kleines bisschen besser anfühlen. Sie sollten den Gedanken innerlich als ehrlich und echt einordnen.

In unserem Beispiel könnte das sein:

- Vielleicht ist Wolfgang unsicher und meidet mich deswegen.
- Letzte Woche, als ich ihn ansprach, war er ganz normal.
- Vielleicht habe ich dieses „sich aus dem Weg gehen“ durch mein Verhalten mit verursacht.

Das nächste Mal, wenn ich etwas von Wolfgang brauche, trete ich ihm positiv gestimmt gegenüber. Ich bin gespannt, was passiert.



Cartoon: Jacek Wilk © Universum Verlag GmbH, Wiesbaden

# „Es ist **unglaublich**, wieviel **Kraft** die **Seele** dem **Körper** zu **leihen** vermag.“

Wilhelm von Humboldt

In der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten kann es zu ähnlichen Problemen kommen. Hier empfehlen wir ein wirksames „Werkzeug“:

## **Die Kompetenzkartei**

Führen Sie für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter eine Kompetenzkartei. Schreiben Sie in „guten“ Zeiten auf, was Sie an Ihnen schätzen und was Sie gut können.

Wenn Sie später Schwierigkeiten mit dieser Mitarbeiterin oder diesem Mitarbeiter haben, können Sie sich in dieser Kartei Anregungen holen. Sie können sich von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter damit ein ausgewogenes Bild machen. Dies hilft Ihnen, bei Mitarbeitergesprächen Lob, Kritik oder Änderungswünsche so miteinander zu verknüpfen, dass Sie vom Gegenüber angenommen werden können.

# Wie kann ich Konflikte konstruktiv nutzen?

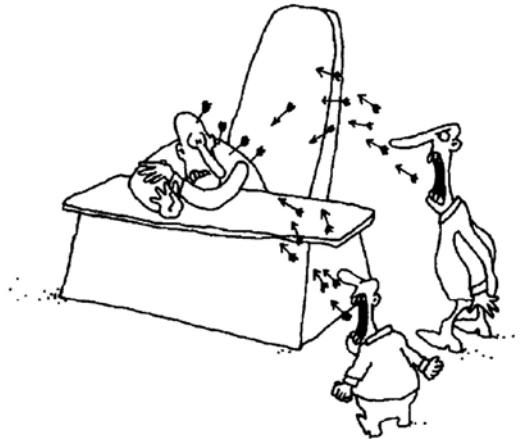
Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben, ist einer überflüssig.\*

Hanna Reichenbach arbeitet nach der Geburt ihres zweiten Kindes Teilzeit. Sie arbeitet mit Frau Schütz zusammen. In der Pause trifft sie sich mit ihrer Freundin Susanne, die im Call-Center beschäftigt ist. Bei der Gelegenheit macht sie ihrem Ärger Luft.

Hanna: „Also die Schütz, die nörgelt unentwegt an mir herum, dabei haben wir uns früher so gut verstanden. Da fragt die Schütz mich, ob ich dies schon gemacht habe und ob jenes schon erledigt ist, und warum das alles so lange dauert. Ich hätte damals, als ich noch ganze Tage gearbeitet habe, nicht so getrödel. Das könne ja auch gar nicht klappen, Mutter zu sein und gleichzeitig arbeiten zu wollen, irgendeine Seite käme da immer zu kurz. Und die Schütz sagt, sie sei die Leidtragende, an ihr bleibe die ganze Arbeit hängen.“

Susanne: „Die Arbeit ist ja wohl auch nicht weniger geworden.“

Hanna: „Das stimmt, ich bin nicht langsamer oder schlechter geworden – im Gegenteil; ich bin nur nicht mehr so lange im Büro wie früher.“



Cartoon: Jacek Wilk © Universum Verlag GmbH, Wiesbaden

\* Winston Churchill

Konflikte zwischen Beschäftigten stören die Arbeitsabläufe, lenken von den eigentlichen Tätigkeiten ab, kosten viel Zeit und Geld. In Konflikten steckt aber immer die Chance einer positiven Weiterentwicklung, wenn Missstände aufgedeckt werden, unter denen nicht nur die Streithähne und -hennen leiden. Die Leistungsstärke Ihres Betriebes hängt auch vom sozialen Miteinander in Ihrer Firma ab.

