



VBG-Fachwissen

Sicherheit und Gesundheit in der Kirchengemeinde – in drei Schritten

Ein Leitfaden für Verantwortliche

Die in dieser Publikation enthaltenen Lösungen schließen andere, mindestens ebenso sichere Lösungen nicht aus, die auch in Regeln anderer Mitgliedstaaten der Europäischen Union oder der Türkei oder anderer Vertragsstaaten des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum ihren Niederschlag gefunden haben können.

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung und versichert bundesweit über 1,5 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Ihr Auftrag ist im Sozialgesetzbuch festgeschrieben und teilt sich in zwei Hauptaufgaben: Die erste ist die Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Die zweite Aufgabe ist das schnelle und kompetente Handeln im Schadensfall, um die ganzheitliche Rehabilitation der Versicherten optimal zu unterstützen. Im Jahr 2021 wurden knapp 381.000 Unfälle und Berufskrankheiten registriert. Die VBG betreut die Versicherten mit dem Ziel, dass die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft wieder möglich ist. 2.300 VBG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kümmern sich an elf Standorten in Deutschland um die Anliegen ihrer Kunden und Kundinnen. Hinzu kommen sieben Akademien, in denen die VBG-Seminare für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stattfinden. Verstärkt bietet die VBG auch Web-Seminare zur ortsunabhängigen Weiterbildung an.

Weitere Informationen: www.vbg.de



Sicherheit und Gesundheit in der Kirchengemeinde – in drei Schritten

Ein Leitfaden für Verantwortliche

Version 1.0 | Stand März 2023

Inhaltsverzeichnis

1	Realität – gar nicht so einfach	5
2	Vision – Ihr Engagement ist entscheidend	7
3	Gebrauchsanleitung – so hilft Ihnen diese Schrift	9
4	In drei Schritten zum Ziel	13
	Schritt 1: Ordnen, Verteilen und Trainieren – Sicherheit und Gesundheit organisieren	14
	Schritt 2: Beteiligen, Einschätzen, Anweisen – Arbeitsbedingungen beurteilen und Mitarbeitende unterweisen	19
	Schritt 3: Hinsehen, Bewerten und Verbessern – Prüfen und Sicherstellen von Sicherheit und Gesundheit	23
5	So gehen wir miteinander um – konstruktiv Rückmeldung geben	27

Wir bedanken uns ganz herzlich für die engagierte Hilfe und Mitarbeit bei der Evangelischen Fachstelle für Arbeits- und Gesundheitsschutz (EFAS), der Unterkommission Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz des Verbands der Diözesen Deutschlands (VDD) und dem Bistum Osnabrück.

 EVANGELISCHE FACHSTELLE
für Arbeits- und Gesundheitsschutz

eine Einrichtung der


Evangelische Kirche
in Deutschland

 DEUTSCHE
BISCHOFSKONFERENZ
Verband der Diözesen Deutschlands

 Bistum
Osnabrück

1 Realität – gar nicht so einfach



Am frühen Abend geht Lisa Schulz, die seit vielen Jahren im Kirchenvorstand ihrer Gemeinde tätig ist, auf dem Weg zur Kirchenvorstandssitzung noch schnell in die Kirche, um für den Küster einige Unterlagen in der Sakristei zu deponieren.

Im Kirchenschiff trifft sie auf Klaus Kirchhoff, der ehrenamtlich einen Teil der Reinigungsarbeiten in der Kirche übernommen hat. Klaus steht mit einem Staubwedel auf der obersten Stufe einer Leiter und versucht, die Fensternische und das Fenster zu säubern.

Lisa spricht Klaus an: „Klaus, das gefällt mir nicht, das sieht gefährlich aus!“ Klaus entgegnet: „Mit dieser Leiter geht es aber nicht anders. Das haben wir immer schon so gemacht, und wir müssen das ja auch nur selten machen. Und ich bin doch auch körperlich fit.“

Da es Lisa eilig hat und ihr spontan auch keine geeigneten Maßnahmen einfallen, einigt sie sich mit Klaus, dass er die Reinigung dieses Fensters mit größter Vorsicht noch erledigen kann. Die Arbeiten an den anderen Fenstern soll er dann aber nicht mehr durchführen. Über eine andere, sicherere Arbeitsweise müsse man sich dann mal Gedanken machen.

Klaus ist sauer. Da kommt mal jemand vom Kirchenvorstand zufällig vorbei, bemängelt gleich seine Arbeiten, für die er und die anderen auch noch ihre Freizeit opfern, und sagt dann noch nicht einmal, wie es anders gehen soll. Schließlich muss er ja mit den Mitteln arbeiten, die ihm in der Kirche zur Verfügung stehen, und bisher waren alle mit seinen Reinigungsarbeiten zufrieden.

Klaus befürchtet, dass jetzt die Arbeitsabläufe durch den Kirchenvorstand geändert und dann mit mehr Aufwand durchgeführt werden müssen. Auch könnte die gute Zusammenarbeit der Gruppe leiden, wenn sich der Kirchenvorstand in Planung und Durchführung der Arbeiten einmischt.

Auch Lisa beschäftigt die Situation noch länger. Schon auf dem Weg zur Sitzung ärgert sie sich darüber, dass sie diese Arbeiten von Klaus, nur um unnötigen Ärger und Diskussionen mit ihm zu vermeiden, nicht gleich beendet hat. Was ist, wenn bei den restlichen Arbeiten die Leiter wegrutscht und Klaus etwas passiert? Die ganze Situation sah ja schon bedenklich aus. Außerdem frustriert es sie, dass sie nicht weiß, ob sich überhaupt jemand um die Reinigungsgruppe kümmert. Daher konnte sie Klaus ja auch nicht konkret das weitere Vorgehen (wer kümmert sich, besonders wann und wie) in diesem Fall mitteilen.

2 Vision – Ihr Engagement ist entscheidend

„Bei uns ist noch nie was passiert!“ Diese meist falsche Wahrnehmung beruht auf einer typischen Sichtweise von Unfällen und Zwischenfällen. Hört oder liest man von schlimmen Unfällen, distanzieren sich alle Menschen augenblicklich. Passieren sie wirklich in der eigenen Gemeinde, werden schnell der Zufall und das Schicksal bemüht. Kleinere Unfälle mit leichten Verletzungen werden meist als „ist ja nicht so schlimm“ und damit vernachlässigbar bewertet. Diese Sichtweise befreit scheinbar von der eigenen Verantwortung, denn „man kann ja nichts machen“ beziehungsweise „man braucht ja nichts zu machen“. Den Blick von dieser Sichtweise zu wenden heißt, sich den Mitarbeitenden zuzuwenden und die Verantwortung für ihre Sicherheit und Gesundheit wahrzunehmen. Es bedeutet bereit zu sein, die Verhältnisse genauer zu betrachten und bewusst so gestalten zu wollen, dass gesundheitliche Risiken für alle haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden vertretbar sind.

Die Gestaltung der Arbeit in einer Gemeinschaft und das gemeinsame Verständnis von gegenseitiger Information, Unterstützung und Hilfe – diese Wertmaßstäbe bestimmen wesentlich die Sicherheit und die Gesundheit aller Engagierten in der Kirchengemeinde beziehungsweise Pfarrei. Dieses Miteinander, diese Kultur, sind Ausdruck des Willens und der Entschlossenheit der Verantwortlichen in dieser Gemeinschaft. In einem Unternehmen wird dies meist von der Unternehmensleitung eingefordert, weil nur eine funktionierende Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden den gewünschten Erfolg bringt. In Religionsgemeinschaften beschränkt sich die Zusammenarbeit häufig auf die eigene (Klein-) Gruppe. Die mangelnde zielgerichtete

Zusammenarbeit aller Beteiligten ist eine der Hauptursachen für ärgerliche Situationen, Probleme und – bei entsprechender Tätigkeit – ein erhöhtes Unfallrisiko. Oft sind es nur die beruflichen Kenntnisse und Kompetenzen der Handelnden, die Unfälle verhindern.

Als Verantwortliche oder Verantwortlicher können Sie einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, auch in Ihrer Kirchengemeinde beziehungsweise Pfarrei einen Veränderungsprozess zu starten und durchzuführen.

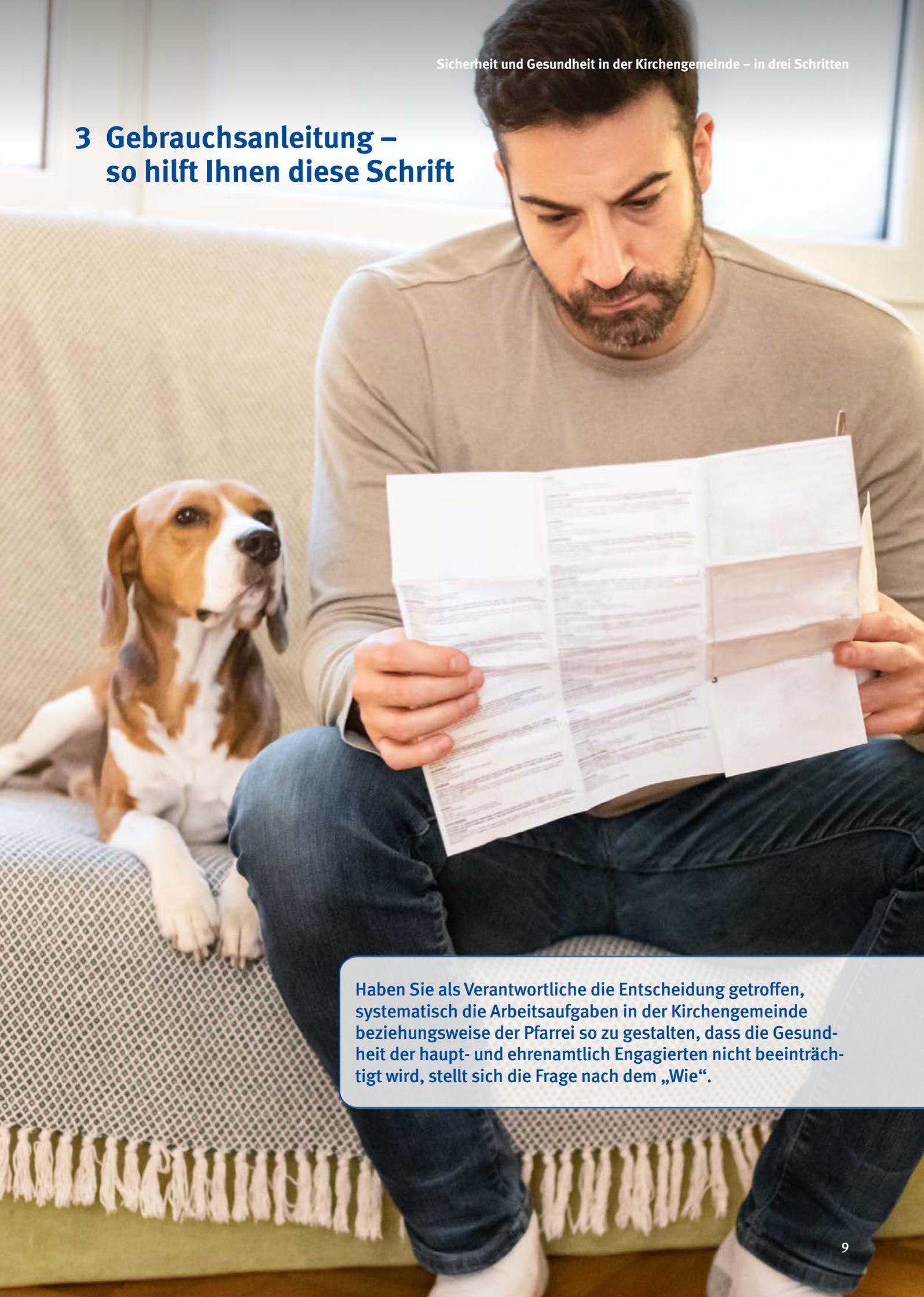
Wie dies mit den Möglichkeiten des Ehrenamts gehen kann, erfahren Sie in dieser Schrift.

Es geht

Ein Pilotprojekt im Bistum Mainz mit fünf teilnehmenden Pfarreien hat gezeigt, dass es in allen Pfarreien möglich war, einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und im Verlauf von nur drei Jahren das Niveau zum Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden deutlich anzuheben. In dieser Zeit entwickelten die beteiligten Pfarreien eigene Wege, die Zielsetzungen einzelner Forderungen im Arbeitsschutz mit ihren Möglichkeiten und in ihren Grenzen wirksam umzusetzen. Sie lernten schrittweise, die eigene Situation besser zu beurteilen sowie die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen besser einzuschätzen. Insgesamt wurden sie dazu befähigt,

- die komplexen Anforderungen des Arbeitsschutzes in Teilaufgaben zu zerlegen,
- diese mit Rücksicht auf die eigene Situation zum Wohl der Mitarbeitenden aufzuarbeiten und
- sich dabei durch eine Reflexion ihrer Handlungen und des Erreichten ständig zu verbessern.

3 Gebrauchsanleitung – so hilft Ihnen diese Schrift



Haben Sie als Verantwortliche die Entscheidung getroffen, systematisch die Arbeitsaufgaben in der Kirchengemeinde beziehungsweise der Pfarrei so zu gestalten, dass die Gesundheit der haupt- und ehrenamtlich Engagierten nicht beeinträchtigt wird, stellt sich die Frage nach dem „Wie“.



Systematisch bedeutet

- Mehr Transparenz durch gemeinschaftlich beschlossene Ziele (messbare Ziele)
- Bessere Zusammenarbeit durch geregelte Kommunikation (regelmäßige Berichte)
- Höhere Zuverlässigkeit durch eindeutige Aufgabenverantwortlichkeit (Aufgabenbeschreibungen)
- Zielgenauere Aktivitäten durch sachliche Auseinandersetzungen (Konfliktkultur und Fehlerkultur)

Systematisch bewirkt

- Gemeinsam getragene Festlegung, was erreicht werden soll
- Gemeinsames Verständnis, wie es erreicht werden soll
- Alle wissen, was sie selbst dazu beitragen, und was der Beitrag der anderen ist
- Erkenntnis um die Notwendigkeit guter Kommunikation und Zusammenarbeit
- Alle erleben ihre eigene Wirksamkeit

Es wird schnell klar, dass eine kurzfristige und sprunghafte Veränderung in allen aktuellen und künftig gewünschten Aktivitäten einer Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde nicht möglich ist. Dies liegt daran, dass ein systematischer Arbeitsschutz nur durch eine Änderung der Abläufe und Verfahren erreicht wird und eine Verhaltensänderung bei den handelnden Personen voraussetzt. Dies ist nur durch Übung mit häufiger Wiederholung und Rückmeldung möglich.

Mit dieser Schrift bietet Ihnen die VBG eine Art Trainingsplan. Mit ihm werden Sie befähigt, zielgerichtet den Schutz der Mitarbeitenden erfolgreich sicherzustellen. Ausgangspunkt ist dabei der gemeinsam getragene Wunsch des Leitungsgremiums, zum Wohle und Schutz der haupt- und ehrenamtlich Engagierten die eigene Vorgehensweise zu verändern und dabei einen systematischen Ansatz zu verfolgen.

Die Einführung und Umsetzung einer Präventionskultur, mit der ein guter Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden systematisch erreicht wird, ist ein Prozess. Dabei durchlaufen Sie wiederholt folgende **drei Schritte**:



1. Ordnen, verteilen und trainieren

Sicherheit und Gesundheit organisieren

Lernen Sie mit jedem Durchlauf in diesem Schritt die Organisation Ihrer Kirchengemeinde beziehungsweise Pfarrei besser kennen. Ergänzen Sie dabei Zug um Zug weitere Aspekte des Arbeitsschutzes, verbessern Sie das gemeinsame Verständnis der Aufgabe, die Eindeutigkeit der Aufgabenzuweisung, die Zusammenarbeit und die Kommunikation.

2. Beteiligen, einschätzen, anweisen

Arbeitsbedingungen beurteilen und Mitarbeitende unterweisen

Betrachten Sie als Verantwortliche gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden die einzelnen Arbeitsschritte bei den jeweiligen Tätigkeiten. Gestalten Sie diese gemeinsam und sorgen dadurch für mehr Sicherheit. Durch die Beteiligung erleben die Mitarbeitenden Wertschätzung und gewinnen Vertrauen in die besprochenen Arbeitsabläufe.

3. Hinsehen, bewerten und verbessern

Prüfen und Sicherstellen von Sicherheit und Gesundheit

Werfen Sie einen genauen, unvoreingenommenen Blick auf das Erreichte. Bewerten Sie gemeinsam als Verantwortliche die Situation, identifizieren Sie Stärken und Schwachpunkte, die in einer Wiederholungsrunde erneut bearbeitet werden sollen. Lernen Sie, regelmäßig die eigenen Handlungen und die Abläufe in Ihrer Organisation zu reflektieren.

Was meinen wir, wenn wir schreiben:

Aktivität

Ein Bereich der Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde, der von einer oder mehreren Personen verantwortet wird und eine Reihe von (Arbeits-)Aufgaben umfasst. Beispielsweise eine Mutter-Kind-Gruppe, eine Jugendfreizeit oder die Reinigungsdienste.

Aufgabe

Ein Auftrag an eine Person, ein vorgegebenes Ergebnis durch eine Reihe von Tätigkeiten zu erreichen. Beispielsweise das Dekorieren eines Raumes oder das Mähen des Rasens. Aus den Zielsetzungen im Arbeitsschutz ergeben sich ebenfalls Aufgaben, wie die Gefährdungsbeurteilung oder die Schulung von Ersthelfern und Ersthelferinnen.

Tätigkeiten

Eine konkrete, abgeschlossene Handlung einer Person, wie beispielsweise das Betanken des Rasenmähers oder das Gespräch mit den Mitarbeitenden im Rahmen der Unterweisung.

Ziel

Das gewünschte Ergebnis der eigenen Handlungen. Beispielsweise ist das Ziel einer Erste-Hilfe-Schulung, die Teilnehmenden zu befähigen, die wesentlichen Schritte zur Lebensrettung einer verletzten Person anwenden zu können. Im Unterschied zur Maßnahme kann der oder die Handelnde, hier der Trainer beziehungsweise die Trainerin, selbst den Erfolg nicht direkt erreichen.

Maßnahme

Die Handlungen einer Person oder Personengruppe, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Beispielsweise die Schulung von Erste-Hilfe-Maßnahmen, damit die Teilnehmenden diese erfolgreich anwenden können. Im Unterschied zum Ziel kann der oder die Handelnde die Maßnahme, in unserem Beispiel die Schulung, direkt umsetzen. Maßnahmen sind entweder Aufgaben oder Tätigkeiten.



Dieser Ablauf mit den sich wiederholenden drei Schritten stellt sicher, dass die einzelnen Veränderungen in jedem Durchlauf zeitnah erreichbar bleiben und sich der Schutz der Gesundheit der haupt- und ehrenamtlich Engagierten dennoch durch die regelmäßige Wiederholung der drei Schritte kontinuierlich verbessert.

Erfolgsentscheidend ist dabei, gemeinsam eine funktionierende Handlungsroutine einzuführen, geeignete Teilziele festzulegen, Unbequemlichkeiten in Kauf zu nehmen und sie hartnäckig auch gegen Widerstände weiter zu verfolgen.

Für jeden der drei genannten Schritte zeigen wir Ihnen in einem eigenen Kapitel eine Handlungsroutine beziehungsweise eine Vorgehensweise, die Sie in Ihrer Kirchengemeinde beziehungsweise Pfarrei übernehmen können. Innerhalb des jeweiligen Kapitels teilen wir die Routine in drei Aspekte auf:

- **Ziele – das soll erreicht werden**

Für jeden der drei Schritte haben wir für Sie die wichtigsten Ziele für einen guten Arbeitsschutz vorformuliert. In jedem Durchgang beschließen Sie gemeinsam als Leitungsgremium, welche Ziele in welchem Maß übernommen und zeitnah erreicht werden sollen.

- **Maßnahmen – so könnte es gehen**

Beispielhaft werden für einige der aufgeführten Ziele Maßnahmen aufgezeigt, die Ihnen helfen können, diese Ziele zu erreichen. Sie prüfen für Ihre Pfarrei oder Kirchengemeinde, ob Sie diese Maßnahmen umsetzen und welche weiteren Maßnahmen zu ergänzen sind.

- **Hinweis – das könnte im Wege stehen**

Für jeden der drei Schritte gehen wir auch kurz auf Gegebenheiten ein, die aufgrund von Erfahrungen anderer Pfarreien beziehungsweise Kirchengemeinden dem Veränderungsprozess häufig entgegenstehen. Sie erhalten Tipps, wie Sie diese Herausforderungen meistern können.

4 In drei Schritten zum Ziel

Was in der Theorie einfach klingt, ist in der Praxis häufig viel schwieriger! Wer gleich zu Beginn zu viel auf einmal erreichen möchte, gerät in Gefahr, Schiffbruch zu erleiden.

Wir empfehlen Ihnen, die Ziele im ersten Durchlauf auf äußerst einfach zu erreichende Ziele zu reduzieren. Denn nichts motiviert mehr als Erfolg und nichts demotiviert mehr, als mit viel Aufwand kaum etwas zu erreichen.

Es braucht Geduld und Ausdauer, um das Optimum einer für alle Mitwirkenden guten Gestaltung der Aufgaben und Arbeiten zu erreichen. Treffen Sie sich alle zwei Monate für eine neue Runde, um das Erreichte zu reflektieren und neue Ziele zu setzen. Planen Sie von Anfang an einen Zeitraum von drei Jahren ein.



Ordnen, Verteilen und Trainieren – Sicherheit und Gesundheit organisieren

SCHRITT 1

Eine Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde ist rechtlich gesehen ein Unternehmen. Damit haben Verantwortliche die gleichen Aufgaben im Arbeitsschutz, die der Gesetzgeber jedem Unternehmer und jeder Unternehmerin aufträgt:

Sie sorgen dafür, dass bei allen Aktivitäten die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden geschützt wird. Dafür werden die notwendigen Mittel bereitgestellt. Weiterhin wird eine Organisation aufgebaut, in der alle Personen, die eine Aufgabe in der Gemeinde übernehmen, wie zum Beispiel eine Gruppe zu leiten, im gleichen Sinne für die Sicherheit und Gesundheit in ihrem Bereich sorgen. Dabei wirken die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden aktiv mit.

Ziele – das soll erreicht werden

1. Alle Aktivitäten, die durch die Pfarrei oder Kirchengemeinde organisiert werden, sind bekannt.
2. Verantwortungsbereiche für übergeordnete Aufgaben/Verpflichtungen sind festgelegt.
3. Die Verantwortlichen für diese Aktivitäten und übergeordnete Aufgaben/Verpflichtungen sind benannt.
4. Den Verantwortlichen wurden ihre Aufgaben im Arbeitsschutz übertragen.
5. Die benannten Personen sind befähigt, ihre Aufgaben im Arbeitsschutz zu erfüllen und den Umsetzungsstand festzustellen.
6. Die benannten Personen berichten regelmäßig denjenigen, die ihnen den Auftrag erteilt haben, über den Umsetzungsstand der Aufgaben im Arbeitsschutz.

Maßnahmen – so könnte es gehen

Ziel 1: Alle Aktivitäten, die durch die Pfarrei oder Kirchengemeinde organisiert werden, sind bekannt.

- Fertigen Sie eine Übersicht (zum Beispiel als Liste oder Organigramm):
 - Welche Aktivitäten finden in der Pfarrei oder Gemeinde statt?
 - Unterscheiden Sie Aktivitäten der Pfarrei oder Gemeinde und Aktivitäten Dritter, die in der Pfarrei oder Gemeinde stattfinden.
 - Welche Aufgabenbereiche gibt es?
 - Welche Aufgaben finden regelmäßig statt? Zum Beispiel die Reinigung der Gebäude und Fenster, die Pflege der Grünanlagen, das Schneeräumen im Winter, die Arbeit im Gemeindebüro oder das Verteilen des Gemeindebriefes.
 - Welche Veranstaltungen finden regelmäßig statt? Neben den Gottesdiensten denken Sie an Freizeiten, Alternachmittage, Basare, Gemeindefeste, Konzerte, Chor- und Posaunenchorproben, Gruppentreffen und Ausflüge.
- Legen Sie fest, wie die Übersicht aktualisiert wird.

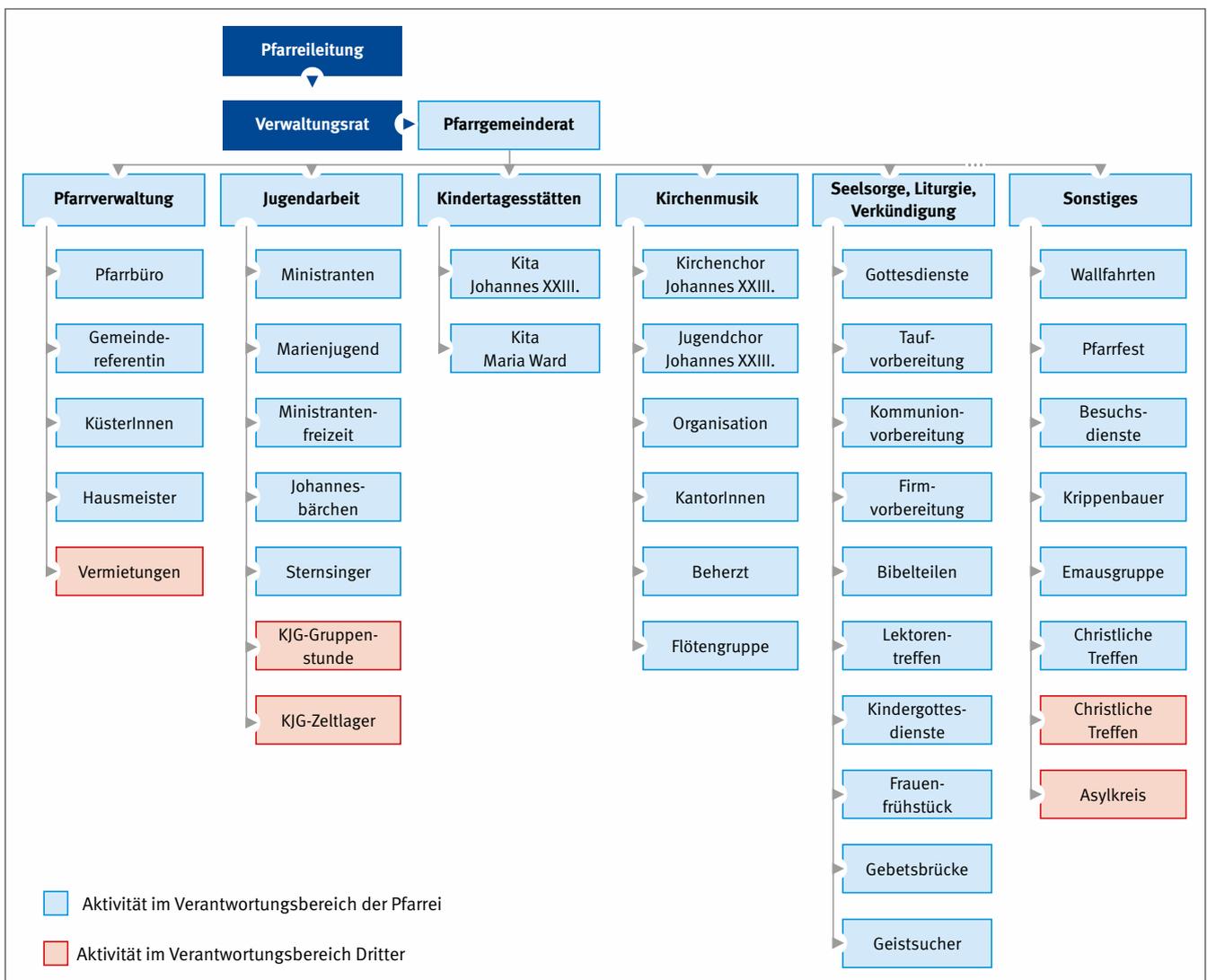


Abbildung 1: So könnte es aussehen, wenn Sie sich für ein Organigramm entscheiden
 [Quelle: Auszug aus dem Organigramm der Pfarrei Johannes XXIII., Viernheim]



VBG-Planungshilfe „Verantwortungsbereiche und Verantwortliche in der Kirchengemeinde“
www.vbg.de/Medien/planungshilfe-kirchen

**Ziel 2: Verantwortungsbereiche für übergeordnete Aufgaben/Verpflichtungen sind festgelegt.**

- Listen Sie alle regelmäßig anfallenden Aufgaben auf, die keiner Aktivität (Veranstaltung, Gruppe) direkt zugeordnet werden können. Gruppieren Sie diese in Verantwortungsbereiche wie zum Beispiel Winterdienst, Reinigungsarbeiten.
- Listen Sie die Aufgaben im Arbeitsschutz auf, die bei vielen Aktivitäten in gleicher Weise eine Rolle spielen. Gruppieren Sie diese ebenfalls in Verantwortungsbereiche wie zum Beispiel die Sicherheit von Gebäuden und Geräten.

Beispiel: Wenn sich eine kleine Gruppe um die Kirchen- und Gemeinderäume kümmert und dafür sorgt, dass Verkehrssicherheit, Brandschutz und die Ausstattung mit Erste-Hilfe-Material gewährleistet ist, entlastet das diejenigen, die zum Beispiel mit einer Gruppe im Gemeindehaus zusammenkommen. Vorgegebene Bestuhlungspläne, Anleitungen für das Verhalten bei Notfällen und Nutzungspläne geben den Rahmen für alle anderen Aktivitäten vor.

Ziel 3: Die Verantwortlichen für diese Aktivitäten und übergeordnete Aufgaben/Verpflichtungen sind benannt.

- Für jede Aktivität (Veranstaltung, Gruppe) in der Gemeinde wird eine Person benannt, die sich um den Arbeitsschutz für diese Aktivität kümmert. Bei Gruppen ist dies in der Regel die Leiterin oder der Leiter der Gruppe selbst. Für umfangreichere Aktivitäten (zum Beispiel eine Freizeit, ein Fest oder ein Konzert), bei denen die Planung und Durchführung in einem Leitungsteam erfolgt, kümmert sich jeder und jede Verantwortliche um den Arbeitsschutz in seinem beziehungsweise ihrem eigenen Bereich und stimmt sich mit den anderen Verantwortlichen im Team ab.
- Für jeden übergeordneten Verantwortungsbereich (siehe Ziel 2) wird eine geeignete Person benannt, die sich um diesen Bereich und um den Arbeitsschutz in diesem Bereich kümmert.

Hinweis: Gründen sich neue Gruppen, finden erstmalig gänzlich neue Aktivitäten in der Gemeinde statt (zum Beispiel eine Aufräum-Aktion mit den Gemeindegliedern) oder entstehen in der Entwicklung der Gemeinde neue übergeordnete Verantwortungsbereiche (zum Beispiel die Gemeinde beschafft einen Gemeinde-Bus), wird eine verantwortliche Person für den neuen Bereich benannt.

Ziel 4: Den Verantwortlichen wurden ihre Aufgaben im Arbeitsschutz übertragen.

- Allen Verantwortlichen, die einem oder einer haupt- oder ehrenamtlich Mitarbeitenden eine beliebige Arbeitsanweisung erteilen (siehe Schritt 2, Kapitel 5), wird die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung übertragen.
- Die konkret durchzuführenden Arbeitsschutzaufgaben in den Verantwortungsbereichen werden festgelegt und auf Verantwortliche übertragen. Zum Beispiel könnte festgelegt werden, dass die Person, die sich um die Sicherheit der Geräte kümmert, die Einsatzbedingungen der Geräte beschreibt, die notwendigen Schutzmaßnahmen festlegt, die Prüffristen einteilt, die Prüfung veranlasst und für die Nutzenden der Geräte die relevanten Informationen in einer Betriebsanweisung festhält. Dieses kann die verantwortliche Person entweder selbst durchführen, oder wenn zum Beispiel die Fachkompetenz fehlt Dritte damit beauftragen.



- Im Rahmen einer schriftlichen Übertragung wird festgelegt, welche Mittel beziehungsweise Ressourcen dem oder der Verantwortlichen für welche Maßnahmen zur Verfügung stehen. Zum Beispiel kann ein Budget festgelegt werden, das eigenständig ausgeschöpft werden kann. So können beispielsweise Persönliche Schutzausrüstung (PSA) wie Sicherheitsschuhe beschafft oder Aufträge an Unternehmen vergeben werden.

Ziel 5: Die benannten Personen sind befähigt, die Aufgaben im Arbeitsschutz zu erfüllen und den Umsetzungsstand festzustellen.

- Bei jeder Übertragung der Verantwortung werden in einem Gespräch zwischen der benannten Person und dem gemeindeleitenden Gremium die übertragenen Aufgaben besprochen und begleitet. Im Wesentlichen geht es dabei um die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung. Der Vorstand der Kirchengemeinde oder Pfarrei überzeugt sich davon, indem er dies stichprobenartig überprüft und mit den Verantwortlichen bespricht.
- Regelmäßig (zum Beispiel jährlich) prüft das Leitungsgremium mit den benannten Personen, ob die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsangeboten (zum Beispiel die Teilnahme an Schulungsseminaren der Berufsgenossenschaften oder des Bistums/der Landeskirche) erforderlich ist. Das Leitungsgremium macht dazu entsprechende Vorschläge.
- Die benannten Personen nutzen die Beratung und Unterstützung durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, wenn sie deren Fachkunde zur Erfüllung ihrer Aufgabe benötigen.

Ziel 6: Die benannten Personen berichten regelmäßig denjenigen, die ihnen den Auftrag erteilt haben, über den Umsetzungsstand der Aufgaben im Arbeitsschutz.

- Es sind feste Termine für einzelne Aufgaben oder Verantwortungsbereiche vereinbart, an denen sich das Leitungsgremium über den Umsetzungsstand informiert. Schwierigkeiten bei der Durchführung der Aufgaben können so gemeinsam besprochen und gelöst werden. Ebenso können dabei der Umfang der übertragenen Aufgaben und die dafür zur Verfügung stehenden Mittel (zum Beispiel das Budget) angepasst werden.
- Mindestens jährlich lädt das Leitungsgremium alle benannten Personen ein und berät gemeinsam den Stand des Arbeitsschutzes in der Gemeinde beziehungsweise Pfarrei. Die jeweiligen Erfahrungen werden ausgetauscht und zukünftige Verbesserungen des Arbeitsschutzes der Pfarrei/Kirchengemeinde beschlossen.



Hinweis – das könnte im Wege stehen

- Wenn neue Wege beschritten werden, tauchen immer auch Bedenken auf. Sprechen Sie miteinander offen über diese Bedenken und eventuelle Vorbehalte. Übereilen Sie den gesamten Prozess nicht. Nur wenn alle daran Beteiligten „Schritt halten können“, haben Sie Erfolg.
- Eine förmliche Übertragung von Verantwortung könnte Menschen in der Kirchengemeinde beziehungsweise Pfarrei verschrecken. Berücksichtigen Sie deshalb bei der Einteilung in einzelne Verantwortungsbereiche die ohnehin schon vorhandenen Strukturen und Aufgabenverteilung. Besprechen Sie diese mit den Beteiligten.
- Maßnahmen im Arbeitsschutz sollten immer einer Person zugeordnet werden, die sich um deren Umsetzung kümmert. Eine Maßnahme, die niemandem zugeordnet ist, wird in der Regel nicht umgesetzt.
- In der Organisation des „Unternehmens Kirchengemeinde/Pfarrei“ scheinen häufig die geeigneten Kompetenzen zu fehlen. Durch den systematischen Ansatz können bereits vorhandene Kompetenzen entdeckt und genutzt werden.



SCHRITT 2

Beteiligen, Einschätzen, Anweisen – Arbeitsbedingungen beurteilen und Mitarbeitende unterweisen

Nachdem die Verantwortungsbereiche festgelegt wurden und die Verantwortlichen – zum Beispiel durch Schulungen – das notwendige Fachwissen zur Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung und der anschließenden Unterweisung der Mitarbeitenden erworben haben, erfolgt die Umsetzung mit den Mitarbeitenden.

Ziele – das soll erreicht werden

1. Die Verantwortlichen der Aktivitäten und diejenigen Mitarbeitenden, die die einzelnen Aufgaben ausführen, haben dasselbe Verständnis von der Arbeitsaufgabe, dem Arbeitsablauf und den damit verbundenen notwendigen Kompetenzen.
2. Verantwortliche und Mitarbeitende ermitteln gemeinsam die relevanten Gefährdungen und Belastungen der einzelnen Aufgaben.
3. Maßnahmen, die zum Schutz der Mitarbeitenden notwendig sind (Schutzmaßnahmen), werden gemeinsam festgelegt.
4. Durchführung und Umsetzung (wer bis wann) der Schutzmaßnahmen sind bestimmt.
5. Die Mitarbeitenden sind zu den ermittelten Gefährdungen und Belastungen sowie den festgelegten Schutzmaßnahmen unterwiesen.
6. Die Schutzmaßnahmen sind wirksam.



VBG-Praxis-Kompakt „Gefährdungsbeurteilung in Kirchen“ ... www.vbg.de/Medien/gb-kirchen-pk
 VBG-Branchenkatalog „Arbeiten in der Kirchengemeinde“ ... www.vbg.de/Medien/kirche-gefbu



Maßnahmen – so könnte es gehen

Ziel 1: Die Verantwortlichen der Aktivitäten und diejenigen Mitarbeitenden, die die einzelnen Aufgaben ausführen, haben dasselbe Verständnis von der Arbeitsaufgabe, dem Arbeitsablauf und den damit verbundenen notwendigen Kompetenzen.

- Vereinbaren/organisieren Sie als verantwortliche Person einen Termin mit den Mitarbeitenden, bei dem die Arbeitsaufgaben und der Arbeitsablauf dieser Mitarbeitenden besprochen und festgelegt werden (auch der Zeitrahmen dieser Besprechung sollte festgelegt sein).
- Lassen Sie sich die Arbeitsaufgabe und die derzeitigen Arbeitsabläufe (einschließlich der Vor- und Nachbereitung) von den Mitarbeitenden so genau wie möglich erklären, wenn sie Ihnen nicht im Detail bekannt sind.
- Klären Sie Umfang und offene Punkte der Arbeitsaufgabe mit den Mitarbeitenden. Gegebenenfalls ist die Aufgabe auf mehrere Mitarbeitende zu verteilen.
- Stellen Sie eine Liste der eingesetzten Maschinen, Geräte und Werkzeuge sowie der benötigten Materialien auf. Klären Sie bereits hier, ob hiermit die Arbeitsaufgabe aus Sicht der Mitarbeitenden gut erledigt werden kann und Ergänzungen oder Änderungen bei der Ausstattung notwendig beziehungsweise gewünscht sind.
- Erfragen Sie, wenn nicht bereits bekannt, welche Kenntnisse und Erfahrungen (auch aus anderen Tätigkeiten) bei den Mitarbeitenden vorhanden sind. Klären Sie, welche Voraussetzungen/Qualifizierungen für diese Aufgaben erforderlich sind und ob sie von den Mitarbeitenden konkret erfüllt werden können.



VBG-Praxishilfe „Gesprächsleitfaden zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen“
... www.vbg.de/Medien/gesprachsleitfaden-kirchen

Ziel 2: Verantwortliche und Mitarbeitende ermitteln gemeinsam die relevanten Gefährdungen und Belastungen der einzelnen Aufgaben.

- Da Sie bereits Erfahrungen im Erstellen von Gefährdungsbeurteilungen haben oder entsprechend geschult wurden, ermitteln Sie zusammen mit den Mitarbeitenden die Gefährdungen und Belastungen bei den Tätigkeiten und den hierbei eingesetzten Maschinen und Geräten (gegebenenfalls mit der Unterstützung der Fachleute im Arbeitsschutz Ihrer Landeskirche/Ihres (Erz-)Bistums/Ihrer Freikirche).
- Fragen Sie die Mitarbeitenden gezielt nach Belastungen bei den Tätigkeiten und Situationen bei den Arbeitsabläufen, die von den Mitarbeitenden als gefährlich beziehungsweise risikoreich (zum Beispiel Einsatz von Maschinen) empfunden werden. So ermitteln Sie erfahrungsgemäß schon einen Großteil der Gefährdungen bei diesen Tätigkeiten und können sich ein Bild von den Kenntnissen und Erfahrungen der Mitarbeitenden machen.
- Nutzen Sie die für die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung vorhandenen Vorlagen/Hilfen der VBG (zum Beispiel Branchenkatalog oder Gesprächsleitfaden), der EFAS, Ihrer Landeskirche/Ihres (Erz-)Bistums oder Ihrer Freikirche.



Ziel 3: Maßnahmen, die zum Schutz der Mitarbeitenden notwendig sind (Schutzmaßnahmen), werden gemeinsam festgelegt.

- Diskutieren Sie zusammen mit den Mitarbeitenden, welche technischen und organisatorischen Maßnahmen die vorhandenen Gefährdungen und Belastungen beseitigen oder auf ein vertretbares Maß verringern (zum Beispiel Umstellung der Arbeitsabläufe/-verfahren, Anschaffung neuer geeigneterer Maschinen und Geräte) und legen diese fest.
- Legen Sie gegebenenfalls fest, wie mit den dann verbleibenden Gefährdungen und Belastungen umgegangen werden soll, um diese auf ein vertretbares Maß zu verringern (zum Beispiel Bereitstellung und Benutzung von Persönlicher Schutzausrüstung (PSA)).
- Ziehen Sie gegebenenfalls zu einzelnen Punkten die Fachleute für den Arbeitsschutz zur Beratung hinzu.
- Legen Sie fest, für welche Betriebsmittel und eingesetzten Stoffe Betriebsanweisungen zu erstellen sind (zum Beispiel Einsatz von Leitern oder PSA, Nutzung/Einsatz von Gefahrstoffen).

Ziel 4: Die Mitarbeitenden sind zu den ermittelten Gefährdungen und Belastungen sowie den festgelegten Schutzmaßnahmen unterwiesen.

- Der gewünschte Arbeitsablauf wird mit den Mitarbeitenden besprochen, ihnen gezeigt und gegebenenfalls von ihnen wiederholt. Die wesentlichen Gefährdungen und Schutzmaßnahmen wurden verdeutlicht und das sicherheitsgerechte Verhalten wurde ihnen erläutert.
- Überzeugen Sie sich davon, dass die Mitarbeitenden die sicheren Arbeitsabläufe ausführen können.
- Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit, dass das sicherheitsgerechte Verhalten beibehalten wird.
- Notieren Sie sich wesentliche Inhalte, Datum und Namen der Mitarbeitenden, um rechtzeitig eine Wiederholung der Unterweisung durchführen zu können (Dokumentation).

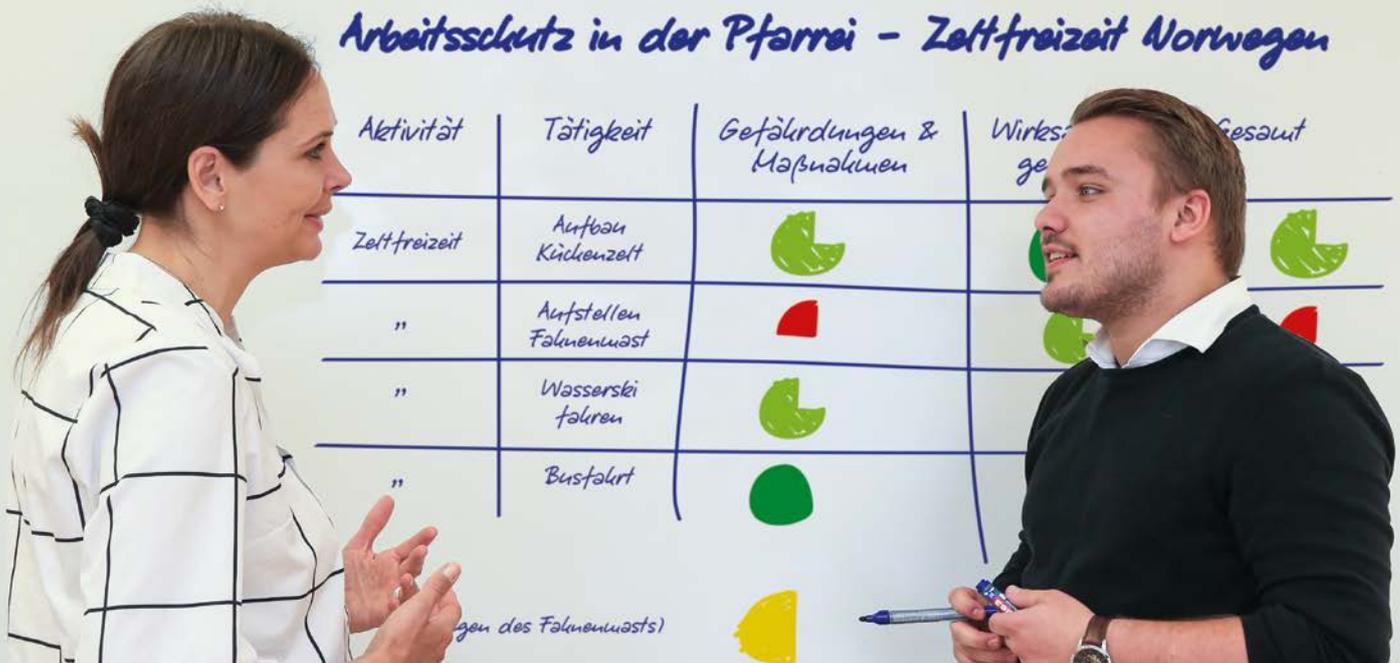


VBG-Organisationshilfe „Grundlegende Hinweise zu Sicherheit und Gesundheit für Mitarbeitende in Kirchengemeinden“ ...www.vbg.de/Medien/orga-hinweise-kirche



Hinweis – das könnte im Wege stehen

- Ihre Gesprächsaufforderung kann von den Mitarbeitenden falsch verstanden werden. Wenn es Ihnen nicht gelingt, ihnen den Nutzen der Gefährdungsbeurteilung und der Unterweisung für deren Schutz und Gesundheit zu vermitteln, werden Ihre Bemühungen bei den Mitarbeitenden eher als Anklage oder Last aufgefasst. Deshalb ist es wichtig, selbst Sinn und Zweck der Gefährdungsbeurteilung zu erfassen und dies weiterzugeben. Als Erstes erläutern Sie den Mitarbeitenden, dass es um ihren Schutz und ihre Sicherheit geht. Gemeinsam sollen die Aufgaben und die einzelnen Tätigkeiten betrachtet und überlegt werden, wie die Kirchengemeinde beziehungsweise die Pfarrei die Mitarbeitenden darin besser unterstützen kann, sicherer zu arbeiten. Halten Sie das Gespräch offen und einfach. Wenn Sie später feststellen sollten, dass wichtige Punkte nicht besprochen wurden, haben Sie jederzeit die Möglichkeit, das nachzuholen. Ganz ähnlich verhält es sich bei der Unterweisung, die ein Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung ist.
- Die Angst der Verantwortlichen, ohne detaillierte Kenntnisse der fachlichen Aspekte der Arbeit ein Gespräch zu führen, kann bewirken, von einem Gespräch abzusehen. Haben Sie den Mut, auf die Fachkompetenz der Mitarbeitenden zu vertrauen und ein Gespräch zu beginnen. Bei konkreten Fragen zur Beurteilung einer Situation suchen Sie Kontakt zu Menschen, die solche Arbeiten professionell ausüben. Das können zum Beispiel Personen aus Ihrer Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde sein oder die Fachleute im Arbeitsschutz Ihrer Landeskirche, Ihres (Erz-)Bistums oder Ihrer Freikirche.



SCHRITT 3

Hinsehen, Bewerten und Verbessern – Prüfen und Sicherstellen von Sicherheit und Gesundheit

Kennen Ihre Mitarbeitenden ihre Aufgaben im Arbeitsschutz? Haben sie verstanden, was zu tun ist? Können sie diese Aufgaben umsetzen? Wie weit sind sie schon gekommen? Wer hat welche Schwierigkeiten? Wo und wie soll geholfen werden? Wie steht es insgesamt um die Sicherheit aller Beteiligten in der Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde? Sind Sie als Gemeindeleitung beziehungsweise Leitung der Pfarrei damit zufrieden?

Diese Fragen sind für die meisten Kirchengemeinden und Pfarreien nicht zu beantworten. Die Antworten auf diese Fragen sind aber die Grundlage zu allen Überlegungen, wo welche Veränderungen notwendig und sinnvoll sind und welche Verbesserungen dadurch zu erwarten sind.

Ziele – das soll erreicht werden

1. Standortbestimmung: Das aktuelle Niveau von Sicherheit und Gesundheitsschutz in der Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde insgesamt ist ermittelt (für jede Aktivität und Aufgabe).
2. Durchzuführende Maßnahmen sind vor Beginn und nach Durchführung im Hinblick auf Aufwand und Nutzen bewertet.
3. Erreichte Erfolge werden gewertet und die noch zu bearbeiten offenen Punkte sind erkannt.
4. Vorhandene und benötigte Kompetenzen und Ressourcen in der Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde sind ermittelt.
5. Handlungsbedarf an weiterer Veränderung ist insgesamt erarbeitet.

Für diesen Schritt ist entscheidend, ehrlich zu sein und zu bewerten, was das Ordnen, Verteilen, Trainieren, Beteiligen, Einschätzen und Anweisen bis dato tatsächlich gebracht hat. Waren die Ziele realistisch und waren die Maßnahmen zielführend? Welche Ansätze sind vielversprechend, welche eher Sackgassen?



Maßnahmen – so könnte es gehen

Ziel 1: Standortbestimmung: Das aktuelle Niveau von Sicherheit und Gesundheitsschutz in der Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde insgesamt ist ermittelt (für jede Aktivität und Aufgabe).

- Halbjährlich wird geprüft, ob die schriftliche Aufgabenübertragung (siehe Schritt 1, Ziel Nummer 4) noch aktuell und vollständig ist, zum Beispiel durch eigenen Tagesordnungspunkt auf der Sitzung des Kirchenvorstands/in der Pfarrgemeinderatssitzung.
- Halbjährlich wird geprüft, ob alle Verantwortlichen ihre Aufgaben im Arbeitsschutz kennen und wissen, wie sie sie umsetzen können, zum Beispiel durch Gespräche mit den Verantwortlichen.
- Quartalsweise besucht eine Abordnung der Gemeindeleitung beziehungsweise Leitung der Pfarrei eine der Gruppen (zum Beispiel Chor, Reinigungsgruppe) und informiert sich über deren Tätigkeiten, die relevanten Gefährdungen und die festgelegten Maßnahmen. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden wird die Wirksamkeit der Maßnahmen besprochen und bewertet.
- Jährlich bewerten die Verantwortlichen der Gruppen und Veranstaltungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Tätigkeiten der Mitarbeitenden, die relevanten Gefährdungen und die festgelegten Maßnahmen.
- Anlässlich eines Besuchs einer Fachkraft für Arbeitssicherheit werden für eine geplante Veranstaltung die Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeitenden, die relevanten Gefährdungen und die festgelegten Maßnahmen durchgesprochen und bewertet. Mögliche Konsequenzen für künftige Planungen werden besprochen.
- Jährlich werden alle Ergebnisse der zuvor genannten Prüfmaßnahmen zusammengefasst. In der Summe dienen sie als Maßstab für die Qualität der Arbeitsschutzmaßnahmen (Organisation und Gefährdungsbeurteilung) und sind Ausgangspunkt für Verbesserungen in der Organisation und Durchführung der Arbeitsschutzmaßnahmen

**Ziel 2: Maßnahmen sind vor Beginn und nach Durchführung im Hinblick auf Aufwand und Nutzen bewertet.**

- Schätzen Sie vor Beginn der Maßnahme, wie groß der bereits erreichte Anteil des angestrebten Teilziels ist.
- Schätzen Sie vor Beginn der Maßnahme, wie weit diese Sie dem angestrebten Teilziel weiter näherbringen wird.
- Schätzen Sie vor Beginn der Maßnahme, wie viele Personen wie viel Zeit für ihre Umsetzung aufbringen müssen.
- Schätzen Sie vor Beginn der Maßnahme, wie hoch deren Kosten sind.
- Schätzen Sie nach Abschluss der Maßnahme, wie weit diese Sie dem angestrebten Teilziel weiter nähergebracht hat.
- Bestimmen Sie nach Abschluss der Maßnahme, wie viele Personen wie viel Zeit für ihre Umsetzung aufbringen mussten.
- Bestimmen Sie nach Abschluss der Maßnahme, wie hoch die Kosten der Maßnahme waren.
- Schätzen Sie abschließend, wie sinnvoll die Maßnahme war.

Die Bewertungen, wie weit Ziele erreicht und wie wirkungsvoll und anspruchsvoll Maßnahmen sind, erfolgen gemeinsam durch das Entscheidungsgremium.

Ziel 3: Erreichte Erfolge werden gesehen und die noch zu bearbeitenden offenen Punkte sind erkannt.

- Besprechen und diskutieren Sie in jeder Projektgruppensitzung, wie weit die jeweils angestrebten Ziele durch die Maßnahmen umgesetzt sind. Schätzen Sie dies gemeinsam ein und dokumentieren Sie das Gesamtergebnis. Merken Sie sich gesondert besonders erfolgreiche Maßnahmen, um diese Vorgehensweise bei ähnlichen Fragestellungen anwenden zu können.
- Veröffentlichen Sie regelmäßig, mindestens halbjährlich, die gesetzten Ziele und das bislang erreichte Maß an Umsetzung. Scheuen Sie sich nicht, Misserfolge zu veröffentlichen, sondern nutzen Sie diese, alle Mitglieder Ihrer Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde aufzufordern, diesen Zustand zu ändern und Sie zu unterstützen.



Hinweis – das könnte im Wege stehen

Ungerechtfertigte Kritik

- Jede Aktivität, Aufgabe und Tätigkeit ist mit einer Person verbunden, sodass eine Bewertung dieser schnell mit einer Bewertung der Person verknüpft wird. Typischerweise wird in ehrenamtlichen Organisationen – und dabei besonders in Religionsgemeinschaften – maßnahmenorientiert und nicht zielorientiert gearbeitet. Dies hat zur Konsequenz, dass konstruktive Kritik praktisch nicht möglich ist.
- Wenn vorab keine Ziele vereinbart wurden, trifft die Kritik auch die Person. Für eine konstruktive Kritik ist es notwendig, dass vorab der Auftrag und die damit verbundenen Ziele zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer geklärt sind. Dies gilt auch für die selbstgesteckten Ziele des Leitungsgremiums. Ein gemeinsames Verständnis der Ziele verhindert, dass Kritik personenbezogen wirkt.



Ungerechtfertigte Kritik

Herr Bernhard wird von Pfarrer Weiß gefragt, ob er wieder ein Gruppentreffen organisieren könne. Herr Bernhard sagt zu, organisiert das Treffen und führt es durch. Dabei war die Gestaltung nicht im Sinne von Pfarrer Weiß und er spricht dies an. In diesem Fall kritisiert er Herrn Bernhard zu Unrecht. Schließlich war das formulierte Ziel, ein Treffen durchzuführen und das ist erfolgt. Ziele in Bezug auf Inhalt und Form oder gar Wirkung auf die Mitgestaltenden und Teilnehmenden wurden nicht vereinbart.



Hilfreiche Kritik

Herr Bernhard wird von Pfarrer Weiß gefragt, ob er nicht wieder ein Gruppentreffen organisieren könne. Gemeinsam besprechen sie, wie die Teilnehmenden zur Mitwirkung in der Kirchengemeinde aktiviert werden können. Zusätzlich vereinbaren sie Ziele zum Kostenrahmen des Treffens und zum Gesundheitsschutz der Teilnehmenden. Nach dem Treffen stellen Herr Bernhard und Pfarrer Weiß fest, dass nicht alle Ziele erreicht wurden. Gemeinsam beraten sie, was verändert werden könnte, um die Ziele künftig besser zu erreichen.

5 So gehen wir miteinander um – konstruktiv Rückmeldung geben

Der Grat zwischen Ermutigung und Entmutigung ist schmal. Voller Eifer und Elan ausgeführte Aktivitäten enden mit Frustration bei den Beteiligten. Gut gemeinte Rückmeldungen werden als persönlicher Angriff empfunden und belasten Beziehungen nachhaltig. Der eigene Ärger kann nicht ausgedrückt werden. Ein offener Umgang findet nicht mehr statt – so weit muss es nicht kommen.

Wir empfehlen Ihnen bei jeder angestrebten einzelnen Veränderung oder Rückmeldung in Ihrer Kirchengemeinde beziehungsweise Pfarrei folgende systematische Vorgehensweise:

- 1 Klären Sie zuerst mit allen Beteiligten die Fakten. Ohne Einigkeit über die Sachlage ist eine Veränderung im Konsens ausgeschlossen.**

Ihrer Meinung nach ist beispielsweise die Anschaffung von Wetterschutzkleidung für den Küster erforderlich, weil er bei Regenwetter und Kälte draußen arbeitet. Das bedeutet aber nicht, dass alle anderen Entscheidungsträger dieselbe Vorstellung davon haben, wie oft und unter welchen Bedingungen der Küster arbeitet. Die meisten Menschen gehen von ihren persönlichen Erfahrungen aus und projizieren diese auf die Situation einer ihrer Meinung nach vergleichbaren Arbeit. Daher sollten in diesem Beispiel als Erstes mit allen gemeinsam die Arbeitsbedingungen des Küsters ausreichend detailliert erörtert werden.
- 2 Einigen Sie sich anschließend auf das, was mit der Veränderung erreicht werden soll (Ziele), beschreiben Sie es und diskutieren Sie, wie es gemessen werden soll.**

In unserem Beispiel bedeutet das, sich darauf zu einigen, dass der Küster bei seiner Arbeit ausreichend vor Kälte geschützt und nicht durchnässt werden, dabei aber auch nicht unnötig schwitzen soll. Inwieweit die Ziele erreicht werden, wird durch eine Befragung des Küsters nach Durchführung der Maßnahmen ermittelt.
- 3 Sammeln Sie alle vorgebrachten Ideen für Maßnahmen, ohne sie zu bewerten.**

An dieser Stelle werden mögliche oder auch nur denkbare Maßnahmen besprochen, wie die Ziele erreicht werden könnten, auch wenn Ihnen die Vorschläge unrealistisch oder sogar sinnlos erscheinen. So könnte in unserem Beispiel die Arbeit bei Regen von anderen Personen durchgeführt werden. Oder es wird auf die Arbeiten bei Regenwetter verzichtet. Oder es wird Regenschutzkleidung zur Verfügung gestellt. Oder, oder, oder ...
- 4 Bewerten Sie transparent jeden einzelnen Vorschlag nach Aufwand und Erfolgswahrscheinlichkeit.**

Nachdem über alle Vorschläge in der Gruppe die Meinungen ausgetauscht wurden, wird jeder einzelne Vorschlag von allen Mitgliedern in der Gruppe bewertet. Zum einen hinsichtlich des vermuteten Maßes der Zielerreichung, zum anderen hinsichtlich des vermuteten Maßes an Aufwand bei der Umsetzung.
- 5 Entscheiden Sie sich gemeinsam für eine oder mehrere Maßnahmen.**

Es werden die Maßnahmen umgesetzt, die von der Gruppe als in der Summe am sinnvollsten angesehen werden, die gesetzten Ziele im Wesentlichen zu erreichen. In unserem Beispiel wäre dies aus der Erfahrung heraus die Bereitstellung von Wetterschutzkleidung. Ist keine der Maßnahmen ausreichend zielführend, müssen die Ziele überprüft werden.
- 6 Setzen Sie die Maßnahmen um und prüfen Sie deren Erfolg.**

In unserem Beispiel wird nun die Kleidung angeschafft und mit dem Küster nach einiger Zeit über die Wirksamkeit gesprochen. Das Ergebnis wird der Entscheidungsgruppe mitgeteilt.
- 7 Bewerten Sie das Erreichte und schauen Sie, ob (noch) Veränderungsbedarf besteht. In diesem Fall beginnen Sie wieder bei Punkt 1.**

Nach Rückmeldung unseres Küsters ist die Kleidung bei Regen sehr gut einsetzbar, bei Temperaturen unter -10° C allerdings nicht ausreichend warm. Nun beginnt der Prozess von vorne. Diesmal wird der Küster in den gesamten Prozessverlauf eingebunden.

Eine gute Kommunikation ist der Beginn einer offenen Kultur des Miteinanders, in der Fehler gemacht werden dürfen, angesprochen werden können und alle Beteiligten voneinander lernen wollen. Die Gemeinschaft wird gestärkt. Ausgangspunkt ist dabei immer die Leitung der Pfarrei beziehungsweise Kirchengemeinde. Sie setzt den Ton des Miteinanders. Sie beginnt den Kommunikations-Prozess, gibt den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss und arbeitet ständig daran, das Miteinander zu verbessern und gegenseitiges Vertrauen zu stärken.

Nehmen Sie sich als Gruppe die Zeit, diese Schritte zu durchlaufen und widerstehen Sie der Versuchung, aufgrund Ihrer Lebenserfahrung sofort zu Punkt 5, der Entscheidung über die Maßnahmen, zu springen. Sie verhindern ansonsten,

- dass andere etwas lernen können und
- dass es eine wirklich gemeinsam getragene Lösung gibt.

Wenn Sie den oben dargestellten Prozess öfter durchlaufen, stärken Sie die Kompetenz der Gruppe, mit dem Prozess auch komplexere Probleme und Fragestellungen zu lösen.

Herausgeber:



VBG

**Ihre gesetzliche
Unfallversicherung**

www.vbg.de

Massaquoipassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 18-05-6576-1

Realisation:

Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Bildnachweis:

S. 1, 3, 5, 7, 10, 12, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27

Jedermann-Verlag

S. 9 iStock.com/SrdjanPav

S. 13 Виктория Котлярчук – stock.adobe.com

S. 16 redaktion93 – stock.adobe.com

S. 24 visualStock – stock.adobe.com

Version 1.0

Stand März 2023

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitglieds-
unternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Wir sind für Sie da!

www.vbg.de

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940
Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:
+49 40 5146-7171
Sichere Nachrichtenverbindung:
www.vbg.de/kontakt

**Für Sie vor Ort –
die VBG-Bezirksverwaltungen:**

Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20
51429 Bergisch Gladbach
Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639
E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 02204 407-165

Berlin

Markgrafenstraße 18 · 10969 Berlin
Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319
E-Mail: BV.Berlin@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 030 77003-128

Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8
33602 Bielefeld
Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284
E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0521 5801-165

Dresden

Wiener Platz 6 · 01069 Dresden
Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109
E-Mail: BV.Dresden@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0351 8145-167

Duisburg

Wintgensstraße 27 · 47058 Duisburg
Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 2809005
E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0203 3487-106

Erfurt

Koenbergstraße 1 · 99084 Erfurt
Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466
E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0361 2236-439

Hamburg

Sachsenstraße 18 · 20097 Hamburg
Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439
E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 040 23656-165

Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319
E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 07141 919-354

Mainz

Isaac-Fulda-Allee 22 · 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-410
E-Mail: BV.Mainz@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 06131 389-180

München

Barthstraße 20 · 80339 München
Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111
E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 089 50095-165

Würzburg

Riemenschneiderstraße 2
97072 Würzburg
Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7842-200
E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0931 7943-412

**VBG-Akademien für Arbeitssicherheit
und Gesundheitsschutz:**

Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 2
01109 Dresden
Tel.: 0351 88923-0 · Fax: 0351 88349-34
E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de
Hotel-Tel.: 030 13001-29500

Akademie Gevelinghausen

Schlossstraße 1 · 59939 Olsberg
Tel.: 02904 9716-0 · Fax: 02904 9716-30
E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de
Hotel-Tel.: 02904 803-0

Akademie Lautrach

Schlossstraße 1 · 87763 Lautrach
Tel.: 08394 92613 · Fax: 08394 1689
E-Mail: Akademie.Lautrach@vbg.de
Hotel-Tel.: 08394 910-0

Akademie Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-181 · Fax: 07141 919-182
E-Mail: Akademie.Ludwigsburg@vbg.de

Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 22 · 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-380 · Fax: 06131 389-389
E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1 · 39590 Tangermünde
Tel.: 039321 531-0 · Fax: 039321 531-23
E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de
Hotel-Tel.: 039321 521-0

Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg
Schlossweg 2 · 96190 Untermerzbach
Tel.: 09533 7194-0 · Fax: 09533 7194-499
E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de
Hotel-Tel.: 09533 7194-100



Seminarbuchungen:

online: www.vbg.de/seminare
telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

Bei Beitragsfragen:

Telefon: 040 5146-2940
www.vbg.de/kontakt

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoiassage 1 · 22305 Hamburg
Tel.: 040 5146-0 · Fax: 040 5146-2146