3/2025 *Für Führungskräfte im öffentlichen Dienst*

UK|BG
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

topeins.dguv.de

top eins

WIE HANDHABT IHR UNTERNEHMEN DAS THEMA SUCHTMITTEL?
Nehmen Sie an unserer Umfrage teil!
→ Seite 5

Eskalation verhindern

Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung müssen vor Gewalt geschützt und für Risiken sensibilisiert werden. Dafür braucht es aktive Führungskräfte

SMART ARBEITEN
Automatisiertes Fahren verändert den Personennahverkehr

VERANTWORTLICH FÜHREN
Beschäftigte unterstützen, die Angehörige pflegen

GESUND BLEIBEN
Als Führungskraft für die Risiken von Präsentismus sensibilisieren

AKTUELL

4
In aller Kürze
Nachrichten rund ums Führen im öffentlichen Dienst

UPDATE RECHT

6
100 Jahre gut abgesichert
Zum Jubiläum der Berufskrankheitenverordnung ein Überblick über Regeln, Abläufe und die Leistungen für Versicherte

8

RAUFELD

TITELTHEMA

Übergriffe vermeiden

Verbal, psychisch oder körperlich: Gewalt am Arbeitsplatz kann für Betroffene schlimme Folgen haben. Die Stadt Aachen hat ein umfangreiches Maßnahmenpaket etabliert, um ihre Beschäftigten gezielt zu schützen und zu stärken

VERANTWORTLICH FÜHREN

GETTY IMAGES/FREDFROESE

16

Doppelbelastung
Beschäftigte, die Angehörige pflegen, brauchen oft ein offenes Ohr und Unterstützung durch ihre Führungskraft

13
Kritik konstruktiv vermitteln
Wie Führungkräfte kritisches Feedback durchdacht formulieren

14
Verkehrssicherheit stärken
Mit Trainings kann das Unfallrisiko auf Dienstwegen reduziert werden

20
Beleuchtung am Arbeitsplatz
Planvoll eingesetztes Licht in Büroräumen sorgt für Sicherheit und Gesundheit

23
Interview mit Buchverlosung
Zwei Fachautorinnen über die Vorteile und Ziele von Bedrohungsmanagement

SMART ARBEITEN

24
Fahrerlos unterwegs
Die Automatisierung im öffentlichen Nahverkehr hat Folgen für Beschäftigte

GESUND BLEIBEN

GETTY IMAGES/ADENE SANCHEZ

Nicht krank arbeiten!
Führungskräfte sollten die Risiken von Präsentismus kennen und mit guter Unternehmenskultur aktiv gegensteuern

29

Betriebliche Sportangebote
Gemeinsames Training fördert die Gesundheit und den Zusammenhalt

KOLUMNE

30

Feedback als Massenware
Die ständigen digitalen Bewertungen haben Folgen für die Arbeitswelt

SERVICE

31

Klicktipps
Fundstücke aus dem Web

Liebe Leserinnen und Leser,

ob es wüste Beschimpfungen sind, die Beschäftigten durch betriebsfremde Personen entgegengeschleudert werden, oder gar der Bürostuhl: Jeder Übergriff am Arbeitsplatz ist einer zu viel – und kann die Gesundheit der Betroffenen schwer beeinträchtigen. Auch Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung werden viel zu oft mit Aggressionen konfrontiert. Um dem entgegenzuwirken, hat die Stadt Aachen schon vor Jahren ein umfangreiches Gewaltschutzkonzept erarbeitet. Prävention wird hier ganzheitlich und oft auch sehr kreativ umgesetzt – etwa bei Schulungen, die tief in die Arbeitsrealitäten der Beschäftigten eintauchen. Gefordert sind dabei immer auch die Führungskräfte. Sie sollten Schutzmaßnahmen nicht nur aktiv mitgestalten, sondern auch jederzeit für ihr Team ansprechbar sein – und jeden Übergriff ernst nehmen. Mehr dazu in unserer Titelgeschichte ab Seite 8.

Beschäftigte, die Angehörige pflegen, profitieren ebenfalls von Unterstützung im Unternehmen. Denn sie sind zeitlich und emotional oft stark ausgelastet – und mitunter überlastet. Im offenen Austausch und mit flexiblen Strukturen können Führungskräfte den Stress reduzieren. Wichtig ist, dass dabei auch das übrige Team mitgedacht wird. Warum, das erfahren Sie ab Seite 16.

Präsentismus gehört zu den unterschätzten Risiken im Arbeitsalltag. Wer sich krank zur Arbeit schleppt und dieses Fehlverhalten dem eigenen Team vorlebt, gefährdet nicht nur die eigene, sondern auch die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen. Deswegen müssen Führungskräfte für das Thema sensibilisiert sein. Wie Präsentismus vermieden wird, lesen Sie ab Seite 26.

Eine inspirierende Lektüre wünscht

Ihre Chefredaktion

KURZ GEFASST

Probleme mit Vorgesetzten sind entgegen verbreiteter Stereotype nicht der Hauptgrund, warum Beschäftigte kündigen. Forschende der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der Universität Ulm kommen zu einem anderen Ergebnis. Die Auswertung von 78 internationalen Studien (44 Prozent davon aus Nordamerika und 18 Prozent aus Europa) zeigte, dass Beschäftigte vor allem wegen Überarbeitung und dem dadurch bedingten Stress kündigen. Andere strebten bessere Arbeitsbedingungen oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten an. Die schlechten Führungsqualitäten von Vorgesetzten wurden im Durchschnitt am dritthäufigsten genannt.
sciencedirect.com
Suche: people quit bosses

Hybrides Arbeiten ist fünfeinhalb Jahre nach dem ersten Corona-Lockdown das am häufigsten gewünschte Modell. Die seit 2020 immer wieder aktualisierte Konstanzer Homeoffice-Studie zeigt in ihrer aktuellen Erhebung, dass Vollzeitbeschäftigte, die Bürotätigkeiten ausüben, im Durchschnitt drei Tage pro Woche von zu Hause aus arbeiten möchten. Ähnliches gilt für Führungskräfte. Die Zahl der Vorgesetzten, die Kommunikationsprobleme durch mobiles Arbeiten fürchten, sank zwischen 2024 und 2025 von 48 auf 24 Prozent. Dies spricht dafür, dass hybride Arbeitsmodelle immer besser funktionieren.
uni-konstanz.de
Suche: Homeoffice-Studie

ADOBE STOCK/VANHOPE

Zu wenig Fahrtrainings für Rettungskräfte

Rettungskräfte sind im Blaulichteinsatz oft unter schwierigen Bedingungen unterwegs – hohe Geschwindigkeit, volle Straßen und Witterungsbedingungen machen die Fahrten zu Herausforderungen. Doch längst nicht jede Rettungskraft wird durch praktische Trainings auf die Gefahren vorbereitet. Eine Befragung im Auftrag des Deutschen Verkehrssicherheitsrats (DVR) unter rund 8.500 Rettungs- und Einsatzkräften ergab, dass mehr als 40 Prozent nicht für Einsatzfahrten ausgebildet sind. Organisationsübergreifend betrachtet erhält die Mehrzahl der Befragten eine theoretische Belehrung. Praktische Anwendungen wie Fahrsicherheitstrainings und Übungen am Fahrsimulator erfolgen jedoch selten.

Sicherheitsprogramme für Rettungskräfte:
dvr.de > Prävention > Berufskraftfahrende > Einsatzfahrzeuge

Arbeitsschutzmesse A+A in Düsseldorf

Vom 4. bis zum 7. November dreht sich auf der Messe A+A in Düsseldorf alles um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Über Lösungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Brandschutz und die neueste Generation persönlicher Schutzausrüstung können sich Besucherinnen und Besucher informieren. Die ausstellenden Organisationen und Firmen gehen dabei auch auf aktuelle Entwicklungen ein, etwa bei künstlicher Intelligenz und Nachhaltigkeit. Auch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) ist mit einem Stand vertreten. Zum breiten Rahmenprogramm der Messe zählt neben Vorführungen und Vorträgen auch der A+A Kongress, für den es allerdings ein separates Ticket braucht.

Besuch planen mit Anfahrt, Tickets und Programm:
aplusa.de

GUT GESAGT

»Führungskräfte müssen Betroffene von Gewalt ernst nehmen. Ernst nehmen bedeutet Handeln.«

Hannah Huxholl

Referat Gesundheit im Betrieb, Nationale Präventionsstrategie der DGUV.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

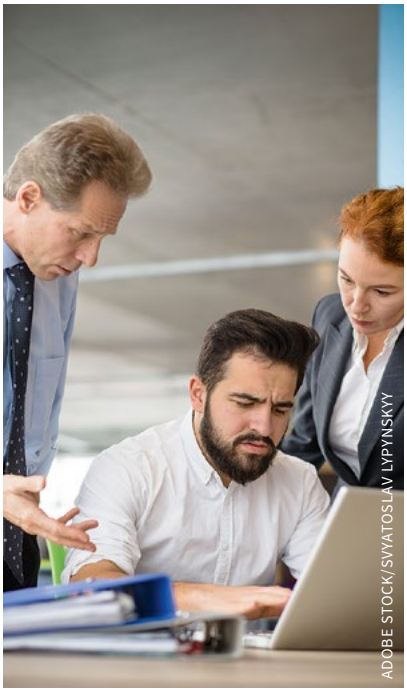
Umfrage: Umgang mit Suchtmitteln am Arbeitsplatz

Die Teillegalisierung von Cannabis hat die Diskussion um den Konsum von Suchtmitteln befeuert. Wie verhält es sich in Ihrer Einrichtung oder Ihrem Unternehmen? Gibt es klare Vereinbarungen zu Alkohol, Drogen und anderen Suchtmitteln am Arbeitsplatz? Gibt es Schulungen, Gesundheitstage oder andere Aufklärungsversuche? Und werden Sie als Führungskraft darauf vorbereitet, mit süchtigen Beschäftigten richtig umzugehen? Wir würden uns freuen, wenn Sie uns online ein paar Fragen dazu beantworten.

topeins.dguv.de/umfragen/missbrauch-alkohol-und-drogen

Mobbing vorbeugen – Führungskräfte haben Schlüsselrolle

Wenn Beschäftigte am Arbeitsplatz ausgegrenzt und schikaniert werden, wird von Mobbing gesprochen. Besonders betroffen sind jüngere Beschäftigte, wie der Mobbing-Report 2024 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zeigt. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind verpflichtet, ihre Mitarbeitenden davor zu schützen. Der Führungsebene kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Vorgesetzte können aktiv dazu beitragen, Mobbing im Unternehmen oder in der Einrichtung vorzubeugen. Dazu gehört es, sich selbst zum Thema weiterzubilden, die Belegschaft dafür zu sensibilisieren und über die Folgen von Mobbing aufzuklären, empfiehlt die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).



ADOBE STOCK/SVYATOSLAV LYPYNSKYY

Wenn es im Unternehmen oder in der Einrichtung Dienstvereinbarungen gibt, die die Zusammenarbeit betreffen, sollten sich Führungskräfte auch aufgrund ihrer Vorbildfunktion daran halten. Außerdem sollte es Ansprechstellen geben, an die sich Betroffene wenden können. Bei der Gefährdungsbeurteilung sollten Vorgesetzte auch die psychische Belastung mit in den Blick nehmen. Weitere Tipps geben Hannah Huxholl, Psychologin bei der DGUV, und Margrit Löbner, Professorin für Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt an der Universität Leipzig, im Interview der Kampagne #GewaltAngehen.

Interview Mobbing: **dguv.de/gewalt-angehen-mobbing**

Gut abgesichert

2025 wird die **Berufskrankheiten-Verordnung** 100 Jahre alt. Auf ihrer Grundlage entschädigt die gesetzliche Unfallversicherung versicherte Personen, die an einer Berufskrankheit leiden.

Leiden versicherte Personen an einer Krankheit, die in der Liste des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) als Berufskrankheit eingetragen ist, übernimmt die gesetzliche Unfallversicherung die Entschädigungsleistungen. Schon seit 100 Jahren ist das gesetzlich verankert. Am 12. Mai 1925 trat die „Verordnung über Ausdehnung der Unfallversicherung auf gewerbliche Berufskrankheiten“ in Kraft und ergänzte die 40 Jahre zuvor eingeführte Absicherung von Beschäftigten bei Arbeitsunfällen. Ein sozialrechtlicher Meilenstein, der bis heute Unternehmen und Beschäftigte absichert. Denn über festgelegte Beitragszahlungen der versicherten Unternehmen und Einrichtungen ist

SO WIRD EINE KRANKHEIT ZUR BERUFSKRANKHEIT

Versicherte müssen besonderen gesundheitsschädigenden Einflüssen bei der Arbeit in erheblich höherem Grade ausgesetzt sein als die übrige Bevölkerung.

RAUFELD

Es muss wissenschaftlich belegt sein, dass ein gesundheitsschädigender Einfluss bestimmte Krankheiten verursachen kann. Ob Datenlage und Studien belastbar sind, entscheidet der Ärztliche Sachverständigenbeirat (ÄSVB), ein Fachgremium mit (arbeits-)medizinischer Expertise. Die DGUV berät mit Expertise und praxisnahen Erkenntnissen. Das BMAS nimmt eine Krankheit auf Empfehlung des ÄSVB in die Berufskrankheiten-Liste auf.

sichergestellt, dass die gesetzliche Unfallversicherung jederzeit Kosten und Leistungen übernehmen kann. Unternehmen müssen so bei bisher unerkannten oder unbekannten Gefahren nicht plötzlich haften – und Beschäftigte werden, wenn nötig, auch zeitversetzt entschädigt. Etwa wenn gesundheitliche Folgen erst Jahre nach den schädigenden Einwirkungen am Arbeitsplatz auftreten oder es das Unternehmen nicht mehr geben sollte.

Eine Berufskrankheit anerkennen lassen

Nur in der Berufskrankheiten-Liste aufgeführte Krankheiten können als Berufskrankheit anerkannt werden (→ *Illustration* ***Seite 6***). 1925 startete die Liste mit elf Krankheitsbildern, bis heute wurde sie auf 85 Erkrankungen erweitert, die in ganz unterschiedlichen Branchen auftreten können. Berufskrankheiten stehen immer in Zusammenhang mit der versicherten Tätigkeit – doch nicht jede Krankheit, die mit dem Arbeitsplatz in Verbindung steht, ist eine Berufskrankheit. Bei einem Verdachtsfall sind Ärztinnen und Ärzte – dafür von der ärztlichen Schweigepflicht entbunden – sowie Arbeitgebende gesetzlich verpflichtet, ihn dem jeweiligen Unfallversicherungsträger zu melden. Die DGUV bietet dafür ein Serviceportal. Auch Beschäftigte können dort einen Verdacht melden, für sie genügt ein formloses Schreiben an die Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse.

Die Verordnung sichert Unternehmen ab, genau wie Beschäftigte.

Wegfall des Unterlassungszwangs

Wenn möglich, soll trotz Berufskrankheit das Anstellungsverhältnis bewahrt werden. Seit der Neuregelung des Berufskrankheitenrechts 2021 ist die Aufgabe der schädigenden Tätigkeit nicht mehr zwingende Voraussetzung für die Anerkennung bestimmter Berufskrankheiten. Der Fokus liegt verstärkt auf Individualprävention. Die DGUV unterstützt diesen Ansatz durch medizinische Früherkennungsangebote oder tätigkeitsorientierte Gesundheitskurse.

FAQ Berufskrankheiten:
dguv.de, Suche: Berufskrankheiten

ADOBE STOCK/BENJAMINNOLTE, ANDREA GAITANIDES

ALLES, WAS RECHT IST

Beschäftigte vor traumatischen Ereignissen zu bewahren, ist nicht immer möglich. Im Ernstfall müssen Unternehmen aber über ein Betreuungskonzept verfügen. Die überarbeitete DGUV Information 206-017 unterstützt dabei und erleichtert Unternehmerinnen und Unternehmern den Umgang mit traumatischen Ereignissen im Arbeitskontext. Sie erläutert die Relevanz eines Notfallplans einschließlich innerbetrieblicher und externer Meldewege und definiert Mindeststandards für die Ausbildung betrieblicher Erstbetreuerinnen und Erstbetreuer. Die gedruckte Ausgabe der DGUV Information ist vor Kurzem erschienen.

publikationen.dguv.de
Webcode: p206017

Die elektronische Patientenakte (ePA) kann seit dem 29. April von allen Ärztinnen und Ärzten sowie Apotheken genutzt werden. Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) hat die wichtigsten Fragen und Antworten dazu zusammengetragen, was die Einführung der ePA für Versicherte der gesetzlichen Unfallversicherung bedeutet. Ihnen und ihren Behandlerinnen und Behandlern stehen in der digitalen Akte alle Daten zu ihrer Heilbehandlung gebündelt zur Verfügung. So kann die zuständige D-Ärztin oder der D-Arzt zum Beispiel direkt auf den Entlassungsbericht aus dem Krankenhaus zugreifen. Aber auch weitere behandelnde Personen können bei Bedarf auf die Daten zugreifen.

dguv.de, Suche: FAQ ePA

Weitere Meldungen online: topeins.dguv.de/recht

Gewappnet gegen Aggression

Gewalt trifft auch Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung. **Die Stadt Aachen hat ein umfangreiches Präventionskonzept entwickelt,** das unter anderem ganzheitliche und praxisnahe Schulungen umfasst. Hier ist aktives Zutun der Führungskräfte gefragt.

VON **ISABEL EHRLICH**

BILDMONTAGE ADOBE STOCK/DEAGREEZ, RAUFELD

Es wird laut bei einem Termin im Bürgeramt. Ein Kunde wird zunehmend aggressiv, reagiert nicht auf Ansprache der Sachbearbeiterin, die Situation droht zu eskalieren. Geraten Beschäftigte derart in Bedrängnis, dann gilt: Rückzug und Hilfe holen. Doch das ist oft gar nicht so einfach, sagt Volker Haupt: „Wie flüchte ich denn aus einem Büro? Viele laufen erst mal gegen die Tür." Der Referent für Gewaltprävention der Stadt Aachen weiß, dass Menschen in Ausnahmesituationen oft eben nicht rational agieren. „Deswegen muss man solche Situationen trainieren!"

Gewaltschutzkonzept Schritt für Schritt erarbeiten

Dafür setzt Haupt auf zweitägige, maßgeschneiderte Schulungsformate für die Beschäftigten der Stadt Aachen – damit sie bei Belästigungen, Beleidigungen oder gar tätlichen Übergriffen richtig reagieren können. Diese Schulungen sind ein zentraler Baustein der Gewaltprävention der Stadt Aachen. Das Thema hat für die rund 6.300 Beschäftigten seit vielen Jahren einen hohen Stellenwert. Die fachliche Grundlage liefert ein umfangreiches Gewaltschutzkonzept, für das Katrin Päßler verantwortlich zeichnet. Sie leitet den Fachbereich Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit – und ist Mitautorin des sogenannten „Aachener Modells" (→ *Klicktipps* ***Seite 10***). Die bereits 2008 veröffentlichte Publikation ist heute ein Standardwerk zum Thema Gewaltprävention in der öffentlichen Verwaltung.

„Als ich vor zehn Jahren zur Stadt Aachen kam, war es meine Aufgabe, das ‚Aachener Modell' in die Stadtverwaltung einzubauen", sagt Katrin Päßler. Die Initiative dazu sei unter anderem vom Personalrat gekommen, nachdem Beschäftigte der Jugend- und Sozialämter über zahlreiche Gewalterfahrungen berichtet hatten. In Aachen entschied man, das Problem gesamtstädtisch anzugehen. 2016 startete zunächst ein Pilotprojekt, um weitere Befragungen zu Gewaltvorfällen durchzuführen. 2017 wurden erste Ergebnisse vorgestellt und Maßnahmen abgeleitet. Dazu gehörte eine neue Stelle für Gewaltprävention, die mit Volker Haupt besetzt wurde. Zusätzlich entwickelte Päßler einen Gefährdungsatlas, der alle Fachbereiche in Gefährdungsstufen unterteilt. „Jeder Stufe sind passgenaue Schutzmaßnahmen zugeordnet", so Päßler. Je größer das Gefährdungspotenzial für Beschäftigte, desto umfangreicher die Maßnahmen. Auf der höchsten vergebenen Gefährdungsstufe stehen etwa der Außendienst von Ordnungsamt und Jugendamt. Hier ist das Risiko körperlicher Übergriffe deutlich höher als etwa im Standesamt.

AUF DEN PUNKT

- Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung sind besonders von **verbaler Gewalt** betroffen.
- **Gewaltprävention** braucht Struktur und klare Verantwortlichkeiten.
- Basis für Präventionsmaßnahmen ist die **Gefährdungsbeurteilung.**
- Führungskräfte sollten Betroffene ernst nehmen und eine **offene Kommunikationskultur** etablieren.

MARTINA AUGARD/STADT AACHEN

Katrin Päßler, Leiterin des Fachbereichs Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit, und **Volker Haupt,** Referent Gewaltprävention und Konfliktmanager der Stadt Aachen

Auch im öffentlichen Diskurs rückt Gewaltprävention zunehmend in den Fokus. Nicht zuletzt aufgrund aktueller Erhebungen: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung erlebte in den letzten zwölf Monaten verbale oder psychische Übergriffe durch betriebsfremde Personen. Am häufigsten Beschimpfungen und Anschreien. Zu diesem Ergebnis kam eine repräsentative Umfrage des Instituts forsa im Auftrag der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Befragt wurden 2.512 Beschäftigte mit häufigem Kontakt zu betriebsfremden Personen. Auch bei ***top eins*** führen wir derzeit eine Umfrage zum Thema Gewalt durch – machen Sie mit (→ *Klicktipp* ***Seite 12***)!

Statistiken zu Gewaltvorfällen ernst nehmen – und einordnen

Doch wie sind besagte Zahlen einzuordnen? Hannah Huxholl vom Referat „Gesundheit im Betrieb, Nationale Präventionsstrategie" der

RAUFELD

Nur 35 % der öffentlichen Verwaltungen erfassen Gewaltereignisse systematisch und werten sie aus.

Quelle: „Gewalt bei der Arbeit" – Repräsentative forsa-Befragung unter abhängig Beschäftigten für die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) aus dem Jahr 2024

DGUV, schlüsselt auf: „Zum einen entwickelt sich das Bewusstsein, was Gewalt ist, stetig. Manche Übergriffe wären vor zehn oder 20 Jahren vielleicht nicht gemeldet worden. Da hat etwa die #MeToo-Debatte viel bewegt", sagt Huxholl. „Zum anderen kann durch Sensibilisierung und Rückhalt in den Unternehmen die Zahl der Meldungen von Gewalt zunächst zunehmen." Eine Entwicklung, die generell zu begrüßen ist, so die DGUV-Expertin. Sie empfiehlt, den Fokus auf das Wesentliche zu richten: „Jeder Übergriff ist einer zu viel." Es sei ein gutes Zeichen, wenn Beschäftigte Übergriffe melden. Hier sind die Führungskräfte gefragt: „Sie müssen Betroffene ernst nehmen. Ernst nehmen bedeutet Handeln, nicht nur zuhören und nicken."

Schutzmaßnahmen passgenau auf die Gefährdungen zuschneiden

Unabhängig davon, ob sich Verwaltungen dem Thema so umfangreich widmen wie die Stadt Aachen: Handeln bedeutet im ersten Schritt, alle Risiken durch Gewalt mithilfe der Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln. Beschäftigtenbefragungen

DGUV/NIKOLAUS BRADE (GESTELLTE SZENE)

sind dabei sehr hilfreich. Dann können Maßnahmen nach dem TOP-Prinzip abgeleitet werden (→ *Gut zu wissen* ***Seite 12***). Zu den technischen Schutzmaßnahmen der Stadt Aachen gehören unter anderem Alarmierungssysteme. „Organisatorisch ist es ganz wichtig, dass man sich aufeinander verlassen kann und Alleinarbeit vermieden wird", so Katrin Päßler. Auch sollten Büroräume so eingerichtet werden, dass Gegenstände nicht als Waffe genutzt werden können. „Gleichzeitig ist eine gute Gesprächsatmosphäre wichtig", ergänzt Volker Haupt. „Stellen Sie sich ein Büro vor, das eingerichtet ist wie eine Gummizelle. Dann fühlen sich die Menschen unwohl und könnten aggressiv werden." Wichtig ist auch die Dokumentation von Gewaltvorfällen – hier besteht aber offensichtlich noch Nachholbedarf (→ *Zahlenbeispiel* ***Seite 10***).

Die Schulungen von Volker Haupt gehören zu den personenbezogenen Maßnahmen. Den gängigen Begriff der Deeskalationsschulung vermeidet der Konfliktmanager, denn: „Deeskalation ist nur eine Methode." Er macht seine Teilnehmenden mit allen Facetten von Gewaltprävention vertraut. Dafür verschafft sich Haupt vorab Praxiseinblicke. „Ich habe zum Beispiel auf einem Recyclinghof hospitiert. Wenn man selbst am Container steht und die zum Teil he-

#Gewalt Angehen
GEMEINSAM STARK GEGEN GEWALT.

IMPULSE UND UNTERSTÜTZUNG ZUR GEWALTPRÄVENTION

Hinweis: Gewaltvorfälle können unter bestimmten Bedingungen meldepflichtige Arbeitsunfälle sein. Die gesetzliche Unfallversicherung macht Angebote zur Prävention – zum Beispiel:
Kampagne #GewaltAngehen der DGUV:
dguv.de/gewalt-angehen

Portal „Die sichere Verwaltung" der Unfallkasse NRW:
sichere-verwaltung.de

Publikation „Gewaltprävention – ein Thema für die öffentliche Verwaltung? Das Aachener Modell":
unfallkasse-nrw.de, Suche: Aachener Modell

Verglasungen können Verwaltungsbeschäftigte vor körperlichen Übergriffen schützen.

rabwürdigenden Blicke erlebt, kann man die Arbeitsrealität nachempfinden.“ Auch die Schulung selbst habe am Container stattgefunden. „Man muss die Beschäftigten da abholen, wo sie stehen.“ Hat ein Team Gewalt erlebt, bespricht Haupt den Vorfall mit den Beteiligten, um Verhaltensalternativen zu erarbeiten. Auch Themen wie Hilfe holen, Kommunikations-Tools oder Nachsorge können Teil seiner Schulungen sein.

Für praxisnahe Schulungen braucht es den Input der Vorgesetzten

Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Bestenfalls melden sie sich bei Bedarf proaktiv. „Viele Führungskräfte nehmen das Thema deutlich ernster als etwa noch vor fünf Jahren. Und stellen ihre Beschäftigten für die Schulung frei“, so Haupt. Zudem sollten sie die Inhalte aktiv mitgestalten, wie Haupt am Beispiel der Freibäder erklärt: „Ich bin keine Fachkraft für Bäder. Meist bereite ich eine Schulung gemeinsam mit der Bereichsleitung vor.“ Wenn diese dann auch selbst an der Schulung teilnimmt, könne das die Teamentwicklung fördern – etwa wenn alle gemeinsam bei Rollenspielen mögliche Gefahrensituationen üben.

„Das Thema ist uns wichtig!“

Warum Gewaltprävention von ganz oben kuratiert werden sollte, **erklärt Prof. Dr. Christian Dusch,** Landrat des Landkreises Rastatt.

CHRISTIAN HANNER

Das Landratsamt Rastatt wurde für sein Maßnahmenkonzept „Null Toleranz bei Gewalt“ mit dem Präventionspreis der Unfallkasse Baden-Württemberg ausgezeichnet.

Herr Prof. Dr. Dusch, können Sie das Thema Gewaltprävention im Landratsamt Rastatt kurz skizzieren?
Wir gehen Gewaltprävention unter dem Claim „Null Toleranz bei Gewalt“ wie ein Mosaik an. Die Kampagne „Gerne im Dienst? Mit Sicherheit“ ist ein Teil davon. In kurzen Clips soll vermittelt werden, dass wir alle, die hier arbeiten, ganz normale Menschen sind. Parallel arbeiten wir an zahlreichen konkreten Maßnahmen. So wird zum Beispiel aktuell der Eingangsbereich umgestaltet. Wir schaffen die Möglichkeit, das Gebäude im Notfall schnell zuzumachen.

Gibt es weitere, bereits umgesetzte Maßnahmen?
Wir haben ein Security-Team angestellt. Außerdem wurden unter anderem Alarmierungssysteme mit Amoksignalton installiert. Deeskalationstrainings bieten wir ebenfalls an. Zusätzlich haben wir Aushänge, die nach innen und auch nach außen vermitteln: Das Thema Gewaltprävention ist uns wichtig!

Wie wichtig ist es, dass Sie als oberste Instanz des Landratsamts zum Thema aktiv und präsent sind?
Es ist sicher nicht schädlich, wenn ich zu diesem Thema starke Präsenz zeige. Gewaltprävention darf kein Nischenthema oder „Mimimi“ sein. Die Fürsorgepflicht gebietet es, dass wir für ein sicheres Arbeitsumfeld sorgen. Dies ist auch ein Gebot der Klugheit: Wenn die Beschäftigten hier keine sicheren Grundbedingungen vorfinden und Sorge haben müssen, nicht sicher nach Hause zu kommen, dann wartet der nächste Job überall.

Das Interview mit dem Landrat in voller Länge:
topeins.dguv.de
Suche: Gewaltprävention Rastatt

GUT ZU WISSEN

MÖGLICHE MASSNAHMEN GEGEN GEWALT IN DER VERWALTUNG

Maßnahmen werden nach TOP-Prinzip abgeleitet. Es gilt: technisch vor organisatorisch vor personenbezogen.

Technisch:
- Fluchtwege einplanen
- Alarmsysteme und Alarmknöpfe installieren
- ungewollten Zutritt in Büros verhindern
- Nischen/potenzielle Verstecke baulich vermeiden
- Bürgerbüros bruchsicher verglasen
- ggf. Trennung von Kundschaft und Personal durch Sicherheitsglas

Organisatorisch:
- Wartebereiche angenehm gestalten (z. B. warmes Licht, Wasserspender o. Ä.)
- zu lange Wartezeiten vermeiden bzw. Wartesystem transparent machen
- Sicherheitspersonal einstellen
- Alleinarbeit vermeiden
- Hausverbote gegen aggressive Personen aussprechen
- lose Einrichtungsgegenstände vermeiden, die als Waffe dienen könnten (z. B. Schirmständer, Mülleimer)
- Übergriffe dokumentieren und analysieren

Personenbezogen:
- Personal individuell schulen, (z. B. zu Deeskalation, Kommunikation, Nachsorge)
- Personal regelmäßig zu Verhalten bei Gewalt unterweisen
- offen kommunizieren und Beschäftigte ermuntern, jeden Übergriff zu melden

Wichtig ist, dass Verantwortliche auch die Risiken von Gewalt kennen. Neben körperlichen Verletzungen kann auch die Psyche Schaden nehmen. „Die psychischen Folgen sind sehr individuell“, sagt DGUV-Referentin Hannah Huxholl. „Kurzfristig kann es die betroffene Person aus der Bahn werfen, sie kann sich schlechter konzentrieren. Das erhöht die Unfallgefahr.“ Wird das Geschehen nicht gut verarbeitet oder bleibt ein konstantes Bedrohungsgefühl, können Erkrankungen wie Angststörungen begünstigt werden.

DGUV

Hannah Huxholl
Referat „Gesundheit im Betrieb, Nationale Präventionsstrategie“ der DGUV

Bei Gewaltprävention situative und persönliche Faktoren mitdenken

Doch warum kommt es in der öffentlichen Verwaltung überhaupt zu Aggressionen? Huxholl verweist auf das Zusammenspiel aus situativen und persönlichen Faktoren: „Wenn es im Wartebereich heiß und laut ist, wenn es kein Wasser gibt und ich dann noch lange warten muss, dann sind das sehr schlechte Umgebungsfaktoren.“ Das, was jeder Mensch mitbringt, in welcher Stimmung jemand ist, gehört zu den persönlichen Faktoren. Daher brauche es auch „Empathie von beiden Seiten“.

Um ihr Gewaltschutzkonzept stetig weiterzuentwickeln, hilft Katrin Päßler und Volker Haupt der Blick über den Tellerrand. Die Stadt Aachen ist Teil des Netzwerkes #sicherimDienst, das Verantwortliche vernetzt und Weiterbildungen anbietet. „Ich lerne bei jedem Treffen etwas dazu“ sagt Haupt. Hilfreiche Impulse und Praxisbeispiele liefert auch die Kampagne #GewaltAngehen der DGUV (→ *Klicktipps* ***Seite 10***).

Jeder Übergriff kann bei Betroffenen psychische Spuren hinterlassen.

DGUV/NIKOLAUS BRADE (GESTELLTE SZENE)

Und wie lässt sich der Erfolg von Gewaltprävention bemessen? Weniger durch Zahlen, betont Katrin Päßler: „Zu Beginn unseres Projektes gab es sogar einen Anstieg gemeldeter Fälle. Aber genau das wollten wir ja erreichen: die Menschen sensibilisieren, damit zu Übergriffen nicht mehr geschwiegen wird.“ Für Volker Haupt zeigt sich der Erfolg seiner Schulungen eher im Alltag – etwa in Situationen, in denen Mitarbeitende sich schützen und die Gewaltspirale durchbrechen konnten. „Diese Situationen werden zwar nicht dokumentiert. Aber sie zeigen, dass unsere Strategien erfolgreich umgesetzt wurden.“

Alle Ergebnisse der forsa-Umfrage der DGUV:
dguv.de/gewalt-angehen-forsa

Zur *top eins*-Umfrage – jetzt mitmachen:
topeins.dguv.de/umfragen/gewalt-praevention

Sich(er) verstehen

Konstruktiv kritisieren

Gute Führung heißt auch, Mitarbeitenden falls nötig **kritische Rückmeldungen** zu geben. Damit diese nicht demotivierend sind, sondern zur Entwicklung beitragen, kommt es auf die richtige Form an – etwa durch Ich-Botschaften und konkrete Handlungsziele.

Ein Beschäftigter im Straßenbau trägt wiederholt seine Warnkleidung nicht? Eine Mitarbeiterin soll sich um einen neuen Kollegen kümmern – doch auch nach einer Woche räumt sie dieser Aufgabe kaum Zeit ein? Es gibt verschiedene Gründe, warum eine Führungskraft Kritik äußert. Insbesondere dann, wenn das Fehlverhalten sichere und gesunde Arbeit gefährdet. Für kritisches Feedback sind folgende Schritte hilfreich.

PASSENDE RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN

Ein kritisches Feedbackgespräch braucht den passenden Ort und die passende Zeit. Sprich, Führungskräfte sollten Beschäftigte nicht spontan kurz vor Feierabend überrumpeln. Oder das Gespräch gar vor versammelter Mannschaft führen. Kritik sollte immer in einem Vier-Augen-Gespräch angebracht werden – zu einem Zeitpunkt, an dem Beschäftigte aufnahmefähig sind.

SCHRITT 1: EIGENE WAHRNEHMUNG ERLÄUTERN

Zu Beginn des Gespräches geht es darum, den Grund für den Termin zu erläutern – und zwar mit Bedacht: Wer mit direkten Vorwürfen und persönlicher Kritik startet, löst beim Gegenüber häufig eine spontane Abwehrhaltung aus. Besser ist es, Ich-Botschaften zu senden und die eigene Wahrnehmung zu formulieren. Ein Beispiel: „Sie waren mit der Einarbeitung von XY betraut. Mir ist aufgefallen, dass diese noch nicht ausreichend stattgefunden hat/dass er nicht informiert ist.“ Sinnvoll ist, sich dabei auf ein Thema oder einen konkreten Fall zu beschränken, um Beschäftigte nicht zu überfrachten.

SCHRITT 2: BEDENKEN UND SORGEN ÄUSSERN

Direkt anknüpfend sollte erläutert werden, warum das geschilderte Verhalten ein Problem darstellt und welche Wirkung es auf die Führungskraft hat. Etwa: „Ich mache mir Sorgen, dass Kollege XY seine Aufgaben nicht erfüllen kann/nicht im Team ankommt/die Lust an seinem neuen Job verliert. Wir brauchen seine Unterstützung aber dringend.“ Möchte die andere Person zu diesem Zeitpunkt bereits dringend etwas sagen, kann sie nun ihre Sicht schildern. Besser ist es aber, wenn die Führungskraft zunächst wie im folgenden Schritt ihr Feedback ergänzt und abschließt.

SCHRITT 3: WÜNSCHE UND ZIELE FORMULIEREN

Gute Kritik endet mit einer Idee, was künftig wie verbessert werden kann. Um im Beispiel der Einarbeitung zu bleiben: „Bitte nehmen Sie die Einarbeitung von XY ernst und planen dafür mehr Zeit ein. Ich möchte, dass der neue Kollege zufrieden und gesund arbeiten kann. Bei Schwierigkeiten unterstütze ich Sie gerne.“ Nun sollte auch die andere Person Raum bekommen, auf die Kritik zu reagieren. Reagiert sie verunsichert, kann die Führungskraft aktiv nachfragen, ob noch Fragen offen sind oder welche Unterstützung es braucht, damit das gewünschte Ziel erreicht wird. Persönliche Konsequenzen sollten nur angesprochen werden, wenn das Teammitglied schon im Gespräch keinerlei Einsicht zeigt. Ansonsten signalisiert die Führungskraft bestenfalls: „Ich vertraue Ihnen, dass es fortan besser klappt.“

Tipps zum Feedbackgeben:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206039

Sicher im Verkehr

Um das Bewusstsein für Gefährdungen auf Arbeits- und Dienstwegen bei Beschäftigten zu erhöhen, können Einrichtungen und Unternehmen eine Vielzahl von **Aktionen und Trainings** nutzen. Wo Führungskräfte ansetzen sollten.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Bricht der Pkw in der Kurve plötzlich aus, muss die Person am Steuer eingreifen, um das Fahrzeug stabil zu halten. Das fällt bei einer Geschwindigkeit von 50 Kilometern pro Stunde nicht leicht, vor allem wenn die Fahrbahn dazu noch nass und glatt ist. Im richtigen Straßenverkehr könnte dies fatale Folgen haben. Nicht aber bei einem Fahrsicherheitstraining. Fehler auf dem Parcours bleiben ohne große Konsequenzen.

Das Üben des richtigen Verhaltens in Gefahrensituationen gehört zu einem Pkw-Fahrsicherheitstraining dazu. Wenn Unternehmen und Einrichtungen ihre Beschäftigten zu einem solchen Training schicken, kann dieses helfen, die Sicherheit auf Arbeits- und Dienstwegen zu erhöhen. Die Trainings gibt es zudem nicht nur für Pkw, sondern auch für Rettungs- und Nutzfahrzeuge. Sie sind ein wichtiger Baustein der betrieblichen Verkehrssicherheit.

Bedarf ermitteln

Doch wo ist beim eigenen Unternehmen oder der Einrichtung in Sachen Verkehrssicherheit anzusetzen? Das herauszufinden, erleichtert Führungskräften die Broschüre „Sicherheit auf allen Wegen“. „Mithilfe vieler Checklisten ist rasch ein Überblick verschafft, und es lassen sich erste Maßnahmen ableiten“, sagt Kay Schulte, Referatsleiter Unfallprävention – Wege und Dienstwege

RAUFELD/OLAF JANSON

Bei einem Pkw-Fahrsicherheitstraining gehört es dazu, zu üben, in der Kurve auch auf nassem Untergrund zu bremsen und gegenzulenken.

beim Deutschen Verkehrssicherheitsrat (DVR).

Kommt dabei zum Beispiel heraus, dass viele Mitarbeitende mit dem Rad zur Arbeit fahren, ist das Training „Sicher Rad fahren“ eine mögliche Präventionsmaßnahme. Dieses DVR-Angebot gliedert sich in einen Theorie- und einen Praxisteil. Zu den praktischen Übungen zählt, die verkehrssichere Ausstattung der mitgebrachten Fahrräder zu prüfen und Parcours zu meistern.

Auch mit einem Seminar können Führungskräfte das Thema Verkehrssicherheit im eigenen Hause fördern. Der DVR und die Unfallkassen und Berufsgenossenschaften widmen sich jedes Jahr in einer Schwerpunktaktion einem Thema. In diesem Jahr ist es die Radfahrmobilität. Seminarunterlagen und andere Medien sind zu den Themen der Vorjahre jedoch ebenfalls verfügbar (→ *Gut zu wissen* ***Seite 15***).

Gibt es im Unternehmen viele Auszubildende und Berufsanfängerinnen sowie Berufsanfänger, ist es ratsam, sie dafür zu sensibilisieren, sich im Verkehr nicht riskant zu verhalten. Dabei hilft das Seminar-Angebot „Alles im Griff“. „Ein wichtiger Abschnitt widmet sich dem Perspektivwechsel. Teilnehmende lernen, wie kritische Situationen entstehen und wie sich diese entschärfen lassen“, so Schulte. Aber auch die Gefahren von Alkohol und Drogen am Steuer sind Teil der auf vier einstündige Sitzungen angelegten Schulung.

Am Simulator trainieren

Manche Aktionen für mehr Verkehrssicherheit bieten sich an, weil sie eng mit den Tätigkeiten der Beschäftigten verbunden sind. Wer im Rettungsdienst tätig ist, ist oft in Notsituationen mit Blaulicht unterwegs – und muss darauf vorbereitet sein, bei hohen Geschwindigkeiten Hindernissen auszuweichen und schnell bremsen zu können. Nicht immer ist es möglich, dies in einem Fahrsicherheitstraining zu üben. Eine Alternative bildet ein Simulator. Und sogar noch mehr: „Am Simulator können Verkehrsszenarien durchfahren werden, die sonst weder im Realverkehr noch auf dem Trainingsplatz zu trainieren sind“, sagt Schulte. Seminare für Einsatzfahrzeuge sind an ausgewählten Akademien im Bundesgebiet möglich oder mithilfe eines mobilen Simulators vor Ort im Unternehmen oder in der Einrichtung.

Angebote für Aktionen:
deinewege.info

GUT ZU WISSEN

VERKEHRSSICHERHEIT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Broschüre mit Checklisten: Eine Praxishilfe unterstützt dabei herauszufinden, wo im Unternehmen oder in der Einrichtung Handlungsbedarf für Verkehrssicherheitsarbeit besteht. Für öffentliche Einrichtungen gibt es eine eigene Fassung.
dvr.de/publikationen Suche: Sicherheit auf allen Wegen

Seminar absolvieren: Das „Seminar für höhere Führungskräfte“ richtet sich an Vorgesetzte, die wissen möchten, wie die berufliche Verkehrsteilnahme sicherer gestaltet werden kann. Außerdem geht es um die rechtliche Verantwortung von Führungskräften, zum Beispiel bei Dienstfahrten von Beschäftigten.
deinewege.info > Seminare > Verkehrssicherheit für höhere Führungskräfte

Seminar-Medien: Der Deutsche Verkehrssicherheitsrat, die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen setzen jedes Jahr eine Schwerpunktaktion. Zu jedem Thema der vergangenen Jahre gibt es Medien und Materialien wie Präsentationen, Arbeitsblätter und Seminarleitfäden, die Vorgesetzte für Seminare verwenden können.
schwerpunktaktion.de/medien

Zwischen Job und Pflege

OLG KÖLN

Elisabeth Meyer-Dietz hilft als Gesundheitsmanagerin am Oberlandesgericht Köln pflegenden Angehörigen weiter.

Beschäftigte kommen schnell an ihre Grenzen, wenn sie **Arbeit und Angehörigenpflege vereinbaren** müssen. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte hinschauen, tragfähige Lösungen für Betroffene anbieten können und ansprechbar sind.

VON **ISABELLE RONDINONE**

Medikamente richten, das Frühstück vorbereiten, beim Ankleiden helfen. Dann schnell noch zur Apotheke, ein Telefonat mit der Hausärztin erledigen oder ein Schreiben für die Krankenkasse vorbereiten, bevor es ins Unternehmen, die Einrichtung oder an den Schreibtisch im Homeoffice geht. Für Millionen Beschäftigte in Deutschland ist dies Realität. Sie kümmern sich um pflegebedürftige Angehörige und stehen zugleich in einem Beschäftigungsverhältnis – eine Doppelbelastung, die psychisch und physisch an die Substanz gehen kann.

Es ist nicht nur der erhebliche Zeitaufwand, der Betroffene fordert. Neben den eingangs beschriebenen Herausforderungen wirken auch emotionale Faktoren: Sorgen um den Gesundheitszustand der pflegebedürftigen Eltern, Partnerinnen, Partner oder Kinder begleiten die Betroffenen durch den gesamten Arbeitstag, oft ohne dass sie dort zur Sprache kommen. Denn viel zu häufig schrecken pflegende Beschäftigte davor zurück, ihre Situation offen anzusprechen – zum Beispiel aus Angst vor Nachteilen im Job.

Gelebte Fürsorge am Oberlandesgericht Köln

Beim Oberlandesgericht (OLG) Köln ist das anders. Hier ist sich die Leitung der Probleme pflegender Beschäftigter bewusst und setzt auf eine Kultur der Offenheit und Solidarität. „Anders als bei der Kinderbetreuung gibt es im Bereich der Pflege bislang deutlich weniger tragfähige und alltagstaugliche Entlastungsangebote. Die Folge ist, dass viele Beschäftigte direkt von der Arbeit in die Pflegeverantwortung wechseln und kaum noch Zeit für eigene Erholung, Hobbys oder soziale Kontakte bleibt“, sagt Elisabeth Meyer-Dietz, Koordinatorin für das Gesundheitsmanagement am OLG. Dies führe zu einem dauerhaft hohen Stresspegel.

Zudem hat eine derartige Belastung oft auch Auswirkungen auf das gesamte Team. Kommt es bei pflegenden Beschäftigten zu Arbeitszeitreduzierungen, kurzfristigen Ausfällen oder eingeschränkter Verfügbarkeit, muss die Arbeit von Kolleginnen und Kollegen aufgefangen werden. Damit sich niemand überlastet fühlt, braucht es Aufmerksamkeit, klare Kommunikation und ein hohes Maß an Flexibilität. Führungskräfte nehmen in dieser Situation eine Schlüsselrolle ein. Sie können viel bewirken, wenn sie ihre Gestaltungsrolle im Sinne einer

GETTY IMAGES/FREDFROESE

Wer sich um Angehörige kümmert, braucht dafür Entlastung in der beruflichen Tätigkeit.

GUT ZU WISSEN

FÖRDERUNG DURCH BETRIEBLICHES GESUNDHEITS-MANAGEMENT

Bedarfe systematisch erfassen: Regelmäßig anonym unter Beschäftigten den Bedarf ermitteln, um herauszufinden, welche Herausforderungen es gibt und welche Unterstützung benötigt wird.

Steuerungskreis etablieren: Eine feste Arbeits- oder Steuerungsgruppe zum Thema „Beruf und Pflege“ einsetzen, die Maßnahmen plant, koordiniert und evaluiert.

Weiterbildung organisieren: Schulungen für Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeitende anbieten. Inhalte können rechtliche Grundlagen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sowie Gesprächsführung sein.

Beschäftigte sensibilisieren: Regelmäßig über interne Medien oder Informationsveranstaltungen zu Themen der häuslichen Pflege informieren, um Hemmschwellen abzubauen und Betroffenen Mut zu machen.

Austausch anstoßen: Gesprächsformate während der Arbeitszeit ermöglichen, in denen pflegende Beschäftigte über ihre Erfahrungen und Herausforderungen berichten können.

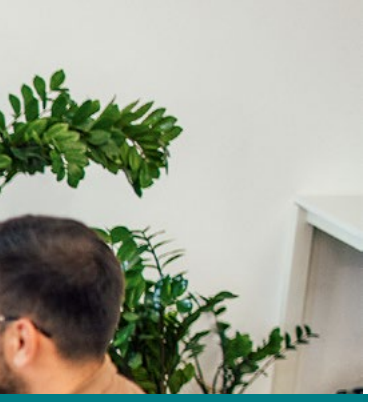
In innerbetrieblichen Selbsthilfegruppen können sich Betroffene mit anderen über ihre Erfahrungen austauschen.

fürsorglichen Arbeitskultur annehmen. Dazu gehört es, Beschäftigte proaktiv über gesetzliche Regelungen wie Pflegezeit und Familienpflegezeit zu informieren und darauf hinzuweisen, dass pflegende Angehörige während der häuslichen Pflege unter bestimmten Umständen über die Unfallkassen gesetzlich unfallversichert sind. „Viele Beschäftigte wissen das nicht. Ebenso tritt die Sorge für die eigene Gesundheit und Sicherheit in den Hintergrund. Die Bereitstellung entsprechender Informationen trägt zur Entlastung im Rahmen der häuslichen Pflege bei“, so Olivia Maloku, Leiterin des Sachgebiets Pflegende Angehörige der DGUV. Eine gute Möglichkeit für Betroffene, sich zu informieren, bietet die neue Zeitschrift „Ich pflege“. Dieses Magazin erscheint zweimal im Jahr, enthält Tipps zur Organisation der Pflege, behandelt rechtliche und finanzielle Fragen, stellt Hilfsmittel vor und gibt Tipps zur Selbstfürsorge.

Ein flexibles Arbeitszeitmodell kann ebenfalls helfen, die Belastungen besser zu steuern. Essenziell sei dabei eine Offenheit gegenüber individuellen Lösungen. Die Gesundheitsmanagerin Elisabeth Meyer-Dietz plädiert ausdrücklich für ein alternierendes Modell. Am OLG räumt ein solches die Möglichkeit von Telearbeit ein, hält aber gleichzeitig die Bindung zum Team und Unternehmen oder zur Einrichtung aufrecht. Sie sagt: „So verhindern wir, dass Mitarbeitende in der Pflegesituation sozial isoliert werden und die Distanz zum beruflichen Umfeld wächst.“ Der offene Austausch im Team sei immens wichtig, damit das Team bestenfalls gemeinsam tragfähige Lösungen findet.

Soziale Verantwortung übernehmen

Olivia Maloku empfiehlt zudem, die Vorgesetzten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu schulen: „Organisationen sollten Führungskräfte durch Wissens- und Kompetenzaufbau in ihrer Rolle stärken und gleichermaßen Beschäftigten mit Pflegeverantwortung niedrigschwellige und entlastende Beratungs- und Hilfsangebote bereitstellen.“ Dass öffentliche Einrichtungen hier eine Vorbildfunktion einnehmen können, zeigt das OLG Köln. Seit mehr als zehn Jahren wird dort ein systematisches Gesundheitsmanagement betrieben, das sich an den Bedarfen der Mitarbeitenden orientiert. Regelmäßige Bedarfsanalysen in den 27 Gerichten des Oberlandesgerichtsbezirks haben



GETTY IMAGES/NORTONRSX

früh gezeigt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für viele ein Thema ist. Seitdem baut das OLG seine Unterstützungsangebote stetig aus.

Bereits 2016 wurden moderierte Angehörigengruppen ins Leben gerufen – ein Selbsthilfe-Angebot, das sich schnell als wirksam erwiesen hat. In den Gruppen können pflegende Beschäftigte in einem geschützten Rahmen über ihre Situation sprechen und Erfahrungen austauschen. Die Gruppen werden von qualifizierten Sozialarbeiterinnen oder sogenannten Sozialen Ansprechpersonen moderiert. Sie werden regelmäßig weitergebildet – unter anderem zum Umgang mit Trauer. Während der Corona-Pandemie etablierte das OLG Online-Formate, die mittlerweile fest zum Angebot gehören.

> Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bleibt eine der drängendsten sozialen Herausforderungen der kommenden Jahre.
>
> **Olivia Maloku**
> Leiterin des Sachgebiets Pflegende Angehörige der DGUV

2018 wurde das Gericht mit dem Otto-Heinemann-Preis für vorbildliche Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ausgezeichnet. Im April 2025 unterzeichnete der Präsident des OLG Köln, Dr. Bernd Scheiff, zudem die Charta „Vereinbarkeit von Beruf & Pflege NRW“ und bekräftigte damit das Engagement des Hauses für ein gesundes und fürsorgliches Arbeitsumfeld. Für Meyer-Dietz ist es ein wichtiges Signal, dass sich das OLG öffentlich klar dazu bekennt, Beschäftigte in einer Pflegesituation nicht allein zu lassen – und dass sie auf die Rückendeckung der obersten Führung vertrauen können.

Präventionsexpertin Olivia Maloku betont: „Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bleibt eine der drängendsten sozialen Herausforderungen der kommenden Jahre. Organisationen müssen sie als festen Bestandteil ihrer Verantwortung begreifen.“ Es reiche nicht, gesetzliche Möglichkeiten zu kennen und zu benennen – entscheidend sei, wie sie im Alltag gelebt und ausgestaltet werden. Führungskräfte können Mitarbeitende auch hier durch eine gute Kommunikation und geeignete Rahmenbedingungen unterstützen und damit insgesamt zu einem guten Miteinander beitragen.

CHECKLISTE

AUFGABEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- **Gespräche anbieten:** Ziel ist, Belastungen zu erkennen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.
- **Arbeitsorganisation anpassen:** zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Regelungen zu Homeoffice, temporäre Teilzeit oder Nutzung von Pflegezeit und Familienpflegezeit
- **Rechtslage erläutern:** über Regelungen informieren wie Arbeitsverhinderung bis zu zehn Tage, Pflegezeit, Familienpflegezeit
- **Auf Unterstützungsangebote hinweisen:** von Pflegestützpunkten über betriebliche Sozialberatung bis hin zu Pflegelotsen
- **Aufgabenverteilung im Blick behalten:** Wenn das Team Mehrarbeit auffängt, regelmäßig die Stimmung und Belastung im Team erfassen und Aufgaben gegebenenfalls priorisieren oder umverteilen.
- **Kultur der Fürsorge:** Offen über Angehörigenpflege sprechen, Verständnis wecken und so Vorurteile abbauen sowie Solidarität fördern.

Versicherungsschutz:
publikationen.dguv.de
Webcode: p012222

Kostenlose Zeitschrift:
das-sichere-haus.de/broschueren/magazin-ich-pflege

Mit Bedacht ausleuchten

Wenn am Arbeitsplatz nicht ausreichend Tageslicht vorhanden ist, kann mit **künstlicher Beleuchtung** ausgeglichen werden. Diese muss sicherheits- und gesundheitsrelevanten Anforderungen entsprechen.

VON **DANA JANSEN**

GETTY IMAGES/ALVAREZ

Der Arbeitstag neigt sich dem Ende zu, im Büro ist es dunkel geworden, nur die Computerbildschirme leuchten noch hell. Blicken Beschäftigte dort vom Bildschirm in den Raum, müssen sich ihre Augen jedes Mal neu adaptieren, weil die Helligkeit zwischen Arbeitsbereich und Umgebung stark variiert. Das beansprucht die Augen stark – und sollte durch den Einsatz passender Beleuchtung vermieden werden. „Ein komplexes Thema“, sagt Sven Kubin, Referent im Ressort Prävention der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) und stellvertretender Leiter des Sachgebiets Beleuchtung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). „Denn Beleuchtung muss Vorschriften und Regeln gerecht werden und gleichzeitig an arbeitsstättenspezifische Gegebenheiten und Sehaufgaben angepasst sein.“

Ausgleich durch künstliches Licht

Arbeitsstätten müssen eine Sichtverbindung nach draußen haben und über möglichst ausreichend Tageslicht verfügen. Das besagt und erklärt die Technische Regel für Arbeitsstätten ASR A3.4. Denn Mangel an Tageslicht hat negative Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden. „Der Arbeitsplatz muss jedoch nicht allein mit Tageslicht ausreichend beleuchtet sein“, so Kubin. „Schon wenn es im Winter früh dunkel wird, wäre das nicht realisierbar, oder wenn Gebäude nachträglich verbaut werden.“

Dann gilt es, mit künstlicher Beleuchtung zu kompensieren – und zwar so, dass Beschäftigte sicher und gesund arbeiten können: ohne wegen schlechter Sicht zu stolpern, ohne die Augen zu stark zu beanspruchen, ohne Störungen durch Blendung oder Reflexion. „Gleichzeitig tragen die richtige Beleuchtungsstärke und Lichtfarbe dazu bei, dass Beschäftigte sich wohlfühlen“, so der Experte, und verweist auf die visuelle und nicht-visuelle Wirkung von Licht (→ *Gut zu wissen* ***Seite 21***). In Behörden, Verwaltungen oder Unternehmen des öffentlichen Dienstes, wo Schreibtischarbeit häufig den

Im Büro eignet sich neutralweiße Grundbeleuchtung mit etwa 4.000 Kelvin Farbtemperatur.

Sven Kubin
Stv. Leiter des Sachgebiets Beleuchtung der DGUV

Eine Kombination aus blendfreier Deckenbeleuchtung und individuell einstellbaren Leuchten am eigenen Arbeitsplatz sorgt für optimale Helligkeit.

Arbeitsalltag ausmacht, sollte das nicht vernachlässigt werden.

Eine abgehängte, nicht direkt an der Decke montierte, sowohl nach unten in den Raum als auch nach oben strahlende Beleuchtungsanlage sorgt etwa für blendfreies und indirektes Licht. „Das wirkt freundlich und schafft eine Grundhelligkeit, die dann mit mobilen, individuellen Lampen am Arbeitsplatz ergänzt wird“, erläutert Kubin. Auch diese können bestenfalls nach oben und unten leuchten, um Blendung durch direktes Hineinsehen und Reflexionen auf dem Bildschirm zu vermeiden. Zudem blenden matte, reflexionsarme Tischoberflächen weniger. „In Räumen mit Bildschirm- oder Büroarbeitsplätzen darf der UGR-Wert, der die Blendungsstärke einer Leuchte angibt, nicht größer als 19 sein“, erinnert der DGUV-Experte. Der Wert wird vom Hersteller auf den Leuchten angegeben.

Nicht zu stark, nicht zu schwach

Licht sollte nicht blenden, aber auch nicht zu diffus sein. Denn nur, wenn es stark genug ist, klare Schatten zu erzeugen, sind auch Kanten erkennbar. Wichtig ist das etwa bei

GUT ZU WISSEN

VISUELLE UND NICHT-VISUELLE WIRKUNG VON LICHT

Visuelle Wirkung ermöglicht das Sehen. Dazu gehört das Erkennen von Helligkeit, Kontrasten, Formen, Farbe.

Nicht-visuelle Wirkung (auch: biologische Wirkung): Einfluss auf den Körper, etwa die Regulierung der inneren Uhr, von Hormonen wie Melatonin (Schlafhormon) oder Cortisol (Stresshormon) und somit auf Stimmung, Konzentrations- und Leistungsfähigkeit.

Einflussfaktoren genauer erklärt:
publikationen.dguv.de
Webcode: p215220

LICHT.DE

Sinnvoll: Tunable-White-Leuchten, die nach oben und unten strahlen und durch matte Verdeckung vor Blendung schützen.

Stufen in Bürotreppenhäusern, um das Sturzrisiko zu verringern. „Führungskräfte sollten immer den Ansporn haben, den Status quo noch ein bisschen besser zu machen, damit es auch den Mitarbeitenden noch ein bisschen besser geht“, so Kubin. Für diese Erkenntnisse rät er zu regelmäßigen Begehungen und Nachfragen bei den Beschäftigten.

Die passende Lichtcharakteristik

Auch die richtige Farbtemperatur des Lichts sorgt für Wohlbefinden. Im Bürokontext ist eine Grundbeleuchtung in neutralem Weiß mit einer Farbtemperatur von etwa 4.000 Kelvin (K) ratsam. Da sich persönliche Empfindungen aber unterscheiden und im öffentlichen Dienst die Arbeitszeiten früh beginnen oder spät enden können, sind sogenannte Tunable-White-Leuchten an den einzelnen Arbeitsplätzen nützlich. Per Regler ist die Farbtemperatur individuell einstellbar. „So kann im Verlauf des Arbeitstages von einem Warmweiß mit 2.800 K auf ein Kaltweiß mit 4.000 K gewechselt werden.“ Hinzu kommt ein Mindest-Farbwiedergabeindex von 80 Ra in Büroräumen. Der Wert, der ebenfalls auf den Leuchtmitteln zu finden ist, gibt an, wie naturgetreu Farben erkannt werden.

Wissen sammeln

Für die Umsetzung eines passenden Beleuchtungssystems sollten sich Führungskräfte Unterstützung von der Fachkraft für Arbeitssicherheit oder der verantwortlichen Aufsichtsperson des Unfallversicherungsträgers beziehungsweise den Unfallversicherungsträgern selbst holen. Orientierung liefert eine Tabelle in der ASR A3.4 zu Beleuchtungsanforderungen für verschiedene Tätigkeiten und Arbeitsplätze, orientiert an der EU-Norm DIN EN 12464-1 für Sehkomfort und Sehleistung von Menschen.

Führungskräfte sollten zudem dazu motivieren, Pausen und Freizeit vermehrt draußen zu verbringen und Tageslicht aufzutanken. Denn die gesundheitsfördernde Wirkung von Licht entfaltet sich nach wie vor am besten im Freien.

Anforderungen an die Beleuchtung von Arbeitsstätten: **baua.de, Suche: Beleuchtung Sichtverbindung**

CHECKLISTE

BELEUCHTUNG PLANEN

Um den Anforderungen an Helligkeit, Blendungsbegrenzung, Lichtfarbe und Farbwiedergabe gerecht zu werden, sollten folgende Faktoren bei der Planung berücksichtigt werden:

- **Die Arbeitsaufgaben:** Sehaufgaben, Kommunikations- und Konzentrationsaufgaben, evtl. Flexibilität des Arbeitsplatzes/Desksharing, Schichtarbeit, Art und Beschaffenheit der Arbeitsmittel wie Bildschirme
- **Der Mensch:** persönliche Bedürfnisse – etwa nach individualisierbarer Beleuchtung, Wohlbefinden
- **Die Möblierung:** Reflexion, Farbe, Platzierung der Arbeitsmittel
- **Der Raum:** Anordnung der Arbeitsplätze, Großraum-/Einzelbüro, Größe, Erfüllung der Tageslichtanforderung, Ästhetik und Architektur, evtl. Einteilung des Raumes nach Funktionen (z. B. Arbeitsbereiche und Wege)
- **Das Gebäude:** Ausrichtung, Nachbarbebauung, Energieeffizienz, Erfüllung der Tageslichtanforderung

Beleuchtung in Büroräumen: **publikationen.dguv.de Webcode: p215442**

GEFAHR ERKANNT

Gewalterfahrungen am Arbeitsplatz können durch Schulungen im **Bedrohungsmanagement** verhindert werden, wissen Alexandra Huber (links) und Christina Zitzmann. Zusätzlich können Netzwerke beim Umgang mit potenziell bedrohlichen Situationen unterstützen.

ERIC CIMBAL, THOMAS RIESE

Fundiertes Wissen über Risikofaktoren und Warnsignale schützt vor Gewalt am Arbeitsplatz. Die Expertinnen und Autorinnen des Buches „Gewaltprävention durch Bedrohungsmanagement“ sehen Führungskräfte in einer wegweisenden Position.

Frau Zitzmann, Frau Huber, was ist Bedrohungsmanagement?

Huber: Bedrohungsmanagement ist ein Konzept zur Vermeidung schwerer, zielgerichteter Gewalttaten. Anhand wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse zu solchen Taten werden Risikolagen bewertet und entsprechende Maßnahmen ergriffen, um Gewalt zu verhindern, die sich durch das Handeln von Personen bereits ankündigt.

Zitzmann: Viele große Konzerne haben ein Bedrohungsmanagement als internes Gewaltpräventionskonzept etabliert. Mit festen Ansprechpersonen, die im Erkennen von Risikofaktoren geschult sind und die interdisziplinär und abteilungsübergreifend zusammenarbeiten, um auf Gefahrensituationen reagieren zu können.

Warum ist das besonders in der öffentlichen Verwaltung ratsam?

Huber: Tätigkeiten mit viel Kundenkontakt oder Publikumsverkehr sind verstärkt anfällig für Gewalterfahrungen. Das trifft im öffentlichen Dienst häufig zu: in Jobcentern, beim Studierendenservice an Hochschulen, der psychosozialen Versorgung, der Polizei.

Zitzmann: Bloß hat nicht jede Einrichtung die Ressourcen, ein eigenes Bedrohungsmanagement aufzubauen. Regionale Netzwerke, die sich intensiv mit Gewaltprävention auseinandersetzen, können dann untereinander Wissen und Unterstützung vermitteln.

Sie sind beide im Netzwerk „Bedrohungsmanagement Mittelfranken“ aktiv. Wie hilft es Unternehmen?

Huber: Jugendämter, Psychiaterinnen und Psychiater, Sicherheitsbehörden, Frauenberatungen oder große regionale Arbeitgeber – die Mitglieder des Netzwerks sind vielfältig. Alle haben interne Ansprechpersonen gewählt, die oftmals aus Bereichen mit erhöhtem Gewaltrisiko kommen oder eine Risikotätigkeit ausüben. Über das Netzwerk werden sie im Bedrohungsmanagement geschult.

Zitzmann: So herrscht in allen Unternehmen das gleiche Verständnis über Risikofaktoren oder Warnverhalten, und sie können bedrohliche Situationen einschätzen und entscheiden, ob sie diese intern bearbeiten oder die Polizei eingeschaltet werden muss. Handelt es sich um eine ungewisse Situation, die nicht allein bewältigt, aber auch noch nicht strafrechtlich verfolgt werden kann, greift das Netzwerk mit den Partnereinrichtungen und deren Expertise aus diversen Bereichen.

Welche Rolle spielen Führungskräfte beim Bedrohungsmanagement?

Zitzmann: Führungskräfte sind unabdingbar, um für das Thema zu sensibilisieren. Sie sollten in ihren Teams eine offene Meldekultur etablieren und aktiv zum Aufbau eines Bedrohungsmanagement-Teams motivieren.

Huber: Die Beauftragung dazu liegt dann bei der Unternehmensführung. Sie muss die Relevanz ebenfalls kennen und sollte darin geschult sein, dass Gewalt am Arbeitsplatz sehr divers sein kann. Dass etwa auch Negativfixierungen wie Stalking oder psychische Gewalt Risikofaktoren sind.

MACHEN SIE MIT BEI DER VERLOSUNG

Das Buch „Gewaltprävention durch Bedrohungsmanagement“ von Zitzmann und Huber erscheint bei Beltz. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 14. November 2025** eine E-Mail mit dem Betreff **„Verlosung *top eins* 3/25“** 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 E-Mail gebeten, Namen und Anschrift mitzuteilen. Der Gewinn wird per Post zugeschickt. Die Kosten der Zusendung des Gewinns übernimmt der Veranstalter. Der Veranstalter behält sich das Recht vor, die Verlosung zu jedem Zeitpunkt ohne Vorankündigung zu beenden, wenn aus technischen oder rechtlichen Gründen eine ordnungsgemäße Durchführung nicht gewährleistet werden kann. Eine Barauszahlung von Sachpreisen erfolgt nicht.

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

Automatisch gesteuert

Nicht nur die Türen schließen selbsttätig: In Teilen der Nürnberger U-Bahn fahren die Züge seit Jahren vollautomatisch.

PICTURE ALLIANCE/DANIEL KARMANN

Im öffentlichen Nahverkehr sollen die Kapazitäten dank **fahrerlosen Fahrten** steigen. Das trifft zusammen mit Fachkräftemangel und demografischem Wandel – und hat Folgen für Beschäftigte.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

In Deutschland werden nur wenige neue U-Bahnstrecken gebaut. Die U5 in Hamburg gehört dazu. Sie soll nach Fertigstellung eine Strecke von rund 25 Kilometern befahren – und das vollautomatisch. Das heißt, eine Fahrerin oder einen Fahrer wird es nicht geben. Die Türen öffnen und schließen in den Bahnhöfen automatisch. Im Notfall kann aus der Leitstelle eingegriffen, der Zug angehalten, eine Tür entsperrt oder Hilfe geschickt werden.

International sind automatisiert fahrende U-Bahnen weit verbreitet, in Deutschland gibt es sie bislang nur in Nürnberg, wo sie seit 2008 auf einzelnen Linien fahrerlos fahren. Bei der Hamburger Hochbahn AG als Bauherrin der neuen U5 spricht vieles für die Technik. „Automatisiertes Fahren erlaubt es uns, flexibler zu sein“, sagt Pressesprecher Christoph Kreienbaum. Die Zuglängen könnten nach Bedarf angepasst werden. Vor allem aber erlaubt das automatische Fahren eine viel engere Taktung – auf 90 Sekunden. Mit Fahrerin oder Fahrer beträgt die Taktung mindestens 150 Sekunden. Der vorgeschriebene Mindestabstand zwischen Zügen ist höher, um die menschliche Reaktionszeit zu berücksichtigen.

Geringerer Personalbedarf

Dass die neuen Züge auf der geplanten U5 ohne Personal im Zug auskommen, ist dabei laut Kreienbaum nur ein Nebeneffekt. Doch Automatisierung führt nicht immer dazu, dass weniger Personal benötigt wird. So plant die Hochbahn bis 2028 auch eine Teilautomatisierung auf zwei Linien. Zu dieser gehört, dass die Fahrerinnen und Fahrer im Fahrzeug bleiben – aber mit anderen Aufgaben: Nach der Umrüstung von Fahrzeugen, Strecke und Stellwerken werden sie künftig nur noch dafür zuständig sein, die Türen zu öffnen und zu schließen, die Sicherheit beim Ein- und Ausstieg zu überwachen und die Durchsagen im Zug zu übernehmen. Die Fahrt zwischen den U-Bahnhöfen erfolgt automatisch. „Im Notfall können die Fahrerinnen und Fahrer aber eingreifen“, so Kreienbaum.

Solche Veränderungen der Tätigkeiten sollten in Unternehmen und Einrichtungen gut vorbereitet und von Führungskräften kommuniziert werden (→ *Impulse* ***Seite 25***). „Denn es kann negative Folgen haben, wenn etwa die Arbeit als unvollständig und einseitig erlebt wird oder die Qualifikation nicht mehr zu der Tätigkeit passt“, sagt Dr. Christina Heitmann, Referentin am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). Verantwortliche müssten daher bei veränderten Arbeitsbedingungen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen – am besten schon vor Einführung der Veränderungen.

Automatisierung auf dem Land

Doch nicht nur auf der Schiene steigt der Automatisierungsgrad. Auch bei Bussen laufen Pilotprojekte zum fahrerlosen Fahren. „Während ein sicherer automatischer Betrieb in der U-Bahn technisch gut lösbar ist, verhält es sich auf der Straße anders“, sagt Christopher Frank, ebenfalls Referent am IAG. Auf Straßen seien die Interaktionen zwischen den Teilnehmenden schneller und zahlreicher und daher schwieriger zu beherrschen. „Aktuelle Forschungen zeigen, dass die Sicherheit im hochautomatisierten Straßenverkehr gut beherrschbar sein wird. Daher wäre ein Einsatz in ländlichen Gebieten eine gute Option“, so Frank. Vorstellbar wäre ein Rufbus, der Dörfer schnell und sicher vernetzt und damit das ÖPNV-Angebot verbessert.

Automatisierte Hilfe in der Pflege: **topeins.dguv.de**
Suche: Roboter in der Pflege

IMPULSE

VERÄNDERUNGEN VORBEREITEN

Analyse: Arbeitsprozesse beleuchten, um zu wissen, welche Tätigkeiten wie von Veränderungen betroffen sind. Psychische Belastung durch veränderte Arbeitsaufgaben im Voraus bewerten.

Kommunikation: Beschäftigte frühzeitig über geplante Änderungen informieren, inklusive Zeitplan und Auswirkungen auf Arbeitsplatz.

Beteiligung: Mitarbeitenden Gelegenheit geben, ihre Ängste zu äußern und Ideen für Umsetzung einzubringen.

Weiterbildung: Betroffenen gezielte Angebote machen.

Veränderungsprozesse angehen: **publikationen.dguv.de**
Webcode: p206053

Nicht um jeden Preis

GETTY IMAGES/ADENE SANCHEZ

Wer **trotz Krankheit arbeitet**, gefährdet nicht nur die eigene Gesundheit, sondern auch andere Beschäftigte. Eine gute Führungs- und Unternehmenskultur beugt Präsentismus vor.

VON **STEFANIE ROLOFF**

Eine Bürokraft geht trotz Fieber und Gliederschmerzen zur Arbeit, eine Pflegekraft beginnt ihre Schicht, obwohl sie starke Kopfschmerzen quälen: Präsentismus – das Phänomen, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen oder im Homeoffice zu arbeiten – ist in Deutschland keine Seltenheit. Laut DGB-Index „Gute Arbeit“ haben im Jahr 2024 immerhin 63 Prozent der Beschäftigten mindestens einmal gearbeitet, obwohl sie sich „richtig krank“ fühlten. Fast die Hälfte aller vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) Befragten (44 Prozent) war trotz Krankheit länger als eine Woche im Einsatz. Besonders häufig betroffen waren Frauen mit 67 Prozent – im Vergleich zu 59 Prozent der Männer. Am stärksten ausgeprägt ist Präsentismus der Erhebung zufolge in Reinigungs-, Lehr- und Erziehungsberufen sowie im Gesundheitswesen. Bei einer Befragung ein Jahr zuvor durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fielen die Zahlen etwas niedriger aus, doch auch hier waren es 54 Prozent, die mindestens einmal krank gearbeitet haben.

Arbeiten statt auskurieren

„Wenn Menschen krank zur Arbeit gehen, steckt dahinter meist mehr als nur Pflichtgefühl“, sagt Anja Mücklich, Referentin am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). Häufig sei es eine Kombination aus persönlichen, organisationalen und arbeitsbezogenen Faktoren, die zu diesem Verhalten führen: etwa zu viel Arbeit in zu wenig Zeit, der Umgang mit vielen und schwierigen Kundinnen und Kunden, eine dünne Personaldecke oder ungelöste Spannungen im Team. Auch starre Anwesenheitsregeln könnten den Druck erhöhen, nicht ausfallen zu wollen.

„Aber auch das, was wir als positiv wahrnehmen – etwa eine hohe Identifikation mit dem Job oder eine starke Bindung ans Unternehmen –, kann dazu führen, dass Beschäftigte die Symptome einer Erkrankung einfach übergehen“, so Mücklich. „Auch virtueller Präsentismus im Homeoffice ist ein Thema – und erfordert gezielte Maßnahmen.“ Bereits 2022 ergab eine Studie der Techniker Krankenkasse, dass Beschäftigte im Homeoffice häufiger zu diesem gesundheitsgefährdenden Verhalten neigen.

Präsentismus beeinträchtigt allerdings nicht nur die Gesundheit der Betroffenen – etwa wenn Krankheiten

Kommen Beschäftigte krank zur Arbeit, stecken sie möglicherweise Kolleginnen und Kollegen an.

nicht richtig ausheilen oder sich die Genesung verzögert. Auch die Betriebe und das Kollegium sind von den Folgen betroffen. „Präsentismus kann für Unternehmen mit Kosten verbunden sein – etwa durch eingeschränkte Leistungsfähigkeit, Fehler und Unfälle“, führt Anja Mücklich aus. Zudem besteht bei Infektionserkrankungen die Gefahr, andere anzustecken.

Einfluss der Führungskräfte

Das Phänomen Präsentismus ist sehr komplex. „Präventionsmaßnahmen sollten daher darauf abzielen, den Präsentismus sowie auch sein Gegenteil – den Absentismus, also die krankheitsbedingte Abwesenheit – zu verringern, das heißt auf die Stärkung und den Erhalt von Gesundheit hinzuwirken“, so die IAG-Referentin. Hierfür ist ein systematisches Gesundheitsmanagement, das auch auf die Strukturen, Rahmenbedingungen und Prozesse im Betrieb ausgerichtet ist, unerlässlich. Wirksame Prävention beginnt zudem mit der Beurteilung der Arbeitsbedingungen – einschließlich psychischer Belastungsfaktoren. Auch das Verhalten der Vorgesetzten hat Einfluss. So ergab die BAuA-Arbeitszeitbefragung von 2023, dass Beschäftigte weniger zu Präsentismus neigen, wenn sie von Führungskräften häufig unterstützt werden.

Unternehmen und Einrichtungen, die Präsentismus verringern möchten, sollten zudem die organisationale Sicherheits- und Gesundheitskompetenz verbessern. Dazu gehört ein konstruktiver Umgang mit Fehlzeiten im Unternehmen, sichere Arbeitsverträge, eine angemessene Vergütung sowie personelle, zeitliche und materielle Ressourcen. Auch empfiehlt sich die gezielte Förderung der individuellen Gesundheitskompetenz,

GETTY IMAGES/REALPEOPLEGROUP

In der Gesundheitsbranche, aber auch in anderen Berufen gehen Beschäftigte oft trotz starker Schmerzen arbeiten.

GUT ZU WISSEN

PRÄSENTISMUS VORBEUGEN

- **Führungskultur weiterentwickeln:** Workshops, Gespräche oder Gesundheitsrunden in Unternehmen und Einrichtungen fördern eine offene Führungskultur, die Beschäftigte einbindet und stärkt.
- **Führungskräfte gezielt schulen:** In Schulungen und Workshops lernen Führungskräfte, ihre Teams wirksam zu unterstützen – für mehr Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit.
- **Gesundheit als Führungsaufgabe begreifen:** Gute Führung braucht klare Aufgabenverteilung, realistische Zeitvorgaben und Gesprächsbereitschaft – mit Rückhalt der Unternehmens- oder Einrichtungsleitung.
- **Gesundheit im Unternehmen, der Einrichtung verankern:** Ein Leitbild oder eine Betriebsvereinbarung zum Thema Gesundheit schafft Orientierung, Vertrauen und Verbindlichkeit.
- **Vorbild sein:** Führungskräfte sollten selbst nicht krank arbeiten. So schützen sie nicht nur die eigene Gesundheit, sondern setzen auch ein wichtiges Signal an ihre Mitarbeitenden.

Präsentismus und Arbeitsbedingungen (BAuA: Bericht kompakt von 2025):
baua.de, Suche: Präsentismus und Absentismus

54 %

der Beschäftigten haben im Jahr 2023 trotz Krankheit gearbeitet.

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2023

also der Fähigkeit, gesundheitsrelevante Informationen und Maßnahmen zur Prävention zu verstehen. Auf Basis einer verankerten Sicherheits- und Gesundheitskultur im Unternehmen können Beschäftigte leichter gesundheitsgerechte Entscheidungen treffen.

Eine gesunde Unternehmenskultur baut auf Wertschätzung und Vertrauen. Offene, angstfreie Gespräche sind dafür ebenso nötig wie ein unterstützender Führungsstil. Beschäftigte brauchen Handlungsspielraum, und die Anforderungen ihrer Tätigkeit sollten zu ihrer Qualifikation passen. Aufgaben sollten klar zugeschnitten sein, Leistungs- und Terminvorgaben realistisch bleiben. Vorgesetzte sollten außerdem vorausschauend planen und mögliche Krankheitsausfälle von vornherein mitdenken. Im Krankheitsfall hat die Genesung Vorrang; dazu braucht es Vertrauen beim Umgang mit Krankmeldungen und eindeutige Vertretungsregelungen. Damit Führungskräfte all das umsetzen können, benötigen sie die Rückendeckung der Leitung. Deshalb sollte die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bestenfalls als Unternehmensziel festgeschrieben werden.

Fakten zu Präsentismus:
iga-info.de/veroeffentlichungen/igafakten/igafakten-6

Sport und Fitness

Für das Team

Betrieblicher Sport soll Spaß machen und die Gesundheit fördern. Außerdem kann mit sportlichem Miteinander **auch der Teamgeist gestärkt** werden.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Mit Sportangeboten können Unternehmen und Einrichtungen gleich mehrere Wünsche erfüllen: Sie machen sich als Arbeitgebende attraktiver und sie tragen zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten bei. Mit manchen Sportangeboten ist es zudem möglich, das Teambuilding zu verbessern.

GEMEINSAM JOGGEN

Laufen ist eine Sportart, für die nicht viel Ausrüstung benötigt wird, die an der frischen Luft betrieben werden kann und die Ausdauer sowie das Herz-Kreislauf-System stärkt. Alleine zu laufen, kostet jedoch oft auch etwas Überwindung. In der Gruppe zu laufen, fällt vielen leichter – zumal dann, wenn sich die Sportlerinnen und Sportler in der Bewegung unterhalten. Außerdem gibt es in den meisten Städten jährlich Laufevents wie Firmenläufe, die ein gemeinschaftliches Erlebnis ermöglichen.

GEMEINSAM ENTSPANNEN

Eine andere Art Ausgleich zur Arbeit versprechen Sportkurse, die auf Entspannung setzen. Yoga zum Beispiel kann dabei helfen, innerlich zur Ruhe zu kommen. Wer gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen den „Sonnengruß“, den „herabschauenden Hund“ und die „Kobra“ absolviert hat, hat häufig auch weniger Hemmungen, sie in anderen Zusammenhängen anzusprechen.

GEMEINSAM SIEGEN UND VERLIEREN

Ein Vorteil von Mannschaftssportarten ist, dass sie als Team betrieben werden. Außerdem ermöglichen sie einen freundschaftlichen, betriebssportlichen Wettbewerb. Denn was schweißt stärker zusammen als gemeinsam zu verlieren? Als Team zu gewinnen! Bei klassischen Ballsportarten wie Handball und Fußball ist das Verletzungsrisiko allerdings hoch. Besser geeignet sind daher kontaktlose Mannschaftssportarten wie Volleyball. Alternativ bietet sich zum Beispiel Ultimate Frisbee an. Da eine solche Nischensportart jedoch wenig bekannt ist, müsste sie erst beworben und erklärt werden, damit auch Teams zusammenkommen.

Beim Sport versichert:
dguv.de/arbeitsunfall-betriebssport

Das richtige Feedback geben

Die ständige Bitte um Bewertungen und Kommentare hat auch Folgen für die Arbeitswelt, ist Imke König überzeugt. Auf der Strecke bleiben **wichtige Rückmeldungen** – sei es an Führungskräfte oder von ihnen.

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

Wer im Internet einkauft oder etwas bucht, wird häufig hinterher um eine Bewertung gebeten. Als Psychologin und Sozialwissenschaftlerin bin ich grundsätzlich ein Fan von Befragungen und Feedback – nur so kann man lernen und Dinge verbessern! Andererseits habe ich online zuweilen den Eindruck, dass mein Feedback und meine Kommentare missbraucht werden. Unerwünschte Werbung an mich wäre ein Beispiel dafür. Aber noch etwas treibt mich um: Wann immer ich Feedbackkommentare lese, scheint mir, dass sich bei bestimmten Themen nur – etwas umgangssprachlich gesagt – hochneurotische Menschen verewigen. Es klingt so, als ob ein kleines Kind seinen Willen nicht bekommen hat.

Das lässt sich auch in der realen Welt erleben. Auf meiner letzten Bahnreise erzählte mir der Zugbegleiter, er habe sich innerhalb von einer halben Stunde um folgende Probleme in der Ersten Klasse kümmern müssen: Der Teebeutel einer Dame sei gerissen, einer anderen Frau sei die Brezel zu kalt gewesen. Im Bordrestaurant habe jemand geäußert, der Rucola sei zu scharf.

Nun kam mir der Gedanke: Ist es durch das ständige Abfragen von Feedback, wie ich dies fand und jenes erlebe, womit ich zufrieden war und wo ich Verbesserungsbedarf sehe, möglicherweise zu einem Trugschluss gekommen? Und zwar, dass ich zu allen Kinkerlitzchen, die nicht zu 150 Prozent meine Bedürfnisse erfüllen, meinen Senf dazugeben beziehungsweise mich beschweren und andere Leute zum Erfüllen meiner Bedürfnisse bringen muss?

Ein Kollege von mir nennt solche Dinge „Erste-Welt-Probleme“ (nach den im Internet verbreiteten „First World Problems“). Mir hilft diese Phrase, in Situationen mit gerissenen Teebeuteln (nicht mein Thema), aber auch Staus und Wartezeiten auf Bahnsteigen, kaltem Kaffee oder ausverkauften Artikeln, wieder auf den Boden der wirklich wichtigen Probleme zurückzukommen.

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

Damit kommen wir zur Arbeitswelt: Welche unserer Rückmeldungen an Kolleginnen und Kollegen, Führungskräfte und nächsthöhere Führungskräfte sind wirklich wichtig? Ist meine Arbeitszufriedenheit mit diesem und jenem immer entscheidend? Sollten wir uns nicht lieber fragen: Was kann die betreffende Person damit anfangen und kann sie das, was ich da zurückmelde und anders haben möchte, auch selbst ändern?

Was wichtiges Feedback angeht, erlebe ich interessanterweise im beruflichen Kontext und vor allem in Teams untereinander eher eine mangelnde Offenheit. Es wird im schlimmsten Fall mit anderen darüber geredet, aber nicht mit der Person, die es angeht. Oder es wird herumgedruckst und alles in sich hineingefressen – und im falschen Moment herausgeschrien. Im drittschlimmsten Fall wird mit unklaren Andeutungen drum herum geredet.

Sie denken, die falschen Prioritäten beim Feedback sind trivial? Das kommt so nicht vor? Dann fragen Sie mal herum, wie viele Kolleginnen und Kollegen sich schon auf welche Art und Weise über das Lüften ausgetauscht haben. Davon zu erzählen, braucht eine weitere Kolumne.

Ins Netz gegangen – drei Fundstücke

PODCAST

Wie Humor dabei hilft, gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen

Ein befreiendes Lachen kann in stressigen Situationen für Entspannung sorgen und allen Kraft geben. Auch in Unternehmen und Einrichtungen verbessert Humor die Kommunikation, so die Humorexpertin Katrin Hansmeier im Podcast „Herzschlag“. Dabei gehe es nicht darum, originell sein zu wollen, sondern mit Scherzen und kleinen Schmunzlern Leichtigkeit und Freude in schwierige Situationen zu bringen. Hansmeier und Podcast-Moderator Ralf Podszus demonstrieren das selbst: Als er versehentlich eine Frage doppelt stellt, nimmt sie den Ball auf und beantwortet die Frage einfach noch einmal – nur anders.

Folge 120:
bgw-online.de/podcast

KAMPAGNE

Sicher unterwegs mit dem Elektrofahrrad

Die schnellere Beschleunigung und die höhere Geschwindigkeit eines Elektrofahrrads im Vergleich zum gängigen Fahrrad unterschätzen viele Menschen. Fast 24.000 Menschen verunglückten in Deutschland 2023 laut Statistischem Bundesamt mit dem Pedelec. Knapp ein Drittel der Verunglückten war dabei jünger als 45 Jahre. Mit der Kampagne „E im Griff“ geben der Deutsche Verkehrssicherheitsrat (DVR), das Bundesministerium für Verkehr sowie die gesetzliche Unfallversicherung Tipps, wie es gelingt, sich sicher mit dem Pedelec auf Arbeits- und Dienstwegen zu bewegen – vom Anfahren bis zum Bremsen.

Pedelec-Sicherheitstipps:
e-im-griff.de

PODCAST

Über Depressionen reden und Erfahrungen teilen

Krankheiten wie Depressionen sind für die Betroffenen, aber auch für Angehörige nicht leicht zu verstehen. Die Deutsche Depressionshilfe und der Norddeutsche Rundfunk klären daher in einem Wissenschaftspodcast über verschiedene Aspekte der Erkrankung auf. Darunter beispielsweise Ursachen, Auslöser und Behandlungsmöglichkeiten. In Staffel 6 des Podcasts kommen zudem wieder Prominente zu Wort, die selbst mit Depressionen kämpfen. Dieses Mal sind darunter der ehemalige Radprofi Jan Ullrich, Autorin Ronja von Rönne und der ehemalige Profi-Fußballer Timo Hildebrand.

„Raus aus der Depression“:
deutsche-depressionshilfe.de

IMPRESSUM

topeins 7. 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, Hans-Peter Kern, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stephan Fasshauer, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // Chefredaktion: Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Haustein, DGUV // Redaktionsbeirat: Torsten Buchmann, Britta Ibald, Kathrin Kilian, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Kirsten Wasmuth, Heike Wenzel, Dr. Annekatrin Wetzstein, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethege, Dr. Monika Zaghow

Produktion: Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, raufeld.de, Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: redaktion@topeins.dguv.de, Projektleitung: Jana Gering, Redaktion: Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Dana Jansen, Grafik: Bente Schipp (Ltg.), Stephan Krause, Lisa von Klitzing, Iris Lutterjohann, Antje Zimmermann // Druck: L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Marktweg 42–50, 47608 Geldern // Aboservice für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.: topeins.dguv.de/kontakt/aboservice

Titelbild dieser Ausgabe: Bildmontage Raufeld
Stand dieser Ausgabe: 25.08.2025
Die nächste Ausgabe erscheint am 11.12.2025.

klimaneutral gedruckt
www.klima-druck.de
ID-Nr. 22117236
bvdm

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C021751

ADOBE STOCK/JACOB LUND

Heftvorschau

Auf der Suche nach Fachkräften versucht es der öffentliche Dienst immer häufiger mit modernen Recruitingmitteln. Welche das sind und wann sie Erfolg versprechen, zeigt die nächste Ausgabe von ***top eins.***

UK|BG
Unfallkassen und
Berufsgenossenschaften

Gemeinsam schützen, was zählt

Für meine Stadt gebe ich viel, aber nicht die Gesundheit meiner Leute.

Menschen sind die wichtigste Ressource für die öffentliche Verwaltung. Unfallkassen und Berufsgenossenschaften helfen Einrichtungen dabei, Arbeitsplätze sicher und gesund zu gestalten.