**„Nehmen Sie die  
Menschen wie sie sind,  
andere gibt es nicht.“**

Konrad Adenauer

### **Was Sie als Chef tun können:**

Wenn Sie von solchen Schwierigkeiten erfahren, sollten Sie im eigenen Interesse aktiv werden. Schaffen Sie eine positive Atmosphäre, und signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass Konflikte normal sind. Machen Sie aber klar, dass eine Lösung gefunden werden muss. Sie können sich über die Sachlage informieren und Gespräche mit den Konfliktparteien führen. Bringen Sie die Beteiligten an einen Tisch. Überlegen Sie sich gemeinsam Lösungen, die für beide Seiten einen Gewinn darstellen. Je früher Sie eingreifen, desto einfacher lässt sich der Betriebsfrieden wieder herstellen.

Bedenken Sie, dass viele Probleme nach organisatorischen Veränderungen rufen. Es reicht nicht, für gute Stimmung zu sorgen, wenn dauerhaft zu viel Arbeit für die Mitarbeiter zu tun ist.

Lösungen in diesem Beispiel könnten sein:

- Bessere Aufgabenabstimmung zwischen den Beschäftigten
- Beseitigung von Missverständnissen
- Änderung des Aufgabengebietes für die Mitarbeiter
- Einstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft



Cartoon: Jacek Wilk © Universum Verlag GmbH, Wiesbaden

# Wer macht wann, was, mit wem?

Organisation ist nicht alles, aber ohne Organisation ist alles nichts.

Der Elektrotechniker Martin kommt Freitagnachmittag noch kurz in die Werkstatt, wo er seinen Kollegen Ralf trifft: „Hallo Martin! Wir haben uns ja schon lange nicht mehr gesehen, Du hast wohl viel zu tun?“

Martin: „Kann man wohl sagen! Die ganze Woche war wieder total chaotisch! Fing schon am Montag damit an, dass noch zwei zusätzliche Aufträge anstanden und ich dadurch viel zu spät beim nächsten Kunden ankam, der dann natürlich sauer war. Zu allem Überfluss ist mir die Bohrmaschine verreckt. Auf der Straße wird es auch immer schlimmer. Bin mit dem Wagen so eben an einem Totalschaden vorbeigerutscht. Wir machen Überstunden, aber nichts läuft so richtig. Aber mit dem Chef kann man ja über so was nicht sprechen.“

In unserem Beispiel müssen zwei zusätzliche Aufträge in eine enge Tagesplanung aufgenommen werden. Dadurch konnte einerseits dem Wunsch neuer Auftraggeber entsprochen werden, andererseits musste ein anderer Kunde warten. Zusätzlicher Zeitdruck entsteht durch mangelhaftes Werkzeug. Womöglich wurde minderwertiges oder schlecht gewartetes Werkzeug zur Verfügung gestellt. Im Extremfall führen schlechte Organisation, Planung und fehlerhaftes Material zu Unfällen und Ausfallzeiten. Folgeaufträge bleiben aus.

**„Wenn du es eilig hast  
gehe langsam.“**

Lothar J. Seiwert

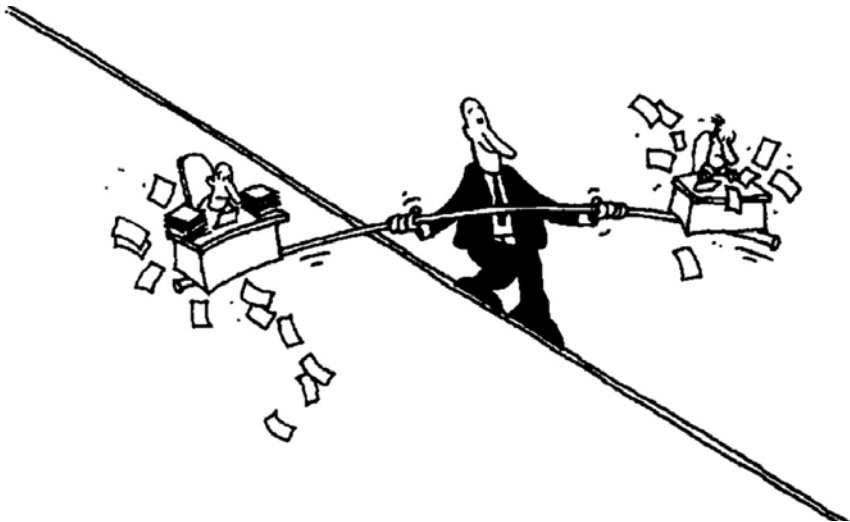
Legen Sie gemeinsam mit den Beschäftigten vor Arbeitsaufnahme fest, wie und von wem Aufgaben erledigt werden. Treffen Sie klare Absprachen für beide Seiten, damit Sie und Ihre Mitarbeiter sich orientieren und darauf verlassen können.

Im optimalen Fall ist der Arbeitsablauf ungestört. An wie vielen Tagen pro Monat kommt das vor? Eingeplante Zeitpuffer sind selten unnötiger Luxus, sondern eine Voraussetzung, um langfristig die Arbeitsqualität zu sichern.

Verwenden Sie und Ihre Mitarbeiter für Materialkontrolle und Arbeitsvorbereitung vorhandene oder gemeinsam erstellte Checklisten. Das spart Zeit, Geld und schafft Sicherheit.

Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern, dann finden Sie schneller heraus, wo es hakt.

Delegieren Sie konkrete Aufgaben, zum Beispiel Arbeitsplanung, Qualitätskontrolle und Arbeitssicherheit. Bestimmt haben Sie interessierte Mitarbeiter, die Sie fördern und qualifizieren können. Dies schafft klare Strukturen und steigert Motivation und Verantwortungsbewusstsein.



Cartoon: Jacek Wilk © Universum Verlag GmbH, Wiesbaden



# Wo Sie mehr erfahren können!

Autor, Buchtitel & Verlag	Praxisorien- tierung	Kommuni- kation Grundlagen	Kommunika- tion Lösungs-ori- entiert	Stress & Zeitma- nagement
Johnen, W. (1999): <b>„Muskelentspannung nach Jacobson“</b> Gräfe und Unzer Verlag, München	★★★★★			★★★
Lazarus, A. & Lazarus, C.N. (1999): <b>„Der kleine Taschentherapeut“</b> Stuttgart: Klett-Cotta	★★★★★	★★★★★	★★	★★★★★
Rosenberg, M. B. (2001): <b>„Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen.“</b> Paderborn: Junfermann-Verlag	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★
Weisbach, C.-R. & Sonne- Neubacher, P. (2013): <b>„Professionelle Gesprächsführung“</b> 8. Auflage; München: DTV	★★★★	★★★★	★	★
Küstenmacher, M. (2008): <b>„Simplify your Life – Einfacher und glücklicher leben.“</b> Campus-Verlag	★★★★★			★★★★★

Wenn Sie in Ihrem Betrieb in Sachen Stress aktiv tätig werden möchten, empfehlen wir die auf der vorliegenden Schrift aufbauende Informationsbroschüre: „So geht’s mit Ideen-Treffen“ (DGUV Information 206-007)



# Wo finden Sie was im Internet?

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

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

[app.ehrportal.eu/dguv/webmodul](http://app.ehrportal.eu/dguv/webmodul)

Seminare zum Thema beim IAG

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

Informationen zu gewaltfreier Kommunikation im Alltag und Beruf

# Zum Schluss

„Gott, gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

Reinhold Niebuhr

„Der Pessimist beklagt sich über den Riss in der Hose, der Optimist freut sich über den Luftzug.“

Unbekannter Verfasser

„Man kann sich den ganzen Tag ärgern – aber man ist nicht dazu verpflichtet.“

Unbekannter Verfasser

„Eigentlich bin ich ganz anders, ich komme nur so selten dazu.“

Ödön von Horvath

„Lebensklugheit bedeutet: alle Dinge möglichst wichtig, aber keines völlig ernst zu nehmen.“

Arthur Schnitzler

„Verfallen wir nicht in den Fehler, bei jedem Andersmeinenden entweder an seinem Verstand oder an seinem guten Willen zu zweifeln.“

Otto von Bismarck

„Es ist schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom.“

Albert Einstein

„Ändere Deine Einstellung zu den Menschen, und die Menschen ändern ihre Einstellung zu dir.“

Samy Molcho

**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Mittelstraße 51  
10117 Berlin  
Tel.: 030 288763800  
Fax: 030 288763808  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)