

# *top eins*

[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de)



## Mal zu Hause, mal im Büro

Wenn Beschäftigte ihren Arbeitsort frei wählen können, sind Vorgesetzte gefordert. So gelingt Führen in hybriden Arbeitswelten

### VERANTWORTLICH FÜHREN

Mit familienfreundlichen  
Strukturen Führungskräfte halten

### SMART ARBEITEN

Mit nachhaltiger Mobilität  
Fachkräfte gewinnen

### GESUND BLEIBEN

Mit dem richtigen UV-Schutz  
Hautkrebs vorbeugen

## Liebe Leserinnen und Leser,

als viele von uns vor mehr als zwei Jahren begannen, von zu Hause aus zu arbeiten, hat das eine gewaltige Entwicklung in Gang gesetzt. Was zunächst nur als Provisorium zum Infektionsschutz gedacht war, ist heute gelebte Praxis in zahlreichen Behörden und Unternehmen. Viele Beschäftigte begrüßen die neue Flexibilität. Sie können Beruf und Privatleben leichter vereinen und haben mehr Zeit, weil Dienst- und Arbeitswege wegfallen. Mit dem Resultat: Was aus der Not heraus entstand, soll bleiben.



Schon kleine Maßnahmen können helfen, die Verbundenheit hybrid arbeitender Teams zu stärken.

Doch Telearbeit und mobiles Arbeiten bringen auch Probleme mit sich: Videokonferenzen und digital zu kommunizieren, empfinden viele als belastend. Anderen fällt es im Homeoffice schwer, auch mal Pause zu machen, die Arbeitszeiten einzuhalten und im Feierabend abzuschalten. Um ihre Fürsorgepflicht nicht zu verletzen, sind Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt stark gefordert. Sie müssen Wege finden, die Bedürfnisse ihrer Belegschaft und deren Gesundheit im Blick zu behalten. Aber wie? Führungskräfte der Kliniken des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe haben Antworten gefunden. Welche das sind, erfahren Sie in unserer Titelgeschichte.

Ab Seite 20 geben wir Anregungen, wie Führungskräfte zudem den Teamgeist stärken können – selbst wenn sich Kolleginnen und Kollegen an verschiedenen Orten befinden. Lassen Sie sich inspirieren! Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre.

## Ihre Chefredaktion

IMPRESSUM **top eins** 5. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // **Internetadresse:** [topeins.dguv.de](http://topeins.dguv.de) // **Herausgegeben von:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkert, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de), Internet: [dguv.de](http://dguv.de), Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Hausteil, DGUV // **Redaktionsbeirat:** Renate Bantz, Gregor Doepke, Prof. Dr. Frauке Jahn, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Kirsten Wasmuth, Dr. Martin Weber, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethage, Dr. Monika Zaghaw, Holger Zingsheim // **Verlag:** Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, [raufeld.de](http://raufeld.de), Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: [redaktion-topeins@dguv.de](mailto:redaktion-topeins@dguv.de), Projektleitung: Nina Koch, Nele Opel, Redaktion: Jana Illhardt (Ltg.), Jörn Käsebier, Isabelle Rondinone, Grafik: Andreas Stark (Ltg.), Petra Bohnet, Iris Lutterjohann // **Druck:** L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Marktweg 42–50, 47608 Geldern // **Aboservice** für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.: [topeins.dguv.de/kontakt/aboservice](http://topeins.dguv.de/kontakt/aboservice) // **Titelbild dieser Ausgabe:** Getty Images // **Stand dieser Ausgabe:** 09.05.2022 // **Die nächste Ausgabe erscheint** am 28.09.2022.



## 4

**MELDUNGEN**

Aktuelles rund ums Führen  
im öffentlichen Dienst

Getty Images/Ururipong



## 6

**UPDATE RECHT**

Mit sensiblen Daten im  
Homeoffice richtig umgehen

## 14

**GEFAHRSTOFFE**

Infektionsschutz ist nicht nur  
im Krankenhaus Alltag

## 20

**TEAMBUILDING**

Wie sich die Verbundenheit in  
der Belegschaft stärken lässt

## 23

**FACHLITERATUR**

In hybriden Arbeitswelten  
erfolgreich führen

## 8

**HYBRID FÜHREN**

Homeoffice ist für viele  
Beschäftigte längst neue  
Normalität. Doch wie lassen sich  
Homeoffice und Büro verbinden?  
Die Kliniken des Landschaftsverbands  
Westfalen-Lippe entwickelten Lösungen, wie  
Führungskräfte ihre Belegschaft aus der Ferne und im  
Büro zuverlässig begleiten. Und dabei die Gesundheit  
aller Beteiligten nicht aus den Augen verlieren.



Getty Images

Getty Images/Kerkez



## 16

**JOB UND FAMILIE**

Nutzen Führungskräfte  
familienfreundliche Strukturen,  
profitieren sie selbst – und die  
gesamte Organisation. Warum?  
Das veranschaulicht die  
Stadtverwaltung Düsseldorf

## 24

**SMART ARBEITEN**

Eine Stadtverwaltung macht vor,  
wie nachhaltige Mobilität geht

## 26

**UV-STRAHLUNG**

So schützen Führungskräfte ihre  
Beschäftigten vor Hautkrebs

## 29

**BESSER SEHEN**

So macht sich ein unentdeckter  
Sehfehler bemerkbar

## 30

**KOLUMNE**

Imke König begegnet  
unbekannten Krankheiten

## Kurz gefasst

**Rücksichtnahme** zählt zu den wichtigsten Prinzipien des Straßenverkehrs. Doch oftmals gelingt es Menschen hinter dem Steuer nicht, sich in die Situation von anderen Verkehrsteilnehmenden hineinzusetzen. Ein interaktives Spiel auf der Webseite „Runter vom Gas“ hilft beim nötigen Perspektivwechsel. Alle, die mitspielen, erleben mehrere Verkehrssituationen aus der Sicht einer Autofahrerin und eines Radfahrers. Dabei können sie auch mitten in den gezeigten Filmsequenzen die Perspektive wechseln. Außerdem sind bei entdeckten Verstößen gegen die Straßenverkehrsordnung ein paar Quizfragen zu beantworten. Die gegebenen Antworten werden am Ende des Spiels ausgewertet.

**runtervomgas.de** >

**Interaktion & Videos** >

**Perspektivwechsel**



**Wie gefährlich ist mein Arbeitsweg?** Oder die Dienstfahrt? Beschäftigte immer wieder für Gefahren im Straßenverkehr zu sensibilisieren und richtiges Verhalten zu schulen, lohnt in vielerlei Hinsicht: Unfälle können verhindert, Beschäftigte geschützt und Fehlzeiten verringert werden. Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) hat hierzu eine „Beurteilungshilfe Verkehrssicherheit“ mit Multiple-Choice-Fragen erarbeitet. Weiterführende Informationen helfen, um Wissen zu vertiefen.

**bgn.de/presse** >

**Suche: Beurteilungshilfe Verkehrssicherheit**

Adobe Stock/contrastwerkstatt



## Beschäftigte zeigen sich wechselwillig

Viele Arbeitnehmende im öffentlichen Dienst sind mit ihren Arbeitgebern unzufrieden. 80 Prozent von ihnen können sich vorstellen, deswegen die Stelle zu wechseln. Das zeigt eine Befragung von Next:Public und der Hertie School of Governance im Auftrag des Deutschen Beamtenbundes. Eine bessere Bezahlung, mehr Flexibilität, bessere Ausstattung und Wertschätzung sind die Hauptgründe. Führungskräfte könnten beim letzten Punkt ansetzen: Von den rund 7.500 Befragten aus dem öffentlichen Dienst gaben nur 43 Prozent an, regelmäßig Feedback zu bekommen. Mit der eigenen Tätigkeit war die Mehrheit hingegen zufrieden.



*Die Ergebnisse des Bleibebarmeters 2022:*

**nextpublic.de/**

**bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst**

## Wettbewerb der Vielfalt

Vielfalt am Arbeitsplatz sichtbar zu machen und zu fördern, ist das Ziel der Diversity Challenge der Charta der Vielfalt. Dieses Jahr veranstaltet der Verein den Teamwettbewerb bereits zum dritten Mal. Er richtet sich an junge Beschäftigte im Alter zwischen 16 und 27 Jahren. Sie können in den Disziplinen „Gestalten“, „Leben“ oder „Neu denken“ mitmachen

und dazu im laufenden Wettbewerb Ideen entwickeln. Führungskräfte, die jüngere Beschäftigte fördern wollen, können diese ermuntern, bei der Challenge mitzumachen. Ab Juli sind Anmeldungen möglich.



*Team registrieren:*

**diversity-challenge.de/wettbewerb**

## Gut gesagt

»Die Arbeitsqualität und -quantität sowie die Erreichbarkeit haben nicht im Mindesten gelitten, im Gegenteil.«

Thomas Voß

Kaufmännischer Direktor der Kliniken des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL) zum Homeoffice

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

## Beschäftigte beteiligen

Wo hakt es bei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – und was lässt sich dagegen tun? Die Antworten darauf kennen oft die Beschäftigten selbst am besten. Führungskräfte sind daher gut beraten, ihre Beschäftigten einzubeziehen, wenn sie deren Stresslevel senken, ihre Arbeitsabläufe verbessern oder den Arbeitsschutz optimieren wollen. Mit der Methode des „Ideen-Treffens“ können Führungskräfte dieses Ziel umsetzen. Sie erlaubt es, dass sich alle Beteiligten bei regelmäßigen Besprechungen nach festem Muster aktiv einbringen. Eine überarbeitete und ergänzte Broschüre dazu, wie das funktioniert, hat die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung herausgebracht.



Bestellung und Download:  
[publikationen.dguv.de](http://publikationen.dguv.de)  
Webcode: p206007

## Beruf und Pflege besser miteinander vereinbaren

Pflegen Beschäftigte zu Hause Angehörige, hat das auch Auswirkungen auf ihren Berufsalltag. Die private Verantwortung kann psychisch belasten und sorgt zudem dafür, dass weniger Zeit zur Erholung bleibt – mit möglichen Folgen für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Im Zuge des demografischen Wandels dürfte die Zahl der betroffenen Beschäftigten steigen. Mit der Broschüre „Blickwinkel – Beruf und Pflege vereinbaren“ gibt die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen Arbeitgebenden eine Hilfe an die Hand, wie sie es ihren Beschäftigten ermöglichen können, Beruf

und Pflege besser miteinander in Einklang zu bringen. Pflege wird darin als Bestandteil eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) dargestellt. Der Inhalt der Broschüre ist in drei Module unterteilt: BGM als Chefsache, Wissen rund um das Thema Angehörigenpflege und Handlungshilfen zur Organisation. Links und Checklisten runden die Informationen für Führungskräfte, Vereinbarkeitsberatende und Pflegelotsen ab.



„Blickwinkel – Beruf und Pflege vereinbaren“:  
[unfallkasse-nrw.de](http://unfallkasse-nrw.de)  
Webcode: S0147



Getty Images/bojanstory

# Sensible Daten im Homeoffice

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verlangt, **personenbezogene Daten zu schützen**. Das gilt auch bei Telearbeit und mobilem Arbeiten. Arbeitgebende müssen individuell entscheiden, wie Datenschutzverstöße im Homeoffice verhindert werden können.



Mit einem Mobile-Device-Management-System können Behörden die Sicherheitsvorkehrungen auf den Geräten der Beschäftigten kontrollieren.

Getty Images/Ururpong



Arbeitgebende müssen dafür sorgen, dass Daten weder manipuliert, beschädigt oder zerstört noch eingesehen oder gestohlen werden können.

**D**er Fallmanager im Jugendamt, die Finanzfachwirtin in der Steuerverwaltung – viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst arbeiten mit Daten, die als besonders schützenswert gelten. Dazu gehören unter anderem Gesundheitsdaten sowie Angaben zur Herkunft, sexuellen Orientierung und Religion (Art. 9, Abs. 1 DSGVO). Zugleich schließt die Datenschutz-Grundverordnung, kurz DSGVO, eine örtliche Flexibilität von Beschäftigten nicht per se aus. Stattdessen verlangt sie, dass Arbeitgebende im Einzelfall prüfen, ob es bei der jeweiligen Aufgabe datenschutzrechtlich vertretbar ist, dass Beschäftigte sie in Telearbeit und/oder mobilem Arbeiten ausführen. Prinzipiell gilt: Arbeitgebende müssen dafür sorgen, dass sensible Daten weder manipuliert, beschädigt oder zerstört noch eingesehen oder gestohlen werden können. Beschäftigte haben dabei eine Mitwirkungspflicht.

## Arbeitgebende müssen notwendige Sachmittel stellen

Behörden sind dazu verpflichtet, ihre Belegschaft über datenschutz-konformes Verhalten zu informieren und technisch-organisatorische Maßnahmen zum Datenschutz zu treffen (siehe Grafik rechts). Dazu kann es beispielsweise gehören, dass Arbeitgebende Beschäftigten erforderliche Sachmittel zur Verfügung stellen – etwa verschließbare Aufbewahrungsmöglichkeiten für Unterlagen oder Sichtschutzfolien für Laptop, Tablet oder Smartphone.

## Arbeitgebende dürfen Wohnungen der Belegschaft betreten

Doch nicht nur das: Arbeitgebende haben zusätzlich die Pflicht, zu kontrollieren, ob die Beschäftigten im Homeoffice die datenschutzrechtlichen Vorgaben einhalten. Aus der Ferne geht das zum Beispiel mithilfe sogenannter Mobile-Device-Management-Systeme. Über sie können Arbeitgebende auf dienstlich genutzte Geräte der Beschäftigten zugreifen und beispielsweise unerwünschte Funktionen einschränken oder kontrollieren, ob Vorgaben zur Datenverschlüsselung eingehalten werden.

Ebenfalls ist es Arbeitgebenden erlaubt, eine Datenschutzkontrolle beim Beschäftigten zu Hause durchzuführen. Damit beauftragen sie idealerweise eine für den Datenschutz verantwortliche Person und nicht etwa eine Führungskraft, um nicht den Eindruck zu erwecken, es ginge auch um eine Leistungskontrolle. Das notwendige Zutrittsrecht sollte idealerweise vertraglich mit Beschäftigten geregelt sein. Dafür ist auch das Einverständnis von im Haushalt lebenden Personen notwendig.



Tipps zum Datenschutz im Homeoffice:

[bfdi.bund.de](https://www.bfdi.bund.de) > Suche: **Telearbeit und mobiles Arbeiten**

**DATENSCHUTZ BEI TELEARBEIT UND MOBILEM ARBEITEN**

Wichtige Prinzipien, um sensible Daten zu schützen:

**Vereinbaren**

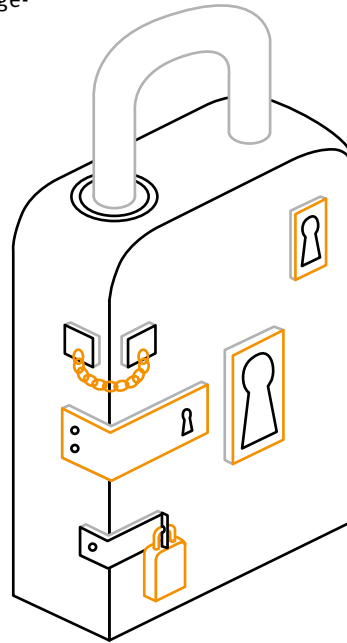
Datenschutzgrundsätze sind in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festzuschreiben. Sie regelt unter anderem, wie Beschäftigte mit personenbezogenen Daten umgehen sollen.

**Aufpassen**

Datenträger wie USB-Sticks oder CDs können unterwegs verloren gehen oder beschädigt werden. Wenn Beschäftigte sie transportieren, dann stets verschlüsselt und in verschlossenen Behältern.

**Verschlüsseln**

Der Zugang zu sensiblen Daten sollte über Zwei-Faktor-Authentifizierung erfolgen. Dabei weist die Nutzerin oder der Nutzer die Identität auf zwei unabhängigen Kommunikationswegen nach – zum Beispiel per selbst gewähltem Passwort und einem Einmal-Kennwort, das eine App auf dem Mobiltelefon erstellt.

**Kontrollieren**

Arbeitgebende sind für den Schutz von personenbezogenen Daten verantwortlich. Sie sind deshalb verpflichtet, zu kontrollieren, ob vereinbarte Vorgaben eingehalten werden.

**Abschirmen**

Sichtschutzfolien auf Displays verhindern, dass unbefugte Personen mitlesen können. In Privaträumen sollten Beschäftigte Smart-Home-Geräte wie sprachgesteuerte Lautsprecher entfernen, weil sie gegebenenfalls Telefonate mithören.

Grafik: Raufeld Medien

WEITERE MELDUNGEN ONLINE: [TOPEINS.DGUV.DE](https://topeins.dguv.de) >>

**Alles, was Recht ist**

**Der Anspruch auf Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)** wurde kürzlich gerichtlich gestärkt. Nach einem Urteil des Bundesgerichtshofs müssen Arbeitgebende ein weiteres BEM anbieten, wenn Beschäftigte wiederholt länger als sechs Wochen krank sind. Ein solches Angebot muss auch dann unterbreitet werden, wenn Beschäftigte das erste Angebot ablehnen. Mit dem Urteil hob das Gericht eine Kündigung auf.  
**bundesarbeitsgericht.de**  
**Aktenzeichen: 2 AZR 138/21**



Adobe Stock/megaflopp

**Die „DGVU Grundsätze für arbeitsmedizinische Untersuchungen“** sind anerkannte Grundpfeiler der Arbeitsmedizin. Erarbeitet werden

sie von einem Team aus Fachleuten der Medizin und des Arbeitsschutzes sowie von den Unfallversicherungsträgern der gesetzlichen Unfallversicherung. Das zuletzt 2014 aktualisierte Standardwerk ist jetzt in einer Neuauflage erschienen. In erster Linie richtet es sich an medizinische Fachleute. Doch auch interessierte Führungskräfte können sich über neueste Erkenntnisse der Arbeitsmedizin informieren.

**dguv.de**

**Webcode: d17569**

# Heute hier,

Die Pandemie trieb Beschäftigte ins Homeoffice. Nun möchten viele nicht zurück. **Hybrides Arbeiten**, also teils zu Hause, teils im Büro, scheint das neue Normal zu werden. Das hat für Führungskräfte nicht nur Vorteile.

VON JÖRN KÄSEBIER

**A**lle zurück ins Büro? Diese Option wurde bei den Kliniken des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL) gar nicht in Erwägung gezogen. Vielmehr stand fest, dass Beschäftigte mit einem Büroarbeitsplatz auch weiterhin die Möglichkeit haben sollen, vom Homeoffice aus zu arbeiten. „Während der Pandemie haben wir die Möglichkeiten für Homeoffice ausgeweitet. Wir werden das auch nach Abflauen der Pandemie nicht wieder einsammeln, im Gegenteil. Wir haben exzellente Erfahrungen mit dem Angebot gemacht“, sagt Thomas Voß, Kaufmännischer Direktor der LWL-Kliniken in Münster und Lengerich. Auch Führungskräften steht diese Möglichkeit offen. Voß selbst macht davon Gebrauch.

Mit dieser Haltung stehen die LWL-Kliniken, die Menschen mit psychischen Erkrankungen ambulant und stationär behandeln, nicht alleine. Im dritten Jahr der Corona-Pandemie entscheiden sich bundesweit immer mehr Unternehmen und Einrichtungen für hybride Lösungen, also Mischformen aus Präsenzarbeit im Büro und Arbeit im Homeoffice. Wie genau solche hybriden Arbeitswelten aussehen können, ist Gegenstand einer Kurzstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Für „Arbeiten

**Bequem oder Büro? Oder beides im Wechsel? In einer hybriden Arbeitswelt können Beschäftigte und Führungskräfte täglich neu entscheiden.**

Getty Images

# morgen dort

in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal“ wurden Personalverantwortliche privater Betriebe und aus dem öffentlichen Sektor befragt. Mehr als 60 Prozent gaben an, auch künftig ihren Beschäftigten Homeoffice anbieten zu wollen. Weitere 20 Prozent möchten in den kommenden drei Jahren ein entsprechendes Angebot vorbereiten.

Doch auch wenn aus dem Experiment Homeoffice neue Normalität wird – so chaotisch wie zu Beginn der Pandemie, als viel improvisiert werden musste, sollte es nicht mehr laufen. Unternehmen und Einrichtungen sollten klar regeln, ob Telearbeit oder mobiles Arbeiten praktiziert wird. Und damit, welche Rechte und Pflichten Beschäftigte und Arbeitgebende im Homeoffice haben, zum Beispiel die Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung von Beschäftigten.

## **Viele Beschäftigte möchten die halbe Arbeitszeit mobil arbeiten**

Der LWL schloss dazu für alle Dienststellen die neue „Dienstvereinbarung flexibler Arbeitsplatz“ mit dem Gesamtpersonalrat ab. Sie gibt Beschäftigten die Wahl: Entweder können sie ortsunabhängig im Rahmen von mobiler Arbeit tätig sein. Oder aber sie wählen das Telearbeitsmodell. Dann wird, wie bereits vor der Pandemie möglich, fest vereinbart, wann Beschäftigte zu Hause und wann beim LWL vor Ort arbeiten. Beide Modelle sehen vor, dass mindestens 30 Prozent der Arbeitszeit in Präsenz erfolgen. „Diese pragmatischen Regelungen helfen uns, auf künftige Entwicklungen flexibel reagieren zu können“, sagt Voß.

Mit der Möglichkeit, bis zu 70 Prozent der Arbeit im Homeoffice zu erbringen, liegen die LWL-Kliniken voll im Trend. In der Befragung des »



Während der Pandemie haben wir die Möglichkeiten für Homeoffice ausgeweitet.

Wir werden das auch nach Abflauen der Pandemie nicht wieder einsammeln.

## **Thomas Voß**

Kaufmännischer Direktor der  
LWL-Kliniken in Münster  
und Lengerich

Die persönliche Begegnung mit Kolleginnen und Kollegen spricht für viele dafür, vom Büro aus zu arbeiten.

Getty Images/alvarez



» Fraunhofer IAO gaben fast alle Befragten an, dass, sofern sie Homeoffice anbieten, ein Schlüssel von mindestens 50:50 zwischen Büro und Homeoffice Teil des Modells ist. Doch wie handhaben es Unternehmen und Einrichtungen mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern? Nicht alle Beschäftigten können das Homeoffice-Angebot in Anspruch nehmen.

Die LWL-Kliniken fanden hierfür eine Lösung: Ihnen war es wichtig, nicht nur die klassischen Verwaltungsberufe einzubeziehen. Auch andere Beschäftigte können teilweise von zu Hause aus arbeiten, zum Beispiel die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, freigestellte Personalratsmitglieder oder auch Fachkräfte für die Kodierung medizinischer Leistungen zur Abrechnung mit den Leistungsträgern. Derzeit arbeiten an beiden Standorten jeweils rund 60 Beschäftigte fest im Homeoffice. Mehr als 40 weitere Beschäftigte je Klinik sind zudem für mobiles Arbeiten ausgestattet. Künftig könnte sogar medizinisches Personal wie Pflegekräfte sowie Ärztinnen und Ärzte hybrid arbeiten. Die LWL-Kliniken prüfen, ob dies etwa für Dokumentationsaufgaben ermöglicht werden kann. Sorgen, dass großzügige Homeoffice-Regelungen zu Problemen im Arbeitsablauf führen könnten, bestehen nicht: „Weder die Arbeitsqualität noch -quantität oder die Erreichbarkeit haben gelitten, im Gegenteil“, bekräftigt Voß.

### Büroflächen neu gestalten, um zusätzliche Angebote zu schaffen

Sind die Beschäftigten weniger im Büro, verändert das auch die räumliche Organisation. So haben die LWL-Kliniken in ersten Büroräumen das Desksharing eingeführt. Die Beschäftigten haben fortan keinen festen Schreibtischplatz mehr, sondern reservieren sich einen freien über ein Raumbuchungstool. Diese Neuorganisation lässt Büroflä-



Hybrides Arbeiten geregelt: Marion Konermann vom Personalrat und Wolfram Bauer, Fachkraft für Arbeitssicherheit (beide LWL-Klinik Lengerich), sowie Assistentin Katja Ferreira Torres und Thomas Voß, Kaufmännische Direktion LWL-Kliniken Münster und Lengerich (v. l.). LWL

chen frei werden – und ergibt neue Möglichkeiten. Die Kliniken nutzten die Flächen, um einen Eltern-Kind-Arbeitsplatz einzurichten. Beschäftigte können so ihren Nachwuchs mit ins Büro bringen, wenn die Betreuung mal nicht anderweitig möglich ist (mehr zur

Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf den Seiten 16–19).

Daran, wie herausfordernd es war, Arbeit und Kinderbetreuung parallel zu leisten, erinnern sich viele Eltern noch schmerzlich mit Blick auf die ersten bei-



## CHECKLISTE

### Hybrides Arbeiten

#### ARBEITSZEITEN

Es sollte geklärt sein, wann Beschäftigte im Büro und zu Hause erreichbar sind und ob es Kernarbeitszeiten gibt. Aber auch die Grenzen der Erreichbarkeit sollten definiert sein, damit etwa Beschäftigte nicht unter Druck stehen, spätabends noch E-Mails zu beantworten. Die Bedeutung von Pausen zu betonen, ist ebenfalls wichtig.

#### KOMMUNIKATION

Telefon, Videoanrufe, E-Mail, Chatprogramme – es stärkt die Kommunikation, wenn klar ist, über welchen Kanal welche Informationen fließen. Sonst doppeln sich die Informationswege. Führungs-

kräfte, die das ganze Team erreichen wollen, wählen schriftlich am besten eine E-Mail oder den Gruppenchat und mündlich Besprechungen. Zu Sitzungen im Büro sollten Beschäftigte im Homeoffice virtuell dazugeholt werden.

#### SOZIALES

Auch in hybriden Teams sollte es Möglichkeiten zum informellen Austausch geben, wie virtuelles Kaffeetrinken. Teambesprechungen im Büro stärken die Zusammengehörigkeit besonders gut. Um alle einzubinden, bieten sich hybride Besprechungen an. Gemeinsame Aktionen tragen ebenfalls zum Teambuilding bei (siehe Seite 20).

den Pandemiejahre. Die Entgrenzung von Beruf und Privatleben zählte zu den psychisch belastenden Faktoren, ergab unter anderem eine Langzeitstudie der FernUniversität Hagen, die 2020 startete. Doch auch an ergonomischer Ausstattung mangelte es häufig – mit spürbaren Folgen. So klagten Beschäftigte in Befragungen häufig über Rückenschmerzen. Das dürfte jedoch nicht nur an unergonomischen Möbeln liegen, sondern auch am Bewegungsmangel.

Wie es dem Team geht, können Führungskräfte leichter erkennen, wenn hybrid statt nur im Homeoffice gearbeitet wird. Denn dann sieht man sich auch persönlich. Das ist nicht zuletzt

gut für den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten. Ratsam kann es dabei sein, einen Tag festzulegen, an dem alle im Büro sind. „Mindestens einmal im Monat sollte es einen solchen gemeinsamen Büro-Tag geben“, sagt die Führungskraftetrainerin Sabrina Gall. Er könnte dazu genutzt werden, um »



Manche Beschäftigte und Führungskräfte haben sich gut im Homeoffice eingerichtet und möchten auch künftig viel dort arbeiten.

Getty Images/shironosov

» persönliche Themen zu besprechen oder um kreative Aufgaben, bei denen es auf wechselseitigen Input der Beteiligten ankommt, zu lösen (mehr dazu im Interview auf Seite 23).

Zugleich ist genau diese Möglichkeit, mit den Kolleginnen und Kollegen zu interagieren, auch für viele Beschäftigte ein Grund, wieder vermehrt ins Büro zu gehen. So ergab eine Befragung des Fraunhofer IAO vom Sommer 2021 unter rund 1.700 Menschen: Etwa die Hälfte von ihnen möchte wieder mehr ins Büro kommen – vorausgesetzt, auch das übrige Team ist dort wieder präsent. Weitere wichtige Faktoren waren die Verkehrsanbindung des Unternehmens und welche Verpflegung angeboten wird.

### Beschäftigte binden und Chance für die Gewinnung von Fachkräften nutzen

Vieles spricht also dafür, dass die künftige Arbeitswelt hybrid sein wird. Das verlangt Führungskräften viel ab. Für Thomas Voß von den LWL-Kliniken überwiegen am Ende des Arbeitstages jedoch die Vorteile: „Den Arbeitsort zu flexibilisieren, bringt meiner Erfahrung nach nur Vorteile: Die Beschäftigten sind zufrieden, die Mitarbeitendenbindung wird gestärkt, die Arbeitgeberattraktivität steigt und die Umwelt wird entlastet.“

#### ZUM WEITERLESEN

Befragungsreihe  
„Arbeiten im New  
Normal“



[iao.fraunhofer.de](https://iao.fraunhofer.de) ›  
Forschung ›  
Organisationsentwicklung  
und Arbeitsgestaltung

i

## Arbeitsschutz im Homeoffice



### GESUNDHEIT

Im Homeoffice ist es für Führungskräfte schwieriger geworden, Anzeichen gesundheitlicher Probleme bei Beschäftigten zu erkennen. In Videokonferenzen oder Telefonaten sollte es daher nicht nur um Fachliches gehen, sondern auch die Belastungen und Beanspruchungen sollten thematisiert werden. Die Arbeitszeit, die Arbeitsmenge oder die Anforderungen können sich negativ auf die psychische Gesundheit auswirken. Körperliche Belastungen wie die ergonomische Haltung, aber auch Bewegungsmangel gilt es ebenfalls im Blick zu behalten.

Check-up Homeoffice:  
[publikationen.dguv.de](https://publikationen.dguv.de)  
Webcode: p021662

### GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Beim Erstellen der Gefährdungsbeurteilung ist es wichtig, sowohl auf die Situation im Büro als auch auf die am heimischen Arbeitsplatz einzugehen. Psychische Faktoren sollten besonders berücksichtigt werden.

[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de)  
Suche: Gefährdungsbeurteilung:  
Psychische Belastungen frühzeitig  
erkennen

### VERSICHERUNGSSCHUTZ

Seit Mitte Juni 2021 sind Beschäftigte bei einem Unfall im Homeoffice im gleichen Umfang wie in der Betriebsstätte versichert. Wie im Unternehmen gilt dies für Wege, die mit der Arbeit verbunden sind. Ebenso sind zu Hause arbeitende Eltern auf den Wegen zwischen Homeoffice und Kita oder Schule versichert.

Ausführlicher:  
[dguv.de](https://publikationen.dguv.de), Webcode: dp1318439

### TELEARBEIT / MOBILES ARBEITEN

Eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung sollte regeln, welche Form des Homeoffice möglich ist. Bei Telearbeit sind Arbeitsort, Dauer sowie wöchentliche Arbeitszeit klar festgelegt. Arbeitgebende stellen die benötigte Ausstattung wie Mobiliar und Arbeitsmittel einschließlich der Technik. Das mobile Arbeiten ist aktuell weniger klar definiert. Grundsätzlich gelten Arbeitsschutz- und Arbeitszeitgesetz auch für das mobile Arbeiten. Allerdings sind Detailfragen, etwa zur Arbeitsmittelbeschaffung, aktuell ungeregelt.

Arbeiten im Homeoffice:  
[publikationen.dguv.de](https://publikationen.dguv.de)  
Webcode: p021569

Sich(er) verstehen

# Loben will gelernt sein

Wer wird nicht gerne für seine gute Arbeit gelobt?

Aber Achtung: Unter Umständen können sich die eigentlich gut gemeinten Worte **negativ auf die Motivation auswirken**. Was Führungskräfte beachten sollten.

In der Arbeitswelt hält sich der Glaube, dass die Abwesenheit von Kritik Lob genug sei. Vielleicht liegt es daran, dass einigen Führungskräften Kritik leichter über die Lippen geht. Doch wer richtig lobt, kann einiges erreichen: Denn Lob steigert nachweislich die Arbeitsleistung, die Motivation und die Loyalität von Beschäftigten.

## ANERKENNUNG IST NICHT GLEICH LOB

Zunächst sollten sich Führungskräfte bewusst machen, dass Anerkennung und Lob zwar gerne synonym gebraucht werden, aber keinesfalls dasselbe meinen. Bei der Anerkennung handelt es sich um eine grundsätzliche Haltung, die öffentlich und vor Dritten zum Ausdruck gebracht wird. Anerkennung muss sich nicht zwingend auf eine Einzelhandlung oder einen bestimmten Anlass beziehen.

Lob hingegen ist idealerweise eine spontan geäußerte, anlassgebundene Wertschätzung, mitunter in kleinerem Rahmen ausgesprochen. Wenn Führungskräfte loben, kann das unter vier Augen passieren – und durchaus auch

nonverbal. Schon ein kurzes Schulterklopfen kann Lob ausdrücken. Aber Vorsicht: Wird ständig und inflationär gelobt, könnten Beschäftigte dahinter eine versteckte Botschaft oder gar Manipulation wittern. Sie vermuten womöglich, sie hätten gar nichts Außergewöhnliches geleistet, sondern die Vorgesetzten würden andeuten wollen, dass sie sonst nicht zufrieden seien. Ferner kann es Beschäftigte verunsichern, wenn das Lob mal ausbleibt.

## ZEIT NEHMEN UND FREUDE DEUTLICH MACHEN

Richtiges Loben ist durchaus eine Kunst – aber eine erlernbare, wenn man sich an ein paar Regeln hält. Grundsätzlich gilt: Ein Lob sollte immer ehrlich und zugleich von Emotionen begleitet sein. Mimik und Gestik machen die Begeisterung sichtbar – etwa durch ein aufrichtiges Lächeln. Dazu gehört es auch, dass sich Vorgesetzte für das

Lob Zeit nehmen und es nicht „zwischen Tür und Angel“ äußern.

## AUSSERGEWÖHNLICHE LEISTUNG KONKRET BENENNEN

Beschäftigte sollten nachvollziehen können, wofür sie gelobt werden. Das heißt, die Führungskraft sollte klar benennen, worüber sie sich freut, und so aufrichtiges Interesse an der Arbeit der Beschäftigten bekunden. Statt unkonkreter Sätze wie „Wir sind mit Ihrer Arbeit zufrieden“ sind solche Formulierungen empfehlenswert: „Die Akribie, die Sie in den letzten drei Wochen im Projekt bewiesen haben, war sehr wertvoll.“ Auch Ich-Botschaften entfalten eine positive Wirkung. Führungskräfte sollten von einem plumpen „Gut gemacht!“ absehen und stattdessen sagen: „Was ich sehe, gefällt mir gut. Danke für Ihre tolle Arbeit!“

Übrigens: Dankbarkeit in Worten auszudrücken, ist eine Sache. Beschäftigte freuen sich aber auch über andere Aufmerksamkeiten, etwa kleine Geschenke wie Kuchen oder Gutscheine.



Was ein gutes Betriebsklima ausmacht:  
[publikationen.dguv.de](http://publikationen.dguv.de)  
 Webcode: p021416



# Wenn Infektionsschutz Alltag ist

Ob im Labor, im Krankenhaus oder in der Abfallentsorgung: **Gefährliche Biostoffe** begegnen Beschäftigten in unterschiedlichsten Branchen. Die Berliner Charité zeigt, wie Führungskräfte für ein sicheres Arbeitsumfeld sorgen können.

VON JULIEN HOFFMANN

**Z**uerst kommt die FFP3-Maske. Dann folgen Schutzbrille, OP-Haube und schließlich das Face-Shield. Über die Hände streift sich Thomas Klotzkowski noch ein frisches Paar Einmalhandschuhe, dann geht es für den Sicherheitsbeauftragten und Pfleger auf der Sonderisolerstation an der Berliner Charité gemeinsam mit dem behandelnden Arzt durch die Schleuse. Sie führt zum dritten Patienten mit COVID-19, dem Klotzkowski an diesem Tag eine Visite abstattet.

Das Prozedere ist für das Personal der Sonderisolerstation Teil ihres Alltags. Jeden Tag pflegen und behandeln die Beschäftigten am Campus Virchow-Klinikum im Herzen der Hauptstadt hochansteckende Patientinnen und Patienten. „Früher waren wir hier mit Krankheiten wie Tuberkulose oder Malaria konfrontiert, doch seit Beginn der Pandemie behandeln wir ausschließlich COVID-Patienten“, erzählt der Pfleger.

Rund fünf Millionen Beschäftigte kommen wie Klotzkowski aufgrund ihres Berufs mit biologischen Arbeitsstoffen wie Viren, Bakterien und anderen Mikroorganismen in Kontakt. Damit sie sich nicht infizieren, sind Führungskräfte gefragt, die sich für eine möglichst sichere Arbeitsumgebung einsetzen.

## Infektionsschutz bei nicht gezielten Tätigkeiten

Der erste Schritt besteht darin, den betreffenden Biostoff im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung einer von vier Risikogruppen zuzuordnen. „Das Coronavirus etwa gehört zur Risikogruppe drei“, erklärt Dr. André Fischer, zentra-

ler Beauftragter für Biologische Sicherheit der Charité. Entsprechend weitreichend sind die Schutzmaßnahmen, um die Ansteckungsgefahr bestmöglich zu eliminieren. „Beim direkten Umgang mit Infizierten tragen wir zum Beispiel Persönliche Schutzausrüstung – virendichte Kittel, Handschuhe und FFP3-Masken“, so Klotzkowski.

Die Führungskräfte der Sonderisolerstation wissen in der Regel, mit welchen Biostoffen die Beschäftigten es zu tun haben, und können entsprechende Vorkehrungen treffen. In anderen Bereichen der Charité verfügen die Beschäftigten häufig über weniger Informationen, zum



Labormitarbeitende der Charité sind durch Handschuhe, eine Glasscheibe und eine spezielle Lüftungsanlage der Sicherheitswerkbank vor Erregern geschützt. Charité



Führungskräfte wie André Fischer wissen: Ein regelmäßiger Austausch mit der Belegschaft über Sicherheitsvorkehrungen verbessert die Arbeitsschutzkultur im Betrieb. Nikolaus Brade

der Biotechnologie, der Abfallentsorgung oder der Tierzucht kommen immer mehr Menschen berufsbedingt mit Biostoffen in Berührung – häufig bei nicht gezielten Tätigkeiten. Führungskräfte haben hier die Aufgabe, die Belegschaft für potenzielle Gefahren zu sensibilisieren und mithilfe der Gefährdungsbeurteilung wirksame Schutzmaßnahmen zu organisieren. „Dabei können sie von Sicherheitsbeauftragten als Multiplikatoren unterstützt werden“, weiß André Fischer. Für sie hält die Universitätsklinik verschiedene Informationsmaterialien im Intranet bereit. „Dazu zählen zum Beispiel Vorträge und Fortbildungen zum richtigen Umgang mit infektiösen Materialien.“

Zudem können Führungskräfte Sicherheitsbeauftragte auch bei der Gefährdungsbeurteilung involvieren. Nienhaus bestätigt: „Sie sind häufig viel näher am Arbeitsplatz und an den Mitarbeitenden als Führungskräfte. Funktioniert etwas nicht beim sicheren Umgang mit Biostoffen, entdecken sie das oft früher.“ Für die Arbeitsschutzkultur im Betrieb ist es deshalb entscheidend, dass sich Führungskräfte aktiv mit Sicherheitsbeauftragten austauschen. Das erzeugt eine Atmosphäre, in der offen über Risiken gesprochen werden kann und Gefahren so präventiv eingedämmt werden können.



### GUT ZU WISSEN

Biostoffe: Diese vier Risikogruppen gibt es

**1** Dass diese Biostoffe eine Krankheit auslösen, ist unwahrscheinlich.

**Beispiel: Essigsäurebakterien**

**2** Diese Biostoffe können eine Krankheit hervorrufen und eine Gefahr für Beschäftigte darstellen. Eine Ausbreitung des Stoffes in der Bevölkerung ist unwahrscheinlich. Es ist möglich, einer Infektion vorzubeugen oder eine Erkrankung zu behandeln.

**Beispiele: Legionellen, Polioviren**

**3** Biostoffe, die eine schwere Krankheit hervorrufen und eine ernste Gefahr für Beschäftigte darstellen können. Die Gefahr einer Verbreitung in der Bevölkerung kann bestehen. Normalerweise ist eine wirksame Prävention oder Behandlung möglich.

**Beispiele: Corona-Virus, HIV**

**4** Biostoffe, die eine schwere Krankheit hervorrufen und eine ernste Gefahr für Beschäftigte darstellen. Die Gefahr einer Verbreitung in der Bevölkerung ist unter Umständen groß. Eine wirksame Vorbeugung oder Behandlung ist in der Regel nicht möglich.

**Beispiele: Ebola-Viren, Lassa-Viren**

Beispiel in der Notaufnahme: „Oft ist dem Personal hier nicht bekannt, um welchen Erreger es sich handelt. Bei solchen nicht gezielten Tätigkeiten sind daher der Einsatz von Desinfektionsmitteln, das Tragen von Handschuhen und von Mund-Nasenschutz die wichtigsten Schutzmaßnahmen“, erklärt Prof. Dr. Albert Nienhaus, Leiter der Abteilung Arbeitsmedizin, Gesundheitswissenschaften und Gefahrstoffe bei der Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

#### Sicherheitsbeauftragte als wichtige Multiplikatoren einbinden

Solche Maßnahmen sind nicht nur im Gesundheitswesen sinnvoll. Auch in



Die GESTIS-Biostoffdatenbank informiert über circa 20.000 Biostoffe: [biostoffe.dguv.de](https://biostoffe.dguv.de)

# Flexibel in allen Lebensphasen

Privatleben und Beruf unter einen Hut zu bekommen, ist stressig. Für eine **gesunde Work-Life-Balance** sollten Führungskräfte betriebliche Angebote wie Teilzeit nutzen. So gehen sie auch mit gutem Beispiel voran.

VON ISABELLE RONDINONE

**A**ls ein Digitalisierungsprojekt bei der Stadtverwaltung Düsseldorf plötzlich stockte, zögerte Dr. Michael Rauterhus nicht lang: Er verdreifachte das Projektteam. Damit unterstanden mit einem Mal nicht fünf, sondern 15 Beschäftigte der Projektleitung. Dass die Führungskraft aufgrund ihrer Familienaufgaben in Teilzeit arbeitete, beirrte den Leiter der Dezernatsbereiche Digitalisierung und Wirtschaft keinesfalls: „Ob sie möglicherweise nicht länger für die Leitungsposition infrage käme – diese Frage stellte sich mir gar nicht“, erklärt er und fügt hinzu: „Die Besetzung von Führungspositionen war in diesem Fall und ist grundsätzlich fachlich begründet. Weil eine Person die richtigen Qualifikationen und Kenntnisse mitbringt.“ >>



Hausaufgaben kontrollieren oder Kinder von der Schule abholen? Flexible Arbeitszeiten und -orte ermöglichen dies auch Führungskräften.

Getty Images/Kerkez



## Fünf gute Gründe

Darum ist es wichtig, dass Führungskräfte im öffentlichen Dienst familienfreundliche Strukturen nutzen können:

### **GESUNDHEIT STÄRKEN**

Eine bessere Work-Life-Balance kann das Stresserleben senken.

### **VORBILD SEIN**

Führungskräfte leben eine familienfreundliche Unternehmenskultur vor und prägen sie.

### **INNOVATION FÖRDERN**

Eine heterogene Führungsriege hat das Potenzial, bessere Ideen zu entwickeln.

### **NACHWUCHS ANSPRECHEN**

Führungskräfte mit Familienaufgaben ermuntern Beschäftigte mit ähnlichen Herausforderungen, eine Führungsposition zu ergreifen.

### **SINNHAFT LEBEN**

Sinnstiftende Tätigkeiten tragen zur Zufriedenheit und Ausgeglichenheit von Führungskräften bei.

» Die 11.000 Beschäftigten der Stadtverwaltung der nordrhein-westfälischen Landeshauptstadt nutzen unterschiedlichste Arbeitsmodelle. Auch die Führungsetage macht hierbei keine Ausnahme. Neben Teilzeit nutzen Führungskräfte zum Beispiel Möglichkeiten zum Job-Sharing oder Homeoffice, um eine ausgewogene Work-Life-Balance zu gestalten. Die Stadtverwaltung bietet ihnen an, sich dahingehend weiterzubilden – Coaching-Angebote zu „Führen auf Distanz“ oder „Führen in Teilzeit“ stehen ihnen offen.

Auch in Bewerbungsgesprächen kommt Flexibilität verstärkt zur Sprache. „Potenzielle Führungskräfte fragen nicht mehr nur danach, wie viel sie verdienen und welche Aufgaben sie bearbeiten werden, sondern welche Arbeitsmodelle es bei uns gibt“, berichtet Dr. Rauterkus, der selbst Familienvater ist. „Und solche Fragen müssen wir als Stadtverwaltung beantworten können. Aus meiner Sicht ist es für Behörden sehr schwierig, Arbeitskräfte zu gewinnen, wenn sie in der Richtung keine Angebote vorweisen.“ Die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten sind auch nach Meinung von Oliver Schmitz die wichtigsten Treiber für Organisationen, sich familienfreundlicher aufzustellen. Schmitz ist Geschäftsführer der berufundfamilie Service GmbH, eines Unternehmens, das unter anderem Hochschulen und Behörden dabei hilft, nachhaltige fami-



Dr. Michael Rauterkus,  
Leiter der Dezernate Wirtschaft  
und Digitalisierung der Stadt-  
verwaltung Düsseldorf

Michael Gstettenbauer

lien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik umzusetzen. Der Erfolg eines solchen Prozesses, so ist sich Schmitz sicher, steht und fällt mit den Führungskräften. „Die angestrebte Unternehmenskultur bildet sich nur dann heraus, wenn auch Führungskräfte entsprechende Angebote nutzen. Eine Führungskraft, die ständig morgens die erste und abends die letzte ist, aber erzählt, bei uns kann man flexibel arbeiten, ist wenig glaubwürdig.“

#### Erwartungen an Führungskräfte formulieren

Ihre Vorbildfunktion zu erfüllen, ist sicherlich ein wichtiger Anreiz für Führungskräfte, betriebliche Angebote zu nutzen. Ein anderer, nicht weniger wichtiger, ist die eigene Gesundheit. Wer nicht ständig erreichbar und präsent sein muss, erlebt deutlich weniger Stress. Hinzu kommt die höhere Zufriedenheit mit dem eigenen Leben. Denn den Alltag nach eigenen Wünschen zu gestalten sowie Aufgaben von Beruf und Privatleben besser vereinen zu können, bedeutet für Führungskräfte, ein erfüllteres Leben zu führen.

Dem entgegen stehe häufig der Druck, präsent und erreichbar sein zu müssen, so Schmitz: „Heutzutage kann man theoretisch rund um die Uhr erreichbar sein. Gerade bei Führungskräften nimmt die digitale Erreichbarkeit mitunter exzessive Formen an.“ Führungskräfte in sogenannten Sandwich-Positionen sehen sich zudem mit Erwartungen von oben und unten konfrontiert. „Selbst flexibel arbeitende Beschäftigte erwarten häufig von ihrer Führungskraft, dass sie stets erreichbar und vor Ort anzutreffen ist – zum Beispiel, um Probleme zu lösen“, beobach-

tet Schmitz. Auch Führungskräfte selbst würden das glauben. „Sie befürchten, dass wenn ‚der Laden läuft‘, obwohl sie selbst nur zu 80 Prozent erreichbar sind, der Eindruck entstehen könnte, sie seien überflüssig.“ Dahinter stecken häufig Erwartungen, die still angenommen, aber nie explizit ausgesprochen und besprochen wurden. „Sehr hilfreich ist es, im Rahmen eines Erwartungsmanagements mal stichfest zu formulieren, was Unternehmensleitung, was Beschäftigte



## Beruf und Familie

**Das Audit** ist ein strategisches Managementinstrument, das Behörden und Institutionen nutzen können, um ihre Personalpolitik familien- und lebensphasenbewusst auszurichten.

Entlang von acht Handlungsfeldern entwickelt berufundfamilie gemeinsam mit der Behördenleitung sowie Beschäftigten aller Hierarchieebenen Ziele und Maßnahmen. Diese werden anschließend innerhalb von drei Jahren realisiert.

Informationen zum Audit sowie erfolgreiche Beispiele aus der Praxis gibt es auf:



**berufundfamilie.de**  
› **Auditierung**  
› **Gute Praxis**



Es sind nicht immer Familienaufgaben – auch ehrenamtliches Engagement kann Führungskräfte antreiben, in Teilzeit arbeiten zu wollen. PictureAlliance/Harald Tittel



In einer alternden Gesellschaft kommen auf immer mehr Menschen Pflegeaufgaben zu. Dafür sollten Arbeitgebende ihren Beschäftigten Zeit einräumen. Getty Images/PeopleImages

und was Führungskräfte selbst in Bezug auf Erreichbarkeit und Präsenz erwarten“, so Schmitz. Das sei ein guter erster Schritt, um ein gesundes Maß zu finden und familienfreundliche Strukturen in der Führungsetage zu ermöglichen.

### **Führungskräfte in allen Lebensphasen begleiten**

Dass Vielfalt Innovationskraft und Produktivität steigert, ist hinlänglich bewiesen. Aus diesem Grund profitiert von einer Führungsriege, in der Menschen mit unterschiedlichen Lebensmodellen arbeiten, letztlich die gesamte Organisation. Das hat auch die Stadtverwaltung Düsseldorf längst erkannt. „Führungskräfte sollten die Belange ihrer Beschäf-

tigten nachvollziehen können und offen sein, wenn diese in Bezug auf Familienvereinbarkeit Wünsche äußern. Deshalb kommt es dem Zusammenleben im Unternehmen zugute, wenn die Führungskraft eigene Erfahrungen in Bezug auf Familie und Beruf gemacht hat“, erklärt Dr. Rauterkus. Und das bedeute ja nicht nur, Kinder zu haben, sondern schließe viele Aufgaben im Privatleben ein: „Das kann auch ein erfüllendes Ehrenamt sein. Oder ein Partner, der sich nach einem Unfall von Verletzungen erholt und dabei begleitet werden muss. Oder die Mutter, die im Alter Pflege benötigt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind Pflegeaufgaben jenseits von Kindern immer häufiger ein The-

ma“, sagt der Beigeordnete. Letztendlich gehe es darum, als Organisation auf die sich ändernden Lebensumstände von Führungskräften zu reagieren. Dr. Rauterkus fasst zusammen: „Zu den Werten unserer Unternehmenskultur gehören Vertrauen und Offenheit – sie dienen uns als Richtschnur. Am Ende des Tages muss die Leitung ihren Führungskräften genau das entgegenbringen: Vertrauen, dass sie auch in Teilzeit, im Homeoffice und in ähnlichen Modellen gute Arbeit leisten. Und dieses Vertrauen haben wir.“



Tipps: Stressfrei im Homeoffice  
[inqa.de](https://www.inqa.de) > Suche: Familie und Beruf im Homeoffice



# Teambuilding ist Beziehungsarbeit

Damit Kolleginnen und Kollegen konstruktiv miteinander arbeiten, fördern immer mehr Organisationen aktiv das Teambuilding. Dabei können sie schon **mit wenig Mitteln viel bewirken.**

VON JULIEN HOFFMANN

**E**in Plakat, ein Klebestift und ein paar Filzmarker: Mehr war für den Workshop nicht nötig, den die Berliner Business-Coachin Dr. Sanaz von Elsner kürzlich für das sechsköpfige Team einer Arbeitsagentur organisierte. Ort des Geschehens: ein Wald im Berliner Umland. Die Aufgabe: auf dem Plakat visualisieren, wo das Team in fünf Jahren stehen will – und zwar mittels gesammelter Naturmaterialien. „Sie sollten eine gemeinsame Zukunftsvision entwickeln und waren gefordert, dafür konstruktiv zusammenzuarbeiten“,



**Kooperation statt Konkurrenz: Interaktive Spiele schweißen Teams zusammen.** Getty Images/pixdeluxe

sationen können auch mit ganz simplen Mitteln wie einem gemeinsamen Picknick oder Grillabend viel erreichen. Es lohnt sich, Teams alle sechs bis zwölf Monate zu ermöglichen, auf diese Weise aus dem Berufsalltag auszubrechen.“

#### **Unterschiedliche Arbeitsweisen anerkennen**

Wie wichtig Teambuilding-Maßnahmen sind, weiß auch Martin Prüße, Leiter des Sachgebiets Veränderungen der Arbeitskulturen der DGUV: „Immer mehr Unternehmen erleben im Zuge des demografischen Wandels, dass ihnen wichtiges Know-how verloren geht. Das liegt zum großen Teil daran, dass in Teams oft mehr nebeneinander als miteinander gearbeitet und nicht gut kommuniziert wird.“ In Teambuilding zu investieren, lohne sich daher allein schon für ein besseres Wissensmanagement.

Es hilft aber auch auf anderen Ebenen: „In Teams kann es schnell zu Reibungen kommen, wenn unterschiedliche Charaktere zusammenarbeiten. Während eine strukturorientierte Person zum Beispiel am liebsten erst einmal bis ins kleinste Detail planen will, geht der kreative, impulsive Typ direkt ans Werk“, so von Elsner. Unterschiedliche Herangehensweisen können das Teamwork behindern, wenn Führungskräfte nicht gegensteuern. „Für eine harmonische Zusammenarbeit ist es wichtig, dass die Mitglieder ihre Unterschiede anerkennen und wissen, wie sie mit ihnen umgehen können.“ Martin Prüße bestätigt: „Bei Teamarbeit geht es »

erklärt die Coachin. „Aus Ästen, Blättern und Eicheln bastelten die Teammitglieder Abbilder von kleinen Menschen, die sich einander die Hände reichten. Damit brachte die Gruppe visuell zum Ausdruck, worauf sie in Zukunft mehr Wert legen wollte – nämlich auf eine stärkere und innigere Zusammenarbeit untereinander.“

Wollen Führungskräfte den Zusammenhalt ihrer Teams verbessern, reichen mitunter solch einfache Maßnahmen schon aus. Von Elsner weiß: „Organi-



#### **CHECKLISTE**

Tipps, um bei Teams, die weiter im Homeoffice arbeiten, den Zusammenhalt zu stärken:

- 1 Virtuelle Kaffeepausen**, in denen sich Kolleginnen und Kollegen untereinander über Privates unterhalten können.
- 2 Kamera so einstellen**, dass der gesamte Oberkörper zu sehen ist, statt nur das Gesicht. Das bewirkt, dass in Videokonferenzen alle Teilnehmenden besser wahrgenommen werden.
- 3 Im Lieblingssessel oder von der Terrasse** aus an Videokonferenzen teilnehmen, um ab und an eine informellere Atmosphäre zu erzeugen. Auch so lernen sich Beschäftigte besser kennen.
- 4 Lustige Aktivitäten** brechen ebenfalls das Eis. Kolleginnen und Kollegen präsentieren im Videomeeting zum Beispiel ihre hässlichste Kaffeetasse oder beschreiben sich mit einem Adjektiv, das denselben Anfangsbuchstaben wie ihr Vorname hat.
- 5 Lebendiger** lassen sich Videomeetings mit haptischen Elementen gestalten, etwa durch den Einsatz von farbigen Karten oder mit Emojis, die in die Kamera gehalten werden.

Auf Ausflügen können sich Teammitglieder mal von einer anderen Seite kennenlernen.

Getty Images/SolStock



» viel um Beziehungsarbeit. Es müssen sich gar nicht alle Mitglieder immer bestens verstehen. Viel wichtiger ist, dass sie wissen, wie die anderen ticken.“ Eine fruchtbare Team bildende Methode sei deshalb beispielsweise, wenn sich zwei Beschäftigte, die sich vielleicht noch gar nicht richtig kennen, mit dem Rücken zueinander setzen und einfach mal vermuten, wie die jeweils andere Person arbeitet. „So können sich neue Teams besser kennenlernen. Im Anschluss legen sie fest, wie sie Aufgaben strukturieren wollen. Das erzeugt Vertrauen und fördert die Team-Resilienz“, sagt der Arbeitspsychologe. Ebenfalls hilfreich ist eine No-go-Liste, die gemeinsam erstellt festschreibt, was in der Zusammenarbeit absolut unerwünscht ist.

#### Teamevents stärken die emotionale Verbundenheit

Führungskräfte können auch zu abenteuerlichen Aktivitäten greifen: Kanufahrt, Escape-Room oder Kochkurs – die Möglichkeiten sind vielfältig. Entschei-

dend ist, dass das Event zu den Beschäftigten passt und dem gewünschten Ziel entspricht. Soll etwa das gegenseitige Vertrauen nach einem Streit gefördert werden, kann es hilfreich sein, wenn das Team einen Klettergarten besucht. Geht es eher darum, sich vor einem Projekt einzustimmen, könnte ein gemeinsamer Floßbau zielführend sein.

„Das Ziel solcher Veranstaltungen ist, mal andere Eigenschaften von Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen und dadurch emotionale Verbundenheit aufzubauen“, sagt Prüße und fügt hinzu: „Zum Beispiel stellt man bei einem Ausflug fest, dass der IT-Manager auch handwerklich begabt ist

oder die Analystin sich besonders gut mit Botanik auskennt. Das fördert die gegenseitige Wertschätzung.“ Die gewonnenen Erkenntnisse fließen nach solchen Aktivitäten idealerweise auch in den Arbeitsalltag ein. Martin Prüße weiß: „Damit Teamevents keine für sich stehenden Ereignisse sind, sollten Führungskräfte die Erfolge konkret benennen – zum Beispiel, dass sich Kolleginnen und Kollegen nach einem solchen Event im Arbeitskontext eher mal anrufen als vorher.“



Bei Events und auf Ausflügen sind Beschäftigte gesetzlich unfallversichert. Mehr dazu: [dguv.de](https://www.dguv.de), Webcode: d2272

## Vier Phasen des Teambuildings

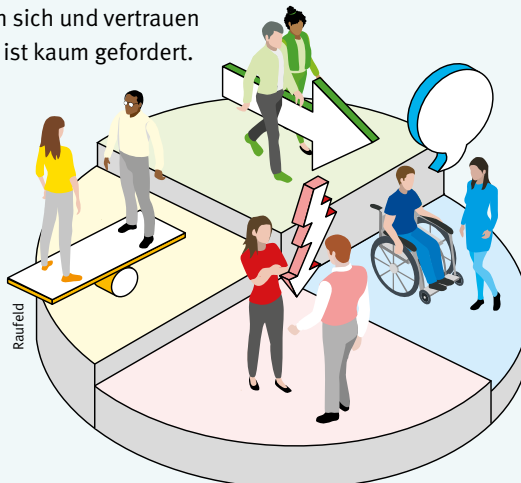
Modell nach dem US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman

### 4 Leistung (Performing):

Das Team arbeitet eigenständig. Beschäftigte respektieren sich und vertrauen einander. Teamleitung ist kaum gefordert.

### 3 Organisation (Norming):

Das Team einigt sich auf Regeln für Arbeitsabläufe, Kommunikation und Verantwortlichkeiten.



### 1 Orientierung (Forming):

Mitglieder eines Teams sind sich noch fremd. Es fehlt an Struktur und Vertrauen. Der Umgang miteinander ist unsicher.

### 2 Konfrontation (Storming):

Rollen der Teammitglieder bilden sich heraus. Dabei kann es zu Konflikten und Problemen kommen.

# Das moderne Lagerfeuer

Wie Führungskräfte das **hybride Arbeiten** organisieren und ihr Team zusammenhalten, verrät Sabrina Gall im Interview.

**S**abrina Gall weiß, wie es ist, mit einem Team zu arbeiten, das Hunderte Kilometer entfernt ist. Während die Führungskräftetrainerin selbst in München ihr Büro hat, sitzen andere in Hamburg. Sie kommunizieren digital, treffen sich aber auch persönlich. Wie Führen in der hybriden Arbeitswelt gut funktionieren kann, hat Sabrina Gall zusammen mit dem Businesscoach Jörg Wittenberg in einem Buch beschrieben.

## Frau Gall, 60 Prozent Büro, 40 Prozent Homeoffice – oder umgekehrt? Was ist die beste Mischung?

Da gibt es keine Patentlösung. Es gibt Unternehmen, die die Präsenzzeiten auf Dienstag bis Donnerstag legen und die Tage um das Wochenende für das Arbeiten von zu Hause lassen. Bei anderen funktioniert das nicht. Führungskräfte sollten daher mit ihren Beschäftigten klären, welches Modell für das Team am besten funktioniert. Feste Termine, zu denen alle vor Ort sind, sollte es auch geben. Meiner Meinung nach mindestens einmal im Monat. Und wenn jemand dann doch nicht dabei sein kann, sollten Führungskräfte diese Person hybrid dazu holen. Dazu braucht es einen guten Bildschirm, aber eben auch die Bereitschaft, die externe Person

einzu beziehen. Außerdem sollten diese Termine gut vorbereitet werden.

## Warum ist das so wichtig?

Damit das Team dann miteinander agiert. Ich nenne es ‚das moderne Lagerfeuer‘. Zumindest am Anfang hängt die Vorbereitung an Führungskräften. Sie sollten zeigen, warum es gut ist, dass alle zusammenkommen. Das ist nicht nur aus sozialen Gründen wichtig, sondern kann auch für das Ergebnis entscheidend sein: Je stärker der persönliche Bezug, desto mehr spricht dafür, es im Büro zu besprechen. Auch wenn gemeinsam Lösungen gesucht oder Ideen entwickelt werden sollen, spricht dies für Anwesenheit der Beteiligten. Führungskräfte sollten zudem Mitarbeitenden- und Konfliktgespräche persönlich vor Ort führen.

## Sollten Führungskräfte selbst auch mal von zu Hause, mal im Büro arbeiten?

Auf jeden Fall. Gehen sie jeden Tag ins Büro, vermittelt das, dass die Beschäftigten auch vor Ort sein sollten. Vorgesetzte sollten also als Vorbild auch hybrid arbeiten. Für das Führen auf Distanz brauchen sie eine hohe Medienkompetenz. Dazu gehört eine gewisse Kamera-Präsenz, um die Mitarbeitenden auch emotional zu erreichen. Aber auch die Art der Kommunikation spielt eine Rol-

le: Um Distanz zu überwinden, sollten nicht nur Sachthemen, sondern auch Beziehungsthemen behandelt werden. Die Beschäftigten fragen, wie es ihnen geht, ob sie Unterstützung benötigen. Das ist wichtig, weil man ja nicht immer sehen kann, wie es dem oder der anderen geht.

## Wie halten Vorgesetzte ihr Team unter hybriden Bedingungen zusammen?

Sie sollten mit ihrem Team gemeinsame Ziele und eine Vision formulieren. Dann kennen alle ihren Beitrag dazu. Auch sollten Führungskräfte darauf achten, dass sie zu allen Beschäftigten im gleichen Maße Kontakt halten. Es geht dabei weniger um Quantität als darum, zu allen eine gute Beziehung zu haben. Und dann braucht es klare Regelungen: zur Erreichbarkeit, mit welchen Medien kommuniziert wird, wo Dokumente abgelegt werden. Eine transparente Organisation ist sehr wichtig.



Machen Sie mit bei der Verlosung

Das Buch „Erfolgreich führen in hybriden Arbeitswelten“ ist im Haufe-Verlag erschienen.

Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 31. Juli 2022** eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung **top eins** 2/22“ an [verlosung-topeins@dguv.de](mailto:verlosung-topeins@dguv.de)

**Teilnahmebedingungen:** Veranstalter der Verlosung ist Raufeld Medien GmbH (nachfolgend: Veranstalter).

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

**Datenschutzhinweis:** Verantwortlich ist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., Glinkastr. 40, 10117 Berlin, [dguv.de](http://dguv.de); unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über [datenschutzbeauftragter@dguv.de](mailto:datenschutzbeauftragter@dguv.de). Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter [topeins.dguv.de/datenschutz](http://topeins.dguv.de/datenschutz).

Die Stadtverwaltung von Berlin Treptow-Köpenick setzt sich für mehr Nachhaltigkeit ein. Ein wichtiger Hebel: **emissionsfreie Mobilität.**

VON ISABELLE RONDINONE

**D**ienstbeginn beim Ordnungsamt des Berliner Bezirks Treptow-Köpenick. Früher hieß das: ins Auto mit Verbrennungsmotor steigen und losfahren. Heute greifen einige Dienstkräfte zu Fahrradhelm und Warnweste und schwingen sich auf ihre Räder.

Das Amt hat die Fahrradstaffel bereits 2018 eingerichtet. Sie ist eine von vielen Maßnahmen des Berliner Bezirks, um einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. „Wir haben in einem breiten Beteiligungsprozess eine kommunale Nachhaltigkeitsstrategie mit 69 Maßnahmen erarbeitet“, erklärt Dennis Lumme, Koordinator für kommunale Entwicklungspolitik. „Sie sind für alle Verwaltungen im Bezirk bindend, nicht nur für das Ordnungsamt.“

#### **Sich vernetzen und Synergien nutzen**

Maßgebend für die Nachhaltigkeitsstrategie des Bezirks sind die 17 Ziele, denen sich die Vereinten Nationen 2015 im Rahmen der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verpflichtet haben. Die Ziele sind ehrgeizig: Unter anderem sollen alle Menschen Zugang zu sicheren, bezahlbaren und nachhaltigen Verkehrssystemen haben, die Belastung der Luft soll gesenkt und eine globale Treibhausgas-Neutralität erreicht werden. Der nachhaltigen Mobilität kommt

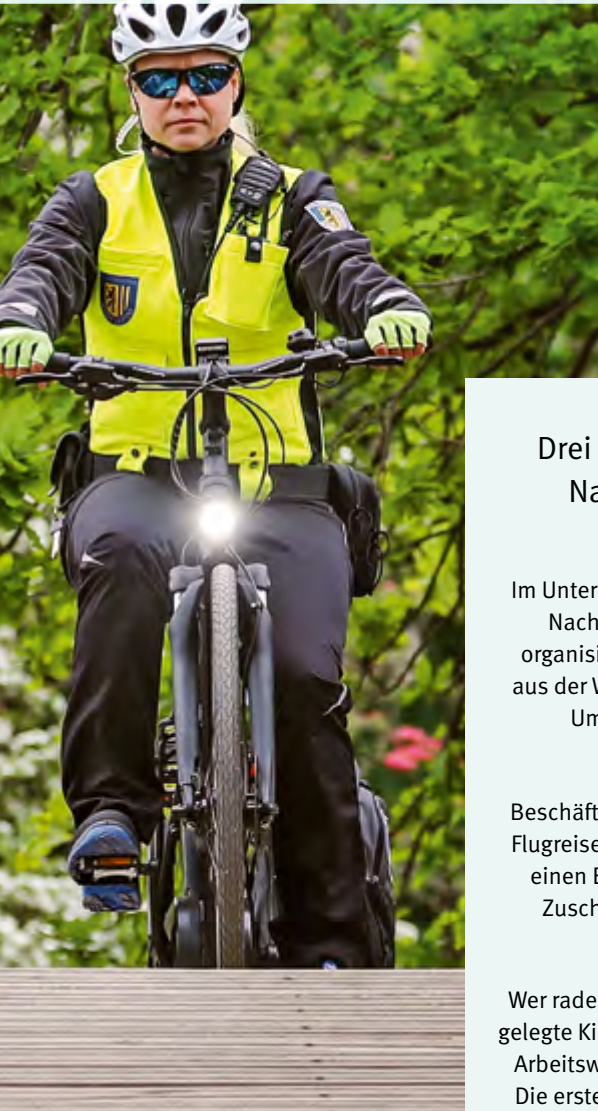
eine Schlüsselrolle zu. Die gesamte Gesellschaft soll auf umweltfreundliche Verkehrsmittel umsteigen. Viele Behörden wollen daran mitwirken.

In Treptow-Köpenick konnte das Bezirksamt in der Belegschaft schon viele für eine nachhaltige Fortbewegung gewinnen. „Die Leitung schafft dafür Anreize, zum Beispiel eine Pauschale, wenn Beschäftigte das eigene Rad nutzen, um Dienstgeschäfte zu erledigen“, erklärt Jana Herschelmann, die Klima-

schutzbeauftragte des Bezirks. Zudem hat das Amt eine Lastenrad-Flotte angeschafft, die Bürgerinnen und Bürger kostenfrei zur Verfügung steht. Die Umsetzung solcher Projekte ist Teamarbeit. „Die Prozesse liegen größtenteils in der Hand von Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern. Engagierte und dem Thema verbundene Führungskräfte packen mit an“, beschreibt Lumme das Vorgehen im Bezirk. Er hat außerdem gute Erfahrungen damit gemacht, bundesweiten Netzwerken beizutreten.



# Nachhaltig auf dem Weg



In immer mehr Kommunen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ordnungsamts auf Fahrrädern unterwegs – statt mit dem Auto.

Picture Alliance/Jan Woitas

## Drei Ideen für mehr Nachhaltigkeit

### **Aufklären**

Im Unternehmen Vorträge über Nachhaltigkeitsthemen organisieren, von Fachleuten aus der Wissenschaft oder von Umweltverbänden.

### **Belohnen**

Beschäftigte, die im Urlaub auf Flugreisen verzichten, erhalten einen Extrurlaubstag oder Zuschuss zum Zugticket.

### **Spielen**

Wer radelt am meisten? Zurückgelegte Kilometer auf Dienst- und Arbeitswegen dokumentieren. Die ersten drei Plätze erhalten ein passendes Geschenk, zum Beispiel einen Fahrradhelm.

„Essbare Stadt“ oder „Kommunen für eine biologische Vielfalt“ beispielsweise unterstützen Gemeinden und Städte dabei, städtische Flächen nachhaltiger zu nutzen. Kirchengemeinden, Jugendclubs oder andere kommunale Begegnungstätten mit ins Boot zu holen, ist laut Lumme ebenfalls empfehlenswert.

Auch in vielen anderen Städten haben sich Verwaltungen und Behörden Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Corporate Social Responsibility, kurz CSR, heißt das freiwillige Engagement von Unternehmen, sich für soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsziele einzusetzen. Das ist nicht nur gut fürs Klima, sondern fördert auch ein menschenwürdiges Zusammenleben. Unternehmen

werden zudem attraktiv für Arbeitssuchende. Denn immer mehr Menschen achten bei der Jobsuche auf CSR-Maßnahmen. So gaben bei einer Befragung der Königsteiner Gruppe aus dem Jahr 2020 mehr als die Hälfte der Befragten an, dass eine ausgeprägte Haltung zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit für sie zu den wichtigsten drei Anreizen gehören, sich für einen Arbeitgebenden zu interessieren.

Ein ähnliches Bild zeichnet die University Student Survey, an der zuletzt 47.000 Studierende teilnahmen. Jede vierte befragte Person gab an, künftige Arbeitgebende vor allem nach der CSR auszuwählen. Nur neun Prozent war die Option auf eine schnelle Be-

förderung wichtig. Um sich im Wettbewerb um Arbeitskräfte zu behaupten, ist nachhaltiges Handeln also für Behörden ein wichtiger Hebel. Erfreulich sei laut Lumme vor allem, dass sich der Prozess zu mehr Nachhaltigkeit immer weiter verselbstständige, wenn der Anfang erst einmal gemacht ist. „Zunächst gilt es, Personen dafür zu gewinnen, weil ein ‚zusätzliches‘ Thema vorerst einen Mehraufwand bedeutet. Nach nunmehr fünf Jahren kommunaler Entwicklungspolitik haben jedoch viele den Mehrwert erkannt. Alle Bereiche der Stadtverwaltung handeln dementsprechend und eigenständig.“

### **Nachhaltigkeit umfasst mehr als Umweltschutz**

Wichtig ist es, bei allen Maßnahmen die Sicherheit der Beschäftigten nicht zu vernachlässigen. Wer auf dem Fahrrad ungeübt ist, sollte zunächst für die Unfallgefahr sensibilisiert werden. Führungskräfte können Sicherheitstrainings anbieten. Kommen Lastenräder zum Einsatz, sollten Beschäftigte zudem darin geschult werden, wie sie Ladung gleichmäßig verteilen und sichern.

Für die Stadtverwaltung bedeutet Nachhaltigkeit nicht nur Umweltschutz, sondern grundsätzlich fairer und widerstandsfähiger zu werden. „Widerstandsfähiger werden die Kommune, die Stadtverwaltung und die Menschen, die hier leben und arbeiten, wenn sie das Zepter des Handelns selbst in die Hand nehmen und aktiv in alle Belange eingreifen können. Das gilt lokal und global“, so Herschelmann. Eine diversifizierte und starke Demokratie sei dafür der Grundstein. „Letztlich bedeutet Nachhaltigkeit, unsere Lebensgrundlage zu erhalten. Dabei sollte die Verwaltungsebene Vorbild sein.“



Zahlreiche Anregungen für mehr Nachhaltigkeit im Arbeitsleben:  
[forum.dguv.de/ausgabe/1-2022](https://forum.dguv.de/ausgabe/1-2022)



Die  
schleichende  
**Gefahr**  
der  
**Sonne**

Beschäftigte, die viel im Freien arbeiten, unterschätzen leicht das Risiko durch die Sonne. Führungskräfte sollten darüber aufklären, dass **langfristig Hautkrebs drohen kann** – und die Prävention stärken.

VON JÖRN KÄSEBIER

**P**ullover aus, kurze Hose an. Ein allzu verständlicher Automatismus, wenn die Sonne im Sommer heiß vom Himmel brennt. Auch kommunale Straßenwärterinnen und Straßenwärter, die zu dieser Jahreszeit Straßenbeläge ausbessern oder Grün an Straßen schneiden, möchten diesem Impuls folgen. Doch das birgt gleich mehrere Gefahren. „Beschäftigte müssen bei Arbeiten an der Straße unbedingt ihre Warnkleidung anbehalten“, sagt Christian Grunwaldt, Leiter des Sachgebiets Straße, Gewässer, Forsten, Tierhaltung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Außerdem ist im Sommer die solare UV-Strahlung besonders hoch. Sie kann die Haut massiv schädigen – die Folgen reichen von vorzeitiger Hautalterung bis hin zu Hautkrebs.

#### Heller Hautkrebs als Berufskrankheit

Doch dieses Risiko unterschätzen Beschäftigte und auch Führungskräfte oft. Das liegt auch daran, dass die Schäden durch UV-Strahlung selten direkt zu sehen sind. Kurzfristig tritt allenfalls Sonnenbrand auf. „Hautkrebs entsteht aber nicht von heute auf morgen, sondern entwickelt sich über Jahre“, sagt Claudine Strehl, Leiterin des Bereichs Strahlung beim Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA). Besonders der helle Hautkrebs werde unterschätzt. In seiner Form als Plattenepithelkarzinom war er 2020 die am häufigsten angezeigte Berufskrankheit in der Bauwirtschaft und im Bereich der baunahen Dienstleistungen.



Bei der Kopfbedeckung ist ein Nackenschutz wichtig.

DGUV/Bellwinkel

Wie stark ihre Beschäftigten betroffen sind und wie sie geschützt werden können, halten Führungskräfte in der Gefährdungsbeurteilung fest. Nach dem sogenannten STOP-Prinzip werden Präventionsmaßnahmen ergriffen. Weil eine Substitution (S) der Sonnenstrahlung nicht möglich ist, sind zunächst technische Maßnahmen (T) zu ergreifen. Dazu gehört es zum Beispiel, Maschinen mit Arbeitskabinen einzusetzen oder die Arbeits- und Pausenbereiche – etwa mittels Sonnenschutz – so einzurichten, dass die Beschäftigten keiner direkten Sonne ausgesetzt sind. Im kommunalen Straßenbetriebsdienst ist das allerdings oft nur schwer umsetzbar.

Leichter lassen sich organisatorisch (O) die Arbeits- und Pausenzeiten anpassen. Tätigkeiten in der Sonne sollten Vorgesetzte in die frühen Morgenstunden legen und die Mittagspause nach Möglichkeit ausweiten. Denn zwischen »

In Kabinen von Fahrzeugen sind die Beschäftigten vor der solaren UV-Strahlung geschützt.

Adobe Stock/benjaminolte



## CHECKLISTE

### Besser geschützt

#### 1 TECHNISCH

→ UV-Schutz am Arbeitsplatz mit Sonnensegeln und -schirmen sowie Überdachungen ermöglichen

→ Schattige Pausenbereiche einrichten

#### 2 ORGANISATORISCH

→ Arbeitszeiten, wenn möglich, anpassen. Morgens und abends ist die UV-Strahlung geringer, mittags am höchsten. Längere Mittagspausen sind daher sinnvoll

→ Bei PSA wie Schutzbrillen auf UV-Filter achten

→ Arbeitskleidung zur Verfügung stellen, bei Bedarf auch mit speziellem UV-Schutz

→ Geeignetes Sonnenschutzmittel bereitstellen

#### 3 PERSONENBEZOGEN

→ Luftdurchlässige Kleidung: lange Hosen, langärmelige Oberteile, Kopfbedeckung mit Krempe

→ Sonnenschutzmittel auf ungeschützte Stellen auftragen

→ Sonnenbrille mit Tönung und UV-Schutz und andere PSA tragen



Die wichtigsten Tipps als Aushang:

**topeins.dguv.de**  
 › **Gesund bleiben**  
 › **Schutz-vor-UV-Strahlung**



Bei der Arbeit im Freien steht Eincremen erst am Ende einer langen Kette von Maßnahmen zum Schutz vor gefährlicher UV-Strahlung der Sonne. DGUV/Bellwinkel

» 11 und 15 Uhr ist die UV-Strahlung am höchsten. „Zumindest sollte versucht werden, in dieser Zeit keine Arbeiten in der Sonne durchzuführen“, rät Grunwaldt. Außerdem sind Arbeitgebende verpflichtet, langärmelige Oberteile und lange Hosen als Arbeitskleidung zu stellen. Weil bereits Baumwolle schützt, muss es auch nicht zwingend Kleidung mit speziellem UV-Schutz sein.

Zu den personenbezogenen Maßnahmen (P) zählen etwa Kopfbedeckungen. „Schirmmützen sind zwar beliebt, haben aber den Nachteil, dass sie den Nacken und die Ohren nicht schützen“, gibt Grunwaldt zu bedenken. Hüte mit Nackenschutz und Krempe seien daher besser.

#### Sonnenschutzmittel als letzte Wahl

Sonnenbrillen müssen hingegen nur Arbeitgebende stellen, deren Angestellte lange in die Sonne blicken müssen. Dort, wo Beschäftigte Schutzbrillen tragen, sollten Unternehmen Modelle mit UV-Filter wählen. Das trifft etwa beim kommunalen Straßenbetriebsdienst zu, wenn Grünflächen zu mähen oder Leitpfosten frei zu schneiden sind.

Sonnenschutzmittel stehen übrigens bei den Maßnahmen am Ende der Kette – schon allein, weil viele Beschäftigte das regelmäßige Ein- und Nachcremen lästig finden und daher darauf verzichten. Aber auch langärmelige Kleidung stößt bei

vielen auf Ablehnung. Führungskräfte sollten daher in Unterweisungen immer wieder auf die Gefahren durch UV-Strahlung verweisen und praxisnah erklären, wie sich Beschäftigte schützen können. Außerdem kann es helfen, Sicherheitsbeauftragte einzuspannen, die vorbildhaft zeigen, wie Prävention aussieht.

Durch den Klimawandel wird sich die Gefährdung durch UV-Strahlung weiter verstärken – und immer mehr Beschäftigte betreffen. Zum Beispiel bei Waldarbeiten: In den Wäldern haben Trockenheit und Stürme immer mehr Freiflächen und Lichtungen entstehen lassen. Dadurch sind Beschäftigte der Landesforsten nicht mehr so gut durch das Grün der Bäume vor der Sonne geschützt, zumal, wenn sie neu pflanzen. „Wir verstärken künftig die Präventionsarbeit zum UV-Schutz bei Landesforsten, aber auch in Pflanzenschulen“, sagt Grunwaldt.

Doch alle Bemühungen im Beruf reichen nicht, wenn sie nicht im Privaten fortgesetzt werden. „Berufliche Prävention hilft nur teilweise, wenn sich die Menschen in der Freizeit oder im Urlaub ungeschützt in die Sonne begeben“, warnt Claudine Strehl vom IFA. Auch dafür können Führungskräfte sensibilisieren.

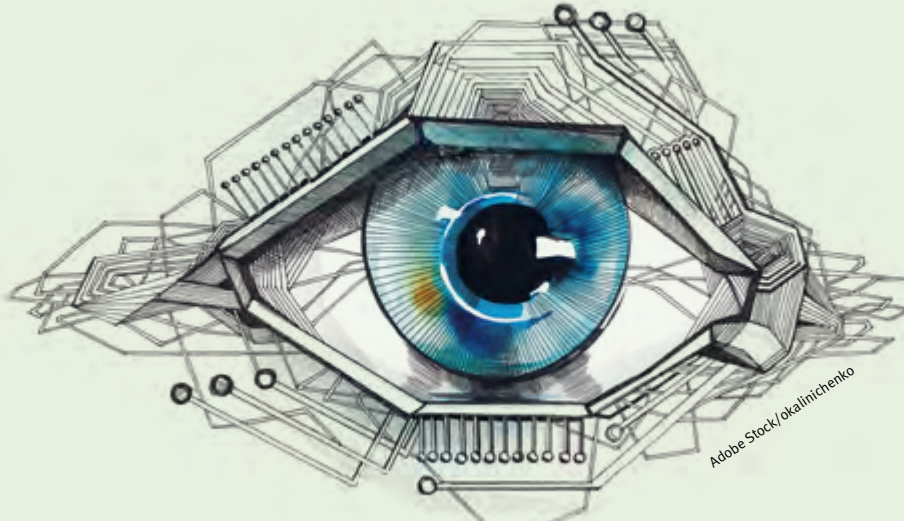


Arbeiten unter der Sonne:  
**dguv.de**  
**Webcode: p203085**

# Den Blick schärfen

**Regelmäßige Augenprobleme** sind eher selten nur auf die Bildschirmarbeit zurückzuführen. Meist liegt ein unbemerkter Sehfehler vor. Eine Untersuchung der Augen ist notwendig.

VON ISABELLE RONDINONE



## SOFORTHILFE BEI AUGENTROCKENHEIT

Obwohl mit den Augen alles in Ordnung ist, können sie hin und wieder gereizt sein. Womöglich sind sie zu trocken.

Dies kann verschiedene Gründe haben.

**Das kann helfen:** regelmäßig lüften, genügend trinken, hin und wieder die Augen bewusst schließen sowie regelmäßige Arbeitsunterbrechungen.

Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln. Beschäftigte sollten das Vorsorgeangebot annehmen – vor allem dann, wenn sie älter als 40 Jahre sind. Denn mit fortschreitendem Alter nimmt das Sehvermögen unweigerlich ab. Warum? Die Linse büßt nach und nach an Elastizität ein, wodurch sie die Sehschärfe nicht mehr so gut auf nahe liegende Punkte anpassen kann (Akkommodation). Spätestens dann sind Sehhilfen

im Nahbereich erforderlich. Werden bei der Beratung im Rahmen der Vorsorge Auffälligkeiten festgestellt, ist eine Untersuchung sinnvoll: die Sehschärfe in der Nähe und Ferne sowie Stellungen der Augen werden dabei genau unter die Lupe genommen.

## Sehhilfe arbeitsplatzbezogen wählen

Das Ergebnis der Untersuchung bestimmt dann darüber, wie es weitergeht. Stellt der Betriebsarzt oder die Betriebsärztin zum Beispiel fest, dass eine gewöhnliche Brille das Sehvermögen nicht zufriedenstellend ausgleichen kann, ist unter Umständen eine spezielle „Computerbrille“ notwendig. Wichtig bei der Auswahl der passenden Sehhilfe ist es, den Arbeitsplatz (Sehstand zu Tastatur, Bildschirm und Unterlagen) und die Arbeitsaufgabe der Person individuell zu betrachten und anhand dieser Parameter die geeignete Sehhilfe auszuwählen. Die Kosten tragen im erforderlichen Umfang die Arbeitgebenden.



Mehr über Sehhilfen am Arbeitsplatz:  
**publikationen.dguv.de**  
**Webcode: p250008**

**D**er Kopf schmerzt. Die Augen brennen oder tränen. Vielleicht etwas zu lange am Computer gearbeitet? Das geht sicher morgen wieder weg! So denken viele Menschen. Dabei sind solche Beschwerden – treten sie regelmäßig auf – alles andere als gewöhnlich. Dass sie auf die Bildschirmarbeit zurückzuführen sind, ist eher unwahrscheinlich, sofern der Arbeitsplatz ergonomisch eingerichtet ist und die Pausenzeiten eingehalten werden. Wahrscheinlicher ist es, dass die Beschwerden auf einen unbemerkten Sehfehler zurückgehen. Das heißt: Entweder liegt eine Sehschwäche vor, es wird aber keine Sehhilfe getragen. Oder die Sehhilfe korrigiert die Sehschwäche nicht vollständig. In beiden Fällen kann eine Beratung durch den Betriebsarzt oder die Betriebsärztin helfen.

## Augen untersuchen lassen

Arbeiten die Beschäftigten überwiegend am Bildschirm, müssen Arbeitgebende ihnen ohnehin regelmäßig eine arbeitsmedizinische Vorsorge anbieten. An welchen Arbeitsplätzen diese Vorsorge bei Tätigkeit an Bildschirmgeräten anzubieten ist, ist mithilfe der



# Von Morbus Sella und anderen rätselhaften Krankheiten

**Imke König** zeigt uns die Welt der unerforschten Krankheiten, von der auch Beschäftigte ihren Führungskräften immer wieder berichten. Das Allheilmittel Humor sollten diese dabei nie vergessen.

**E**s geht hier nicht um Durchfall oder Kopfbrausen oder schreckliche Halsschmerzen. Um Ohrenflattern oder Nasenbeben. Und es geht auch nicht um die zum dritten Mal verblichene Großmutter, deren mehrfaches miraculöses Dahinscheiden es Ihrem Mitarbeiter oder Ihrer Mitarbeiterin leider unmöglich macht, wie versprochen die neuen Auszubildenden einzuarbeiten. Es geht um wichtige Neuentdeckungen, die ich bislang nicht in der wissenschaftlichen Welt unterbringen konnte, die mir aber bei der Beratung von Führungskräften begegneten.

„Morbus Sella antiquiaa“ oder auch „Morbus stuhlensis“ ist eine davon: die übergroße Liebe zu einem völlig veralteten Bürostuhl. Der Umzug in neue Büroräume – an sich schon Grund genug, psychisch schweren Schaden zu erleiden – führte hier bei einer Mitarbeiterin dazu, sich Hilfe suchend an ihre Führungskraft zu wenden. Unbedingt müsse der alte Stuhl ihr erhalten bleiben, keinen Tag würde sie es auf den neuen (top ergonomischen) Stühlen aushalten. Die konsternierte Führungskraft verwies zu Recht darauf, dass sich die Mitarbeiterin bitte selbst darum kümmern möge, das gute Stück beim Umzug zu retten. Die findige Lei-

**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.

dende brachte den Stuhl daraufhin – in deren Abwesenheit – im Raum der Führungskraft unter. Das Überschreiten von Schicklichkeitsgrenzen und Grenzen des allgemeinen gesunden Menschenverstandes gehören hier unbedingt mit zum Symptomkomplex, sind aber differentialdiagnostisch nicht ausreichend.

Auch „Odeur mauvais tapis“ (OMT) wurde bisher vergeblich untersucht, ist mir aber schon diverse Male begegnet: Ein Team muss umziehen. Garantiert leidet ab sofort ein Teil der Betroffenen im neu bezogenen Zimmer unter

dem vom Teppich ausgehenden rätselhaften, üblen bis stechenden Geruch. Sämtliche Untersuchungen durch den Betriebsärztlichen Dienst oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit bleiben ergebnislos.

Wenn es ganz arg kommt, bringt irgendjemand die Diagnose „Multiple Chemical Sensitivity“ ins Spiel – eine erhöhte Empfindlichkeit gegenüber chemischen Substanzen, die es wirklich gibt. Ich gebe zu, dass in einem Fall tatsächlich ein totes Tier im Dachgebälk vermoderte. Die anderen fünf bis zehn Fälle von OMT konnten leider bisher nicht aufgeklärt werden.

Dies gelang jedoch bei der sehr seltenen Erkrankung „Pallor gravibus abnormus“. In den Büroräumlichkeiten einer alten Fabrik traten immer wieder Fälle von krankhafter Blässe auf. Die Belegschaft vermutete aufgebracht, dass „etwas aus den alten Fabrikwänden“ herausdünstete. Die Krankheitsfälle konnten durch das Wechseln der Glühbirne in der Damentoilette drastisch gesenkt, ja sogar völlig zum Erliegen gebracht werden. Ein Fall von Wunderheilung. Denken Sie immer daran: Ich habe es nach 15 Jahren Beratungen und Workshops in der Verwaltung nicht nötig, etwas zu erfinden.

# Dreierlei Fundstücke ins Netz gegangen



## PODCAST

*Zoom-Fatigue vorbeugen*

**Besprechungen** in Präsenz können durchaus anstrengend und ermüdend sein – gerade, wenn sie lange dauern. Bei virtuellen Konferenzen treten diese Symptome deutlich schneller ein. Zoom-Fatigue, Videokonferenz-Erschöpfung, wird dieses Phänomen genannt. Wie es zu ihr kommt und wie man ihr vorbeugen kann, erläutert Dr. Christina Heitmann in einem Podcast. Die Expertin vom Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) gibt Führungskräften Tipps zum Schutz der eigenen Gesundheit und die der Beschäftigten. Dazu zählt, Meetings kurz zu halten, ausreichend Pausen einzulegen und sich ausgleichend zu bewegen.



[tube.dguv.de](https://tube.dguv.de)  
› Gesundheit › Podcast Zoom Fatigue (Interview)



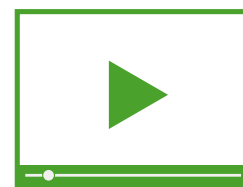
## WEB-DOSSIER

*Umgang mit dem demografischen Wandel*

**Der öffentliche Dienst** steht ebenso wie die private Wirtschaft durch den demografischen Wandel vor großen Herausforderungen. Dazu gehört, dass vielerorts große Teile der Beschäftigten in relativ kurzer Zeit aus dem Dienst ausscheiden. Doch zu einer alters- und altersgerechten Personalpolitik und Arbeitsgestaltung zählt noch viel mehr, als nur für mehr junge Beschäftigte zu sorgen, die frei gewordene Stellen besetzen. Das Projekt „psyGA“ im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit widmet dem Thema ein ganzes Dossier. Dazu gehören Interviews mit Fachleuten aus der Forschung, Praxisbeispiele und Broschüren zum Download.



[psyga.info](https://psyga.info) › Psychische Gesundheit › psyGA-Fokus › Demografischer Wandel



## VIDEO

*Die Geister, die ich rief: Opfer von Verkehrsunfällen*

„**Geister der Verkehrsunfälle**“ ist kein gewöhnlicher Arbeitsschutzfilm. Eine junge Frau wird von blutverschmierten Menschen verfolgt, die an Zombies erinnern. Sie alle sind Opfer von Verkehrsunfällen und tragen noch jene Gegenstände bei sich, durch die es zum Unfall kam: ein Mobiltelefon, einen Flachmann. Die junge Frau versucht, ihnen zu entkommen. Doch kurz darauf verunfallt sie selbst. Der Kurzfilm will aufrütteln. Gedreht haben ihn Filmstudierende, nachdem ein Freund bei einem Verkehrsunfall ums Leben kam. Der Spot bietet einen guten Einstieg in eine Diskussion über Verkehrssicherheit.



[arbeitsschutzfilm.de](https://arbeitsschutzfilm.de)  
› Suche: Geister der Verkehrsunfälle



## Heftvorschau

### Diskriminierungsfrei arbeiten

Wie Führungskräfte für Diversität und Toleranz einstehen und im Falle von Diskriminierung im Team richtig reagieren.

[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de)



# FÜHREN IST *Gelassenheit*

 [topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de)

Für Führungskräfte, die nichts aus der Ruhe bringt

**Attraktive und sichere Arbeitsbedingungen schaffen. Fachkräfte gewinnen und binden.**

✓ **Öffentlicher Dienst im Fokus**

Herausforderungen sicher meistern – wie alternde Belegschaft und Fachkräftemangel

✓ **Von Fehlerkultur bis Flying Desk**

Was sich hinter Trends verbirgt und wie sie sich gesund und sicher umsetzen lassen

✓ **Arbeitsschutz kommunizieren**

Tipps und kompakte Materialien zeigen, wie ein guter Austausch mit Beschäftigten gelingt

