

Der gesunde Betrieb – Empfehlungen zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren

Gudrun Harlfinger

Gesundheit und Krankheit im Arbeitsprozess

Gesundheit und Leistungsfähigkeit gehören zu den wertvollsten Gütern eines jeden Menschen. Somit sind sie ein Fundament jeder menschlichen Gesellschaft.

Das Anrecht auf den höchsten erreichbaren Gesundheitszustand wird von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) als eines der Grundrechte jedes Menschen ohne Unterschied bezeichnet.

Nach der WHO-Definition wird unter Gesundheit ein „Zustand völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit oder Unwohlsein“ verstanden.

In großen Teilen der Bevölkerung wird dagegen Gesundheit immer noch ausschließlich als nicht krank begriffen. Bereits 1986 hieß es in der Ottawa-Charta der WHO: „Gesundheit zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“

Folgt man den Erkenntnissen der modernen Stressforschung, dann ist Gesundheit kein somatischer oder psychischer Zustand, sondern eine Kompetenz zur aktiven Situationsbewältigung.

Aus dieser Perspektive lässt sich Gesundheit nach Badura folgendermaßen definieren: „Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten oder wiederhergestellt wird.“

Danach wird Gesundheit als Prozess verstanden. Treffend wird dies auch durch ein spanisches Sprichwort ausgedrückt: „Der Mann, der zu beschäftigt ist, sich um seine Gesundheit zu kümmern, ist wie ein Handwerker, der keine Zeit hat, seine Werkzeuge zu pflegen.“

Was hat Gesundheit mit dem „gesunden Betrieb“ zu tun?

Alle sozialen Systeme lassen sich in gesund und ungesund einteilen. Die damit verbundene Annahme lautet:

Je häufiger sich ein Betrieb in die ungesunde Richtung bewegt, umso zahlreicher werden Symptome auftreten wie hohe Krankenstände, hohe Fluktuation, Mobbing, Burnout, innere Kündigung usw., natürlich mit negativen Konsequenzen für Qualität, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Gesund sind Betriebe, wenn sie folgenden Zielen dienen: Dem betrieblichen Erfolg und dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter.

Oder anders ausgedrückt: Wenn gesunde Menschen besser arbeiten und besser arbeitende Beschäftigte dem Unternehmen Gewinn bringen, dann bedeuten gesunde Arbeitskräfte Gewinn für jedes Unternehmen.

Mit diesem neuen Gesundheitsverständnis verbindet sich auch ein neues Verständnis von Krankheit.

Krankheit beinhaltet mehr als nur körperliche Fehlfunktionen oder Schädigungen.

Auch beschädigte Identität, länger anhaltende Angst oder Hilflosigkeitsgefühle müssen wegen ihrer negativen Auswirkungen auf Denken, Motivation und Verhalten wie auch auf das Immun- und Herz-Kreislauf-System als Krankheitssymptome begriffen werden (nach Badura).

Neue Herausforderungen an die betriebliche Gesundheitspolitik

Als Richtschnur für die betriebliche Gesundheitspolitik muss neben der klassischen Prävention von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten die Entwicklung von gesundheitsfördernden Maßnahmen durch Mitarbeiter und Führungskräfte im Vordergrund stehen. Eine Stärkung persönlicher, organisatorischer und sozialer Ressourcen spielt zukünftig eine große Rolle.

Ganzheitliches Gesundheitsverständnis Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Grundlage für die betriebliche Arbeit muss ein übergreifendes Gesundheitsverständnis sein. Dabei darf Gesundheit nicht nur als nicht krank gesehen werden, sondern muss als positiver, umfassender Begriff verstanden werden. Das heißt, salutogener statt pathogener Ansatz.

Ziel betrieblicher Gesundheitspolitik muss die Entwicklung und dauerhafte Etablierung betrieblicher Rahmenbedingungen sein. Die dabei entwickelten Strukturen und Prozesse dienen der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit und Organisation.

Informationen



Ausführlichere Informationen zu diesem Themenfeld finden Sie in der Broschüre:

Gudrun Harlfinger, Jürgen Wieg:
Der gesunde Betrieb
 Empfehlungen zur Verhütung
 arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren
 ISBN 978-3-934966-91-8
 72 Seiten
 Preis: 8,90 €

Verlag Technik & Information e.K.
 Wohlfahrtstraße 153
 44799 Bochum
 Fon: 0234 94349-0
 Fax: 0234 94349-21
 E-Mail: info@vti-bochum.de
www.vti-bochum.de



Abbildung 1: Merkmale einer/eines „gesunden“ und „ungesunden“ Organisation/Betriebes (Münch, Walter, Badura)



Abbildung 2: Schwerpunkte Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, (Badura)

Zitat Badura 2003: Unter „Betrieblichem Gesundheitsmanagement“ wird die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse verstanden, die die gesundheitliche Gestaltung von Arbeit und Organisation sowie die Befähigung zum

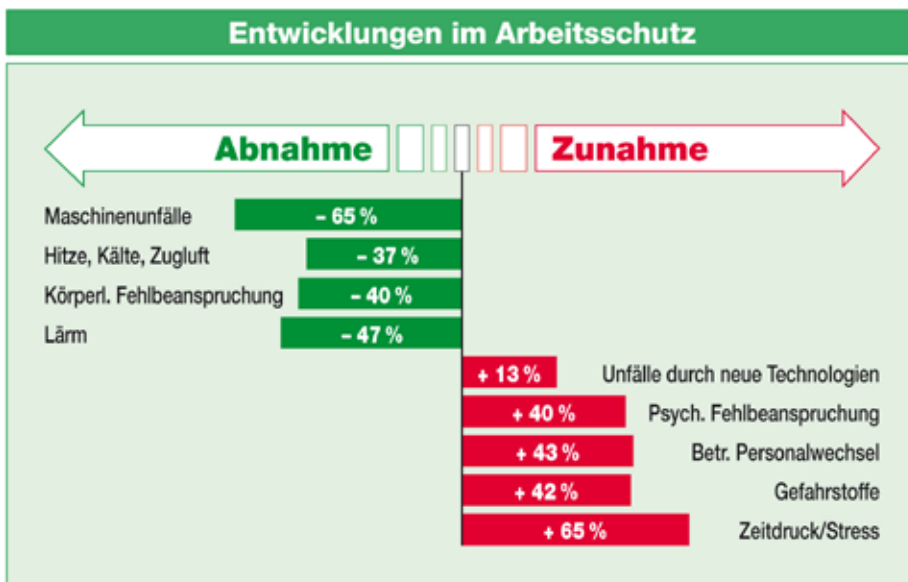
gesundheitsförderlichen Verhalten von Mitarbeitern zum Ziel haben.

Ziel des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ ist es, die Themen Gesundheit und Krankheit im Rahmen der vorherrschenden

betrieblichen Werte, Normen und Verhaltensweisen zu einer festen Größe im Unternehmen werden zu lassen.

Der Einfluss des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf das Sozialkapital, Menschen und Sachkapital und damit auf den Unternehmenserfolg wird in Abbildung 4 anschaulich dargestellt.

Abbildung 3: Probleme im Arbeitsschutz, Quelle: Raithel & Lehnert, Perspektiven neuer europäischer und internationaler Standards in der Arbeitsmedizin



Da Gesundheit erfahrungsgemäß selten als betriebliches Thema in Erscheinung tritt und dementsprechend wenig Platz im alltäglichen Streben und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern erhält, müssen bei der Implementierung und der Evaluation eines BGM geeignete Instrumente eingesetzt werden.

Die Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind:

1. Diagnose

Voraussetzung für die Einleitung von Maßnahmen bzw. Therapien ist, wie beim Arzt, eine vernünftige Diagnose des Gesundheitszustandes der Beschäftigten und deren Arbeits- und Organisationsbedingungen. Auf den Gesundheitsschutz bezogen heißt das, eine konkrete Erfassung des Gesundheitszustandes von Belegschaften in Form von Daten, wie z. B. Fehlzeiten oder Fluktuation. Die er-

Zur Person



Gudrun Harlfinger

geb. 1960 in Leipzig, Dipl.-Ing., Fachrichtung Arbeitswissenschaften, Vertiefungsrichtung Arbeitsingenieurwesen, erworben an der TU Dresden.

1984-1986 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Arbeitshygieneinspektion des Rates des Bezirkes Dresden. 1986-1989 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitshygienischen Zentrum der Polygrafie und des Verlagswesens der DDR in Berlin.

1991-1992 technische Angestellte in der Fachstelle „Ergonomie“ der Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft in Dortmund. 1992-1994 Ausbildung zur Technischen Aufsichtsbeamtin bei der Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft.

Seit April 2004 Leiterin der Fachstelle „Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren“ bei der Verwaltungsgemeinschaft der Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft und der Hütten- und Walzwerks-Berufsgenossenschaft in Düsseldorf.

Schwerpunkte ihrer Arbeit:

- betriebliches Gesundheitsmanagement
- Ergonomie
- demografischer Wandel
- gesundheitsgerechte Führung
- psychische Belastungen und Beanspruchungen
- gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung
- betriebliche Suchtprävention

mittelten Daten bilden die Voraussetzung für die folgenden Aktivitäten.

2. Interventionsplanung

Ähnlich wie der Arzt wägt der Gesundheitsexperte unterschiedliche Maßnahmen ab und legt einen Therapieplan fest. Es werden Ziele, Erfolgskriterien, Entscheidungsträger, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Mitarbeiterbeteiligung, Spielregeln, Informationsfluss, Projektablauf, Art der Ergebnisdokumentation, Verhaltensregeln für das Krisen- und Konfliktmanagement, Verlauf, Marketing oder zeitliche und personelle Ressourcen festgelegt.

3. Intervention

Darunter wird die eigentliche Durchführung von strukturellen und prozessbezogenen Gesundheitsmaßnahmen und Programmen bzw. Therapien verstanden. Dies können z. B. die Bildung von Gesundheitszirkeln, Maßnahmen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, die Einführung gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen, familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung und alternsgerechte Personalpolitik in Kombination mit Verknüpfung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen wie Entspannungstechniken, Rückenschonung oder gesunde Ernährungsangebote sein.

4. Evaluation

Zweck einer Evaluation ist die Überprüfung der Zielerreichung. Es erfolgt eine Wirksamkeitskontrolle der durchgeführten Maßnahmen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit. Hier gilt es darauf zu achten, dass die tatsächlich zu beurteilenden Merkmale erfasst werden (Validität) und dass dies möglichst zuverlässig und genau erfolgt (Reliabilität) ohne relevante Kriterien zu übersehen. Das Management ist im Allgemeinen nur mit Kosten, die aus Produktionsausfällen resultieren, für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu begeistern. Aus diesem Grund kommt der gesundheitsbezogenen und/oder krankheitsbezogenen Datenerfassung eine entscheidende Bedeutung zu. Die „Nichtsichtbarkeit“ von Gesundheit ist leider ein grundsätzliches Problem des BGM.

Sämtliche Maßnahmen des BGM müssen auf einer sorgfältigen und regelmäßig aktualisierten Ist-Analyse fußen, die sich auf wichtige gesundheitsrelevante Informationen/Daten stützt.

Dabei kommen u. a. folgende Daten infrage:

- Arbeitsbelastungen,
- krankheitsbedingte Fehlzeiten,
- Unfallgeschehen,
- Beinaheunfälle,
- Berufskrankheiten,
- Erste-Hilfe-Leistungen,
- subjektiv wahrgenommene Beschwerden,
- Mitarbeiterzufriedenheit,
- Kundenzufriedenheit und
- Fluktuation.

Hinweise zu den Beispielen

Die knappen Situationsbeschreibungen wurden ganz bewusst auf Aspekte arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und geeigneter Präventionsmaßnahmen reduziert. Die Hinweise zu einigen gesundheitsgefährdenden Maßnahmen sollten auf keinen Fall dazu führen, in vergleichbaren Situationen auf kompetente Beratung und Unterstützung zu verzichten.

Alle geschilderten Situationen beruhen auf tatsächlichen Erfahrungen. Sie sollen den Lesern Hilfe bieten, vergleichbare Situationen ihrer Arbeitsumwelt zu erkennen, um angemessen reagieren zu können.

Die Beispiele sollen zur kritischen Auseinandersetzung mit der jeweiligen Problematik führen. Es ist besonders wichtig darauf hinzuweisen, dass es auf dem Gebiet des Gesundheitsschutzes und der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren keine Patentlösungen gibt. Sämtliche Lösungen müssen immer auf die konkrete Arbeitssituation und einen bestimmten Betrieb angewandt werden.

Die Beispiele sollen Anregungen zur Selbsthilfe sein. Dabei wird bewusst auf Vollständigkeit verzichtet. Die dargestellten Situationen decken nur einen Teil des gesamten Spektrums arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und des Gesundheitsschutzes ab, lassen aber andererseits erahnen, wie umfangreich und komplex die Problematik ist. Es handelt sich hier jeweils um Einzelfallbetrachtungen. Jede vergleichbare Situation erfordert eine eigene Begutachtung und Bewertung.

Beispiel 1:

Mitbestimmung, Partizipation

Situation

*Arbeitsplätze in einem Montagebereich
In einem Arbeitsbereich werden mehrere Kleinteile am Band geprüft, montiert und verpackt. In diesem Bereich sind bis auf den Schichtführer nur Frauen beschäftigt. Insbesondere fallen drei Arbeitsplätze auf:*

1. *Über die ganze Schicht hohe Konzentration verlangende Prüfungen auf einem Band mit vorbeifahrenden Kleinteilen.*
2. *Ergonomisch vorbildlich eingerichtete Einzel-Montagearbeitsplätze ohne Kommunikationsmöglichkeiten.*
3. *Drei Personen stehen am Ende eines Bandes und entnehmen fertig montierte Kleinteile, die sie mit wenigen und immer gleichen Handgriffen in bereitstehende Pappkartons legen.*

Aussage des Unternehmers: „Obwohl wir viel Grips, Arbeit und Geld in die Gestaltung dieser Arbeitsplätze gesteckt haben, sind die Leute hochgradig unzufrieden und oft krank.“

Gesundheitsgefahren

- Monotonie
- Konzentrationsverlust
- Abnahme der Arbeitszufriedenheit
- erhöhter Krankenstand

Maßnahmen

Gemeinsam mit den Kollegen wurden Maßnahmen entwickelt, um die Arbeitssituation zu verbessern. Die Unzufriedenheit der Kollegen resultierte vordergründig daraus, dass sie bei der Umgestaltung ihrer Arbeitsplätze nicht einbezogen wurden. So wurde vereinbart, dass die Kollegen während der Schicht an den Arbeitsplätzen rotieren. Außerdem wurden Pufferzonen für die Qualitätsprüfung eingerichtet. Die Kollegin kann nun ihrem individuellen Arbeitsrhythmus entsprechend die Teile kontrollieren und bei Bedarf einen Springer hinzuziehen. Die Anordnung der Arbeitsplätze wurde dahingehend geändert, dass die Kontroll- und Verpackungspunkte gegenüberliegen und damit genügend Kommunikationsmöglichkeiten vorhanden sind.

Beispiel 2:

Ältere Arbeitnehmer, lebenslanges Lernen

Situation

Im Betrieb erfolgen Umstrukturierungen, einige Abteilungen werden zusammengelegt, andere Abteilungen ausgelagert. Man will sich auf das so genannte „Kerngeschäft“ beschränken. Der „alte“ Betriebsleiter erhält eine Abfindung und geht in den Vorruhestand. Ein neuer, junger und dynamischer Betriebsleiter wird eingestellt. Der neue Betriebsleiter will den Maschinenpark modernisieren und die Logistik verändern sowie SAP einführen. Dem langjährigen Meister wird klargemacht, dass man ihn nicht mehr braucht. Wenn er weiterhin in der Funktion bleiben wolle, müsse er sich schnellstens anpassen und sich mit der modernen Technik vertraut machen. Ansonsten könne er sich einen neuen Job suchen.

Gesundheitsgefahren

- Versagensängste
- ungenutztes Erfahrungswissen der Älteren
- Fluktuation
- schlechtes Betriebsklima

Umstrukturierungen und Veränderungen erzeugen immer Ängste. Hier ist der Umgang mit der Angst Methode, um Mitarbeiter loszuwerden. Doch gerade ältere Mitarbeiter werden so vor den Kopf gestoßen. Gerade das große Erfahrungspotential der älteren Mitarbeiter sollte für Neues genutzt werden. Den älteren Mitarbeitern sollte genügend Zeit eingeräumt werden, um sich auf „Neues“ umzustellen. Getreu dem mittlerweile eindeutig als Unsinn bewiesenen Motto: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ wird Älteren unterstellt, sie

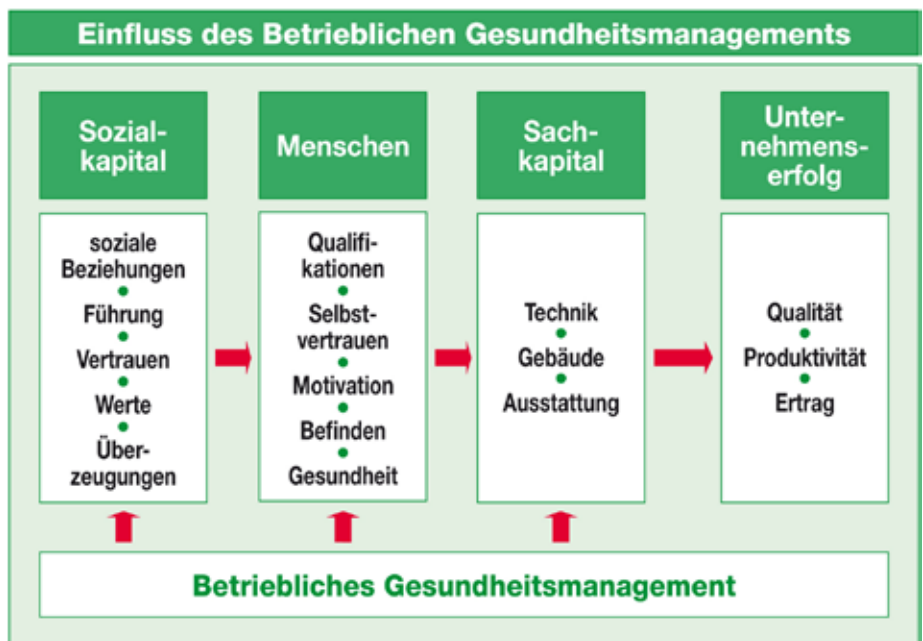


Abbildung 4: Einfluss des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf Sozialkapital, Menschen und Sachkapital; Quelle: Badura, Heilmann 2003

wären nicht mehr lernfähig. Dabei wird übersehen, dass in den meisten Unternehmen viele Jahre lang Lernen weder gefordert noch gefördert wurde.

Lernen bedeutet, sich mit etwas Neuem auseinander setzen zu müssen. Das erzeugt bei den allermeisten Menschen eine natürliche Unsicherheit. Diese wird durch Lernentwöhnung noch verstärkt. Ist damit ein tatsächliches oder auch nur ein vermutetes Arbeitsplatzrisiko verbunden – oder wird es von den Führungskräften so „verkauft“ – entsteht Versagensangst bis hin zu Existenzangst.

Angst ist eines der stärksten Lernhemmnisse überhaupt!

Maßnahmen

Die Beschäftigten müssen lernen, lebenslang zu lernen.

Innovative Unternehmen fordern, fördern und nutzen Lernbereitschaft und Lernfähigkeit aller Beschäftigten während des gesamten Arbeitslebens. Besondere Lernschwierigkeiten tun sich auf, wenn in Betrieben „Lernsprünge“ vollzogen werden müssen, z. B. von einem veralteten technologischen Standard zu einem technologischen Standard modernster Generation. Das erzeugt Unsicherheit und Angst in hohem Maße. Dann sind häufig Lernende und Qualifizierer überfordert.

Lebenslanges Lernen benötigt Mut und Unterstützung. Je älter die zu qualifizierenden Beschäftigten sind, umso notwendiger ist es,

- ihre Persönlichkeit und Erfahrungen anzuerkennen und zu nutzen,

- sie vom persönlichen Nutzen einer Qualifizierungsmaßnahme zu überzeugen,
- Anreize zur Qualifizierungsbereitschaft zu schaffen,
- kompetente Qualifizierer auszuwählen oder auszubilden.

Die angewandten Methoden sollten

- die Lernenden aktiv einbeziehen,
- vorhandenes Wissen und Können nutzen,
- in partnerschaftlicher Atmosphäre stattfinden.

Je älter und/oder lernentwöhnter die Lernenden sind, um so wichtiger sind für sie aktiv einbeziehende Lernmethoden.

Erfolg versprechend ist eine differenzierte altersübergreifende Qualifizierungsstrategie.

Diese muss sowohl

- altersgerecht, das Altern der Beschäftigten begleitend (für mittel- bis langfristige Qualifizierungsmaßnahmen) als auch
- altersgerecht, situationsbezogen dem Alter der jeweils Lernenden Rechnung tragend (für Sofortmaßnahmen) angelegt sein.

Ein „Langzeit-Lern-Planungs-Konzept“ ist **nicht** von der Unternehmensgröße abhängig!

Was Großunternehmen in diesem Sinne intern tun, können Klein- und Mittelunternehmen mit Hilfe von Berufsgenossenschaften, Innungen, Kammern, Krankenkassen, Angeboten der Tarifpartner und vielen sonstigen Anbietern genau so erfolgreich tun.

Hinweis

Ältere Menschen verfügen als Folge

- ihrer persönlichen Bildungs-, Arbeits- und Berufskarriere,
- ihres persönlichen Gesundheitszustandes,
- ihres individuellen biologischen Alterungsprozesses,
- ihrer individuellen Hobbys und Freizeitaktivitäten,
- ihrer persönlichen Anforderungs- und Bewältigungsstrategien

natürlicherweise über eine sehr differenzierte Leistungs- und Lernfähigkeit.

Beispiel 3:

Führungskräfteentwicklung, Personalentwicklung, 360° Feedback

Situation

Eine Führungskraft hat zunehmend das Gefühl, von ihren Kollegen missverstanden zu werden. Eigentlich hat sie aber das Gefühl immer alles richtig zu machen.

Das Engagement für die Firma ist groß. Die Umsatzzahlen bestätigen ihrer Ansicht nach

den Erfolg ihrer Arbeit. Sie führt regelmäßig Mitarbeitergespräche durch.

Aber die Mitarbeiter scheinen sich immer mehr zurückzuziehen und die Gespräche sind immer sehr kurz und knapp gehalten. Ihr kommt zu Ohren, dass ihre Kollegen mit dem Führungsstil nicht zufrieden sind und es viel zu wenig Rückinformationen gibt.

Gesundheitsgefahren

- mangelnde Anerkennung
- zunehmender Frust
- Versagensängste
- innere Kündigung
- schlechtes Betriebsklima

Maßnahmen

Das 360° Feedback ist eine Weiterentwicklung der klassischen Beurteilungen, das bei professioneller Umsetzung ein faires, sachliches und ganzheitliches Feedback garantiert. Der entscheidende Vorteil gegenüber klassischen Beurteilungssystemen ist, dass alle beruflich relevanten Personengruppen in den Rückmeldungsprozess integriert werden.

Ausgehend von einer Selbstbeurteilung wird sowohl von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kol-

legen und Kunden das individuelle Arbeitsverhalten beurteilt. Selbstbild und Fremdbild werden gegenübergestellt und daraus Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der Führungsarbeit abgeleitet.

Hinweis

Die fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Führungskräfte im Unternehmen sind entscheidend für die Erhaltung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Doch woher erfahren die Führungskräfte, wie es um ihre Stärken und Schwächen bestellt ist, wie ihr Führungsstil von ihrem Umfeld wahrgenommen wird und auf welchen Gebieten verstärkte Weiterbildungen zur Optimierung der Führungsarbeit erforderlich sind? Klassische Feedback-Instrumente wie Aufwärts- und Abwärtsbeurteilungen sowie Mitarbeitergespräche erfolgen meist nur aus einer eingeschränkten Perspektive und werden häufig als zu subjektiv wahrgenommen.

noch Maßnahmen – Beispiel 3:

Beispiele aus dem Fragebogen zum Selbst- und Fremdbild:

Fragebogen: **Eigenbild – Fremdbild**
 Autor: Gerd Pitschetsrieder

Dem nachfolgenden Fragebogen können Sie beispielhaft die Erstellung und den Abgleich eines Eigen- und Fremdbildes entnehmen.

Eigenbild

Ich ...	stimmt					stimmt nicht					
sorge für einen guten Umgangston.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erkenne Konflikte im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fördere offene Meinungsäußerung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erläutere die Unternehmensziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vereinbare Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
delegiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fördere Selbstständigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rufe Kunden unaufgefordert zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erledige Reklamationen in 3 Tagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
entschuldige mich für Fehler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
halte Kontakt zu meinen Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hole die Meinung von Kollegen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
frage nach Auswirkungen auf andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fremdbild

Mein Vorgesetzter ...	stimmt					stimmt nicht					
sorgt für einen guten Umgangston.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erkennt Konflikte im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fördert offene Meinungsäußerung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erläutert die Unternehmensziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vereinbart Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
delegiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fördert Selbstständigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

noch Maßnahmen – Beispiel 3:

Fremdbild Kunde

Herr ...	stimmt					stimmt nicht					
ruft unaufgefordert zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erledigt Reklamationen in 3 Tagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
entschuldigt sich für Fehler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fremdbild Kollegen

Kollege ...	stimmt					stimmt nicht					
hält Kontakt zu seinen Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
holt die Meinung von Kollegen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fragt nach Auswirkungen auf andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abgleich von Eigen- und Fremdbild

Herr ...	stimmt					stimmt nicht					
sorgt für einen guten Umgangston.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erkennt Konflikte im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fördert offene Meinungsäußerung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erläutert die Unternehmensziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vereinbart Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
delegiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fördert Selbstständigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ruft Kunden unaufgefordert zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erledigt Reklamationen in 3 Tagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
entschuldigt sich für Fehler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hält Kontakt zu seinen Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
holt die Meinung von Kollegen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fragt nach Auswirkungen auf andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Legend: ■ Eigenbild ■ Fremdbild