

Allgemeine Themen

Führen in der Krise

Psychologie im Arbeits- und Gesundheitsschutz



A 025-5
Stand: Juli 2020

VISION ZERO.

NULL UNFÄLLE – GESUND ARBEITEN!

Die **VISION ZERO** ist die Vision einer Welt ohne Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen. Höchste Priorität hat dabei die Vermeidung tödlicher und schwerer Arbeitsunfälle sowie Berufskrankheiten. Eine umfassende Präventionskultur hat die VISION ZERO zum Ziel.



Nähere Informationen zur VISION ZERO-Präventionsstrategie finden Sie unter www.bgrci.de/praevention/vision-zero.

In dieser Schrift besonders angesprochener Erfolgsfaktor:
„Leben Sie Führung“

Inhalt

1 Einleitung	4
2 Wie können Sie Ihr Unternehmen an die Krisensituation anpassen?	5
3 Wie können sich Veränderungen in der Firma auf Beschäftigte auswirken?	6
4 Wie können Sie als Führungskraft Ihre Beschäftigten durch diese Krisensituation führen?.....	9
4.1 Geben Sie Orientierung	10
4.2 Steuern Sie Aufgaben	11
4.3 Stärken Sie das Teamklima	12
4.4 Sorgen Sie für Problemlösungen	12
4.5 Nehmen Sie sich Zeit für individuelle Gespräche	13
4.6 Unterstützen Sie bei emotionalen Problemen.....	14
4.7 Entwickeln und vermitteln Sie Zuversicht und Gelassenheit.....	14
Literaturverzeichnis	16
Bildnachweis	17

1 Einleitung

Krisen wie z. B. die Dotcom-Blase (2000), die Finanz- und Wirtschaftskrise (2008) oder aktuell die Corona-Krise (2020) führen zu Vermögensverlusten, Kaufzurückhaltung sowie Verlusten oder gar Insolvenzen bei Unternehmen. In der aktuellen Corona-Krise sind z. B. Lieferketten unterbrochen, bei einigen Firmen ist die Produktion komplett eingestellt, Absatzmärkte sind massiv eingebrochen. Demgegenüber ist bei anderen Unternehmen die Nachfrage gestiegen, Sonderschichten müssen gefahren werden. Neue, verschärfte Hygienevorschriften müssen umgesetzt werden. Viele Unternehmen können nicht in gewohnter Form weiterarbeiten.

Für solche neuartigen Situationen soll Ihnen die vorliegende Handlungshilfe Orientierung zu folgenden drei Fragen geben:

- › **Wie können Sie Ihr Unternehmen an die Krisensituation anpassen?**
- › **Wie können sich Veränderungen in der Firma auf Beschäftigte auswirken?**
- › **Wie können Sie als Führungskraft Ihre Beschäftigten durch diese Krisensituation führen?**

2 Wie können Sie Ihr Unternehmen an die Krisensituation anpassen?

In Krisensituationen sind Unternehmen gefordert, neue, plötzlich auftretende Herausforderungen schnell zu realisieren und zu akzeptieren, um sich darauf einzustellen. Einige sind darauf gut vorbereitet, weil sie ein solches Szenario¹ bereits vorgedacht haben, andere überprüfen schnell ihre Ziele, passen diese an und leiten Maßnahmen ab, wieder andere tun sich schwerer damit, sich auf die neue Situation auszurichten.

Damit Sie Ihre Organisation durch die Krise und wieder aus der Krise heraus steuern können, bietet der Infokasten 1 „5 Schritte zur Krisenbewältigung“ eine hilfreiche Orientierung. Sie können diese Schritte auch nutzen, um bereits vorgenommene Anpassungen an die Krisenbedingungen zu überprüfen und zu optimieren.

Infokasten 1: 5 Schritte zur Krisenbewältigung

1. Die Firma auf die Krisenbewältigung ausrichten:

- › Überprüfen Sie die Bedarfe und Erwartungen Ihrer Kunden: Was brauchen Ihre Kunden in der aktuellen Situation und längerfristig? Wie können Sie diese Bedarfe erfüllen?
- › Überprüfen Sie Ihre Unternehmensziele: Welche Ziele sind in Gefahr, welche neuen Ziele müssen gesetzt werden?
- › Prüfen Sie – in Abhängigkeit von den Zielen, welche Prozesse systemrelevant sind und welche (vorübergehend) eine geringere Bedeutung haben.

2. Die Krisenorganisation planen:

- › Überprüfen Sie, welche organisatorischen Anpassungen für die Zeit der Krise notwendig sind. Müssen für bestimmte Aufgaben z. B. neue Teams zusammengestellt werden?
- › Legen Sie fest, wer welche Verantwortung und Funktion in der Krisenorganisation übernehmen kann und wie Sie die entsprechenden Personen darauf vorbereiten.

3. Den „Turbo-Change“ planen:

- › Überlegen Sie, wie Sie die angepassten Ziele vermitteln wollen.
- › An welchen Stellen müssen Sie erst noch ein Problembewusstsein erzeugen, damit möglichst alle Beteiligten verstehen, warum Veränderungen vorgenommen werden müssen?
- › Wie wollen Sie die strukturellen Veränderungen vornehmen, die wesentlich schneller vorstattgehen müssen als bei jedem anderen Veränderungsprozess?²
- › Überlegen Sie, welche Widerstände es im Hinblick auf die notwendige Veränderung geben könnte und wie Sie damit umgehen wollen.

4. Die Krisenorganisation leiten und steuern:

- › Wer soll in der Krise in besonderer Weise Verantwortung übernehmen? Bereiten Sie gerade diese Personen auf ihre (Führungs-)Aufgabe vor.
- › Stellen Sie ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Aufgaben und Zusammenarbeit insbesondere in neuen Teams sicher (Anregungen dazu finden Sie im Merkblatt A 025-4 zum Thema „Virtuelle Führung“).

5. Bei all diesen schnellen und häufig einschneidenden Veränderungen ist eine gute **Veränderungs- und Krisenkommunikation** gefragt.

- › Entwickeln Sie Kommunikationsziele und Kernbotschaften für die verschiedenen Zielgruppen in Ihrer Firma.

1 Z. B. Handbuch betriebliche Pandemieplanung https://bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Downloads/GesBevS/Handbuch-Betriebl_Pandemieplanung_2_Auflage.pdf?__blob=publicationFile
10 Tipps für die betriebliche Pandemieplanung https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/themen_a_z/biologisch/pandemieplanung/dguv_pandemieplanung.pdf

2 Überprüfen Sie auch, inwieweit Sie durch Veränderungen von Prozessen und Aufgaben die Gefährdungsbeurteilung anpassen müssen. Welche neuen Gefährdungen können entstehen und welche Maßnahmen können Sie ergreifen? Nutzen Sie hierfür
> Merkblatt A 016 Gefährdungsbeurteilung – Sieben Schritte zum Ziel
> Merkblatt A 017-1 Verantwortung der Führungskräfte im Arbeitsschutz

3 Wie können sich Veränderungen in der Firma auf Beschäftigte auswirken?

Veränderungen bzw. Anforderungen (wie z. B. Kurzarbeit) können bei Menschen ein Bedrohungserleben auslösen und zu Stressreaktionen führen. Hierzu stellen wir Ihnen ein Modell vor, das Ihnen helfen soll, diese Stressreaktionen bei Beschäftigten genauso wie bei sich selbst genauer zu verstehen und darauf besser reagieren zu können (siehe Abb. 1).

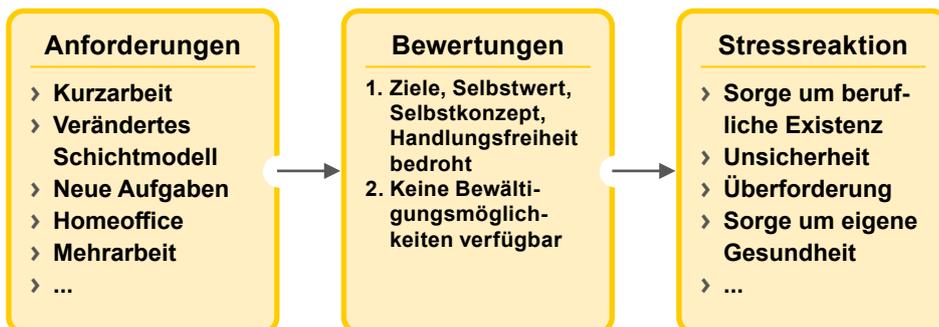


Abbildung 1: Stressmodell

Im Folgenden ist am Beispiel der Corona-Krise dargestellt, welche Anforderungen mit welchen Stressreaktionen einhergehen können.

- › Viele Menschen sorgen sich um ihre berufliche Existenz, weil Unternehmen Kurzarbeit angemeldet haben oder Beschäftigte entlassen.
- › Menschen sind gefordert, unter neuen Bedingungen ggf. neue Aufgaben zu übernehmen oder zumindest auf andere Art und Weise zu arbeiten – und dies innerhalb kürzester Zeit. Das kann zu Unsicherheit führen, weil sie das Gefühl haben, den Aufgaben nicht gewachsen zu sein, oder Ärger auslösen, weil uninteressantere Aufgaben übernommen werden müssen.
- › Neue oder angepasste Schichtmodelle können den Tages- und Wochenrhythmus durcheinanderbringen und einen negativen Effekt auf die Leistungsfähigkeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben.
- › Zudem findet Arbeit in einigen Fällen nun zu Hause statt – die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Dies kann zu Überlastung führen, insbesondere wenn man sich zusätzlich um Familienmitglieder kümmern muss.
- › Genauso kann es zu Überforderungen kommen, wenn Unternehmen ihre Produktion ausweiten und Mehrarbeit anordnen müssen, z. B. bei der Produktion von Medikamenten oder Desinfektionsmitteln.
- › Außerdem sind viele Menschen gerade in Sorge um ihre eigene Gesundheit.

Diese Anforderungen (wie z. B. Kurzarbeit) führen zwar häufig, aber nicht zwangsweise zu den beschriebenen Stressreaktionen (wie z. B. Angst). Je nachdem wie wir Menschen Anforderungen bewerten, kommt es zu einem Stresserleben oder auch nicht (siehe Abb. 1). Diese Bewertungsprozesse werden im Folgenden näher erläutert.

Nach dem Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) bewerten wir Situationen bzw. Anforderungen automatisch und unbewusst in zwei Schritten:

1. Liegt eine Bedrohung vor im Hinblick auf meine Ziele, meinen Selbstwert, mein Selbstkonzept oder meine Handlungsmöglichkeiten?
2. Welche Bewältigungsmöglichkeiten habe ich? Wie kann ich die Bedrohung vermeiden oder beseitigen?

Zunächst betrachten wir den ersten Schritt der Bewertung im Stressmodell: Wie bedrohlich ist eine Situation bzw. Anforderung für uns (siehe Infokasten 2)?

Infokasten 2: Bedrohungserleben reflektieren³

Welche persönlichen Ziele erleben Sie als bedroht?

- › Sind es finanzielle Aspekte? Kann ich meinen Lebensstandard noch halten, mir die schöne Wohnung weiter leisten, meinen Urlaub finanzieren oder ist meine Existenz und die meiner Familie bedroht?
- › Welche anderen Ziele sind in Gefahr? Erscheint z. B. der nächste Karriereschritt nun nicht mehr möglich?

Ist Ihr Selbstkonzept in Frage gestellt?

- › Muss ich das Bild, das ich von mir selbst habe, revidieren, weil ich mit den Anforderungen nicht so gut umgehen kann oder ich mich anders verhalte, als ich dachte?

Erleben Sie Ihren Selbstwert als bedroht?

- › Ist meine Tätigkeit für die Gesellschaft derzeit relevant – wird sie es jemals wieder sein?
- › Was ist, wenn meine Kompetenzen nicht mehr gefragt sind?
- › Bin ich der Belastung gewachsen?
- › Werden mein Einsatz und meine Arbeit gesehen und wertgeschätzt?

Wie steht es um Ihre Handlungsfreiheit?

- › Bezogen auf die aktuelle Corona-Krise ist im Privaten unsere Handlungsfreiheit in vielen Bereichen stark eingeschränkt, es gibt reduzierte Sozialkontakte und massive Eingriffe in die Freizeitgestaltung. Viele Menschen müssen ihren Job gerade anders ausführen – in Schichten, neuen Teams oder im Homeoffice – und andere dürfen ihre Arbeit nicht mehr ausüben oder haben sie verloren.
- › Wie sieht es in der Zukunft aus? Wenn sich die Arbeitsmarktsituation anspannt, werden wir weniger Möglichkeiten haben, einen interessanten Job auszusuchen, uns umzuorientieren, vielleicht sogar überhaupt Arbeit zu finden.

Schauen Sie nun auf die 4 Aspekte und reflektieren Sie:

- › Inwieweit erleben Sie selbst die aktuellen Anforderungen als eine Bedrohung? Wo genau liegt die Bedrohung? Erleben Sie Ihre Ziele, Ihr Selbstkonzept, Ihren Selbstwert und/oder Ihre Handlungsfreiheit als bedroht? Wie bedrohlich ist die aktuelle Situation tatsächlich für Sie?
- › Was meinen Sie, wie geht es Ihren Beschäftigten? Wie könnten diese die Bedrohlichkeit der Situation einschätzen?

Der zweite Schritt der Bewertung im Modell von Lazarus und Folkman (1984) beschäftigt sich mit der Frage, ob und wie Sie die Situation bzw. Anforderung bewältigen können.

Wenn wir eine Situation als bedrohlich einschätzen und keine Bewältigungsmöglichkeiten sehen, dann erleben wir Stress. Schwierig wird es, wenn wir nur noch den *Worst Case* fokussieren und keine Möglichkeiten zur Bewältigung sehen. Wir werden von Angst und Stress übermannt, können nicht mehr klar denken oder verfallen in eine Art Schockstarre.

Verfügen wir dagegen über Bewältigungsmöglichkeiten, verringert sich das Gefühl der Angst und Hilflosigkeit. Es können zwei Arten von Bewältigungsstrategien unterschieden werden: problem- und bewertungsorientierte Bewältigung. Unter problemorientierter Bewältigung versteht man, Probleme zu lösen bzw. Störungen zu beseitigen (siehe Infokasten 3 und Abschnitt 4.4).

³ vgl. Ryschka, 2007

Infokasten 3: **Probleme lösen bzw. Störungen beseitigen**

- › Wie können Sie die Bedrohung (Ihrer Ziele, Ihres Selbstkonzepts, Ihres Selbstwerts, Ihrer Handlungsfreiheit) reduzieren?
- › Wie können Sie die Situation durch Ihr Verhalten verändern?
- › Wer kann Sie unterstützen?

Wenn Sie feststellen, dass Sie die Situation nicht beeinflussen können, so ist eine bewertungsorientierte Bewältigung gefragt. Bei der bewertungsorientierten Bewältigung geht es um eine emotionale und gedankliche Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Zielen und der eigenen Haltung. Häufig laufen bewertungsorientierte Prozesse automatisch und unbewusst ab: In kürzester Zeit bewerten wir Situationen neu oder passen unsere Ziele an, wenn wir realisieren, dass wir diese in der aktuellen Situation nicht erreichen können. Dieser unbewusste Prozess bewahrt uns davor, Misserfolge zu erleiden und hat somit eine den Selbstwert stabilisierende Funktion.

Wir können eine bewertungsorientierte Bewältigung aber auch bewusst vornehmen: Prüfen Sie, ob Sie Ihre Ziele oder Werte anpassen oder ob Sie die Situation neu bewerten, d. h. eine neue Haltung dazu einnehmen können (siehe Infokasten 4 sowie Abschnitte 4.5 und 4.6).

Infokasten 4: **Eine neue Haltung entwickeln**

- › Wie können Sie die Situation aus einer anderen Perspektive betrachten, damit sie für Sie erträglicher wird?
- › Wer steckt in der gleichen Situation wie Sie, bewertet diese aber anders? Wie macht er oder sie das? Was können Sie von dieser Person lernen?
- › Was würden Sie einer guten Freundin/einem guten Freund raten, die/der in Ihrer Situation steckt?

Zentrale Herausforderung ist, das Bedrohungserleben für sich zu erkennen, die neue, veränderte Situation zu akzeptieren und neue persönliche Perspektiven zu entwickeln. Nur so können wir handlungs- und leistungsfähig bleiben. Hierzu können Sie als Führungskraft auch mit Ihren Beschäftigten ins Gespräch kommen (siehe Abschnitt 4.5) oder Ihnen Anregungen geben, diese Fragen für sich zu reflektieren bzw. sich dazu mit anderen auszutauschen. Im Abschnitt 4.4 erfahren Sie, wie Sie Ihren Beschäftigten bei der problemorientierten Bewältigung helfen und im Abschnitt 4.6 finden Sie Hinweise dazu, wie Sie bei der bewertungsorientierten Bewältigung unterstützen können.

4 Wie können Sie als Führungskraft Ihre Beschäftigten durch diese Krisensituation führen?

Im Wesentlichen sind es zwei Aufgaben, die Sie als Führungskraft in der Krise im Blick haben sollen: die Krisenbewältigung sicherstellen und Beschäftigte in einer (emotional) besonderen Situationen unterstützen (siehe Abb. 2).



Abbildung 2: Führen in der Krise

Damit Ihre Beschäftigten die Krisenbewältigung zielgerichtet voranbringen, ist es wichtig als Führungskraft

1. Orientierung zu geben,
2. Aufgaben zu steuern,
3. ein positives Teamklima zu gestalten und
4. Probleme auf dem Weg der Zielerreichung zu erkennen und konstruktiv zu lösen.

Mit Blick auf die Unterstützung von Beschäftigten in (emotional) herausfordernden Situationen bedeutet dies,

5. sich Zeit für die Menschen zu nehmen (gerade die, die besonders gestresst sind) und
6. diesen bei der Bewältigung von nicht-lösbaren (emotionalen) Problemen zur Seite zu stehen.

Grundsätzlich ist es wichtig, als Führungskraft

7. Souveränität und Gelassenheit zu vermitteln.

Für diese Führungsaufgaben in der Krise finden Sie auf den folgenden Seiten konkrete Anregungen zur Reflexion und Umsetzung.

4.1 Geben Sie Orientierung

Um die Krisenbewältigung voranzubringen, benötigen Beschäftigte Orientierung. Sie müssen sich auf neue Ziele ausrichten, ggf. neue Aufgaben übernehmen oder die Arbeit auf eine ungewohnte Art und Weise erledigen. Zeigen Sie daher auf, wie sich die aktuelle Situation darstellt, welche Ziele es unter diesen Bedingungen zu erreichen gilt und was jetzt zu tun ist. Für die Neu-Ausrichtung Ihrer Firma haben wir weiter oben bereits Anregungen gegeben (vgl. Infokasten 1). Dies ist die Grundlage für die Kommunikation. Anregungen zur Vorbereitung der Botschaften, um Ihren Beschäftigten Orientierung zu geben, finden Sie im Infokasten 5.

Infokasten 5: Orientierung in Krisenzeiten geben

Ist-Situation: Warum das Ganze?

- › Beschreiben Sie, wie sich die aktuelle Situation genau darstellt. Hierbei ist es wichtig, ein Problembewusstsein zu erzeugen. Machen Sie die Notwendigkeit von Veränderungen plausibel. Teilen Sie dafür konkrete, klare und nachvollziehbare Informationen:
 - Wie stellt sich die aktuelle Situation der Firma dar?
 - Welche Effekte hat dies für Ihren Verantwortungsbereich?
 - Warum ist das ein Problem?
 - Was ist Ihr Auftrag?

Zielbild: Wo geht die Reise hin? Und was bedeutet das für die Beschäftigten?

- › Stellen Sie ein positives (möglichst attraktives) Zielbild vor. Sprechen Sie dabei Verstand und Emotionen an.
- › Welche (neuen) Ziele müssen erreicht werden? Welche Ziele treten übergangsweise in den Hintergrund? Und welche Herausforderungen stellen sich hierbei?
- › Was hat der/die einzelne davon, die Veränderung positiv mitzugestalten?

To-do: Was ist zu tun?

- › Verdeutlichen Sie, was Sie und das Führungsteam bereits in die Wege geleitet bzw. umgesetzt haben. Hiermit zeigen Sie als Führungsmannschaft auch Ihre Handlungsfähigkeit.
- › Beschreiben Sie erste (kleine) Erfolge und wertschätzen Sie den Einsatz und das Engagement derjenigen, die dazu einen Beitrag geleistet haben.
- › Erläutern Sie, was wer wie tun soll.

Wie können Sie entsprechende Botschaften transportieren?

Formulieren Sie klare Botschaften.

- › Formulieren Sie im Vorfeld Ihre Kernbotschaften und Kommunikationsziele: Was wollen Sie mit welcher Botschaft genau erreichen?
- › Bringen Sie Ihre Botschaften auf den Punkt und nutzen Sie eine einfache Sprache – Unklarheiten geben Anlass für Spekulationen, klare Kommunikation stärkt Vertrauen.
- › Wenn es keine Klarheit gibt, sagen Sie, dass es keine Klarheit gibt: „Wir sind in einer dynamischen Situation. Was wir heute für richtig halten, kann morgen schon nicht mehr aktuell sein. Ich werde Ihnen morgen (nächste Woche etc.) wieder einen aktuellen Stand geben ...“
- › Nutzen Sie ehrliche, persönliche, authentische Botschaften. Benennen Sie auch, was Sie selbst beschäftigt – ohne dabei Angst zu erzeugen. Überprüfen Sie Ihre Botschaften im Vorfeld mit Blick auf deren Wirkung, nutzen Sie hierfür vertraute Personen als Sparringspartner.

Nutzen Sie Dialoge – und nicht nur Einweg-Kommunikation.

- › Beschäftigte sollen erleben, dass die Führungskräfte von der Veränderung überzeugt sind. Sie können eher „mitgehen“, wenn sie die Möglichkeit haben, sich im direkten Gespräch zu äußern und Fragen zu stellen.
- › Nutzen Sie Einzelgespräche, Teamworkshops, Infoveranstaltungen etc., um (auch kritische) Meinungen zu hören und darauf eingehen zu können.

Kommunizieren Sie kontinuierlich.

- › Planen Sie ausreichend Zeit für Kommunikation ein.
- › Es kommt selten vor, dass Menschen sagen, sie werden „zu viel“ informiert. Senden Sie immer wieder die gleichen Botschaften – auch wenn Sie glauben, dass Sie alles schon mehrfach gesagt haben.
- › Wenn es keine Neuigkeiten gibt, nutzen Sie sogenannte Prozesskommunikation: Erläutern Sie die nächsten Schritte und zeigen Sie auf, wann die nächste Kommunikation stattfindet.

Seien Sie als Führungskraft für Ihre direkten Beschäftigten ansprechbar (weitere Infos finden Sie hierzu auch in den Abschnitten 4.5 und 4.6).

- › Der direkten Führungskraft wird i. d. R. mehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit geschenkt, als dem höheren Management. Erläutern Sie Ihren Beschäftigten die Botschaften des Managements noch einmal persönlich.
- › Konkretisieren Sie die Botschaften für Ihren Verantwortungsbereich.
- › Damit Sie diese Rolle überzeugend ausfüllen können, müssen Sie selbst von den Zielen, Strategien und Vorgehensweisen überzeugt sein. Hier kann ein Gespräch mit der eigenen Führungskraft helfen. Unter 4.7 finden Sie Anregungen, wie Sie Ihre Führungsrolle reflektieren können.

4.2 Steuern Sie Aufgaben

Im Krisenmodus ist das Unternehmen weniger eingespielt als in der Alltagsorganisation. Damit die Bewältigung erfolgreich ist, müssen Sie sicherstellen, dass alle „an einem Strang ziehen“ und die Aufgaben auch wie geplant und vereinbart umgesetzt werden. Gerade wenn sich die Firma in einem kritischen Zustand befindet und es wenig Möglichkeiten gibt, Fehler zu kompensieren, muss das Zusammenspiel im Team und zwischen Teams reibungslos vonstattengehen, um nicht die Krisenbewältigung zu gefährden.

Eine disziplinierte Aufgabensteuerung ist insbesondere dann notwendig, wenn die Aufgaben sich verändert haben, neue hinzugekommen sind oder in anderer Art und Weise erledigt werden müssen. In diesen Fällen bestehen noch keine Routinen, auf die Sie sich verlassen können. Also müssen Sie die Aufgabenerledigung in besonderem Maße im Blick behalten:

- › Definieren Sie kurzfristige Ziele, Zwischenergebnisse, Überprüfungskriterien und Deadlines: Wer macht was mit welchem Ziel bis wann?
 - › Welche Aufgaben sollen mit welcher Priorität angegangen werden?
 - › Visualisieren Sie Aufgaben für alle sichtbar in To-do-Listen oder sogenannten Kanban-Boards (Einteilung von Aufgaben in drei Kategorien – „Was ist offen?“, „Was ist in Arbeit“ und „Was ist erledigt?“). Damit ist für alle jederzeit sichtbar, welchen Status die Aufgabenbearbeitung hat.
-
- › In regelmäßigen Meetings können Sie gemeinsam den Arbeitsfortschritt prüfen und zielorientiert nachsteuern, also entscheiden, inwieweit Aufgaben neu verteilt oder Ressourcen anders eingesetzt werden müssen.
 - › Schaffen Sie Routinen. Legen Sie Kernzeiten gemeinsamer Arbeit und Kontaktzeiten fest und etablieren Sie regelmäßige Besprechungen. Routinen geben in Ausnahmesituationen Halt und helfen dabei, eine (neue) Normalität herzustellen.

4.3 Stärken Sie das Teamklima

Ein positives Teamklima mit einer hohen Aufgabenorientierung (= Interesse daran, effektiv zu arbeiten), einer sicheren und vertrauensvollen Arbeitsumgebung und Vertrauen seitens der Beschäftigten, innovative Ideen äußern und umsetzen zu können, hat einen positiven Effekt auf innovative Leistungen.⁴

Wie können Sie ein positives Teamklima etablieren?

- › **Entwickeln Sie eine Teamvision:** Wie Sie Ziele und Maßnahmenpläne mit Ihrem Team besprechen können, ist bereits im Abschnitt 4.1 „Geben Sie Orientierung“ beschrieben. Ein solches Vorgehen wirkt sich in der Regel positiv auf die Aufgabenerfüllung und die Stimmung im Team aus.
- › **Sorgen Sie für Aufgabenorientierung:** Legen Sie Wert auf gute Leistung und hohe Qualität bei der gemeinsamen Zielerreichung. Regen Sie dazu an, die Arbeitsleistung regelmäßig zu reflektieren und fördern Sie gegenseitige Unterstützung und konstruktive Diskussionen.
- › **Fördern Sie das Gefühl von „partizipativer Sicherheit“:** Binden Sie Ihr Team bei Entscheidungen ein, sorgen Sie für einen guten Informationsaustausch, schaffen Sie Möglichkeiten zur (informellen) Kontaktpflege untereinander und sorgen Sie dafür, dass neue Ideen geteilt sowie neue, innovative Dinge ausprobiert werden können, ohne dass Beschäftigte Sorge haben, vermeintlich unpassende Beiträge einzubringen.

4.4 Sorgen Sie für Problemlösungen

Unter einem Problem versteht man eine Barriere zwischen dem Ausgangs- und dem erstrebten Zielzustand, für die es noch keinen Lösungsweg gibt.⁵ Wenn lösbare Probleme nicht gelöst werden, kann dies zu Unverständnis, Ärger und Unzufriedenheit führen. Gehen Sie daher Probleme aktiv an, entwickeln Sie Lösungen und sorgen Sie für deren Umsetzung. Hierbei können Sie sich an dem im Infokasten 6 dargestellten Problemlöseprozess orientieren, der als ein sich wiederholender Regelkreis betrachtet werden kann.⁶

Infokasten 6: Strukturiertes Problemlösen

- 1. Analyse:** Analysieren Sie die aktuelle Situation, definieren Sie das Ziel und benennen Sie das konkrete Problem (die Barriere): Wie stellt sich die Ausgangssituation dar? Was ist Ihr Ziel, was wollen Sie erreichen? Und wo liegt das eigentliche Hindernis zwischen Ist- und Soll-Zustand?⁷
- 2. Lösungsentwicklung:** Klären Sie den Spielraum für Lösungen und entwickeln Sie verschiedene Lösungsalternativen. Welche personellen, rechtlichen, finanziellen etc. Rahmenbedingungen sind zu beachten und welche Ressourcen (Kolleginnen und Kollegen, externe Partner etc.) können zur Lösungsentwicklung eingebunden werden? Sammeln Sie unterschiedliche (kreative) Lösungsideen, ohne sie in diesem Schritt zu bewerten.
- 3. Entscheidung:** Bewerten Sie die Lösungsalternativen anhand von Kriterien und treffen Sie eine Entscheidung. Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung können dabei hierarchisch getrennt werden. Zur Entscheidungsvorbereitung gehören die folgenden Schritte: Anhand welcher Kriterien können die Lösungsideen bewertet werden? Welche Kriterien haben einen höheren Stellenwert als andere? Gewichten Sie die Kriterien und schätzen Sie die einzelnen Lösungsalternativen hinsichtlich dieser Kriterien ein. Welcher Nutzen ergibt sich zu welchen Kosten? Welche Lösung hat den größten Gesamtnutzen? Treffen Sie schließlich die Entscheidung.
- 4. Umsetzung und Reflexion:** Planen Sie die Maßnahmen und sorgen Sie für eine entsprechende Umsetzung. Im Anschluss kontrollieren Sie die Umsetzung und bewerten den Erfolg. Sollte das Ziel noch nicht erreicht sein, durchlaufen Sie den Problemlöseprozess erneut.

⁴ Brodbeck, Anderson & West, 2000

⁵ Dörner, 1987

⁶ vgl. Vetter, Chies & Mussmann, 2013

⁷ Möglicherweise können an dieser Stelle sogenannte Sofortmaßnahmen initiiert werden, die das Problem zwar nicht generell lösen, aber für eine kurzfristige Entspannung sorgen können.

Nicht jedes Problem ist lösbar. Wenn Probleme nicht gelöst werden können, kann dies dazu führen, dass wir darauf genervt, verärgert, unmotiviert oder frustriert reagieren. In diesem Fall können wir unsere Bewertung der Situation anpassen, um dann mit einer neuen Haltung „an die Sache heranzugehen“. Hierzu finden Sie Anregungen im Abschnitt 4.6 und im Infokasten 4.

4.5 Nehmen Sie sich Zeit für individuelle Gespräche

Nehmen Sie die Ängste und andere Emotionen von Beschäftigten ernst. Vermitteln Sie nicht das Gefühl, dass diese unbegründet sind. Ängste, Sorgen etc. sind ganz normale emotionale Reaktionen auf eine besondere Situation. Die Bewältigung von Veränderungen braucht meist Zeit, nur wenige Menschen können sich schnell darauf einstellen. Prüfen Sie, wie viel Zeit Sie betroffenen Personen einräumen können – schließlich sind Sie auch dafür verantwortlich, dass „die Arbeit getan werden muss“. Als Führungskraft können Sie den Klärungs- und Reflexionsprozess aktiv bei Ihren Beschäftigten unterstützen und so die Dauer der Auseinandersetzung und Klärung beschleunigen. Hierfür können Sie Ihren Beschäftigten Gespräche anbieten, ohne dies aufzudrängen (nicht jeder ist bereit, diese Themen mit der eigenen Führungskraft zu besprechen). Ziel ist, dass jede betroffene Person schnell einen Weg findet, um mit der neuen Situation konstruktiv umzugehen, und dies auch im Sinne des Unternehmens geschieht.⁸

Anregungen, wie Sie Emotionen ansprechen und was Sie grundsätzlich in solchen Gesprächen beachten können, finden Sie im Infokasten 7.

Infokasten 7:

Gespräche führen – Emotionen ansprechen⁹

1. Emotionen erkennen, ggf. genauer beobachten

- › Gefühlsausdruck: Wie wirkt der/die Beschäftigte auf Sie (z. B. niedergeschlagen, aggressiv, euphorisch)?
- › Sozialverhalten: Wie verhält sich der/die Beschäftigte im Umgang mit anderen?
- › Arbeits- und Leistungsverhalten: Welche Einbußen im Leistungsverhalten können Sie feststellen (z. B. Unpünktlichkeit, vermehrte Pausen, Konzentrationsschwierigkeiten)?

2. Ziel des Gesprächs festlegen

- › Inwieweit sind Sie in Sorge um
 - die Gesundheit und Zufriedenheit Ihrer Beschäftigten?
 - die Arbeitsleistung/Zielerreichung Ihrer Beschäftigten?
- › Was ist Ihr Ziel für das Gespräch und welchen Handlungsbedarf sehen Sie?

3. Das Gespräch führen

- › Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, planen Sie Puffer ein und besprechen Sie nichts „zwischen Tür und Angel“.
- › Sorgen Sie für eine ungestörte Gesprächssituation.
- › Nehmen Sie die Belange ernst und nutzen Sie keine Floskeln wie „Du machst das schon ...“
- › Gerade in emotionalen Ausnahmesituationen ist man häufig nicht für Lösungsvorschläge empfänglich, sondern froh, die Belastungen aussprechen zu können. Allein das Zuhören hat meist einen positiven Effekt. Als Führungskraft müssen Sie auch nicht immer für alles eine Lösung haben.
- › Hören Sie aktiv zu: Fragen Sie interessiert nach, wiederholen Sie das Gesagte in eigenen Worten, thematisieren Sie Emotionen, die Sie „zwischen den Zeilen hören“.
- › Wenn jemand hochgradig emotional reagiert und nicht mehr in der Lage ist zu arbeiten, stellen Sie sicher, dass für Betroffene im Anschluss an das Gespräch Ansprechpersonen wie Kolleginnen und Kollegen, Angehörige oder Freunde bzw. Freundinnen zur Verfügung stehen.

4. Vereinbarungen treffen

- › Treffen Sie Vereinbarungen (insbesondere falls ein Leistungsabfall eingetreten ist oder befürchtet wird), lassen Sie die Beschäftigten das Gespräch zusammenfassen und finden Sie einen positiven Abschluss.

⁸ vgl. Ryschka, 2007

⁹ vgl. Stegh & Ryschka, 2019

Wenn Beschäftigte unkonzentriert und sehr mit sich selbst beschäftigt sind, erfragen Sie, wie es ihr oder ihm geht. Überlegen Sie gemeinsam, was helfen könnte, um die persönliche Situation mit den Arbeitsanforderungen zu vereinbaren. Reduzieren Sie – wenn möglich – in Absprache die Komplexität und den Umfang von Aufgaben, konkretisieren Sie die Aufgabenbeschreibung und unterstützen und begleiten Sie die Beschäftigten in den Folgetagen.

Sollten Beschäftigte mit ziellosem, aktionistischem und unreflektiertem Verhalten auffallen (Aufgaben nicht zu Ende führen oder vernachlässigen, falsche Priorisierung etc.), dann geben Sie konkretes Feedback. Hinterfragen Sie ihr oder sein Verhalten und stoßen Sie an, darüber nachzudenken. Priorisieren und strukturieren Sie gemeinsam die anstehenden Aufgaben und überprüfen Sie gemeinsam kontinuierlich den Arbeitsfortschritt.

4.6 Unterstützen Sie bei emotionalen Problemen¹⁰

Prüfen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten, inwieweit die Ursachen für die erlebten Stressreaktionen (d. h. die aktuelle Situation bzw. die aktuellen Anforderungen) beeinflussbar sind. Häufig sieht man „von außen“ auch Möglichkeiten der Einflussnahme, die man als Betroffene oder Betroffener selbst nicht sieht. Wenn Sie diese aufzeigen, erweitern Sie den Handlungsspielraum Ihrer Beschäftigten. Wenn die Ursachen für Stressreaktionen beeinflussbar sind, dann überlegen Sie gemeinsam, wie Sie diese beheben können oder was Sie anpassen müssen und planen Sie die Umsetzung (siehe Abschnitt 4.4 „Sorgen Sie für Problemlösungen“).

Wenn Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten feststellen, dass die Ursachen nicht beeinflussbar sind, dann hilft problemorientierte Bewältigung nicht weiter – an dieser Stelle ist dann eine bewertungsorientierte Bewältigung gefragt. Regen Sie Ihre Beschäftigten an, sich dazu Gedanken zu machen, wie sie die aktuelle Situation akzeptieren bzw. eine neue Haltung dazu einnehmen können. Hierfür können Sie auch die Fragen aus Infokasten 4 nutzen.

Prüfen Sie, ob es der Beziehung angemessen ist, diese emotionale Ebene im Gespräch zum Thema zu machen und ob Sie Ihre eigene Bewertungsperspektive anbieten können. Um Ihre eigene Perspektive anbieten zu können, ist es wichtig, dass Sie Klarheit über Ihre eigene Rolle und Ihre Emotionen haben, um so Zuversicht und Gelassenheit vermitteln zu können (siehe Abschnitt 4.7 „Entwickeln und vermitteln Sie Zuversicht und Gelassenheit“).

4.7 Entwickeln und vermitteln Sie Zuversicht und Gelassenheit

In Krisensituationen ist es wichtig, als Führungskraft Zuversicht und Gelassenheit zu vermitteln – und das, obwohl Sie möglicherweise selbst von dieser Situation betroffen sind. Damit Sie souverän und gelassen auftreten können, ist es unabdingbar, dass Sie für sich Klarheit bzgl. Ihrer eigenen Rolle und Ihrer Emotionen herstellen. Holen Sie sich dafür auch Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, guten Freundinnen und Freunden, Coachinnen und Coaches etc.

Die eigene Rolle klären

Als Modell zur Klärung der eigenen Rolle hat sich das Rolle-Identitäts-Modell bewährt.¹¹ Der Begriff „Rolle“ beinhaltet alle Erwartungen, die von außen an Sie gestellt werden. Der Begriff „Identität“ beschreibt das, was Sie als Person ausmacht, was Ihnen wichtig ist, was Sie leben, wofür Sie stehen, was Sie können – im Prinzip also die Erwartungen von innen, die Sie an sich selbst als Person haben.

1. Wer hat welche Erwartungen an Sie?

Machen Sie sich in einem ersten Schritt klar, welche Erwartungen die unterschiedlichen Personen an Sie als Führungskraft haben. Die Erwartungen, die das höhere Management, Ihre Führungskraft, Ihre Kolleginnen und Kollegen auf Führungsebene, Ihre Beschäftigten, Ihre Kunden und ggf. weitere Personen(gruppen) an Sie haben, können dabei sehr unterschiedlich ausfallen und sich sogar widersprechen. Bei solch widersprüchlichen Erwartungen sprechen wir von einem Intra-Rollenkonflikt. Sie als Rolleninhaber müssen für sich entscheiden, welche Erwartungen Sie erfüllen können und wollen und welche Sie hingegen enttäuschen müssen.

¹⁰ Auch als Verantwortliche/r für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit können Sie Beschäftigte im Blick behalten, bei der individuellen Bewältigung Ansprechpartner/in sein und unterstützen und ggf. weitere Unterstützung organisieren (Psychologen/Psychologinnen, Ärzte/Ärztinnen, Coaches/Coachinnen, Therapeuten/Therapeutinnen, Betreuungshotlines, Employee Assistance Program (EAP) etc.).

¹¹ vgl. Ryschka, 2007

2. Wie gut passen Ihre Rolle und Ihre Identität zueinander?

In einem weiteren Schritt sollten Sie sich über die Passung Ihrer Identität – d. h. Ihre eigenen Erwartungen an sich – zu Ihrer Rolle bewusst werden.

Im optimalen Fall decken sich Ihre Identität und die Erwartungen, die mit Ihrer Rolle verbunden sind, zu einem hohen Anteil. Oftmals ist dies aber nicht der Fall, sondern es besteht nur eine gewisse Schnittmenge zwischen Identität und Rolle. Der überlappende Teil beinhaltet die Führungsaufgaben, die Ihnen „leicht von der Hand gehen“. Hier handeln Sie hochgradig authentisch. Der Teil der Rollenerwartungen, der sich (ggf. noch) nicht in Ihrer Identität wiederfindet, stellt eine besondere Herausforderung dar. An dieser Stelle müssen Sie „aus der Rolle handeln“: Sie müssen die Erwartungen an Ihre Rolle als Führungskraft erfüllen, auch wenn es Ihnen persönlich widerstrebt. Dies können zum Beispiel Situationen sein, in denen Sie kritische Gespräche oder gar Kündigungsgespräche führen müssen. Viele Menschen scheuen solch unangenehme Situationen und versuchen Kritikgespräche zu vermeiden. Als Führungskraft bleibt es in der Regel nicht aus, dass Sie auch kritischere Töne gegenüber anderen Erwartungsträgern anschlagen müssen.

3. Welche Situationen stellen eine Herausforderung für Sie dar?

Identifizieren Sie die Situationen, die für Sie herausfordernd sind, weil Sie nicht zu Ihrer Identität passen: Wo laufen Sie Gefahr, dass Ihre Identität Ihnen in einem Gespräch „dazwischen grätscht“ und Sie „aus der Rolle“ fallen? Wenn Sie beispielsweise nach Harmonie in Ihrem Umfeld streben, wird es Ihnen schwerer fallen, kritische Töne gegenüber Ihren Beschäftigten anzuschlagen. Wer in Ihrem Umkreis ist ein gutes Rollenvorbild für Sie in diesen Situationen? Wie genau agiert diese Person? Wie verhält sie sich, was genau sagt sie? Entwickeln Sie im Vorhinein Formulierungen, die es Ihnen einfacher machen, rollengerecht zu handeln. Nutzen Sie dafür auch vertraute Kolleginnen und Kollegen oder Ihre Führungskraft als Sparringspartner, um zu diskutieren, wie Sie die Rollenerwartungen erfüllen können.

Vor allem in Veränderungs- und Krisensituation stellt das korrekte Ausführen der Rolle eine große Herausforderung dar. Sie haben vielleicht selbst noch kein hundertprozentiges Verständnis davon, wie die Situation sich weiterentwickeln wird, spüren viel „Druck von oben“ und arbeiten an Ihrem Limit. In dieser herausfordernden Situation müssen Sie dennoch den Erwartungen des Managements (u. a. Beschäftigte „bei Laune halten“, Beschäftigte motivieren, Teamleistung aufrechterhalten) und denen Ihrer Beschäftigten (u. a. Unterstützung bieten, Klarheit vermitteln, die neue Situation erklären können) entsprechen. Sie müssen rollenkonform handeln, auch wenn Sie in manchen Situationen am liebsten gemeinsam mit Ihren Beschäftigten schimpfen würden oder selbst ratlos sind. Fordern Sie in diesen Situationen ganz bewusst Unterstützung z. B. in Form von Formulierungsideen von der nächsten Führungsebene oder ggf. dem Management ein, damit Sie Ihre Rolle angemessen ausführen können: „... Ich bin bisher von dieser Situation noch nicht so überzeugt. Sie erlebe ich hier aber sehr klar und souverän. Was ist Ihre Haltung zu dem Thema? Wieso stehen Sie dahinter? Meine Bedenken sind ... Helfen Sie mir, überzeugter von dem Thema zu sein, damit ich in dieser Sache noch souveräner gegenüber meinen Beschäftigten auftreten kann.“

Eigene Emotionen klären

Wenn Sie selbst mit positiven Emotionen auf Ihr Team zugehen, dann beeinflusst dies automatisch die Grundstimmung im Team positiv. In der Psychologie spricht man hier von „emotionaler Ansteckung“. Grundlage dafür ist, sich über die eigenen Gefühle im Klaren zu sein. Sortieren Sie Ihre Gefühle, damit Sie positive Emotionen an Ihr Team weitergeben können – und reflektieren Sie Ihre negativen Gefühle:

- › Über negative Gefühle zu sprechen, erleben wir meist als entlastend. Nutzen Sie dafür Sparringspartner, wie z. B. gute Freunde und Freundinnen, Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene, die eigene Führungskraft oder einen Coach bzw. eine Coachin.
- › Schaffen Sie für sich einen Ausgleich zur Arbeit: Welche sozialen Möglichkeiten haben Sie? Sprechen Sie z. B. mal wieder mit einem guten, alten Freund. Nutzen Sie auch sportlichen Ausgleich: „Sich auszuworken“ wirkt sich positiv auf unsere Gefühlswelt aus – auch wenn es nicht die Lieblingssportart ist.
- › Entwickeln Sie eine neue, positivere Haltung in Bezug auf die aktuelle Situation (siehe Infokasten 4).

Wenn Sie Klarheit über die eigene Rolle und die damit verbundenen Aufgaben haben und mögliche negative Emotionen für sich reflektiert haben, hilft Ihnen dies, souverän und überzeugend vor Ihre Beschäftigten zu treten.

Wir wünschen Ihnen bei dieser anspruchsvollen Führungsarbeit viel Erfolg!

Literaturverzeichnis

Verbindliche Rechtsnormen sind Gesetze, Verordnungen und der Normtext von Unfallverhütungsvorschriften. Abweichungen sind nur mit einer Genehmigung der zuständigen Behörde bzw. des zuständigen Unfallversicherungsträgers (z. B. Berufsgenossenschaft) erlaubt. Voraussetzung für die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung ist, dass die Ersatzmaßnahme ein mindestens ebenso hohes Sicherheitsniveau gewährleistet.

Von Technischen Regeln zu Verordnungen, Durchführungsanweisungen von Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften) und DGUV Regeln kann abgewichen werden, wenn in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert ist, dass die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Keine verbindlichen Rechtsnormen sind DGUV Informationen, Merkblätter, DIN-/VDE-Normen. Sie gelten als wichtige Bewertungsmaßstäbe und Regeln der Technik, von denen abgewichen werden kann, wenn die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Fundstellen im Internet

Die Schriften der BG RCI sowie ein umfangreicher Teil des staatlichen Vorschriften- und Regelwerkes und dem der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (rund 1 700 Titel) sind im Kompendium Arbeitsschutz der BG RCI verfügbar. Die Nutzung des Kompendiums im Internet ist kostenpflichtig. Ein kostenfreier, zeitlich begrenzter Probezugang wird angeboten. Weitere Informationen unter www.kompendium-as.de.

Zahlreiche aktuelle Informationen bietet die Homepage der BG RCI unter www.bgrci.de/praevention und fachwissen.bgrci.de.

Detailinformationen zu Schriften und Medien der BG RCI sowie Bestellung siehe medienshop.bgrci.de.

Ausgewählte Merkblätter, Anhänge und Vordrucke aus Merkblättern und DGUV Regeln sowie ergänzende Arbeitshilfen stehen im Downloadcenter Prävention unter downloadcenter.bgrci.de zur Verfügung.

Unfallverhütungsvorschriften, DGUV Regeln, DGUV Grundsätze und viele DGUV Informationen sind auf der Homepage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter publikationen.dguv.de zu finden.

Literatur

Brodbeck, F. C., Anderson, N. & West, M. A. (2000). TKI – Teamklima-Inventar: Manual. Göttingen: Hogrefe.

Dörner, D. (1987). Problemlösen als Informationsverarbeitung (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.

Ryschka, J. (2007). Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir? Arbeitsbuch zum Selbstcoaching. Weinheim: Wiley.

Stegh, W. & Ryschka, J. (2019). Führen von Alt und Jung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Vetter, H., Chies, S. & Mussmann, C. (2013). Systematisches Problemlösen. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte (4. Aufl.) (S. 162–192). Heidelberg: Springer.

Bildnachweis

Die in dieser Schrift verwendeten Bilder dienen nur der Veranschaulichung. Eine Produktempfehlung seitens der BG RCI wird damit ausdrücklich nicht beabsichtigt.

Abbildungen wurden freundlicherweise zur Verfügung gestellt von:

© Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka
www.ryschka.de, 2020. All Rights Reserved

Bei der Erarbeitung dieser Schrift der BG RCI waren folgende Experten und Expertinnen beteiligt:

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Diplom-Psychologe, Berater und Coach, Mainz
Vera Müller, Psychologin (M. Sc.), Mainz

Darüber hinaus erfolgte eine Zuarbeit und fachliche Beratung durch weitere, an dieser Stelle nicht namentlich genannte Expertinnen und Experten.

Die vorliegende Schrift konzentriert sich auf wesentliche Punkte einzelner Vorschriften und Regeln. Sie nennt deswegen nicht alle im Einzelfall erforderlichen Maßnahmen. Seit Erscheinen der Schrift können sich darüber hinaus der Stand der Technik und die Rechtsgrundlagen geändert haben.

Diese Schrift wurde sorgfältig erstellt. Dies befreit nicht von der Pflicht und Verantwortung, die Angaben auf Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit selbst zu überprüfen.

Das Arbeitsschutzgesetz spricht vom Arbeitgeber, das Sozialgesetzbuch VII und die Unfallverhütungsvorschriften der Unfallversicherungsträger vom Unternehmer. Beide Begriffe sind nicht völlig identisch, weil Unternehmer/innen nicht notwendigerweise Beschäftigte haben. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Thematik ergeben sich daraus keine relevanten Unterschiede, sodass „die Unternehmerin/der Unternehmer“ verwendet wird.

Ausgabe 7/2020

© Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Heidelberg
Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung.