3/2021 *Für Führungskräfte im öffentlichen Dienst*

UK|BG
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

top eins

topeins.dguv.de

Eskalation verhindern

So beugen Führungskräfte Gewalt am Arbeitsplatz vor und reagieren im Nofall richtig

VERANTWORTLICH FÜHREN
Wie sich Konflikte durch Mediation lösen lassen

SMART ARBEITEN
Was intelligente Persönliche Schutzausrüstung leistet

GESUND BLEIBEN
Welche Anzeichen für einen Burn-out sprechen

Liebe Leserinnen und Leser,

an vielen Arbeitsplätzen werden Besucherinnen und Besucher empfangen – um diesen bei ihren Anliegen zu helfen. Sozialämter, Hochschulen und Bürgerämter sind nur drei Beispiele. Eigentlich eine schöne und sinnstiftende Arbeit, die jedoch zuweilen gefährlich ist. Nämlich dann, wenn sich jemand aggressiv verhält, zum Beispiel schreit, beleidigt, droht oder gar handgreiflich wird. Und das kommt leider gar nicht so selten vor. Gewalt am Arbeitsplatz durch organisationsfremde Personen ist das Thema unserer Titelgeschichte. Führungskräfte erhalten Anregungen, wie sie ihre Beschäftigten vor Gewalterfahrungen schützen können – und im Fall eines Falles richtig reagieren.

Konflikte im Team lösen: Mit den Tipps in dieser Ausgabe meistern Sie diese Aufgabe noch besser.

Manchmal braucht es jedoch gar keine Einwirkung von außen: Konflikte können auch innerhalb eines Teams entstehen. Statt sie stillschweigend über die Zeit auszusitzen, sollten Konflikte angesprochen werden. Das heißt, dass sich die Betroffenen austauschen und eine Lösung für das Problem finden. Konstruktiv und mit Aussicht auf Erfolg gelingt dies mithilfe von Mediation. Im Beitrag ab Seite 16 erläutert Prof. Dr. Cristina Lenz, Vorständin im Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, welche Rolle dabei die Führungskraft spielt.

In unserer Reihe „Sich(er) verstehen“ geht es ebenfalls um konstruktiven Austausch: Wir widmen uns der Frage, wie Führungskräfte kritisches Feedback sanft kommunizieren. Wir wünschen eine inspirierende 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: www.dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Haustein, DGUV // **Redaktionsbeirat:** 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 // **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:** Getty Images/AlexLMX, Adobe Stock/lenaohneva // **Stand dieser Ausgabe:** 24.08.2021 // **Die nächste Ausgabe erscheint** am 01.12.2021.

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

4
MELDUNGEN
Aktuelles rund ums Führen im öffentlichen Dienst

8
TITELTHEMA
An Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr sehen sich Beschäftigte des öffentlichen Dienstes mit aggressivem Verhalten konfrontiert. Führungskräfte haben viele Möglichkeiten, Beschäftigte zu schützen.

6
UPDATE RECHT
So schützen sich Kassen und Zahlstellen der öffentlichen Hand vor Überfällen

22
GROßSCHADENSEREIGNIS
Auf diese Hilfe können betroffene Kommunen zählen

27
BLUTHOCHDRUCK
Symptome erkennen, Ursachen beseitigen

12
INNENARCHITEKTUR
Wie die Arbeitsumgebung die mentale Gesundheit positiv beeinflussen kann

24
BURN-OUT
Akku leer? So können Führungskräfte sich selbst und Beschäftigte vor dem Syndrom schützen.

29
FACHLITERATUR
Gewalt im Team: Autor Dr. Holger Pressel im Interview

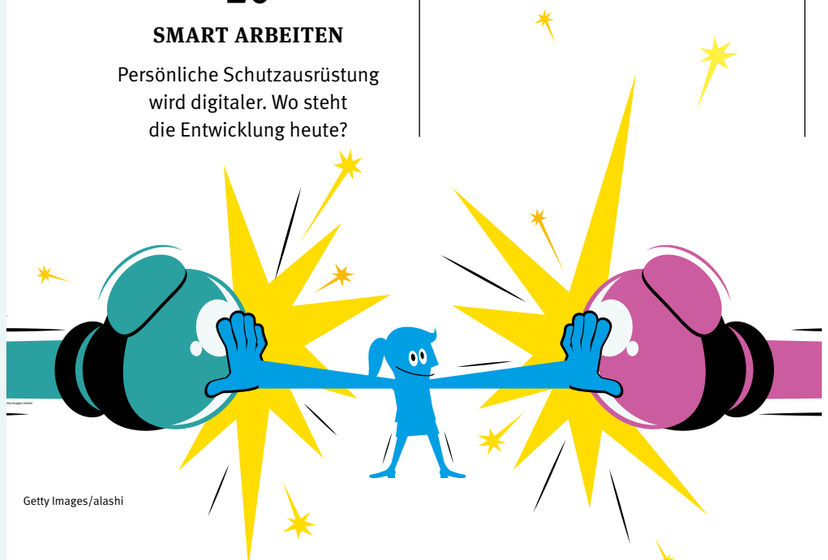
20
SMART ARBEITEN
Persönliche Schutzausrüstung wird digitaler. Wo steht die Entwicklung heute?

30
KOLUMNE
Imke König weiß, wie sensibel Sitzordnung sein kann.

16
MEDIATION
Konflikte im Team konstruktiv austragen und lösen: Dabei helfen Mediatorinnen und Mediatoren. Das sollten Führungskräfte darüber wissen.

Adobe Stock/Syda Productions

Getty Images/AlexLMX, Adobe Stock/lenaohneva



Getty Images/alashi

Meldungen

Rücksicht sollte im Straßenverkehr eine ständige Begleiterin sein. Wer sich rücksichtsvoll verhält, erkennt an, dass alle Menschen, die am Straßenverkehr teilnehmen, gleiche Rechte haben – und dass Menschen Fehler machen. Was kann ich tun, um mich rücksichtsvoll zu verhalten? Woran kann es liegen, dass ich mein eigenes Verhalten nicht so wahrnehme wie das von anderen Verkehrsteilnehmenden? Diesen und weiteren Fragen widmet sich die Schwerpunkt-Aktion 2021 „Es kann so einfach sein“ des Deutschen Verkehrssicherheitsrats, der Unfallkassen und Berufsgenossenschaften. Interessierte erhalten online Präsentationsmaterialien rund um das rücksichtsvolle Miteinander im Straßenverkehr.
ruecksicht-ist-einfach.de/die-aktion

◆

Rauchen ist schlecht für die Gesundheit und verschlingt eine Menge Geld – damit aufzuhören ist deshalb immer eine gute Idee. Die Drogenbeauftragte der Bundesregierung unterstützt durch ihre Bundesinitiative „Rauchfrei leben“ Menschen auf dem Weg in ein rauchfreies Leben. Die dazugehörige Kampagne „Nutze deine Chance“ macht auf viele kostenlose Angebote aufmerksam, darunter verschiedene Online-Kurse, eine Hotline und Informationsmaterialien. Außerdem können Interessierte online errechnen, wie viel sie mit einem Rauchstopp sparen würden.
nutzedeinechance.de

Messe Düsseldorf/ctillmann

A+A Messe 2021 in Präsenz und digital

Die A+A ist das wichtigste Event für Fachleute betrieblicher Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsgestaltung. Unter dem Motto „Der Mensch zählt“ findet die Messe in diesem Jahr vom 26. bis 29. Oktober in Düsseldorf statt. Es handelt sich um eine Präsenzveranstaltung, die um digitale Angebote erweitert wird. Rund 1.900 Ausstellerinnen und Aussteller präsentieren ihre Produkte auf der Fachmesse. Spannende Einblicke versprechen die Vortragsreihen des A+A Kongresses. Ein Highlight ist die Verleihung des Deutschen Arbeitsschutzpreises sowie der Preise des Film und Media Festivals der Kampagne **kommmitmensch** der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).

Alle Informationen zur A+A Fachmesse:
basi.de/aa-fachmesse

Wiedereingliederung nach psychischen Krisen

Psychische Erkrankungen führen zurzeit am zweithäufigsten zu Krankschreibungen bei Beschäftigten. Deshalb ist es wichtig, psychischer Belastung im Beruf vorzubeugen und längerfristig erkrankte Beschäftigte betrieblich wieder einzugliedern. Die neue Broschüre „Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ist ein praktischer Leitfaden für alle, die am betrieblichen Eingliederungsmanagement beteiligt sind. Schritt für Schritt werden die Phasen einer erfolgreichen Eingliederung erläutert.

Broschüre herunterladen:
baua.de/dok/8856014

Gut gesagt

»
Mitarbeitende lernen, dass sie Aggressionen nicht aushalten müssen. Sie können Gespräche abbrechen.
«

Sven Slatosch

Leiter des Jobcenters München im Sozialbürgerhaus Mitte erläutert, dass zu einer erfolgreichen Gewaltprävention eine klare Haltung gegen Gewalt und die Qualifizierung der Mitarbeitenden gehören.
Mehr dazu auf den Seiten 8–11

Krebserzeugende Gefahrstoffe bei der Brandbekämpfung

Brandrauch enthält unter anderem krebserzeugende polyzyklische aromatische Kohlenwasserstoffe. Feuerwehrleute können mit korrekt angelegter, funktionsfähiger Schutzkleidung und umluftunabhängigen Atemschutzgeräten die Aufnahme solcher Gefahrstoffe deutlich reduzieren. Das ergibt eine Studie, die das Institut für Prävention und Arbeitsmedizin (IPA), das Institut für Arbeitsschutz (IFA) sowie der Fachbereich Feuerwehren, Hilfeleistungen, Brandschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) durchgeführt haben. Die entstandene DGUV Information 205-035 „Hygiene und Kontaminationsvermeidung bei der Feuerwehr“ fasst zusammen, wie sich Beschäftigte der Feuerwehr vor Gefahrstoffen schützen können.

Adobe Stock/benjaminnolte

Zur DGUV Information:
publikationen.dguv.de
Webcode: p205035

kommmitmensch

Verständlich kommunizieren ist manchmal gar nicht so einfach. Wenn es um Risiken bei der Arbeit geht, ist es jedoch sehr wichtig, dass die Informationen alle Beschäftigten erreichen und von ihnen verstanden werden. Klare Kommunikationswege, die Wiederholung wichtiger Informationen und eine verständliche Aufbereitung helfen dabei. Die neue Broschüre „Kommunikation. Risiken erkennen – im Betrieb sicher kommunizieren“ der Präventionskampagne **kommmitmensch** liefert zahlreiche Tipps und Ideen, mit denen Führungskräfte die Kommunikation von sicherheitsrelevanten Informationen in Unternehmen und Organisationen verbessern können. Zahlreiche Praxisbeispiele veranschaulichen, wie sich Missverständnisse vermeiden und auch komplexe Themen vermitteln lassen.
kommmitmensch.de/toolbox/mediathek

◆

Psychische Belastung am Arbeitsplatz offen anzusprechen fällt nicht immer leicht. Eine wertschätzende Gesprächskultur ist jedoch die beste Basis, um Arbeitsbedingungen zu verbessern und die psychische Belastung der Beschäftigten in den Fokus zu nehmen. Mit den neuen Dialogkarten von **kommmitmensch** wird das komplexe Thema leichter zugänglich. Führungskräfte erhalten Anregungen, wie sie mit ihren Beschäftigten darüber ins Gespräch kommen.
kommmitmensch.de › Toolbox › kommmitmensch-Dialoge

Gesetze in der Praxis

Überfällen *vorbeugen*

Kassen und Zahlstellen der öffentlichen Hand sind immer wieder Ziel von Raubversuchen. Eine neue DGUV Regel soll helfen, die Beschäftigten davor zu schützen.

Auch zum Schutz der Beschäftigten erfolgt die Ausgabe von Bargeld gut gesichert.
Adobe Stock/Syda Productions

Mindestens halbjährlich sind Führungskräfte zu einer Unterweisung der Beschäftigten angehalten.

Einwohnermeldeämter, Stadtbibliotheken, Touristeninformationen und Bäder – bei ihnen allen können Bürgerinnen und Bürger für die angebotenen Leistungen bezahlen. Diese Kassen und Zahlstellen der öffentlichen Hand sind dadurch aber auch potenzielle Ziele von Überfällen. Die DGUV Regel 115-005 „Überfallprävention in Kassen und Zahlstellen der öffentlichen Hand“ zeigt, wie die Beschäftigten im öffentlichen Dienst vor den Verbrechen und damit verbundenen physischen und psychischen Schäden geschützt werden können. Sie präzisiert dabei die neue DGUV Vorschrift 25 „Überfallprävention“.

Schutzziele auf verschiedenen Wegen erreichen

Die größte Neuerung: Die Bedingungen für den Bau, die Ausrüstung und den Betrieb sind nicht mehr genau festgeschrieben. „Wir geben stattdessen Schutzziele vor. Die Unternehmen und Einrichtungen sind dadurch weniger gebunden in ihren Entscheidungen, wie sie diese Ziele erreichen wollen“, sagt Dirk Hofmann, Leiter des DGUV Sachgebiets „Kreditinstitute und Spielstätten“. Zu diesen Schutzzielen zählt, dass die Betriebsstätte so zu gestalten ist, dass der Anreiz für Überfälle verringert wird. Aber auch die Alarmierung, Aufzeichnung von Überfällen und ein angemessener Umgang mit Bargeld und anderen Wertsachen wie Stempeln gehören dazu (s. Grafik rechts).

Teil der Grundpflichten bleibt es, dass die Gefährdung durch einen Überfall auch in die Beurteilung der Arbeitsbedingungen einfließt. Ebenso ist es Aufgabe der Leitung, in Betriebsanweisungen schriftlich den Umgang mit Banknoten sowie Mängeln und Störungen an Sicherheitseinrichtungen zu regeln. Gleichermaßen muss sie so festlegen, wie sich Beschäftigte im Falle eines Überfalls verhalten sollen. Mindestens halbjährlich sind Führungskräfte zu einer entsprechenden Unterweisung ihrer Mitarbeitenden verpflichtet.

Psychologische Betreuung nach der Tat

Vorgeschrieben ist nun außerdem, dass Unternehmen und Einrichtungen einen Notfallplan erstellen. Dieser schließt ein, Beschäftigte, die von einem Überfall oder einem Überfallversuch betroffen sind, angemessen zu betreuen. Hilfreich ist es, wenn es dafür eine Ansprechperson in der Einrichtung gibt, die Betroffenen zur Seite steht. Kommt es künftig zu einem Überfall, ist dies umgehend dem zuständigen Unfallversicherungsträger formlos mitzuteilen.

DGUV Regel herunterladen:
publikationen.dguv.de, Webcode: p115005

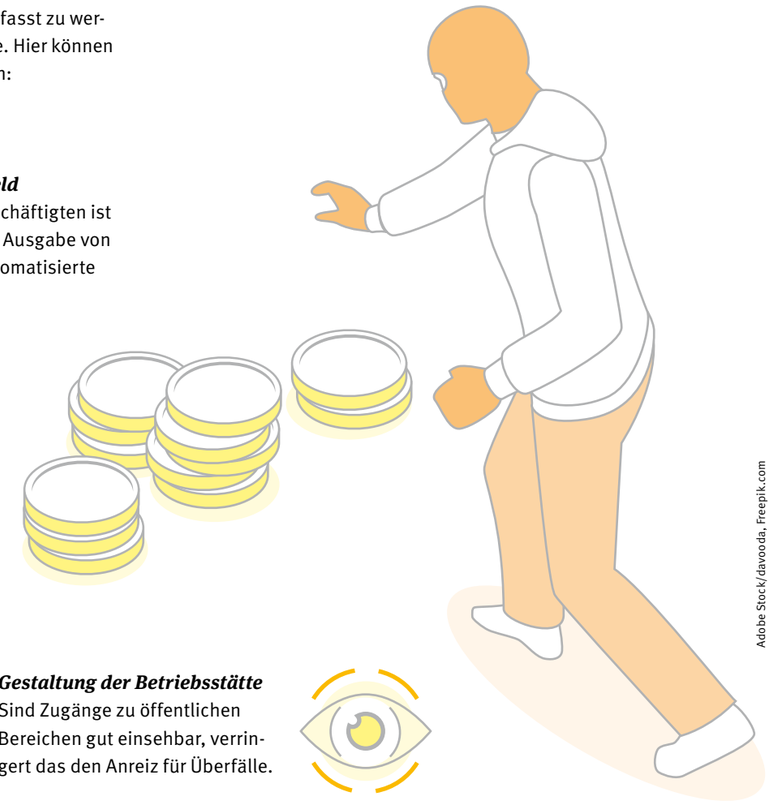
SCHUTZZIELE

Allgemeine Grundsätze

Die erwartete Höhe der Beute, die Art der Sicherung von Bargeld und Wertsachen, die Zahl der Anwesenden und die Wahrscheinlichkeit, von der Polizei gefasst zu werden, beeinflussen das Risiko für Überfälle. Hier können Unternehmen und Einrichtungen ansetzen:

Alarmierung
Beschäftigte in festen und temporären Zahlstellen müssen schnell Hilfe herbeirufen können, mindestens über Notruftasten am Telefon.

Umgang mit Bargeld
Zum Schutz der Beschäftigten ist es wichtig, dass die Ausgabe von Banknoten über automatisierte Systeme erfolgt.



Aufzeichnung von Überfällen
Deutlich erkennbare Kameras schrecken potenzielle Täterinnen und Täter ab, da ein Überfall aufgezeichnet würde.

Gestaltung der Betriebsstätte
Sind Zugänge zu öffentlichen Bereichen gut einsehbar, verringert das den Anreiz für Überfälle.

Adobe Stock/davooda, Freepik.com

WEITERE MELDUNGEN ONLINE: TOPEINS.DGUV.DE

Alles, was Recht ist

Präventionsleistungen tragen entscheidend dazu bei, die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden sicherzustellen. Welche Faktoren außerdem eine Rolle spielen, ist in der DGUV Information 206-032 „Sicher und gesund arbeiten“ kompakt zusammengefasst. Die Broschüre zeigt zudem auf, welche Leistungen die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit“ anbieten.
publikationen.dguv.de
Webcode: p206032

Adobe Stock/Rawpixel.com

Ergonomische Software unterstützt Beschäftigte dabei, ihre Aufgaben schnell und unterbrechungsfrei zu erledigen. Dabei erleben Beschäftigte zum einen weniger Stress. Zum anderen berücksichtigt ergonomische Software Aspekte der Barrierefreiheit, sodass ein großer Personenkreis mit ihr zurechtkommt. Welche Gestaltungsprinzipien dafür gelten und worauf Führungskräfte achten sollten, wenn sie neue Software in einem Team einführen wollen, zeigt die neue DGUV Information 215-450 „Softwareergonomie“.
publikationen.dguv.de
Webcode: p215450

Adobe Stock/peshkova

Gegen Gewalt gewappnet

Gewalt am Arbeitsplatz durch organisationsfremde Personen hat viele Facetten. Für eine erfolgreiche Prävention greifen deshalb verschiedene Einzelmaßnahmen ineinander.

VON **ISABELLE RONDINONE**

Der Betreiber einer Corona-Teststelle verschafft sich mithilfe falscher Angaben unerlaubt Zugang in ein Gebäude eines Gesundheitsamtes, um Beschäftigte zu beleidigen und zu beschimpfen. Was war passiert? Das Amt hatte am Vortag einige Teststellen der Stadt aufgrund von Mängeln geschlossen, darunter auch seine. Der Betreiber fühlte sich ungerecht behandelt und machte seinem Ärger auf solche Weise Luft.

Dieser Vorfall, der sich in einer deutschen Großstadt ereignete, ist eines von vielen Gewaltereignissen an Arbeitsplätzen des öffentlichen Dienstes. Betroffen sind zum Beispiel Beschäftigte in Jobcentern, Jugend- und Sozialämtern, aber auch des Rettungsdienstes, der Feuerwehr und Kommunalpolitik. Unzufriedenheit über die Gesetzgebung kann eine Motivation der Täterinnen oder Täter sein. Andere haben existenzielle Nöte. „Viele unserer Kundinnen und Kunden wenden sich in einer großen Notlage an uns und brauchen ihre Leistungen so schnell wie möglich. Diesen Druck geben sie an unsere Beschäftigten weiter und überschreiten dabei manchmal eine Grenze. Es kann zu Beleidigungen und Bedrohungen kommen. Tätliche Angriffe sind bei uns jedoch Einzelfälle“, fasst Sven Slatosch, Leiter des Jobcenters München im Sozialbürgerhaus Mitte, die Situation zusammen.

Ein Vorfall von Gewalt kann weitreichende Folgen haben

Fest steht: Jegliche Gewalthandlung belastet. Betroffene Beschäftigte sind zum Beispiel verunsichert, ziehen sich zurück, vermeiden Orte oder bestimmte Tätigkeiten. Hohe Fehlzeiten und eine verringerte Produktivität können daraus resultieren. „In sehr schweren Fällen beobachten wir eine posttraumatische Belastungsstörung. Diese kann auch dazu führen, dass Betroffene nicht an ihren Arbeitsplatz zurückkehren können“, erklärt Christian Pangert, Präventionsexperte der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG). Solche Reaktionen sind bei Betroffenen selbst sowie bei Zeuginnen und Zeugen von Gewalttaten zu beobachten. „Eine Gewalttat kann sich auf die gesamte Organisation auswirken. Vielleicht gab es bereits ähnliche Vorfälle, aufgrund derer Beschäftigte vorbelastet sind. >>

8 %

mehr Gewaltunfälle: Laut Arbeitsunfallbericht 2020 der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung liegt die Zahl der gewalttätigen Übergriffe im öffentlichen Dienst bei 2.472 Fällen. Seit 2016 ist die Zahl um rund acht Prozent gestiegen.

CHECKLISTE

So setzen sich Führungskräfte gegen Gewalt ein:

1. **Grundsatzerklärung:** Niemand muss Gewalt am Arbeitsplatz aushalten. Und jede Form von Gewalt hat Konsequenzen. Diese Haltung sollten Führungskräfte vertreten.
2. **Schulungen:** Mit regelmäßigen Schulungen und Unterweisungen in Sicherheitsmaßnahmen gegen Gewalt bleibt das Thema präsent.
3. **Netzwerk pflegen:** Führungskräfte können im Fall des Falles an externe Hilfsstellen verweisen, beispielsweise an die örtliche Opferhilfe.
4. **Arbeitsunfall anzeigen:** Nach einer Gewalthandlung am Arbeitsplatz sollten Arbeitgebende die zuständigen Unfallversicherungsträger informieren. Diese kontaktieren Betroffene und stellen eine ärztliche Versorgung sicher.
5. **Psychologische Erstbetreuung:** Betriebliche psychologische Erstbetreuende können nach belastenden Ereignissen erste Ansprechpersonen für Betroffene sein.

Mehr zur psychologischen Erstbetreuung:
publikation.dguv.de
Webcode: p206023

Kurze Wartezeiten und transparenter Ablauf: Ein gutes Terminmanagement reduziert den Stress bei Besucherinnen und Besuchern von Ämtern.
Adobe Stock/zerofoto

>> Ein weiterer Vorfall kann wie ein Trigger funktionieren und bewirken, dass psychische Folgen erst dann bahnbrechen."

Ausgangspunkt der Gewaltprävention ist die Gefährdungsbeurteilung

Arbeitgebende müssen ihre Beschäftigten vor Angriffen und den negativen Folgen von Gewalt schützen. Grundlage für ein Sicherheitskonzept ist die Gefährdungsbeurteilung. Sie dokumentiert systematisch für jede Tätigkeit und jeden Arbeitsplatz, welche Formen der Gewalt drohen. Gibt es Einzelarbeitsplätze? Müssen Beschäftigte mit Geld umgehen? Machen sie Hausbesuche? Diese und weitere Risikofaktoren gilt es festzuhalten. Anschließend werden Gegenmaßnahmen definiert. Die Vermeidung von Gefahrenquellen genießt dabei höchste Priorität. Ein Beispiel: Auf dem Schreibtisch sollten keine Gegenstände stehen, die als Waffe oder Wurfgeschoss dienen könnten. Ebenfalls wichtig sind technische Maßnahmen. Dazu gehören Fluchttüren, Alarmierungssysteme – zum Beispiel durch Notknöpfe am Telefon – oder ein Zugangsberechtigungskonzept. „Niemand soll unbeobachtet herumlaufen und möglicherweise unseren Mitarbeitenden auflauern können. Dazu leiten wir Besucherinnen und Besucher gezielt von der Info-Theke zur beratenden Person", erläutert Sven Slatosch.

Sicherheitskräfte unterstützen Mitarbeitende in brenzligen Situationen.
Adobe Stock/LIGHTFIELD STUDIOS

Darüber hinaus gibt es organisatorische Maßnahmen. Viele von ihnen zielen darauf ab, den Amtsbesuch möglichst stressfrei zu gestalten. „Öffentliche Einrichtungen sollten die Kundenperspektive stärker berücksichtigen, zum Beispiel mit freundlichen Wartezonen und kurzen Wartezeiten. Dadurch gehen Kundinnen und Kunden gleich weniger angespannt in ein Beratungsgespräch. Auch Fehlbesuche sollten vermieden werden", erklärt Christian Pangert.

Zur Gewaltprävention gehört auch die Qualifizierung der Beschäftigten. „Unsere Mitarbeitenden erhalten regelmäßig Schulungen in Gesprächstechnik. Sie lernen, wie sie sensible Situationen deeskalieren und selbst stets sachlich bleiben. Ebenfalls lernen sie, dass sie Aggressionen nicht aushalten müssen. Sie können Gespräche abbrechen", sagt Sven Slatosch.

Mit Grundsatzerklärung gegen Gewalt klares Zeichen setzen

Wichtiges Zeichen sowohl in Richtung der Belegschaft als auch in Richtung Dritter ist eine kompromisslose Haltung gegen Gewalt. Führungskräfte sollten stets signalisieren, dass sie Gewalt nicht akzeptieren und Vorfälle nicht tatenlos hinnehmen. Konsequenzen können Hausverbote und das Erstatten von Strafanzeigen sein. Auch die Zusammenarbeit mit der Polizei ist empfehlenswert.

Doch trotz aller Maßnahmen sollten Ämter ihre zugewandte und offene Grundhaltung nicht verlieren. „Deswegen wägen wir immer wieder neu ab, wie sehr wir uns durch Sicherheitsbarrieren abgrenzen müssen und damit auch freundlichen Kundinnen und Kunden unterstellen, dass wir uns vor ihnen schützen müssten", heißt es vonseiten der Bundesagentur für Arbeit. So sieht es auch Sven Slatosch: „Viele Kundinnen und Kunden bedanken sich und wertschätzen unsere Hilfe. Unsere Mitarbeitenden leisten absolut sinnvolle Arbeit, die sehr viel Spaß macht."

Kampagne des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:
www.staerker-als-gewalt.de

Wer ist wann verantwortlich?

Gemeinsam mit der Polizei entwickelte die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen das **Aachener Modell** für die Gewaltprävention am Arbeitsplatz.

0

Gefährdungslage
Normales bis kontroverses Gespräch

Verantwortung
▸ **Beschäftigte**

1

Gefährdungslage
Verbale Aggression, unangepasstes Verhalten, Sachbeschädigung

Verantwortung
▸ **Beschäftigte, unterstützt durch Führungskraft**

2

Gefährdungslage
Körperliche Gewalt, Bedrohung/Nötigung

Verantwortung
▸ **Sicherheitsdienst oder Polizei**

3

Gefährdungslage
Einsatz von Waffen oder Werkzeug, Bombendrohung, Amoklauf, Überfall

Verantwortung
▸ **Polizei**

Hintergrundinformationen und Handlungshilfen zum Aachener Modell:
www.unfallkasse-nrw.de
Webcode: S0235

Adobe Stock/Digital-Clipart/~Bitter~, iStock/jorgenmac/artishokcs

Entspannt arbeiten

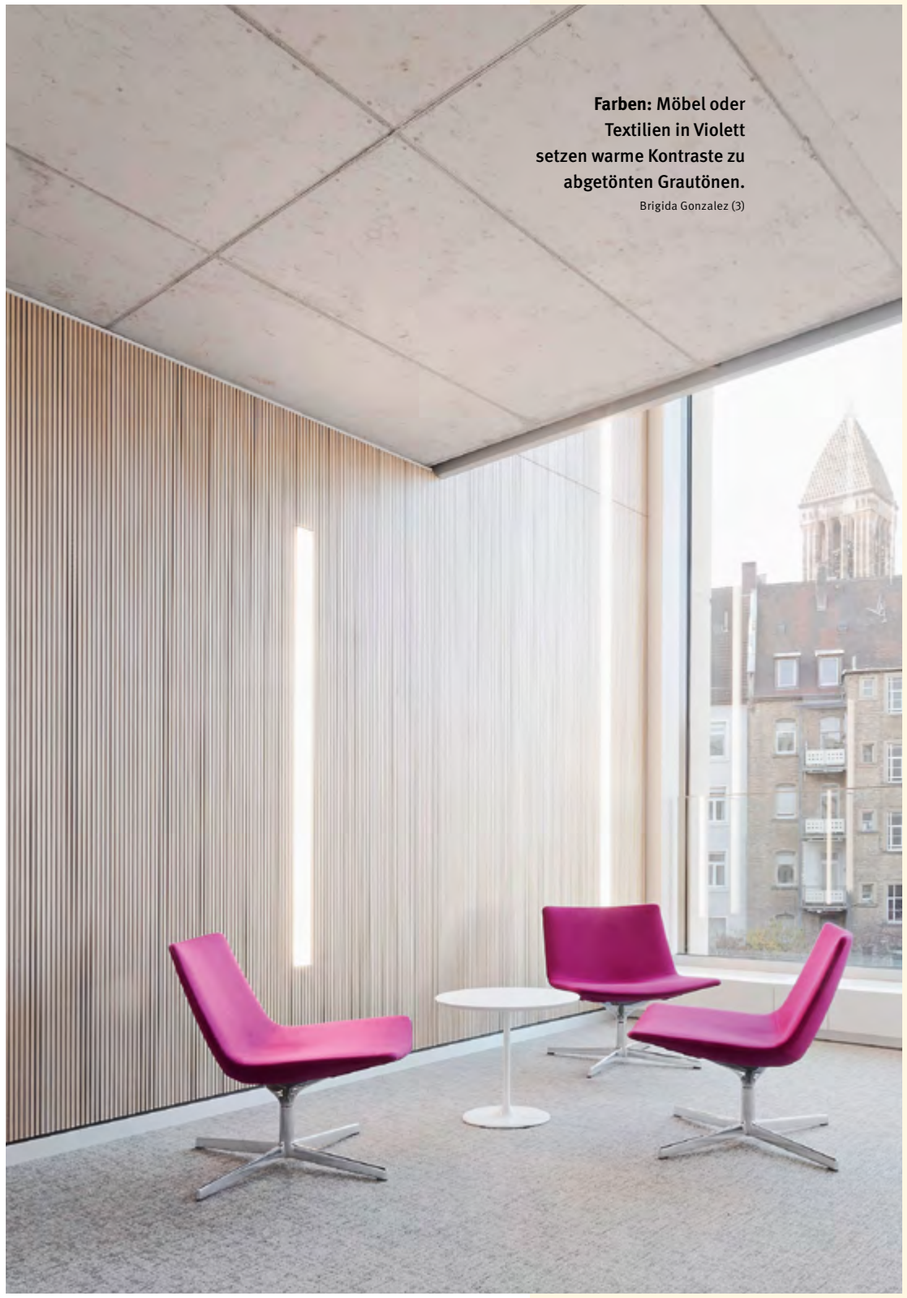
Mit der richtigen Arbeitsatmosphäre können Organisationen **Stress im Büro entgegenwirken**. Farben, Licht und Materialien spielen dabei eine große Rolle.

VON **JULIEN HOFFMANN**

Trübe Beleuchtung, grelle Wandfarbe, hellhörige Räume: Sind Büros schlecht gestaltet, kann sich das negativ auf die Stimmung und die Produktivität der Beschäftigten auswirken. Lärm beispielsweise verringert nachweislich die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit. Wie schwer das Problem wiegt, zeigt eine aktuelle Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Mehr als ein Viertel der befragten Vollzeitbeschäftigten gab an, sich häufig von Geräuschen am Arbeitsplatz gestört zu fühlen. Die Folge: Erschöpfung, Reizbarkeit und Nervosität.

In Büros können vor allem Gespräche der Kolleginnen und Kollegen stören. Organisationen sollten daher in Räumlichkeiten, in denen viele Menschen zusammenarbeiten, schalldämmende Materialien verwenden. Sogenannte Absorber können mit wenig Aufwand auch in bestehenden Bürogebäuden an Decken oder Wänden angebracht werden. Wie eine gute Raumakustik stilvoll gelingen kann, demonstriert das kürzlich neu gebaute Finanzamt in Karlsruhe: Die Wände der Flure und Besprechungs-

> Die Idee war, Orte zu schaffen, an denen man sich auch mal zufällig begegnen und ins Gespräch kommen kann.
>
> **Ursula Orth**
> Leiterin des Amts Vermögen und Bau Baden-Württemberg



Farben: Möbel oder Textilien in Violett setzen warme Kontraste zu abgetönten Grautönen.
Brigida Gonzalez (3)

nischen hat das Architekturbüro mit Akustikplatten verkleidet, an deren Außenseite sich Lamellen aus Ahorn befinden. Dahinter verbirgt sich ein spezielles Material, das den Schall absorbiert. „Dies soll auch die Kommunikation unter den Mitarbeitenden fördern. Die Platten schlucken den Schall, wodurch man sich dort sehr ungestört fühlt“, erklärt Ursula Orth, die Leiterin des Amts Vermögen und Bau Baden-Württemberg. Sie beaufsichtigte den Bau des Finanzamts. Verstärkt werde dieser Effekt durch den Teppichboden, der auf den Fluren und in den Loungebereichen ebenfalls Geräusche dämmt.

Den kollegialen Austausch zu fördern ist ein wichtiges Ziel der Innenarchitektur des Finanzamts. Ist die Pandemie einmal vorbei, sollen großzügig gestaltete Kombibüros mit offenen Aufenthaltsbereichen eine gute, persönliche Kommunikation zwischen Kolleginnen und Kollegen gewährleisten. „Die Idee war, Orte zu schaffen, an denen man sich auch mal zufällig begegnen und ins Gespräch kommen kann. Daher war es wichtig, dass diese Kommunikationsbereiche einfach und im Vorbeilaufen erreichbar sind, also sich zum Beispiel nicht am Ende eines Flures befinden“, so Orth.

Zahlreiche Sitzgelegenheiten sollen die Kommunikation zwischen Beschäftigten fördern.

Für eine gute Büro-Akustik: Holzlamellen verbergen im Finanzamt Karlsruhe schallabsorbierende Akustikplatten. Holz schafft außerdem ein angenehmes Ambiente.

Farben schaffen eine angenehme Arbeitsatmosphäre

Farben spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer Arbeitsumgebung. „Eine farbliche Umgebung, die als angenehm empfunden wird, kann die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten um bis zu 25 Prozent steigern“, weiß Farbforscher Prof. Dr. Axel Buether. Auch in Bestandsgebäuden lassen sich Räume mit Wandfarbe und farbigen Accessoires auffrischen. Vereinfachende Regeln wie „Gelb sorgt für Fröhlichkeit“ oder „Blau fördert die Konzentration“ seien dabei jedoch mit Vorsicht zu genießen. „Farben können ganz unterschiedliche und gegensätzliche Wirkungen haben“, erläutert der Experte. „Gelb kann zum Beispiel sonnig und freundlich wirken. Mit einer unpassenden zweiten Farbe wie Grün wird Gelb jedoch als kränklich oder schmutzig empfunden.“ Wichtig sei daher, Farben immer im Gesamtkontext des Raums zu betrachten – wie auch dieses Beispiel zeigt: Braun kann für Gemütlichkeit sorgen. Sind jedoch sowohl Wände >>

>> als auch der Boden in dieser Farbe gehalten, wirke es schnell bedrückend. Buether rät in Büros daher zu einem Holzanteil von etwa 30 Prozent. Auch die Funktion des Raums sollte bei der Farbwahl bedacht werden. Für konzentriertes Arbeiten empfiehlt Buether eine kühlere Atmosphäre. „Abgetönte und helle Grautöne an der Wand kombiniert mit einer weiß abgetönten Decke sind ideal.“ Durch den Einsatz anderer Farben – etwa einem hellen Erdton oder zarten Violett – werden warme Kontraste gesetzt. Diese Akzente ließen sich leicht durch Stühle oder Sofakissen setzen wie in den Besprechungsnischen des Finanzamts Karlsruhe geschehen. Pausenräume hingegen sollten behaglich und in frischen Farben wie etwa Zitronen- oder Limonentönen gestaltet sein, so der Farbexperte. Auf diese Weise können Beschäftigte in der Pause schneller regenerieren.

Abgetönte und helle Grautöne an der Wand schaffen eine Atmosphäre, die ideal für konzentriertes Arbeiten ist.

Prof. Dr. Axel Buether
Farbforscher

Eine angehme Farbgestaltung bringt letztlich jedoch nichts, wenn es an Tageslicht mangelt. In Karlsruhe etwa lassen bodentiefe Fenster reichlich Licht ins gesamte Gebäude. Zudem sollten Arbeitsplätze möglichst nah an Fenstern im rechten Winkel angeordnet sein. „Es ist wichtig, dass Menschen beim Arbeiten nach draußen schauen können“, bestätigt Buether. Vor allem Personen, die viel vor dem Computer sitzen, entspannen sich bei einem Blick ins Freie.

Mehr Informationen über Akustik in Büroräumen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p215443

Akustik: Schallabsorber aus Schaumstoff und Textilien verringern den Lärm. Sie lassen sich leicht an Wand und Decke anbringen. YDOL

Beleuchtung: Für konzentriertes Arbeiten sollten Leuchten, auch wenn es sich um eingelassene Deckenlampen handelt, einen Beleuchtungswert von mindestens 500 Lux aufweisen. iStock/IKvyatkovskaya

Entspannung: Mit gemütlichen Sitzecken können Organisationen Orte schaffen, an denen Mitarbeitende neue Impulse erhalten und frische Ideen entwickeln. iStock/Tempura

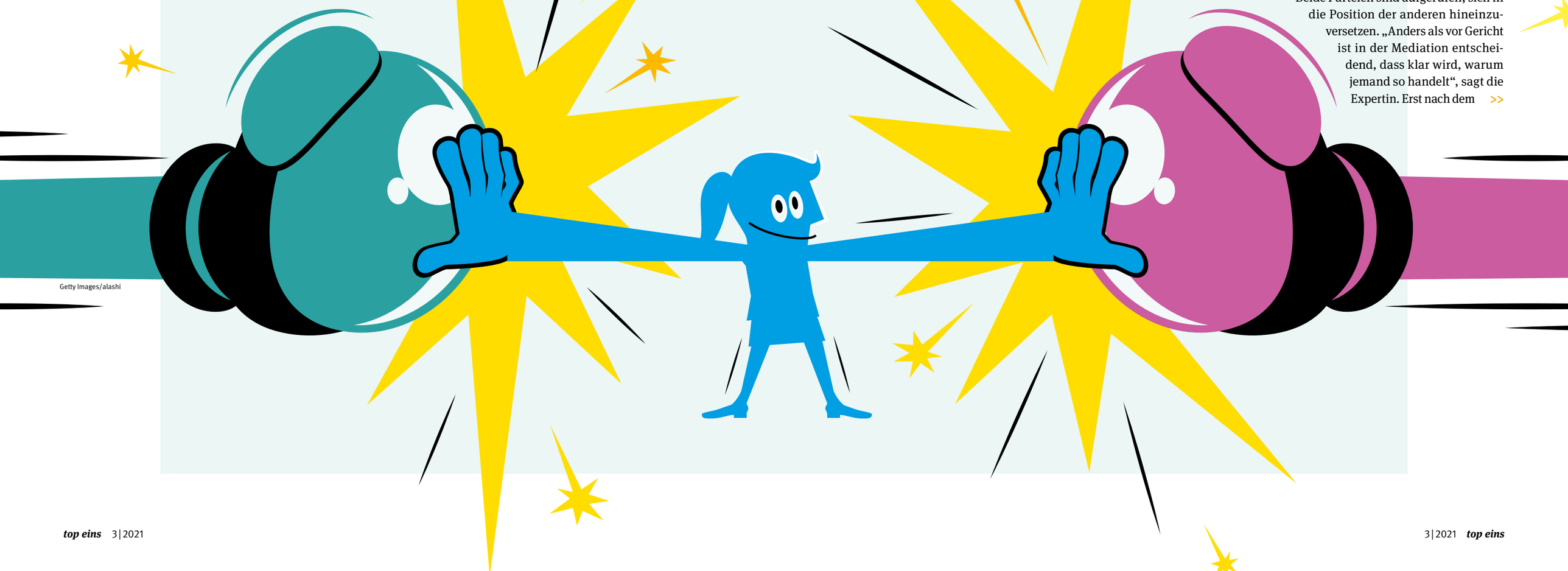
Farbe: Sind Pausenräume in einem farblichen Kontrast zu den Büros gestaltet, können Beschäftigte zwischen ihren Aufgaben leichter abschalten und schneller Kräfte regenerieren.
Adobe Stock/denisismagilov

Grün: Fehlt im Büro der Blick in die Natur, lässt sich dieser mit Pflanzen kompensieren. Sie sorgen für Lebendigkeit und Behaglichkeit beim Arbeiten. Adobe Stock/Myimagine

Moderieren und lenken

Bei vielen Konflikten verspricht ein **Mediationsverfahren** die Chance auf eine zufriedenstellende Lösung. Daran müssen alle Beteiligten mitwirken.

VON **JÖRN KÄSEBIER**



Getty Images/alashi

In der Teeküche des Büros kann sich so mancher Streit entzünden. Etwa wenn immer wieder dieselbe Person ihr Geschirr nur abstellt und eine andere es in die Spülmaschine räumen muss. So manches Mal ist ein solcher Konflikt auch schon eskaliert. Zwar ist das Geschirr dann oft nur der Auslöser – die eigentliche Ursache des Unmuts ist eine andere. Herauszufinden, worin sie genau liegt und wie eine Lösung aussehen kann, dabei hilft das Verfahren der Mediation.

„Mediation ist prinzipiell überall einsetzbar“, sagt Prof. Dr. Cristina Lenz, Vorständin im Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt. Das gilt gleichermaßen für Konflikte zwischen Beschäftigten, auf Leitungsebene, aber auch über Hierarchiegrenzen hinweg. Lenz empfiehlt, möglichst früh in einem Konflikt auf Mediation zu setzen, bevor die Fronten so verhärtet sind, dass die psychische Gesundheit der Beschäftigten leidet.

Eine Mediation zu starten können die Betroffenen selbst vorschlagen. Über die Aufnahme einer Mediation entscheiden dann entweder die Führungskräfte oder die zuständige Personalabteilung.

Eine neutrale Person gibt den Rahmen vor und bringt Parteien zusammen

Grundvoraussetzung für den Erfolg ist, dass alle Beteiligten sich auf das Verfahren einlassen. „Wenn eine Partei nicht will, geht es nicht“, meint Lenz. Denn beide Seiten müssen einen Nutzen für sich erkennen, sollen mitarbeiten und -denken und so das Ergebnis als gerecht empfinden können. Die Mediatorin oder der Mediator geben dabei den Ablauf des Verfahrens vor und moderieren es als neutrale Person. Die Fachleute bringen passende Weiterbildungen bei zertifizierten Anbietenden mit.

Nach separaten Vorgesprächen mit den Konfliktparteien bittet die Mediationsfachkraft beide zusammen an einen Tisch. Lenz empfiehlt, diese Gespräche möglichst in Präsenz zu führen, um Vertrauen zu schaffen. Vorbereitende Gespräche könnten hingegen auch per Videokonferenz funktionieren. Im gemeinsamen Raum geht es zunächst darum, Rahmenbedingungen wie Pausenzeiten zu klären. Das schafft eine gute Grundlage für den weiteren Verlauf.

In diesem dürfen beide Seiten die Themen nennen, die sie für wesentlich halten. Dies sollte ergebnisoffen und ohne Vorwürfe erfolgen. „Hier werden aber auch erste Emotionen rausgelassen, was ich als Mediatorin kommunikativ auffangen muss“, sagt Lenz. Zu ihrer Rolle gehört auch, das Gesagte zu visualisieren und Unstrittiges wie Zahlen, Daten und Fakten festzuhalten.

Dann kommt der entscheidende Schritt: Beide Parteien sind aufgerufen, sich in die Position der anderen hineinzuversetzen. „Anders als vor Gericht ist in der Mediation entscheidend, dass klar wird, warum jemand so handelt“, sagt die Expertin. Erst nach dem >>

Mithilfe einer neutralen Mediatorin suchen beide Seiten gemeinsam nach einer Lösung, mit der alle zufrieden sind. Adobe Stock/Andrey Popov

ABLAUF

Mediationen nach dem Harvard-Konzept moderieren – so geht's:

1 **Analyse:** Um welche Art Konflikt geht es? Wie ist der Stand? Was sind die Ziele? Wie ist die Mediation in ein vorhandenes Konfliktmanagement eingebunden? Was ist der Auftrag der Fachkraft für Mediation?

2 **Rahmenbedingungen:** Ob persönlich, virtuell oder hybrid – in diesem Schritt wird der Rahmen geklärt (Zeit, Dauer und Ort) und worum es beiden Seiten geht.

3 **Interessenfindung:** Durch einen Perspektivwechsel wird herausgefunden, wie es der anderen Seite geht und warum sie so handelt. Daraus erwächst Verständnis.

4 **Optionen:** Welche Lösungen des Konflikts sind möglich? Zunächst kreativ, dann realistisch das Machbare in den Blick nehmen.

5 **Verhandeln:** Auf Basis der realistischen Lösungsideen wird ausgehandelt, was davon auch umgesetzt werden soll. Diese Lösung wird schriftlich festgehalten.

6 **Umsetzung:** Optional kann die Fachkraft für Mediation die Umsetzung begleiten.

>> Perspektivwechsel geht es daran herauszufinden, welche Lösungen es gibt. Zunächst wird hierzu zusammen frei überlegt, ehe die Ideen anschließend einem Realitätscheck unterzogen werden. Auf diese Weise verhandeln beide Parteien über eine für sie zufriedenstellende Lösung. Diese wird in einem schriftlichen Memorandum festgehalten.

Beschäftigte dürfen die Führungskraft hinzuziehen – oder ausschließen

So ein Verfahren braucht Zeit, ganz besonders, wenn der Konflikt schon lange gärt. „Meist reicht ein Gesprächstermin nicht aus, sondern es werden eher zwei bis drei Sitzungen benötigt", berichtet Lenz aus Erfahrung. Ob bei Konflikten zwischen Kolleginnen und Kollegen die Führungskraft bei der Mediation dabei ist, entscheiden die Beteiligten gemeinsam. Sie können beschließen, dass es für die Gegensätze auf der Sachebene hilfreich ist, die Führungskraft einzubeziehen. Sie können aber auch das Ergebnis der Mediation vertraulich behandeln. In diesem Fall braucht es aber zumindest eine Rückkopplung an Arbeitgebende, ob das Verfahren erfolgreich war.

> Meist reicht ein Gesprächstermin nicht aus, sondern es werden eher zwei bis drei Sitzungen benötigt.
>
> **Prof. Dr. Christina Lenz**
> Vorständin im Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt

Doch nicht immer lässt sich ein Konflikt ausschließlich per Mediation lösen. Das gilt zum Beispiel bei rechtlichen oder strukturellen Fragen. Es ist jedoch schon ein Gewinn, durch die Mediation genau das herauszufinden. Wenn etwa als Konfliktursache erarbeitet wird, dass ein Kollege seiner Kollegin etwas neidet, was er selbst nicht bekommt, kann die Ursache zwar nicht beseitigt werden. Führungskräfte können allerdings zumindest die Hintergründe erläutern. „Selbst wenn nicht alles gelöst werden kann, ist ein Mediationsverfahren oft sinnvoll. Denn viele Beziehungen laufen besser, wenn jemand da ist, der sich des Problems annimmt, sich kümmert und dafür sorgt, dass miteinander gesprochen wird", so Lenz.

Mehr zu Mediation und zertifizierten Fachleuten:
www.bmwa-deutschland.de

Sich(er) verstehen

Gut verpackte **Kritik**

Ein sanfte Form des negativen Feedbacks ist die **Sandwich-Methode.** Mit dieser Technik können Führungskräfte verhindern, dass Beschäftigte durch kritische Anmerkungen demotiviert werden.

Der Aufbau eines Sandwichs ist einfach: außen zwei Scheiben Brot und dazwischen mindestens eine Schicht Belag. Nach diesem Prinzip funktioniert auch die Sandwich-Methode. Sie ermöglich es Führungskräften, ihre negative Rückmeldung in Lob zu verpacken. So funktioniert die Methode:

BEISPIEL FÜR DIE ANWENDUNG DER SANDWICH-METHODE

„Es freut mich, dass Sie mir wieder so pünktlich die Unterlagen zusammengestellt haben. Leider fehlt an Punkt 2 noch das Argument, das wir unbedingt benötigen, um den Antrag zu begründen. Das ist Ihnen wahrscheinlich schon selbst aufgefallen, daher können Sie diesen Teil bestimmt schnell überarbeiten."

In diesem Beispiel steigt die Führungskraft mit einem Lob für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin ein, bringt danach die Kritik an, um ihr am Ende durch ein weiteres Lob die Negativität zu nehmen.

WAS SICH MITHILFE DER METHODE ERREICHEN LÄSST

Und damit sind wir auch schon beim großen Vorteil der Sandwich-Methode: Sie ermöglicht es, die Kritik nicht zu harsch werden zu lassen, und sorgt dafür, dass die Atmosphäre des Gesprächs zwischen Führungskraft und Beschäftigten nicht zu frostig wird. Beschäftigte sollen so leichter die Kritik annehmen und mit einem guten Gefühl zurück an die Arbeit geschickt werden – statt demotiviert aus dem Gespräch zu kommen.

Adobe Stock/siraanamwong

GRENZEN UND NACHTEILE DIESER GESPRÄCHSTECHNIK

Die Anwendung der Methode bringt jedoch auch Nachteile mit sich. Denn zum einen widerspricht sie einer grundlegenden Regel der beruflichen Kommunikation, nämlich klar zu formulieren und sich unmissverständlich auszudrücken. Wenn Beschäftigte mit einem guten Gefühl aus dem Gespräch gehen, haben sie dann überhaupt die Kritik verstanden oder nur das Lob gehört? Zum anderen sind Beschäftigte nicht dumm, sondern werden bei häufiger Anwendung der Gesprächstechnik schnell begreifen, dass die Komplimente nur der Verpackung dienen. An anderer Stelle könnten sie daher beginnen, daran zu zweifeln, dass dann geäußertes Lob auch als solches gemeint ist. Und dies könnte längerfristig zu Frustrationen führen.

Ob die Sandwich-Methode wirkungsvoll ist, hängt also entscheidend davon ab, bei wem und wie oft sie eingesetzt wird. Das ist dann wie beim richtigen Sandwich – dieses möchte man auch nicht jeden Tag essen, sondern lieber im Wechsel mit anderen kalten Gerichten.

Noch mehr wertvolle Tipps für funktionierende Kommunikation hält die Kampagne **kommmitmensch** bereit:
kommmitmensch.de › Die Kampagne › Handlungsfelder im Fokus › Kommunikation

Leuchtende Schutzbekleidung könnte sich künftig automatisch einschalten.
Uvex Safety Group/Thomas Riese

Sicher & smart

Die **Persönliche Schutzausrüstung** sorgt für Sicherheit und rettet Leben. Digitale Technik erhöht den Schutz stetig weiter. Wo steht die Entwicklung?

VON **FLORIAN JUNG**

Seit Langem schreitet die Entwicklung Persönlicher Schutzausrüstung (PSA) voran. Der wichtigste Antrieb heute ist die Digitalisierung. Das Ziel: mithilfe elektronischer Elemente sowie neuartiger Materialien den Schutz erhöhen und die Ausrüstung komfortabler machen. Ein Beispiel ist intelligente Feuerwehrschutzbekleidung, die ort- und zeitgerecht Informationen bereitstellt. „Verbaute Sensoren überwachen die Vitalfunktionen des Tragenden und erkennen frühzeitig mögliche Belastungen. Parallel kann die Leitstelle weitere Einsatzparameter wie zum Beispiel den Atemluftvorrat der Einsatzkräfte im Blick behalten“, beschreibt Prof. Frank Werner, Leiter des Fachbereichs Persönliche Schutzausrüstungen bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).

Auch das Baugewerbe testet derzeit smarte PSA und setzt sie zum Teil schon ein. So gibt es Schutzwesten mit integriertem Airbag, zum Beispiel für Tätigkeiten auf Leitern. Bei einem Sturz öffnet sich der Airbag und schützt so vor schweren Verletzungen. „Auf einer Baustelle in München kamen smarte Schutzhelme und -brillen zum Einsatz, um zu kontrollieren, ob die Beschäftigten die richtige Schutzkleidung trugen. Nur wenn dies zutraf, bekamen sie Zugang zur Baustelle“, berichtet Werner. Zudem konnten die Wartungsintervalle der PSA und die Unterweisungen der Beschäftigten elektronisch erfasst werden.

Herausfordernd ist die Zertifizierung smarter PSA

Was toll klingt, ist in der Herstellung noch ziemlich kompliziert. Denn Elektronik spielte bei PSA bisher eine eher kleine Rolle. Alle Beteiligten wie Anwendende, Hersteller, aber auch Prüfstellen und Behörden stehen vor der Aufgabe, „Elektronik zu lernen“. Denn smarte PSA muss alle relevanten Anforderungen der europäischen PSA-Verordnung erfüllen. „Es ist nicht einfach damit getan, eine zertifizierte Schutzjacke mit zertifizierten elektronischen Bauteilen zu kombinieren. Die smarte PSA als Kombination aller Bestandteile muss bewertet und geprüft werden“, erklärt Werner.

Führungskräfte, die smarte PSA für ihre Belegschaft erwerben wollen, sollten im Vorfeld die Mitarbeitenden einbeziehen. „Auch bei intelligenter PSA gilt: Nur wenn diese passgenau sitzt, bietet sie den besten Schutz“, betont Werner. Erste Informationen für den Erwerb von intelligenter PSA lieferten die Hersteller: „Sie informieren auf ihren Webseiten, in der Fachpresse, aber auch auf Messen über ihre Produkte.“

Künftig informiert smarte PSA über Arbeitsschutz

Werners Zukunftsprognose ist eindeutig – er geht von einer langen, aber stetigen Entwicklung aus. „Es wird sukzessive vorangehen. Irgendwann werden smarte PSA wie selbstverständlich zum Alltag gehören und das nicht nur in der Arbeitswelt. Wichtig ist nur, dass sie auch einen Mehrwert für Anwendende haben“, sagt Werner. Schutzbrillen seien da ein einfaches, aber gutes Beispiel: „Man stelle sich vor, in einer großen Industrieanlage muss ein Absperrschieber gewechselt werden. Die für die Montage zuständige Person bekommt vor Ort alle relevanten Informationen über die notwendigen Arbeiten, die benötigten Werkzeuge, die Gefährdungen und auch zu den festgelegten Schutzmaßnahmen über die Schutzbrille bereitgestellt.“

Checklisten zur Auswahl von PSA:
dguv.de
Webcode: d3193

Smarte PSA kann die Einsatzleitung automatisch informieren, wenn die Atemluft in Atemschutzgeräten auszugehen droht.
Adobe Stock/benjaminnolte

Smarte PSA und Datenschutz?

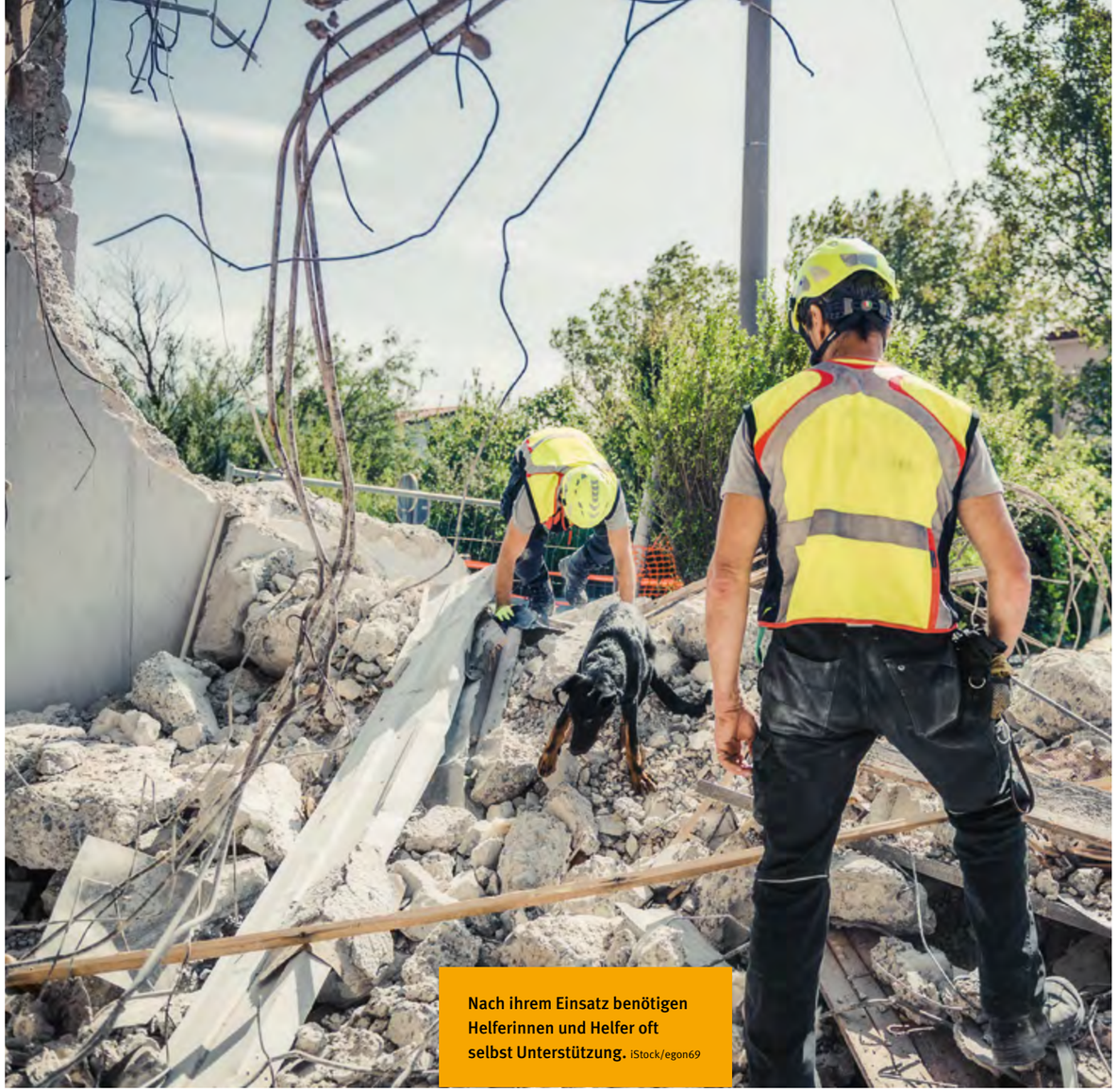
Smarte PSA interagieren mit der Umgebung und der nutzenden Person. Dazu verarbeiten sie Daten. Doch was passiert mit ihnen und wer darf sie einsehen? Antworten liefert die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Diese besagt, dass Daten nur zweckgebunden zu verarbeiten sind. Zudem haben Mitarbeitende das Recht auf Auskunft über und Korrektur von Daten und können verlangen, dass sie gelöscht werden.

Damit diese Persönlichkeitsrechte gewahrt werden, muss die Datenverarbeitung von smarten PSA mit der DSGVO konform sein, zum Beispiel durch datenschutzfreundliche Voreinstellungen und Anonymisierung. Datenschutzbeauftragte sollten hier eingebunden werden.

Wenn alles ganz schnell gehen muss

Großschadensereignisse sind nicht nur für die Betroffenen belastend, sondern auch für diejenigen, die Hilfe leisten. An ihrer Seite steht die gesetzliche Unfallversicherung mit ihren Leistungen.

VON **FLORIAN JUNG**



Nach ihrem Einsatz benötigen Helferinnen und Helfer oft selbst Unterstützung. iStock/egon69

Es ist Februar 2020. Die Menschen aus dem hessischen Volkmarsen machen sich auf den Weg zum Rosenmontagsumzug, als plötzlich ein Auto in die Menge rast. Viele von ihnen werden teils lebensgefährlich verletzt. Ein Schock für alle Beteiligten – auch für professionelle Helferinnen und Helfer im Rettungswesen und Ersthelfende. Und eine Mammutaufgabe für Kommunen, staatliche Stellen, Hilfsorganisationen, Unfallversicherungsträger und viele weitere Agierende. Volkmarsen ist nur ein Beispiel für sogenannte Großschadensereignisse in Deutschland. Weitere sind der Anschlag auf dem Berliner Breitscheidplatz 2016 sowie der Amoklauf in Würzburg im Juni dieses Jahres. Auch Flugzeugabstürze fallen darunter.

Nach derartigen Katastrophen die Opfer schnell zu versorgen, hat oberste Priorität. Verschiedene Einrichtungen und Institutionen kommen hier ins Spiel. Eine davon ist die gesetzliche Unfallversicherung, über die unter anderem Beschäftigte, Ersthelfende sowie Studierende bei einem Großschadensereignis versichert sind. „Die Versicherten sind über die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen gegen die Folgen von körperlichen und psychischen Schäden versichert, wenn sie während ihrer Arbeitstätigkeit, dem Schulbesuch oder auf dem damit verbundenen Weg geschädigt werden“, erklärt Steffen Glaubitz, Leiter Rehabilitation und Leistungen bei der Unfallkasse Berlin, und ergänzt: „Das gilt für hauptberuflich, ehrenamtlich und spontan Helfende.“ Die zuständigen Unfallkassen und Berufsgenossenschaften übernehmen die Kosten der Heilbehandlung, erbringen Geldleistungen und organisieren die berufliche und soziale Wiedereingliederung. Dazu gehört unter anderem die Behandlung psychischer Folgen wie Posttraumatische Belastungsstörungen. „Die Betroffenen erhalten frühzeitig umfassende Leistungen“, sagt Glaubitz.

Koordinierende Stelle stimmt Hilfsangebote ab

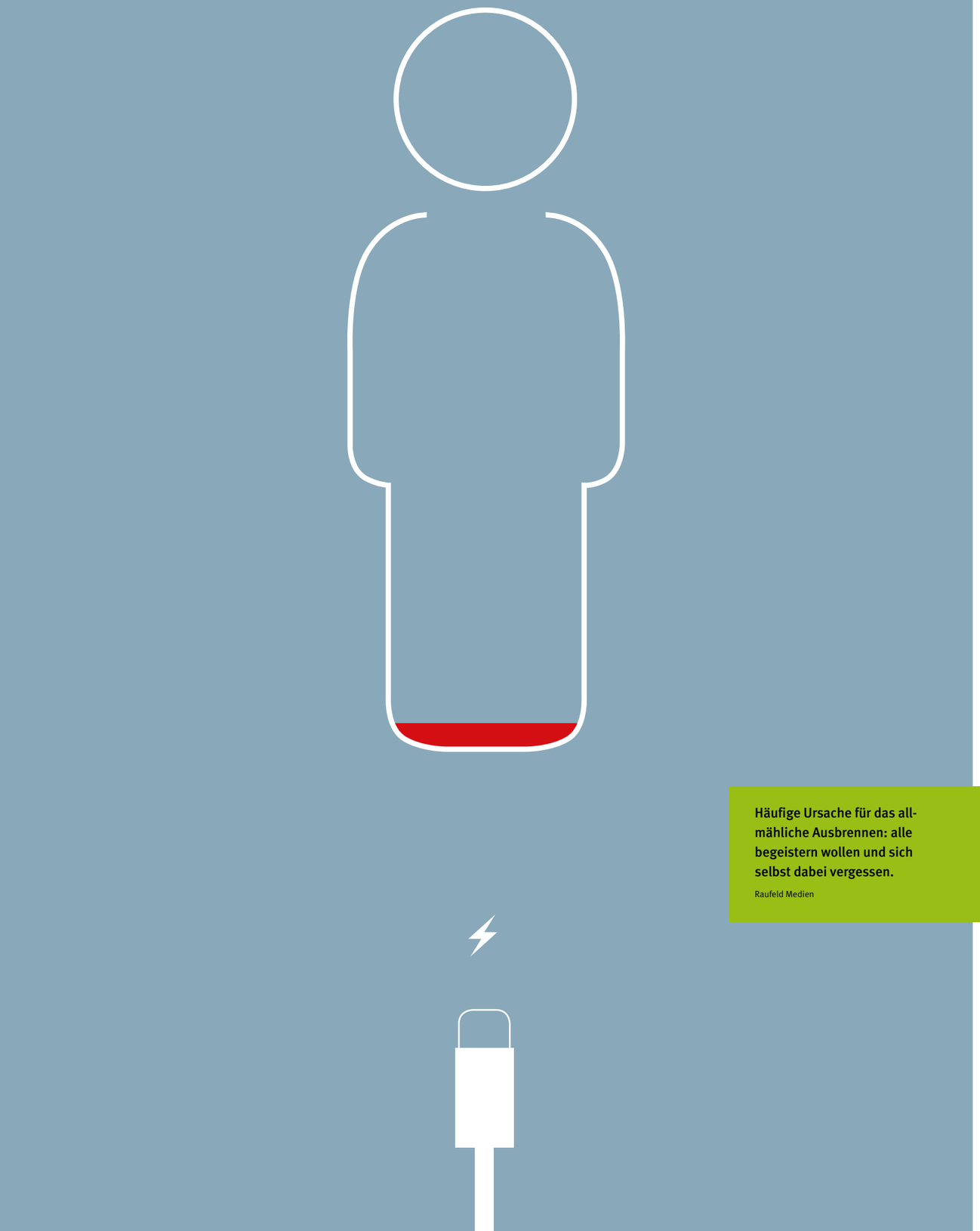
Um eine abgestimmte Vorgehensweise der Unfallkassen und Berufsgenossenschaften sicherzustellen, benennt der Spitzenverband, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), nach einem Großschadensereignis eine sogenannte koordinierende Stelle. Diese bündelt die Hilfsangebote für Versicherte und stimmt sich mit Krisenstäben und Helfernetzwerken ab, unter anderem mit Opferschutzbeauftragten des Bundes und der Länder. Gibt es Hinweise, dass Betroffene unter den Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung fallen, werden sie über die koordinierende Stelle an die zuständige Unfallkasse oder Berufsgenossenschaft vermittelt. Dies hilft auch betroffenen Kommunen im Krisenmanagement. „Damit traumatisierte oder körperlich verletzte Versicherte frühzeitig von den Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung profitieren, sollten Arbeitgebende sowie Verantwortliche in betroffenen Schulen oder Rettungsorganisationen immer an eine Meldung an ihre zuständige Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse denken. Das funktioniert über das Formular der Unfallanzeige“, erklärt Glaubitz.

Ebenfalls können Kommunen bereits im Vorfeld einiges tun, um für einen Notfall gewappnet zu sein. Die Unfallkasse Berlin etwa empfiehlt, Notfallpläne zu erstellen und regelmäßig zu aktualisieren, Erstbetreuende zu benennen, Kooperationen mit Therapeutinnen und Therapeuten zu schließen und dies den Beschäftigten mitzuteilen. Auch eine mittel- und langfristige Betreuung von Opfern ist sehr wichtig. „Gerade Jahrestage sind für Betroffene sehr schlimm und fördern häufig sogenannte Flashbacks zutage“, so Thomas Wittschurky, Geschäftsführer der Feuerwehr-Unfallkasse Niedersachsen und Vorsitzender des DGUV Lenkungskreises zu Großschadensereignissen. „Betroffene Kommunen sollten sich aktiv auf Jahrestage vorbereiten, indem sie Seelsorgende bereithalten und Hotlines wieder freischalten.“

Was genau ist ein Großschadensereignis?

Von einem Großschadensereignis wird gesprochen, wenn im öffentlichen Raum eine große Anzahl an Menschen verletzt wurde oder erkrankt ist. Großschadensereignisse ziehen einen erheblichen Koordinierungsbedarf nach sich, der mitunter die Leistungsfähigkeit von Städten oder Kommunen überschreitet.

Interview mit Michael Sauer, Geschäftsführer der Unfallkasse Hessen: **forum.dguv.de/ausgaben › Ausgabe 3/2021**



Häufige Ursache für das allmähliche Ausbrennen: alle begeistern wollen und sich selbst dabei vergessen.

Raufeld Medien

Akku leer

Führungspositionen sind mit viel Arbeit verbunden. Wer dabei die eigenen Bedürfnisse dauerhaft zurückstellt, riskiert einen **Burn-out**. Kennen Sie die Anzeichen?

VON **ISABELLE RONDINONE**

Ein 45-Jähriger arbeitete bereits viele Jahre in der öffentlichen Verwaltung. Schließlich erfüllte sich sein Traum: Er wurde Abteilungsleiter. Die vielen neuen Aufgaben forderten ihn sehr – und oft setzte er sich auch am Wochenende an den Schreibtisch. Urlaub nahm er meist nur wenige Tage am Stück. Den Stress bekam er mit der Zeit zunehmend schlecht bewältigt: Stets war er angespannt. Es gab Tage, an denen er keinen klaren Gedanken fassen konnte.

Dieser fiktive Fall führt vor Augen, wie sich ein Burn-out äußern kann. Drei Kernsymptome sind inzwischen anerkannt: emotionale Erschöpfung, subjektiver Leistungsabfall und erhöhte mentale Distanz zum Beruf oder Negativismus beziehungsweise Zynismus in Verbindung mit dem Beruf. Dennoch gibt es kein einheitliches Symptombild. Viele Betroffene sind unkonzentriert, lassen soziale Kontakte schleifen oder schlafen schlecht. Andere haben starke Emotionen, sind zum Beispiel verzweifelt. Aber auch körperliche Beschwerden wie Übelkeit sind nicht selten. Burn-out kann sich bei jeder Person anders äußern. Unter anderem aus diesem Grund ist es keine anerkannte Krankheit. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Burn-out vielmehr als gesundheitsbeeinträchtigendes Syndrom.

Innere und äußere Faktoren bedingen Burn-out

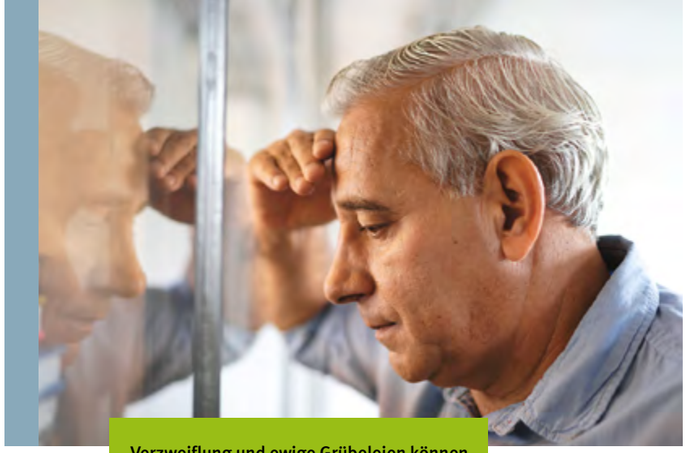
Die Ursache von Burn-out ist laut WHO chronischer Stress am Arbeitsplatz, welcher nicht erfolgreich bewältigt wurde. Demnach gibt es einerseits äußere Faktoren wie hohe Verantwortung, Arbeitsverdichtung oder hohen Leistungsdruck, die zu Stress führen. Andererseits wirken innere Faktoren, die einer positiven Stressbewältigung entgegenstehen. „Die Voraussetzungen für Burn-out liegen oftmals auch in den Betroffenen selbst. Dazu gehören innere Antreiber wie Perfektionismus, übersteigerte Leistungsbereitschaft oder eine hohe Aufopferungsbereitschaft“, >>

Burn-out im Team

Führungskräfte sollten auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden achten. Wenn sich eine Wesens- oder Verhaltensänderung zeigt, könnte dies ein Burn-out-Symptom sein, zum Beispiel, wenn eine gesellige Person sich zurückzieht oder eine eigentlich ausgeglichene Person mit einem Mal sehr reizbar ist. In solchen Fällen ist es ratsam, das Gespräch mit der betroffenen Person zu suchen, um zu prüfen, ob sie Hilfe benötigt und wie diese aussehen könnte.

Praktischer Leitfaden ist die DGUV Information 206-030 „Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten – Handlungsleitfaden für Führungskräfte“ **publikationen.dguv.de Webcode: p206030**

Tipps für den Gesprächseinstieg: **kommmitmensch.de › Toolbox › kommmitmensch-dialoge**



Verzweiflung und ewige Grübeleien können Symptome eines Burn-outs sein.
Getty Images/FG Trade

>> betont Hannah Huxholl, Referentin für Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).

Wer immer zu sich sagt „Sei stark!“ und „Streng dich an!“, wer sich über Leistung und beruflichen Erfolg definiert oder wer immer alle begeistern möchte, kann zu einem Burn-out neigen. „Auch eine starke Dissonanz zwischen dem, was ich eigentlich gutheiße und anstrebe, und dem, was ich tatsächlich beruflich tue, kann stark belasten“, erörtert Huxholl. „Für einige Menschen ist die Führungsrolle ein Ziel, das sie unbedingt erreichen wollen. Manchmal merken sie dann aber, dass es gar nicht das ist, was sie glücklich macht. Zum Beispiel, weil sie gern fachlich arbeiten und das als Führungskraft kaum noch verfolgen können.“ Führungskräfte sollten deshalb ehrlich zu sich selbst sein, die eigenen Grenzen erkennen und akzeptieren. Das kann auch heißen, Positionen oder Aufgaben wieder abzugeben.

Sich selbst und die eigenen Bedürfnisse ernst nehmen

Burn-out ist ein Kontinuum. Je nachdem, wie weit der Prozess fortgeschritten ist, sind andere Maßnahmen empfehlenswert. Um eine kritische Entwicklung im Keim zu ersticken, sollten Führungskräfte lernen, sich zu reflektieren: „Sich stets selbst zu fragen, ‚was treibt mich eigentlich dazu an, dass ich weitergehe, als mir guttut?‘, ist sehr wichtig“, betont Huxholl. So könne man erkennen, ob man sich selbst und seine Bedürfnisse noch wichtig genug nimmt oder alles andere wichtiger ist als man selbst. Neben der Selbstreflexion sind Entspannungsverfahren und -übungen dafür geeignet, einer kritischen Überbelastung vorzubeugen und Stresserleben zu reduzieren. „Ich rate allerdings davon ab, alles auf einmal umsetzen zu wollen. Besser Techniken einzeln ausprobieren und über mehrere Wochen beobachten, ob sich ein Effekt einstellt“, sagt die Expertin.

Von Coaching bis Therapie: Externe Hilfsangebote gibt es viele

Wenn der Leidensdruck bereits sehr hoch ist, sollten Führungskräfte sich nicht davor scheuen, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. „Prinzipiell ist es sinnvoll, sich von Außenstehenden helfen zu lassen, beispielsweise im Rahmen eines Coachings, einer Beratung oder einer Therapie“, sagt Huxholl. Als Ansprechperson empfiehlt sie die Hausärztin beziehungsweise den Hausarzt sowie den betriebsärztlichen Dienst. Wenn Arbeitgebende eine Mitarbeitendenberatung (Employee Assistance Program, kurz EAP) anbieten, sei auch diese eine gute Anlaufstelle.

Dem 45-jährigen Abteilungsleiter aus unserem Eingangsbeispiel hätte also eine Therapeutin helfen können. Gemeinsam hätten sie eine Strategie entwickelt, wie er seine Belastungsgrenze im Blick behalten und sein Verhältnis zu seinem Beruf gesünder gestalten könnte.

Tipp: Planen Sie Puffer ein

Grundsätzlich sollte niemand langfristig an der Kapazitätsgrenze arbeiten. Stattdessen ist es ratsam, sich stets Luft für unvorhersehbare Ereignisse zu lassen. Denn im Leben, auch im Berufsleben, kann immer etwas geschehen, mit dem man nicht gerechnet hat: eine Krankheit oder Probleme in Familie oder Partnerschaft, denen man sich zusätzlich widmen muss. Ist man bereits am Limit, können solche Ereignisse das Fass sprichwörtlich zum Überlaufen bringen. Ganz schnell ist dann die persönliche Kapazitätsgrenze überschritten.

Übrigens: Puffer lassen sich einplanen – und zwar ganz konkret im Kalender. Neben Meetings und ähnlichen Verpflichtungen sollten dort auch „leere“ Termine für Vor- und Nachbearbeitung sowie Unvorhergesehenes stehen.

Informationen für Führungskräfte:
www.vbg.de
› Suche › Stichwort „Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen“

Bluthochdruck

Risiko *reduzieren*

Mit einer Hypertonie steigt die Wahrscheinlichkeit, einen Herzinfarkt oder Schlaganfall zu erleiden. Wie sich ein dauerhafter **Blutdruckanstieg** vermeiden lässt.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Zu den großen Volkskrankheiten zählt der Bluthochdruck. Bei gesunden Menschen liegen die Werte bei 120 zu 80 Millimeter Quecksilbersäule (mmHg) – ab 140 zu 90 mmHg spricht man von Bluthochdruck. Während ein kurzzeitiges Erreichen dieser Grenzwerte unproblematisch ist, steigt bei einer dauerhaften Überschreitung das Risiko für Herzinfarkt und Schlaganfall. Die Zahl der von Hypertonie Betroffenen ist groß. Laut Erhebungen des Robert-Koch-Instituts von 2017 leidet ein Drittel der Erwachsenen in Deutschland an Bluthochdruck. Hinzu kommt: Von den anderen zwei Dritteln weisen bereits 60 Prozent Werte auf, die nahe der Definition von Bluthochdruck liegen.

Wichtige Auslöser

Sowohl unter den Betroffenen als auch in der Risikogruppe sind viele Führungskräfte. Denn zu den Auslösern von Bluthochdruck zählen Stress und Bewegungsmangel – beides Kategorien, in die viele Führungskräfte aufgrund der beruflichen Belastung fallen. Wichtige Faktoren einer Hypertonie sind außerdem das Alter, die Gene und der Lebenswandel. Während man das Alter und die Gene nicht beeinflussen kann, ist dies bei den anderen Risikofaktoren durchaus möglich. Die gute Nachricht dabei: Das geht auch präventiv.

Stichwort Lebenswandel: Sowohl Rauchen als auch der regelmäßige Konsum von Alkohol machen es wahrscheinlicher, dass der Blutdruck dauerhaft steigt. Aber auch wer sich beständig von zuckerhaltigen Snacks und gesüßten Getränken ernährt, erhöht sein Risiko für Übergewicht und schadet damit seinen Blutgefäßen. Hier gibt es glücklicherweise gesunde Alternativen wie Obst- und Gemüse-Snacks sowie Wasser. Neben zu viel Zucker ist auch zu viel Kochsalz ein Risikofaktor, da es die Nieren stark beansprucht. Können diese ihre Aufgaben nicht mehr in vollem Umfang wahrnehmen, steigt der Blutdruck. Tipps zu einer gesunden Ernährung hält zum Beispiel die Deutsche Gesellschaft für Ernährung auf ihrer Internetseite bereit (**www.dge.de**).

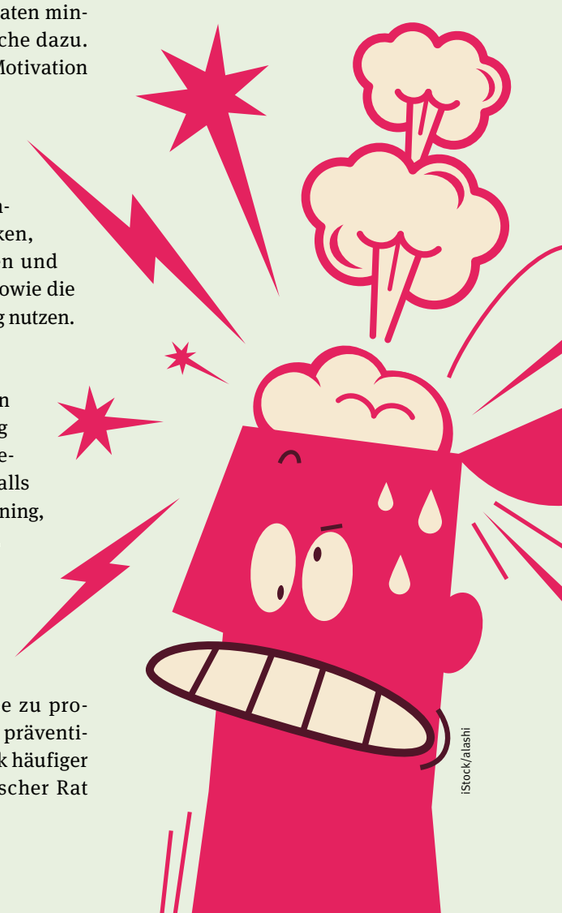
Um gegen den Bewegungsmangel vorzugehen, hilft es, sich feste Termine für Sport zu setzen. Fachleute raten mindestens zweimal in der Woche dazu. Fitnesstracker können die Motivation steigern (s. Seite 31). Außerdem ist es hilfreich, schon während der Arbeit für Ausgleich zu sorgen. Beschäftigte können bei sitzenden Tätigkeiten daran denken, zwischendurch aufzustehen und ein paar Schritte zu gehen sowie die Pausen für einen Spaziergang nutzen.

Regelmäßig kontrollieren

Pausen und Bewegung sorgen außerdem für Entspannung und helfen, den Stress zu reduzieren. Dazu tragen ebenfalls Methoden wie autogenes Training, Yoga und Meditation bei, aber auch andere Formen der Ruhepausen.

Dazu ist es ratsam, regelmäßig den Blutdruck zu messen und die Ergebnisse zu protokollieren. Wenn trotz des präventiven Verhaltens der Blutdruck häufiger erhöht ist, sollte medizinischer Rat eingeholt werden. Hausärztin und Hausarzt helfen dabei, die Diagnose abzusichern, etwa durch Langzeitmessungen, gehen den Ursachen genauer auf den Grund und schlagen eine Therapie vor. Dazu kann die Einnahme von Medikamenten zählen, doch sollte eine medikamentöse Behandlung nur unter ärztlicher Aufsicht erfolgen.

Informationen zur Prävention, Messung und Kontakt zu Fachleuten und Selbsthilfegruppen:
www.hochdruckliga.de



iStock/alashi

INS NETZ GEGANGEN

Dreierlei Fundstücke **aus dem Internet**

PRAXISHILFEN

Betriebliche Verkehrssicherheit mit System

Wegeunfälle machen etwa 17 Prozent der meldepflichtigen Unfälle aus. Dennoch spielt Verkehrssicherheit in betrieblichen Sicherheitsunterweisungen bislang eine untergeordnete Rolle. Dies zeigte jüngst eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens Civey: Mehr als die Hälfte der rund 7.500 Befragten gibt an, dass der Weg zur Arbeit bei den betrieblichen Unterweisungen gar nicht behandelt werde. Ein Versäumnis, das unbedingt aufgeholt werden sollte. Mit einer neuen Praxishilfe unterstützen der Deutsche Verkehrssicherheitsrat (DVR) und die gesetzliche Unfallversicherung Führungskräfte dabei, betriebliche Verkehrssicherheitsarbeit systematisch vorzunehmen und mit den richtigen Maßnahmen Unfällen vorzubeugen.

Von Fahrrad bis Lkw: Interessante Hintergrundinformationen, Checklisten und Umsetzungstipps wappnen Führungskräfte für die Verkehrssicherheitsarbeit im Betrieb.

Im Netz:
www.praxishilfe-sicherheitaufallenwegen.de

PODCAST

Konzepte für den kommunalen Klimaschutz

Kommunen können entscheidend beeinflussen, wie viel und welche Art von Energie in ihrer Region verbraucht wird. Deshalb kann Deutschland nur mit ihrer Unterstützung das Ziel erreichen, bis 2050 klimaneutral zu sein. Von den Chancen und Grenzen des kommunalen Engagements in Sachen Klimaschutz handelt die dritte Folge des Podcasts „ifeu update“, eine Produktion des Instituts für Energie- und Umweltforschung Heidelberg. Wissenschaftlerin Eva Rechsteiner berichtet unter anderem, wie die öffentliche Verwaltung mithilfe von Klimaschutzkonzepten relevante Handlungsfelder und Maßnahmen definieren kann und wie es überhaupt um die Klimabilanz der Kommunen steht.

In nicht einmal 20 Minuten legt Eva Rechsteiner anschaulich dar, welche Einflussbereiche Städte und Kommunen haben, und erklärt am Beispiel Heidelberg, wie sie Schritt für Schritt klimafreundlicher werden können.

Auf gängigen Podcast-Portalen und auf:
ifeu.de/podcast

LEHRMATERIAL

Persönliche Verhaltensweisen hinterfragen

Mit Unterweisungsmodulen für die kommunale Abfallsammlung gehen die Unfallkasse Hessen und die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen neue Wege. Statt auf den erhobenen Zeigefinger zu setzen, wollen sie Diskussionen fördern und dazu anregen, das eigene Verhalten im Arbeitsalltag zu hinterfragen. Die Unterweisungsmodule der Unfallkassen bestehen jeweils aus einem Videoclip und reich bebilderten Vortragsfolien. Moderationshinweise für die unterweisende Person runden das Paket ab. Zu den Themen „Rückwärtsfahren von Abfallsammelfahrzeugen“ und „Das sichere Verhalten an Schüttungen“ sind bereits Materialien erhältlich, weitere Themen werden vorbereitet.

Die Materialien sind ideal für die jährliche Unterweisung in Abfallwerken und können von Führungskräften sofort eingesetzt werden. Der Medien-Mix verspricht eine abwechslungsreiche und lebendige Unterweisung.

Materialien zum Download sowie Video-Links: **unfallkasse-nrw.de › Webcode: S0192**

„Führungskräfte müssen handeln“

Gewalt am Arbeitsplatz kann auch von Kolleginnen oder Kollegen ausgehen. Was Führungskräfte dagegen tun können, erklärt Autor Dr. Holger Pressel.

Gewalt gibt es auch innerhalb der Belegschaft. Führungskräfte sollte das alarmieren, meint Dr. Holger Pressel, Leiter der Stabsstelle Politik, Verbände & Gremienmanagement der AOK Baden-Württemberg, – müssen sie sich doch selbstkritisch fragen, ob sie das nicht hätten verhindern können. Pressel beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Gewalt am Arbeitsplatz und hat seine Erkenntnisse nun in einem Buch veröffentlicht.

Herr Pressel, wenn jemand Gewalt durch Kolleginnen oder Kollegen erlebt, denken viele wohl direkt an Mobbing. Zu Recht?

Tatsächlich zeigt sich hier eine große Bandbreite: Mobbing, aber auch Beleidigung, Kränkung, Diskriminierung, Stalking bis hin zu sexuellen Übergriffen und körperlicher Gewalt kommen unter Kolleginnen und Kollegen vor. Interessant ist, dass bei Gewalt durch betriebsinterne Personen Opfer nicht selten selbst zu Täterinnen und Tätern werden – und das schlägt sich häufig in körperlicher Gewalt nieder.

Warum ist das so?

In aller Regel können wir bei Betroffenen von betriebsinterner Gewalt eine Kombination von zwei Faktoren beobachten: Demütigungen am Arbeitsplatz einerseits und eine instabile Phase im Privaten andererseits. Wenn jemand von Kolleginnen oder Kollegen gemobbt wird, ist das sehr belastend. Wer ein intaktes soziales Umfeld hat – eine Beziehung, einen Freundeskreis –, kann dieses Negativerlebnis kompensieren. Wenn das fehlt, entsteht eine toxische Mischung. Dann kann es passieren, dass sich die Opfer wehren oder gar an ihren Peinigern rächen wollen.

Was genau können Führungskräfte tun, um Gewalt unter ihren Beschäftigten zu vermeiden?

Wie bei der Prävention von Gewalt durch betriebsfremde Personen ist auch bei Gewalt durch Betriebsinterne eine gelebte Null-Toleranz-Strategie unabdingbar. Das bedeutet, dass Gewalt unbedingt sanktioniert werden muss. Wenn jemand durch einen Kollegen oder eine Kollegin beleidigt, bedroht oder diskriminiert wird, muss das Folgen haben.

Betriebsfernen kann man Hausverbot erteilen oder den Fall zur Anzeige bringen. Welche Möglichkeiten gibt es bei Beschäftigten?

Hier sind niedrigschwellige Sanktionen empfehlenswert. Führungskräfte können deutlich kommunizieren, dass sie ein solches Fehlverhalten nicht dulden. Schon laut zu sagen „So nicht!“, kann große Wirkung haben. Darüber hinaus können Führungskräfte Abmahnungen aussprechen oder sich gar von Mitarbeitenden trennen. Auf keinen Fall sollten sie sich an Mobbing oder Lästern beteiligen, also zum Beispiel mitlachen, wenn sich jemand über eine Kollegin oder einen Kollegen lustig macht. Dadurch würde die Führungskraft eine Kultur der Gewalt fördern.

Der Führungskraft kommt also eine Schlüsselrolle zu?

Wenn es innerhalb der Kollegenschaft zu Gewalt kommt, müssen sich Führungskräfte fragen, wie und warum das passieren konnte – und sich dabei an die eigene Nase fassen. Denn solche Vorfälle haben immer etwas mit Führungsstil und Betriebskultur zu tun. Sie müssen sich fragen: Was habe ich persönlich falsch gemacht? Eine klare Haltung gegen Gewalt kann die Lösung sein.

Machen Sie mit bei der Verlosung

„Umgang mit Gewalt am Arbeitsplatz. Prävention – Deeskalation – Nachsorge“ ist bei Haufe erschienen. Wir verlosen ein Exemplar des Buches.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 15. November 2021** eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung ***top eins*** 3/21“ 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.

Raufeld Medien

Zusammenbringen, was *zusammengehört*

Wo sitzen Sie? Wo sitzt Ihr Team? Und wie wirkt sich das aus? Unsere Kolumnistin **Imke König** regt Führungskräfte dazu an, einmal über Sitzordnung nachzudenken. Ein sensibles Thema!

Wenn Sie in Ihrem Beruf mit viel Fachwissen zu tun haben, kennen Sie diesen Gedanken bestimmt: „Darüber müsste ich mal ein Buch schreiben“! So geht es mir mit dem Thema „Führungsarchitektur“, das ich in dieser Kolumne einmal anreißen möchte.

Das erste Mal begegnete mir dieses Thema, als ich mit Teams in Kitas zusammengearbeitet habe. Aus Neugierde ließ ich mir die Räumlichkeiten zeigen und bemerkte mit Erstaunen: Ständig geschlossene Feuerschutztüren befanden sich zwischen Kleinteams, die gar nicht miteinander in Kontakt kommen konnten – obwohl sie de facto zusammenarbeiteten. Ähnliche Konstellation: Teams, die sich auf verschiedenen Stockwerken befanden, sahen sich aufgrund der räumlichen Trennung auch inhaltlich als getrennt an – und war die Treppe noch so kurz. Eigentlich ist es trivial, dass Treppen und geschlossene Türen Barrieren darstellen. Bei der Belegung der Räume schien sie jedoch keiner auf dem Schirm zu haben.

Noch spannender ist aber die Frage: Wo sitzt die Führungskraft? Feedback-Workshops, wie ich sie häufig moderiere, bringen interessante Effekte zum Vorschein. Erstes Beispiel: In einem Team fühlten sich diejenigen Beschäftigten, die eine Etage über der Führungskraft sowie ihren Kolleginnen und Kollegen saßen, benachteiligt. Das konnte leicht behoben werden, indem die Führungskraft damit begann, eine Morgenrunde zu drehen. Nicht nur, um allen einmal Hallo zu sagen, sondern auch, um Fragen zu beantworten. Mit der Morgenrunde wusste jeder: Morgen früh kommt sie und ich bekomme meine Frage beantwortet.

Zweites Beispiel: Ein Teil eines Teams befand sich in einem anderen Raum „um die Ecke“ UND auf einem Flurbereich, den man über eine kleine Stufe erreichte. Die „abgetrennten“ Beschäftigten fühlten sich deutlich weniger informiert als diejenigen, die entlang des langen Flurbereichs saßen, mit der Führungskraft mittendrin. Der Flurfunk wurde quasi von der Ecke abgebremst.

Dies alles vernahm ich mit Erstaunen. Ich erkannte, dass Teams sehr empfindlich sein können: „Gibt es etwas, was wir hier hinten, hier vorne, hier unten, hier oben nicht mitbekommen?“ Etwas zu sensitiv erschien mir jedoch ein Team, das sich bitter beklagte, dass sich die (Damen-)Toilette gegenüber dem Raum der Führungskraft befand. Sie hätten das Gefühl, dass man zähle, wie oft … Dies sind Momente einer Moderation, in denen Selbstbeherrschung gefragt ist. Dabei hatte die Führungskraft es mit ihrer offenen Tür nur gut gemeint und schloss sie von nun an. Es wird Sie nicht wundern, dass dieses Team auch in anderen Dingen etwas auf Krawall gebürstet war und wir diese Beschwerde getrost als „(anderes) Thema hinter dem Thema (Toilettentür)“ betrachten dürfen.

Die „immer offene Tür“ ist meiner Ansicht nach sowieso überschätzt und wird viel zu häufig verwendet. Viele Führungskräfte erlauben sich leider keine stille Stunde und lassen sich permanent unterbrechen. Aber das wäre Thema eines anderen Buches.

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.

Fitnessarmbänder werden meist per Bluetooth mit dem Smartphone verbunden. Adobe Stock/freshidea

Eine Frage der Gesundheit

Hilft ein Fitnessarmband *fit zu werden?*

Fitnessarmbänder zählen Schritte, zeichnen die Herzfrequenz auf und berechnen die durch Aktivitäten verbrauchten Kalorien. Sie sind leicht, vergleichsweise preisgünstig und haben eine lange Akkulaufzeit. Doch werden sie auch ihrem Namen gerecht und helfen dabei, sich mehr zu bewegen? Denn nur dann hätten sie einen positiven Effekt auf Fitness und Gesundheit.

Zu dieser Frage wurden in den vergangenen Jahren weltweit verschiedene Studien durchgeführt. Ein Forscherteam wertete nun 31 klinische Studien aus und kam zu einem klaren Ergebnis: Wearables – also kleine Computer, die am Körper getragen werden und zu denen auch Fitnessarmbänder und Smartwatches zählen – helfen dabei, die körperliche Aktivität zu steigern und tragen zu einer Gewichtsreduzierung bei. Jedoch: Es macht einen Unterschied, ob frei verkäufliche Fitnessarmbänder und Smartwatches verwendet werden oder wissenschaftliche Geräte wie Akzelerometer oder Schrittzähler. Bei Erstgenannten verloren die Teilnehmenden im Durchschnitt 2,7 Kilogramm Gewicht, bei den anderen waren es 4,4 Kilogramm, wie aus den dieses Jahr im British Journal of Sports Medicine veröffentlichten Daten hervorgeht.

Der Effekt auf Fitness und Körpergewicht setzt aber nicht sofort ein. Am meisten nahmen jene Probanden ab, die ihren Tracker mindestens zwölf Wochen lang nutzten. Noch stärker fiel der Effekt aus, wenn der Einsatz wissenschaftlicher Geräte mit einer Ernährungsberatung kombiniert wurde.

Ist es nun für Betriebe Erfolg versprechend, Beschäftigten Zuschüsse zu Fitnessarmbändern zu zahlen? Laut einer Studie des australischen BMC Public Health von 2017 bestärken die Fitnesstracker vor allem bereits aktive Menschen darin, sich noch mehr zu bewegen. Wer sich zuvor bereits wenig bewegte, dem halfen auch die Geräte kaum. Es braucht wohl bessere Motivationshilfen. Andere Studien zeigten, dass es in Gruppen einfacher wird. Führungskräfte könnten etwa ihr Team ermuntern, gemeinsam Schritte zu sammeln. Vor dem Kauf von Wearables sollten aber Datenschutzfragen geklärt werden. Wie unterschiedlich die Hersteller hier arbeiten, zeigte im April ein Test der Stiftung Warentest.

Ergebnisse der Meta-Studie (englisch): **bjsm.bmj.com › Suche › bjsports-2020-103594**

IStock/Andrey Popov

Heftvorschau

Arbeitswelt im Wandel
Digitalisierung, New Work und mehr: Welche Innovationen brauchen öffentliche Institutionen, um zukunftsfähig zu bleiben?

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: