

AUSGEWÄHLTE FÜHRUNGSAUFGABEN IM BERGBAU

# EIN LEITFADEN FÜR AUFSICHTEN

(ÜBER UND UNTER TAGE)

VKS 



Verband der Kali- und Salzindustrie e.V.

Herausgegeben vom Verband der Kali- und Salzindustrie e.V. (VKS)  
Bergtechnischer Ausschuss des VKS

## **IMPRESSUM**

Verband der Kali- und Salzindustrie e.V.  
Reinhardtstraße 18A  
10117 Berlin  
Tel. (030) 8471069.0  
Fax (030) 8471069.21  
[info.berlin@vks-kalisalz.de](mailto:info.berlin@vks-kalisalz.de)  
[www.vks-kalisalz.de](http://www.vks-kalisalz.de)

1. Auflage Kassel 2004
2. Überarbeitete Auflage Berlin 2008
3. Neuauflage Berlin 2019

# INHALTSVERZEICHNIS

Impressum	// 2
1. Einleitung	// 5
2. Aufgaben von Aufsichtspersonen	// 6
2.1 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	// 6
2.2 Umweltschutz	// 9
2.3 Organisation des Schichtablaufs	// 11
2.4 Produktions- und Qualitätssicherung	// 14
2.5 Informationsaustausch	// 16
2.6 Innerbetriebliche Kommunikation	// 17
2.7 Personalführung	// 18
2.7.1 Führungskompetenz	// 18
2.7.2 Soziale Kompetenz	// 19
2.7.3 Kontrolle und Rückmeldung	// 20
2.7.4 Pflichten aus dem gesetzlichen Rahmen	// 21
2.8 Fortbildung	// 23

Alle in diesem Leitfaden verwendeten Sammelbezeichnungen wie Mitarbeiter, Beschäftigte, Kollegen, Vorgesetzte, Arbeitnehmer u. Ä. gelten für Frauen, Männer und Diverse gleichermaßen und sind deshalb als geschlechtsneutral anzusehen.

# ÜBER DEN VKS E.V.

Als Wirtschafts- und Arbeitgeberverband vertritt der Verband der Kali- und Salzindustrie e. V. die deutsche Rohstoffwirtschaft mit ihren mineralischen Rohstoffen Kali und Salz. Die deutsche Kali- und Salzindustrie trägt erheblich zur sicheren Versorgung mit diesen Rohstoffen aus heimischen Quellen bei. In der Branche arbeiten insgesamt rund 12.000 Beschäftigte in 12 Bergwerken und fünf Salinen.

Der VKS hat wie viele andere Branchenverbände eine doppelte Funktion. Als Wirtschaftsverband vertritt der VKS die wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Mitgliederinteressen auf nationaler wie auf europäischer Ebene. Als Arbeitgeberverband ist der VKS Tarifvertragspartei für etwa 9.000 Beschäftigte in der Kali- und Salzindustrie.

# 1. EINLEITUNG

An die Aufsichtspersonen im Bergbau der Kali- und Salzindustrie werden hohe Ansprüche gestellt: So ist von den Aufsichtspersonen in erster Linie dafür Sorge zu tragen, dass das Arbeitsumfeld stets sicher ist – bei geplanten und ungeplanten Aktivitäten ebenso wie bei Routinevorgängen und einmaligen Vorgängen.

Sicherheit umfasst in diesem Leitfaden neben Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auch die Bereiche Umweltschutz, Brandschutz und Werksschutz. In diesem „sicheren Umfeld“ sollen die Mitarbeiter zum einen ihren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten und zum anderen ihre eigene Leistungsfähigkeit erhalten.

Dieser Leitfaden benennt Hilfsmittel, die den Aufsichtspersonen zur Verfügung stehen. Ziel ist ein ruhiges, bedachtes und gleichzeitig zielorientiertes Handeln. Der Leitfaden thematisiert die „gute Schichtorganisation“ ebenso wie die Notwendigkeit von Produktions- und Qualitätssicherung.

Ausführlich beschäftigt sich dieser Leitfaden mit dem täglichen Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen, um zu einem eigenverantwortlichen und zugleich unternehmerischen Handeln zu kommen. Beschrieben wird, welchen wichtigen Beitrag Aufsichtspersonen im gesamten Bereich der Kommunikation leisten. So ist zum Beispiel die klare Absprache mit der nachfolgenden Schicht, den Vorgesetzten sowie anderen Bereichen unabdingbar.

Neben der Arbeitssicherheit ist die Führung der Mitarbeiter ein weiterer wichtiger Aspekt für die Aufsichtspersonen. Dies wird im vorliegenden Leitfaden an konkreten Maßnahmen festgemacht.

Ein weiterer Abschnitt erläutert die Pflichten, die sich aus dem Bundesberggesetz und anderen Rechtsvorschriften ergeben. Zum Abschluss weist der Leitfaden auf die Notwendigkeit der Aufsichtspersonen zur eigenen Aus- und Fortbildung hin.

# 2. AUFGABEN VON AUFSICHTSPERSONEN

## 2.1 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Die Arbeitssicherheit und der Schutz der Gesundheit stehen stets an erster Stelle – Sie als Aufsicht haben immer wieder aufs Neue dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter nach der Schicht wieder unversehrt nach Hause zurückkehren.

Wichtig sind hierbei ein umsichtiges und vorausschauendes Verhalten sowie ein sauberes und sicheres Arbeitsumfeld. Das oberste Ziel muss das Verhindern von Arbeitsunfällen sein und das Bestreben, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stets zu verbessern. Hierzu sollten die Mitarbeiter dazu aufgerufen werden, Beinahe-Unfälle (also unsichere Handlungen und unsichere Zustände) zu melden, um unverzüglich Abhilfe schaffen zu können. Sie haben zu vermitteln, dass die Unfallverhütungsvorschriften und die betrieblichen Anweisungen und Regelungen zu befolgen sind. Stets sind die vorhandenen Schutzvorrichtungen und bereitgestellten Schutzausrüstungen (zum Beispiel die persönliche Schutzausrüstung PSA) zu benutzen. Wird dieses Gebot missachtet, sollte dies klar und deutlich thematisiert werden. Denn alles, was einmal hingenommen wird, wird irgendwann zur Regel („Was der Vorgesetzte toleriert, wird zur Norm.“).

Sie haben als Vorgesetzte bzw. Aufsichtsperson hier eine ganz wichtige Vorbildfunktion, derer Sie sich auch bewusst sein müssen. Das Verhalten aber auch Fehlverhalten von Aufsichten wird beobachtet und als Maßstab für das eigene Handeln aufgefasst. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sollten im persönlichen Gespräch mit Ihren Mitarbeitern vorrangig behandelt werden.

Der Gesetzgeber hat mit der Einführung des Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumentes (SGD) die Grundlage für eine permanente Anpassung und damit Optimierung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes geschaffen. Benutzen Sie dieses Hilfsmittel bitte auch dementsprechend.

Wie eingangs bereits erwähnt, geht es auch immer um die Verbesserung von

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Deshalb reicht es nicht aus, nur den gesetzlichen und betrieblichen Forderungen zu entsprechen. Schwachstellen und Gefahrenpunkte werden oft zuerst von Ihnen erkannt. Sie sind verpflichtet, diese so schnell wie möglich abzustellen bzw. abzusichern. Gegebenenfalls ist die Betriebsführung zu unterrichten, damit weitere Maßnahmen getroffen werden können. Ereignisse mit Gefährdungspotenzial sind auf jeden Fall unverzüglich zu melden.

Sollten Sie Fragen hinsichtlich der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes haben, stehen Ihnen die Fachabteilungen Ihres Werkes zur Verfügung.

Machen Sie die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz zu Ihrer persönlichen Herausforderung! Ein sicheres und sauberes Arbeitsumfeld steigert die Motivation, und damit die Leistung Ihrer Mitarbeiter. Arbeitssicherheit wirkt sich somit auch positiv auf das Erreichen Ihrer Leistungsvorgaben aus.

## FRAGEN ZUR ARBEITSSICHERHEIT UND ZUM GESUNDHEITSSCHUTZ

- ▶ Stehen S.O.S. (Sicherheit, Ordnung, Sauberkeit) bei Ihrer Arbeit an erster Stelle?
- ▶ Werden Sie Ihrer Vorbildfunktion tagtäglich gerecht?
- ▶ Melden die Mitarbeiter unsichere Handlungen und unsichere Zustände? Werden diese dann unverzüglich und konsequent abgestellt?
- ▶ Was ist Ihr persönlicher Anspruch bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz?
- ▶ Tragen Ihre Mitarbeiter immer die erforderliche PSA und sind Sie dahingehend unterwiesen?
- ▶ Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig und mit ausreichender Zeit persönliche Gespräche über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz?
- ▶ Sind Sie mit den Aktivitäten der Gesundheitsförderung vertraut?
- ▶ Lassen Sie die Anregungen Ihrer Mitarbeiter ins SGD einfließen?
- ▶ Wie verhalten Sie sich, wenn Sie selbst Gefahrenquellen entdecken?
- ▶ Kennen Sie Ihre Mitarbeiter/Kollegen, die mit arbeitssicherheitlichen Aufgaben betraut sind (z.B. Fachkraft für Arbeitssicherheit, Sicherheitsbeauftragte, Betriebsarzt)?



## 2.2 UMWELTSCHUTZ

Es gibt eine Reihe von Vorschriften, deren Einhaltung dem Umweltschutz, und damit gleichzeitig der Rechtssicherheit, der Akzeptanz und der Wirtschaftlichkeit des Bergbaus dienen.

So können beispielsweise unplanmäßige Senkungen an der Tagesoberfläche oder gar Gebirgsschläge zu erheblichen Risiken und finanzieller Belastung des Unternehmens führen. Damit diese Fälle nicht eintreten, muss auf die Pfeiler- und Festendimensionierung, und damit auf die Einhaltung der festgesetzten Abmessungen geachtet werden. Veränderungen der Lagerstättenausbildung (Mächtigkeit, Salzart, Schichtenverlauf) nehmen die Aufsichtspersonen in der Regel als erste wahr. Deshalb gehört es zu ihren Pflichten, die Dimensionierung und Abbauführung überprüfen zu lassen.

Ebenso wichtig ist die Vermeidung bzw. Minimierung von ganz unterschiedlichen Emissionen im Standortumfeld – über und unter Tage. Genannt seien hier exemplarisch Abwässer, Abgase, Staub, Lärm und (Spreng-) Erschütterungen. Alle Mitarbeiter sollten sich darüber im Klaren sein, dass diese Ereignisse dazu beitragen können, um im Umfeld des Werkes die Akzeptanz des Bergbaus in Frage zu stellen.

Im Rahmen der täglichen Arbeit gilt es beispielsweise auch, Nebengestein in der Förderung zu reduzieren. Dies ist ein wichtiger und sehr konkreter Beitrag zum Umweltschutz. Das Nebengestein belastet den gesamten Förder- und Verarbeitungsstrang. Dies führt zu Qualitätseinbußen und der Energieverbrauch erhöht sich wesentlich. Das zur Verfügung stehende Haldenvolumen und die Versatzinfrastruktur wird unnötig in Anspruch genommen. Letztendlich führt dies in der übertägigen Verarbeitung zu einem erhöhten Anfall von Abwasser. Die Reduzierung bzw. der Vermeidung von salzhaltigen (Ab-)Wässern und festem Rückstand ist eine permanente Führungsaufgabe. Dies hat – wie auch die

Bemühungen zur Energieeinsparung – positive Effekte für die Umwelt und die Kostensituation des Standortes. Alle anfallenden Abfälle sind ordnungsgemäß zu entsorgen. Dazu sind entsprechende Regelungen in den Betrieben vorhanden. Die Vermeidung von Abfällen schont die Umwelt und reduziert die Kosten. Bei Fragen zum Umgang mit Abfällen in Ihrem Bereich steht Ihnen der Abfallbeauftragte Ihres Werkes zur Verfügung.

## **FRAGEN ZUM UMWELTSCHUTZ**

- ▶ **Halten Sie Nebengestein von der Förderung getrennt?**
- ▶ **Ist Ihnen die Abbaudimensionierung bekannt?**
- ▶ **Achten Sie auf Veränderungen der Lagerstättenausbildung?**
- ▶ **Versuchen Sie Abwässer in der Produktion zu vermeiden?**
- ▶ **Gehen Sie konsequent mit Staub- und Lärmquellen um?**
- ▶ **Werden Anlagen und Maschinen abgeschaltet, wenn es sinnvoll ist?**

## 2.3 ORGANISATION DES SCHICHTABLAUFS

Der Erfolg einer Schicht hängt maßgeblich von der Qualität der Schichtorganisation ab. Wenn die Planung stimmt, erleichtert das die Arbeit im Verlauf der Schicht. Für eine optimale Schichtenplanung ist die Informationsbeschaffung entscheidend. Sie als Aufsichtsperson bringen sich ein, wenn es darum geht, dass die relevanten Informationen so früh wie möglich zur Verfügung stehen. Dann kann die Schicht so geplant werden, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gewährleistet, dass Förder- bzw. Produktionsmenge und Qualität abgesichert sind sowie eine möglichst hohe Maschinen- und Anlagenverfügbarkeit erzielt wird.

Betriebliche Notwendigkeiten sind stets eng mit Instandhaltungs- und Montagearbeiten abzustimmen – natürlich ohne Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz außen vor zu lassen. Die Mitarbeiter brauchen eine eindeutige, verständliche und vollständige Auftragserteilung (ggf. in schriftlicher Form). Dem Mitarbeiter sollte der Auftrag erklärt werden, damit die Zusammenhänge erkannt und verstanden werden. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Motivation und Arbeitsqualität am Arbeitsplatz.

Um eine sichere und hochwertige Arbeit abliefern zu können, ist es notwendig, sich mit Kollegen aus angrenzenden Fachbereichen eng abzustimmen (z.B. Produktion mit Technik). Während der Schicht ist es Ihre Pflicht als Aufsicht, die geforderten Befahrungen der Mitarbeiter durchzuführen. Dabei sind erfahrungsgemäß folgende Aspekte von Belang, die sich am besten im persönlichen Gespräch erörtern lassen:

- persönliche Verfassung des Mitarbeiters
- Überprüfung der Arbeitssicherheit (z.B. PSA, Absperrungen, Maschinenzustand, Werkzeuge, First- und Stoßsicherheit, Baustelleneinrichtungen) und des Gesundheitsschutzes vor Ort (z.B. Klimatisierung, Bewetterung)
- Überprüfung von S.O.S (Sicherheit, Ordnung, Sauberkeit)

- Kontrolle der Qualität und ordnungsgemäßen Ausführung von Instandhaltungs- und Montagearbeiten; Konsequentes Einhalten der Brandschutzvorschriften
- Kontrolle der Gewinnung und Produktion hinsichtlich Qualität, Menge und Umweltauswirkungen
- Einhaltung der internen Regularien (wie zum Beispiel Abbaudimensionierung, Ankersetzdichte, Produktqualität, Abstellen von Fahrzeugen, Umgang mit Flucht- und Rettungswegen)
- Beratung und das Anbieten von Hilfestellung (wenn nötig (Nach-)Unterweisung, Schulung veranlassen)
- Aufnehmen von Hinweisen und Ideen der Mitarbeiter (Verbesserungen des Prozesses, Ideenmanagement, Hinweise zu unsicheren Handlungen und unsicheren Zuständen)

Zu Beginn des Kapitels wurde auf die Bedeutung einer guten Informationslage, und damit eine verlässliche Planung, hingewiesen. Natürlich wird es in der Praxis dennoch zu teils gravierenden Abweichungen kommen. Hier gilt es, geeignete Maßnahmen bei auftretenden Störungen einzuleiten, den Schichtablauf ggf. neu zu organisieren bzw. anzupassen. Wichtig ist es, einen „kühlen Kopf“ zu bewahren und nach geeigneten Lösungen zu suchen. Auch hier ist das Gespräch mit (erfahrenen) Mitarbeitern und Kollegen ein hilfreiches Mittel. Zu Ihren weiteren Aufgaben im Verlauf der Schicht gehören betriebsspezifische Dokumentationen. Hierzu zählen unter anderem:

- Materialbedarf anmelden
- Leistungsdaten bearbeiten und erfassen
- Personalkontierungen vornehmen

## FRAGEN ZUR SCHICHTPLANUNG

- ▶ Kontrollieren Sie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in der notwendigen Art und Weise?
- ▶ Stehen Ihnen zur Schichtplanung alle notwendigen Informationen zur Verfügung?
- ▶ Brauchen Sie alle Informationen, die Ihnen zugetragen werden?
- ▶ Wie klar und verständlich erteilen Sie die Arbeitsaufträge?
- ▶ Passen Sie bei Störungen und unvorhergesehen Ereignissen die Schichtplanung ruhig und sachlich sowie im erforderlichen Ausmaß an?
- ▶ Sprechen Sie die Mitarbeiter in einer geeigneten und wertschätzenden Art und Weise an?
- ▶ Führen Sie die Kontrolle zur Arbeitssicherheit (z.B. im Bereich First- und Stoßsicherheit und den Schuppen über Tage) durch?
- ▶ Steht während Ihrer Schicht das aktive Handeln oder das Reagieren im Vordergrund?
- ▶ Informieren Sie Ihre Kollegen frühzeitig?

## 2.4 PRODUKTIONS- UND QUALITÄTSSICHERUNG

Damit ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, müssen permanent Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit getroffen und die entstehenden Kosten kritisch hinterfragt werden. Wichtig für eine Steigerung der Effizienz sind vor allem langfristig wirksame Optimierungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang spielen u.a. technische Innovationen und organisatorische Umstrukturierungen eine Rolle.

Ein Beitrag zum Erhalt der Wirtschaftlichkeit ist neben der Absicherung der Produktion (Menge und Qualität) auch ein kritisches Hinterfragen aller anfallenden Kosten.

Deshalb gehört es auch zu Ihrem Berufsbild als Aufsicht, mit den Mitarbeitern wirtschaftliche Aspekte zu erörtern. So werden beispielsweise mühsam erlangene Kostensenkungen schnell aufgezehrt, weil Arbeits- und Pausenzeiten nicht eingehalten werden. Lohnend ist es auch, wenn verdeutlicht wird, welche hohen Anschaffungskosten für die eingesetzten (Groß-) Geräte aufgewendet werden müssen und wie wichtig infolge dessen ein pfleglicher Umgang mit allen Anlagen und Maschinen ist.

Es sollte deutlich werden, dass unsere Industrie mit extrem hohen Fixkosten belastet ist, und dass es deshalb unabdingbar ist, eine möglichst hohe Produktionsmenge zu erreichen, damit die Kosten auf möglichst viele Tonnen Endprodukt verteilt werden können. Natürlich sind hierbei die zuvor erwähnten Randbedingungen wie Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, rechtliche Randbedingungen usw. zu beachten. Niemand kennt die Schwachpunkte und Optimierungsmöglichkeiten unserer Standorte besser als unsere Mitarbeiter. Dieses Wissen sollte zielgerichtet genutzt werden und die Hinweise dementsprechend beim Mitarbeiter „abgeholt“ werden. Gute Ideen – also die, die der Arbeitssicherheit dienen und/oder wirtschaftlich sind – sollten zügig aufgegriffen und umgesetzt werden.

## FRAGEN ZUR EFFIZIENZ

- ▶ Kennen Sie in Ihrem Werk bzw. in Ihrem Umfeld die Maßnahmen/Programme zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit?
- ▶ Sind allen Mitarbeiter Ihre persönlichen Ziele bekannt?
- ▶ Wissen Sie, wie hoch die Lohnkosten für Ihre Mitarbeiter sind?
- ▶ Wissen Sie, wie hoch die Gewinnungs-/Produktionskosten sind?
- ▶ Kennen Sie die Anschaffungskosten für die Anlagen (z.B. Großgeräte) in Ihrem Verantwortungsbereich (z. B. Lademaschinen, Bohrwagen)?
- ▶ Kennen Ihre Mitarbeiter die Reparaturkosten für entstandene Maschinen- und Fahrzeugschäden?
- ▶ Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach Verbesserungsmöglichkeiten?
- ▶ Achten Sie auf die Qualität der Förderung bzw. in der Produktion?
- ▶ Beseitigen Sie Störungen zielgerichtet und gehen den Ursachen nach?
- ▶ Werden Projekte im Kosten- und Terminrahmen abgeschlossen?
- ▶ Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv auf Verbesserungen an und gehen dann nachvollziehbar (Annahme und Umsetzung bzw. begründete Ablehnung) mit dem Vorschlag um?

## 2.5 INFORMATIONSAUSTAUSCH

Sie als Aufsichtsperson sollten über die wesentlichen Ziele des Standortes und des Unternehmens informiert und aussagefähig sein – auch weil Sie quasi das Bindeglied zur Betriebsführung sind. Die Mitarbeiter erwarten deshalb nicht zu Unrecht, dass Sie die Ziele vermitteln können.

Ergänzend hierzu sollten Sie als Aufsichtsperson über Kenntnisse der relevanten Planungsinstrumente (z. B. Rollierende Monatsplanung) verfügen. Dies setzt natürlich voraus, dass Sie zuvor von den jeweils zuständigen Vorgesetzten informiert werden. Nur dann ist ein weiterer Wissenstransfer (von der Aufsichtsperson zum Mitarbeiter) möglich. Deshalb ist es sinnvoll und wünschenswert, wenn zwischen den Hierarchiestufen ein offener Austausch über Ziele, Planungen und Ähnliches erfolgt, und dabei auch ein kritisches Hinterfragen erlaubt und gewollt ist. Auf diese Weise ist es möglich, die Qualität der Planung zu erhöhen und zugleich ein Verständnis für den Inhalt zu wecken.

### FRAGEN ZUR KOMMUNIKATION

- ▶ **Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über relevante Ziele?**
- ▶ **Werden globale Ziele (z.B. Werksziele) auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen und verdeutlicht?**
- ▶ **Halten Sie sich über die Planung (im Wesentlichen Produktionsplanung) in Ihrem Verantwortungsbereich auf dem Laufenden?**
- ▶ **Besprechen Sie die Planung mit dem dafür verantwortlichen Vorgesetzten?**
- ▶ **Geben Sie diese Informationen an Ihre Mitarbeiter weiter?**



## 2.6 INNERBETRIEBLICHE KOMMUNIKATION

Die Betriebe (über wie unter Tage) sind sachlich und räumlich unterteilt. Für einen gefahrungslosen und effizienten Produktionsablauf ist aber auf allen Werken eine lückenlose Abdeckung aller erforderlichen Tätigkeiten durch entsprechende Organisation erforderlich. Für die jeweilige Aufsichtsperson ist in der bergrechtlichen Bestellung die jeweilige organisatorische Einheit (Abteilung, Arbeitsbereich, Revier oder Ähnliches) beschrieben.

Für den ordnungsgemäßen Betrieb in dieser organisatorischen Einheit tragen Sie die Verantwortung. D.h., dass Sie die übertragene Verantwortung lückenlos wahrnehmen müssen. Es bedarf einer klaren Abgrenzung zum Kompetenzbereich des Kollegen. Suchen Sie frühzeitig das Gespräch mit dem Kollegen in angrenzenden Verantwortungsgebieten. In Ihrer bergrechtlichen Bestellung sind Ihre Kompetenzen klar geregelt. Achten Sie – auch mit dem Vorgesetzten – stets darauf, dass die bergrechtliche Bestellung deutlich formuliert ist und den aktuellen Verhältnissen entspricht. So können doppelte Arbeit und Missverständnisse vermieden werden.

### FRAGEN ZUR VERANTWORTUNG

- ▶ **Kennen Sie die örtlichen und sachlichen Grenzen Ihres Verantwortungsbereichs?**
- ▶ **Treffen Sie mit Ihren Kollegen der angrenzenden Verantwortungsbereiche eindeutige Absprachen?**
- ▶ **Wissen Sie, welche Entscheidungsbefugnisse Ihnen Ihr Vorgesetzter übertragen hat?**

## 2.7 PERSONALFÜHRUNG

### 2.7.1 Führungskompetenz

Sie als Vorgesetzter sollten als Vorbild agieren und sich stets an den eigenen Handlungen messen lassen (Vorbildcharakter). Sie sollten deshalb die Führungskultur und die Führungsleitlinien des Unternehmens kennen, mittragen und Ihren Mitarbeitern vermitteln können. Eine Führungskultur, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut, trägt zum Unternehmenserfolg bei und kann wie folgt schlagwortartig charakterisiert werden:

- Miteinander reden und sich gegenseitig vertrauen
- Zielgerichtet handeln und Veränderungen gestalten
- Mitarbeiter fördern und fordern
- Mit Zielen führen

### FRAGEN ZUR FÜHRUNGSKOMPETENZ

- ▶ Kennen Sie die Führungsleitlinien des Unternehmens?
- ▶ Ist Ihr Handeln von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt?
- ▶ Nach welchen Grundsätzen verfahren Sie im Umgang mit Ihren Mitarbeitern?
- ▶ Sind Sie konsequent in Ihren Handlungen?
- ▶ Wie viel Zeit nehmen Sie sich für die Beurteilung Ihrer Mitarbeiter und die Beurteilung auftretender Probleme?

## 2.7.2 Soziale Kompetenz

Für den zwischenmenschlichen Umgang ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft die persönlichen Belange und die Lebenssituationen der Mitarbeiter kennen und ernst nehmen. Im Umgang mit den Mitarbeitern sind deren individuellen Verhältnisse (z.B. Familie, Gesundheit) zu berücksichtigen. Persönliche Probleme und Konflikte am Arbeitsplatz können Ursache für Suchterkrankungen sein. Erkennen Sie als Vorgesetzter Auffälligkeiten am Verhalten oder bei der Leistungsfähigkeit, sollten Sie schnellstmöglich reagieren. Ein persönliches und vertrauensvolles Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter sollte gesucht werden. Das Gespräch sollte gut vorbereitet sein und in einem Rahmen ablaufen, der der Problemstellung angemessen ist. Eine Abstimmung mit dem nächsthöheren Vorgesetzten sollte in Erwägung gezogen werden.

Bei der Vergabe von Tätigkeiten sind die individuellen Fähigkeiten zu berücksichtigen. Fehlen dem Mitarbeiter für die Umsetzung der Tätigkeit wichtige Kenntnisse (z.B. eine Sicherheitsunterweisung) oder Fähigkeiten, so sind diese zu vermitteln. Benötigen Sie diesbezüglich Unterstützung, ist das Gespräch mit dem Vorgesetzten ein sinnvoller Ansatz.

## FRAGEN ZUR SOZIALKOMPETENZ

- ▶ **Haben Sie eine Vorstellung vom privaten Umfeld und den individuellen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter?**
- ▶ **Achten Sie auf Anzeichen von Über- bzw. Unterforderung und Suchterkrankungen?**
- ▶ **Setzen Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnissen ein?**
- ▶ **Wie verhalten Sie sich, wenn Sie bei einem Mitarbeiter Unterweisungs- oder Qualifizierungsbedarf erkennen?**

### 2.7.3 Kontrolle und Rückmeldung

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ Wer kennt dieses Sprichwort nicht? Aber was sagt es eigentlich aus? Wie zuvor bereits ausgeführt, ist ohne gegenseitiges Vertrauen eine sinnvolle Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern schwer vorstellbar. Dennoch - und dies ist kein Gegensatz - gehört auch die Kontrolle zur Führungsaufgabe dazu. Kontrolle erfüllt hierbei selbstverständlich keinen Selbstzweck.

Sie ist darauf ausgerichtet, das Handeln Ihrer Mitarbeiter durch eine angemessene Form der Rückmeldung zu steuern, und damit einen Beitrag zur Erreichung der Ziele zu leisten. Im Rahmen der Kontrolle bzw. der Rückmeldung ist Positives und Negatives klar anzusprechen. Werden Defizite offensichtlich, sind Aus- und Weiterbildung in Erwägung zu ziehen.

Geben Sie dem Mitarbeiter Rückmeldung, wobei dieses Feedback natürlich positiv oder negativ sein kann, gibt es hierzu verschiedene Ansätze. Bei positiven Rückmeldungen ist ein mündliches Lob ein geeignetes Instrument. Die entgeltliche Vergütung und/oder Sonderzahlungen sollten fallweise in Betracht gezogen werden. Nachhaltig kann sich positiv auswirken, den Mitarbeiter schrittweise bei anspruchsvolleren Aufgaben einzusetzen und bei Problemlösungen aktiv einzubinden.

Müssen Sie ein negatives Feedback geben, kann dies in Würdigung des Einzelfalls durchaus auch in Form einer mündlichen Ermahnung erfolgen. Sie als Vorgesetzter sollten sich diesbezüglich mit den arbeitsrechtlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen vertraut machen (z.B. Einbindung des Betriebsrates und der Personaleinheit) und fachkundigen Rat einholen (z.B. bei Entfernen vom Arbeitsplatz; bei schweren Vergehen).

## FRAGEN ZUR KONTROLLE, RÜCKMELDUNG

- ▶ Befinden sich Kontrolle und Vertrauen in einem ausgewogenen angemessenen Verhältnis?
- ▶ Unterhalten Sie sich mit Ihren Mitarbeitern über das Resultat der geleisteten Arbeit?
- ▶ Bieten Sie Unterstützung an?
- ▶ Treffen Sie im Gespräch mit dem Mitarbeiter den „richtigen Ton“?
- ▶ Fühlen Sie sich für Ihre Funktion im Bereich des Arbeitsrechts ausreichend geschult?

### 2.7.4 Pflichten aus dem gesetzlichen Rahmen

Der Gesetzgeber setzt den Rahmen für einen geordneten Betrieb der Bergwerke. Zu diesem Zweck wurden speziell für den Bergbau verbindliche Regelungen geschaffen:

- Bundesberggesetz (BBergG)
- Bergverordnungen des Bundes und der Länder
- sonstige Rechtsvorschriften (z.B. Richtlinien)

Überwacht wird die Umsetzung der gesetzlichen Regelungen durch die zuständigen Behörden. Verantwortlich für die Erfüllung der Pflichten und die ordnungsgemäße Leitung des Betriebes ist der Unternehmer. Dieser kann bestimmte Pflichten an verantwortliche Personen übertragen. Er muss sicherstellen, dass die entsprechenden Mitarbeiter geeignet und ausreichend informiert sind sowie die Einhaltung der gesetzlichen Forderungen kontrollieren.

Der Unternehmer bedient sich u. a. folgender Hilfsmittel, um den Forderungen des Gesetzgebers nachzukommen:

- Betriebspläne
- Betriebs-/Dienstanweisungen (schriftlich und mündlich)
- Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen
- Bestellungsurkunden
- Unterweisungen und Schulungen
- Arbeitsverträge
- Arbeitsordnungen

Anhand dieser Regelungen können sowohl Sie, als auch Ihr Mitarbeiter erkennen, welche Pflichten übertragen wurden und was zu beachten ist. Im Zweifelsfall ist der direkte Vorgesetzte einzubinden.

Sie sind als Aufsichtsperson für die Mitarbeiter verantwortlich! Das bedeutet auch, sicher zu stellen, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Pflichten kennen und danach handeln können.

## FRAGEN ZUM RECHTLICHEN UMFELD

- ▶ **Kennen Sie die für Sie relevanten Regelungen des Gesetzgebers?**
- ▶ **Kennen Sie den (die) Hauptbetriebsplan(-pläne) Ihres Werkes?**
- ▶ **Informieren Sie sich über Betriebspläne des eigenen Bereiches? Erfahren Sie, wenn sich Änderungen einstellen?**
- ▶ **Wann haben Sie sich das letzte Mal mit Betriebsanweisungen beschäftigt?**
- ▶ **Kennen Ihre Mitarbeiter ihre Rechte und Pflichten?**

## 2.8 FORTBILDUNG

Sie als Führungskraft werden aufgrund der persönlichen Eignung und fachlichen Fähigkeiten bestellt. Im Laufe des Berufslebens bauen Sie die Fähigkeiten durch das Sammeln von Erfahrungen weiter aus.

Dennoch sollten Sie offen sein, eigene Defizite zu erkennen bzw. hierüber das Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten zu führen.

Ist ein eigenes Defizit erkannt, gilt es dieses – in der Regel durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen – zu schließen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Führungskraft sich hierfür offen zeigt.

**Die hier gegebenen Anregungen sollen die tägliche, praktische Arbeit unterstützen und Denkanstöße geben.**

