



top eins

**WIE
KANN INKLUSION
GEFÖRDERT WERDEN?**
Machen Sie bei unserer
Umfrage mit!
→ Seite 5



Mobbing erkennen und verhindern

Eine klare Haltung gegen Mobbing im Unternehmen und vertrauensvolle Kommunikation entziehen Konflikten den Nährboden und schaffen ein respektvolles Miteinander

SMART ARBEITEN

Virtual Reality beim Recruiting von jungen Fachkräften einsetzen

VERANTWORTLICH FÜHREN

Angehörigenpflege organisieren, ohne das Team zu überlasten

GESUND BLEIBEN

Profitieren von neurodivergenten Mitarbeitenden

AKTUELL

4_

In aller Kürze

Nachrichten rund ums Führen im öffentlichen Dienst

UPDATE RECHT

6_

Gesund im Büro

Eine Branchenregel hilft, Gesundheitsrisiken bei der Büroarbeit zu erkennen

13



RAUFELD

Souverän und sachlich

Sicherheit ausstrahlen, wenn eine Situation schnelle Reaktionen erfordert

14_

Behavior Based Safety

Wie ein Konzept aus der Verhaltenswissenschaft die Präventionskultur stärkt

16_

Wohin mit der Mehrarbeit?

Angehörigenpflege ermöglichen, ohne das restliche Team zu überlasten

20_

Risiko Rauschmittel

Wegeunfällen aufgrund von Cannabis, Alkohol oder Medikamenten vorbeugen

23_

Interview

Selbstreflexion und Empathie helfen, um Mobbing zu verhindern

SMART ARBEITEN

24_

Virtueller Rundgang

Per VR-Brille wird der potenzielle Arbeitsplatz real erlebbar

8



GETTY IMAGES/HIDESY

TITELTHEMA

Mobbing nicht zulassen

Ein strukturiertes Konfliktmanagement und Gesprächsangebote verhindern im Bezirksamt Berlin Mitte, dass Uneinigkeiten eskalieren. Auch gesunde Arbeitsbedingungen sowie Führungskräfte, die Haltung zeigen, beugen vor

GESUND BLEIBEN



GETTY IMAGES/JUST_SUPER

Neurodiverse Teams

Sensible Führung kann die Bedürfnisse neurodivergenter Mitarbeitender in Stärken umwandeln

29 _**Die richtige Sonnenbrille**

Wann sie gestellt werden muss und worauf bei der Auswahl zu achten ist

KOLUMNE

30 _**Klagendes Kollegium**

Wie umgehen mit Beschwerden aus dem Team über andere Mitarbeitende?

SERVICE

31 _**Klicktipps**

Fundstücke aus dem Web

Liebe Leserinnen und Leser,

Mobbing ist ein Thema, das häufig mit Kindern und Jugendlichen in Verbindung gebracht wird. Aber auch Erwachsene werden am Arbeitsplatz gezielt ausgegrenzt, schikaniert und benachteiligt – von einzelnen Kolleginnen oder Kollegen, Gruppen oder Vorgesetzten. Weil erhöhte psychische Belastung Fälle von Mobbing begünstigt und Betroffene oft unter schweren gesundheitlichen Folgen leiden, ist Mobbingprävention ein wichtiges Thema für den Arbeitsschutz. In der Titelgeschichte auf den Seiten 8–12 erfahren Sie, wie wichtig dabei aufmerksame Führungskräfte sind. Wenn sie den Fokus auf gesunde Arbeitsbedingungen legen und ihre Teams sensibel anleiten, entziehen sie Mobbing die Grundlage.

Außerdem wird am Beispiel des Bezirksamts Mitte von Berlin deutlich, wie wichtig systematisches Konfliktmanagement und vertrauensvolle Anlaufstellen im Unternehmen sind, um Mobbing gezielt zu vermeiden.

Alle 15 Minuten geschieht ein Verkehrsunfall, bei dem Alkohol eine Rolle spielt. Auch Cannabis und einige Medikamente können die Fahrtüchtigkeit einschränken und die Gefahr von Wegeunfällen erhöhen. Aufgrund ihrer Fürsorgepflicht sind Führungskräfte gefragt, Wege- oder Arbeitsunfälle aufgrund von Rauschmittelkonsum zu verhindern. Auf Seite 20–22 lesen Sie, wo die Herausforderungen liegen und wie Führungskräfte dazu beitragen, Drogenkonsum vorzubeugen.

VR-Brillen für die Personalsuche nutzen, indem sie den potenziellen, zukünftigen Arbeitsplatz erlebbar machen? Wie diese Technologie sinnvoll eingesetzt werden kann und der virtuelle Rundgang gelingt, erklärt der Beitrag auf den Seiten 24–25.

Ihre Chefredaktion

KURZ GEFASST

Selbst eine leitende Funktion zu übernehmen – diese Vorstellung ist für immer mehr Arbeitnehmende unattraktiv. Laut einer Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) fehlten im Jahr 2025 gut 28.000 leitende Führungskräfte. Bei einer Umfrage aus demselben Jahr gaben nur 14 Prozent der Befragten an, eine Vorgesetztenrolle anzustreben. Hingegen schlossen 43 Prozent das für sich aus. Bei den Gründen für diese Haltung wurden vor allem drei Faktoren genannt: Sorge vor der hohen Arbeitsbelastung und großen Verantwortung sowie fehlende Vereinbarkeit mit dem Privatleben.

iwd.de, Suche: Beschäftigte Führungsposition

Das Treffen von Entscheidungen gehört zur Verantwortung von Führungskräften. Doch es fällt ihnen nicht immer leicht, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Ein Forschungsprojekt des Zurich Center for Neuroeconomics an der Universität Zürich (UZH) hat nach Gründen dafür gesucht. Demnach fällt es Menschen schwerer, dem eigenen Urteil zu vertrauen, sobald sie anderen gegenüber Rechenschaft schuldig sind. In Experimenten mit rund 400 Freiwilligen zeigte sich, dass die Teilnehmenden mit großer Bestimmtheit urteilten, wenn sie allein eine Entscheidung trafen. In der Gruppe wurden sie unsicher und delegierten die Entscheidungen lieber an Fachleute.

uzh.ch/de, Suche: Entscheidungen Selbstvertrauen

GETTY IMAGES/TASHI-DELEK



Hindernisse an Hochschulen abbauen

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg hat sich zum Ziel gesetzt, die Inklusion zur selbstverständlich gelebten Praxis zu machen hat. In einem zweijährigen Forschungsprojekt wurden Lehr-Lern-Formate entwickelt, um das zu fördern. Acht Menschen mit Behinderungen vermittelten als Bildungsfachkräfte im ersten Jahr knapp 200 Studierenden und fünf Hochschullehrenden, wie Inklusion im Arbeitsalltag funktionieren kann. Die Seminare sollten helfen, Begegnungen zwischen Menschen mit und ohne Behinderung zu ermöglichen und Berührungsängste abzubauen. Die Bildungsfachkräfte unterrichteten zudem in Fragen der Kommunikation, mit Bezug zur beruflichen Praxis.

Projektansatz und Projektergebnisse:
haw-hamburg.de, Suche: Hochschulbildung inklusiv

Leitfaden für den Bau barrierefreier Gebäude

Verwaltungen, die neue Gebäude und Arbeitsstätten planen, bekommen Unterstützung dabei, diese Bauten barrierefrei umzusetzen. Der Leitfaden „Barrierefreies Bauen 2.0“ enthält das Planungsinstrument „Konzept Barrierefreiheit“. Dieses liefert für alle Planungsphasen die nötigen Schritte, um Anforderungen an Barrierefreiheit festzulegen, zu integrieren und zu dokumentieren. Der Leitfaden unterstützt und

sensibilisiert alle am Bauvorhaben Beteiligten dafür, dass sie bauliche Hindernisse erkennen, vermeiden und die geforderten gesetzlichen Anforderungen erfüllen. Der Leitfaden wird vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) als PDF- und Online-Version herausgegeben.

Interaktive Online-Variante vom BBSR:
leitfadenbarrierefreiesbauen.de

GUT GESAGT



Je besser das Betriebsklima, desto weniger Nährboden gibt es für Mobbing. Die Verantwortung liegt bei den Führungskräften.



Dr. Carola Ernst

DGUV-Expertin für Psyche und Gesundheit
in der Arbeitswelt.

Mehr dazu auf den Seiten 8-12

Umfrage: Wie inklusiv ist Ihr Unternehmen?

Die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben ist ein wichtiges politisches und gesellschaftliches Ziel. Wir möchten wissen, ob es in der Praxis funktioniert. Wie weit ist die Inklusion in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Einrichtung? Was hat dazu beigetragen, dass es funktioniert? Welche Hindernisse gibt es bei der Umsetzung? Welche Unterstützung vermissen Sie? Wir würden uns freuen, wenn Sie sich an unserer kurzen Umfrage zu diesem Thema beteiligen. Die Ergebnisse fließen in einen Beitrag der nächsten Ausgabe ein.



[topeins.dguv.de/
umfragen/inklusion-
am-arbeitsplatz/](https://topeins.dguv.de/umfragen/inklusion-am-arbeitsplatz/)

Einsatz für Sicherheit und Gesundheit erhöht Attraktivität

Beschäftigte zu gewinnen und an sich zu binden, fällt Unternehmen und Einrichtungen leichter, die als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen werden. Doch welche Faktoren sind dafür ausschlaggebend? Einkommen, Zusatzleistungen, Arbeitszeiten und Entwicklungschancen sind wichtige Rahmenbedingungen. Aber auch Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung zählen auf die Attraktivität ein. Das zeigt eine Untersuchung der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Sie basiert auf Studienauswertungen und einer Beschäftigtenbefragung. Demnach steigt die Attraktivität von Unternehmen, je breiter und systematischer die Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Arbeits-



schutzes sind. Unternehmen, die das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden ernst nehmen, signalisieren damit, dass ihnen die Gesundheit der Beschäftigten wichtig ist. Vorgesetzte tragen entscheidend dazu bei, dass die Qualität der Arbeitsschutzmaßnahmen hoch ausfällt. Sie informieren die Mitarbeitenden, binden sie ein und unterstützen sie. Außerdem können sie Rückmeldungen der Mitarbeitenden an die Leitung weitergeben. Das erleichtert es, Angebote weiterzuentwickeln und an die Bedürfnisse der Belegschaft anzupassen.

[iga.Report 49:](https://iga-report.de/)
iga-info.de > Veröffentlichungen
> iga.Reporte

Gesundes Büro

Im Vergleich zu anderen Branchen ist das Risiko von Unfällen an Arbeitsplätzen in der Verwaltung gering. Die aktualisierte **Branchenregel Bürobetriebe** setzt den Schwerpunkt in der Prävention daher auf Gesundheitsthemen.

An Unternehmen und Einrichtungen mit Büroarbeitsplätzen richtet sich die überarbeitete DGUV Regel 115-401 „Branche Bürobetriebe“. Sie bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Erfüllung der Anforderungen aus staatlichen Vorschriften und Vorschriften der Unfallversicherungsträger. Leitungen und Führungskräfte bekommen für in Bürobetrieben typische Arbeitssituationen, Tätigkeiten und Arbeitsplätze gezeigt, welche Gefährdungen typischerweise auftreten und mit welchen Präventionsmaßnahmen sich Arbeitsplätze im Büro sicher, gesund und ergonomisch gestalten lassen. Im Vergleich zur

ERGONOMIE AM BILDSCHIRMARBEITSPLATZ

Für eine gute Sitzhaltung zunächst den Stuhl einstellen, dann den Tisch und schließlich den Bildschirm. Was für die Arbeitsplätze im Büro gilt, sollten Beschäftigte auch im Homeoffice umsetzen. Der Bildschirm sollte mindestens eine Diagonale von 17 Zoll haben. Eingabemittel der Wahl sind Tastatur und Maus.



vorigen Ausgabe aus dem Jahr 2018 wurden rechtliche Verweise aktualisiert, beispielsweise zur Technischen Regel ASR A6 „Bildschirmarbeit“.

Maßnahmen für Führungskräfte

Da sich in Büros die Unfallrisiken vor allem auf Stolpern, Rutschen und Stürzen konzentrieren, dreht sich die Branchenregel vor allem um die Themen physische und psychische Belastung und die Faktoren, die einen Einfluss darauf haben. Dazu gehört beispielsweise das Unterkapitel „Arbeitsorganisation und Führung“. Es enthält Hinweise, wie Arbeitsaufgaben und -inhalte gestaltet sein sollten, um Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Zu den vorgeschlagenen Maßnahmen gehört etwa, Beschäftigten Handlungsspielräume im Ablauf und bei der inhaltlichen Umsetzung von Aufgaben zu lassen. Bei der Kommunikation ist es wichtig, ein wertschätzendes Miteinander zu fördern sowie einen kollegialen Austausch und gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen.



Die Gestaltung der Arbeitsstätten wirkt sich auf die Psyche aus.

Ausstattung der Arbeitsplätze

Die Gestaltung der Arbeitsstätte hat einen großen Einfluss auf Psyche und körperliche Gesundheit. Hier geht die Branchenregel auf Faktoren wie Beleuchtung, Lärm und Akustik sowie ergonomische Arbeitsplätze ein (→ *Illustration Seite 6*). Zur Ergonomie zählen dabei nicht nur Raumgestaltung, Möblierung und Arbeitsmittel wie Bildschirme, Tastatur und Maus, sondern auch die verwendete Software.

Ein weiteres Kapitel widmet sich dem Raumklima in Büros. Zu diesem Thema ist zudem eine DGUV Information erschienen, die die wichtigsten Punkte genauer ausführt (→ *Meldung Seite 7*). Des Weiteren enthält die Branchenregel ergänzende Inhalte zur Kennzeichnung sicherer Produkte und zum Arbeitsschutzausschuss.



DGUV Regel zum Nachlesen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p115401

DGUV (2)

ALLES, WAS RECHT IST

Ein behagliches Raumklima in Büros trägt zur Leistungsfähigkeit, dem Wohlbefinden und der Gesundheit von Beschäftigten bei. Wie Unternehmen und Einrichtungen ein entsprechendes Klima und eine gute Luftqualität erreichen



können, zeigt die überarbeitete DGUV Information „Klima im Büro“. Sie gibt Hilfestellungen zur richtigen Lufttemperatur, zur Rolle von Lüftungs- und Klimaanlagen sowie Pflanzen, zur Häufigkeit und Effektivität der Lüftung, zur Ausdünstung aus Möbeln, Einrichtungen und Baumaterialien und zum Einfluss des Klimas auf die Gesundheit. Dabei legt sie den Fokus darauf, wie sich die Schutzziele der Arbeitsstättenverordnung und ihrer dazugehörigen Technischen Regeln (ASR) erreichen lassen.

publikationen.dguv.de
Webcode: p215520

Beim Gebäudemanagement von Verwaltungsgebäuden

ist es für Betreibende nicht leicht, die Sicherheit und Gesundheit aller Betroffenen zu berücksichtigen. Zu diesen gehören nicht nur die Beschäftigten, die dort arbeiten, sondern auch die Mitarbeitenden von Fremdfirmen, die dort zeitweise tätig sind, sowie Besucherinnen und Besucher. Wie die Verantwortlichkeiten geregelt sind und was beim Notfallmanagement zu beachten ist, zeigt die neue DGUV Information „Gebäudemanagement“. Sie gibt auch Hinweise, wie die Gefährdungsbeurteilung erstellt wird.



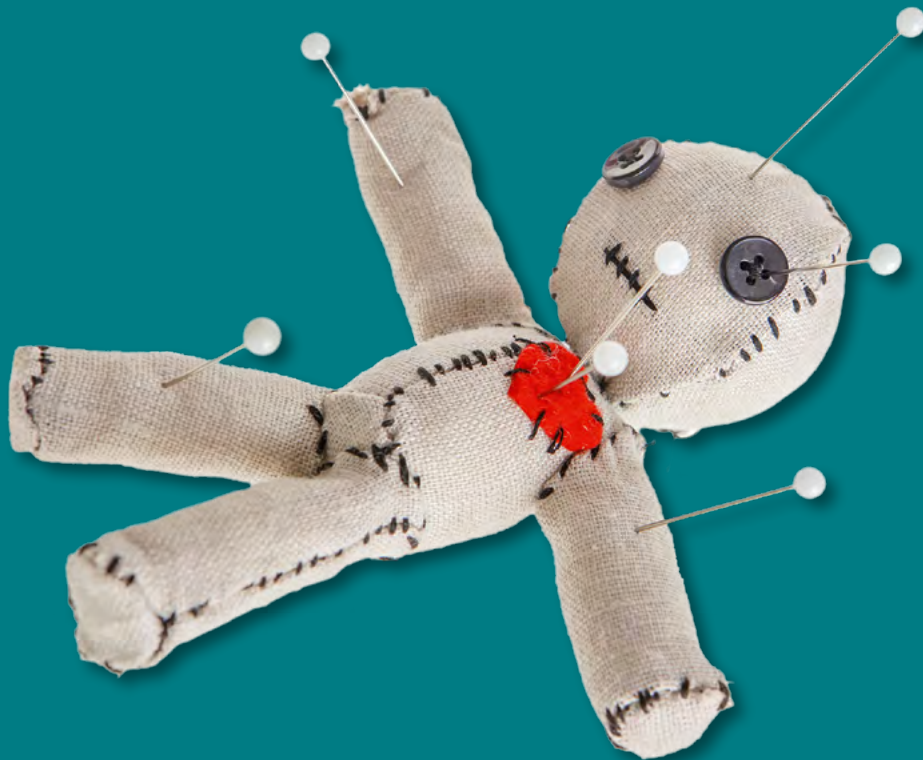
publikationen.dguv.de
Webcode: p215461

Weitere Meldungen online:
topeins.dguv.de/recht

Keine Chance für Mobbing am Arbeitsplatz

Konflikte erkennen und lösen ist die beste **Prävention gegen Mobbing**. Führungskräfte müssen aber auch Arbeitsbedingungen, die Mobbing begünstigen, verhindern und mit klarer Haltung ein wertschätzendes Miteinander einfordern.

VON DANA JANSEN



Eine Sachbearbeiterin einer Behörde ist immer souverän und weiß, was sie kann. Ein neuer Vorgesetzter strukturiert dann die Abteilung um und will die Beschäftigten für verschiedene Aufgabenbereiche einsetzen. Gekoppelt mit fehlender Einarbeitung und einem eher ruppigen Führungsstil fühlt die Sachbearbeiterin sich und ihre Expertise nicht ernst genommen und weist darauf hin, dass ihr dieses Vorgehen nicht genehm sei. Mit dem Ergebnis, dass sie nun gänzlich andere Aufgaben bekommt und in Räume versetzt wird, die für sie aufgrund bekannter Gesundheitsprobleme eine Herausforderung darstellen. Feedbackgespräche werden ihr verwehrt. So geht es über Jahre. Auf Dauer kann sie dem Druck nicht standhalten, verliert ihr Selbstbewusstsein, wird krank, fällt mehrfach lange aus und verlässt nach mehreren Versuchen der Wiedereingliederung den einst sehr gemochten Arbeitsplatz.

Personen gezielt schädigen

Dieses Beispiel für Mobbing am Arbeitsplatz extrahierte die Konflikthotline Baden-Württemberg aus einer Vielzahl realer Fälle. Mobbing-Beratungsstellen gibt es deutschlandweit und Arbeitnehmende kontaktieren sie, wenn sie immer wieder und über eine lange Zeit hinweg von einer einzelnen Person oder einer Gruppe schikaniert, ausgegrenzt, beleidigt, benachteiligt oder übergangen werden. „Mobbinghandlungen können unsachliche Kritik oder Sticheleien sein, genau wie jemanden ignorieren, ihm oder ihr sinnlose Tätigkeiten auferlegen oder hinterrücks tuscheln“, erklärt Dr. Carola Ernst, DGUV-Expertin für Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt. Es gibt zwar keine festgeschriebene Mobbingdefinition, was aber alle vereint, ist die gezielte und systematische Ausführung – für Täterinnen und Täter mit dem Zweck

AUF DEN PUNKT

- **Mobbing** hat häufig schwere gesundheitliche sowie arbeitsplatzbezogene Folgen für Betroffene.
- **Konfliktmanagement und gute Arbeitsorganisation** sind die beste Prävention.
- **Führungskräfte** sollten klare Position beziehen und eine starke Anti-Mobbing-Haltung ins Team tragen.
- **Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung** ist ein wichtiges Instrument, um Mobbing vorzubeugen.



PRIVAT

Svenja Ahrend, Personalentwicklungsberaterin, Konfliktbeauftragte und Mediatorin des Bezirksamtes Mitte von Berlin

verbunden, andere zu schädigen und einen eigenen Vorteil daraus zu ziehen. Ernst betont: „Die genannten Kriterien grenzen Mobbing von einem normalen Konflikt ab.“

Konflikte sind nicht gleich Mobbing

Diese Unterscheidung ist relevant, um Mobbing am Arbeitsplatz zu verstehen und zu verhindern. „Ungeklärte Uneinigkeiten oder ein unliebsames neues Aufgabengebiet sind nicht gleich Mobbing. Aber werden problematische Sachverhalte nicht aktiv mit allen Beteiligten geklärt, kann ein Konflikt zum Mobbingfall werden,“ weiß Svenja Ahrend, Konfliktbeauftragte und Personalentwicklungsberaterin des Bezirksamtes Mitte von Berlin. Sie hat eine wichtige Rolle bei der Mobbingprävention, denn als Konfliktberaterin und allparteiliche Mediatorin kann sie dann vermitteln, wenn Unstimmigkeiten noch lösbar sind. Dafür müssen beide Seiten gesprächs- und kooperationsbereit sein. „Ob es sich um sogenannte vertikale Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten handelt oder um horizontale unter Teammitgliedern: Meist fällt es schwer, sich in die Perspektive der anderen Person hineinzusetzen.“

Bei fehlender Klärung gerät das eigentliche, zugrunde liegende Problem mit der Zeit in den Hintergrund und eine sich selbst verstärkende Dynamik entsteht. „Betroffene versuchen häufig, alles besonders gut oder richtig zu machen, was Mobbenden nur noch mehr Angriffsfläche bietet“, so Expertin Ernst. „Irgendwann können sich Betroffene aufgrund der Stigmatisierung praktisch nicht mehr richtig verhalten.“ (→ *Gut zu wissen Seite 11*)

Diese Entwicklung kann fatale Folgen haben: Nach anfänglicher



SELBSTREFLEXION FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unbewusstes, unangebrachtes Verhalten verhindern:

- Bin ich gerade gestresst und habe deshalb einen starken Kontrolldrang?
- Unterstelle ich, andere machen ihren Job nicht anständig und zeige keine Anerkennung bei guter Arbeit?
- Reagiere ich unverhältnismäßig scharf?
- Tue ich beides vor Dritten?
- Gebe ich unangenehme Aufgaben regelmäßig an dieselbe(n) Person(en) ab?
- Höre ich Teammitgliedern zu, bin ich offen für ihre Belange?

Checkliste
„Mobbe ich selbst?“:
[hundertprozent.bghw.de/
verhalten-im-mobbingfall](http://hundertprozent.bghw.de/verhalten-im-mobbingfall)

Verunsicherung, Selbstzweifel und sozialem Rückzug können Betroffene Ängste, Suchtverhalten, psychosomatische Krankheiten und Depressionen entwickeln. Zudem erhöht Mobbing das Risiko von Suizid. Im Arbeitsalltag passiert oft, was im Eingangsbeispiel geschildert wurde: Betroffene wechseln entweder die Abteilung oder verlassen sogar das Unternehmen (→ *Zahlenbeispiel Seite 11*). Eine gute Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses der Betroffenen ist meist schwer zu realisieren, während die Täterinnen oder Täter keine großen Konsequenzen erleben.

Das bestätigt eine Umfrage unter Lesenden der *top eins*: 169 Personen, die am Arbeitsplatz schon Mobbing erlebt oder bezeugt haben, gaben bis auf wenige Ausnahmen an, dass keine Lösung gefunden wurde und Betroffene die Abteilung oder den Bereich wechselten oder kündigten.

Führungskraft als erste Anlaufstelle

„Gutes Konfliktmanagement kann Mobbing vorbeugen“, sagt Svenja Ahrend. „Dafür muss es für alle Belange Ansprechstellen geben. Für betroffene Mitarbeitende, aber auch für Führungskräfte, die in einem Konflikt vermitteln.“ Denn die erste Ansprech- und Vertrauensperson sollte immer die nächsthöhere Führungskraft sein. Auch in der *top eins*-Umfrage bestätigen 44 Prozent der

Befragten, die Führungskraft sei die erste Anlaufstelle.

Konflikte systematisch managen

Im Bezirksamt Mitte können sich alle Beschäftigten hierarchieunabhängig jederzeit vertraulich an die Beraterin wenden. Weitere Anlaufstellen sind die Personalabteilung bzw. das Personalmanagement, Beschäftigtenvertretungen wie Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Frauenvertretung oder die betriebliche Sozialberaterin. Vier Mal im Jahr tauscht sich Ahrend als Mitglied des KLiK-Netzwerks (Konstruktive Lösung in Konflikten) mit den Ansprechpersonen anderer Berliner Behörden aus, die ebenfalls ihr internes Konfliktmanagement stärken wollen und sich dafür untereinander vernetzen.

„In kleineren, weniger strukturierten Unternehmen können sich Betroffene immer vertraulich an die Betriebsärztin oder den Betriebsarzt wenden“, ergänzt DGUV-Experte Ernst. Allein weil Mobbing häufig mit Krankheit und Arbeitsausfall einhergeht und ein Verfahren zur betrieblichen Wiedereingliederung angebracht sein kann, ist das sinnvoll. „Auch externe Beratungsstellen helfen. Für Betroffene kann es sich sicherer anfühlen, zuerst anonym mit einer der Schweigepflicht unterliegenden, neutralen Instanz zu sprechen.“ Aufgrund viel realer Erfahrung können Beratungsstellen auch Führungskräfte konkret beraten.

Im Bezirksamt unterstützt Ahrend Führungskräfte wie Mitarbeitende anhand verschiedener Gesprächs- und Beratungsformate dabei, wie sie Situationen lösen können, wenn Beschäftigte sich untereinander kritisieren, heimlich übereinander sprechen und Misstrauen entsteht oder es kommunikative oder arbeitsorganisatorische Missverständnisse gibt. „Es braucht eine fragende Haltung und Offenheit. Ich lade dazu ein, einen Perspektivwechsel



Psychische Belastung erhöht die Gefahr vor Mobbing. Deshalb müssen Risikofaktoren mithilfe der Gefährdungsbeurteilung ermittelt werden.

GUT ZU WISSEN



Führungskräfte sollten gemeinsam mit dem Team klare Verhaltensregeln vereinbaren und deutlich machen, was nicht geduldet wird.

45,5 %

von Mobbing Betroffene gaben als Folge die Zwangsversetzung oder Kündigung durch Arbeitgeber oder die eigene Kündigung an.

BÄuA-Mobbing-Report 2002

Mobbingbetroffene kommen durchschnittlich auf fast **doppelt so viele Krankheits-tage pro Kalenderjahr wie Nicht-Betroffene.**

BMAS Forschungsbericht: Repräsentative Studie zum Thema Mobbing in der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland, Grundlage des neuen Mobbing-Reports 2024

auszuprobieren.“ Führungskräfte des Bezirksamtes können außerdem das Angebot der Verwaltungsakademie des Landesamtes für Aus- und Fortbildung Berlin für Führungskräfte im öffentlichen Dienst nutzen. Seminare zu Führung und kollegialem Miteinander, gewaltfreier oder wertschätzender Kommunikation, betrieblichem Gesundheitsmanagement und (psychischer) Gesundheit, Deeskalation und konkret zum Konfliktmanagement schaffen wichtige Kenntnisse für die Mobbingprävention. „Verpflichtend ist eine Schulung

zu gesundheitsorientierter Führung. Die sensible Arbeitsorganisation ist die wichtigste Präventionsmaßnahme“, so Ahrend. „Dazu gehören auch gezielte Personalentwicklung und Möglichkeiten für Beschäftigte, ihre Belange zu äußern.“

Aufgeklärte und sensible Führungskräfte können sich in stressigen oder schwierigen Situationen besser selbst reflektieren, ihr Führungsverhalten steuern und so Mobbing entgegenwirken. Denn es kommt vor, dass Mobbing auch von Führungskräften selbst ausgeht, etwa weil sie überlastet und gestresst sind und das eigene Verhalten nicht mehr reflektieren können. (→ *Interview Seite 23, Klicktipp Randspalte Seite 10*)

Gesunde Arbeitsbedingungen

Der Mobbingreport 2024 des BMAS bestätigt als Hauptursachen von Mobbing wenig Einfluss auf Arbeitsgestaltung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Zeit- und Leistungsdruck und den gegenseitigen Einfluss von häufig wechselnden Teams oder Vorgesetzten und Mobbing. Denn die genannten Faktoren sind häufig Ursache für Überlastung



VIER PHASEN MODELL

1 – Schwelender Konflikt: Ein unausgesprochener Konflikt besteht, erste Schuldzuweisungen, vereinzelt persönliche Angriffe, eine Person wird zum „Sündenbock“

→ **Führungskräfte sollten:** Konflikt erkennen, Gespräche führen, sachliche/unpersönliche Ebene herausarbeiten

2 – Gezielter Psychoterror: Weitere Abkehr vom sachlichen Konflikt, Sündenbock wird zur Zielscheibe systematischer Schikane durch Person/Gruppe. Betroffene Person ist sich der Opferrolle bereits bewusst.

→ **Führungskräfte sollten:** Mobbingstruktur erkennen sowie dass evtl. keine Lösung mehr möglich ist, außer Parteien zu trennen. Separate Konfliktgespräche ggf. gemeinsam mit internen Fachleuten

3 – Eskalation: Starke Verunsicherung bei gemobbter Person kann zu Fehlern führen, was Mobbende bestärkt und deren „Kritik“ nachvollziehbar erscheinen lässt

→ **Führungskräfte sollten:** Perspektivwechsel vornehmen, wahren Auslöser von Leistungsabfall erkennen, Personalrat bzw. Interessenvertretungen und ggf. externe Beratung einbeziehen, um Phase 4 zu verhindern

4 – Ausschluss: Nach langem Ausfall wegen psychosomatischer Krankheit kündigt betroffene Person/wird leistungsbedingt gekündigt

ANTI-MOBING- ARBEITSBEDINGUNGEN

Darauf sollten Führungskräfte achten, um ein schlechtes allgemeines Betriebsklima und Konkurrenzdruck, Neid, Missverständnisse unter Mitarbeitenden zu verhindern:

- **Technische und arbeitsorganisatorische Stressfaktoren** vermeiden, etwa Zeitdruck, Unterbesetzung, aber z. B. auch Lärm, Hitze
- **Klare Aufgaben-** und Rollenverteilung
- **Interne und ggf. externe** Anlaufstellen/Ansprechpersonen bei allen bekannt machen
- **Fair führen** durch transparente Kommunikation, umfangreiche Information, Konfliktbearbeitung, Gleichbehandlung und Gleichberechtigung, wertschätzenden Umgang
- **Starke Haltung** gegen Mobbing beziehen und kommunizieren, Gesprächsbereitschaft zeigen, Konsequenzen nennen
- **Sensible, aufgeklärte, informierte Mitarbeitende** und diese ermutigen, sich zu öffnen bzw. einzuschreiten
- **Schulungen** für Mitarbeitende und Führungskräfte
- **Positive** Fehlerkultur
- **Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung** durchführen
- **Dienstvereinbarung** anstoßen

Tipps für Unternehmen: [inqa.de](https://www.inqa.de), **Suche: Mobbing Arbeitsplatz**



Sind Mitarbeitende zufrieden und können unter gesunden Bedingungen und guter Führung arbeiten, sind Mobbingfälle seltener.



Mobbing ist immer ein Thema für Führungskräfte. Sie sollten klare Haltung beziehen und diese einfordern.

Dr. Carola Ernst

DGUV-Expertin für Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt

und Unzufriedenheit, was wiederum schnell auf andere übertragen wird. DGUV-Expertin Ernst: „Je besser das Betriebsklima, desto weniger Nährboden für Mobbing. Die Verantwortung dafür liegt bei den Führungskräften.“ Diese müssen Risikofaktoren mithilfe der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung ermitteln und Schutzmaßnahmen ableiten, um Mobbing als arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr zu verhindern.

Durch präventives Führungsverhalten können auch Vorgesetzte selbst das Risiko senken. Etwa durch klare Zuständigkeiten, Transparenz bei Entscheidungen, soziale Unterstützung und Bewusstheit über die eigene Vorbildfunktion. „Mobbing ist immer ein Thema für Führungskräfte“, mahnt Ernst. Vernachlässigen sie Intervention und Prävention, ist das als passive Beteiligung zu werten. „Sie sollten eine klare Haltung beziehen, diese kommunizieren und von ihrem Team auch einfordern.“ (→ *Randspalte Seite 12*) Bei Konflikten im Team rät Ahrend Vorgesetzten daher, gemeinsam Vereinbarungen zu treffen, welche Erwartungen es im Umgang miteinander gibt, wann Themen bei wem angesprochen werden und was inakzeptabel ist.

Folgen aufzeigen

Ernst ergänzt: „Auch Konsequenzen zu nennen, gehört dazu.“ Wenn durch Mobbing eine Störung des Betriebsfriedens vorliegt, drohen arbeitsrechtliche Schritte bis zur Kündigung. „Dann sind aber nicht mehr interne Beratungsstellen verantwortlich“, so Ahrend, „sondern Führungskräfte müssen die zuständigen verantwortlichen Stellen, meist die Personal- oder Rechtsabteilung, einschalten.“ Auch deshalb ist es so wichtig, dass die Relevanz von Mobbingprävention bis in die Unternehmensleitung verstanden und vertreten wird. Hält etwa eine Betriebsvereinbarung fest, dass das Unternehmen für ein wertschätzendes Miteinander steht, Konflikte ernstnimmt und konstruktiv behandelt und Mobbing nicht geduldet wird, wissen potenzielle Täterinnen und Täter, dass sie mit ihrem Verhalten nicht weit kommen werden.

Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung: [gda-portal.de](https://www.gda-portal.de), **Suche: Psychische Belastung**

Sich(er) verstehen _

Zwischen Reiz und Reaktion

Nicht alles lässt sich planen. Im Berufsalltag wird von Führungskräften erwartet, dass sie **spontan reagieren und dabei souverän bleiben**. Das fällt nicht immer leicht – lässt sich aber trainieren.

In vielen beruflichen Situationen müssen Führungskräfte spontan reagieren können: Gerade in Besprechungen, Feedbackgesprächen oder Konfliktsituationen entstehen schnell Momente, die wegen kritischer Kommentare oder unerwarteter Fragen schnelle Reaktionen erfordern. Wer in solchen Situationen nicht gleich angemessen reagieren kann oder erst später eine passende Antwort findet, wird schnell als unsouverän wahrgenommen und infrage gestellt.

SCHLAGFERTIGKEIT BRAUCHT TECHNIK

Nun sind nicht alle Menschen wortgewandt und reaktionsschnell. Die gute Nachricht: Schlagfertigkeit ist weniger eine Begabung als vielmehr eine Kompetenz, die sich trainieren lässt. Sie ist eng mit der Fähigkeit verknüpft, Stresssituationen gut zu bewältigen. Denn gerade unter Druck fällt es vielen Menschen schwer, rasch klare Formulierungen zu finden oder angemessen auf Einwände zu reagieren. Sei es, weil die Kritikpunkte bei ihnen Selbstzweifel auslösen oder weil sie eine emotionale Reaktion hervorrufen. In beiden Fällen fällt es schwer, eigene Argumente präzise zu formulieren.

Es gibt jedoch einfache Techniken und Methoden, um sich Zeit zu verschaffen, Stress zu reduzieren und die Kontrolle über das Gespräch zu behalten. Eine effektive und leicht zu trainierende Methode: die bewusste Pause. Einfach drei Sekunden lang nichts sagen. Dabei normal weiteratmen und den Blickkontakt halten. Denn auch nonverbale Faktoren wie Körpersprache und Präsenz spielen eine wichtige Rolle für die Wirkung in Gesprächen.

Die Pause von wenigen Sekunden reicht meist nicht aus, um eine passende Antwort zu finden. Doch Führungskräfte können sich noch mehr Zeit verschaffen, indem sie eine Gegenfrage stellen. Ein Nachhaken wie „Was meinst du damit?“ oder „Kannst du das genauer ausführen?“ sorgt dafür, dass die andere Seite wieder am Zug ist. Zugleich signalisieren Vorgesetzte damit, dass sie auf den Einwand eingehen.



AUF GELERNTES ZURÜCKGREIFEN

Eine zweite Methode besteht darin, sich Rettungssätze zu überlegen und zu trainieren. Diese erlauben es, die eigene Reaktionsgeschwindigkeit zu steigern, weil nur der zur Situation passende genutzt werden muss. „Danke für den Hinweis, ich werde darüber nachdenken“ ist ein neutraler Satz, der in vielen Fällen einsetzbar ist und eine angespannte Gesprächsatmosphäre entschärft. Soll es hingegen mehr darum gehen, eine Grenze zu setzen, eignen sich pauschale Sätze wie „Dazu haben wir unterschiedliche Sichtweisen“. Das relativiert einen Kritikpunkt, ohne sich inhaltlich für den eigenen Standpunkt zu rechtfertigen.

Wer entspannter in Situationen ist, die Schlagfertigkeit erfordern, darf es auch mit Humor probieren. Er kann Spannungen abbauen und Gespräche auflockern. Wichtig ist aber, das Gegenüber dabei nicht bloßzustellen. Außerdem sollte der Humor der Situation und den Anwesenden gerecht werden. Diese Variante verlangt daher ein gewisses Einfühlungsvermögen.

Konflikte entschärfen:
topeins.dguv.de
 Suche: Gespräche deeskalieren



Anerkennung schafft Sicherheit

Das **Behavior Based Safety Konzept** kann dabei helfen, Mitarbeitende zu sicherer, gesunder Arbeit zu bewegen. Es beruht auf systematischer Beobachtung, positiver Verstärkung und umfassender interner Unterstützung.

VON **DANA JANSEN**

Sind Sicherheit und Gesundheit als zentrale Werte im Arbeitsalltag verankert? Und verhalten sich alle Mitarbeitenden – auf jeder Hierarchieebene – entsprechend? Dann hat das Unternehmen eine gute Präventionskultur etabliert, die gelebt und gezeigt wird. Gefördert werden kann sie mit Konzepten wie dem Ansatz der Behavior Based Safety (BBS), also der Verhaltensorientierten Arbeitssicherheit. „BBS motiviert zu sicherem Verhalten, indem Beschäftigte es als eigene Entscheidung verstehen und nach und nach internalisieren“, sagt Christoph Bördlein, Professor der Psychologie an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt und Leiter des Zertifi-

katehrgangs BBS. „Denn Menschen in ihr Verhalten ‚hineinquatschen‘, ihnen Vorgaben aufzuerlegen, ist wenig nachhaltig“, so der Experte. Die meisten Menschen wüssten, wieso und wie sie sich sicher verhalten müssten, täten es aber nicht automatisch.

Festlegen, beobachten, analysieren Einsicht ist zwar ein wichtiger Faktor für sicheres Verhalten. „Bei BBS ausschlaggebend ist aber die gemeinschaftliche Analyse, warum sich Beschäftigte unsicher oder ungesund verhalten“, so Bördlein. Das wird in einer Arbeitsgruppe herausgearbeitet. Darauf aufbauend halten Teilnehmende schriftlich fest, welche Alternative für einen konkreten Fall

CHECKLISTE

WANN PASST BBS ZUM UNTERNEHMEN?

- Funktionierender, organisierter Arbeitsschutz vorhanden, TOP-Prinzip regelt die Vorgehensweise
- Menschliches Verhalten bzw. Wechselwirkungen Mensch-Verhalten-Technik im Fokus, dabei aber positive Fehlerkultur
- Arbeitsbedingte Unfälle oder Gesundheitsprobleme werden hinterfragt, aufgearbeitet und so systematisch genutzt
- Transparente, aber gesichtswahrende interne Kommunikation unter Beteiligung aller
- Sicherheit entsteht durch Kommunikation und praktische Kompetenz der Beschäftigten
- Ziel ist es, Widersprüche aufzulösen, damit sich Mitarbeitende wie Führungskräfte dauerhaft sicher verhalten können
- Geschäftsführung und Personalvertretung fördern Maßnahmen

Laut BAuA treffen diese Merkmale besonders auf die Präventionstypen Standard-setzer, Do-it-yourselfer und Fehlervermeider zu.

■ Präventionstypen:
baua.de, Suche: Formen Präventionskultur

lohnungen wertgeschätzt werden. „BBS wirkt durch Bestärkung, aus dem Team und von oben. Zudem werden die Abmachungen durch den gemeinsamen Beschluss als eigene Entscheidung angesehen. Das erzeugt ein Gefühl von Selbstwirksamkeit“, so Bördlein. Aber auch Führungskräfte haben eine wichtige (Vorbild-)Funktion. Unabhängig davon, ob sie selbst die Beobachtung übernehmen oder jemand aus dem Team: Sie sollten bei sich selbst ganz besonders auf die Umsetzung achten und überlegen, wie sie Mitarbeitende darin unterstützen können.

Verhalten muss machbar sein

„Um zu wirken, braucht BBS aber immer passende strukturelle Rahmenbedingungen“, ergänzt Hans-Martin Prüße, Experte für Veränderung der Arbeitskulturen der DGUV. So bietet sich das Konzept für manche Unternehmen oder Präventionskulturen besser an als für andere (verschiedene Typen von Präventionskultur arbeitete die BAuA heraus → *Klicktipp Checkliste Seite 15*). Eine Veränderungsbereitschaft muss immer von oben getragen werden, denn „häufig deckt BBS organisatorische Defizite erst auf, die dann auch bearbeitet werden müssen.“

Prüße rät Führungskräften, realistische Aspekte zu wählen, die tatsächlich verändert werden können und beeinflussbar sind: „Dinge, die im Arbeitsalltag relevant sind, aber nicht gleich das Rad neu erfinden.“ Eine effizientere Meetingstruktur etwa, die verlässliche Terminplanung oder das Nutzen von Stehschreibtischen. Unternehmen, die ihre Präventionskultur durch BBS verbessern wollen, können zuvor mit dem Online-Analysetool „KulturCheck“ der DGUV den eigenen Präventionskulturstatus analysieren und daraus passende Konzepte ableiten.

■ Prof. Bördlein im Interview:
topeins.dguv.de
Suche: Behavior Based Safety

besser wäre und bewusst umgesetzt werden soll. „Das kann alles Mögliche sein: stündlich lüften, beispielsweise, oder beim Treppengehen immer den Handlauf nutzen“, erläutert Bördlein. Vom Team festgelegte Personen beobachten und protokollieren dann über einen bestimmten Zeitraum, ob Vereinbartes auch umgesetzt wird. Wenn die Situation es zulässt, äußern sie Lob: „Toll, dass Sie Ihren Rücken schonen und die Rutschmatte beim Umlagern der Patientin nutzen!“ Oder sie geben einen lernorientierten – nicht kontrollierenden oder schuldzuweisenden – Hinweis, dass doch anderes Verhalten abgemacht war. Ergebnisse werden dann gemeinsam evaluiert und können mit kleinen Be-

Ein schwieriger Spagat



UKSH

Claudia Haase-Achilles leitet den Bereich Beruf & Familie am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein.

Zusätzlich zum Job noch **Angehörige zu pflegen**, gelingt meist nur, wenn Beschäftigte weniger arbeiten. Wie Führungskräfte Vereinbarkeit unterstützen können, ohne dabei das Team zu stark zu belasten, zeigt das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein.

VON JÖRN KÄSEBIER

Pflegebedürftige möchten möglichst in den eigenen vier Wänden bleiben und dort gepflegt werden. Das geht in vielen Fällen aber nur, wenn sie Unterstützung aus der Familie bekommen. Bereits jetzt wird ein wichtiger Teil der häuslichen Pflege von berufstätigen Angehörigen übernommen. Im Zuge des demografischen Wandels dürfte ihre Zahl noch steigen. Für Unternehmen und Einrichtungen wird es daher immer wichtiger, sich mit dem Thema Angehörigenpflege zu befassen und Strukturen zu schaffen, um die pflegenden Beschäftigten zu unterstützen. Zugleich gilt es, die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf so zu gestalten, dass die Belastung für andere Mitarbeitende des Teams nicht zu stark steigt. Für Führungskräfte ein Balanceakt – wie bei allen Vereinbarkeitsthemen.

Bei der Suche nach einer Lösung helfen kompetente, interne Beratungsstellen. Am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH), einem Mitgliedsbetrieb der Unfallkasse Nord, unterstützt das Team von Claudia Haase-Achilles. „Unser Angebot für Mitarbeitende, die Angehörige pflegen, stützt sich auf drei zentrale Säulen: Information, Beratung und Begleitung“, sagt

die Bereichsleiterin. „Dabei verfolgen wir das Grundprinzip eines belastbaren Netzwerks von Fachleuten. Denn Unternehmen können nicht für jedes Anliegen eigene Expertise vorhalten.“ Vier Teilzeitkräfte und eine Vollzeitkraft sind beim größten Arbeitgeber des Landes Schleswig-Holstein unter anderem für das Thema Beruf und Pflege zuständig. Als ausgebildete Pflegelotsinnen verfügen sie über das benötigte Wissen. Sie stehen zudem in Kontakt mit Pflegestützpunkten an den beiden Standorten des Klinikums in Kiel und Lübeck und können so Ratsuchende weitervermitteln.

Wann und wie das Thema ansprechen

Zur Säule Information gehört es, über die gesetzliche Grundlage zur häuslichen Pflege und über Unterstützungsangebote zu informieren (→ *Gut zu wissen Seite 19*), damit die Betroffenen selbst entscheiden können, wie sie vorgehen möchten. Meist kommen sie um eine vorübergehende Freistellung oder Reduzierung der Arbeitszeit nicht herum, wobei die wenigsten Betroffenen nicht mehr arbeiten wollen oder es sich finanziell leisten können. In den Beratungsgesprächen geht es auch darum, wie Betroffene mit ihren Kolleginnen und Kollegen über das Thema sprechen können. „Es kann hilfreich sein, wenn jemand aus dem eigenen Team selbst bereits Erfahrung mit der Pflege von Angehörigen hat“, so Haase-Achilles. Teil der Beratung ist auch, zu überlegen, wann und wie die Führungskraft einbezogen wird. „Ist der oder die Vorgesetzte selbst in dem Alter, dass die Eltern bald Pflegefälle werden könnten, ist die Nähe zum Thema größer als bei Führungskräften mit jüngeren Eltern.“



Um genügend Zeit
für pflegebedürftige
Angehörige zu
haben, reduzieren
viele Beschäftigte
ihre Arbeitszeit.





Führungskräfte sollten das Team einbinden, wenn etwa Aufgaben neu verteilt werden.

GETTY IMAGES/WESTEND61

5 Mio.

Frauen und Männer und mehr wenden in Deutschland werktags durchschnittlich mindestens eine Stunde für häusliche Pflege auf.

Der Großteil von ihnen zusätzlich zum Beruf.

Sozio-oekonomische Panels (SOEP) 2020

Die Pflgelotsinnen selbst nehmen nicht Kontakt zu den Führungskräften auf. Die Entscheidung darüber, wann diese einbezogen werden, liegt bei den Mitarbeitenden selbst. Die Beratungsstelle ist zur Vertraulichkeit verpflichtet. Diese endet allerdings, sobald Beschäftigte einen Antrag auf gesetzlich garantierte Freistellung oder Teilzeit bei der Personalabteilung stellen. Nicht geklärt ist damit aber, wie die Aufgaben im Team künftig verteilt werden sollen. Damit hier eine einvernehmliche Lösung möglich ist, rät Claudia Haase-Achilles, lieber früher als später das Gespräch mit der eigenen Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten zu suchen. Aus Führungssicht ist es wichtig, sich klarzumachen, wer welche Interessen hat. „Gleichbehandlung bedeutet nicht, dass alle das Gleiche brauchen. Es gibt keine Lö-

sung von der Stange, die für jede Betroffene oder jeden Betroffenen passt. Individuelle Situationen brauchen individuelle Lösungen“, so Haase-Achilles.

Verschiedene Modelle durchsprechen und testen

Führungskräften empfiehlt sie, unterschiedliche Lösungen für einen definierten Zeitraum zu erproben – auch solche, bei denen sie zunächst selbst Bedenken haben. „Es bedarf einer gewissen Flexibilität und Offenheit auf beiden Seiten“, blickt sie auf ihre eigenen Erfahrungen. So gab es am Universitätsklinikum den Fall eines Mitarbeiters, der seinen Vater wöchentlich zu Arztterminen bringen musste. Ihn dafür einen festen Tag vom Schichtdienst auszunehmen, empfanden Kolleginnen und Kollegen als ungerecht, weil sie sich dadurch eingeschränkt fühlten. Die Lösung war, dem pflegenden Angehörigen einen rollierenden freien Tag zu gewähren. „Das eröffnete mehr Möglichkeiten bei den Dienstplänen für alle. Der betroffene Mitarbeiter musste lediglich mit der Arztpraxis die Termine koordinieren“, so Haase-Achilles.

Eine andere Möglichkeit sei es, pflegenden Angehörigen mehr Zeit im Homeoffice zuzugestehen. „In meinem Team gab es diesen Fall. Die Kolleginnen erklärten sich bereit, Aufgaben, die eine Präsenz im Büro erforderten, zu übernehmen. Eine offene Kommunikation im Team kann dabei helfen, Unmut untereinander zu vermeiden und so gegenseitige Unterstützung zu fördern.“ Gleichzeitig muss die Führungskraft aber darauf

achten, dass sie informiert bleibt und moderierend eingreifen kann, wenn es nötig ist.


Nicht in allen Unternehmen und Einrichtungen gibt es Beratungsangebote oder sind diese bekannt. Vorgesetzte sollten in diesen Fällen besonders für das Thema häusliche Pflege von Angehörigen sensibilisiert sein. „Führungskräfte müssen nicht selbst gleich Lösungen haben, aber wissen, an wen sich Betroffene wenden können, welche Beratungsmöglichkeiten und Hilfsangebote es gibt“, sagt Adelheid von Spee vom Servicezentrum des Landesprogramms „Vereinbarkeit & Pflege NRW“ beim Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA).

Langen Ausfällen vorbeugen

Ihrer Erfahrung nach sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Hilfsangebote der Mehrzahl der Beschäftigten nicht bekannt. Auch nicht, dass pflegende Angehörige unter bestimmten Bedingungen über ihre Unfallkasse gesetzlich unfallversichert sind. „Wenn die zu pflegende Person ein nahes Familienmitglied ist, übernehmen viele Angehörige die Betreuung und Pflege einfach“, so die Expertin. Doch ohne Unterstützung sei dies nur begrenzt zu machen, vor allem wenn die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen stiegen. „Irgendwann lassen sich Beruf und Pflege nicht mehr vereinbaren“, sagt von Spee. Mit der Folge, dass Beschäftigte länger ausfielen: „Oft kommt dann erst im BEM-Gespräch zur Wiedereingliederung heraus, dass die Ursache für den Ausfall in einem häuslichen Pflegefall begründet liegt.“

Einen so langen Ausfall zu kompensieren, fällt meist schwer. Führungskräfte müssen die Aufgaben neu verteilen und andere Beschäftigte stärker belasten oder selbst einspringen. Um die Wahrscheinlichkeit solcher Szenarien zu verringern, ist es wichtig, das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Unternehmen und Einrichtungen zu etablieren. Dazu gehört, Führungskräfte zu schulen, damit sie im Thema sind und Mitarbeitende an die richtigen Stellen im eigenen Hause verweisen können.


Von Spee rät Vorgesetzten, noch weiter zu gehen: „Führungskräfte sollten lernen, das Thema selbst anzusprechen.“ Mitarbeitendengespräche böten dazu beispielsweise eine gute Gelegenheit. „Es reicht, offen zu fragen, ob es ein Vereinbarkeitsthema gibt, das die Beschäftigten bereits haben oder das sich abzeichnet.“ Das sei auch ein Zeichen der Wertschätzung für die Beschäftigten und signalisiere die Bereitschaft, zu unterstützen. Führungskräften wiederum verschaffe es Zeit und mehr Möglichkeiten, Lösungen zu finden, die Betroffenen helfen – ohne dabei das Team zu überlasten.

 Kostenfreies Magazin „Ich pflege“ für pflegende Angehörige:
das-sichere-haus.de/pflege-daheim

GUT ZU WISSEN

FREISTELLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR PFLEGENDE ANGEHÖRIGE

- **Akutes Pflegeereignis:** ohne Anmeldefrist eine Auszeit von bis zu zehn Tagen nehmen, in einer akut aufgetretenen Pflegesituation (unbezahlte Freistellung, einmal jährlich)
- **Pflegezeit:** bis zu sechs Monate teilweise oder ganz aus dem Job aussteigen (ohne Lohnausgleich), wenn eine pflegebedürftige Person (mindestens Pflegegrad 1) in häuslicher Umgebung zu pflegen ist
- **Familienpflegezeit:** wenn nahe Angehörige länger pflegebedürftig sind (mindestens Pflegegrad 1); Rechtsanspruch auf bis zu 24 Monate, in der pflegenden Angehörige ihre Arbeit auf bis zu 15 Stunden pro Woche reduzieren
- **Begleitung letzte Lebensphase:** Angehörige haben einen Rechtsanspruch darauf, in der letzten Lebensphase eines pflegebedürftigen nahen Angehörigen für einen Zeitraum von bis zu drei Monaten weniger zu arbeiten oder auch ganz auszusetzen (ohne Lohnausgleich).

 Gesetzliche Rahmenbedingungen:
wege-zur-pflege.de
> Arbeitgeber

Rauschmittel steigern das Risiko

Alkohol, Cannabis und bestimmte Medikamente können die Fahrtüchtigkeit beeinträchtigen. Rauschfrei zu bleiben, ist also wichtig, um **Wegeunfälle zu vermeiden**. Bei der Durchsetzung spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle.

VON ISABELLE RONDINONE

Der Weg zur Arbeit gehört für Beschäftigte zum Alltag – und er birgt hohe Risiken. Im Jahr 2024 verzeichnete die gesetzliche Unfallversicherung rund 173.500 meldepflichtige Wegeunfälle in Deutschland. 215 dieser Unglücke endeten tödlich. Die Ursachen für die Wegeunfälle sind unterschiedlich. Ein oft unterschätzter Risikofaktor ist die eingeschränkte Fahrtüchtigkeit, etwa durch Alkohol, Cannabis oder bestimmte Medikamente. Allein Alkoholeinfluss gehört laut der amtlichen Straßenverkehrs-unfallstatistik weiterhin zu den häufigsten Ursachen für Unfälle mit Personenschaden. „Im Schnitt ereignete sich alle 15 Minuten ein Unfall, bei dem Alkohol eine Rolle spielte“, so der Deutsche Verkehrssicherheitsrat in einer Pressemitteilung.

Für die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) ist deshalb klar: Beeinträchtigte Fahrtüchtigkeit ist ein ernst zu nehmendes Risiko.

15.000

Verkehrsunfälle mit Personenschaden ereigneten sich 2024, bei denen Alkohol im Spiel war.

Nahezu 18.000 Menschen wurden dabei verletzt oder getötet.

Amtliche Straßenverkehrsunfallstatistik 2024

„Jede Einschränkung der Reaktionsfähigkeit und der Aufmerksamkeit im Verkehr ist abzulehnen. Vision Zero gilt auch hier“, sagt Christopher Frank, Verkehrssicherheitsexperte bei der DGUV Akademie. Vision Zero beschreibt das Ziel einer Welt ohne Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen. Insbesondere darf kein Mensch bei der Arbeit oder auf Dienst- und Arbeitswegen getötet oder schwer verletzt werden. Ziel ist eine Arbeitswelt, in der Sicherheit und Gesundheit der

GETTY IMAGES/JASONDOIY

GUT ZU WISSEN

DÜRFEN DROGENTESTS AM ARBEITSPLATZ ANGEORDNET WERDEN?

Drogentests greifen in das Persönlichkeitsrecht ein und sind nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig.

- **Freiwillig:** Tests dürfen in der Regel nur mit Einwilligung der betroffenen Person durchgeführt werden
- **Beteiligt:** Der Betriebs- oder Personalrat hat ein Mitbestimmungsrecht, wenn generelle Regelungen eingeführt werden sollen
- **Anlassbezogen:** Wenn konkrete Zweifel an der Fahrtüchtigkeit oder Sicherheit bestehen

Ausführlicher:
topeins.dguv.de/recht/duerfen-drogentests-angeordnet-werden/



Auch der Konsum von Suchtmitteln wie Cannabis beeinträchtigt das Verhalten am Steuer eines Fahrzeugs.

Menschen oberste Priorität hat. Der Konsum von Alkohol, Cannabis oder bestimmten Medikamenten steht diesem Ziel entgegen.

Klare Regeln gelten auch auf dem Arbeitsweg

Die Teillegalisierung von Cannabis hat daran grundsätzlich nichts verändert. Die Haltung ist weiterhin unmissverständlich: Beschäftigte dürfen sich und andere nicht gefährden. „Als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung treten Berufsgenossenschaften und Unfallkassen dafür ein, den Konsum von Alkohol und Cannabis am Arbeitsplatz identisch zu behandeln. Das heißt: kein Alkohol und kein Cannabis bei Arbeit und Bildung“, betont Christopher Frank.

Die Grundlage dafür bildet Paragraph 15 der DGUV Vorschrift 1, in



In der Praxis ist es für Führungskräfte oft schwer zu erkennen, ob Beschäftigte unter dem Einfluss von Suchtmitteln stehen.

Christopher Frank
Verkehrssicherheitsexperte
DGUV Akademie

dem es heißt, dass sich Versicherte durch den Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mitteln nicht in einen Zustand versetzen dürfen, durch den sie sich selbst oder andere gefährden können. Dies gilt auch für die Einnahme von Medikamenten.

Auffälligkeiten erkennen und richtig handeln

Arbeitgebende beziehungsweise Führungskräfte sind aufgrund ihrer Fürsorgepflicht bei der Prävention von Unfällen gefragt, die durch Suchtmittel verursacht werden. Ihre Aufgabe ist es, sichere Arbeitsbedingungen für alle zu gewährleisten. Gleichzeitig sind rechtliche Grenzen zu beachten. „Sofern der





GETTY IMAGES/KLUBOVY

Sind Beschäftigte selbst nicht mehr fahrtüchtig, können sie mit dem Taxi nach Hause geschickt werden.

Konsum von Rauschmitteln keinerlei Auswirkungen auf die arbeitsvertraglich geschuldete Leistung hat, können Arbeitgebende hierüber keine Regelungen treffen, da das allgemeine Persönlichkeitsrecht Arbeitnehmende schützt“, erklärt Frank. Entscheidend ist der Fokus auf die Arbeitsfähigkeit und Sicherheit aller Beschäftigten, nicht auf den Konsum selbst.

„In der Praxis ist es für Führungskräfte allerdings oft schwer zu erkennen, ob Beschäftigte unter dem Einfluss von Suchtmitteln stehen“, sagt Frank. Werden jedoch typische Auffälligkeiten sichtbar – etwa Konzentrationsprobleme, verlangsamte Reaktionen oder unsicheres Verhalten –, so müssen Führungskräfte aufgrund der Fürsorgepflicht gegenüber Beschäftigten handeln.

Wichtig ist dabei ein klares und verantwortungsvolles Vorgehen. Ist eine Person erkennbar nicht in der Lage, sicher am Straßenverkehr teilzunehmen, müssen Führungskräfte aktiv werden – etwa indem sie eine sichere Heimfahrt organisieren, beispielsweise per Taxi oder durch Angehörige. Frank sagt dazu: „Ist

bekannt, dass die Person mit einem Fahrzeug zur Arbeit gekommen ist, sollte sie in jedem Fall dazu aufgefordert werden, besser nicht selber zu fahren.“

Die wirksamste Maßnahme bleibt, grundsätzlich Drogenkonsum und Sucht vorzubeugen. Dazu gehört vor allem, das Thema offen anzusprechen. In einer guten Präventionskultur sollte das kein Tabu sein. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Führungskraft selbst. Hilfreich ist es auch, betriebliche Ansprechpersonen zu benennen und Beschäftigte über Unterstützungsangebote zu informieren. Frank betont: „Ob Alkohol, Cannabis oder andere Substanzen: Für die Handlungsempfehlungen der Suchtprävention am Arbeitsplatz gelten immer die gleichen Grundsätze.“

Medien und Materialien zum Risiko durch Cannabis im Straßenverkehr für Unterweisungen: [high-laesst-fahren.de](https://www.high-laesst-fahren.de)

CHECKLISTE

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE TUN KÖNNEN

- **Klare Regeln:** Betriebs- oder Dienstvereinbarungen treffen zum Umgang mit Alkohol, Cannabis und Medikamenten
- **Unterweisen und informieren:** Fahrtüchtigkeit thematisieren, etwa in Unterweisungen, Teamsitzungen oder Personalgesprächen
- **Gefährdungsbeurteilung:** Suchtbezogene Risiken berücksichtigen und gemeinsam mit Verantwortlichen für Arbeitsschutz geeignete Präventionsmaßnahmen ableiten
- **Arbeitsbedingungen gesund gestalten:** Auf Belastungsfaktoren wie Zeitdruck, Überforderung oder Konflikte achten, die Suchtverhalten begünstigen können
- **Gespräch suchen:** Auffälligkeiten ansprechen und Hilfe anbieten
- **Angebote bekannt machen:** Über betriebliche und externe Hilfsangebote informieren, etwa Betriebsärztin/ Betriebsarzt, Sozial- und Suchtberatung
- **Vorbild sein:** Sicherheitsgerechtes Verhalten sichtbar vorleben und Fahrtüchtigkeit als selbstverständlichen Teil der Arbeitssicherheit thematisieren

EMPATHISCH FÜHREN

Mobbing am Arbeitsplatz durch eine gesunde Arbeitsorganisation zu verhindern, ist Aufgabe von Führungskräften. Dazu bedarf es auch **emotionaler Intelligenz und Selbstreflexion**, sagt Carsten Burfeind, Berater für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.

Wie wichtig die Implementierung von Mobbingprävention im betrieblichen Gesundheitsmanagement ist und wie das gelingt, erklärt der Autor in seinem Buch „Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen“. Für ihn zählt neben den Arbeitsbedingungen auch das Zwischenmenschliche: Führungskräfte sollten empathisch sein und eine gute Selbst- und Fremdwahrnehmung haben.

Herr Burfeind, warum der Verweis auf Empathie und Selbstreflexion?

Mobbing wird durch Stress begünstigt. Etwa wegen häufiger Team- oder Führungswechsel, zu wenig Zeit für zu viele Aufgaben, fehlendem Einfluss auf die Arbeitsgestaltung – wegen psychisch belastender Faktoren. Das kann das Team genauso betreffen wie die Führungskraft, die von weiter oben Druck erlebt. Stress macht reizbar und wer gereizt ist, ist häufig impulsiver. Verstehen Führungskräfte die eigene emotionale Lage, können sie sich selbst hinterfragen: Habe ich mich gerade nicht unter Kontrolle und verhalte mich abwertend oder unprofessionell? Es fällt ihnen dann auch leichter, solches Verhalten in ihrem Team zu erkennen und einzusortieren.

Was sollten sie dann tun?

Die entsprechenden Beschäftigten auf ihr Fehlverhalten ansprechen,

um einen potenziellen Konflikt aufzulösen. Und im Zuge dessen belastende Arbeitsbedingungen, die dieses Verhalten begünstigen, möglichst anpassen. Das gilt natürlich auch, wenn sie eigenes negatives Sozialverhalten erkennen. In beiden Fällen halte ich zum Beispiel Schulungen in gewaltfreier Kommunikation für wertvoll.

Wie hilft gewaltfreie Kommunikation gegen Mobbing?

Einerseits in der Vermittlung zwischen den Konfliktparteien. Andererseits ist sie ein Mittel, um nicht selbst unfair oder verletzend zu kommunizieren. Niemand ist gefeit davor, von anderen Personen mal genervt zu sein oder mit deren Arbeitsweise nicht ganz übereinzustimmen. Dann hilft gewaltfreie Kommunikation, das zuerst mit sich selbst zu klären und erst danach, wenn überhaupt, konstruktiv anzusprechen.

Damit Führungskräfte nicht aus Versehen selbst schikanieren?

Genau. Dazu gehört auch die richtige Reaktion, sollte ihnen doch mal eine unpassende Bemerkung rausrutschen. Dann haben sie sich für ihr Fehlverhalten sofort zu entschuldigen, und zwar vor allen, die Zeugin oder Zeuge waren. Damit nicht der Eindruck bleibt, das sei angebracht



PRIVAT

oder gar beabsichtigt gewesen, was wiederum dazu führen könnte, dass sich Voreingenommenheiten gegenüber der betreffenden Person festigen oder sogar verbreiten – ebenfalls ein Nährboden für Mobbing.

Führungskräfte sollten also immer zuerst vor der eigenen Tür kehren?

Ja, und damit können sie schon bei der Erfassung psychischer Belastung beginnen. Für die psychische Gefährdungsbeurteilung gibt es standardisierte Orientierungshilfen, aber wenn Führungskräfte die Mobbingprävention ernst meinen, sind sie auch offen für Kritik an sich selbst. Sie könnten etwa im Team konkret zum sozialen Miteinander nachfragen. Werdet ihr zu Unrecht kritisiert, bloßgestellt oder schikaniert und wenn ja, von wem und wie oft? So lassen sich auch Rückschlüsse auf den eigenen Führungsstil ziehen, die es dann zu bearbeiten gilt.



MACHEN SIE MIT BEI DER VERLOSUNG

Das Buch „Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verstehen“ von Carsten Burfeind erscheint bei Springer. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns bis zum 10. August 2026 eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung top eins 2/26“ an verlosung@topeins.dguv.de.

Teilnahmebedingungen: Veranstalter der Verlosung ist Raufeld Medien GmbH (nachfolgend: Veranstalter). Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich volljährige natürliche Personen mit einem ständigen Wohnsitz in Deutschland. Die Teilnahme an der Verlosung ist kostenlos. Beschäftigte des Veranstalters, der DGUV sowie der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen sind von der Teilnahme ausgeschlossen. Unter mehreren richtigen Einsendungen entscheidet das Los. Nach der Gewinnermittlung wird die Gewinnerin oder der Gewinner per Mail gebeten, Namen und Anschrift mitzuteilen. Der Gewinn wird per Post zugeschickt. Die Kosten der Zusendung des Gewinns übernimmt der Veranstalter. Der Veranstalter behält sich das Recht vor, die Verlosung zu jedem Zeitpunkt ohne Vorankündigung zu beenden, wenn aus technischen oder rechtlichen Gründen eine ordnungsgemäße Durchführung nicht gewährleistet werden kann. Eine Barauszahlung von Sachpreisen erfolgt nicht.

Datenschutzhinweis: Verantwortlich ist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V., Glinkastr. 40, 10117 Berlin, dguv.de; unsere Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über datenschutz@dguv.de. Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter topeins.dguv.de/datenschutz.

Ein 360-Grad-Rundgang kann mit einer VR-Brille, aber auch am Computerbildschirm erfolgen.



Virtueller Besuch im künftigen Büro

Bewerbungsprozesse werden digitaler. Ein Mittel: **virtuelle Rundgänge**, die zeigen, wie der künftige Arbeitsplatz aussähe.

VON SIRKA SANDER

Im Jahr 2025 fehlten im öffentlichen Dienst rund 600.000 Fachkräfte – Tendenz steigend. Das geht aus einer Personalbedarfsanalyse des dbb beamtenbund und tarifunion aus dem Jahr 2025 hervor. Klassische Instrumente wie Ausbildungsmessen, Schnuppertage oder Praktika binden personelle Kräfte und erreichen dennoch nicht alle Zielgruppen. Vor diesem Hintergrund rückt ein neues Werkzeug in den Blick: virtuelle Realität (VR). Kann sie helfen, Arbeitsplätze erlebbar zu machen, noch bevor Jobsuchende eine Bewerbung schreiben? Und was bedeutet es für Führungskräfte, wenn ihre Organisation

darüber nachdenkt, VR im Recruiting einzusetzen?

Wenn von VR im Recruiting die Rede ist, geht es meist um „Realistic Job Previews“: virtuelle Rundgänge durch Arbeitsbereiche, Einblicke in typische Tätigkeiten oder simulierte Arbeitssituationen. Interessierte setzen eine VR-Brille auf – etwa im Berufsinformationszentrum, auf einer Messe und perspektivisch auch vor dem heimischen Bildschirm – und bewegen sich durch die digitale Nachbildung eines Arbeitsplatzes.

Doch dafür braucht es mehr als nur eine VR-Brille: geeignete Hardware,



GETTY IMAGES/SKYNESHER

CHECKLISTE

VR IM RECRUITING: VOR DEM PROJEKTSTART

- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Für welche Zielgruppen ist die Anwendung gedacht?
- Wie wird der Erfolg des Projekts gemessen?
- Wie greifen Interessierte darauf zu?
- Welche Inhalte sind realistisch und sinnvoll?
- Sind alle Datenschutzfragen geklärt?
- Wer übernimmt Pflege, Aktualisierung und Support?
- Gibt es alternative Zugänge für Personen, die VR nicht nutzen können?

eine stabile IT-Infrastruktur, eine Plattform oder Software und vor allem inhaltlich durchdachte Szenarien. Der eigentliche Aufwand liegt laut Dr. Peter Nickel, Experte für digitale Technologien am Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA), nicht in der Anschaffung der Geräte, sondern in der Entwicklung und Pflege der Inhalte. „Die VR-Brille ist das wenigste an der ganzen Sache. Entscheidend ist, was man damit eigentlich erreichen möchte.“

Wer VR im Recruiting einsetzen will, sollte nicht mit der Frage beginnen, welche Technik angeschafft wird. „Man sollte VR-Projekte immer vom Ziel her denken. Also klären: Für wen machen wir das? Und woran merken wir, dass es erfolgreich war?“, so Nickel.

Gerade in der öffentlichen Verwaltung kann VR helfen, Arbeitsumgebungen niedrigschwellig erlebbar zu machen. Viele Tätigkeiten sind für Außenstehende schwer greifbar. Ein virtueller Rundgang kann Orientierung bieten, etwa durch 360-Grad-Ansichten von Büros oder Einblicke in typische Arbeitsabläufe. Auch interaktive Sequenzen sind denkbar.

Geruch und Haptik fehlen

Wichtig ist dabei weniger, wie spektakulär eine virtuelle Umgebung aussieht, sondern was sie leisten soll. „Eine fotorealistische Darstellung sieht beeindruckend aus, ist aber nicht automatisch sinnvoller“, warnt Nickel. Entscheidend sei, ob Interessierte danach besser verstehen, welche Aufgaben sie erwarten – nicht, wie real die Oberfläche wirkt. Denn auch bei der beeindruckendsten Simulation gilt: „Es fehlen Geruch, Haptik, soziale Interak-

tion. Ein virtueller Rundgang kann Orientierung geben, aber keine echte Erfahrung ersetzen“, so Nickel.

Darüber hinaus müssen gesundheitliche Aspekte berücksichtigt werden: Ein kleiner Teil der Bevölkerung reagiert empfindlich auf immersive Anwendungen. Alternative Zugänge, etwa 360-Grad-Rundgänge am Bildschirm, sollten deshalb mitgedacht werden.

Was Vorgesetzte bedenken sollten

Bevor eine Verwaltung ein VR-Projekt startet, müssen zentrale Fragen geklärt werden – von der Zieldefinition über den technischen Zugang bis hin zu Pflegeaufwand und Betreuung (→ **Checkliste Seite 25**). Denn je komplexer die Simulation, desto höher sind Entwicklungs- und Betreuungsaufwand. Führungskräfte, die in die Umsetzung eingebunden sind – etwa wenn ihr Team Einblicke in Arbeitsabläufe gibt oder als Vorlage dient –, sollten früh klären, welche Ziele verfolgt werden. Wenn Recruiting-Prozesse mit VR-Einbindung entlasten und als Filterfunktion dienen sollen, müssen Einblicke bewusst gewählt und Erwartungen realistisch gesetzt werden.

Virtuelle Realität ist kein Ersatz für persönliche Begegnungen. Sie kann jedoch ein ergänzendes Instrument sein, um Arbeitsplätze transparenter zu machen. Ob sich der Einsatz lohnt, hängt von der Klarheit des Konzepts ab. Oder, wie Nickel es formuliert: „VR ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Werkzeug – und wie bei jedem Werkzeug muss man wissen, wofür man es einsetzt.“

VR im Arbeitsschutz:

topeins.dguv.de

Suche: **Virtuelle Räume**

Gute Führung für neurodiverse Teams

In der Arbeitswelt gehört **Neurodiversität zur Realität**. Vorgesetzte können viel dazu beitragen, dass damit verbundene Bedürfnisse berücksichtigt und unterschiedliche Stärken wirksam werden.

VON STEFANIE ROLOFF

Können Sie bitte bei Gelegenheit das Protokoll fertig machen?“ Was freundlich und selbstverständlich klingt, kann bei neurodivergenten Menschen zu Missverständnissen und Stress führen. Was heißt „bei Gelegenheit“ genau: heute, morgen, nächste Woche? Ist es eine Bitte oder eine verbindliche Aufgabe?

An diesem Beispiel zeigt sich, was Neurodiversität (→ *Gut zu wissen Seite 27*) im Arbeitsalltag bedeutet: Menschen nehmen Informationen und Reize nicht alle gleich wahr und verarbeiten sie unterschiedlich. Daraus ergeben sich je nach Person verschiedene Stärken, aber auch unterschiedliche Bedürfnisse. Kommunikation sei heute häufig „indirekt und sehr höflich“, sagt Prof. Dr. Dirk Windemuth, Direktor der DGUV Akademie. Für Menschen im Autismus-Spektrum etwa könne das problematisch sein. Hilfreicher sei eine klare, freundliche Formulierung wie: „Bitte erledigen Sie die Aufgabe bis morgen um 15 Uhr.“

Unterschiede anerkennen

Im öffentlichen Dienst sind viele Arbeitsbereiche durch feste Zuständigkeiten, geregelte Abläufe und formale Verfahren geprägt. Das kann entlastend sein, wenn Menschen mit Autismus klare Orientierung brauchen. Zugleich können zu enge Strukturen auch bremsen. Für Beschäftigte mit Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung (ADHS) sind solche Rahmen laut Dirk Windemuth mitunter schwierig, weil starre Vorgaben und geringe Flexibilität ihrem Bedürfnis nach Abwechslung und Dynamik entgegenstehen.

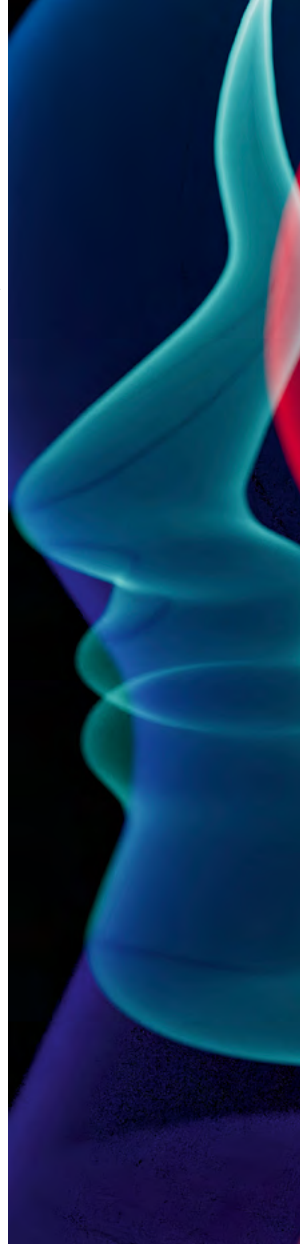
Zur neurodiversen Vielfalt gehört, dass Menschen Reize und Informationen unterschiedlich verarbeiten.

15 bis 20 %

der Bevölkerung in Deutschland sind neurodivergent.

Diese Zahl ergibt sich, wenn Untersuchungen des Robert Koch-Instituts (ADHS), des Umweltbundesamtes (Autismus) und weitere zusammengerechnet werden.

Oft sind also nicht die Aufgaben selbst das Problem, sondern die Arbeitsbedingungen. Dr. Judith Rommel, Gründerin und erste Vorsitzende des BZND Zentrums für Neurodiversität, weiß, dass auch Geräusche von Lüftungen, grelles Licht oder Gerüche aus Kantinen den Arbeitsalltag erschweren können. Für manche Beschäftigte sei die Möglichkeit zum Homeoffice entscheidend, „um überhaupt arbeiten zu können“, sagt Rommel. Zu Hause lasse sich die Umgebung eher so gestalten, dass sie zu den eigenen Bedürfnissen passe. Voraussetzung sei, dass mobiles Arbeiten verlässlich zugesichert werde.





„Neurodivergente Talente entfalten ihr Potenzial besonders gut in vertrauensbasierten, transparent gestalteten Arbeitsumgebungen“, sagt Rommel. Klar kommunizierte Absichten, die Anerkennung von neurodivergenten Stärken sowie glaubwürdiges Handeln ermöglichen bei ihnen verlässliche Arbeitsergebnisse.

Konkret unterstützen

Dass sich Arbeitsbedingungen gezielt verbessern lassen, zeigt auch die Forschung. Im Projekt „AutARK – Automatische Adaption Reizüberflutender Kontexte“ der Technischen Universität Dresden wurden digitale Prototypen zur Unterstützung von Menschen mit Autismus im realen Arbeitsalltag getestet, unter anderem diese drei: ein intelligentes Kopfhörersystem zur Geräuschfilterung, ein digitaler Kalender zur Strukturierung des Arbeitstages und eine Unterstützung für das Verstehen und Beantworten komplexer E-Mails. Rückmeldungen aus den Tests



GUT ZU WISSEN

WAS HEISST NEURODIVERSITÄT?

Neurodiversität ist der Oberbegriff für unterschiedliche Arten des Denkens, Wahrnehmens und Verarbeitens. Neurodiversität bedeutet, dass Menschen Reize, Informationen und ihre Umwelt unterschiedlich wahrnehmen und verarbeiten. Der Begriff lenkt den Blick auf die Vielfalt im Team und auf Arbeitsbedingungen, die unterschiedliche Arbeitsweisen unterstützen. Neurodivergent sind Menschen, deren Wahrnehmung und Informationsverarbeitung von dem abweicht, was als typisch gilt, etwa aufgrund von Autismus, ADHS oder Legasthenie.



GETTY IMAGES/ILONA TITOVA

Vorgesetzte sollten Beschäftigten mit ADHS eindeutige Aufträge mit klaren Prioritäten erteilen.

CHECKLISTE

NEURODIVERS KOMMUNIZIEREN

- klar und verständlich ausdrücken
- Erwartungen, Zuständigkeiten und Prioritäten transparent machen
- Informationen nachvollziehbar und zugänglich bereitstellen
- Arbeitsbedingungen verlässlich und bedarfsgerecht gestalten
- regelmäßig kurze Rückmeldungen geben
- Verhalten nicht vorschnell bewerten
- bei Unterstützungsbedarf passende Ansprechstellen einbeziehen

deuten darauf hin, dass solche Hilfen den Arbeitsalltag erleichtern. Sie können dabei unterstützen, störende Reize auszublenden, Aufgaben und Termine besser im Blick zu behalten und E-Mails leichter zu erfassen. Solche Beispiele machen deutlich: Es geht nicht um Sonderbehandlung, sondern um passende Rahmenbedingungen.

Klare Vorgaben machen

Für Führungskräfte folgt daraus vor allem eines: klar führen. Nach Windemuth helfen Autistinnen und Autisten zum Beispiel eindeutige Aufträge statt vager Andeutungen. Für Beschäftigte mit ADHS sind oft klare Prioritäten und ein passender Arbeitsrhythmus wichtig. Auch Menschen mit Legasthenie oder Dyskalkulie können davon profitieren, wenn Informationen übersichtlich und möglichst barrierearm aufbereitet sind. Wichtig seien zudem nachvollziehbare Zuständigkeiten, transparente Prioritäten und regelmäßige Rückmeldungen. Führungskräfte müssen dafür keine Diagnosen stellen und keine therapeutische Rolle übernehmen. Ihre Aufgabe ist es, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass unnötige Hürden gar nicht erst entstehen.

„Führungskräfte können im öffentlichen Dienst den Unterschied zwischen symbolischer Vielfalt und echter Teilhabe machen“, sagt Rommel. Denn sie entscheiden mit darüber, wie viel Freiheit und Autonomie jemand im Arbeitsalltag bekomme, welche Rhythmen in der Zusammenarbeit möglich seien und ob sich neurodivergente Stärken im Team entfalten könnten. Nicht die Fähigkeiten neurodivergenter Menschen müssten sich ändern, damit ein neurodiverses Team gut zusammenarbeiten kann, sondern die Strukturen und Organisationskulturen, so Rommel.

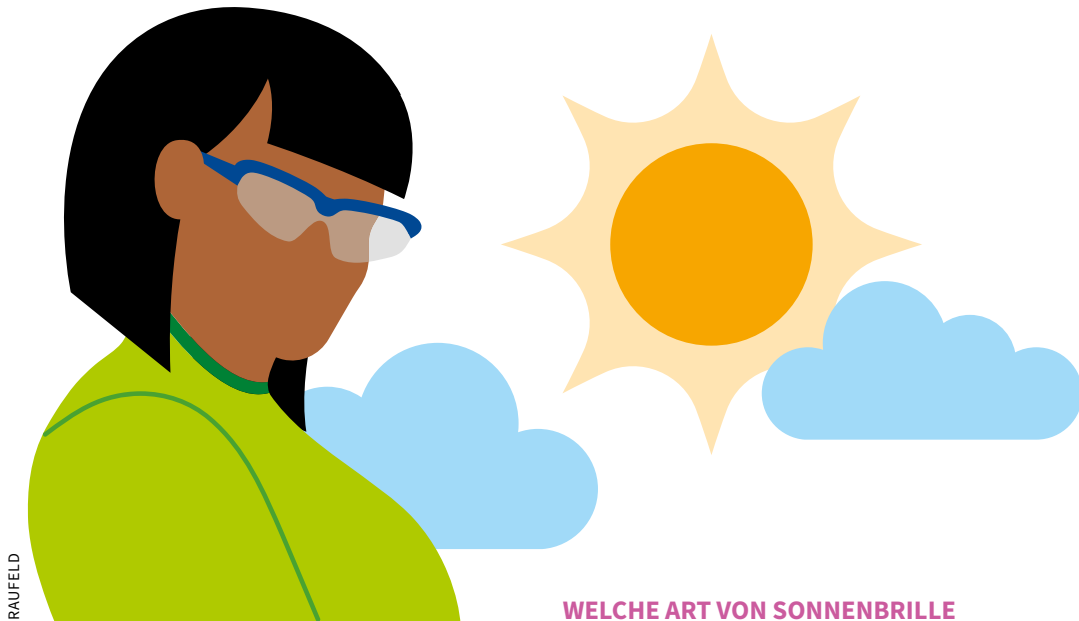
Beitrag ARD Wissen:
ardmediathek.de, Suche: Neurodiversität wie normal ist anders

UV-Strahlung –

Schutz für die Augen

Überall dort, wo die Gefährdungsbeurteilung ein Risiko für die Augen nachweist, wird die Sonnenbrille am Arbeitsplatz zur unverzichtbaren **persönlichen Schutzausrüstung**. Doch wie wird der Bedarf ermittelt und welches Modell ist das richtige? Ein Überblick.

VON ISABEL EHRLICH



RAUFELD

Ob im Straßenbau, bei der Waldarbeit oder im behördlichen Außeneinsatz: Manche Beschäftigte im öffentlichen Dienst arbeiten regelmäßig unter freiem Himmel. Dabei müssen sie neben ihrer Haut auch ihre Augen vor UV-Strahlung schützen, um kurz- und langfristige Schädigungen zu vermeiden. Ebenso wichtig ist ein Schutz vor Blendung. Unverzichtbar ist daher die persönliche Schutzausrüstung (PSA) in Form einer Sonnenbrille.

WANN BEKOMMEN BESCHÄFTIGTE EINE SONNENBRILLE?

Ob eine Gefährdung durch solare UV-Strahlen vorliegt, müssen die Arbeitgebenden oder deren Führungskräfte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ermitteln. Wenn Risiken für die Augen nicht durch technische oder organisatorische Maßnahmen – etwa Verschattung oder eine Anpassung von Arbeitsabläufen und -zeiten – ausreichend minimiert werden können, wird eine Sonnenbrille zum notwendigen Bestandteil der PSA. Ist der Bedarf ermittelt, muss diese vom Unternehmen oder der Einrichtung gestellt werden. Zur Bereitstellung einer Sonnenbrille in Sechstärke sind Unternehmen nicht verpflichtet – manche bieten diese Option dennoch an.

WELCHE ART VON SONNENBRILLE IST DIE PASSENDE?

Das kommt auf die Tätigkeit an. Bei einer Waldarbeiterin beispielsweise sollte die Sonnenbrille besonders rutschfest sitzen. Bei Beschäftigten, die Fahrzeuge lenken, darf die Tönung nicht zu dunkel sein, damit Schilder und Ampeln gut sichtbar sind. Bei Sonnenbrillen gibt es fünf Filterkategorien – je höher der Filter, desto stärker die Tönung (→ *Klicktipp unten*). Wichtig ist zudem, dass die Augen auch seitlich vor Blendung geschützt werden. Bei der Auswahl können die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder auch Hersteller beraten.

WELCHE NORMEN MUSS EINE SONNENBRILLE ERFÜLLEN?

Sonnenbrillen müssen die UV-Strahlen ausreichend herausfiltern, um die Augen zu schützen. Ein Richtwert ist die Kennzeichnung „UV 400“ – sie gibt an, dass die Gläser die Strahlung bis zu einer Wellenlänge von 400 Nanometern filtern. Vergleichbar sicher ist ein Hinweis auf eine Prüfung nach „DIN EN ISO 12312-1“ oder „DIN EN 172“, der die Einhaltung der erforderlichen Normen deklariert. Zudem sollte jede Brille das CE-Siegel tragen.

Mehr zu Filtern, Modellen sowie Tipps vor dem Brillenkauf: topeins.dguv.de, Suche: **Sonnenbrille**

Umgang mit Beschwerden

Manchmal laden Beschäftigte Probleme mit Kolleginnen und Kollegen bei ihren Vorgesetzten ab. Wie **Führungskräfte mit solchen Klagen** umgehen sollten, weiß Kolumnistin Imke König.



RAUFELD



Imke König ist Diplom-Psychologin, Psychotherapeutin und Coachin. In ihrer **topeins**-Kolumne gibt sie Tipps für den Führungsalltag und berichtet von ihren Beobachtungen aus der wilden Arbeitswelt.

Eine der Situationen, die in meinen Seminaren viele Führungskräfte irritiert und in der oft Hilflosigkeit empfunden wird, ist die folgende: Teammitglied A kommt zu Ihnen ins Büro und beklagt sich über Teammitglied B, zum Beispiel so: „Die ist heute eine halbe Stunde zu spät gekommen!“ oder „Dauernd geht der rauchen und stempelt sich nicht aus“ oder „Der mault mich immer so an!“ Verschiedene Fallstricke tun sich hier auf.

Fallstrick 1: Wasch mich, aber mach mich nicht nass – das mitgeteilte „Geheimnis“ darf auf keinen Fall angesprochen werden oder wenn, dann nicht mit Bezugnahme auf Teammitglied A: „Sag aber nicht, dass ich es dir gesagt habe“!

Fallstrick 2: Das, was da gerade erzählt wurde, ist leider hochrelevant – die beschriebene Problematik wirkt sich nämlich stark auf die Arbeit und das friedliche Miteinander aus. Es ist nicht trivial, was da

passiert und kann einfach so nicht weiterlaufen. Diesen Gedanken sollten Vorgesetzte bitte eher einmal zu früh denken – wie viele Konflikte können im Frühstadium noch ohne großen Aufwand geklärt werden!

Die Kombination beider Fallstricke kann richtig Stress auslösen: Was mache ich als Führungskraft bloß? Ich kann ja nichts machen, mein Teammitglied hat gesagt, ich darf es nicht weitertragen – aber ich müsste doch intervenieren! Muss ich jetzt diese Person unauffällig beobachten, ob sie wirklich zu spät kommt oder herumnörgelt? Muss ich selbst Zeuge sein und kann dann erst jemanden ansprechen?

Bei der Auflösung dieser Pattsituation können verschiedene Schritte helfen. Schritt 1: Auftragsklärung. Nach Vorbringen der Klage über jemanden anderen empfehle ich dringend die Frage „Was erwartest du in dieser Angelegenheit von mir?“ Es klingt eleganter und ist auch deutlicher formuliert als „Warum erzählst du mir das?“ – das könnte als Desinteresse missverstanden werden.

Sollte die Antwort „Nichts“ lauten, ging es wohl vor allem ums Zuhören.

Schritt 2: „Hast du denn schon mit Person B gesprochen? Kannst du das bitte direkt bei ihr ansprechen?“ Wenn Führungskräfte diesen Weg wählen, sollten sie unbedingt nachprüfen, ob Person A wirklich mit Person B gesprochen hat und was dabei herausgekommen ist.

Oder Schritt 3: Er passt in den Fällen, in denen Führungskräfte überlegen, ob sie trotzdem reagieren und das Thema angehen müssen. Eine kluge Personalrätin sagte mal: „Wenn ich die Person, über die Sie sich gerade beschwerten, nicht hinzuziehen soll, dann kann ich Ihnen leider auch nicht weiterhelfen!“. Aber Vorgesetzte sind nicht Personalräte. Sie dürfen und müssen in der Rolle als Führungskraft entscheiden: Jetzt hole ich die Person, über du dich gerade so beschwerst, dazu – und wir besprechen das gemeinsam.

Mit diesen Schritten agieren Führungskräfte präventiv und können einiges rechtzeitig vom Tisch bekommen. Vor allem aber gewöhnen sie es ihrem Team schnell ab, sich quasi anonym zu beschweren, mangels Bereitschaft, das Nötige zu tun: miteinander über Konfliktthemen sprechen.



Die Kolumnen
im Überblick:
topeins.dguv.de/kolumne

Ins Netz gegangen – drei Fundstücke



PODCAST

Krisenmanagement: Cybersicherheit als Führungsaufgabe

Ein **Cyberangriff** legte die Verwaltung fast vollständig lahm: Als Claudia Brandes ihr Amt als Bürgermeisterin der Gemeinde Petersberg im Landkreis Fulda antrat, musste sie sich gleich dieser Herausforderung stellen. Die Server ließen sich nicht abrufen, E-Mails nicht versenden und Verfahren nicht starten. Wie es ihr gelang, in der Krise Orientierung zu bieten und den Zusammenhalt zu stärken, berichtet sie im Podcast „Kleinstadtniveau“ der Website „Amtshelden“. Außerdem geht sie in Folge 82 des Podcasts darauf ein, welche Schlüsse sie aus der Erfahrung zog und wie sie versucht, ihre Behörden künftig krisenfest zu machen.

Anhören: [amtshelden.de/cybersicherheit-in-behoerden](https://www.amtshelden.de/cybersicherheit-in-behoerden)



APP

Den eigenen Alkoholkonsum mit digitaler Hilfe reflektieren

Das Trinken von Bier, Wein und Co. ist für viele Menschen Teil des Alltags – ungeachtet der Tatsache, dass Alkohol bereits in kleinen Mengen gesundheitsschädlich ist. Den Alkoholkonsum zu verringern oder gar ganz aufzugeben, kann leichter fallen, wenn Klarheit über den eigenen Konsum herrscht. Hierbei hilft eine App der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS). Im „Trinktagebuch“ lässt sich anonym, kostenfrei und datensicher eintragen, wann und in welchen Situationen, sozialen Kontexten und Stimmungen Alkohol getrunken wird. Auch können sich Nutzende Ziele für alkoholfreie Tage setzen.

Die App „Trinktagebuch“ ist in den gängigen App-Stores zu finden.



PODCAST

Wie Homeoffice das Miteinander verändert

Das Arbeiten auf Distanz hat sich in den vergangenen Jahren in vielen Unternehmen und Einrichtungen etabliert. Es verändert auch die Bindung zum Arbeitgebenden und zu den Kolleginnen und Kollegen. Damit das Miteinander funktioniert, braucht es einen anderen Führungsstil, erklärt Professor Florian Kunze im Podcast der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Vorgesetzte müssten es schaffen, die digitale Kommunikation auf eine persönliche Ebene zu holen, damit es auch informellen Austausch gebe. Das gelinge, wenn Vorgesetzte bereit seien, auch ein wenig von sich selbst preiszugeben und Schwäche zu zeigen.

[iga-info.de](https://www.iga-info.de):
Suche: [iga.Podcast Episode 11](https://www.iga-info.de)

IMPRESSUM

top eins 7. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // Internetadresse: [top eins.dguv.de](https://www.top eins.dguv.de)

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Hans-Peter Kern, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stephan Fasshauer, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: [dguv.de](https://www.dguv.de), Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Haustein, DGUV // **Redaktionsbeirat:** Britta Ibal, Kathrin Kilian, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Christoph Rieger, Kirsten Wasmuth, Heike Wenzel, Dr. Annkatrin Wetzstein, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethage, Dr. Monika Zaghow

Produktion: Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, raufeld.de, Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: redaktion@top eins.dguv.de, Projektleitung: Jana Gering, Redaktion: Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Dana Jansen, Grafik: Bente Schipp (Ltg.), Stephan Krause, Konrad Adam Modrzejewski, Antje Zimmermann // **Druck:** MedienSchiff BRuno, Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Yachthafen Moorfleet, Moorfleeter Deich 312a, 22113 Hamburg // **Aboservice für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.:** [top eins.dguv.de/kontakt/aboservice](https://www.top eins.dguv.de/kontakt/aboservice)

Titelbild dieser Ausgabe: Getty Images/hidesy

Stand dieser Ausgabe: 11.05.2026

Die nächste Ausgabe erscheint am 10.09.2026.



Druckprodukt mit finanziellem
Klimabeitrag
ClimatePartner.com/11498-2602-1001



Heftvorschau

Unternehmen und Einrichtungen sollten berufliche Teilhabe fördern – auch, um Fachkräfte zu gewinnen. Wie es gelingt, inklusive Teams zusammenzustellen, zeigt die nächste Ausgabe von **top eins**.

Gemeinsam schützen,

was zählt



Sicherheit durch verlässliche Strukturen.

Berufsgenossenschaften und Unfallkassen sorgen mit Prävention, schneller Hilfe im Ernstfall und Rehabilitation dafür, dass Menschen geschützt arbeiten und Unternehmen und Einrichtungen handlungsfähig bleiben.