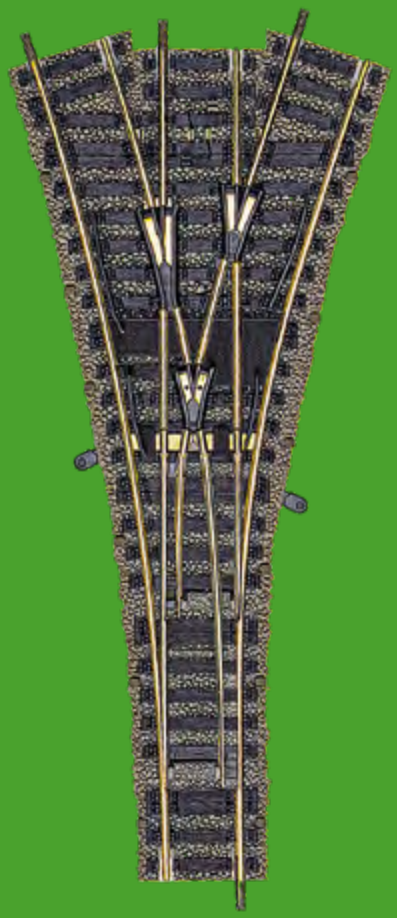
4/2021 *Für Führungskräfte im öffentlichen Dienst*

UK|BG
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

top eins

topeins.dguv.de



Weichen stellen

Die Arbeitswelt wandelt sich – große Trends geben die Richtung vor. So steuert der öffentliche Sektor in die Zukunft

VERANTWORTLICH FÜHREN

Warum eine positive Fehlerkultur vor allem jetzt so wichtig ist

SMART ARBEITEN

Was für und was gegen alternative Arbeitszeitmodelle spricht

GESUND BLEIBEN

Das sollten Führungskräfte über das D-Arzt-Verfahren wissen

Liebe Leserinnen und Leser,

als „Lawinen in Zeitlupe“ bezeichnet das Zukunftsinstitut Entwicklungen, die langsam, aber stetig und weltweit alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens umwälzen. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unterstützt Führungskräfte und Beschäftigte beim Wandel der Arbeitswelt. Gemeinsam mit geschulten Beraterinnen und Beratern entwickeln Verwaltungen im Rahmen des INQA-Prozesses Kulturwandel eine zukunftsfähige Arbeitskultur – also eine Kultur, die die jeweilige Verwaltung stärkt für die Herausforderungen der Zukunft.

Eine positive Fehlerkultur fördert die Kreativität der Beschäftigten und hält eine Organisation lebendig.

Das Amtsgericht Wolfenbüttel hat als erstes Gericht in Deutschland den INQA-Prozess Kulturwandel erfolgreich durchlaufen. In der Titelgeschichte berichtet Rechtspflegerin Birgit Rother, wie das Team des Amtsgerichts den Kulturwandel erlebt hat. Führungskräfte erfahren, wie sie Beschäftigte bei Veränderungen mitnehmen, ihre Ängste auffangen und sie in die neue Arbeitswelt begleiten können. Denn sonst drohen Überforderung und eine weitere Zunahme psychischer Erkrankungen.

Der modernen Arbeitswelt widmen sich zwei weitere Beiträge: Dazu gehört ein anderer Umgang mit Fehlern, eine positive Fehlerkultur, deren Chancen und Grenzen wir ab Seite 16 vorstellen. Die Rubrik „Smart arbeiten“ dreht sich ab Seite 20 um alternative Arbeitszeitmodelle und die Frage, mit welchen Rahmenbedingungen sich diese im öffentlichen Sektor umsetzen lassen. Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Ihre Chefredaktion

IMPRESSUM ***top eins*** 4. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // **Internetadresse:** topeins.dguv.de // **Herausgegeben von:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Haustein, DGUV // **Redaktionsbeirat:** Renate Bantz, Gregor Doepke, Julia Fohmann, Prof. Dr. Frauke Jahn, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Michael Quabach, Dr. Ronald Unger, Kirsten Wasmuth, Dr. Martin Weber, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethege, Dr. Monika Zaghow, Holger Zingsheim // **Verlag:** Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, raufeld.de, Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: redaktion-topeins@dguv.de, Projektleitung: Nina Koch, Redaktion: Jana Illhardt (Ltg.), Jörn Käsebier, Isabelle Rondinone, Grafik: Andreas Stark (Ltg.), Petra Bohnet, Iris Lutterjohann // **Druck:** Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Moorfleeter Deich 312 a, 22113 Hamburg // **Aboservice** für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.: topeins.dguv.de/kontakt/aboservice // **Titelbild dieser Ausgabe:** Raufeld Medien // **Stand dieser Ausgabe:** 02.11.2021 // **Die nächste Ausgabe erscheint** am 28.02.2022.

FSC www.fsc.org MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen FSC® C106855

4
MELDUNGEN
Aktuelles rund ums Führen im öffentlichen Dienst

Adobe Stock/bierwirm

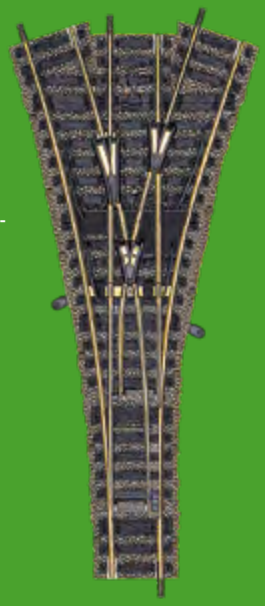
6
UPDATE RECHT
Die wichtigsten arbeitsrechtlichen Aspekte zum Thema Impfen

14
RAUMKLIMA
Wie Führungskräfte Beschäftigte in Archiven vor Gefahren in der Raumluft schützen

20
SMART ARBEITEN
Job-Sharing oder Gleitzeit? Die Vor- und Nachteile alternativer Arbeitszeitmodelle

22
PSYCHISCHE GESUNDHEIT
So begegnen Führungskräfte Beschäftigten, die am Arbeitsplatz psychisch auffällig sind

8
TITELTHEMA
Als erstes Gericht bundesweit erhielt das Amtsgericht Wolfenbüttel die Auszeichnung „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“. Wie es Führungskräften und Beschäftigten gelungen ist, im Angesicht einer sich wandelnden Arbeitswelt die richtigen Weichen für morgen zu stellen.

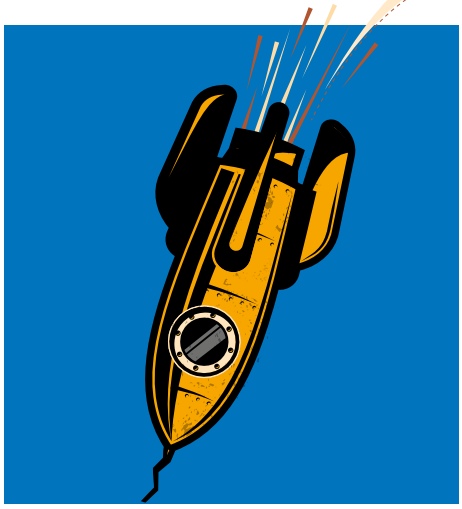

Raufeld Medien

24
D-ARZT-VERFAHREN
Seit 100 Jahren versorgen Durchgangsärztinnen und -ärzte Beschäftigte nach Arbeitsunfällen

27
FITNESS
Vier Übungen für starke Muskeln – für zu Hause und ohne Geräte

29
FACHLITERATUR
Autorin Elke Schüttelkopf erklärt, welche Emotionen eine positive Fehlerkultur verhindern

30
KOLUMNE
Steh-Meeting oder Physio? Imke König weiß, was Beschäftigte in Bewegung bringt



16
POSITIVE FEHLERKULTUR
Wer etwas falsch macht, kann daraus lernen. Mit einer wertschätzenden Arbeitsatmosphäre fördern Führungskräfte den Austausch über Fehler.

Meldungen

„Gesundheit im Betrieb“ klappt immer besser! Führungskräfte, die diese Aussage nicht für ihr Unternehmen oder ihre Einrichtung treffen würden, finden im neuen Report des Instituts für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) nützliche Handlungsempfehlungen. Insgesamt sei die „Gesundheit im Betrieb“ auf einem guten Weg, wie Befragungen des IAG aus den Jahren 2010, 2015 und 2020 unter Beschäftigten der öffentlichen Hand Nordrhein-Westfalen zeigen. Ein gutes Zeichen, nicht zuletzt, weil fast die Hälfte der befragten Unternehmen 2020 angab, dass der Stellenwert des Themas in den kommenden fünf Jahren wachsen werde.
publikationen.dguv.de
Webcode: p021968

◆

Durch den Fachkräftemangel steigt im öffentlichen Dienst das Risiko für Arbeitsunfälle und berufliche Erkrankungen. Denn wenn Belegschaften schrumpfen, erhöht das in der Regel den Druck auf die, die bleiben, warnt Professor Dr. Dietmar Reinert, Direktor des Instituts für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA). Stress sei eine mögliche Folge. Laut Risikoobservatorium des IFA werden allein in der Verwaltung bis 2030 rund 800.000 Fachkräfte fehlen. Auch in Kindertageseinrichtungen, Krankenhäusern und in der Pflege fehlen Arbeitskräfte, um die wachsenden Aufgaben zu bewältigen.
dguv.de, Webcode: p021999

Getty Images/fizkes

Passende Hilfe nach COVID-19-Infektion

Viele Menschen leiden noch Wochen nach einer Corona-Infektion an den Symptomen. Zu diesen zählt häufig eine verminderte Leistungsfähigkeit. Führungskräfte sollten daher Beschäftigten, die nach einer Infektion mit COVID-19 an den Arbeitsplatz zurückkehren, den Wiedereinstieg erleichtern. Die European Agency for Safety and Health at Work hat dazu einen achtseitigen Leitfaden herausgegeben. Anhand von fünf konkreten Schritten gibt er Führungskräften eine Handlungshilfe, wie sie unterstützen können. Zudem enthält der Leitfaden Beispiele für Anpassungen am Arbeitsplatz, die sinnvoll sein können.

COVID-19-Infektion und „Long Covid“ – Leitfaden für Führungskräfte:
osha.europa.eu › Publikationen

Loben und Unterstützen ist gesund

Lediglich sechs von zehn Beschäftigten erfahren regelmäßig Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Das geht aus einer gemeinsamen Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hervor. Dabei würden Unterstützung und Anerkennung durch Führungskräfte das Wohlbefinden von Beschäftigten steigern – und die wahrgenommene Belastung durch die Arbeit verringern. Auch sinkt die Häufigkeit psychosomatischer Beschwerden. Eine klare Kommunikation trägt zu den positiven Effekten bei.

Faktenblatt zum Download:
baua.de/dok/8861706

Gut gesagt

»
Den Wandel bekommen Verwaltungen nur dann hin, wenn Hausleitung, Führungskräfte und Beschäftigte an einem Strang ziehen.
«

Malte Borges
Teamleiter INQA-Prozess Kulturwandel,
Demografieagentur f. d. Wirtschaft.
Mehr dazu auf den Seiten 8–13

Gewinner des Deutschen Arbeitsschutzpreises geehrt

Auf der Arbeitsschutzmesse A+A in Düsseldorf ist Ende Oktober der Deutsche Arbeitsschutzpreis 2021 verliehen worden. In der Kategorie „Kulturell“ setzte sich der Tierpark Bochum durch (Foto). Er hatte ein Managementsystem für Sicherheit und Gesundheitsprävention bei der Arbeit eingeführt, das in dieser Form einmalig in deutschen Zoos ist. Außerdem gab es in vier weiteren Kategorien Preise. Die Gewinnerinnen und Gewinner konnten sich je Kategorie über ein Preisgeld von 10.000 Euro freuen. Hinzu kam ein Publikumspreis, für den alle 176 Einreichungen zur Wahl standen. Ausrichtende des Preises sind die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, das Bundesarbeitsministerium und der Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik.

Tierpark Bochum

Alle Gewinner: **deutscher-arbeitsschutzpreis.de**

kommmitmensch

Kampagne geht zu Ende

Vier Jahre hat die Präventionskampagne **kommmitmensch** einen wesentlichen Beitrag zum Präventionsauftrag der gesetzlichen Unfallversicherung geleistet. Mit Ablauf des Jahres 2021 beenden die Berufsgenossenschaften, Unfallkassen und die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung ihre gemeinsame Kampagne. Das wichtige Thema „Kultur der Prävention“ werden sie in der regulären Präventionsarbeit jedoch weiterführen. Viele Medien und Handreichungen haben sich im Einsatz in Betrieben, öffentlichen Institutionen und Bildungseinrichtungen bewährt. Sie bleiben abrufbar. Zu ihnen zählen das Analysetool KulturCheck und die Dialogboxen, die zuletzt noch um verschiedene Themenfelder erweitert worden waren, etwa „Psychische Belastung“. Die Dialogboxen mit Postern und Kartensätzen sind in allen sechs Handlungsfeldern der Kampagne einsetzbar: Führung, Kommunikation, Beteiligung, Fehlerkultur, Betriebsklima sowie Sicherheit und Gesundheit. Weitergehen soll auch das erfolgreich erprobte Konzept von Mini-Kampagnen. So hatte **kommmitmensch** in der Pandemie zu Themen wie Masken, Lüften, Impfen und Testen Informationen im Internet und in den sozialen Medien verbreitet.

Die Kampagne im Überblick: **kommmitmensch.de**

Impfung mit Recht – *ohne Pflicht*

Auch Betriebsärztinnen und Betriebsärzte dürfen Schutzimpfungen durchführen. Führungskräfte sollten daher über die rechtlichen Dimensionen des Impfens Bescheid wissen.

Der digitale Impfnachweis ist neben dem Impfpass eine zusätzliche Möglichkeit, um Corona-Impfungen zu dokumentieren. Adobe Stock/bierwirm

Eine Auskunftspflicht über den COVID-19-Impfstatus besteht bisher nur für Beschäftigte in einigen wenigen Branchen.

Seit es Impfstoffe gegen COVID-19 gibt, wird öffentlich wieder darüber diskutiert, ob es verpflichtende Impfungen geben könnte. Im Gegensatz zu anderen Ländern hat die Politik in Deutschland immer wieder bekräftigt, an der Freiwilligkeit festhalten zu wollen. Anders als beim Impfschutz gegen Masern, der hierzulande für Kinder und Beschäftigte in Kitas, Schulen und der Gesundheitsbranche schon länger verpflichtend ist. Das bedeutet, dass Arbeitgebende anderer Branchen keine gesetzliche Grundlage dafür haben, Druck auf jene Beschäftigte auszuüben, die Impfungen generell verweigern. Das gilt für alle Schutzimpfungen. Vorgesetzte, die Beschäftigten mit Versetzungen oder Abmahnungen und Kündigung drohen, handeln demnach gesetzeswidrig. Das Maßregelungsverbot verbietet jegliche Benachteiligung von Beschäftigten, die in zulässiger Weise ihre Rechte ausüben.

Wann müssen Beschäftigte ihren Impfstatus nennen?

Grundsätzlich gilt: Impfungen dienen der Aufrechterhaltung der Gesundheit. Die Gesunderhaltung ist in erster Linie Privatsache und geht Vorgesetzte nichts an. Allerdings gibt es speziell für den COVID-19-Impfstatus branchenspezifische Ausnahmen: Denn am 10. September 2021 wurde eine neue Auskunftspflicht bezüglich des Impf- oder Genesenen-Status für Beschäftigte in bestimmten Branchen in das Infektionsschutzgesetz aufgenommen. Diese Regelung betrifft aber nur Beschäftigte in Schulen, Kindertageseinrichtungen, Heimen, Ferienlagern, Einrichtungen zur Betreuung und Unterbringung älterer, behinderter oder pflegebedürftiger Menschen, Asylbewerber- und Flüchtlingsunterkünften, sonstigen Massenunterkünften und Justizvollzugsanstalten oder Obdachlosenunterkünften.

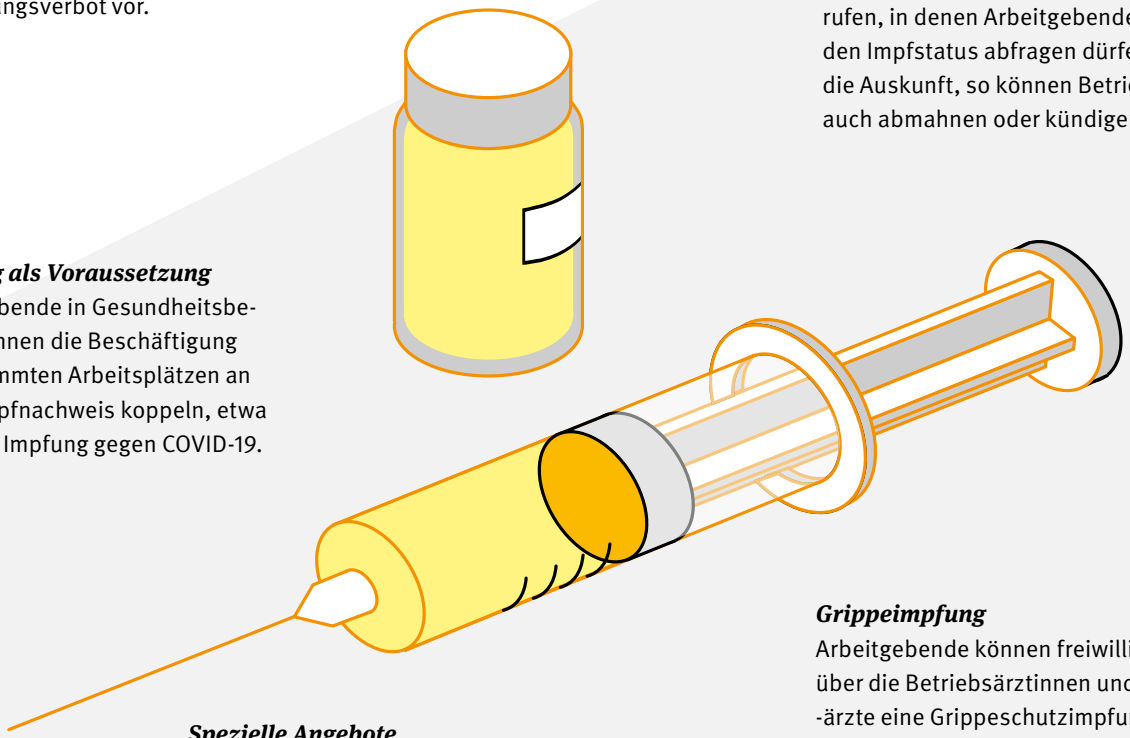
Wer haftet für gesundheitliche Folgen von Impfungen durch Betriebsärztinnen und -ärzte?

„In der Regel stehen Impfungen nicht unter dem Unfallversicherungsschutz“, so Ronald Hecke, Referat Grundlagen des Leistungsrechts, Hauptabteilung Versicherung und Leistungen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung. Ausnahmen wären gegeben, wenn die Impfung im direkten Zusammenhang mit der versicherten Tätigkeit stehe. „Dies betrifft bei Corona Beschäftigte im Gesundheitswesen. Dort besteht erhöhte Infektionsgefahr bei der Arbeit, weshalb eine Corona-Infektion in der Branche auch als Berufserkrankung anerkannt wurde“, sagt Hecke. Bei Schäden durch die COVID-19-Impfung haftet der Bund. Generell können aber auch Impfende selbst oder die Partei, mit der geimpfte Personen einen Behandlungsvertrag eingegangen sind, haftbar sein.

ANGEBOTE UND PFLICHTEN

Impf-Anreize unterbreiten
Betriebe haben die Möglichkeit, Beschäftigten besondere Prämien wie zum Beispiel Gutscheine oder Extrazahlungen anzubieten, wenn unterbreitete Impfangebote wahrgenommen werden. Dabei liegt kein Verstoß gegen das Maßregelungsverbot vor.

Auskunftspflicht
Verweigern Beschäftigte in Berufen, in denen Arbeitgebende den Impfstatus abfragen dürfen, die Auskunft, so können Betriebe auch abmahnen oder kündigen.



Impfung als Voraussetzung
Arbeitgebende in Gesundheitsberufen können die Beschäftigung an bestimmten Arbeitsplätzen an einen Impfnachweis koppeln, etwa bei einer Impfung gegen COVID-19.

Grippeimpfung
Arbeitgebende können freiwillig über die Betriebsärztinnen und -ärzte eine Grippeschutzimpfung anbieten. Ob die Beschäftigten dieses Angebot annehmen, ist ihnen überlassen.

Spezielle Angebote
Besteht laut Gefährdungsbeurteilung ein durch den Beruf bedingtes erhöhtes Infektionsrisiko, sollen Beschäftigten laut Arbeitsmedizinischer Regel Schutzimpfungen angeboten werden – zum Beispiel gegen Hepatitis A und B in Gesundheitsberufen.

Grafik: Raufeld Medien

WEITERE MELDUNGEN ONLINE: TOPEINS.DGUV.DE

Alles, was Recht ist

Immer wieder kommt es während der Müllabfuhr zu tragischen Unfällen. Besonders das Rückwärtsfahren von Abfallsammelfahrzeugen auf ungeeigneten Straßen kann eine tödliche Gefahr für die Beschäftigten der Müllabfuhr sowie für die Passanten bedeuten. Darauf macht das Sachgebiet Abfallwirtschaft der DGUV in einer neuen Broschüre aufmerksam und gibt Hinweise zur Verantwortlichkeit.
publikationen.dguv.de
Webcode: p214033

Getty Images/DEBOVE SOPHIE

Beschäftigte, die im Straßenverkehr oder in der Nähe von Bahngleisen arbeiten, sollten stets Warnwesten tragen. Was bei deren Beschaffung, Pflege und Lagerung zu beachten ist, fasst die neue DGUV Information 212-016 zusammen. Sie enthält unter anderem Kapitel zu den Themen „Warnkleidung in Verbindung mit Schnittschutz“ und „Schwerentflammbare Warnkleidung“. Die neu hinzugefügte Anlage „Betriebsanweisung Straßenverkehr“ ist für Führungskräfte ebenfalls sehr informativ.
publikationen.dguv.de
Webcode: p212016

Hand in Hand die Zukunft gestalten

Ist die **Arbeitswelt im Wandel**, stehen Verwaltungen vor der Herausforderung, langfristig gesundes und sicheres Arbeiten zu sichern. Das Amtsgericht Wolfenbüttel kennt die richtigen Stellschrauben.

VON **ISABELLE RONDINONE**

Entwicklungen wie der demografische Wandel und die Digitalisierung verändern die Arbeitswelt tiefgreifend. Eine Verwaltungsinstitution, die sich den Veränderungen erfolgreich stellt, ist das Amtsgericht Wolfenbüttel. Als erstes Gericht bundesweit erhielt es im Juni 2021 die Auszeichnung „Zukunftsfähige Arbeitskultur“. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ehrt so Unternehmen und Einrichtungen, die sich dem INQA-Prozess Kulturwandel unterziehen. Veränderungen in der Verwaltung sind nicht selten von starken Emotionen begleitet – schließlich steht Gewohntes auf dem Prüfstand. Birgit Rother, Rechtspflegerin am Amtsgericht Wolfenbüttel, berichtet jedoch, dass sich die meisten Beschäftigten auf den Prozess einließen: „Was uns sicherlich auszeichnet, ist, dass wir offen dafür sind, Arbeitsabläufe zu hinterfragen und, im Rahmen unserer Möglichkeiten, eine für alle Beschäftigte angenehme Arbeitsumgebung schaffen zu wollen.“ Zu Beginn des INQA-Prozesses wurden zunächst die etwa 60 Beschäftigten des Amtsgerichts nach ihren Bedürfnissen befragt. Anschließend gründete das Amtsgericht eine Projektgruppe >>

Damit Veränderungen gelingen, müssen Führungskräfte und Beschäftigte gemeinsam in eine Richtung gehen. Getty Images/PixelsEffect

Ein ständiger Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist für einen erfolgreichen Wandel unerlässlich.
Getty Images/fizkes

GUT ZU WISSEN

Was ist die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)?

Bei INQA kommen verschiedene Arbeitsverbände sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen, um über neue Ansätze der Arbeitswelt zu diskutieren. Ziel ist es, die Qualität der Arbeit zu steigern. Führungskräfte können sich bei INQA beraten lassen und Handlungshilfen für ihre Arbeit herunterladen. Die Initiative wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Mehr Informationen zum INQA-Prozess Kulturwandel finden Sie unter:
inqa.de › Handeln › INQA-Prozess Kulturwandel

>> aus Beschäftigten verschiedener Arbeitsbereiche und erarbeitete einen Entwicklungsplan. „Die Befragung brachte Wünsche und Bedürfnisse zum Vorschein, die zum Teil vorher nicht bekannt waren. Dass viele Stimmen Gehör gefunden haben, hat schon sehr geholfen“, meint Rother.

Beschäftigte bei Veränderungen mitnehmen

Die Projektgruppe leitete aus den durch die Befragung bekannt gewordenen Forderungen der Belegschaft schließlich zwölf Maßnahmen ab, die sie nach und nach umsetzte. Beispielsweise wurde ein Ideenmanagement etabliert, mithilfe dessen sich Beschäftigte in Entscheidungen stärker einbringen können. Um neue Kolleginnen und Kollegen schneller einzugliedern, verbesserte das Amtsgericht zudem die Willkommenskultur. Es gibt nun unter anderem ein Mentoring-Programm sowie ein Personalgespräch nach hundert Tagen. „Ein wichtiger Punkt war auch die Reduzierung psychischer Belastung“, veranschaulicht Rother weiter. Die Beschäftigten seien nun besser über die Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements informiert und würden mit Trainings und Coachings unterstützt.

Ideen der Belegschaft können in einem Briefkasten oder an einer Pinnwand gesammelt werden. Getty Images/stevecoleimages

Beschäftigte möglichst eng in Wandlungsprozesse einzubinden, ist auch nach den Erfahrungen von Malte Borges, Teamleiter des INQA-Prozesses Kulturwandel der Demografieagentur für die Wirtschaft, sehr wichtig. Denn wenn Veränderungen am Arbeitsplatz erfolgreich sein sollen, können sie der Belegschaft nicht einfach „von oben“ übergestülpt werden. „Den Wandel bekommen Verwaltungen nur dann hin, wenn Hausleitung, Führungskräfte und Beschäftigte an einem Strang ziehen. Alle sollten davon überzeugt sein, dass sich ihr Arbeitsplatz auf die richtige Art und Weise weiterentwickelt“, sagt Borges und ergänzt: „Beschäftigte müssen von sich aus sagen

> Beschäftigte sollten von sich aus sagen können: ‚Ich verstehe, dass sich unsere Organisation weiterentwickeln muss, und ich bin ein Teil davon. Deshalb mache ich mit.‘
>
> **Malte Borges**
>
> Teamleiter INQA-Prozess Kulturwandel, Demografieagentur f. d. Wirtschaft

können: ‚Ich verstehe, dass sich unsere Organisation weiterentwickeln muss, und ich bin ein Teil davon. Deshalb mache ich mit.‘ Wenn es Führungskräften gelingt, diese Denkweise im Team zu etablieren, dann können wir von einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur sprechen.“

Der INQA-Prozess Kulturwandel findet individuelle Lösungen

Unter dem Motto „Macht Arbeit besser“ unterstützt die INQA Verwaltungen und ihre Beschäftigte im Wandel der Arbeitswelt. Der INQA-Prozess Kulturwandel ist eines der vielen Angebote. Begleitet von ausgewählten Unternehmensberaterinnen und -beratern entwickeln Verwaltungen eine Arbeitskultur, die den Herausforderungen der Arbeitswelt von heute und morgen gewachsen ist. Der Prozess dauert zwei Jahre und umfasst die Handlungsbereiche Führung, Vielfalt, Gesundheit und Wissen. Verwaltungen, die den Prozess erfolgreich abschließen, erhalten das Prädikat „Zukunftsfähige Arbeitskultur“.

Dabei gibt INQA keine Blaupause einer Arbeitskultur vor, die jede Organisation unbedingt erreichen muss. Sie orientiert sich vielmehr individuell an den Bedürfnissen der Beschäftigten und Organisation. „Wenn eine Organisation ein junges Team mit einer höheren Wechselbereitschaft hat, dann habe ich andere Aufgaben, um die Organisation zukunftsfähig zu machen, als wenn sie eine Belegschaft hat, von der 40 Prozent aus Altersgründen bald ausscheiden wird“, erklärt Borges. Jede Organisation findet demnach ihre Definition von Zukunftsfähigkeit und definiert ihren Weg, um diese zu erreichen.

Warum ändert sich die Arbeitswelt eigentlich?

Alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens werden von sogenannten Megatrends verändert. Hierbei handelt es sich um Entwicklungen, die über einen langen Zeitraum auf der gesamten Welt wirken. Sie verändern, wie Menschen leben, denken und arbeiten. Das in Frankfurt am Main ansässige Zukunftsinstitut definiert zwölf Megatrends, die aktuell als „Lawinen in Zeitlupe“ das gesellschaftliche Leben umwälzen. Drei Megatrends, die die Arbeitswelt besonders stark betreffen, seien an dieser Stelle beispielhaft näher beschrieben:

1 **Megatrend Demografie** *Weltweit wird die Gesellschaft älter. Damit Arbeitgebende die demografische* >>

CHECKLISTE

Woher kommt Angst vor Veränderung?

Veränderungen können verunsichern, ängstigen und Ablehnung hervorrufen. Wenn Beschäftigte sich dagegen sperren, kann dies den Prozess erheblich behindern oder gar gefährden. Beschäftigte fürchten zum Beispiel:

- Einflussverlust
- Einkommensverlust, weil neue Eingruppierung
- Neue Aufgaben, denen sie nicht gerecht werden
- Höhere Arbeitsbelastung

TIPPS

So können Führungskräfte Ängste abbauen

1 **Transparenz:** Das Warum und Wie von Veränderungen sollte Beschäftigten bekannt und verständlich sein. Wenn Maßnahmen und Ziele nachvollziehbar sind, können sich Beschäftigte besser für sie motivieren.

2 **Partizipation:** Wer sich beteiligt, ist von Veränderungen nicht mehr nur passiv betroffen, sondern wirkt aktiv an ihnen mit. Befragungen, offene Ideen-Boards sowie Diskussionsrunden über Probleme und Lösungen fördern die Partizipation.

Bettina Niemuth, Direktorin des Amtsgerichts Wolfenbüttel, nimmt die Auszeichnung „Zukunftsfähige Arbeitskultur“ von Lutz Stratmann, Geschäftsführer der Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH, entgegen. Foto: YM

>> Entwicklung erfolgreich meistern können, sollten sie sich mit der Rolle älterer Beschäftigter innerhalb einer Organisation auseinandersetzen. Dazu gehört einerseits, die Erfahrungen und Wissensstände Älterer langfristig zu erhalten, und andererseits, sie mit Qualifizierungsmaßnahmen für neue Entwicklungen zu stärken. Lebenslanges Lernen und gesundheitsfördernde Aspekte gehen hierbei Hand in Hand. Damit eine Organisation die Stärken aller Generationen nutzen kann, sollte sie auf altersgemischte Teams und Führung achten.

2 Megatrend Digitalisierung *Sie hat die Arbeitswelt bereits stark verändert. Nun geht es nicht mehr (nur) darum, technologische Neuerungen zu etablieren, sondern es ist vor allem wichtig, mit den Folgen umzugehen. Die schiere Menge an Daten kann zum Problem werden, ebenso ist der Datenschutz eine Herausforderung. Die verschiedenen Kommunikationskanäle erlauben eine ständige Erreichbarkeit. Das kann Führungskräfte und Beschäftigte überfordern und psychisch belasten. Zugleich macht die Digitalisierung es möglich, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten, und befördert so einen weiteren Trend.*

3 Megatrend New Work *Das Verhältnis zur Arbeit verändert sich. In der beruflichen Tätigkeit soll sich der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung ebenso niederschlagen wie der Wunsch nach einem nachhaltigen Leben. Ziele von Arbeit sind seltener Karriere und materielle Güter, sondern einer als sinnvoll erachteten Aufgabe nachzugehen. Althergebrachtes wie Hierarchien oder Präsenzzwang werden hinterfragt. Zudem werden flexible Arbeitsmodelle wichtiger. Doch wenn die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen, besteht die Gefahr, dass Beschäftigte sich übernehmen. Arbeitszeiten und Pausen einzuhalten, auf die eigene Gesundheit und ein angemessenes Arbeitsaufkommen zu achten, setzt ein hohes Maß an Selbststeuerungskompetenzen voraus. Führungskräfte sollten sich und Beschäftigte dafür sensibilisieren.*

Wie alle Arbeitgebenden sieht sich auch der öffentliche Sektor mit der Aufgabe konfrontiert, den Entwicklungen in der Arbeitswelt angemessen zu begegnen und sie aktiv mitzugestalten. Dabei gilt es, einen Spagat zu schaffen: einerseits den Wandel mitzugehen, andererseits nicht blind jedem Trend zu folgen, sondern langfristig gesundes

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206026

Drei negative Folgen von digitaler Technik

Zoom-Fatigue
Beschäftigte, die an verschiedenen Orten arbeiten, nutzen für Besprechungen vermehrt Video-Konferenzen. Wird diese Technik sehr intensiv genutzt, kann sie Müdigkeit und sogar Erschöpfung auslösen.

Unsicherheit
Wenn unbekannte Technik am Arbeitsplatz immer mehr Raum einnimmt, kann das bei Beschäftigten starkes Unwohlsein auslösen – sie spüren beispielsweise Konkurrenzdruck, befürchten, Fehler zu machen, oder fühlen sich überfordert. Die Arbeitszufriedenheit sinkt.

Informationsflut
Viele Beschäftigte fühlen sich von den zahlreichen Kommunikations- und Organisationsprogrammen am Arbeitsplatz gestresst, weil sie etwa konzentriertes Arbeiten verhindern und Multitasking erfordern. Die Folgen: Ermüdung, Anspannung, Gereiztheit.

Fazit: Beschäftigte sollten für die Gefahren von digitalen Hilfsmitteln sensibilisiert werden. Mit einer Gefährdungsbeurteilung erfassen Organisationen gezielt psychische Belastungen.

Arbeiten zu sichern. Sich den Umwälzungen der Arbeitswelt einfach zu widersetzen, ist nach Meinung von Malte Borges nicht möglich: „Beschäftigte stellen heute ganz andere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz als bisher. Mindestens genauso wichtig wie das Gehalt ist ihnen ein Umfeld, in dem sie sich wohlfühlen.“ Darüber hinaus fordern Bürgerinnen und Bürger, die modernen digitalen Möglichkeiten nutzen zu können. Die Politik kommt diesen Forderungen nach: Das Onlinezugangsgesetz verpflichtet Bund und Länder dazu, bis spätestens 2022 ihre Verwaltungsdienstleistungen auch elektronisch anzubieten. Wenn der öffentliche Sektor für Beschäftigte weiterhin attraktive Arbeitsplätze bieten sowie innovativ und leistungsfähig bleiben will, muss er sich verändern.

Zukunftsfähige Unternehmenskultur wirkt nachhaltig

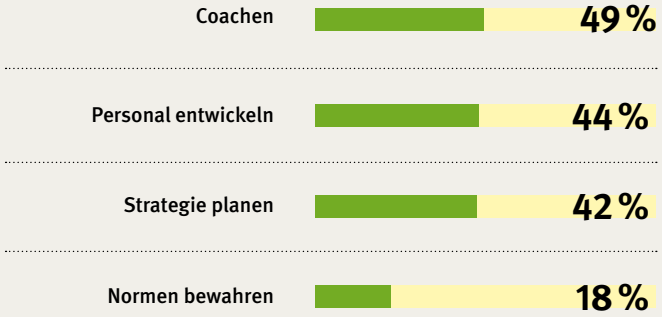
Das Amtsgericht Wolfenbüttel hat die richtigen Weichen für die Zukunft gestellt – auch dank des INQA-Prozesses Kulturwandel. Nach Meinung der Rechtspflegerin Birgit Rother ist dieser deshalb so gut, weil er an mehreren Punkten gleichzeitig ansetzt und dadurch eine nachhaltige Entwicklung in Gang setzt. „Verwaltungen müssen heutzutage die Bedürfnisse verschiedener Personengruppen im Blick haben: den Fachkräftenachwuchs, den sie mit attraktiven Angeboten an sich binden, die mittleren Altersklassen, denen sie mit alternativen Arbeitsmodellen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, sowie die Älteren, deren Beschäftigungsfähigkeit sie möglichst lang erhalten möchten.“

Nun ist es Aufgabe des Amtsgerichts, das Gelernte anzuwenden. Die nächste Feuertaufe kündigt sich an: „Wenn 2022 die elektronische Akte kommt, müssen wir alle Beschäftigten mitnehmen. Gerade bei älteren Mitarbeitenden besteht die Gefahr, dass sie diesen Wandel nicht mehr mitmachen wollen und vorzeitig in Pension gehen. Das gilt es zu verhindern.“

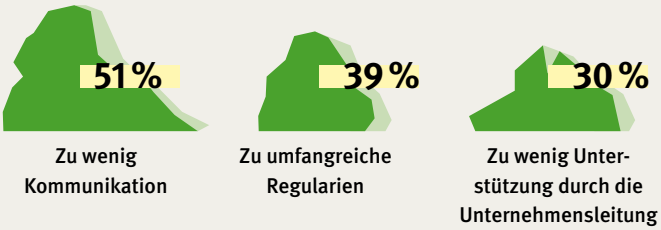
Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Führungskräfte aus?

1 WELCHE KOMPETENZEN SIND HEUTE NÖTIG, UM DIE BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT ZU ERHALTEN?

2 WELCHE AUFGABEN MÜSSEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER HEUTIGEN ARBEITSWELT ÜBERNEHMEN?



3 WELCHE SIND HEUTE DIE GRÖSSTEN „STOLPERSTEINE“ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE?



Querschnitt von **868 anonym befragten Führungskräften** aus ganz Deutschland

QUELLE: HAYS HR-REPORT 2019

Die unsichtbare Gefahr

Im Stadtarchiv Bad Münstereifel trugen Beschäftigte bei der Bergung von Büchern und Unterlagen Schutzkleidung. LVR-AFZ (3)

Bei der Hochwasserkatastrophe in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz wurden zahlreiche Archive der Region beschädigt. Bei der Bergung der Güter schützten sich die Helferinnen und Helfer vor **Biostoffen wie Schimmel** – doch diese können auch abseits von Katastrophen der Gesundheit von Archivaren schaden.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Zahlreiche Archive sind bei der Hochwasserkatastrophe Mitte Juli in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz beschädigt oder gar zerstört worden. In Bad Münstereifel beispielsweise war das Stadtarchiv bis unter die Decke geflutet. Um das Archivgut zu retten, griff der Landschaftsverband Rheinland (LVR) ein. Das LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum (LVR-AFZ) in Pulheim schickte dafür Teams ins Katastrophengebiet. Alle Entsandten hatten bereits Erfahrung im Bergen von Archivmaterial. Ausgestattet mit der benötigten Persönlichen Schutzausrüstung, bestehend aus Einmalanzügen, Arbeitshandschuhen und FFP3-Masken, retteten sie, was zu retten war. Wichtig waren auch Sicherheitsschuhe, denn in vielen Teilen des Katastrophengebiets bedeckte eine Schicht aus Schlamm den Boden. „Es waren bereits

Akuten Schimmelbefall wiesen Bücher im Stadtarchiv Kall auf.

fünf Tage vergangen, bis wir in die betroffenen Archive gelangen konnten. Wir gingen daher pauschal davon aus, es mit starker Verschmutzung und gesundheitsschädlichem Schimmel zu tun zu bekommen“, berichtet Matthias Senk, der die Hilfseinsätze koordinierte. Denn Schimmelpilzsporen können Allergien auslösen, Organe schädigen und gar Krebs erzeugen.

Archivgut und Beschäftigte schützen

Dramatische Verhältnisse wie nach der Flutkatastrophe sind in Archiven die Ausnahme. Häufiger sind es kleinere Wasserschäden – etwa infolge eingedrungener Luftfeuchtigkeit oder eines Rohrbruchs –, die die Archivgüter in Mitleidenschaft ziehen. Doch auch dann ist mit Schimmelbildung zu rechnen. Wie mit kontaminiertem Archivgut umzugehen ist, sollte daher in Schulungen vermittelt werden. Dazu zählt, dass kontaminiertes Archivgut – feuchtes wie trockenes – vor der Bearbeitung und Einlagerung dekontaminiert werden muss. Aber auch, dass stets die passende Maske getragen werden sollte, um die gesundheitsschädlichen Pilzsporen nicht einzuatmen.

Ansonsten gilt: Je besser das Archivgut vor Schimmelbefall geschützt ist, desto besser für die Beschäftigten. Dabei spielt das Raumklima im Gebäude und in den Archivräumen eine große Rolle: „Im Magazin, wo das Archivgut gelagert wird, sind Dauerarbeitsplätze zu vermeiden. Dafür ist es zu kühl“, sagt Andreas Krieger, Hauptabteilung Prävention der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen. Denn idealerweise herrschen im Magazin 18 Grad Celsius, plus/minus zwei. Die relative Luftfeuchte

Bei verschmutztem Archivgut braucht es Einmalkittel, Einmalhandschuhe und die passende Maske.

sollte laut TRBA 240 (siehe Randspalte) 50 Prozent betragen, plus/minus fünf Prozent. Dann haben es Mikroorganismen wie Schimmelpilze besonders schwer. In unklimatisierten Büros variiert die relative Luftfeuchte hingegen und beträgt je nach Jahreszeit und Wetterlage zwischen 30 und 70 Prozent.

Beschäftigte sollten die Magazine von Archiven und Bibliotheken nur betreten, um Archivgut herbeizuschaffen oder zurückzubringen. Die Arbeit mit den Archivalien erfolgt im Lesesaal oder in den Büros. „Hier gelten dann die Bestimmungen und Regeln für Bildschirm- und Büroarbeitsplätze“, so Krieger.

Beschädigtes Archivgut lässt sich zum Glück oft noch retten. Allein in Bad Münstereifel wurden rund 30.000 Archivkartons mit Unterlagen geborgen. Diese wurden vor Ort an der frischen Luft gereinigt, in Folie verpackt und schockgefroren. Nun lagern sie bei minus 25 Grad Celsius in einem Kühlhaus.

Klicktipps für Führungskräfte

⇢ Einen Überblick über Regelungen des Arbeitsschutzes in Archiven und Bibliotheken bietet die PIN 32 der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen.
unfallkasse-nrw.de
Webcode: S0285

⇢ Besteht bei Tätigkeiten mit kontaminiertem Archivgut die Gefahr, dass Biostoffe frei werden, ist die TRBA 240 *„Schutzmaßnahmen bei Tätigkeiten mit mikrobiell kontaminiertem Archivgut“* anzuwenden. Durch sie soll sichergestellt werden, dass Beschäftigte nicht mit diesen Stoffen in Kontakt kommen.
baua.de › Angebote › Rechtstexte- und Technische Regeln

⇢ Die DGUV Information 215-410 *„Bildschirm- und Büroarbeitsplätze – Leitfaden für die Gestaltung“* beschreibt, wie Arbeitsplätze in Archiven einzurichten sind, die Bildschirm- und Büroarbeitsplätzen gleichkommen.
publikationen.dguv.de
Webcode: p215410

⇢ Wichtige Fragen zum Raumklima beantwortet die DGUV Information 215-520.
publikationen.dguv.de
Webcode: p215520

⇢ Zur Notfallvorsorge im Archiv hat das LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum einen Film gedreht, der unter anderem auf Brand und Wassereinbruch eingeht.
youtube.com › Suchbegriff: „Schützen, sichern, bergen“

Wer scheitert, wird gescheiter

Fehler zu verheimlichen, kann gefährlich sein. Doch nicht nur das: Bleiben Fehler unsichtbar, lernen Organisationen nicht aus ihnen. Eine **positive Fehlerkultur** gewinnt immer mehr an Bedeutung.

VON **ISABELLE RONDINONE**

Im Büro einer städtischen Verwaltung steigen Kolleginnen und Kollegen regelmäßig auf einen Bürostuhl, um an die Unterlagen zu gelangen, die ganz oben in einem Regal liegen. Aus Bequemlichkeit und fehlendem Bewusstsein für die Unfallgefahr hat sich diese Vorgehensweise in dem Team etabliert. Obwohl einigen bewusst ist, dass ein Stuhl keine geeignete Steighilfe ist, sagt niemand etwas – bis schließlich eine Kollegin die Balance verliert, herunterfällt und sich am Kopf verletzt. Auf Nachfragen der Teamleitung rücken die Beschäftigten dann mit der Sprache heraus.

Fehler wie in diesem fiktiven Beispiel passieren – und so unangenehm sie für die verursachende Person, das Team oder gar die gesamte Organisation sind, so wichtig ist es, sich mit ihnen zu beschäftigen und ihre Ursachen zu verstehen. Denn erst dann können Teams sich weiterentwickeln und künftige Fehler und Unfälle vermeiden. Voraussetzung dafür ist eine positive Fehlerkultur.

Schweren Folgen vorbeugen

Davon spricht man, wenn das Betriebsklima es zulässt, dass Beschäftigte und Vorgesetzte angstfrei über Fehler sprechen können, weil das entstandene Lernpotenzial als wichtig erachtet wird. „Wenn ich offen Fehler mitteile – auch über andere Bereiche und Abteilungen hinweg –, hat die Organisation die Chance, aus Fehlern zu lernen, sodass andere Ereignisse gar nicht passieren“, sagt auch Cornelia Ruge, Mitarbeiterin im Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Verschweigen Beschäftigte hingegen Fehler, kann daraus ein immenses Gefahrenpotenzial erwachsen. „Selbst aus kleinen Fehlern können schwere Schäden und Unfälle entstehen“, mahnt die Präventionsexpertin. Wie aus einer scheinbaren Lappalie ein schwerer Arbeitsunfall entsteht, zeigt dieses Beispiel: Einer Person ist in einer Kaffeeküche Flüssigkeit ausgelaufen. Weder sie selbst noch andere weisen auf den Fehler hin oder beheben ihn. Schließlich rutscht jemand aus und bricht sich den Arm.

Fehler ermöglichen Entwicklung

Darüber hinaus ist eine positive Haltung gegenüber Fehlern wichtig, wenn eine Organisation den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gewachsen sein will, meint Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, wissenschaftlicher Direktor am Institut für Public Management der in Essen ansässigen FOM Hochschule. Unter anderem sei die sogenannte VUKA-Welt stärkster Treiber für diese neue Fehlerkultur. VUKA setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Wörter volatil, unsicher, komplex und ambivalent zusammen, mit denen Fachleute der Wirtschaftswissenschaften den Charakter der modernen Arbeitswelt beschreiben. „Die Welt dreht sich immer schneller und es wird immer unklarer, wohin. Auch der öffentliche Sektor muss darauf reagieren. Wer sich wiederum verändert, macht notwendigerweise Fehler“, fasst es Richenhagen zusammen. Eine lebendige Organisation müsse Experimente und damit auch Fehler zulassen, wenn sie sich weiterentwickeln will.

Ruge betont zudem das Innovationspotenzial, das aus einer positiven Fehlerkultur erwächst: „Wenn Mitarbeitende es gewohnt sind, Lösungen zu entwickeln, damit Fehler nicht wieder geschehen, machen sie das möglicherweise auch dann, wenn der Fehler noch >>

CHECKLISTE

Aus Fehlern lernen: So fördern Führungskräfte eine positive Fehlerkultur

1. **Eigene Unkenntnis thematisieren:** Vorgesetzte sollten zum Ausdruck bringen, dass sie manchmal selbst nicht wissen, wohin eine neue Arbeitsweise oder ein Experiment führen. Auch wenn sie selbst einmal einen Fehler machen, sollten sie darüber sprechen.

2. **Regelmäßige Feedback-Gespräche:** Damit Erkenntnisse aus Fehlern nicht „verpuffen“, sondern weitergegeben werden, sollten feste Termine in unterschiedlichen Konstellationen stattfinden – zum Beispiel im gesamten Team, in kleinen Projektteams oder in Personalgesprächen mit Vorgesetzten.

3. **Über Konsequenzen aufklären:** Die Angst vor negativen Folgen hält Beschäftigte oft davon ab, von Fehlern zu berichten. Um diese Angst zu mindern, können Führungskräfte die Folgen offenlegen, die verschiedenste Fehler verursachen.

iStock/Agor

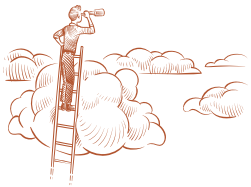
Drei Ideen für Gespräche über Fehler

PINGUIN-AWARD

Mit dem Pinguin-Award küren Unternehmen regelmäßig den „wertvollsten" Fehler. Das ist derjenige Fehler, aus dem das Unternehmen besonders viel gelernt hat. Beschäftigte, die einen Misserfolg erlebt haben, können sich bewerben.

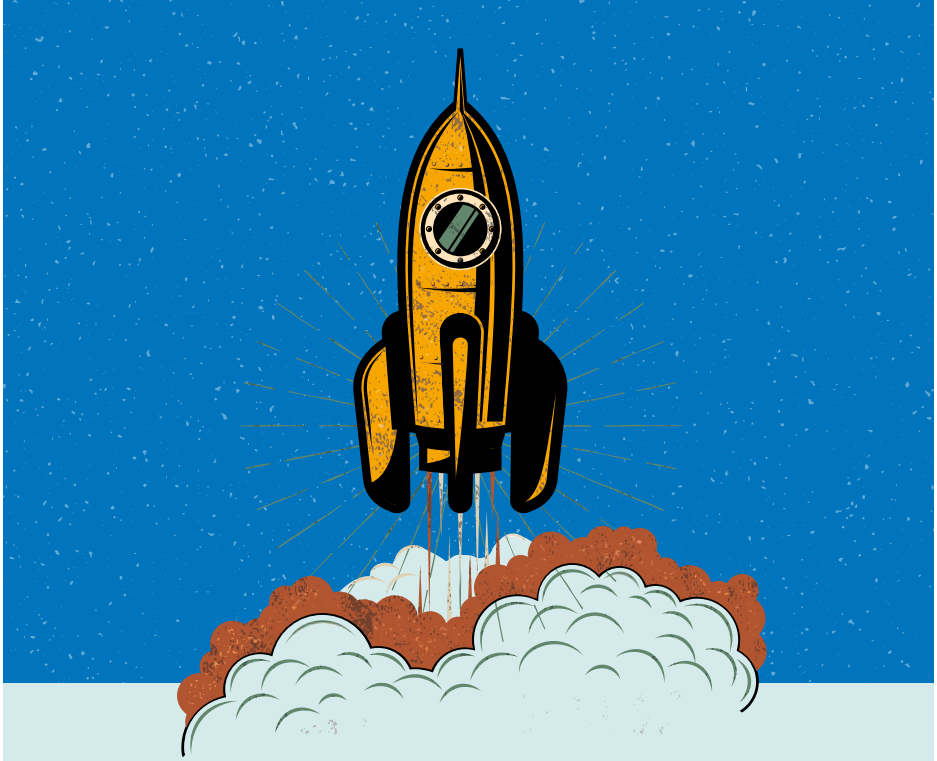
FUCK-UP-EVENT

Fuck up ist englisch und bedeutet „vermasseln". Auf Fuck-up-Events sprechen Personen über berufliche Fehlschläge und gewonnene Erkenntnisse. In Unternehmen und der Wissenschaft sind solche Gesprächsrunden verbreitet.



RETROSPEKTIVE

Teams nutzen Retrospektiven, um ihre Arbeitsweise und -prozesse zu hinterfragen und sie auf Fehler zu prüfen. Nach Abschluss eines Projektes setzt sich dazu die Arbeitsgruppe zusammen und debattiert: Was lief gut und was nicht so gut? Wie können wir künftige Projekte besser gestalten?



>> gar nicht geschehen ist. Insgesamt kann das einen Innovationsschub mit sich bringen." Wenn Mitarbeitende hingegen davor zurückschrecken, Fehler zu machen und über sie zu sprechen – etwa aus Angst vor Sanktionierung –, steht dies kreativen Einfällen entgegen.

„Auch ich mache Fehler!"

Eine positive Fehlerkultur geht Hand in Hand mit weiteren Merkmalen einer positiven Unternehmenskultur: respektvolles Miteinander, Führungsstil auf Augenhöhe sowie eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre. Vorgesetzte prägen als Vorbild die Unternehmenskultur und damit auch die Fehlerkultur entscheidend mit. „Führungskräfte sollten eigene Fehler offen eingestehen und damit signalisieren, dass Fehler ganz normal sind", sagt Ruge. „Gleichermaßen sollten sie Beschäftigte, die Fehler melden oder zugeben, dafür loben." Damit schaffen Führungskräfte eine Atmosphäre, in der sich Beschäftigte unvollkommen und verletzlich zeigen können, ohne an Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu verlieren. Spüren Beschäftigte diese Sicherheit – in Fachkreisen Psychologische Sicherheit genannt –, übernehmen sie Verantwortung für ihr Handeln und sind bereit, über Fehler zu sprechen.

Nicht auf Kosten der Sorgfalt

Aber erhalten Beschäftigte durch eine positive Fehlerkultur nicht einen Freifahrtschein fürs Fehlermachen? Keinesfalls! Gerade im öffentlichen Dienst gibt es eine Vielzahl an Tätigkeiten, in denen nachlässiges Verhalten unbedingt zu vermeiden ist. Denken wir an fehlende Persönliche Schutzausrüstung beim Feuerwehreinsatz. Oder an Verfahren in Amtsgerichten, die der Gesetzgeber exakt vorschreibt und daher wenig Spielraum lässt. „Führungskräfte sollten zwischen Aufgaben und Organisationsformen unterscheiden können, bei denen experimentiert werden kann und Fehler daher erwünscht sind – und wann das nicht geht", sagt Richenhagen. Inakzeptabel sind zudem Fehler, die absichtlich herbeigeführt werden.

Von Fehlern zu Lösungen

Und was die gestürzte Mitarbeiterin aus unserem fiktiven Eingangsbeispiel betrifft: Wir nehmen mal an, sie zog sich keine schweren Verletzungen zu und erholte sich schnell vom Sturz. Zudem nehmen wir an, dass der Vorfall die Abteilungsleiterin beschäftigte: Ihr wurde bewusst, dass sie ihre Beschäftigten stärker für die Unfallrisiken im Büro sensibilisieren muss. Daraufhin stieß sie Informationsveranstaltungen über Sicherheit am Arbeitsplatz an und ermunterte das Team, sich bei fehlendem Equipment bei ihr zu melden. Ein wünschenswertes Szenario, in welchem die gesamte Abteilung durch den Fehler lernen konnte.

Fehlerkultur im Team prüfen: **kommmitmensch.de/die-kampagne/handlungsfelder-im-fokus/fehlerkultur**

Adobe Stock/gearstd, Adobe Stock/migfot0/alya_haciyeva/MicroOne, iStock/Agor

Sich(er) verstehen

Mit Sprache und Gesten **deeskalieren**

Ein Wort führt zum anderen und plötzlich erwächst aus einer Debatte ein Streit. Mit einigen kommunikativen Kniffen lassen sich **Auseinandersetzungen unter Mitarbeitenden entschärfen**.

Transparente Kommunikation, ein offenes Ohr für die Belange der Kolleginnen und Kollegen und regelmäßige Personalgespräche sind essenziell für ein gutes Betriebsklima. Trotzdem kann es dazu kommen, dass sich innerhalb von Teams mal die Gemüter erhitzen. Zielführend ist dies natürlich nicht. Denn nur wenn die Beteiligten eines Gesprächs sachlich und konstruktiv bleiben, kann eine Lösung gefunden werden. Führungskräfte können dabei helfen.

AUF EINZELGESPRÄCHE SETZEN

Meinungsverschiedenheiten kommen in jedem Team vor. Dennoch ist es für Führungskräfte nicht immer einfach, Konflikte unter Mitarbeitenden auszumachen. Besonders auf deren Ton untereinander sollten Führungskräfte achten.

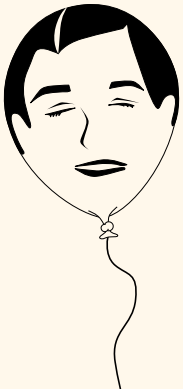
Ist ein Konflikt erkannt, geht es darum, sich auf eine Intervention vorzubereiten, indem sich die Führungskraft einen Überblick über die Situation verschafft: Worum geht es? Wer ist daran beteiligt? Welche Ziele verfolgen die Parteien? Keinesfalls sollten Führungskräfte versuchen, Streit unter Mitarbeitenden in der Gruppe oder vor Unbeteiligten anzusprechen. Das könnte das Konfliktpotenzial weiter anheizen. Stattdessen empfehlen sich Einzelgespräche, damit jede Person ihre Position in Ruhe darlegen kann.

OFFENHEIT VERMITTELN

Was aber kann die Führungskraft tun, wenn sich zwischen Mitarbeitenden ein handfester verbaler Schlagabtausch entwickelt? Dann kommt es darauf an, Ruhe zu bewahren und zu deeskalieren. Dazu gehört es, die Streitenden mit Namen anzusprechen und Blickkontakt aufzubauen. Das signalisiert dem Gegenüber Interesse und Offenheit. Augenmerk muss ebenso auf der eigenen Körpersprache liegen: Anstatt Arme zu verschränken oder Beine übereinanderzuschlagen, können die Hände mit entspannten, hängenden Schultern auf den Knien ruhen. Schuldzuweisungen gilt es zu vermeiden. Es werden schließlich Lösungen gesucht – keine Schuldigen.

Raufeld Medien

Das Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) bietet ein Coaching in Konfliktfällen an. Weitere Informationen zum Angebot:
dguv.de
Webcode: d110852



ICH-BOTSCHAFTEN VERWENDEN

Von sogenannten Du-Botschaften fühlen sich die Angesprochenen in die Ecke gedrängt. Sie wirken schnell als Vorwurf oder Angriff. Ich-Botschaften, die persönliche Perspektiven und Gefühle beschreiben, sind empfehlenswert. Eine ideale Ich-Botschaft enthält eine Sachaussage, die eigenen Bedürfnisse und Gefühle sowie einen Appell.

Beispiel für eine Ich-Botschaft:
Statt:
„Du bist immer so unzuverlässig."

Lieber:
„Ich habe gestern auf deine Unterlagen gewartet und mich geärgert, weil ich dadurch nicht wie geplant meine Aufgabe abschließen konnte. Ich fühle mich nicht ernst genommen, wenn du unsere Deadline nicht einhältst."

Adobe Stock/Alexey Wraith

Wann auch immer

Flexible Arbeitszeiten sind bei vielen jungen Menschen ein wichtiges Kriterium bei der Wahl der Arbeitgebenden. So gelingt die Umsetzung, ohne dass die Gesundheit leidet.

VON **FLORIAN JUNG**

Wie Beschäftigte ihr Berufs- und Privatleben besser unter einen Hut bekommen, ist eine der zentralen Fragen der Arbeitswelt. Eine Antwort darauf können flexible Arbeitszeitmodelle liefern. Insbesondere für Personen, die gerade in die Arbeitswelt starten, ist ein flexibler Umgang mit Arbeitszeiten von großer Bedeutung. Dies zeigt eine Umfrage des Online-Portals Statista unter 1001 befragten Personen im Alter zwischen 17 und 25 Jahren. Demnach nannten 23 Prozent der Männer flexible Arbeitszeiten als das wichtigste Kriterium, wenn sie sich für eine neue Stelle entscheiden. Bei den Frauen waren es 21 Prozent.

Um ein flexibles Arbeitszeitmodell umsetzen zu können, sollten Organisationen geeignete Möglichkeiten zur Arbeitszeiterfassung schaffen. „Im Arbeitszeitgesetz ist die Erfassung von Mehrarbeit schon verankert. Die Forderung des Europäischen Gerichtshofs zur Erfassung der täglichen Arbeitszeit ist jedoch noch nicht in deutsches Recht überführt“, erklärt Dr. Christina Heitmann, Referentin im Bereich Arbeitsgestaltung – Demografie beim Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). Optimal sind digitale Arbeitszeitkonten. Sie halten fest, wenn die tatsächlich geleistete von der vereinbarten Arbeitszeit abweicht. Dadurch ergeben sich Zeitguthaben oder Zeitschulden, die ausgeglichen werden müssen. „Diese genaue Zeiterfassung bei gleichzeitiger Arbeitszeitflexibilisierung, die die Wünsche der Beschäf-

> Insbesondere die tägliche und wöchentliche Höchstarbeitszeit sowie die Einhaltung von Ruhepausen und Ruhezeiten müssen beachtet werden.
>
> **Dr. Christina Heitmann**
> Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV

Beispiele für flexible Arbeitszeitmodelle

Gleitzeit

Dieses Modell umfasst eine Kernarbeitszeit und sogenannte Gleitzeitspannen. Beschäftigte bestimmen selbst, wann sie mit der Arbeit beginnen und aufhören. Auf dem Arbeitszeitkonto werden Plus- und Minusstunden festgehalten, die durch Freizeit ausgeglichen oder in einem vereinbarten Zeitraum nachgeholt werden müssen. Mittels Kernzeiten sorgen Organisationen dafür, dass genug Beschäftigte anwesend sind, wodurch Spitzenzeiten personell aufgefangen werden können.

Job-Sharing

Zwei oder mehr Mitarbeitende teilen sich einen Arbeitsplatz. Die gemeinsame Arbeitszeit wird von der Organisation festgelegt, dies können 60, 40 oder weniger Stunden sein. Für die Organisation kann es herausfordernd sein, für eine Stelle mindestens zwei ähnlich qualifizierte Mitarbeitende zu suchen.
Der Vorteil: Wissen geht nicht automatisch verloren, wenn einer der Beschäftigten kündigt oder erkrankt. Die verbliebene Person kann ihre Erfahrungen an die neue Kraft weitergeben.

Vertrauensarbeitszeit

Beschäftigte erfüllen in einem verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich ihre Aufgaben. Zeiterfassung und Anwesenheitskontrollen gibt es nicht. Was zählt, ist, dass die vereinbarten Arbeitsergebnisse termingerecht vorliegen. Dieses Modell verlangt ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz auf allen Sprossen der Hierarchieleiter. Denn schnell kann es passieren, dass Beschäftigte persönliches Arbeitshandeln über die Gesundheit stellen, um Termine einzuhalten und somit Erfolg zu haben.

tigten berücksichtigt, beugt Mehrarbeit vor und kann Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben reduzieren“, so die Expertin weiter.

Flexibilität nicht zulasten von Pausen

Bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen müssen Führungskräfte einige Punkte im Auge behalten. So gelten zum Beispiel die gesetzlichen Regelungen zu Arbeitszeiten und gegebenenfalls Tarifverträge. „Insbesondere die tägliche und wöchentliche Höchstarbeitszeit sowie die Einhaltung von Ruhepausen und Ruhezeiten müssen beachtet werden“, betont Dr. Heitmann und fügt hinzu: „Zudem müssen Führungskräfte und Beschäftigte über eine hohe Sicherheits- und Gesundheitskompetenz verfügen, damit die erhöhte Flexibilität nicht zur Selbstgefährdung führt.“

Diese Kompetenz helfe zum Beispiel, bei höherem Zeitdruck darauf zu achten, Pausen einzuplanen und sie dann auch tatsächlich zu nehmen. „Eine Unternehmenskultur, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten immer im Blick behält und die die Beteiligung der Beschäftigten sowie eine konstruktive Kommunikation fördert, ist eine wichtige Grundlage“, so Dr. Heitmann.

Mehr Tipps, um Arbeitszeit gesund zu gestalten:
baua.de › Angebote › Publikationen › baua: Praxis › Suche: Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung

Helfen, wo man kann

Diagnosen **psychischer Erkrankungen** häufen sich. Damit es nicht so weit kommt, ist es wichtig, sich anbahnende Probleme frühzeitig zu erkennen und zu behandeln.

VON **FABIAN PAFFENDORF**

Adobe Stock/koldunova_anna

Der Anteil der Krankschreibungen aufgrund von psychischen Diagnosen macht mittlerweile rund 20 Prozent aus. Das legen Berichte der Gesundheitskassen AOK und DAK nahe. Seit drei Jahren in Folge sei das der höchste Anteil krankheitsbedingter Fehlzeiten am Arbeitsplatz – noch vor Rückenbeschwerden und Erkältungskrankheiten. Die Corona-Pandemie empfanden zudem viele Menschen als besonders belastend: Laut NAKO Gesundheitsstudie fühlten sich Personen aller Altersgruppen und Geschlechter häufiger gestresst. Bei den unter 60-Jährigen sind junge Frauen von Symptomen von Angst und Depressionen besonders stark betroffen.

Was Führungskräfte tun können

Entsprechend hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte aufgrund psychischer Probleme krank werden und ausfallen. Führungskräfte sollten sich daher ihrer Verantwortung bewusst sein, der Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeitenden nachzukommen. Die gute Nachricht: Psychischen Belastungen am Arbeitsplatz lässt sich präventiv entgegenwirken. Etwa durch Verbesserungen der Arbeitsorganisation oder durch Fortbildungsangebote. Recht neu sind betriebliche Sprechstunden für Beschäftigte mit externen psychologisch geschulten Fachkräften.

71 %

der Teilnehmenden der repräsentativen Umfrage Deutschland Barometer Depression gaben an, dass sie die Corona-Situation als emotional bedrückend empfinden.

Quelle: Stiftung Deutsche Depressionshilfe, 2021

9,9 Mio.

Menschen waren 2019 an Angststörungen erkrankt. An affektiven Störungen wie Depressionen litten 6,3 Millionen.

28 %

der Deutschen sind im Schnitt jährlich von psychischen Erkrankungen betroffen.

Quelle: Report Psychotherapie, 2020

Neben dem Angebot präventiver Maßnahmen müssen Vorgesetzte frühzeitig eingreifen können, wenn Beschäftigte Tendenzen zu psychischen Problemen aufweisen. „Gute Führungskräfte kennen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sind mit ihnen im regelmäßigen Dialog. Das ermöglicht ihnen, frühzeitig Verhaltensveränderungen zu erkennen und einzuordnen“, sagt Dr. Fritzi Wiessmann, Arbeits- und Organisationspsychologin der Berufsgenossenschaft Verkehr (BG Verkehr).

Diagnosen Fachleuten überlassen

Es müsse unterschieden werden zwischen psychischen Eigenheiten, psychischen Beeinträchtigungen und psychischen Störungen. Unter den psychischen Eigenheiten verstehen Fachleute charakterliche Merkmale. Darunter könnten schnelles Aufgebrachtsein, ein rauer Tonfall oder auch Einzelgängertum fallen. Psychische Beeinträchtigungen machten sich durch Verhaltensveränderungen bemerkbar. Als Ursachen kommen berufliche Überforderung oder private Probleme infrage. Von psychischen Störungen sprechen Expertinnen und Experten, wenn sich psychische Beeinträchtigungen manifestiert haben und als Erkrankung diagnostiziert werden können.

„Teamverantwortliche sollten auffällige Personen ansprechen, wenn die Qualität der Arbeit oder das Teamklima darunter leiden“, sagt Wiessmann. „In einem Vieraugengespräch kann geklärt werden, was die Ursachen sind.“ Selbst eine Diagnose zu stellen, sei dabei aber nicht Aufgabe von Führungskräften. Stattdessen sollten diese verständnisvoll sein und Betroffenen Hilfsangebote offerieren. „Führungskräfte können an Betriebsärztinnen und -ärzte, soziale Beratungsstellen im Unternehmen, die Personalabteilung oder die Personalvertretung verweisen.“ Extern können sich Betroffene an Psychotherapeuten oder Fachärztinnen wenden oder sich stationär in Fachkliniken behandeln lassen. „Auch externe Beratungsstellen kommen infrage“, so Dr. Fritzi Wiessmann.

Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten – Handlungsleitfaden für Führungskräfte
publikationen.dguv.de
Webcode: p206030

CHECKLISTE

Mögliche Verhaltensänderungen bei psychischen Beeinträchtigungen

1 Arbeitsdisziplin:
- Unpünktlichkeit
- Unentschuldigtes Fehlen
- Verspätete Abgabe von Krankmeldungen
- Arbeit bleibt liegen

2 Leistungsverhalten:
- Auffällige Leistungsminderung und -schwankung
- Hohe Fehlerquote
- Häufiges Nachfragen trotz langjähriger Arbeitserfahrung
- Ständige Kontrolle der ausgeführten Aufgaben
- Vermeiden von bestimmten Tätigkeiten

3 Sozialverhalten:
- Meiden von Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten
- Unangemessenes Verhalten wie Aggressivität
- Übersteigerte Reaktionen gegenüber Kritik
- Auffallende Unzuverlässigkeit

4 Weitere Merkmale:
- Außergewöhnliche Unruhe, Angespanntheit
- Andauernde Traurigkeit und/oder Niedergeschlagenheit
- Selbstgespräche
- Verändertes Essverhalten
- Ungepflegte Kleidung, vernachlässigte Körperpflege
- Zunehmender Suchtmittelgebrauch

Gut versorgt

Das Durchgangsarztverfahren wurde vor 100 Jahren eingeführt. Seitdem entscheiden **Durchgangsärztinnen und Durchgangsärzte** über die Behandlung nach einem Arbeits- oder Wegeunfall.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Unfallchirurgie gehört zu den Kernkompetenzen von Durchgangsärztinnen und -ärzten.

Getty Images/mediaphotos

Die große Mehrheit der Arbeits- und Wegeunfälle geht glimpflich aus. Zu den häufigen Verletzungen zählen unter anderem kleine Schnittverletzungen oder Bänderdehnungen. Auf die Notversorgung durch Ersthelfende folgt in diesen Fällen dann das sogenannte Durchgangsarztverfahren. Rund 3,2 Millionen Mal wird es laut Statistik der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) pro Jahr eingeleitet – erstmals 1921 (mehr zur Geschichte in der rechten Spalte).

Adressen im Unternehmen aushängen

Führungskräfte sollten die Beschäftigten darüber aufklären, dass sie nach einem Arbeits- oder Wegeunfall eine Durchgangsärztin oder ein Durchgangsarzt (D-Arzt) aufsuchen sollten. Das kann etwa während einer Schulung zum Verhalten in Notfällen erfolgen. Denn weil D-Ärztinnen und D-Ärzte den Unfall für die gesetzliche Unfallversicherung dokumentieren, spielen sie auch eine wichtige Rolle bei der Frage, wer die Behandlungskosten übernimmt. In Unternehmen und Einrichtungen sollten die Informationen, wo sich die nächsten Praxen befinden, leicht zugänglich sein – zum Beispiel auf einem Aushang stehen. Die verletzten Personen müssen sich aber nicht an die genannten Praxen wenden, sondern können ihren Arzt oder ihre Ärztin frei wählen. Dann ist es wichtig, dass sie bei der ausgewählten Praxis darauf achten, dass diese den Zusatz „Durchgangsarzt“ führt. Nur dann kann der Unfallversicherungsträger nach Prüfung auch die Kosten übernehmen. Dies gilt auch für mögliche Spätfolgen eines Arbeitsunfalls.

Eine D-Ärztin oder einen D-Arzt sollen nach einem Arbeits- oder Wegeunfall die bestmögliche medizinische >>

Traditionsreich: Das D-Arztverfahren hat sich in den vergangenen 100 Jahren erfolgreich etabliert.

picture-alliance/Mary Evans Picture Library

100. Jubiläum

Der Begriff „Durchgangsarzt“ wurde erstmalig am 29. November 1921 in der Reichsversicherungsordnung benutzt. Wie es zu diesem Begriff kam und warum das Verfahren eingeführt wurde, ist nicht genau überliefert. Vermutlich spielte jedoch das Unglück von Oppau zwei Monate zuvor eine Rolle, wo bei der Explosion eines Silos 559 Menschen starben und viele weitere verletzt wurden. Melanie Wendling, Abteilungsleiterin Gesundheit und Rehabilitation in der Hauptabteilung Versicherung und Leistungen bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), hat sich für das Fachmedium DGUV Forum näher mit der Historie befasst. Ihr Artikel ist in der Ausgabe 9/2021 zu finden.

forum.dguv.de/ausgaben
› Alle Ausgaben

Eine Durchgangsärztin im Gespräch mit einer Patientin. Sie erläutert ihr die beste Behandlungsmethode nach einem Unfall.

Getty Images/kupicoo

>> Versorgung sicherstellen. Sie übernehmen im Behandlungsablauf als Generalistinnen und Generalisten eine Lotsenfunktion: Sie bestimmen darüber, ob die Heilbehandlung in der Hausarztpraxis durchgeführt wird oder wegen der Art oder Schwere der Verletzung eine besondere Behandlung erforderlich ist.

Auf Unfallmedizin spezialisiert

Das können sie deshalb so gut entscheiden, weil sie besondere Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Unfallmedizin mitbringen. So sind sie in der Lage, die Art und Schwere einer Verletzung bestmöglich zu beurteilen. Die medizinischen Fachkräfte sind dann aufzusuchen, wenn die Verletzung über den Unfalltag hinaus die Arbeitsfähigkeit verhindert oder die Behandlung mehr als eine Woche dauert.

In vielen Fällen reicht es, wenn sich die Unfallverletzten von ihrem Hausarzt oder ihrer Hausärztin behandeln lassen. D-Ärztinnen und -Ärzte kontrollieren dann nur noch den Heilverlauf. In komplizierteren oder besonders schweren Fällen behandeln sie selbst. Weil es zu ihrer Ausbildung gehört, die Facharztbezeichnung „Orthopädie und Unfallchirurgie“ zu erwerben, würden sie zum Beispiel einen Knochenbruch selbst behandeln. In jedem Fall informieren sie die zuständige Unfallkasse oder Berufsgenossenschaft.

Datenbank mit Kontakt zu D-Ärztinnen und D-Ärzten
lviweb.dguv.de

Gut zu wissen: Arbeitsunfall und D-Arztverfahren

In welchen Fällen ist das Durchgangsarztverfahren anzuwenden?

Der D-Arzt oder die D-Ärztin sind aufzusuchen, wenn:

- **die Unfallverletzung** über den Unfalltag hinaus zur Arbeitsunfähigkeit führt,
- **die Behandlung** mehr als eine Woche andauert, Heil- und Hilfsmittel verordnet wurden oder wenn es sich um eine Wiedererkrankung aufgrund von Unfallfolgen handelt.

Bei isolierten Augen- und Hals-Nasen-Ohren-Verletzungen geht es dagegen direkt in eine Facharztpraxis. Das gilt ebenso bei Zahnverletzungen.

Wer stellt die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AU-Bescheinigung) aus?

Dies übernimmt der behandelnde Arzt oder die behandelnde Ärztin. Behandelt nicht eine Fachkraft des Durchgangsarztverfahrens den Fall, kann sie dennoch die AU-Bescheinigung ausstellen. Das geht allerdings nur, wenn die zu behandelnde Person nicht am selben Tag den weiterbehandelnden Arzt oder die weiterbehandelnde Ärztin aufsuchen kann.

Wann muss ein Arbeitsunfall der zuständigen Unfallkasse oder Berufsgenossenschaft gemeldet werden?

Bei tödlichen Arbeitsunfällen ist der Unfallversicherungsträger direkt zu informieren, ebenso bei Unfällen mit schwerwiegenden Folgen. Ansonsten sind Unfälle meldepflichtig, wenn Personen dadurch mehr als drei Tage arbeitsunfähig werden. Die Meldung hat innerhalb von drei Kalendertagen nach dem Unfalltag zu erfolgen.

Wer ist für die Meldung zuständig?

Unternehmerinnen und Unternehmer beziehungsweise Bevollmächtigte. Die Arbeitsunfallanzeige benötigt aber auch vom Personal- oder Betriebsrat eine Unterschrift.

Wer wird außerdem über Arbeitsunfälle informiert?

Neben dem Betriebs- oder Personalrat sind dies die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Auch das Amt für Arbeitsschutz bekommt eine Kopie. Die verletzte Person kann auf eigenen Wunsch ebenfalls eine Durchschrift erhalten.

Halt dich fit

Sport für *zu Hause*

Regelmäßiges Training steigert die Fitness und stärkt die Muskulatur. Vier **Übungen,** die sich daheim ohne Geräte umsetzen lassen.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

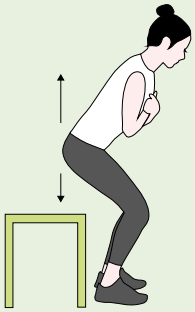
Im Herbst und Winter fällt es bei niedrigen Temperaturen und feuchtem Wetter schwer, sich zum Sporttreiben nach draußen zu begeben. Und auch wenn die Fitnessstudios wieder geöffnet haben und Sporthallen zur Verfügung stehen, möchten sich in Pandemiezeiten nicht alle Menschen zusammen mit vielen anderen in Innenräumen aufhalten.

Training ohne Geräte

Kein Problem: Zu Hause lässt sich ebenfalls trainieren. Auch ohne Geräte gibt es hier viele Möglichkeiten, den Muskelapparat zu stärken. Wichtig ist vor allem, regelmäßig zu trainieren, damit sich der heimische Sport positiv auf Fitness und Gesundheit auswirkt. Fachleute empfehlen daher, feste Zeiten für die Übungen einzuplanen.

Vier Beispiele für Übungen, die ohne Geräte auskommen und wenig Platz voraussetzen, haben wir hier zusammengestellt. Sie sind unterschiedlich schwer, lassen sich von der Intensität her aber alle an die eigenen Bedürfnisse und Stärken anpassen. Am besten ist es, mit kürzerer Dauer zu starten und sich schrittweise zu steigern.

Übungen für den Rücken:
topeins.dguv.de/gesund-bleiben/rueckensport

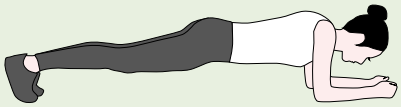


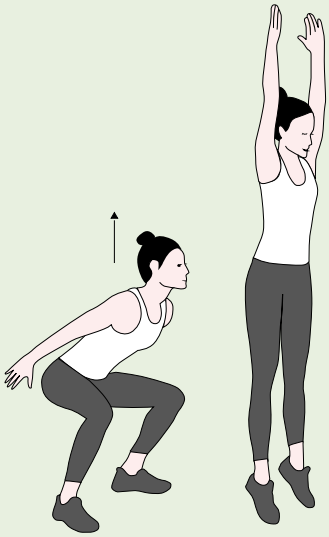
1

Aufstehtest – beweglich bleiben
Ein guter Fitnessselbsttest: Auf einen Stuhl oder Hocker setzen und die Arme vor der Brust über Kreuz verschränken. Dann 30 Sekunden lang so oft aufstehen und wieder hinsetzen wie möglich, ohne die Arme zu Hilfe zu nehmen. Darauf achten, dass zum Aufstehen gehört, die Beine ganz durchzustrecken. Beim Setzen mit dem Po die Sitzfläche berühren. 20 bis 30 Mal sollte es klappen.

2

Planking – für den gesamten Körper
Die Standardvariante des Unterarmstützes beginnt in der Bauchlage. Die Ellenbogen sind unter den Schultern, die Unterarme parallel zum Körper. Hochdrücken, sodass der Körper nur von Zehenspitzen und Unterarmen gestützt wird. Der Körper bildet eine gerade Linie, der Nacken bleibt entspannt. Ansonsten Knie durchdrücken, Po und Bauch anspannen. Eine halbe Minute halten und dabei weiteratmen.
Mehrmals wiederholen.





3

Jump Squats – anspruchsvoll und intensiv
Stehen, dabei die Füße schulterbreit auseinander halten. Die Zehen leicht nach außen drehen. Hüfte nach hinten und unten absenken. Die Knie beugen. Sie sollen nicht vor den Zehen sein. Die Kraft aus den Beinen in den Sprung drücken. Die Arme hochreißen und den Körper strecken. Kontrolliert landen und gleich 10 bis 15 Mal wiederholen.

4

Mountain Climbers – Kraft und Balance
Eine Übung für Fortgeschrittene mit gutem Körpergefühl.
In den Liegestütz gehen, dabei die Arme eng am Körper lassen. Ein Bein nach vorn holen. Das gestreckte Bein schnell nach vorn ziehen, das andere Bein im direkten Wechsel nach hinten strecken, sodass sie die Position tauschen. Mit den Armen verhindern, nach vorn zu rutschen. Den Rücken stets gerade halten. Durch die Zahl der Wiederholungen lässt sich die Trainingsintensität regulieren.

INS NETZ GEGANGEN

Dreierlei Fundstücke aus dem Internet

IMAGEFILM

Einblick ins Gesundheitsamt Berlin-Neukölln

Neukölln gehört zu den Berliner Corona-Hotspots. In der Pandemie leistet das Gesundheitsamt des Hauptstadtbezirks Schwerstarbeit. Doch die Führungskräfte und Beschäftigten des Gesundheitsamtes sind „mehr als Pandemie und Faxgerät“, wie sie in der Ankündigung zur neuen Video-Reihe „Typisch Gesundheitsamt Neukölln“ schreiben. In Episode 1 gehen Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen auf Klischees ein, die mit der Arbeit in einem Amt verbunden werden. Fast ein Dutzend Beschäftigte und Führungskräfte gibt in diesem Film einen Einblick in die eigene Arbeit und Motivation.

Ein Blick hinter die Kulissen eines Amtes, der im Stile einer Dokumentation gehalten ist. Ein gutes Beispiel, wie sich etwas für das Image des öffentlichen Dienstes durch Transparenz erreichen lässt, und zugleich eine öffentliche Wertschätzung der Beschäftigten.

Episode „Typisch Amt“ des Kanals vom Gesundheitsamt Neukölln: **youtube.de**

PODCAST

Hilfe für die Arbeit im Homeoffice

Was heißt eigentlich Arbeit im Homeoffice, worin unterscheiden sich mobiles Arbeiten und Telearbeit? Diese und andere Fragen rund um das Arbeiten von zu Hause beantwortet die Unfallkasse Thüringen (UKT) in ihrem Podcast „Gut abgesichert“. Eine wichtige Rolle spielt das Thema Gefährdungsbeurteilung, die auch bei mobiler Arbeit von Arbeitgebenden zu erstellen ist. Die Einführung in das Thema geht auf rechtliche Fragen, Fragen der Verantwortung und Ausstattung ein. In der zweiten Hälfte geht es dann um die Themen Führung und Führungskultur, und es wird dabei konkreter.

Informativ und kompakt gehaltener Podcast. Besonders die zweite Hälfte, in der es um Fragen rund um das Thema Führung aus der Ferne geht, ist für Vorgesetzte hilfreich. Dazu bekommen sie praktische Tipps und Hinweise zu weiterführenden Quellen.

Folge 3 zum Anhören: **ukt.de › Multimedia › UKT-Podcast**

VIDEOCLIP

Helmtragen auf dem Fahrrad ist clever

In Hassknechts Werkstatt für Verkehrssicherheit ist kein Platz für Idioten. Hassknecht meint damit etwa Personen, die ohne Helm aufs Fahrrad steigen. Um einen deftigen Kommentar ist er ihnen gegenüber nie verlegen. Sicherheit sei wichtiger als Aussehen, verkündet er. Psychologisch geschickt zieht er einen Vergleich zwischen Menschen, die Rad fahren, und Menschen, die Ski fahren. Bei Letzteren setzen bereits mehr als 80 Prozent eine schützende Kopfbedeckung auf. Da möchte natürlich niemand im Vergleich schlechter abschneiden. Ein wenig haarig wird es in der Folge „Kopflastig“ nur bei der Pointe – mehr sei hier nicht verraten.

Kopflastig ist hier nur der Titel. Kurzweilig und unterhaltsam greift die Reihe des Deutschen Verkehrssicherheitsrates und des Bundesverkehrsministeriums das Thema Helmtragen für Radfahrende auf. Gut geeignet für Unterweisungen zum Thema Verkehrssicherheit.

Auf dem Youtube-Kanal von „Runter vom Gas“ oder über die Website: **runtervomgas.de**

Franz Helmreich

„Wer war das?“

Wer Fehler macht, bekommt Ärger? Elke Schüttelkopf erklärt, warum es vor allem unsere Emotionen sind, die einer positiven Fehlerkultur im Wege stehen.

Wenn Fehler passieren, reagieren Führungskräfte häufig irrational: Sie suchen nach Schuldigen und drohen mit Konsequenzen – und vergessen darüber das Lernpotenzial. Elke Schüttelkopf ist Spezialistin für Fehlerkultur. Seit 25 Jahren berät sie Unternehmen und Organisationen, wie sie besser mit Fehlern umgehen können. Und schrieb darüber mehrere Bücher. Immer wieder ein Thema: Emotionen und wie sie sich auf die Fehlerkultur auswirken.

Frau Schüttelkopf, warum fällt es Organisationen so schwer, über Fehler zu sprechen?
Immer wieder wird gefordert, mehr über Fehler zu sprechen. Da bekommen Führungskräfte oft berechtigte Bedenken, dass das Breittreten von Fehlern in der Öffentlichkeit dem Image des Unternehmens schadet. Hier ist es sinnvoll, zwischen interner und externer Kommunikation zu unterscheiden: Im Unternehmen braucht es einen offenen Umgang, sodass Fehler zuverlässig erkannt und verbessert werden. Nach außen sind es nicht die Fehler, über die es sich zu kommunizieren lohnt – sondern die daraus resultierenden Erkenntnisse. Zum Beispiel: „Aufgrund der kritischen Feedbacks haben wir unseren Kundenservice verbessert.“

Weshalb ist es innerhalb von Organisationen oder im eigenen Team so schwer, über Fehler zu sprechen?
Im Laufe des Lebens erfahren wir immer wieder, dass es besser ist, Fehler zu verheimlichen. Das Schimpfen der Eltern und Lehrkräfte prägt und sitzt uns auch im Erwachsenenleben noch im Nacken. Wir befürchten, dass wir Ärger bekommen und womöglich unseren Job gefährden, wenn wir über eigene Fehler sprechen. Und wir sprechen auch ungern andere auf ihre Fehler an, um sie und uns nicht in eine unangenehme Situation zu bringen. Dabei ist es so wichtig zu erkennen, dass beim Hobeln eben Späne fallen. Wir sollten lernen, damit sachlich und lösungsorientiert umzugehen.

Warum suchen Führungskräfte häufig reflexartig nach Schuldigen?
Die Schuldigen-Suche ist einfach und praktisch: Wenn etwas passiert ist, fragen Führungskräfte schnell „Wer war das?“ statt „Warum ist das passiert?“. Denn dann muss man keinen Sachverstand zur Fehleranalyse oder Lösungsfindung aufwenden. Das hat jedoch einen Haken: Dadurch bekämpfen Führungskräfte nur das Symptom und nicht die Ursache. Der Fehler wird weiterhin auftreten.

Sollten Führungskräfte also lieber allen Ärger ignorieren, wenn sie von Fehlern erfahren?
Führungskräfte sollten unterscheiden, wie sie von dem kritischen Fehler erfahren: Kommen meine Teammitglieder direkt zu mir und melden mir eigene Fehler, so ist es wichtig, diesen Mut zu würdigen und sich dafür zu bedanken. Das erfordert oftmals, den Ärger über den Fehler dem Teammitglied nicht um die Ohren zu hauen, sondern tief durchzuatmen. Führungskräfte sollten sich dann bewusst machen, dass ein offener Umgang mit Fehlern strategisch wichtig ist, weil es Fehlerkosten senkt, wenn diese früh erkannt und schnell bewältigt werden. Anders verhält es sich, wenn Führungskräfte selbst einen verheimlichten oder vertuschten Fehler bemerken. Da wurde der Schaden für die Firma bewusst vergrößert. Das ist wahrlich ein Grund für Ärger und negative Konsequenzen.

Machen Sie mit bei der Verlosung

Das Taschenbuch **„Lernen aus Fehlern: Wie man aus Schaden klug wird“** ist im Haufe Verlag erschienen. Wir verlosen drei Exemplare.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 15. Januar 2022** eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung ***top eins*** 4/21“ 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, Glinkastr. 40, 10117 Berlin, dguv.de; unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über datenschutzbeauftragter@dguv.de. Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter topeins.dguv.de/datenschutz.

Illustration: Raufeld Medien

Bewegtes *Arbeiten*

Mit Steh-Meetings, Wackelstühlen und Physiotherapie unternehmen Organisationen alles Mögliche, um Beschäftigten im Arbeitsalltag Bewegung unterzujubeln. **Imke König** hat sich angeschaut, welche Methoden fruchten.

Früher war ja angeblich alles besser. Zum Beispiel wurde noch sehr hart körperlich gearbeitet, gehoben, geschleppt und gekniet. In einigen Berufen ist das bis heute der Fall und dort sehnt man sich eher selten nach noch mehr Bewegung. Wo allerdings viel am Schreib- und Besprechungstisch oder in Videokonferenzen gearbeitet wird, wächst hingegen der Bauchspeck, die Muskulatur erschlafft allerorten oder verhärtet. Verzweifelt wird überlegt: Wie kann es gelingen, dass der Mensch sich dabei bewegt?

Ist es attraktiv, nach Feierabend Sportkurse unter dem Behördendach anzubieten? Im ländlichen Raum findet dies durchaus Zuspruch, wo es praktisch ist, das gleich an Ort und Stelle absolvieren zu können. Da wird sich auch schon einmal im Büro des Gesundheitsmanagements umgezogen, auf dem Land ist es eben kuscheliger. Im städtischen Raum gibt es hingegen an jeder Ecke vielfältig ausgestattete Sportstudios, wo in anonymerer Atmosphäre in zu eng sitzender Sportkleidung geschwitzt und geächzt werden kann – dort werden Angebote auf der Arbeit nicht so gut angenommen. Eine raffiniertere Vorgehensweise ist gefragt.

Kommen wir damit zu den Möglichkeiten der Arbeitsplatzausstattung: Denkbar wären wackelige Sitzplätze. Wer sich ständig ausbalancieren muss, trainiert ganz automatisch. Oder noch ausgefuchster die Idee, dass es gar keinen festen Arbeitsplatz mehr gibt und sich die Beschäftigten jeden Morgen mit ihrem Bürocaddy kilometerlang einen Raum und Platz suchen müssen. Beladungsgewicht und Rollenbeweglichkeit der Caddies könnte man hier übrigens noch in verschiedenen Schwierigkeitsgraden verändern, sodass das Training wöchentlich gesteigert werden kann. Den Drucker weit weg zu stellen oder im Treppenhaus zu trainieren, sind ja mittlerweile schon gängige Vorgehensweisen.

Imke König ist Diplom-Psychologin, Psychotherapeutin und Coach. In ihrer ***top eins***-Kolumne gibt sie Führungskräften Tipps für eine ausgewogene Work-Life-Balance und effizientes Stressmanagement.

Besprechungen im Stehen sind hingegen noch eine zarte Pflanze, die sich von morgendlicher Gruppenbegrüßung im Flur erst noch zur konsequenten Methode gerade auch für längere Besprechungen auswachsen muss. Ein angenehmer Nebeneffekt könnte sein, dass Vielrednerinnen und -redner sich mehr disziplinieren und Wiederholungen wegen schmerzender Füße unterlassen.

Wo ich schon einmal von der schönsten aller Welten träume: Es gab wohl dereinst ein Unternehmen mit eigenen Physiotherapeutinnen oder einem -therapeuten für die Belegschaft. Eine Gegenrechnung mit eingesparten Krankheitstagen könnte sich durchaus lohnen.

Kostengünstiger wäre die zu Unrecht als spießig und uneffizient gescholtene aktive Pause: Sportliches Fachpersonal kommt ein- bis dreimal die Woche an den Arbeitsplatz und führt kurze Übungen vor. Ich kenne keine Methode, die besser geeignet wäre, nicht nur die „worried well“ zu erreichen – also diejenigen, die sich sowieso schon genug bewegen. Ganz verrückt wäre es hingegen, statt der Flurnachbarin oder dem Flurnachbarn eine E-Mail nach der anderen zu schicken, aufzustehen und rüberzugehen, um es ihr oder ihm einfach zu sagen. Bekanntlich zählt ja jeder Schritt mehr.

Adobe Stock/ivector

Eine Frage der Gesundheit

Ist Süßstoff eine *gesunde Alternative zu Zucker?*

Übergewicht, Karies, Diabetes: Der übermäßige Konsum von Zucker kann gesundheitliche Probleme verursachen. Und eine dauerhaft hohe Zuckerkonzentration im Blut schädigt die Blutgefäße und Organe. Seit der Stevia-Süßstoff 2011 durch die Europäische Union zugelassen wurde, sind Alternativen zum Haushaltszucker wieder vermehrt nachgefragt. Zuckerersatzstoffe sind allerdings in der Ernährungswissenschaft umstritten.

Künstliche Süßstoffe wie Aspartam, Saccharin und Sucralose stehen in Verdacht, gesundheitsschädigend zu sein. Jüngst veröffentlichten Forschende der Anglia Ruskin Universität in Cambridge eine Studie, durch die nachgewiesen werden konnte, dass künstliche Süßstoffe die Bildung von krank machenden Darmmikroben begünstigen. Den vermuteten Zusammenhang zwischen dem Konsum von künstlichen Süßstoffen und dem Auftreten von Krebserkrankungen konnte die Wissenschaft in den vergangenen Jahrzehnten jedoch nicht nachweisen.

Stevia gilt als bester Zuckerersatz

Zuckeralkohole wie Xylit, Sorbit und Erythrit kommen in der Natur vor. In vernünftigen Mengen genossen können sie relativ unbedenklich konsumiert werden. Allerdings ist ihre Süße deutlich geringer als die von Haushaltszucker. Dies kann dazu führen, dass zu viel davon verwendet wird. Die unangenehmen Folgen: Blähungen und Durchfall.

Kokosblütenzucker und Palmzucker sind keine Alternativen, weil sie Stoffe enthalten, die der menschliche Stoffwechsel nicht gut verarbeiten kann. Als bester Zuckerersatz gilt Stevia-Süßstoff. Er wird aus den Blättern der Pflanze Stevia rebaudiana gewonnen und ist sehr kalorienarm. Zwar ist die Süßkraft höher als die des Haushaltszuckers, aber das Steviolglycosid-Extrakt hat einen bitteren Nachgeschmack.

Einen perfekten Zuckerersatz gibt es also nicht. Wer mit Zucker süßen möchte, orientiert sich am besten an der Empfehlung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE). Sie empfiehlt, bis zu zehn Prozent des täglichen Energiebedarfs aus Zucker zu gewinnen. Das entspricht einer durchschnittlichen Obergrenze von 50 Gramm Zucker am Tag.

Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung listet **zehn Regeln** für bedarfsgerechtes, gesundheitsförderndes Essen und Trinken: **www.dge.de › Ernährungspraxis › vollwertige Ernährung**

Adobe Stock/Halfpoint

Heftvorschau

Verkehrssicherheit als Führungsaufgabe
Führungskräfte erhalten Tipps, wie sie die Sicherheit auf Arbeitswegen in ihrem Team thematisieren und fördern.

topeins.dguv.de

UK|BG

LOVE, PIKS & HAPPINESS.

#ImpfenSchützt

Deshalb ruft die gesetzliche Unfallversicherung Beschäftigte aller Berufsgruppen auf, COVID-19-Impfangebote wahrzunehmen. Weitere Informationen und Kampagnenmaterialien finden Sie unter: **www.dguv.de/impfenschuetzt**

Folgen Sie uns auf: