Das Magazin für Führungskräfte
Ausgabe 6/2020

DGUV

topeins

Fitte Führungskräfte

Geistig und körperlich in Form bleiben: So gehen Führungskräfte mit gutem Beispiel voran

SUIZID IM TEAM
Wie Führungskräfte darauf reagieren und ihr Team stützen können 10

UNTERSCHÄTZTE GEFAHR
Ablenkung am Steuer zählt noch immer zu den häufigsten Unfallursachen 14

TOP-SHARING
Warum Betriebe von Teilzeitarbeit in der Chefetage profitieren können 20

4

***topeins* – machen Sie Sicherheit und Gesundheit zu Ihrem Tagesordnungspunkt Nummer eins.**

Zwei von drei Führungskräften treiben Sport – allerdings ist die Trainingszeit bei knapp der Hälfte nicht ausreichend. Und nur ein Drittel praktiziert Entspannungstechniken wie Meditation oder progressive Muskelentspannung. Denn gerade in Führungspositionen ist die Zeit knapp und die Belastung hoch, Überstunden sind an der Tagesordnung. Das hat oft fatale Folgen: Langes Sitzen am Schreibtisch und im Auto kann den Skelett- und Muskelapparat schädigen, während dauerhafter Stress das Herz-Kreislauf-System belastet. Zudem verstärkt mangelnde Bewegung die negativen Auswirkungen auf die psychische und körperliche Gesundheit. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen. Denn bei Führungskräften steht nicht nur die eigene Gesundheit auf dem Spiel – das Verhalten der Beschäftigten wird von ihrem Vorbild stark geprägt. Unternehmensleitungen sind klug beraten, gesundes Verhalten zu fördern und dies beispielsweise in die Zielvereinbarungen aufzunehmen.

Wie Führungskräfte im Arbeitsalltag und auch privat mit gutem Beispiel vorangehen und sich selbst fit halten können und was sie dabei effektiv unterstützt, lesen Sie in der *topeins*-Titelstrecke ab Seite 4.

10

SUIZID IM TEAM

Was Führungskräften hilft, nach dem Suizid von Mitarbeitenden das Team durch Trauer und etwaige Vorwürfe zu begleiten

18

FACHKRÄFTE GEWINNEN UND BINDEN

Attraktive Arbeitsbedingungen können das Personaldefizit mildern

IMBLICK: NEIN SAGEN
Seite 9

RECHTLICHE UPDATES
Seite 13

UNTERSCHÄTZTE GEFAHR – ABLENKUNG AM STEUER
Seite 14

EMPFOHLEN ZUM …
Seite 17

TOP-SHARING: TEILZEIT IN DER CHEFETAGE
Seite 20

HAUSMEISTERIN CONNY KOMMENTIERT: EMPOWERMENT
Seite 22

AUF DEN PUNKT GEBRACHT: ALTERSTEILZEIT
Seite 23

Illustrationen/Fotos: Getty Images/sorbetto, oatawa, LaylaBird, LightFieldStudios CWH
Icon: flaticon.com

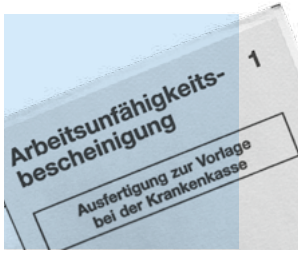
IMPRESSUM
topeins, 3. Jahrgang, erscheint zweimonatlich, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // **Internetadresse:** topeins.dguv.de // **Herausgegeben von:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: www.dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Redaktionsbeirat:** Renate Bantz, Gregor Doepke, Julia Fohmann, Prof. Dr. Frauke Jahn, Gerhard Kuntzemann, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Michael Quabach, Dr. Ronald Unger, Dr. Martin Weber, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethege, Dr. Monika Zaghow, Holger Zingsheim // **Leserservice:** redaktion@topeins.dguv.de. Bitte geben Sie bei Adressänderungen, Abbestellungen etc. möglichst Ihre Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse an. // **Verlag:** CW Haarfeld GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, www.cwh.de // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), DGUV // **Redaktion:** Kai Stiehl (Redaktionsleiter), Markus Fischer, Manuela Müller, Maren Zeidler // **Druck:** Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Moorfleeter Deich 312a, 22113 Hamburg // **Grafisches Konzept:** CW Haarfeld GmbH // **Titelbild dieser Ausgabe:** Getty Images/sorbetto // **Stand dieser Ausgabe:** 10.11.2020 // **Die nächste Ausgabe** erscheint am 24.02.2021.

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

Klimaneutral Drucken powered by ClimatePartner°

einblicke

Fehltage wegen psychischer Erkrankungen stark gestiegen. 2019 erreichten Arbeitsunfähigkeitsmeldungen aufgrund psychischer Erkrankungen bei der Krankenkasse DAK seit 2000 den aktuellen Höchststand: 260 Fehltage pro 100 Beschäftigte entfielen im Durchschnitt auf die Psyche. Frauen waren mit 328 Fehltagen gegenüber 203 Fehltagen bei den Männern deutlich öfter betroffen. Der häufigste Grund dafür lautete Depression, gefolgt von Anpassungsstörungen. Letztere Diagnose wird dann gestellt, wenn Menschen Schwierigkeiten haben, sich an eine veränderte Lebenssituation anzupassen. Das kann private Gründe wie eine Trennung oder einen Todesfall zur Ursache haben oder Probleme bei der Arbeit. Interessant ist in diesem Zusammenhang der Blick auf die Branchen: In der öffentlichen Verwaltung gab es den meisten Arbeitsausfall durch psychische Erkrankungen – 382 Fehltage je 100 Versicherte. Ähnlich hoch waren die Zahlen im Gesundheitswesen mit im Schnitt 338 Fehltagen. Die niedrigsten Werte verzeichnete die Baubranche mit 154 Fehltagen. Den Gesundheitsreport der DAK gibt es unter dem Kurzlink:



t1p.de/y3k5

Nachholbedarf bei Homeoffice-Kultur. Führungskräfte sind entscheidend, wenn es ums Homeoffice geht. Zwei Umfragen der Universität zu Köln haben ergeben, dass Beschäftigte im öffentlichen Dienst sowie im Bereich IT und technische Dienstleistungen schlechte technische Voraussetzungen und fehlende Unterstützung von Vorgesetzten bei der Umsetzung von Homeoffice bemängeln. Durch die rasante Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 sind für viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes eine Reihe von Veränderungen im Arbeits- und Privatleben entstanden. Dazu gehörten auch das Arbeiten im Homeoffice und die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitssituation. Für die Mehrheit der Befragten war das Arbeiten im Homeoffice während der Corona-Pandemie eine neue Erfahrung. Erschwert wurde dies in erster Linie durch die fehlende IT-Infrastruktur, was vor allem auf der Organisations- und Führungskultur beruht. Zudem zeigten die Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen Homeoffice – respektive Präsenzkultur – und der mentalen Gesundheit der Beschäftigten. Die Mehrheit der Teilnehmenden wünscht sich künftig weniger Präsenzkultur: Arbeitsleistung soll anhand der Ergebnisse bewertet werden, nicht nach der Anwesenheit am Arbeitsplatz.

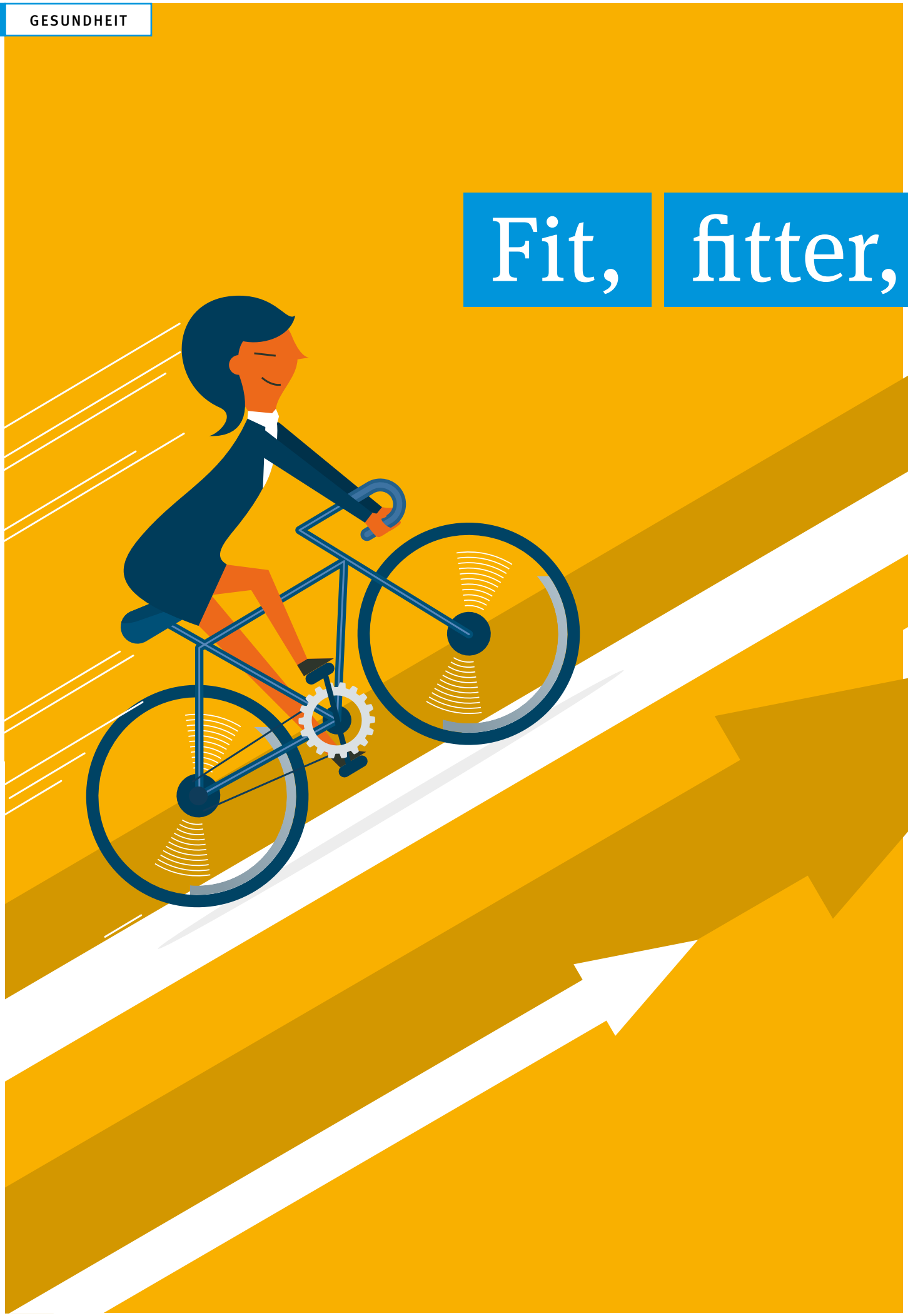
t1p.de/qcco

Vorsicht bei der Kommunikation mit Maskenmuffeln. Eine Studie im Auftrag der Kampagne kommmitmensch ergab, dass 43 Prozent der Befragten nach einem Hinweis auf den fehlenden Mund-Nasen-Schutz eine unfreundliche Antwort erhielten. 30 Prozent gaben an, dass sie beleidigt wurden. Um etwaige Konflikte am Arbeitsplatz zu vermeiden, sollten Führungskräfte gemeinsam mit dem Team klare Regeln aufstellen. Hilfestellungen dazu bietet die Kampagnen-Website unter:

kommmitmensch.de

komm mit mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Fit, fitter,



Führungskraft

Der Mensch ist nicht dafür gemacht, nur zu sitzen und zu managen. Das bekommt zu spüren, wer Ernährung, Bewegung und Entspannung vernachlässigt. Betriebliche Unterstützung und persönliche Rituale helfen, sich selbst – und zugleich das ganze Team – fitter zu machen.

Im Auto und im Büro sitzen – ruhig und freundlich, obwohl Zeitdruck und widersprüchliche Anforderungen den Puls hochtreiben –, abends endlich essen und dann noch schlecht schlafen: So sieht oft der Alltag des Managements aus. Die möglichen Folgen bekommt Prof. Dr. Curt Diehm zu sehen: mentale Erschöpfung, Übergewicht, Diabetes und Bluthochdruck. Als Ärztlicher Direktor der Max-Grundig-Klinik im Schwarzwald weist der Internist darauf hin, dass die Kombination aus regelmäßigem Sport, Fleischkonsum in Maßen und Verzicht auf Rauchen gesundheitliche Risiken drastisch reduziert. Diese Zusammenhänge zwischen Verhalten und Gesundheit sind in Management-Etagen wohlbekannt. Bei einer von der Klinik beauftragten Befragung gaben zwei Drittel von 1.000 Führungskräften an, regelmäßig Sport zu treiben. Nur noch jede zehnte Führungskraft raucht und auch der Fleischkonsum geht zurück – vor allem bei weiblichen und jüngeren Führungskräften.

Die Einsicht ist da, allein die Zeit fehlt

An Einsicht, mehr für die eigene Fitness zu tun, mangelt es weniger als an der Zeit dafür. Das jedenfalls gab mehr als die Hälfte der Befragten an. Der Arbeitsalltag von Führungskräften lasse wenig Raum dafür, ausgewogen zu essen, sich regelmäßig um die eigene Fitness zu kümmern und genug Zeit für Familie und Freundeskreis zu haben. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), eine Kooperation der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherung, hat die Zusammenhänge von Führung und Gesundheit im Forschungsprojekt „iga.Radar“ analysiert. „Damit Führungskräfte zwischen dem Druck von oben und unten nicht Wohlbefinden und Gesundheit einbüßen, müssen sie auf sich achten und bei Überlastung frühzeitig gegensteuern, was vielen Führungskräften allerdings oft nicht gelingt“, heißt es im iga.Report 29 „Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern“, der die Ergebnisse der Befragung zusammenfasst.

Ungesunde Sandwich-Position

Sabine Can, Leiterin des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) der Stadt München, hat das mittlere Management im Blick: „Das ist oft eine einsame Rolle. Wer zum mittleren Management gehört, ist nicht Teil des Teams, aber auch nicht im Kreis des Top-Managements. Der Druck von oben muss – wenn auch gefiltert – doch weitergegeben werden.“ Demnach ist eine Führungskraft aus Sicht der Beschäftigten je nach Situation entweder Ressource oder Stressor. Dabei komme es vor allem darauf an, wie gesund sich die Führungskraft selbst verhalte, betont Prof. Dr. Jörg Felfe, der als Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologe von Seiten der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg am iga.Radar beteiligt war: „Vorgesetzte sind Vorbilder für Karrieremodelle im Unternehmen.“ Pausenkultur und ständige Erreichbarkeit sind Beispiele, an denen die BGM-Leiterin Can die Rolle als Vorbild festmacht: „Wer regelmäßig in die Pause geht, macht deutlich, dass es erwünscht und wichtig ist. Das klingt banal, hat aber einen großen Einfluss auf das Team. Mir ist das sehr bewusst geworden, als ich trotz eigener Krankschreibung eine E-Mail an Teammitglieder gesendet habe. Alle wissen, dass ich keinesfalls erwarte, bei Krankheit zu arbeiten. Im Gegenteil! Und trotzdem hat meine Aktion für Verunsicherung gesorgt. Ich glaube, dass vielen Führungskräften nicht immer bewusst ist, wie stark sie die Kultur ihres Teams prägen.“

>

Illustration: Getty Images/sorbetto

„Wer regelmäßig in die Pause geht, macht deutlich, dass es erwünscht und wichtig ist. Das klingt banal, hat aber einen großen Einfluss auf das Team.“

Sabine Can, Leiterin des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) der Stadt München

Foto: Stadt München Illustration: Getty Images/sorbetto

Entscheidende Multiplikatorenfunktion

Gerade das direkt mit den Beschäftigten zusammenarbeitende mittlere Management kann durch ein gesundes Verhalten sehr viel bewirken. Führungskräfte sind laut iga.Report 29 die entscheidenden Multiplikatoren im Hinblick auf das gesundheitsbewusste Verhalten der Beschäftigten. Welche Faktoren darüber entscheiden können, erklärt Felfe: „Hier kommen leicht nachvollziehbare psychologische Mechanismen zum Tragen: Angesichts der eigenen Beanspruchung wird es die Führungskraft vielleicht nicht ohne Weiteres akzeptieren, dass sie sich nun auch noch um die Gesundheit der Beschäftigten kümmern soll.“ Ist gesunde Führung also zu viel verlangt? Nein! Doch wenn ein hoher Leistungs- und Zeitdruck auf den Führungskräften lastet und zugleich wenig Handlungsspielraum besteht, wird es kritisch.

Unterstützung durch die Organisation

Daher ist es unerlässlich, eine Gesundheitskultur im Unternehmen zu etablieren, welche die Führungskräfte sensibilisiert, motiviert und unterstützt. Das kann zum Beispiel darüber geschehen, dass Sicherheit und Gesundheit Teil der Zielvereinbarungen von Führungskräften sind und sie deshalb ein zeitliches und finanzielles Budget dafür erhalten. Zudem ist die Gefährdungsbeurteilung ein gutes Instrument, um gesunde Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Daraus können unter anderem präventive Maßnahmen abgeleitet werden, die zum Beispiel regelmäßige Überstunden oder den Verzicht auf Pausen überflüssig machen.

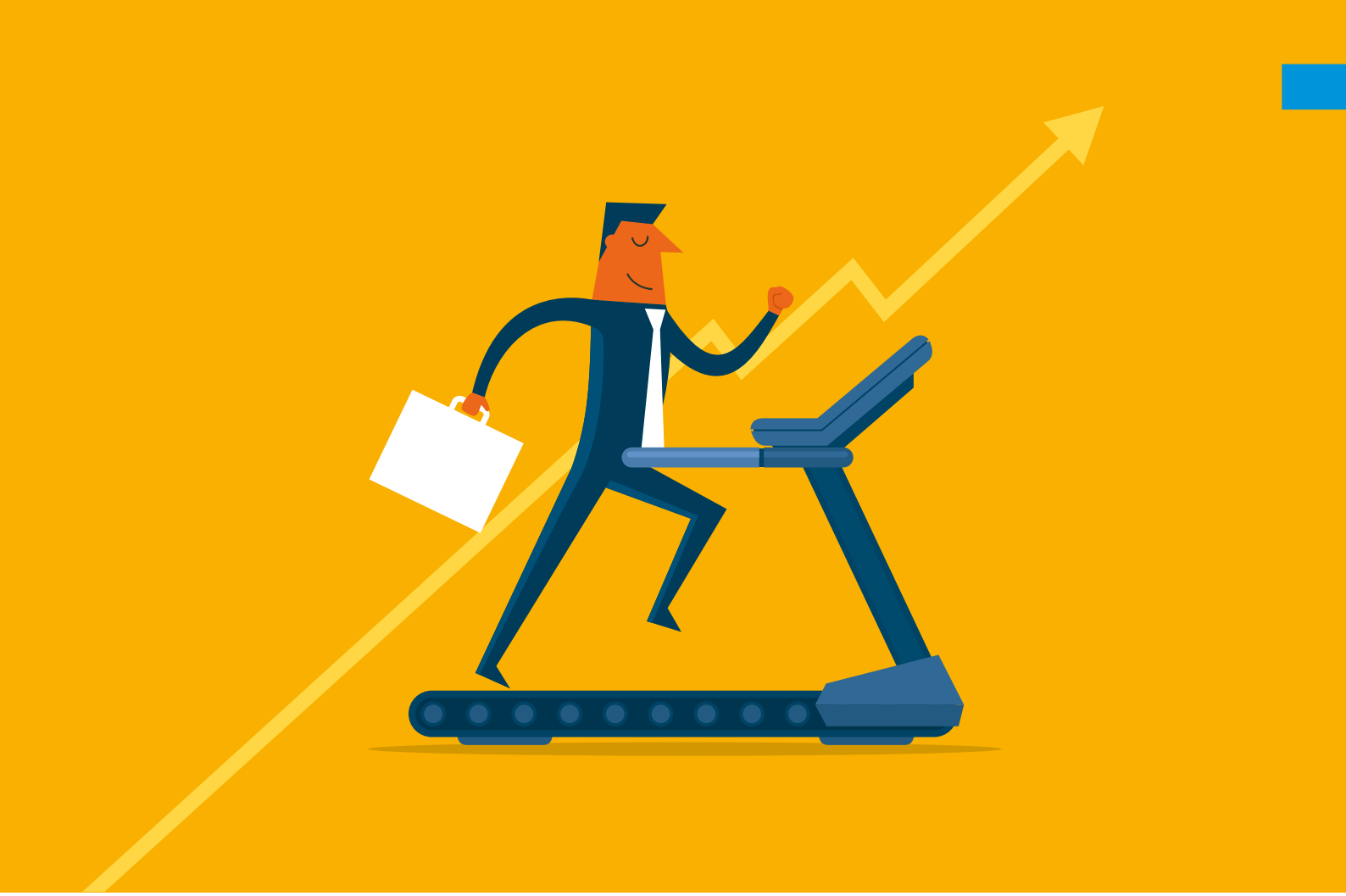
Die Stadt München hat die Weichen dafür gestellt: Das BGM basiert auf einer 2009 geschlossenen Dienstvereinbarung, über die Sabine Can berichtet: „Sie ist das Ergebnis einer gemeinsamen Konzeption von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite mit einer hohen Verbindlichkeit. Wer an der Entwicklung beteiligt ist, sitzt auch bei der Umsetzung mit im Boot. Somit ist die Dienstvereinbarung konkreter als eine Absichtserklärung in einem Leitbild, die aber trotzdem nicht fehlen darf.“ Die Stadt München setzt bei den Arbeitsbedingungen an, zum Beispiel mit einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung. „Das Wichtigste ist für uns der Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Das gilt auch für die etwa 3.500 Führungskräfte“, erklärt Can und zeigt zugleich Grenzen auf. „Da wir Steuergelder investieren, können wir nicht mit individuellen Check-up-Programmen, Fitness- oder Ernährungsplänen fürs Management punkten wie einige Unternehmen, die dafür regelmäßig als besonders gesundheitsorientiert ausgezeichnet werden.“

Ansprache im geschützten Raum

Für die mehr als 40.000 Beschäftigten unterschiedlichster Berufe, die für die Stadt München tätig sind, gibt es ein umfangreiches Angebot zu Ernährung und Bewegung wie Aktionstage und Betriebssport, gesundheitliche Vorsorgeuntersuchungen, Aufklärung zur Prävention beispielsweise von Diabetes sowie zu psychischer Belastung. Aber erreichen solche Maßnahmen auch die Führungskräfte selbst? „Das ist sehr unterschiedlich“, erklärt Can. „Wir haben festgestellt, dass Führungskräfte eher einen geschützten Rahmen suchen, um sich mit Gesundheit zu befassen.“ An Aktionstagen und ähnlichen Angeboten nehme das Management aus Zeitmangel nicht teil. „Auf Veranstaltungen, die auf Bedürfnisse der Führungskräfte zugeschnitten sind, haben wir jedoch große Resonanz. Auch zu Vorträgen kommt das Management mit der Erwartung, dort etwas für sich persönlich mitnehmen zu können“, so Can.

Training plus Entlastung für Körper, Gehirn und Nerven

Viele Managerinnen und Manager schwören auf Fitness-Einheiten, um nach Feierabend abzuschalten – dadurch werden tatsächlich die Stresshormone im Blut abgebaut. Während unsere Vorfahren dank der Stresshormone besser kämpfen oder flüchten konnten, schießt beim Menschen im Bürostuhl nur



der Blutdruck in die Höhe. Das Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund (IfADo) unterstreicht zudem, dass es im Job um Fitness von Körper und Geist geht: Je früher das Training beginnt und je andauernder trainiert wird, desto bessere Effekte lassen sich erzielen. Ähnlich wie bei einem Muskel kann laut den IfADo-Erkenntnissen nur das trainierte Gehirn Spitzenleistungen erbringen. Cans Vorgesetzte Irmgard Franken bestätigt, dass sie im Laufe ihrer Berufsjahre merke, wie wichtig mentale Fitness und zudem die Entlastung des Gehirns und der Nerven sei: „Meine persönliche Strategie ist, unnötige Stressfaktoren bei der Führung zu vermeiden wie unklare Arbeitsaufträge, schlechte Urlaubsplanung, mangelhafte Information. Vor allem aber mache ich mir klar, dass nichts fix ist. Man kann aus allem etwas machen. Das hat die Corona-Krise einmal mehr gezeigt." Für ihre körperliche Fitness nutzt die Managerin konsequent Gelegenheiten im Alltag, zum Beispiel Treppe statt Aufzug, und fühlt sich gesund.

Tägliche Routinen helfen

Auch Internist Diehm rät zu solchen Routinen, um trotz Zeitmangels die eigene Gesundheit zu stabilisieren: „Nicht der Tag oder die Woche müssen inszeniert werden, aber ein paar Rituale geben ein Gerüst für gesunde Handlungen, die schlechte Gewohnheiten weniger werden lassen. Genau darum geht es." Laut der Studie der Max-Grundig-Klinik pflegt etwa ein Drittel der befragten Führungskräfte Entspannungstechniken wie autogenes Training, progressive Muskelentspannung oder Meditation. Der Professor kommentiert: „Zu wenige, denn genau solche Methoden lassen sich eigentlich leicht und für nur wenige Minuten in einen anstrengenden Arbeitsalltag einbauen." Davor, sich in Sachen Fitness zu überfordern, warnt Diehm hingegen. Vor allem Managerinnen und Manager neigten dazu, ihre Leistungsgrenzen auszutesten.

Es muss nicht der nächste Marathon, Iron Man oder eine jährliche Fastenwoche sein, um fit zu bleiben. Morgens und abends ein Stück des Arbeitswegs zu Fuß oder per Rad zurückzulegen, fünfmal Obst und Gemüse sowie ein paar Dehn- und Entspannungsübungen pro Tag helfen schon, Stress abzubauen und den negativen Folgen des Sitzens entgegenzuwirken.

AUTORIN: Miriam Becker

Viele weitere Impulse …

… hält der iga.Report 29 „Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern" bereit unter:
iga-info.de › iga.Report 29

Wie halten Sie sich fit, Herr Jäger?

5 Fragen an Michael Jäger, 59, Geschäftsführer der Eduversum GmbH, eines Dienstleisters in der Bildungsbranche.

1 **Wie steht es mit der Ausdauer?**
Ich integriere meinen Sport in den Alltag, ansonsten würde mir die Zeit dafür fehlen. Ich fahre zirka 20 Kilometer mit dem Fahrrad zur Arbeit und zurück. Nicht jeden Tag, aber mein Ziel ist es, aufs Jahr gesehen mehr als die Hälfte der Tage mit dem Rad gefahren zu sein. Früher bin ich mehr gelaufen, sogar Marathon, bin aber mit dem Älterwerden aufs Rad umgestiegen. Auf Dienstreisen gehe ich joggen, weil das so eine unkomplizierte Art ist, sich fit zu halten: Laufschuhe an und los.

2 **Treiben Sie Sport nur alleine?**
Als Mannschaftssport spiele ich seit meiner Jugend Volleyball. Das macht mir immer noch Spaß und fördert meine Koordinationsfähigkeit. Außerdem schafft der gemeinsame Termin im Verein Verbindlichkeit, sodass ich das selten ausfallen lasse.

3 **Wie sieht es mit Entspannung aus?**
Entspannen kann ich tatsächlich am besten bei Bewegung, deshalb mache ich gern Aktivurlaube in den Bergen. Im Alltag entspannt mich das Radfahren nach Hause.

4 **Können Sie gut abschalten?**
Heute besser als früher, das ist ein Vorteil des Alters. Um mit Belastungen im Job umzugehen, rede ich gern mit fachkundigen Personen aus meinem Freundes- und Bekanntenkreis in ähnlichen Positionen und stelle dann fest: Da läuft es auch so. Das entlastet enorm. Für größere Entscheidungen kann ich eine professionelle Beratung hinzuziehen – und mich coachen lassen. Auch das entlastet.

5 **Sehen Sie sich als Vorbild?**
Vorbild bin ich als Führungskraft so oder so. Natürlich hoffe ich, dass mein Verhalten in Sachen Gesundheit meine rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, selbst auf sich zu achten. Das verstehe ich als Teil meines Führungsauftrages.

Foto: Günter Hogen für Eduversum

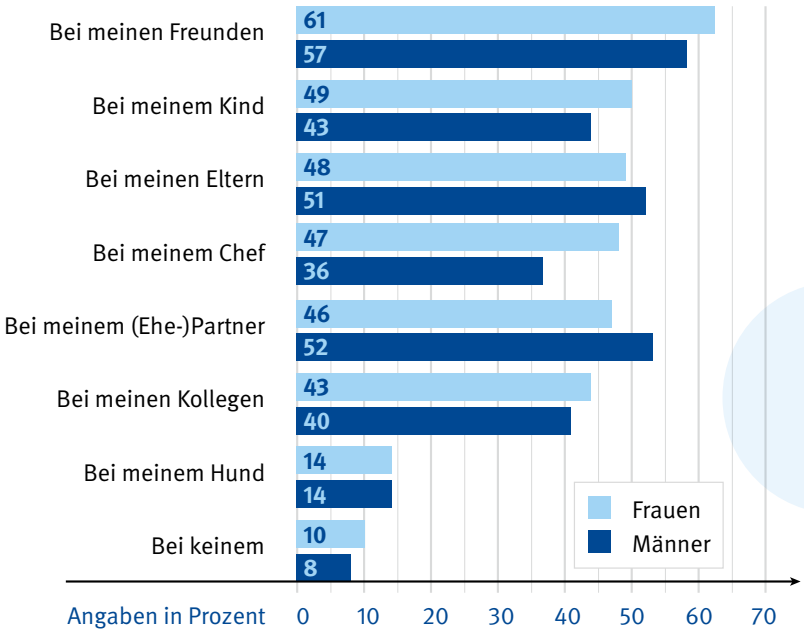
Hilfreiche Formulierungen unter:

karriere-bibel.de/nein-sagen

Foto: Shutterstock/Roman Samborskyi Illustration: Shutterstock/chyworks, one line man

> „Wäre nicht das Nein, so wäre das Ja ohne Kraft."
>
> *(Friedrich Wilhelm J. Schelling)*

Bei wem es schwerfällt, Nein zu sagen



Ja zu sagen ist den Menschen anerzogen. Daher haben viele Schwierigkeiten mit dem Nein – auch gegenüber Vorgesetzten. Das zeigt eine Befragung von Statista unter 1.006 erwachsenen Personen in Deutschland.

Quelle: © Statista 2020 | URL: t1p.de/i2z1

5 Tipps zum wirkungsvollen Nein-Sagen

Dauerndes Ja-Sagen kann zu Überlastung führen, sodass die Qualität der Arbeit leidet: Fehler geschehen, Termine werden geschoben, komplette Projekte platzen. Nur wer Grenzen setzt und die eigenen Ressourcen schont, kann auf Dauer kreativ und produktiv sein.

1. Auch wenn ein Ja sich in der Situation einfacher anfühlt – bedenken Sie, dass es in der Zukunft deutlich mehr Probleme verursachen kann als ein Nein.
2. Bitten Sie im Zweifel um Bedenkzeit, bevor Sie aus Konfliktscheu oder weil es sonst niemand machen möchte, Ja sagen und es später bereuen.
3. Geht es um Bitten von Mitarbeitenden – etwa um Urlaub, wenn das Team dünn besetzt ist –, lehnen Sie wertschätzend ab und nennen Sie Alternativen.
4. Sollen Sie gegen Ihre Überzeugung einem Projekt zustimmen, lehnen Sie dies mit kurzer Begründung ab. Oder machen Sie die Konsequenzen deutlich: „Wenn ich jetzt zustimme, die Umstrukturierung bis dahin abzuschließen, haben wir in X Monaten ein gravierendes Problem."
5. Beziehen Sie bei Entscheidungen die Werte des Unternehmens und Ihre eigenen Werte ein. Wenn Sie dieser Richtschnur folgen, können Sie sich besser abgrenzen und sind weniger manipulierbar.

Trauer zulassen im Team

Nimmt ein Mensch sich das Leben, ist das für seine Kolleginnen und Kollegen im Team eine enorme Belastung. Für Führungskräfte ist die Situation besonders schwierig: Sie müssen ihre eigene Trauer bewältigen – und gleichzeitig Mitarbeitende stärken.

Zunächst sah es nach normaler Trauer aus: Die Großmutter einer Mitarbeiterin war gestorben, daraufhin weinte die Kollegin häufiger im Büro, zog sich zurück. Ihre Vorgesetzte Josephine Wagner (Name von der Redaktion geändert) sprach sie darauf an, doch die Mitarbeiterin konnte ihre heftige Reaktion selbst nicht so recht erklären. Als sich ihr Zustand nicht besserte, beschlich Wagner ein ungutes Gefühl. Ob sich die Kollegin etwas antun würde? Ihr Verhalten ließ sich nur schwer deuten. Letztlich entschied Wagner dann, dass sie sich wohl übertriebene Sorgen machte. Wenige Tage später nahm sich die Mitarbeiterin das Leben. Erst bei der Trauerfeier erfuhr Wagner: Die 32-Jährige hatte jahrelang unter Depressionen gelitten. An ihrem Arbeitsplatz in einer Berliner Verwaltung hatte sie darüber jedoch nicht gesprochen und sich auch nie etwas anmerken lassen – bis zum Tod der Großmutter. Wagner fühlte sich nach dem Suizid vor zehn Jahren wie eine „gesprungene Schallplatte“, sagt sie. Lange begleitete sie das Gefühl, als Vorgesetzte versagt zu haben.

Schwieriger Spagat

Die Managerin steht mit ihren Emotionen nicht allein da. Insgesamt 9.396 Menschen in Deutschland haben im Jahr 2018 Suizid begangen, mehr als 25 pro Tag, wie Zahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen. Zwar sind das deutlich weniger Fälle als noch in den 1980er Jahren. Dennoch sei jeder Suizid einer zu viel, sagt Anne Gehrke, Diplom-Psychologin am Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG): „Von jedem einzelnen Suizid sind eine ganze Reihe weiterer Menschen betroffen.“ Schließlich hinterlassen die Verstorbenen Angehörige, Freundinnen und Freunde – und nicht selten auch ein Team am Arbeitsplatz. Vor allem für Führungskräfte bedeutet das einen schwierigen Spagat: Es geht darum, mit der eigenen Trauer und etwaigen Schuldgefühlen umzugehen und gleichzeitig das Team zu stärken.

Nimmt sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Leben, löst das im Team meist ganz unterschiedliche Reaktionen und Emotionen aus. Trauer, Bestürzung – oft sogar Schuldgefühle. Hätte ich mich an dem Tag nicht mit dem Kollegen streiten dürfen? Hätte ich sehen müssen, dass es der Kollegin schlecht ging? „Diese Schuldgefühle können zu Konflikten im Team führen“, sagt Dr. Olaf Schulte-Herbrüggen, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie und Ärztlicher Direktor der Friedrich-von-Bodelschwingh-Klinik in Berlin. „Zum Beispiel wird plötzlich das Teammitglied feindselig betrachtet, das kein gutes Verhältnis zum Verstorbenen gepflegt hat.“ Dabei sei es sinnlos, über Schuld zu diskutieren. In 90 Prozent der Fälle geht einem Suizid eine psychische Erkrankung voraus, weiß Schulte-Herbrüggen. Bei der Hälfte davon handelt es sich um Depressionen, aber auch Suchterkrankungen und Schizophrenie spielen eine Rolle.

Keine Gerüchte aufkommen lassen

Auch wenn es nicht hilfreich ist, die Schuldfrage zu diskutieren, so seien die Schuldgefühle als solche eine ganz natürliche Reaktion und hätten auch ihre Funktion, sagt Psychologin Gehrke. „Sie sind ein Versuch, die Kontrolle wiederzuerlangen und eine Erklärung für das Geschehene zu finden.“ Ein Suizid lässt die Hinterbliebenen machtlos zurück. Schuldgefühle vermitteln dagegen den Eindruck, „ich hätte etwas tun können“. Dies mindert zwar nicht das schlechte Gewissen, aber das Gefühl der Ohnmacht. „Um mit diesen Gefühlen umzugehen, ist es sinnvoll, sie ins eigene Leben zu integrieren und eine Art Nutzen daraus zu ziehen“, sagt Gehrke. Also: Was kann ich aus dieser Erfahrung mitnehmen für mich? Was kann ich in Zukunft anders machen? Eine professionelle Unterstützung (siehe Seite 12) kann dabei hilfreich sein.

Führungskräfte haben hier einen wichtigen Auftrag: Sie sind für die interne Kommunikation mit dem Team zuständig. „Es geht darum, die wichtigsten Informationen zu dem Suizid zu vermitteln, alle Teammitglieder auf einen Stand zu bringen – und zwar möglichst in einem persönlichen Gespräch“, sagt Facharzt Schulte-Herbrüggen. Das ist wichtig, damit keine Gerüchte aufkommen. Die Situation unmittelbar nach dem Suizid sei eine Gratwanderung für Führungskräfte: Zum einen müssen sie ihrem Team Raum für die Trauer geben. Zum anderen dürfen sie das Ereignis nicht so darstellen, als sei es unüberwindbar. Denn das macht es unmöglich, die Tragödie zu verarbeiten und wieder normal an die Arbeit zu gehen.

Rituale können Trost spenden

Um herauszufinden, was Mitarbeitenden in solchen Momenten guttut, sollten Führungskräfte laut Schulte-Herbrüggen Einzelgespräche anbieten: mit den Vorgesetzten selbst oder mit externen Notfallpsychologinnen und -psychologen. Manchmal werden Gruppeninterventionen empfohlen, moderiert von der Führungskraft oder – je nach Situation – von einer externen, speziell ausgebildeten Fachkraft. Wichtig dabei, so Schulte-Herbrüggen: „die einzelnen Bedürfnisse der Mitarbeitenden genug zu berücksichtigen“. >

Foto: Getty Images/oatawa

> Psychologin Gehrke hat zudem beobachtet, dass gewisse Rituale Trost spenden können: beispielsweise eine gemeinsame Trauerfeier oder ein Kondolenzbuch, in das alle Beschäftigten ihre Gedanken schreiben können. „Auch ein von den Mitarbeitenden verfasster Nachruf kann – im Einvernehmen mit den Angehörigen – hilfreich sein“, sagt Gehrke.

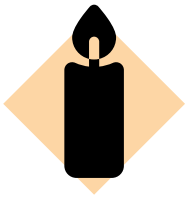
Es sind nicht nur die Beschäftigten, die in dieser Situation Hilfe brauchen. Auch die Führungskraft selbst weiß oft nicht, wie sie den Suizid verwinden soll. Vor allem, weil gerade in der Führungsetage der Selbstanspruch herrscht: Ich bin stark, ich zeige keine Überforderung. Zwar sei es nicht unbedingt nötig, eine Therapie zu machen, sagt Schulte-Herbrüggen. Doch Chefinnen und Chefs sollten sich selbst eine Reaktion auf den Suizid zugestehen: „Schlafstörungen und eine starke Emotionalität sind in so einer Situation ganz normal.“ Unterstützung kann von der obersten Führungsebene kommen.

Beratung für die Beschäftigten

Auch Josephine Wagner hätte sich nach dem Suizid ihrer Mitarbeiterin Hilfe von oben gewünscht: „Es war schlimm, dass die oberste Führungsetage das Thema einfach totgeschwiegen hat“, erzählt sie. „Vielleicht hätte es schon geholfen, wenn sie mir ein einziges Mal gesagt hätte: Es war nicht deine Schuld, und du kannst mit uns reden.“ So aber fühlte sie sich alleingelassen. Die Angehörigen der verstorbenen Mitarbeiterin wollten nicht, dass sie den Suizid publik machte. Also blockte sie alle Gespräche darüber ab. „Ich wusste, dass das nicht richtig war, hatte aber gefühlt keine andere Wahl.“

Es dauerte etwa ein halbes Jahr, bis Wagner langsam Abstand gewinnen konnte. Inzwischen gibt es eine Beratung für Mitarbeitende: Beschäftigte mit beruflichen, privaten oder gesundheitlichen Problemen können sich an eine externe psychologische Beratungsstelle wenden. Wagner selbst beobachtet ihre Umgebung heute intensiver. „Ich schicke zum Beispiel niemanden in unguten Situationen nach Hause – etwa, wenn der Job auf der Kippe steht“, sagt Wagner. Sie achte nun stets darauf, Teammitglieder bei bedrückter Stimmung aktiv anzusprechen und ein Gespräch unter vier Augen anzubieten.

AUTORIN: Nina Bärschneider



Kraft der Rituale
Auch am Arbeitsplatz können Rituale wie Trauerfeiern helfen, den Tod zu akzeptieren und Trost zu finden.

Hilfsangebote

Unterstützung finden Sie bei Krisen- und Beratungsdiensten, in Arztpraxen oder bei Psychotherapeutinnen und -therapeuten sowie der Telefonseelsorge unter 0800 1110111. Letztere bietet mit dem „KrisenKompass“ auch eine App fürs Smartphone an, die vom Bundesfamilienministerium gefördert wird. Nutzerinnen und Nutzer können dort in einem digitalen Tagebuch positive Gedanken speichern, mehr über beruhigende Techniken erfahren und professionelle Anlaufstellen im Notfall direkt kontaktieren. Auch für Sie als Führungskraft kann die App hilfreich sein: Sie unterstützt Menschen, die mit Suizidgefährdeten konfrontiert sind oder die einen Suizid in ihrer Umgebung miterlebt haben.

Über die Folgen von Depressionen sowie die Prävention von Suiziden klärt unter anderem das „Deutsche Bündnis gegen Depression“ auf. Auf der *topeins*-Website finden Sie diese Angebote direkt zum Anklicken unter:
topeins.dguv.de

Icon: flaticon.com

Vorschriften, Regeln, Informationen & Grundsätze

Sofern nicht ausdrücklich anders vermerkt, sind die hier vorgestellten Publikationen über die Datenbank der DGUV zu beziehen: ***dguv.de/publikationen*** *Die Suche nach Stichwörtern sowie den im Text genannten Nummern garantiert ein leichtes Auffinden.*

NEU

Die Bundesregierung hat eine **Empfehlung zum infektionsschutzgerechten Lüften** beschlossen. **A**bstand halten, **H**ygiene beachten, **A**lltagsmaske tragen – die sogenannte „**AHA**-Formel" hat im Frühjahr und Sommer die Corona-Infektionsrate in Deutschland niedrig gehalten. Nun kommt **L** wie **L**üften dazu, damit Beschäftigte auch im Herbst und Winter bei der gemeinsamen Arbeit in Innenräumen gegen das Coronavirus gut geschützt sind. Die Empfehlung der Bundesregierung schafft mehr Klarheit über den Einfluss von Lüftungsanlagen auf die Infektionsprävention und sie bietet Orientierung bei der Auslegung raumlufttechnischer Anlagen (RLT) in Betriebsstätten. Für Betriebe ohne RLT gibt es Empfehlungen zum freien Lüften über Fenster und Türen. Demnach sollen Büros im Winter mindestens einmal pro Stunde für 3 Minuten (im Sommer 10 Minuten) stoßgelüftet werden, Besprechungsräume alle 20 Minuten. Dem Gesundheitsschutz ist während der Corona-Pandemie eindeutig Vorrang vor Heizkosten- und Ressourcenersparnis einzuräumen. Beschäftigte sollten sich auf das vermehrte Lüften durch entsprechend warme Kleidung einstellen. Die Empfehlung findet sich unter dem Kurzlink:
t1p.de/63sa

NEU

Mit der Publikation Fachbereich Aktuell (FBVW-502) **„SARS-CoV-2: Empfehlungen zum Lüftungsverhalten an Innenraumarbeitsplätzen"** erläutert die DGUV, wie die Virenlast in Innenräumen durch effizientes Lüften u.a. mit einer CO_2-App reduziert werden kann. Die in der Fachbereich Aktuell FBVW-502 gegebenen Empfehlungen beziehen sich nur auf die Zeit während der SARS-CoV-2-Epidemie.

ZURÜCKGEZOGEN

Die DGUV Regel 108-002 „Regeln für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Tankstellen" wurde aufgrund mangelnder Aktualität zurückgezogen. Mit der **TRBS 3151/TRGS 751** sind umfassende staatliche Regelungen zu Bau, Einrichtung und Betrieb von Tankstellen in Kraft getreten. Ergänzt werden diese Regelungen auch durch die **DGUV Information 209-007 „Fahrzeuginstandhaltung".**

SERIE

Betriebliches Mobilitäts-management

Teil 6/6

Aufmerksam am Steuer

Ablenkung im Straßenverkehr wird als Unfallrisiko noch immer viel zu häufig unterschätzt. Dies betrifft nicht nur Auto fahrende Menschen, sondern auch alle, die zu Fuß oder mit dem Rad unterwegs sind.

„*Das Schreiben einer Kurznachricht am Steuer entspricht einer Fahrt mit 1,1 Promille Alkohol im Blut.*“

Utah University, Salt Lake City

Ein schnelles Frühstück, eine Nachricht lesen oder das Navi bedienen – all das sollte nicht während des Fahrens erledigt werden. Dies ist auch den allermeisten Menschen bekannt. Und trotzdem war Ablenkung nach einer Studie der Allianz Versicherung Deutschland aus dem Jahr 2012 für jeden zehnten Verkehrsunfall in Deutschland verantwortlich. In der Schweiz, wo Ablenkung und Unaufmerksamkeit als eigene Unfallkategorie geführt werden, entfiel 2013 auf diese Kategorie rund ein Drittel aller Unfälle. Die Virgina-Tech-Universität in den USA fand in einer Studie heraus, dass bei mehr als der Hälfte der betrachteten Unfälle eine Ablenkung dem Unfall vorausging: Und Hauptgrund für Ablenkung war das Smartphone: Etwa jede zweite Person in Deutschland nutzt laut der Allianz-Studie 2016 ihr Smartphone auch am Steuer. Dies betrifft keineswegs nur die jungen Fahrenden. Auch bei den über 60-Jährigen nutzt laut Zahlen der DEKRA mehr als jede und jeder Dritte das Smartphone während der Fahrt. Befragungen ergaben, dass überhaupt nur eine von 25 mit dem Auto am Verkehr teilnehmenden Personen während der 30 Minuten zuvor nichts Fahrfremdes getan hatte.

Achtsamkeits-Etikette für Dienstfahrten

Ablenkung spielt noch einmal eine besondere Rolle, wenn es sich um dienstliche Wege handelt. Während der Fahrt bereits den Anruf beim Kunden zu führen oder das Mittagessen ans Steuer zu verlegen, um Zeit zu sparen, sind keine guten Ideen, denn Firmenwagen sind zugleich Arbeitsplatz und Arbeitsmittel. Sie müssen nicht nur in einem verkehrs- und betriebssicheren Zustand sein, die Nutzerinnen und Nutzer müssen auch angemessen und gemäß den Sicherheitsvorschriften damit umgehen. Dazu gehört die Fokussierung auf das Verkehrsgeschehen.

Unser Gehirn ist unfähig zum Multitasking

Die Aufmerksamkeit des Menschen ist teilbar, aber begrenzt. Im Verkehr nehmen wir auch bei ruhiger Fahrt bereits eine Vielzahl von optischen und akustischen Reizen wahr. Jeder weitere nicht fahrbezogene Reiz verdrängt andere wichtige Informationen, sodass schnell Gefahren übersehen werden. Das gefühlte Multitasking ist eine Illusion, denn unser Gehirn schaltet kurzzeitig ständig zwischen unterschiedlichen Aufgaben hin und her. Je mehr Dinge es gleichzeitig zu erledigen versucht, desto schlechter erfüllt es diese Aufgaben. Wer am Steuer abgelenkt ist, nimmt Risiken weniger gut wahr, verliert schneller die Spur und reagiert – wenn überhaupt – verzögert. Selbst wenn Telefon oder Navi sprachgesteuert werden, kostet dies Aufmerksamkeit. Wird die Beobachtung und Beurteilung des Verkehrsgeschehens unterbrochen, geht dies zulasten eines reaktionsschnellen Handelns.

Flugmodus auch als Fahrmodus nutzen

Besonders gefährdet sind Beschäftigte, die Güter auf der Straße transportieren oder bei ihren Aufgaben auf eine hohe Mobilität angewiesen sind, wie Berufskraftfahrende, Beschäftigte der Servicetechnik oder von Lieferdiensten. Je häufiger diese mit geschäftlichen Kontakten kommunizieren müssen, desto größer ist die Gefahr, dass sie dies auch am Steuer tun. Führungskräfte stehen in der Verantwortung für die Beschäftigten. Klare Regeln können helfen:

- *Mobilgeräte nicht während der Fahrt nutzen*
- *Smartphones in den Flugmodus versetzen oder stumm stellen*
- *Feste Signale vereinbaren, ob ein Rückruf notwendig ist – etwa per SMS*
- *Zum Telefonieren, Abrufen oder Schreiben von Textnachrichten stets einen sicheren Parkplatz aufsuchen und den Motor ausschalten*

Führungskräfte sollten deutlich kommunizieren, dass es nicht erwünscht ist, im Verkehr erreichbar zu sein. Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, hat eine höhere Priorität. Eine Betriebsvereinbarung kann das Verhalten am Steuer regeln. Selbstverständlich sollte dies auch für private Gespräche, WhatsApp-Meldungen und Ähnliches gelten. Führungskräfte sollten auch hier mit gutem Beispiel vorangehen.

28 Meter Blindflug pro Sekunde bei 100 km/h

Regeln aufzustellen genügt nicht, Mitarbeitende müssen auch ein Verständnis für Vorgaben entwickeln. Ob durch Unterweisungen, Sicherheitsgespräche oder >

Foto: Getty Images/Geber86

> Workshops – Führungskräfte sollten ihre Beschäftigten sensibilisieren und aktiv einbinden. Ein möglicher Ansatz wäre, zunächst in lockerer Runde Ursachen und Beispiele für Ablenkungen verschiedenster Art zusammenzutragen, zum Beispiel:
- *visuell: Navi bedienen, Unterlagen checken*
- *mental: per Headset telefonieren, SMS diktieren, intensive Gespräche mit Fahrzeuginsassen*
- *motorisch: essen, trinken, rauchen, schminken, Brille putzen, Insekt vertreiben*

Ein erster Lerneffekt wäre, dass sich viele Tätigkeiten wie etwa das Telefonieren nicht eindeutig zuordnen lassen, sondern eine gleich mehrfache Ablenkung bedeuten. Wenn gleichzeitig das Auge abgelenkt und eine Hand vom Steuer genommen wird, vervielfacht sich das Unfallrisiko.

Die Auswirkungen solcher Ablenkungen in einem zweiten Schritt abschätzen zu lassen, kann zu überzeugenden Einsichten führen. Gemäß der Faustregel „1 Sekunde bei 100 km/h entspricht 28 Metern“ lassen sich konkrete Fahrsituationen veranschaulichen. In den 5 Sekunden, in denen „mal ganz kurz“ eine WhatsApp-Nachricht gecheckt wird, legt man 140 Meter im Blindflug zurück und kann auf Spurwechsel oder Bremsmanöver der anderen Verkehrsteilnehmenden nicht reagieren.

Möglichkeiten zur Entlastung wahrnehmen

Ein dritter Schritt könnte darin bestehen, gemeinsam Möglichkeiten zu diskutieren, wie ablenkende Situationen von vornherein vermieden werden können. Müssen Beschäftigte im Außendienst ständig telefonisch erreichbar sein? Genügt es vielleicht – wenn das alle wissen und sich darauf einstellen –, binnen bestimmter Fristen die Nachrichten und E-Mails zu checken? Wo können Arbeitsabläufe so umstrukturiert werden, dass der Zeitdruck reduziert wird? Welche Fahrten sind vielleicht gar nicht zwingend erforderlich, wenn technische Lösungen zur Fernwartung oder Videochats genutzt werden können? Corona hat auch hier die Wahrnehmung geändert.

Last, but not least: Jeder Beschäftigte sollte wissen, an wen er sich vertrauensvoll wenden kann, ob mit Problemen, Fragen oder Verbesserungsvorschlägen. Wo verantwortungsbewusste Kolleginnen oder Kollegen belächelt werden, wenn sie vor Fahrtantritt ihr Handy ausschalten, ist eine deutliche Ansage der Führungskraft gefragt.

AUTOR: Friedhelm Kring

Foto: Getty Images/MileA

Weitere Infos

Es gibt eine Vielzahl an Plakaten, Kurzfilmen sowie Quiz zum Thema Ablenkung. Als Einstieg in Unterweisungen eignen sich besonders:

Schwerpunktaktion der Unfallversicherungsträger (UVT) mit dem DVR unter:
abgelenkt.info

Berufscholeriker Gernot Hassknecht auf YouTube:
t1p.de/x3ea

Sicherheitspaket für den Außendienst auf der Kampagnen-Website der UVT unter:
kommmitmensch.de

Empfohlen zum …

… Anhören:

Frische Luft im Büro, dicke Luft im Team? Das muss nicht sein. In einem Podcast-Interview gibt Dr. Simone Peters vom Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA) teamtaugliche Tipps, wie infektionsschutzgerechtes Lüften am Arbeitsplatz gelingen kann. Wer zudem schon immer wissen wollte, ob Ventilatoren an von mehreren Menschen geteilten Arbeitsplätzen eine gute Idee sind, erhält hier eine fachlich fundierte Antwort auf diese Frage: Ventilatoren und andere Umluftsysteme sind in der Corona-Pandemie oder bei Grippewellen nicht geeignet, da sie die Luft und damit auch die Viren im Raum verteilen. An einem Einzelarbeitsplatz können sie jedoch eingesetzt werden. Was sonst noch beim freien Lüften über Türen und Fenster sowie beim Einsatz von raumlufttechnischen Anlagen zu beachten ist, erfahren Sie in einem dreieinhalbminütigen Podcast auf der DGUV-Website unter:

dguv.de › Mediencenter

… Anschauen:

Arbeitsschutz im Cirkus Maximus. Das ZDF parodiert in seiner Serie „Sketch History“ eine Sicherheitsunterweisung in der römischen Antike: Ein für den Arbeitsschutz zuständiger Zenturio hat die Aufgabe, die Gladiatoren des Circus Maximus in Sicherheitsmaßnahmen am Arbeitsplatz zu unterweisen. Diese allerdings verfallen in eine lebhafte Diskussion: Da sie gegen wilde Löwen kämpfen sollen, sich aber gleichzeitig als Tierschützer betätigen möchten, würden sie Kämpfe gegen Eichhörnchen vorziehen. Auf diese Weise könnten vom Aussterben bedrohte Tierarten geschont werden. Auch Abstandsregeln und Hygienevorschriften werden in diesem Film unter ganz neuen Gesichtspunkten betrachtet. Bei allem Humor wird eines deutlich, und das lässt sich ohne Weiteres in die Jetzt-Zeit übertragen: Sicheres und gesundes Arbeiten wird am besten dadurch möglich, dass Vorgesetzte und Belegschaften in den Dialog treten.

t1p.de/0b66

… Mitmachen:

Vorbildliche Beispiele für den Deutschen Arbeitsschutzpreis 2021 gesucht. Der Preis zeichnet in Deutschland ansässige Unternehmen aller Größen und Branchen sowie Einzelpersonen aus, die sich in besonderem Maße für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit engagieren. Zu gewinnen gibt es Preisgelder von insgesamt 50.000 Euro. Die Bewerbungsphase läuft noch bis zum 1. Februar 2021. Vorbildlich entwickelte und gelebte Lösungen werden 2021 in fünf Kategorien prämiert: von weitreichenden Managementlösungen bis zu kreativen und innovativen Lösungen auf Betriebsebene, von verhaltens- und verhältnisändernden Maßnahmen bis hin zu Maßnahmen, die Schutz, Sicherheit und Gesundheit des Einzelnen betreffen. Ein zusätzlicher Stiftungspreis der Messe Düsseldorf wird für eine innovative Produktlösung eines Start-Up-Betriebs ausgelobt. Weitere Informationen und Bewerbungen unter:

deutscher-arbeitsschutzpreis.de

LEXIKON

SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel

Die SARS-CoV-2 Arbeitsschutzregel wurde unter Koordination der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gemeinsam von den Arbeitsschutzausschüssen beim Bundesarbeitsministerium erstellt. Sie trat am 20.08.2020 in Kraft. Die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel konkretisiert für den Zeitraum der nationalen epidemischen Lage gemäß § 5 Infektionsschutzgesetz die Anforderungen an den Arbeitsschutz. Sie stellt Maßnahmen für alle Bereiche des Wirtschaftslebens vor, mit denen das Infektionsrisiko für Beschäftigte gesenkt und auf niedrigem Niveau gehalten werden kann. Dabei bleiben Abstand, Hygiene und Masken mit die wichtigsten Instrumente, solange es keinen Impfschutz für Covid-19 gibt. Betriebe, die die Regel anwenden, können davon ausgehen, dass sie rechtssicher handeln. Gleichwertige oder strengere Regeln, etwa aus der Biostoffverordnung oder zum Infektionsschutz, müssen weiterhin beachtet werden. Die branchenspezifischen Konkretisierungen der Unfallversicherungsträger zu SARS-CoV-2 werden zusätzlich empfohlen.

Den Fachkräftemangel abfedern

Die Covid-19-Pandemie hat in einigen Branchen den Fachkräftemangel noch verstärkt. Führungskräfte können das Defizit mildern, indem sie die Arbeit attraktiver machen – mit Beteiligung, Diversity, flexibler Arbeitszeit und Zeitguthaben.

Die Arbeit mit psychisch Kranken in der LVR-Klinik in Köln ist unter Normalbedingungen schon fordernd. In der Coronakrise wird sie zur Belastungsprobe: Alle Patientinnen und Patienten sind mindestens einmal auf Covid-19 zu testen, Pflegende müssen zusätzliche Bürokratie erledigen und ständig Mund-Nasen-Schutz tragen. Die Gesichtsmasken können nicht nur das Atmen erschweren, sondern auch die Kommunikation mit den psychisch kranken Menschen: Die Mimik des Gegenübers lässt sich so nur eingeschränkt wahrnehmen.

„Das setzt uns enorm zu“, sagt Frank Allisat, Pflegedirektor der psychiatrischen Fachklinik. Gleichzeitig wird die Personaldecke dünner: „Im Vergleich zu der Zeit vor Corona sind die Bewerbungen in den vergangenen sechs bis neun Monaten zurückgegangen“, resümiert Allisat. Bis er eine ausgeschriebene Stelle besetzen kann, dauere es nun oft mehr als ein Vierteljahr. Dennoch liege der Anteil der examinierten Fachkräfte mit 92 Prozent der angestellten Pflegekräfte in der LVR-Klinik deutlich über dem Schnitt in deutschen Krankenhäusern. Das Statistische Bundesamt nennt für 2018 einen durchschnittlichen Anteil von 78,54 Prozent. Vier von fünf Kliniken in Deutschland hatten laut dem Krankenhausbarometer des Deutschen Krankenhaus Instituts (DKI) 2019 gegenüber 2016 und 2011 deutlich mehr Probleme, Pflegestellen auf den Allgemeinstationen neu zu besetzen. Auf den Intensivstationen ist die Zahl der unbesetzten Vollkraftstellen laut DKI-Umfrage schon seit 2016 bedenklich hoch. „Diese Entwicklung könnte durch

veränderte Arbeitsbedingungen während der Covid-19-Pandemie weiter befeuert werden“, befürchtet Hannah Huxholl, Referentin des Referats „Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren“ bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Besonders die psychische Belastung für Beschäftigte in der Pflege sei derzeit sehr hoch, so Huxholl (einen ausführlichen Beitrag zum Schutz von Klinikpersonal vor psychischer Überlastung bietet die Titelstrecke der *topeins* 5/2020). „Deshalb ist es enorm wichtig, dass Führungskräfte und Betriebe frühzeitig gegensteuern, auch um die Arbeitsplätze wieder attraktiver zu gestalten“, betont Huxholl. Das gelte nicht nur für die Pflegebranche, sondern für alle Unternehmen, die unter Fachkräftemangel leiden.

Foto: Getty Images/LaylaBird

Schlüsselfaktoren Beteiligung und Betriebsklima

Wichtig sei vor allem ein offenes Betriebsklima, sagt Huxholl. Meistens wissen Mitarbeitende selbst am besten, was sie brauchen, um sicher und gesund arbeiten zu können – und sie wollen mit Kolleginnen und Kollegen darüber reden. Führungskräfte können die Orte dafür schaffen: wie Pausenräume, Teeküchen oder Kantinen. Bei Telearbeit ersetzen virtuelle Kaffeepausen den Plausch an der Kaffeemaschine. „Im Homeoffice besteht die Gefahr, dass Beschäftigte vereinsamen. Regelmäßige virtuelle Gespräche sind deswegen sehr sinnvoll“, sagt Huxholl. Anregungen und praktische Handlungshilfen für eine gute Kommunikation, zur Förderung des Betriebsklimas und zur Beteiligung bietet die Kampagne kommmitmensch der gesetzlichen Unfallversicherung (siehe Infobox).

Beteiligung bietet sich auch bei der Arbeitszeitgestaltung an. Manche Menschen können eher morgens konzentriert arbeiten, andere sind nachmittags oder abends leistungsfähig. „Beschäftigte, die ihre Arbeit an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können, arbeiten motivierter und gesünder“, so Huxholl. In der LVR-Klinik in Köln besteht der Schichtdienst der Psychiatrie deshalb aus 150 verschiedenen Dienstarten. Neben den klassischen Früh-, Tag-, Spät- und Nachtdiensten gibt es viele weitere Dienstzeiten für verschiedene Bedürfnisse.

Frauenförderung und Diversity bringen Vorteile

Diese Bandbreite kommt alleinerziehenden Eltern sehr zugute. Frauen mit Kindern etwa ermöglicht dies den Zugang zu Führungspositionen. Die LVR-Kliniken gehen noch einen Schritt weiter: Für eine ausgeglichene Besetzung der oberen Führungsebene – in der mittleren ist der Geschlechteranteil ausgewogen – gibt es Förderprogramme für angehende weibliche Führungskräfte. „Wir versuchen auch mit Aktionen wie dem Girls Day vor allem junge Frauen für die technischen Berufe zu begeistern“, sagt Allisat. Die LVR-Klinik profitiere außerdem von ihrem Status als Krankenhaus der Kulturen: „In unserer Klinik werden allein in der Belegschaft an die 42 unterschiedliche Sprachen gesprochen. Die Themen, mit denen wir uns beschäftigen, reichen von interkulturellen Fortbildungen über eine siebensprachige Patientenbefragung bis hin zu Deutschkursen für Patientinnen und Patienten. Und wir arbeiten mit externen Sprach- und Integrationsmittlern zusammen“, erklärt Allisat.

Nicht zuletzt ist der monetäre Aspekt ein wichtiger Anreiz für Fachpersonal. Zusätzlich zur Entlohnung entsprechend dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), der ab 2021 eine deutliche Anhebung für untere Einkommen und Gesundheitsberufe vorsieht, gibt es in den LVR-Kliniken ein Zeiterfassungssystem mit Stundenkonto. „Jede Minute Arbeit wird bezahlt. Gerade junge Beschäftigte nutzen gerne das Ausgleichskonto, um Stunden anzusammeln und damit ihren Urlaub zu verlängern“, so Allisat. Zeit statt Geld – bei den begehrten Nachwuchskräften kommt das neben den anderen Maßnahmen sehr gut an.

VON: Lilian Fiala, Martin Lechtape

kommmitmensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Beteiligung, Betriebsklima und Kommunikation gehören zu den sechs Handlungsfeldern, mit denen die Kampagne kommmitmensch die Präventionskultur im Betrieb und damit auch die Arbeitgeberattraktivität voranbringt. Informationen, Tipps und Handlungshilfen unter:
kommmitmensch.de

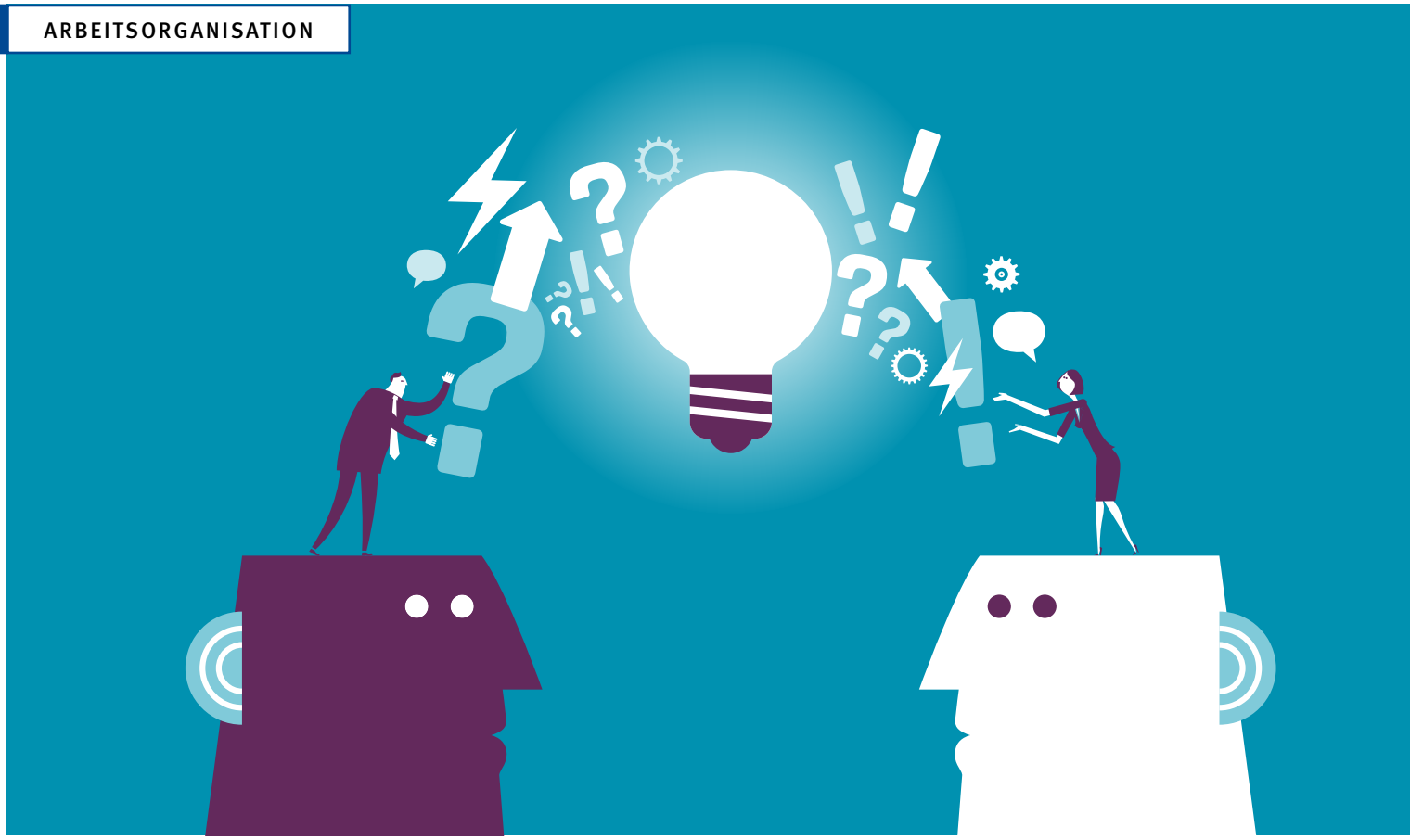


Illustration: Getty Images/akindo Foto: pairforming

Frau Himmen, Frau Wiench, welche Vorteile bietet das Top-Sharing für Führungskräfte?
Esther Himmen: Führungskräfte können so eine bessere Balance zwischen Privat- und Berufsleben finden. Denn besonders Führungspositionen sind heute häufig so komplex, dass 40 Stunden nicht reichen, um alle Aufgaben in einer Arbeitswoche abzuarbeiten. Überstunden sind an der Tagesordnung. Es bietet sich daher an, statt einer Führungsposition mit 100 Prozent zwei Stellen mit jeweils 60 Prozent oder mit einem Split von zum Beispiel 40 und 80 Prozent zu schaffen. Top-Sharing macht es möglich, die Arbeitszeit zu reduzieren und trotzdem Verantwortung zu übernehmen. Darüber hinaus beugt das Modell Burnout vor.

Wie das?
Katharina Wiench: Der Druck in Führungsebenen ist oft sehr groß. Viele Menschen im Top-Sharing schätzen es deshalb, die Verantwortung wichtiger Entscheidungen nicht allein tragen zu müssen. Sie können einfach die Bürotür schließen und offen mit ihrem Sharing-Kollegen oder ihrer Sharing-Kollegin sprechen. Das entlastet enorm.

Wie profitiert das Unternehmen?
Himmen: Häufig steigt im Top-Sharing die Qualität der Entscheidungen. Ganz einfach, weil die Führungskräfte ihre unterschiedlichen Perspektiven und Ideen vor einer wichtigen Entscheidung austauschen können. Dazu kommt, dass Führungskräfte dem Unternehmen oft dankbar sind, in diesem flexiblen Modell arbeiten zu können. Die Folge: Motivation und Bindung der Beschäftigten zum Unternehmen steigen. Das gilt auch für Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben. Hier spricht man dann vom etwas bekannteren Job-Sharing.

Aber leidet nicht die Arbeitsgeschwindigkeit, wenn Führungskräfte und Beschäftigte stets im Doppelpack auftreten?
Himmen: Nicht immer agieren Tandems zu zweit – das wäre in der Tat ineffizient. Aber wir empfehlen, sogenannte Überlappungszeiten zu nutzen. In diesen Zeiten sind die Führungskräfte gemeinsam im Unternehmen, um sich auf den neuesten Stand zu bringen, gemeinsam auf strategische Entscheidungen zu schauen oder an wichtigen Projekten zu arbeiten. Denn zwei Köpfe bedeuten doppeltes Wissen und Erfahrung – sie bieten mehr als einer allein. Davon profitieren nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch die Beschäftigten.

DIE INTERVIEWPARTNERINNEN
Katharina Wiench und ***Esther Himmen*** von der Beratungsagentur „pairforming“ sind auf Top-Sharing spezialisierte sogenannte Tandem-Coaches.

Teilzeit in der Chefetage

Das Konzept des Top-Sharing ermöglicht Führung in Teilzeit: Zwei Leitungskräfte teilen sich eine Stelle. Wie das gelingt und warum es sich lohnt, Überzeugungsarbeit zu leisten, erklären die Top-Sharing-Expertinnen Esther Himmen und Katharina Wiench.

Sie können von zwei Personen lernen. Wichtig ist hier allerdings, dass die Tandems immer transparent kommunizieren und zum Beispiel festlegen, wer wann arbeitet und wann es die wichtigen Überlappungszeiten gibt. Nur so ist dem Team klar, wer letztlich für sie ansprechbar ist.

Werden die Sharing-Angebote eher von Frauen oder von Männern angenommen?
Himmen: In der Praxis sind es noch etwas mehr Frauen als Männer. Das könnte unter anderem daran liegen, dass ein Großteil der Männer gar nicht weiß, dass es so etwas wie Top-Sharing auch für sie gibt. In einer unserer Studien zum Thema sagten deutlich mehr Männer als Frauen, dass sie noch nie etwas von Sharing-Modellen für Führungskräfte gehört haben. Aber das Interesse scheint bei beiden Geschlechtern sehr hoch zu sein – vor allem in der jüngeren Generation. Und wir beobachten, dass die Zahl der Menschen im Job-Sharing insgesamt deutlich zunimmt.

Wie wirkt sich Top-Sharing denn noch auf die Betriebe und Beschäftigten aus?
Himmen: Top-Sharing hat auf jeden Fall ein großes Potential in Sachen Diversität. Zunächst ist da die Chance, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Denn oft sind sie es, die zugunsten von Familie und Kindern auf Führungspositionen verzichten. Doch ein gelungenes Diversity-Management geht noch weiter. Es erreicht Menschen in verschiedenen Lebensphasen und mit unterschiedlichen Lebensaufgaben. Mit diesem Modell können sich etwa Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen Führungspositionen erschließen, die für sie früher oft unerreichbar waren.

Sollten Führungskräfte im Job-Sharing möglichst verschieden sein oder wäre das eher ein Problem?
Wiench: Bei wichtigen Werten, wie zum Beispiel dem Menschenbild und dem Selbstverständnis als Führungskraft, sollte sich das Tandem einig sein. Auch bei den fachlichen Kompetenzen sind die Unterschiede im Idealfall möglichst nicht zu groß. Zudem braucht es eine gemeinsame Linie bei wichtigen Fragen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz – etwa, welche Corona-Schutzmaßnahmen nötig sind, wenn Beschäftigte zurück an den Arbeitsplatz kehren. Aber gleichzeitig gilt: Je verschiedener die persönlichen Hintergründe, wie Geschlecht oder Alter, kultureller Hintergrund und gesprochene Sprachen, desto größer sind die Synergieeffekte der Tandems.

INTERVIEW: Martin Lechtape

Die angesprochene Studie …

… zum Interesse von Führungskräften an Top-Sharing finden Sie unter
pairforming.com › Studien › Top-Sharing-Studie

*Bestseller-Autorin **Constanze Kleis** schlüpft für topeins in die Rolle von **Hausmeisterin Conny.** Sie betrachtet alltägliche Dinge der Arbeitswelt aus einem ganz speziellen Blickwinkel …*

YES, I CAN …

Nicht, dass ich es nicht sowieso gewusst hätte, aber gefreut hat es mich schon, als Herr Dr. Schulze mir letzte Woche sagte: „Ich weiß, Sie schaffen das!“ Fast hätte er mir noch wohlwollend auf die Schulter geklopft, aber dann fiel ihm ein, dass wir ja Corona haben. Also habe ich das Schulterklopfen draußen auf dem Flur gleich selbst erledigt und gemerkt, wie er schon wirkt, der Treibstoff, der Mitarbeitende in ungeahnte Leistungshöhen katapultieren soll: das belebende Gefühl von „Yes, I can“. EMPOWERMENT heißt es und meint so viel wie „Ermunterung zur Selbständigkeit“. Auf keinen Fall zu verwechseln mit „Aufhalsen von noch mehr Arbeit ohne jede Möglichkeit der Anerkennung“, das sonst 90 Prozent meiner Jobbeschreibung ausmacht.

Nein, diesmal sollte ich nicht selbst mal eben übers Wochenende die Einzelbüros der oberen Führungsriege neu streichen oder nebenbei einen Abteilungsumzug organisieren. Vielmehr sollte ich unsere Marketing- und Entwicklungsabteilung dabei unterstützen, ein Konzept zu entwickeln, mit dem sich ihre erst vor einem Jahr als absolut agil und förderlich für eine inspirierende und erfolgreiche Zusammenarbeit gepriesene Open-Space-Fläche in einen Arbeitsplatz umwandeln ließe, der auch unter dem Aspekt der Gesundheitsförderung wegweisend ist. Nachdem im Open Space, sprich Großraumbüro, aufgrund des erhöhten Lärmpegels weniger geistiger Austausch stattgefunden hatte als gedacht, dafür aber der Austausch von Krankheitskeimen umso reger war, hatte Dr. Schulze dann doch eingesehen – gerade jetzt in Zeiten von Corona –, dass je sechs aneinandergereihte Schreibtische und davon mehrere Reihen hintereinander nicht der Weisheit letzter Schluss sind. Die gehäuften Krankmeldungen der im Open Space Beschäftigten, die deutlich über dem Schnitt der übrigen Abteilungen mit Einzel- und Zweierbüros lagen, hatten Dr. Schulze umgestimmt. Vielleicht lag es auch an seiner jüngsten Schulung zum Thema „Gesund führen“. Nun war von Beteiligung und Anerkennung der Beschäftigten die Rede. Und ich als Hausmeisterin sollte meine Kenntnisse im Schalldämmen von Räumen einbringen, die ich mir durch das Einrichten eines Musikzimmers meiner Schlagzeug spielenden Tochter erworben habe.

Auch wenn diese Aufgabe eine Herausforderung war: Wir machten uns an die Arbeit und hatten dafür nicht nur weitgehend freie Hand, sondern auch die erforderliche Unterstützung. Unser Konzept kam bei Dr. Schulze sehr gut an. Vor allem aber erklärte es der TÜV für praktikabel und vorbildlich hinsichtlich Ergonomie und Gesundheitsschutz. Und nun muss ich mich entscheiden: Bleibe ich Hausmeisterin oder nehme ich die neue Position als Facility Managerin an? Dr. Schulze ermutigt mich zum Wechsel – nicht zuletzt als gutes Beispiel für sein gelungenes Empowerment.

AUTORIN: Constanze Kleis

Illustrationen: Thomas Walloch, flaticon.com Foto: Getty Images/masterzphotois, DGUV

ONLINE-UMFRAGE

Wird in Ihrem Betrieb ermutigt und aufgebaut?

Klicken Sie unsere Umfrage zu „Empowerment“ an und **gewinnen Sie** eine von fünf kommmitmensch **Powerbanks.**

topeins.dguv.de/umfrage

Auf den **Punkt** gebracht

Herr Schneider
60 Jahre

Frau Müller
62 Jahre

Müssen Arbeitgebende Altersteilzeit gewähren?

Manche Beschäftigte möchten gern vor dem gesetzlichen Rentenalter in den Ruhestand – andere würden gern im Unternehmen bleiben, aber nicht in Vollzeit. Altersteilzeit bietet Lösungen für beides: Sie ermöglicht älteren Beschäftigten einen individuellen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Doch sind Arbeitgebende dazu gesetzlich verpflichtet? Solange Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen dies nicht anders vorsehen, ist Altersteilzeit eine freiwillige Leistung – einen gesetzlichen Anspruch darauf gibt es nicht. Für Betriebe bietet Altersteilzeit durchaus Vorteile: Fachkräfte und Know-how können länger im Unternehmen bleiben, der Wissenstransfer wird so erleichtert. Und je nach gewählter Form, sprich Gleichverteilung oder Blockmodell, können Stellen früher mit jungen Kräften nachbesetzt werden.

Voraussetzungen beachten

Soll Altersteilzeit gewährt werden, sind nach §2 Altersteilzeitgesetz (AltTZG) folgende Voraussetzungen zu erfüllen: Beschäftigte haben bei Beginn der Altersteilzeit das 55. Lebensjahr vollendet und bis zur Rente noch mindestens drei Jahre zu arbeiten. Zudem müssen sie innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeit an mindestens 1.080 Kalendertagen sozialversicherungspflichtig beschäftigt gewesen sein. Auch Teilzeitarbeit und der Bezug von Arbeitslosengeld I oder II werden angerechnet. Altersteilzeit bietet verschiedene Modelle. Die häufigste Form ist das **Blockmodell:** Beschäftigte arbeiten bis zu drei Jahre Vollzeit bei verringerten Bezügen. Anschließend werden sie dann bei gleichem verringerten Gehalt drei Jahre freigestellt. Beim Modell **Gleichverteilung** wird die wöchentliche Arbeitszeit über den gesamten Zeitraum halbiert. Auch Mischformen aus beiden Modellen sind möglich.

Verdienst und Rentenbeiträge aufstocken

Ganz gleich, welches Modell: In jedem Fall müssen Arbeitgebende den Verdienst der Beschäftigten nach §3 AltTZG um mindestens 20 Prozent aufstocken. Einige Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen sehen sogar eine höhere Aufstockung vor. Darüber hinaus sind Arbeitgebende verpflichtet, mindestens 80 Prozent der bisherigen Rentenversicherungsbeiträge der Beschäftigten zu zahlen. Denn vermindertes Gehalt bedeutet auch verminderte Rentenbezüge. Durch die Zuzahlung sollen die durch das reduzierte Entgelt verursachten Renteneinbußen abgefedert werden. Die Dauer der Altersteilzeit beträgt mindestens drei Jahre – sie kann individuell aber auch länger vereinbart werden. Allerdings ist der gesetzliche Anspruch auf den Aufstockungsbetrag zum Gehalt und zu den Rentenbeiträgen auf maximal sechs Jahre begrenzt.

Frau Breuer
66 Jahre

Was sein muss und was sein darf – ***Sabine Hockling,*** Sachbuchautorin und Wirtschaftsjournalistin *(stern, Woche, Zeit online)*, bringt es auf den Punkt.

ausblick

2021

4 statt 6

Im kommenden Jahr wechselt die Erscheinungsweise des Magazins topeins von bisher sechs auf vier Ausgaben. Damit trägt der Herausgeber dem knappen Zeitbudget von Führungskräften Rechnung: Einmal im Quartal erhalten Sie dann eine kompakte um acht Seiten erweiterte Printausgabe. Vorteil: Neben der Titelstrecke können auch weitere Fachthemen in größerer Tiefe dargestellt werden, als dies bei 24 Seiten bislang möglich war. Zudem wird die Verzahnung mit dem Internetauftritt vorangetrieben und weiter ausgebaut. Durch die Umstellung von sechs auf vier erfolgt die Auslieferung der ersten Ausgabe etwas später als üblich, nämlich am 24.02.2021. Lassen Sie sich überraschen von der neuen Aufmachung und dem crossmedialen Angebot der topeins und kommen Sie gesund ins neue Jahr!

JETZT BESTELLEN

Fensteranhänger

www.dguv.de
webcode: p021607

UK|BG
Unfallkassen und
Berufsgenossenschaften
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

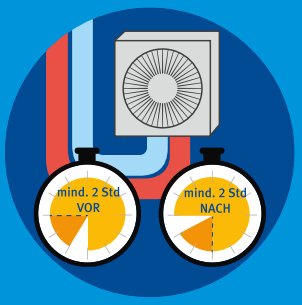
Infektionsschutzgerechtes Lüften:

ARBEITSSCHUTZ IST GESUNDHEITSSCHUTZ.

Zum Lüften Fenster und am besten auch Türen weit öffnen.

Zur CO_2-Timer App

Räume regelmäßig lüften. Frequenz mit CO_2-Timer App festlegen. Faustregel Besprechungsräume: alle 20 Minuten lüften (im Herbst für 5, im Winter für 3 Minuten). Vor und nach der Nutzung für 15 Minuten lüften.



Raumlufttechnische Anlagen zwei Stunden vor und nach, sowie während der Benutzung des Gebäudes betreiben.

Die Lüftung in Sanitärräumen dauerhaft laufen lassen.

Umluftgeräte wie Klimageräte, Heizlüfter oder Ventilatoren nur in Innenräumen mit Einzelbelegung betreiben. Zusätzlich ausgiebig lüften.

Mobile Raumluftreiniger nur ergänzend zum Fensterlüften verwenden. Zu Beschaffung, Nutzung und Wartung fachlichen Rat einholen.

Für branchenspezifische Standards und mehr Informationen wenden Sie sich an Ihre Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse: **dguv.de/corona**

Folgen Sie uns auf:

komm mit mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Ausgabe 26.10.2020 www.dguv.de/publikationen webcode: p021587