

# Das BGW Kulturspiel

komm **mit** mensch

[bgw-online.de/kommmensch](http://bgw-online.de/kommmensch)

**Gesundheitsfördernde  
Führung**

FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN



**BGW**

Berufsgenossenschaft  
für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege

## **Das BGW Kulturspiel**

Stand 05/2020

© 2019 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege (BGW)

### **Herausgegeben von**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege (BGW) · Hauptverwaltung  
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg  
Tel.: (040) 202 07 - 0 · Fax: (040) 202 07 - 24 95

### **Bestellnummer**

BGW 30-95-016

### **Fachliche Beratung**

Kajsa Johansson, BGW

### **Redaktion**

Maria Aigner, Maiko Müller, BGW-Kommunikation

### **Illustrationen**

Gebauer (2017), in Anlehnung an Hudson 2001

### **Gestaltung und Satz**

Konturenreich, Matthias Hugo

### **Druck**

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz

## Präventionskultur spielerisch erleben

Das BGW Kulturspiel ist speziell auf die Gefährdungsschwerpunkte der BGW-Branchen zugeschnitten. Ziel ist, den Teilnehmenden einen spielerischen Umgang mit der Präventionskultur zu ermöglichen. Die Spielkarten liefern einen leichten Einstieg in die Handlungsfelder und das 5-Stufen-Modell von kommmitmensch.

Mehr Informationen zum Thema Präventionskultur finden Sie auf der Kampagnenseite:  
[www.bgw-online.de/kommmitmensch](http://www.bgw-online.de/kommmitmensch)



# Spielanleitung

Spielen Sie das Spiel in einer Gruppe oder in mehreren Gruppen, mit- oder gegeneinander.

- Wählen Sie aus Ihrer Gruppe eine Spielleitung aus.
- Die Spielleitung zieht eine Karte und liest die Aussage vor. Die Rückseite mit der Lösung muss dabei verdeckt werden.
- Die Gruppe einigt sich auf eine Zuordnung der Aussage in das 5-Stufen-Modell: beispielsweise „*Handlungsfeld Beteiligung/Stufe Proaktiv*“.
- Die Spielleitung zeigt dann die Lösung auf.
- Diskutieren Sie kurz über die (richtige) Lösung und mögliche Verbesserungspotenziale, bevor die nächste Karte gezogen wird.
- Die Spielleitung legt dann die Karte auf den Stapel „falsch“/„richtig“.
- Wenn Sie gegeneinander spielen, gewinnt die Gruppe, die nach Spielende die meisten übereinstimmenden Antworten erzielt hat.

# Die Handlungsfelder der Präventionskultur

*FÜHRUNG*

*KOMMUNIKATION*

*BETEILIGUNG*

*FEHLERKULTUR*

*BETRIEBSKLIMA*

*SICHERHEIT UND GESUNDHEIT*

Die Handlungsfelder verstärken sich gegenseitig und machen zusammen die Präventionskultur eines Betriebs aus.

# Das 5-Stufen-Modell

Präventionskultur zeigt sich in diesen Stufen:

## Wertschöpfend

Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit

## Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach Frühwarnsignalen und Verbesserungsmöglichkeiten

## Regelorientiert

Wir kontrollieren Risiken und Regeln

## Reagierend

Wir werden aufmerksam, nachdem etwas passiert

## Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht

# Gesundheitsfördernde Führung

Die gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeitsplätzen ist gegeben und unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sind fester Bestandteil des Führungssystems.

# Gesundheitsfördernde Führung

Wertschöpfend

Wir steigern unsere  
Leistungsfähigkeit



*Handlungsfeld*  
**SICHERHEIT UND GESUNDEIT**



## Gesundheitsfördernde Führung

Die Gremien der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes (Arbeitsschutzausschuss, Gesundheitszirkel etc.) tauschen sich regelmäßig untereinander aus.

Die Führung lässt sich regelmäßig über den aktuellen Stand informieren.

# Gesundheitsfördernde Führung

Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach  
Frühwarnsignalen und  
Verbesserungsmöglichkeiten



*Handlungsfeld*  
**SICHERHEIT UND GESUNDHEIT**

# Gesundheitsfördernde Führung

Betriebsinterne Arbeitsschutzbestimmungen und die Gesetzeslage werden berücksichtigt.

# Gesundheitsfördernde Führung

Regelorientiert

Wir kontrollieren  
Risiken und Regeln



*Handlungsfeld*  
**SICHERHEIT UND GESUNDHEIT**

# Gesundheitsfördernde Führung

Führungskräfte reagieren auf Unfälle mit kurzfristigen Ad-hoc-Lösungen. Eine Analyse der Ursachen und eine sinnvolle Maßnahmenplanung finden jedoch nicht statt.

Beispielsweise wird die Gefährdungsbeurteilung nur bis zur Analysephase durchgeführt, ohne weitere Maßnahmenplanung.

# Gesundheitsfördernde Führung

## Reagierend

Wir werden aufmerksam,  
nachdem etwas passiert



*Handlungsfeld*  
**SICHERHEIT UND GESUNDHEIT**

# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte fühlen sich nicht verantwortlich für Sicherheit und Gesundheit („Gesundheit ist reine Privatsache“) und überlassen die Gestaltung der Arbeitsplätze dem Zufall.

# Gesundheitsfördernde Führung

Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



*Handlungsfeld*  
**SICHERHEIT UND GESUNDHEIT**



# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte sehen sich als wichtigen Einflussfaktor und Gestalter für Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen und nehmen ihre Vorbildrolle wahr.

Das Führungsverhalten wirkt als Ressource und fördert die Gesundheit am Arbeitsplatz. Die Führungskräfte bieten zum Beispiel soziale Unterstützung vor allem für belastete und erschöpfte Mitarbeitende an.

# Gesundheitsfördernde Führung

Wertschöpfend

Wir steigern unsere  
Leistungsfähigkeit



Handlungsfeld  
**FÜHRUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte qualifizieren sich kontinuierlich zu Führungsthemen und holen sich regelmäßig ein Feedback ihrer Beschäftigten ein.

# Gesundheitsfördernde Führung

Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach  
Frühwarnsignalen und  
Verbesserungsmöglichkeiten



*Handlungsfeld*  
**FÜHRUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Zwar existieren vereinzelte Vorgaben oder Leitsätze für gute Führung, wie Führungsleitlinien, aber die dort vorgestellten Inhalte werden nicht gelebt. Es bestehen keine Managementstrukturen oder Verantwortlichkeiten für gesundheitsfördernde Führung.

Vereinzelte Maßnahmen sind nicht nachhaltig geplant und bleiben wirkungslos.

# Gesundheitsfördernde Führung

Regelorientiert

Wir kontrollieren  
Risiken und Regeln



Handlungsfeld  
**FÜHRUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Auf auffällig hohe krankheitsbedingte Ausfallzeiten wird reagiert, aber eher verhaltensbezogen mit Angeboten zur Bewegung, Ernährung oder Stressbewältigung. Strukturelle oder durch das Führungsverhalten bedingte Ursachen werden nicht bearbeitet.

# Gesundheitsfördernde Führung

## Reagierend

Wir werden aufmerksam,  
nachdem etwas passiert



*Handlungsfeld*  
**FÜHRUNG**



# Gesundheitsfördernde Führung

Führungskräften ist ihr Einfluss auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten nicht bewusst. Sie reflektieren ihr Führungsverhalten nicht. Ihre Haltung ist: Die Leute sind für ihre Gesundheit allein verantwortlich und sie sollen aufpassen, dass ihnen bei der Arbeit nichts passiert.

# Gesundheitsfördernde Führung

Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



*Handlungsfeld*  
**FÜHRUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Es besteht eine offene, wertschätzende, konstruktive und hierarchieübergreifende Dialog- und Feedback-Kultur, die von der Unternehmensführung und den Führungskräften mitgetragen und vorgelebt wird.

# Gesundheitsfördernde Führung

Wertschöpfend

Wir steigern unsere  
Leistungsfähigkeit



*Handlungsfeld*  
**KOMMUNIKATION**

## Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte gehen aktiv auf die Beschäftigten zu und stehen ihnen regelmäßig für Personalgespräche, Absprachen, Rückfragen und gegebenenfalls Unterstützung zur Verfügung.

Sie fragen aktiv bei Mitarbeitenden nach deren Einschätzung und/oder deren Befinden.

# Gesundheitsfördernde Führung

Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach  
Frühwarnsignalen und  
Verbesserungsmöglichkeiten



*Handlungsfeld*  
**KOMMUNIKATION**

## Gesundheitsfördernde Führung

Es bestehen festgelegte Termine oder Gremien für die Kommunikation in den Bereichen oder Abteilungen. Die Sitzungen beschränken sich auf das zur unmittelbaren Aufgabenerledigung notwendige Minimum.

Die Qualität dieser Besprechungen wird nicht reflektiert oder thematisiert.

# Gesundheitsfördernde Führung

Regelorientiert

Wir kontrollieren  
Risiken und Regeln



*Handlungsfeld*  
**KOMMUNIKATION**



# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte geben nur auf (drängende) Nachfragen Auskünfte.

# Gesundheitsfördernde Führung

## Reagierend

Wir werden aufmerksam,  
nachdem etwas passiert



*Handlungsfeld*  
**KOMMUNIKATION**

# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte machen ihre Entscheidungen und Anforderungen nicht oder nur unzureichend transparent. Für Rücksprachen haben sie kaum Zeit, da sie oft außer Haus oder in Besprechungen sind.

# Gesundheitsfördernde Führung

Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



*Handlungsfeld*  
**KOMMUNIKATION**

# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte beteiligen die Beschäftigten aktiv an der Problemlösung, weil sie davon überzeugt sind, dass gemeinsam gefundene Lösungen besser für das Unternehmen sind.

# Gesundheitsfördernde Führung

Wertschöpfend

Wir steigern unsere  
Leistungsfähigkeit



*Handlungsfeld*  
**BETEILIGUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte planen die Beteiligung der Beschäftigten aktiv mit ein.

# Gesundheitsfördernde Führung

Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach  
Frühwarnsignalen und  
Verbesserungsmöglichkeiten



*Handlungsfeld*  
**BETEILIGUNG**



# Gesundheitsfördernde Führung

Mitarbeitende werden nur in dem gesetzlich vorgegebenen oder unvermeidbaren Rahmen eingebunden und angehört.

# Gesundheitsfördernde Führung

Regelorientiert

Wir kontrollieren  
Risiken und Regeln



*Handlungsfeld*  
**BETEILIGUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Mitarbeitende werden in dem gesetzlich vorgegebenen oder unvermeidbaren Rahmen eingebunden und angehört, wenn sie darauf drängen.

# Gesundheitsfördernde Führung

## Reagierend

Wir werden aufmerksam,  
nachdem etwas passiert



*Handlungsfeld*  
**BETEILIGUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte treffen Entscheidungen ohne Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ändern beispielsweise Aufgaben von Beschäftigten, ohne das vorher mit ihnen zu besprechen.

# Gesundheitsfördernde Führung

Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



*Handlungsfeld*  
**BETEILIGUNG**

# Gesundheitsfördernde Führung

Fehler werden als Anlässe zum Lernen betrachtet. Das Melden von Fehlern wird belohnt und Fehler werden aktiv zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt. Es geht dabei nicht um Schuldzuweisung, sondern um die Suche nach den Ursachen im System.

# Gesundheitsfördernde Führung

Wertschöpfend

Wir steigern unsere  
Leistungsfähigkeit



*Handlungsfeld*  
**FEHLERKULTUR**



# Gesundheitsfördernde Führung

Fehler werden als Quelle für Verbesserungsideen  
aktiv gesucht und konstruktiv bearbeitet.

# Gesundheitsfördernde Führung

Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach  
Frühwarnsignalen und  
Verbesserungsmöglichkeiten



*Handlungsfeld*  
**FEHLERKULTUR**

# Gesundheitsfördernde Führung

Es existieren Qualitätsmanagement-Leitfäden oder „Risk-Management-Systeme“, die den Umgang mit Fehlern formal regeln, ohne dass eine aktive und konstruktive Fehlersuche betrieben wird.

# Gesundheitsfördernde Führung

Regelorientiert

Wir kontrollieren  
Risiken und Regeln



Handlungsfeld  
**FEHLERKULTUR**

## Gesundheitsfördernde Führung

Fehler werden als Versagen einzelner Personen gesehen und mit Schuldvorwürfen und gegebenenfalls Bloßstellung oder Abmahnung geahndet.

Nach den Ursachen für die Fehler wird nicht gesucht und es werden keine Maßnahmen zur Verbesserung vorgenommen.

# Gesundheitsfördernde Führung

## Reagierend

Wir werden aufmerksam,  
nachdem etwas passiert



*Handlungsfeld*  
**FEHLERKULTUR**

# Gesundheitsfördernde Führung

Fehler werden verleugnet, tabuisiert oder als Versagen einzelner Personen gesehen. Es wird mit Schuldvorwürfen und gegebenenfalls mit Bloßstellung oder Abmahnung reagiert.

# Gesundheitsfördernde Führung

Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



*Handlungsfeld*  
**FEHLERKULTUR**



## Gesundheitsfördernde Führung

Die Unternehmensleitung fühlt sich für das Betriebsklima verantwortlich. Sie gestaltet aktiv ein vertrauens- und respektvolles sowie wertschätzendes Miteinander. Hierfür investiert sie Zeit und Ressourcen und lebt eine offene, konstruktive Kommunikation vor, weil ihr die Wirkung eines guten Betriebsklimas auf Gesundheit und Leistungsbereitschaft bewusst ist.

# Gesundheitsfördernde Führung

Wertschöpfend

Wir steigern unsere  
Leistungsfähigkeit



*Handlungsfeld*  
**BETRIEBSKLIMA**

# Gesundheitsfördernde Führung

Ein gutes Betriebsklima wird aktiv durch passende interne Kommunikation und gezielte Veranstaltungen gefördert.

# Gesundheitsfördernde Führung

Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach  
Frühwarnsignalen und  
Verbesserungsmöglichkeiten



*Handlungsfeld*  
**BETRIEBSKLIMA**

## Gesundheitsfördernde Führung

Die Unternehmensleitung hat Regeln für den guten Umgang miteinander festgelegt, die jeder neue Mitarbeiter und jede neue Mitarbeiterin bei der Einstellung erhält und deren Einhaltung sie schriftlich quittieren.

# Gesundheitsfördernde Führung

Regelorientiert

Wir kontrollieren  
Risiken und Regeln



*Handlungsfeld*  
**BETRIEBSKLIMA**

# Gesundheitsfördernde Führung

Die Führungskräfte gestalten die Qualität der Zusammenarbeit nicht aktiv, sondern reagieren erst auf größere Störungen – zum Beispiel weil sich nach einem Teamkonflikt die Produktivität verringert.

# Gesundheitsfördernde Führung

## Reagierend

Wir werden aufmerksam,  
nachdem etwas passiert



*Handlungsfeld*  
**BETRIEBSKLIMA**



## Gesundheitsfördernde Führung

Mangelnde Wertschätzung durch die Führungskräfte (individuelle Ebene) und mangelnde Teilhabe und Zugehörigkeit der Mitarbeitenden (strukturelle und soziale Ebene) prägen das Miteinander im Betrieb.

Teamkonflikte, Unzufriedenheit und schlechte Stimmung in der Belegschaft werden ignoriert.

# Gesundheitsfördernde Führung

Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



*Handlungsfeld*  
**BETRIEBSKLIMA**