

top eins

topeins.dguv.de

**PSYCHISCHE
ERKRANKUNGEN**

Wie steht es um Ihr
Wissen zu Risiken und zur
Prävention? Nehmen Sie an
unserer Umfrage teil
→ **siehe Seite 5**

Risiko Blackout

Bei längeren Stromausfällen droht eine Krise. Wie sich Kommunen auf den
Ernstfall vorbereiten und was Führungskräfte wissen sollten

SMART ARBEITEN

Neue Arbeitsformen: Erfahrungen
mit Coworking-Spaces

VERANTWORTLICH FÜHREN

Mehr Personal: Klimaschutz für
die Außenwirkung nutzen

GESUND BLEIBEN

Chronischer Stress: Wie das
Vorbeugen gelingt

Liebe Leserinnen und Leser,

die drohende Gasmangellage hat kurz vor dem vergangenen Winter gezeigt, wie verwundbar die Energieversorgung ist. Wie sich die Lage künftig entwickelt, ist angesichts der weltpolitischen Lage, des Klimawandels und der Energiewende nur schwer abzusehen. Bund, Länder und Kommunen haben ihre Bemühungen verstärkt, sich auf den Krisenfall vorzubereiten. Was auf kommunaler Ebene im Falle eines anhaltenden Stromausfalls umzusetzen ist, zeigt unsere Titelgeschichte. Der Kreis Borken hat während



Notfall-Infopunkte
stehen der Bevölke-
rung bei Stromausfall
als Anlaufstellen zur
Verfügung

des Schneechaos im Münsterland 2005 bereits Erfahrungen mit einem „Blackout“ gemacht. Als Konsequenz – und beschleunigt durch die Ereignisse im vergangenen Jahr – stehen in den Kommunen des Kreises nun Notfall-Infopunkte für die Bevölkerung zur Verfügung. Wie diese im Ernstfall hochgefahren werden, zeigen Übungen mehrerer Gemeinden.

Ein weiteres drängendes Thema unserer Zeit ist der Fachkräftemangel. Employer Branding ist eine Strategie, mit der Einrichtungen ihre Attraktivität als Arbeitgebende stärken können. Auf den Seiten 16 bis 19 zeigt die Staatsgalerie Stuttgart, wie sie ihre Bemühungen für mehr Klimaschutz nach außen kommuniziert, um Bewerberinnen und Bewerber anzuziehen. Einer wichtigen Führungsaufgabe im Arbeitsschutz widmen sich die Seiten 20 bis 22: der Unterweisung. Führungskräfte erfahren, wann sie Beschäftigte unterweisen müssen und wie dies auch im Homeoffice gelingt. Viel Spaß beim Lesen!

Ihre Chefredaktion

IMPRESSUM *topeins* 6. 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 Enkert, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Hausteil, DGUV // **Redaktionsbeirat:** Renate Bantz, Torsten Buchmann, Gregor Doepeke, Prof. Dr. Frauke Jahn, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Kirsten Wasmuth, Heike Wenzel, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethage, Dr. Monika Zaghaw, Holger Zingsheim // **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: Lydia Brakebusch, Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Isabelle Rondinone, Grafik: Andreas Stark (Ltg.), 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:** raufeld.de // **Stand dieser Ausgabe:** 29.08.2023 // **Die nächste Ausgabe erscheint am** 06.12.2023.



4

MELDUNGEN

Aktuelles rund ums Führen
im öffentlichen Dienst

Getty Images/GeorgeRudy



6

UPDATE RECHT

Suchtmittelmissbrauch im Job:
Was Führungskräfte tun können

13

GUTE ENTSCHEIDUNG

Zwei Methoden, um im Team
Entscheidungen zu treffen

14

PFLICHT ÜBERTRAGEN

Arbeitsschutzpflichten
ordnungsgemäß delegieren

16

EMPLOYER BRANDING

Engagement im Klimaschutz für
die Außenwirkung nutzen

8

**BEREIT FÜR DEN
ERNSTFALL**

Die öffentliche Ordnung und die eigene Handlungs-
fähigkeit aufrechterhalten, auch wenn über längere
Zeit der Strom ausfällt: Das ist eine herausfordernde
Aufgabe, der sich immer mehr Städte und Kommunen
widmen. Wie Katastrophenschutz in der Praxis ausse-
hen kann, zeigt der Kreis Borken.

20

SICHERHEIT

Wissenswertes und Tipps für
lebendige Unterweisungen

23

INTERVIEW

Was ein Stromausfall in
Deutschland bedeuten würde

24

CO-WORKING-SPACES

Chancen und Grenzen für den
öffentlichen Dienst

26

STRESS, LASS NACH

Chronischer Stress macht unzu-
frieden und kann zu ernsthaften
Krankheiten führen. So gelingt
erfolgreiches Stressmanagement

29

GESUNDER RÜCKEN

Mit richtigen Hebeltechniken
rückenschonend Lasten bewegen

30

KOLUMNE

Imke König geht der Frage nach:
Was ist eigentlich normal?



Getty Images/seb_ra

Kurz gefasst

Personalnot wirkt sich negativ auf die Gesundheit von Beschäftigten aus. Der Krankenstand in Berufen, in denen Fachkräftemangel herrscht, beträgt bis zu sieben Prozent. Damit ist er überdurchschnittlich hoch, meldet die Krankenkasse DAK. Sie beruft sich auf die Auswertung der Daten von 2,4 Millionen erwerbstätigen Versicherten sowie Befragungen von mehr als 7.000 Beschäftigten. 45 Prozent der Befragten klagten über Personalnot. Besonders betroffen sind Kranken- und Altenpflegekräfte sowie jene, die in der Kinderbetreuung arbeiten. Ein großer Teil von ihnen hat Schmerzen und leidet an Schlafstörungen sowie Erschöpfung.

dak.de/presse > Gesundheitsreport > Personalmangel macht krank



Im Homeoffice unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen stark. Beschäftigte mit einer betrieblichen Vereinbarung zum Arbeiten von zuhause schaffen es besser, einer Entgrenzung der Arbeit entgegenzuwirken. Vermutlich, weil es klare Regelungen gibt. Das ergab der Arbeitszeitreport Deutschland der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Darin berichten vor allem Bürobeschäftigte, die ohne Vereinbarung von zu Hause arbeiten, von einer hohen Arbeitsintensität, Überstunden und fehlenden Pausen. Alle Ergebnisse sind im Report zusammengefasst. **baua.de, Suche: Arbeitszeitreport Deutschland – Arbeit von zuhause**

Getty Images/Tinpixels



Gegen Rassismus in der Arbeitswelt

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion gegenüber ihrem Team und können die Kultur im Umgang mit rassistischen Strukturen in ihrer Organisation maßgeblich mitgestalten. Die allermeisten Führungskräfte sind gewillt, hier Fehler zu vermeiden. Sie möchten sich wirkungsvoll gegen Rassismus einsetzen. Die Toolbox „Antirassismus“ der Charta der Vielfalt soll einerseits das nötige Wissen vermitteln, andererseits für eine rassismuskritische Sprache sensibilisieren und auf Rassismus in der Gesellschaft und der Arbeitswelt aufmerksam machen. Führungskräfte, die sich zum Thema weiterbilden möchten, haben dazu im Rahmen des Online-Kurses „Antirassistische Bewusstseinsbildung“ die Möglichkeit. Er dauert rund 45 Minuten und ist kostenfrei.



charta-der-vielfalt.de > Aktivitäten > Toolbox „Antirassismus“ > Kompetenz stärken > Online-Kurs „Antirassistische Bewusstseinsbildung“

Smartphone bindet Aufmerksamkeit

Das Mobiltelefon lenkt ab – selbst wenn es ausgeschaltet auf dem Tisch liegt. Das ist das Ergebnis einer Studie von Prof. Dr. Sven Lindberg, Leiter der Klinischen Entwicklungspsychologie an der Universität Paderborn. Sie basiert auf Konzentrations- und Aufmerksamkeitstests mit und ohne Smartphone. Schon dass ein Handy in Sichtweite lag, beeinflusste die

kognitive Leistung der Teilnehmenden negativ. Lindberg rät, bei Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, das Handy in einen anderen Raum zu legen. Das Ausschalten oder Abdecken des Bildschirms reiche nicht aus.



Studie (Englisch): **nature.com/articles/s41598-023-36256-4**

Gut gesagt

»

Wir hatten mit zwei Stunden kalkuliert. Tatsächlich hat es aber nur 50 bis 60 Minuten gedauert, bis die Notfall-Infopunkte hochgefahren waren.

«

Katharina Schroer

Die Fachabteilungsleiterin Gefahrenabwehr des Kreises Borken über die Vorkehrungen für einen möglichen längeren Stromausfall.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

Umfrage zu psychischen Erkrankungen

Fehlzeiten von Beschäftigten im öffentlichen Dienst gehen vielfach auf psychische Erkrankungen zurück. Wie schätzen Sie als Führungskraft die Situation in Ihrer Einrichtung ein: Welchen Gefährdungsfaktoren sind Sie aktuell bei der Arbeit ausgesetzt? Und welche Maßnahmen zur Prävention psychischer Erkrankungen gibt es? Das herauszufinden ist das Ziel einer Umfrage auf der Website der **top eins**. Wir freuen uns, wenn Sie unsere Fragen beantworten. Die Ergebnisse fließen in die Titelgeschichte der nächsten Ausgabe ein.



[topeins.dguv.de/
umfragen/psychische-
gesundheit](https://topeins.dguv.de/umfragen/psychische-gesundheit)

Negative Effekte von Freundschaften am Arbeitsplatz

Freundschaften am Arbeitsplatz können dazu führen, dass das Klima im Team leidet und es zu mehr Fehlzeiten und Fluktuation kommt. Zu diesem Schluss kommt das Team um Prof. Dr. Ulrike Fasbender vom Fachgebiet Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Hohenheim in Stuttgart. Demnach geschieht dies vor allem dann, wenn Menschen in Rollenkonflikte kommen, in denen sie sich vermeintlich zwischen der befreundeten Person und einer Kollegin oder einem Kollegen entscheiden müssen. Unbewusst zögen die meisten in so einem Fall die befreundete Person vor und verhielten sich unsensibel



und unhöflich gegenüber anderen Beschäftigten, heißt es in der Studie „Managing the risks and side effects of workplace friendships“. Um nachteilige Folgen für Unternehmen und Einrichtungen zu verhindern, empfehlen die Forschenden, dass sich Führungskräfte und Beschäftigte die Problematik bewusst machen sollten. In Artikeln im Intranet könnte das Thema beispielsweise aufgegriffen werden. Das Wissen um die Nachteile reiche meist bereits aus, um negative Folgen von Freundschaften am Arbeitsplatz abzumildern.



[sciencedirect.com](https://www.sciencedirect.com)
Suche: Workplace friendships

Drogen am Arbeitsplatz

Legale wie illegale Suchtmittel können die Arbeitsfähigkeit, Sicherheit und Gesundheit beeinträchtigen. Von Fragerecht bis Drogentest: Führungskräfte sollten wissen, welche Maßnahmen rechtlich erlaubt sind, wenn **Beschäftigte sichtlich unter Drogeneinfluss** stehen.



Arbeitgebende dürfen weder Blut- noch Urinproben anordnen, um nachzuweisen, dass Beschäftigte unter Suchtmittel Einfluss stehen.

Gettyimages/bluecinema



Es gilt als Eingriff in die Privatsphäre der Beschäftigten, nach ihrem Trinkverhalten oder Drogenkonsum zu fragen. Ein solche Frage ist meist unzulässig.

Die Diskussion um die Pläne zur Legalisierung von Cannabis ist in vollem Gange. Auch die Arbeitswelt treibt das Thema um, vor allem aus Sorge um die Sicherheit der Beschäftigten. Führungskräfte fragen sich: Was tun, wenn jemand unter Drogeneinfluss zur Arbeit kommt? Das Weisungsrecht kollidiert hier mit verschiedenen Grundrechten der Beschäftigten. Dieser Interessenkonflikt beeinflusst maßgeblich die Rechtsprechung zu Drogen im Arbeitsverhältnis.

Frage nach Alkohol- und Drogengebrauch meist unzulässig

So gilt etwa die Anordnung von Drogentests als Verletzung der Privatsphäre und körperlichen Integrität. Unter anderem ist dies dadurch begründet, dass bei einem positiven Ergebnis nicht unterschieden werden kann, wann der Suchtmittelgebrauch stattfand. Die Lebensführung in der Freizeit ist jedoch Privatsache. Die Teilnahme an einem Drogentest ist freiwillig und Beschäftigte haben das Recht, derartige Tests zu verweigern.

Rechtsanwalt Dr. Jürgen Fleck sagt: „Ein Drogenscreening kann ausnahmsweise bei einer Eignungsuntersuchung zulässig sein, wenn es sich um Tätigkeiten im sicherheitsrelevanten Bereich mit hohem Schadensrisiko handelt.“ Das kann der Fall sein, wenn Beschäftigte an Maschinen arbeiten oder Fahrzeuge lenken. Es gilt als Eingriff in die Privatsphäre der Beschäftigten, nach ihrem Trinkverhalten oder Drogenkonsum zu fragen. Dr. Fleck betont: „Eine solche Frage ist sowohl bei der Einstellung als auch im laufenden Arbeitsverhältnis meist unzulässig.“

Selbst- und Fremdgefährdung ist auszuschließen

Aufgrund der Fürsorgepflicht müssen Führungskräfte gegen Selbst- und Fremdgefährdung durch Drogen am Arbeitsplatz vorgehen. Stellen Vorgesetzte fest, dass Beschäftigte ihre arbeitsvertraglichen Verpflichtungen nicht hinreichend erfüllen können oder sich und andere in Gefahr bringen, müssen sie im Sinne der Einrichtung handeln und entscheiden, ob die Person den Arbeitsplatz verlassen muss. Liegt ein arbeitsunfähiger Zustand vor, ist dies empfehlenswert, da Vorgesetzte oder Arbeitgebende gegebenenfalls dafür haften müssen, wenn dann ein Unfall geschieht. Allerdings muss die Führungskraft Sorge tragen, dass die Person sicher nach Hause kommt, zum Beispiel, indem sie von einer Kollegin oder einem Familienmitglied nach Hause begleitet wird. Wenn Beschäftigte regelmäßig auffallen, sind Führungskräfte zudem aufgefordert, Unterstützung anzubieten (→ siehe Grafik **rechts**).



Suchtprävention am Arbeitsplatz:
publikationen.dguv.de, Webcode: p206009

Interventionsleitfaden für Führungskräfte

Der Stufenplan sieht fünf Gespräche vor. Führungskräfte führen sie mit Beschäftigten, bei denen es Hinweise auf riskanten Suchtmittelgebrauch gibt. Auf jede Intervention folgt nach einigen Wochen ein Rückmeldegespräch. Bei erneuter Vernachlässigung von Pflichten oder Störung am Arbeitsplatz folgt die nächste Stufe.



Über den Stufenplan:
sucht-am-arbeitsplatz.de

1

Wer: Führungskraft, betroffene Person

Was: Hinweis auf interne und externe Beratungsangebote

Sanktionen: keine

2

Wer: Führungskraft, BR-/PR*-Mitglied, Suchtbeauftragte/r, betroffene Person

Was: Empfehlung einer Suchtberatung, Beratung zu Hilfsmöglichkeiten

Sanktionen: schriftliche Meldung an Personalstelle

3

Wer: Führungskraft, BR-/PR*-Mitglied, Suchtbeauftragte/r, Personalstelle, betroffene Person

Was: Dringende Empfehlung einer Suchtberatung, Führungskraft nimmt an, dass eine Beratung und/oder Therapie durchgeführt wird

Sanktionen: Abmahnung (sofern Voraussetzung erfüllt)

4

Wer: Führungskraft, BR-/PR*-Mitglied, Suchtbeauftragte/r, Personalstelle, betroffene Person

Was: Dringende Empfehlung einer Suchtberatung, Führungskraft nimmt an, dass eine Beratung und/oder Therapie durchgeführt wird, Fallbegleitung auf Wunsch

Sanktionen: Abmahnung (sofern Voraussetzung erfüllt)

5

Wer: Führungskraft, BR-/PR*-Mitglied, Suchtbeauftragte/r, Personalstelle, betroffene Person

Was: Sofortige Empfehlung einer Therapie, sonst Beendigung des Arbeitsverhältnisses, ggf. Angebot der Wiedereinstellung nach einer Therapie, gegebenenfalls BEM

Sanktionen: Kündigungs- bzw. Disziplinarverfahren

*BR = Betriebsrat, PR = Personalrat. Betroffene Person muss der Teilnahme von BR-/PR-Mitglied zustimmen, bei schwerbehinderten Personen ist die Schwerbehindertenvertretung hinzuzuziehen.

Grafik: raufeld

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



Alles, was Recht ist

Erste-Hilfe-Maßnahmen für Kinder müssen ihrem Alter, ihrer Konstitution und ihrem Entwicklungsstand angepasst sein. Was nach einem Unfall oder einem anderen Notfall zu tun ist, fasst das „Handbuch zur Ersten Hilfe in Bildungs- und Betreuungseinrichtungen für Kinder“ zusammen. Wichtig sind unter anderem die Besonderheiten, die es bei der Wiederbelebung von Kindern und Säuglingen zu beachten gilt.

publikationen.dguv.de

Webcode: p204008



Gettyimages/virtua73

Büroräume sicher und gesundheitsgerecht zu gestalten, ist gar nicht so einfach. Viele Anforderungen müssen erfüllt sein, unter anderem

ergonomischer, arbeitsmedizinischer und sicherheitstechnischer Natur. Hilfreich für eine gelungene Büro- raumplanung ist die neue DGUV Information 215-441. Anhand vieler Beispiele erläutert sie, wie Büro- arbeitsplätze der Arbeitsstätten- verordnung, den Technischen Regeln für Arbeitsstätten sowie weiteren relevanten Normen gerecht werden. Auch Arbeitsplätze im Homeoffice sind in der Schrift berücksichtigt.

publikationen.dguv.de

Webcode: p215441

Im Notfall erreichbar bleiben

Landkreise, Städte und Gemeinden rüsten sich für längere **Stromausfälle**. Ein Fokus: Katastrophenschutz-Leuchttürme, die im Notfall die Kommunikation in den Kommunen aufrechterhalten sollen. Der Kreis Borken zeigt beispielhaft, wie das funktioniert.

VON JÖRN KÄSEBIER

Ein Sonntagmorgen, 8 Uhr, im Januar 2023. Nur wenige Menschen würden um diese Zeit freiwillig das Bett verlassen. Doch bei einigen Beschäftigten von Kommunen im Kreis Borken schrillte an diesem Morgen das Handy. Sie sollten zu Notfall-Infopunkten (NIP) ausrücken und sie bereitmachen. Mit dieser Übung unter möglichst realistischen Bedingungen probte der Kreis im Münsterland den Ernstfall – die Situation, wenn der Strom ausfällt und alternative Kommunikationswege benötigt werden, um die Bevölkerung zu informieren und von Notfällen zu erfahren. Lediglich die Leitungen der einzelnen Ordnungsämter wussten Bescheid, für alle anderen kam die Übung überraschend.

Schauspielerinnen und Schauspieler meldeten fiktive Notfälle

Schnellstmöglich begaben sich die Beschäftigten zu ihren Einsatzorten, informierten sich über die Lage, fuhren die lokale Notstrom-

versorgung hoch und zogen die Warnwesten an. Kaum hatten sie der Leitstelle gemeldet, dass sie einsatzbereit sind, kamen schon Bürgerinnen und Bürger auf sie zu, stellten Fragen und meldeten Notfälle – in diesem Falle waren es Schauspielerinnen und Schauspieler.

Übungen wie diese gehören zur Katastrophenschutzvorsorge im Kreis Borken. Nicht erst seit der 2022 drohenden Energiekrise standen Stromausfälle im Fokus. „Wie wichtig das Thema ist, haben wir in der Schneekatastrophe 2005 erlebt“, sagt Katharina Schroer, heutige Fachabteilungsleiterin Gefahrenabwehr des Kreises Borken. Vor allem im Norden des Kreises war die Stromversorgung zum Teil tagelang lahmgelegt. Die Notsituation zeigte, wie sehr es auf eine gesicherte Kommunikation ankommt. Die technischen Mittel wurden aufgerüstet: Mit Satellitentelefonie, Starlink-Verbindungen und Digitalfunk stehen verschiedene Lösungen zur Verfügung. Wichtig war auch die Vernetzung der 17 Städte und Gemeinden des Kreises – deshalb >>



Sturmschäden an Hochspannungsleitungen können regional für einen Stromausfall sorgen. Für solche Fälle müssen Kommunen genauso gerüstet sein wie für längere Blackouts aus anderen Gründen.

picture alliance/dpa/Jan Woitas



GUT ZU WISSEN

Notfall-Infopunkte und Katastrophenschutz- Leuchttürme

Im Falle eines längeren Stromausfalls und bei Totalausfällen der Telefonnetze sind Notfall-Infopunkte (NIP), die auch Katastrophenschutz-Leuchttürme (Kat-Leuchttürme) genannt werden können, lokale Anlaufstellen für die Bevölkerung. Von hier sind über Funk, Satellitentelefon oder andere Kommunikationskanäle noch Notrufe möglich. An den notstromversorgten Anlaufstellen können sich Bürgerinnen und Bürger über die aktuelle Lage informieren.

Einzelne Kat-Leuchttürme können auch dazu dienen, die Bevölkerung in gewissem Umfang mit Trinkwasser, Warmwasser und Strom zu versorgen, zum Beispiel um Powerbanks aufzuladen. Unterbringung und Verpflegung zählen nicht zum Angebot.

Betrieben werden die Kat-Leuchttürme durch die Kommunen. Sie organisieren für den Katastrophenfall auch das Personal mit Kräften aus Feuerwehr, Hilfsorganisationen und Verwaltungen. In vielen Landkreisen und kreisfreien Städten gibt es bereits Kat-Leuchttürme, in manchen Bundesländern befinden sich solche Einrichtungen noch im Aufbau.



Öffentliche Notfallplanung:
**bbk.bund.de > Themen >
Kritische Infrastrukturen >
KRITIS-Gefahren >
Stromausfall**

Um zu testen, wie Notfälle aufgenommen werden, kamen bei der Übung auch Schauspielerinnen und Schauspieler zum Infopunkt.

Kreis Borken



» wurden diese bei der Erstellung des NIP-Konzeptes eng miteinbezogen. „In einer Arbeitsgruppe – bestehend aus Ordnungsamtsleitungen verschiedener Kommunen, der Polizei und uns als Fachabteilung Gefahrenabwehr – erarbeiteten wir die Schwerpunkte. Mittels Videokonferenzen nahmen wir unsere Kommunen inhaltlich während des Prozesses mit“, sagt Schroer.

Von der Stadt Recklinghausen übernahm der Kreis die Idee für das Konzept der Notfall-Infopunkte (NIP) – zentrale Anlaufstellen für die Bevölkerung mit Notstromversorgung für mehrere Tage. Hier laufen im Ernstfall aktuelle Informationen ein. Dafür sind die Notfall-Infopunkte mit dem „Stab außergewöhnliche Ereignisse“ (SAE) im lokalen Rathaus und der Leitstelle des Kreises vernetzt. Auch können von hier Notrufe abgesetzt werden (→ siehe Spalte auf **dieser Seite**). „Bei einigen soll künftig genügend Strom zur Verfügung stehen, so dass Menschen Babynahrung erwärmen und Akkus aufladen können“, sagt Schroer. Ähnliche Konzepte sogenannter Katastrophenschutz-, kurz Kat-, Leuchttürme gibt es bundesweit. Zum Teil sind sie bereits umgesetzt, zum Teil noch in Planung, um sich für „die größte technische Katastrophe, die wir uns in der Bundesrepublik vorstellen können“, (→ siehe Interview auf **Seite 23**) vorzubereiten.

Die NIP werden im Krisenfall hochgefahren. Die Standorte hat der Kreis

Borken auf einer eigenen Internetseite für Katastrophenfälle in einer interaktiven Karte festgehalten. Außerdem sind sie in einem Flyer vermerkt, der sich herunterladen lässt, aber auch in gedruckter Form verteilt wird. „Bei einem Stromausfall fallen Telefone und Internet direkt aus. Das Mobilfunknetz ist aber noch zwei bis vier Stunden verfügbar“, so Schroer. Diese Zeit gilt es zu nutzen: die Bevölkerung alarmieren, den Krisenstab einberufen und die Beschäftigten, die sich freiwillig für diesen Dienst gemeldet haben, auffordern, zum NIP zu kommen.

*Bei einem Stromausfall
fallen Telefone und
Internet direkt aus.
Das Mobilfunknetz ist
aber noch zwei bis vier
Stunden verfügbar.*

Katharina Schroer

Fachabteilungsleiterin
Gefahrenabwehr im Kreis Borken

Für ihren Einsatz am Notfall-Infopunkt waren die Beschäftigten eigens geschult worden. Dabei lernten sie zum Beispiel, wie der Notfall-Infopunkt aufgebaut und eingerichtet wird, wie Notfallmeldungen der Bevölkerungen entgegengenommen werden und wie die Zusammenarbeit »

„Im Vorfeld ausprobieren“

Wie Gemeinden Notfall-Infopunkte einrichten können, hat auch die Stadt Bocholt im Kreis Borken geprobt. **Schulungen und Übungen** mit allen Beteiligten sind dabei unverzichtbar, so Monika Tenbrock und Dieter Helbig im Interview.

Wann hat die Stadt Bocholt entschieden, Notfall-Infopunkte (NIP) einzurichten?

Monika Tenbrock: Seit rund sieben Jahren nehmen wir die Thematik verstärkt in den Fokus. Wir haben ein Konzept zu Anlaufstellen für die Bevölkerung erstellt und die passenden Immobilien in der Stadt bereits herausgesucht. Die Einspeisevorrichtungen waren schon geplant und beauftragt, als die drohende Gasmangellage im vergangenen Jahr noch mehr Tempo verlangte. Die Stadt Bocholt legte dann ein Sonderbudget auf, mit dessen Mitteln unter anderem auch Notstromaggregate und ein eigener Betriebsfunk beschafft wurden. Als der Kreis Borken als zuständige Katastrophenschutzbehörde ein kreisweites NIP-Konzept vorschlug, waren wir bereits gut aufgestellt.

Wie haben Sie Beschäftigte dafür gewonnen, im Notfall in den NIP zu arbeiten?

Dieter Helbig: Das Personal wurde aus der Gesamtverwaltung ausgewählt, der eventuelle Einsatz wird als Arbeitszeit angerechnet. Der Fachbereich Öffentliche Ordnung, der das NIP-Konzept erarbeitet hat, ermittelte dabei den Personalbedarf. Für jeden Notfall-Infopunkt im Stadtgebiet sind das elf Personen plus Reservepersonal. Die Einteilung erfolgte durch unseren Fachbereich Zentrale Verwaltung. Bei der Einteilung haben wir darauf geachtet, dass möglichst Beschäftigte eines Fachbereichs zusammenbleiben. Denn diese kennen sich und wissen, wie man miteinander arbeitet. Wir haben aber auch persönliche Belange berücksichtigt, dass zum Beispiel Beschäftigte,



Monika Tenbrock leitet seit 2014 den Fachbereich Öffentliche Ordnung. Dieter Helbig ist dort der Experte für Bevölkerungsschutz.

Stadt Bocholt

die Angehörige pflegen, nicht eingeteilt werden. Jeder NIP wird von einer Person geleitet, die auch eine Stellvertretung hat. Der Betrieb erfolgt im Drei-Schicht-System. Die Akzeptanz der Bediensteten für diese Aufgabe ist sehr hoch.

Wie wurden die Beschäftigten für den Einsatz geschult und vorbereitet?

Monika Tenbrock: Alle, die für den Einsatz vorgesehen sind, haben wir an verschiedenen Terminen über die Aufgaben und die Arbeit im NIP informiert. Außerdem sind wir dabei, die Leitungen der NIP schrittweise vor Ort einzuweisen, zum Beispiel in die Nutzung der Funkgeräte, die Arbeit mit den vorbereiteten Checklisten und den zur Verfügung gestellten Arbeitsmaterialien. Bei zwei der Notfall-Informationenpunkte haben wir mit dem entsprechenden Personal eine Notfallübung in Kooperation mit der Feuerwehr durchgeführt. Die Beschäftigten wurden

unangemeldet alarmiert, um sich an einem Dienstagnachmittag am NIP einzufinden. Dort haben wir einen Stromausfall simuliert und Einsatzlagen eingespielt. Hinterher haben wir an alle Beteiligten Rückmeldebögen ausgeteilt, die wir auswerten. So wollen wir Verbesserungsmöglichkeiten erkennen.

Dieter Helbig: Die Übung galt für das Personal, aber auch für die Technik. Funktioniert die Alarmierungs-App, die die Beschäftigten auf dem Handy haben? Klappen die Führungsstrukturen mit „Stab außergewöhnlicher Ereignisse“ (SAE) und Feuerwehr? Also wirklich Bedingungen wie bei einem realen Stromausfall. Zuvor hatten wir bereits die Funkverbindungen getestet und auch die Notstromversorgung probeweise hochgefahren. Da reicht es nicht, einfach den Stecker des Notstromaggregates einzustecken. Der Notstrombetrieb sollte im Vorfeld ausprobiert werden, damit das im Einsatzfall funktioniert.

ZUM WEITERLESEN

Mehr über Notfallvorbereitung erfahren:



topeins.dguv.de >
Führungskultur >
Notfall-Infopunkte



STROMAUSFALL

Pflichten von Unternehmen und Einrichtungen

1 Stromausfälle und andere Notfallsituationen sind bei der Erstellung und Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung und von Evakuierungsplänen zu berücksichtigen.

2 Die möglichen Folgen von Stromausfällen variieren je nach Branche und Unternehmen, sind bei zum Beispiel einem Betriebshof anders als in der Verwaltung. Die konkreten Maßnahmen unterscheiden sich daher.

3 Die Vorkehrungen, die zu treffen sind, können baulich, technisch oder organisatorisch sein. Beispiele sind der Aufbau von Vorräten, etwa an Dieselkraftstoff, die Anschaffung von Notstromaggregaten und die Einteilung von Personal für den Krisenfall. Welche es für welche Unternehmen und Einrichtungen sind, wird zum Teil im Vorschriften- und Regelwerk konkretisiert, etwa in mehreren Arbeitsstättenverordnungen.



Auswahl von Vorschriften:
unfallkasse-berlin.de
Webcode: ukb1202



Ein wichtiger Teil der Übung: der Check, wie die Kommunikation an den NIP funktioniert

Kreis Borken

» mit den Rettungskräften funktioniert. Zugleich wurde die technische Seite erprobt, etwa die Nutzung der Funkgeräte für die Verbindung zum lokalen Rathaus und zur Leitstelle des Kreises (→ siehe Interview auf Seite 11).

Wie lange die Beschäftigten der Verwaltungen brauchen, um vor Ort einzutreffen und den NIP hochzufahren, war Teil der Übung im Januar 2023. „Wir hatten mit zwei Stunden kalkuliert. Tatsächlich hat es aber nur 50 bis 60 Minuten gedauert, bis die Notfall-Infopunkte hochgefahren waren“, sagt Katharina Schroer. Doch nicht alles klappte auf Anhieb. So zeigte sich, dass die Leitungen der Ordnungsämter nicht am Krisenstab teilnehmen und parallel die NIP leiten konnten: „Der Betrieb der Notfall-Infopunkte benötigt eine eigene Leitung.“ Genau für diese Lektionen braucht es die Übungen. Eine Wiederholung ist daher geplant.

Krisenstrukturen werden im Notfall auf verschiedenen Verwaltungsebenen einberufen. Für den Krisenstab des Kreises sind allein rund 70 Personen eingepplant, die abwechselnd im Schichtdienst arbeiten. Hinzu kommen die „Stäbe für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)“ in den einzelnen Kommunen. Ob diese eingerichtet werden, wird je nach Lage entschieden. Wie sie zusammengesetzt sind, hängt auch von der Art der Katastrophe ab. Vertreten sind die von

der Krise betroffenen Fachbereiche, neben dem Ordnungsamt zum Beispiel Gesundheit und Soziales, Verkehr oder das Veterinäramt.

In der Regel sitzt die Fachbereichsleitung im Krisenstab, aber auch andere Führungskräfte können sich einbringen – etwa in einer Leitungsfunktion der Koordinierungsgruppe Stab (KGS), die rund um die Uhr die geschäftsführende Stelle des Krisenstabs stellt. „Führungskräfte sind im Katastrophenfall mit ihren Fähigkeiten besonders gefragt: Sie können in komplexen Situationen unter Zeitdruck koordinieren, Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen“, sagt Katharina Schroer.

Bei aller Vorbereitung – im Notfall ist Improvisationstalent gefragt

Auch beim Aufbau von Krisenbewältigungsstrukturen können Beschäftigte mitwirken und über ihr Tätigkeitsfeld hinaus Aufgaben übernehmen. „Solche Extraaufgaben in der Krisenvorbereitung bieten gerade für Nachwuchs-Führungskräfte Chancen. Sie können sich einbringen und Neues ausprobieren, zum Beispiel die Weiterentwicklung des Services eines Bürgertelefons für akute Gefährdungslagen“, sagt Schroer. Im Ernstfall ist auch Improvisationstalent gefragt. Denn Katastrophen halten sich nicht an Pläne – und können auch am frühen Sonntagmorgen eintreten.

Sich(er) verstehen

Gemeinsam zum Ziel

Führungskräfte treffen viele Entscheidungen nicht allein, sondern im Team. Es gibt verschiedene Wege, in Gruppen gute Lösungen zu erarbeiten. Zwei Methoden mit hohem Beteiligungsfaktor aller sind die **Konsens- und die Konsent-Entscheidung**.

Gute, verantwortungsvolle Entscheidungen treffen – das ist eine Qualität, die von Menschen in leitenden Positionen erwartet wird. Gleichzeitig entscheiden vor allem Führungskräfte der unteren und mittleren Ebenen bei großen Themen selten allein. Zudem erproben immer mehr Unternehmen und Einrichtungen New-Work-Ansätze, die mehr Beteiligung aller Mitarbeitenden vorsehen.

Was Führungskräfte bedenken sollten: Nur wer vom Nutzen einer Maßnahme überzeugt ist, begeistert sich für deren Umsetzung – nachzulesen ist das in der DGUV Information „Beteiligung“. Und beteiligt werden können Beschäftigte nicht nur bei konkreten Aufgaben, sondern auch in Entscheidungen. Doch welche Methoden stehen zur Verfügung? Zwei Optionen für die Lösungsfindung in der Gruppe sind die Konsens- und die Konsent-Entscheidung.

DIE KONSENT-ENTSCHEIDUNG

Das Verfahren: Die finale Entscheidung wird nur dann getroffen, wenn keine schwerwiegenden Einwände (mehr) vorgetragen werden. Es geht also nicht darum, wie viele Personen für einen Vorschlag stimmen, sondern wer dagegen votiert – und mit welcher Begründung.

Ablauf: Die moderierende Person referiert kurz die Informationen und Ziele zum Vorschlag. Dazu können die Teilnehmenden Fragen stellen. Dann folgt die erste Meinungsumfrage zum Vorschlag. Bei einer zweiten Meinungsumfrage können Teilnehmende ihre Meinung anpassen, falls das Gehörte diese beeinflusst hat. Anschließend kann der Vorschlag mithilfe der Ideen der anderen modifiziert werden. Und wird dann erneut vorgetragen. Es folgt die Entscheidungsrunde, in der von der Moderation nach schwerwiegenden Einwänden gefragt wird. Schwerwiegend bedeutet: Schadet der Vorschlag dem Team/dem Unternehmen und dessen Zielen? Wenn nicht, gilt der Vorschlag als angenommen. Wenn doch, muss der Einwand entkräftet und der Vorschlag erneut angepasst werden. Bleibt der Einwand bestehen, wird der Vorschlag abgelehnt – oder die Entscheidung vertagt.

Vorteil: Alle Stimmen und Bedenken werden gehört, aber niemand verhindert die Entscheidung ohne einen begründeten Einwand.

Herausforderung: Gerade bei großen Gruppen kann der Zeitaufwand ziemlich hoch sein.

DIE KONSENS-ENTSCHEIDUNG

Das Verfahren: Die finale Entscheidung wird nur dann getroffen, wenn alle dieser zustimmen bzw. sich enthalten.

Ablauf: Nachdem ein Vorschlag vorgetragen wurde, können Teilnehmende ihr Veto einlegen. Anders als bei der Konsent-Entscheidung auch ohne sachliche Begründung, etwa wegen persönlicher Bedenken. Dann wird so lange diskutiert und nachjustiert, bis alle einem Vorschlag zustimmen. Das kann auch dadurch erreicht werden, dass sich Einzelne enthalten – oder bereit sind, ihre Bedenken zurückzustellen.

Vorteil: Alle Stimmen werden gehört, kreative Kompromisse sind möglich.

Herausforderung: Ebenfalls oft zeitintensiv. Zudem können die Veto-Gründe auch persönlicher Natur sein. Und oft sind einzelne, meinungsstarke Personen bei den Diskussionen im Vorteil.

 Beschäftigte bei Sicherheits- und Gesundheitsthemen beteiligen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206042



Illustration: raufeld



Pflichten delegieren

Ein Teil der **Verantwortung im Arbeitsschutz** kann an Führungskräfte übertragen werden. Dabei sind allerdings einige formal wichtige Punkte zu beachten. Und die Führungskräfte müssen über das nötige Wissen verfügen – oder es vermittelt bekommen.

VON JÖRN KÄSEBIER

Eine unbestimmte Übertragung von Arbeitsschutzpflichten per Formblatt? Das wollte ein Juraprofessor einer bayerischen Universität nicht akzeptieren und klagte dagegen – letztlich erfolgreich. Das Bundesverwaltungsgericht gab ihm 2016 Recht und hob die Urteile der beiden Vorinstanzen auf. In der gewählten Form verstoße die Pflichtenübertragung gegen das Arbeitsschutzgesetz.

Das Gesetz geht nur knapp auf die Voraussetzungen einer Pflichtenübertragung ein. Es gibt allerdings vor, dass Arbeitgebende Pflichten im Arbeitsschutz nur dann auf Beschäftigte übertragen dürfen, wenn diese befähigt sind, die Pflichten auch auszufüllen. Die DGUV Vorschrift 1 nennt „zuverlässige und fachkundige Personen“ (→ siehe Spalte auf der **nächsten Seite**). Marcus Hussing, stellvertretender Leiter der Hauptabteilung Sicherheit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), sagt: „Führungskräfte, denen Pflichten im Arbeitsschutz übertragen werden,

müssen also die passenden persönlichen Voraussetzungen mitbringen.“ Deshalb sei es außerdem wichtig, dass Unternehmen und Einrichtungen ihre Führungskräfte auf die Aufgaben im Arbeitsschutz vorbereiten, wenn diese nicht über die notwendigen Kenntnisse verfügen. Die Unfallkassen bieten dazu ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm an, ebenso das Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG).

Vereinbarung zur Pflichtenübertragung muss klar definiert sein

Zu den Arbeitsschutzpflichten, die Führungskräften übertragen werden können, gehören beispielsweise: Gefährdungsbeurteilungen erstellen, Schutzmaßnahmen implementieren und Beschäftigte im sicheren Umgang mit Arbeitsabläufen und Arbeitsmitteln unterweisen.

Die Pflichtenübertragung kann formal eine Ergänzung zum Arbeitsvertrag sein. Dafür reicht jedoch ein allgemeines Formblatt nicht aus, wie das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts

Führungskräfte erhalten auch im direkten Gespräch, etwa mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit, wichtige Informationen und Tipps.

Gettyimages/alvarez

deutlich gemacht hat. Die Vereinbarung muss definieren, welche Befugnisse die Arbeitgebenden auf die Führungskraft übertragen und für welchen Bereich sie gelten. „Zudem müssen die Verantwortlichkeiten verschiedener Personen klar voneinander abgegrenzt werden“, erläutert Marcus Hussing, der selbst Jurist ist. Wichtig ist außerdem, dass die Person die gesonderte Vereinbarung zur Pflichtenübertragung unterschreibt und selbst eine Ausfertigung erhält.

Manchmal gehören Arbeitsschutzaufgaben bereits zur Funktion. So hat etwa in der Regel an Hochschulen die Hochschulleitung in der Person des Präsidenten beziehungsweise der Rektorin die zentrale Verantwortung für den Bereich Sicherheit und Gesundheit inne. Die damit einhergehenden Pflichten sollten im Idealfall die Stellenausschreibung klar benennen, um bereits gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern den Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit zu betonen. Das Delegieren von Pflichten hat indessen seine

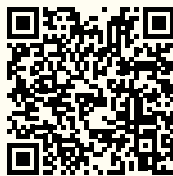
Grenzen – nicht alle Verantwortung können Arbeitgebende an Führungskräfte abgeben. „Unternehmerinnen und Unternehmer bleiben in der Pflicht, Weisungen zu erteilen, zu überwachen, ob ihre Führungskräfte Aufgaben ordnungsgemäß wahrnehmen, und in letzter Konsequenz Pflichtverletzungen zu sanktionieren“, so Hussing.

Auch Fachkräfte für Arbeitssicherheit können Führungskräfte unterstützen

Neben Weiterbildungsseminaren sieht Hussing noch weitere Wissensquellen, die Führungskräfte anzapfen sollten: „Gehen Sie aktiv auf die Akteurinnen und Akteure des betrieblichen Arbeitsschutzes zu, etwa auf die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Betriebsärztin oder den Betriebsarzt.“ Die ordnungsgemäße Pflichtenübertragung dient letztlich dazu, im Fall eines Arbeitsunfalls abgesichert zu sein und den Beweis dafür leicht erbringen zu können. Andererseits, so gibt Hussing zu bedenken, passiere kein Unfall, weil Pflichten nicht ordnungsgemäß übertragen wurden. „Arbeitsunfälle werden häufig dadurch verursacht, dass verantwortliche Personen etwas nicht beachten oder nicht getan haben, was sie bei ordnungsgemäßer und gewissenhafter Durchführung hätten beachten oder tun müssen.“ Deshalb geht Arbeitsschutz alle an. Es liegt an den Führungskräften, diese Haltung in ihrem Team zu verankern.

ZUM WEITERLESEN

Tipps für neue Führungskräfte:



topeins.dguv.de ›
Arbeitssicherheit ›
Frisch verantwortlich



KLICKTIPPS

Arbeitsschutzgesetz

→ Paragraf 7: Übertragung von Aufgaben
gesetz-im-internet.de/arbschg/ › § 7

DGUV Vorschrift 1

→ Paragraf 13: Pflichtenübertragung
publikationen.dguv.de
Webcode: p000941

Musterformular

→ Ein Musterformular zur Pflichtenübertragung gibt es bei der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA):
gda-orgacheck.de ›
GDA-Praxishilfen

Weiterbildung

→ Die Unfallkassen bieten verschiedene Seminare und Workshops für Führungskräfte an. Manche vermitteln Grundlagen, andere sind auf spezielle Betriebsarten und Fachgebiete zugeschnitten.

→ Auch das IAG verfügt über ein breites Bildungsprogramm:
dguv.de
Webcode: d1183943



Mit Werten werben

Wofür steht unsere Einrichtung eigentlich? Warum sollten sich Bewerberinnen und Bewerber für uns entscheiden? Mit **Employer Branding** schärfen Einrichtungen ihr Profil als Arbeitgebende und tragen es gewinnbringend nach außen. Wie sich zum Beispiel Engagement im Klimaschutz für die Außenwirkung nutzen lässt, zeigt die Staatsgalerie Stuttgart.

VON ISABELLE RONDINONE

Unter anderem ist die Beleuchtung für den hohen Energieverbrauch von Museen verantwortlich. Für mehr Klimaschutz nimmt die Staatsgalerie Stuttgart jede Glühbirne unter die Lupe.

picture alliance/imageBROKER | Daniel Schoenen

Das Auto stehenlassen und stattdessen mit Bus und Bahn anreisen, um in die Welten von Cranach, Beckmann und Picasso einzutauchen: Leisten Besucherinnen und Besucher der Staatsgalerie Stuttgart diesen Beitrag zum Klimaschutz, erwartet sie eine Belohnung. Wer das Nahverkehrsticket am Einlass vorzeigt, erhält vergünstigten Eintritt in die Ausstellungen der Staatsgalerie und damit in eines der wichtigsten Kunstmuseen Baden-Württembergs.

Was auf den ersten Blick eher als nette Geste erscheint, ist Ausdruck einer ernst gemeinten Haltung und Teil eines umfassenden Nachhaltigkeitskonzepts, das die Staatsgalerie seit nahezu zehn Jahren offensiv verfolgt und umsetzt. „Bereits 2014 wurden wir als erstes Kunstmuseum Deutschlands nach der weltweit anerkannten Qualitätsnorm ISO 9001 zertifiziert. 2016 erfüllten wir die Anforderungen für weitere wichtige ISO-Normen im Bereich Umwelt und Energie“, erklärt Umweltmanager Konstantin Lom. Bei ihm und dem kaufmännischen Geschäftsführer Dirk Rieker laufen die Fäden in Sachen Nachhaltigkeit in der Staatsgalerie zusammen – und das sind nicht wenige. Auf dem Weg zu immer nachhaltigerem Handeln werden von der Restaurierung über die Ausstellungsplanung und Verwaltung bis hin zur Entsorgung alle Abteilungen unter die Lupe genommen. Jeder Geschäftsbereich soll sich im Sinne der Nachhaltigkeit Schritt für Schritt verbessern.

Engagement nutzen, um die Arbeitgebermarke zu stärken

Mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zahlt die Staatsgalerie auf die 17 Ziele ein, denen sich die Vereinten Nationen mit der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verpflichtet haben. Darüber hinaus ist das ökologische Engagement

der öffentlichen Einrichtung ein wichtiger Aspekt ihrer Arbeitgebermarke geworden. „In jeder Stellen- und Aufgabenbeschreibung finden sich Tätigkeiten für das Energie- und Umweltmanagement wieder. So wissen alle Bewerberinnen und Bewerber von Anfang an, dass sie ein gewisses Stundenkontingent für Nachhaltigkeit aufbringen müssen und wir gemeinsam für mehr Nachhaltigkeit eintreten“, sagt Rieker. Auch auf Social Media, etwa dem Berufsnetzwerk LinkedIn, möchte die Staatsgalerie künftig regelmäßig über Errungenschaften für mehr Nachhaltigkeit berichten.

Jungen Fachkräften ist Nachhaltigkeit bei Unternehmen wichtig

Wenn private und öffentliche Unternehmen gezielt Werte definieren und in ihrer Kommunikationsstrategie berücksichtigen, um gegenüber Beschäftigten sowie Bewerberinnen und Bewerbern attraktiver zu wirken, bezeichnen das Fachleute als Employer Branding (→ siehe Erklärung, **Seite 19**). Ökologische und soziale Verantwortung, Inklusion und Diversität, Arbeitsschutz und eine ausgewogene Work-Life-Balance – all das sind Werte, die sich beispielsweise für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke eignen. Nachhaltigkeit ist dabei besonders relevant. Das zeigen beispielsweise die Ergebnisse der Universum Student Survey 2021. »



In der Staatsgalerie Stuttgart engagieren sich Umweltmanager Konstantin Lom (links) und Geschäftsführer Dirk Rieker für mehr Nachhaltigkeit.

Staatsgalerie Stuttgart



GUT ZU WISSEN

Wie Führungskräfte zum Employer Branding beitragen können

Employer Branding ist mit hohen Erwartungen an Führungskräfte verknüpft. Denn Führungsstil und Führungsverhalten beeinflussen maßgeblich, ob sich Beschäftigte in einer Einrichtung oder Behörde wohlfühlen.

Zufriedene und treue Beschäftigte wiederum sind für Unternehmen das beste Aushängeschild. Sie sorgen dafür, dass Außenstehende die Einrichtungen als attraktive Arbeitgebende wahrnehmen.

Was einen guten Führungsstil unter anderem auszeichnet:

- Beschäftigten Vertrauen schenken und sie dabei unterstützen, Verantwortung zu übernehmen und selbstständig arbeiten zu können
- Eine offene Gesprächs- und positive Fehlerkultur etablieren und pflegen
- Die Talente jedes Teammitglieds ausschöpfen beziehungsweise fördern, sowie Aufgaben entlang der Stärken und Schwächen des Teams verteilen
- Für Diversität, Gleichberechtigung, Familienfreundlichkeit, Nachhaltigkeit und andere Werte eintreten

Kulturgüter schützen
und dabei Klima und
Ressourcen schonen
– diese Ziele vereint das Nachhaltigkeitskonzept „Green Culture“ der Staatsgalerie Stuttgart.

Staatsgalerie Stuttgart



» 80 Prozent der rund 53.100 befragten Studierenden gaben an, dass Nachhaltigkeit eines der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl ihres Unternehmens für den Berufseinstieg ist. Demnach stärken Arbeitgebende ihre Anziehungskraft, wenn sie sich für Nachhaltigkeit engagieren, und können sich in Zeiten des Fachkräftemangels besser behaupten.

Gesellschaftlichen Auftrag mit Klimaschutzzielen vereinen

Was vielen Menschen wahrscheinlich gar nicht bewusst ist: Nachhaltig zu handeln, ist für ein Kunstmuseum alles andere als trivial. Jüngst hat eine Untersuchung an der Yale Universität ergeben, dass der Energieverbrauch von Museen mitunter sogar den von Krankenhäusern übersteigt. Vor allem die Klimatechnik in den Depots und Ausstellungsräumen sowie die Beleuchtung treiben den Energieverbrauch in Kunstmuseen nach oben, ebenso der internationale Leihverkehr – also der Transport von Kulturgütern

auf der Straße oder über den Luftweg. Dem gesellschaftlichen Auftrag nachzukommen – Kulturgüter sicher verwahren, der Öffentlichkeit zugänglich machen und gleichzeitig Umwelt und Klima schützen –, das sieht Dirk Rieker als herausfordernde Aufgabe an. In starker Konkurrenz stehen diese beiden Aufgaben aber nicht. Schließlich bedroht der Klimawandel letztendlich auch die Gemälde und Skulpturen der Staatsgalerie. „Wir beschützen Kulturgut durch unsere Klimaschutzmaßnahmen“, betont Rieker.

Nicht ohne Stolz berichtet Umweltmanager Konstantin Lom, was bereits alles getan wurde, um die Staatsgalerie nachhaltiger zu machen. Als Beispiele nennt er die Umstellung auf LED-Beleuchtung, eine energetische Dachsanierung, die ausschließliche Verwendung von Elektrogeräten mit bester Energiesparklasse und eine strikte Meidung von Inlandsflügen bei Dienstreisen. Zudem wird jede Ausstellung auf ihre Umweltauswirkungen abgeklöpft

und möglichst klimafreundlich geplant. Lom erläutert: „Wir prüfen auch, ob es notwendig ist, ein Originalkunstwerk nach Stuttgart zu bringen, oder ob auch eine digitale Ansicht ausreichen würde.“ Künftig sollen Ausstellungen vollständig klimaneutral sein.

Einsatz für mehr Nachhaltigkeit sichtbar machen

Gesprächs- und Vortragsreihen über Nachhaltigkeit veranstalten, auf der Website einen eigenen Bereich für Nachhaltigkeitsthemen einrichten und auf Social Media über Maßnahmen und Erfolge berichten: Die Staatsgalerie Stuttgart kann sich vieles vorstellen, damit Umwelt- und Klimaschutz noch stärker mit ihrem Namen verwachsen ist – eine gute Strategie, um eine Arbeitgebermarke mit anziehenden Werten zu schaffen.



Führungsleitlinien erstellen und umsetzen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206036

Employer Branding: Definition und Maßnahmen

Als Employer Branding bezeichnen Fachleute eine Marketingstrategie, die darauf abzielt, eine anziehende Arbeitgebermarke (Employer Brand) zu schaffen. Anders als beim Personalmarketing oder einer Recruitingstrategie geht es hierbei nicht darum, kurzfristig Wege oder geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Der Ansatz ist ganzheitlich: Mit Employer Branding gestalten und steuern Einrichtungen, wie sie als Arbeitgebende wahrgenommen werden.

Wirkt nach außen und nach innen

Verstaubt oder innovativ, intransparent oder vertrauenswürdig, nah oder distanziert – wie wird die Einrichtung wohl von Beschäftigten sowie von Außenstehenden wahrgenommen? Um eine positive Arbeitgebermarke zu schaffen, sollten Einrichtungen zunächst definieren, wofür sie stehen (und stehen wollen). Anschließend gilt es, geeignete Wege zu fin-

den, um die Werte und Merkmale sichtbar zu machen – und zwar sowohl nach außen als auch in die Einrichtung selbst. Auch Verbesserungen können dabei in Gang gesetzt werden. Employer Branding umfasst demnach unter anderem:

- Werte und Merkmale definieren
- Kommunikationsplan erstellen und umsetzen
- Gute Stellenanzeigen schreiben und richtig platzieren
- Angenehmen Bewerbungsprozess schaffen
- Führungs- und Unternehmenskultur verbessern

Mehr Ideen, um Fachkräfte zu finden und an sich zu binden:
topeins.dguv.de > Führungskultur
> Fachkräfte dringend gesucht



Was die Arbeitgebermarke beeinflusst





Gefahr bekannt,

Gefahr gebannt

Arbeitgebende müssen die Beschäftigten regelmäßig zu Sicherheit und Gesundheit **am Arbeitsplatz unterweisen**. Was dies in der Praxis für Führungskräfte bedeutet.

VON MIRKO HEINEMANN

Wer mit Maschinen oder Gefahrstoffen arbeitet – etwa bei der Müllentsorgung, der Forst- und Grünpflege oder im Krankenhaus –, muss von den Arbeitgebenden darüber aufgeklärt werden, welche Risiken dabei für die Gesundheit entstehen können. Dies trifft auch auf Beschäftigte zu, die vorwiegend am Bildschirm arbeiten. Sie müssen ebenfalls Kenntnis darüber haben, wie sie diese Tätigkeit gesund und sicher gestalten: Worauf kommt es bei der Sitzhaltung an? Wie viel Bewegungsraum brauche ich, um Rückenprobleme zu vermeiden? Und mit welchem Verhalten kann ich Augenkrankungen vorbeugen? Die Liste an möglichen Gefährdungen an Arbeitsplätzen ist lang.

Mit einer praktischen Unterweisung an Werkzeugen oder Maschinen kann man künftige Arbeitsunfälle vermeiden.

Getty Images/Wicki58

Nach dem Motto „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“ lassen sich viele Risiken minimieren, wenn Beschäftigte über sie Bescheid wissen. Um dieses Wissen in der Belegschaft zu verankern, wurde die Pflicht zur regelmäßigen arbeitsplatz- und tätigkeitsbezogenen Unterweisung gesetzlich festgeschrieben. Paragraf 12 des Arbeitsschutzgesetzes besagt, dass „Arbeitgeber die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen“ haben. Denn nur wer im Umgang mit den Herausforderungen in seinem Aufgabenbereich geschult und geübt ist, kann Gefahren erkennen, vermeiden und seine Gesundheit wirksam schützen.

„Eine der Hauptursachen von Arbeitsunfällen ist menschliches Fehlverhalten“, erklärt Dr. Michael Charissé, Leiter des Sachgebiets „Grundlegende Themen der Organisation“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Eine regelmäßige Unterweisung soll die Beschäftigten dazu befähigen, Gefährdungen zu erkennen und entsprechend der vorgesehenen Schutzmaßnahmen zu handeln. „Nur wenn die Gefahren bekannt sind, kann man sich sicherheitsgerecht verhalten“, so Dr. Charissé.

Für Unterweisungen sind meist Führungskräfte zuständig

Grundsätzlich liegt es in der Verantwortung der Arbeitgebenden, Unterweisungen durchzuführen. Sie können die Pflicht zur Unterweisung zwar auf andere Personen übertragen, behalten dennoch jederzeit die Gesamtverantwortung. Oft übertragen Einrichtungen die Unterweisungspflicht an die direkten Führungskräfte der >>

„Unterweisungen können digital erfolgen“

Worauf müssen Führungskräfte achten, wenn sie Beschäftigte im **Homeoffice** unterweisen wollen?
Drei Fragen an Dr. Michael Charissé.

→ **Herr Charissé, immer mehr Beschäftigte arbeiten im Homeoffice. Wie können Führungskräfte sie unterweisen?**

Welche Unterweisungsmethode geeignet ist, hängt unter anderem vom Unterweisungsthema ab. So kann etwa der korrekte Umgang mit Maschinen, das Anlegen einer persönlichen Schutzausrüstung oder die Benutzung eines Feuerlöschers nur durch praktische Übungen vermittelt werden. Homeoffice bedeutet jedoch in erster Linie Bildschirmarbeit. Hier können Unterweisungen unter Umständen digital beziehungsweise unter Einsatz elektronischer Hilfsmittel erfolgen, etwa per Videokonferenz. Die Beschäftigten müssen dabei in jedem Fall die Möglichkeit haben, mündlich Fragen zu stellen.

→ **Das heißt, es reicht nicht aus, dass Beschäftigte sich Themen selbst aneignen?**

Unterweisungsinhalte für das Selbststudium allein bereitzustellen, reicht nicht aus. Auch nicht in elektronischer beziehungsweise digitaler Form. Die Kontrollpflicht verbleibt immer bei den Führungskräften. Sie sind dazu verpflichtet, sich zu vergewissern, dass die



Dr. Michael Charissé,
Leiter DGUV Sachgebiet Grundlegende Themen der Organisation. BGHW

Unterweisung ordnungsgemäß erfolgt ist, die Beschäftigten die Unterweisungsinhalte verstanden haben und keine Unklarheiten über die Gefährdungen und das von ihnen erwartete Verhalten mehr bestehen. Es besteht außerdem Dokumentationspflicht:

Arbeitgebende müssen schriftlich nachweisen können, dass die Unterweisung durchgeführt wurde.

→ **Gibt es im Homeoffice Gefahren, die besonders berücksichtigt werden müssen?**

Die Beschäftigten im Homeoffice sind natürlich in besonderem Maß gefragt, eine Eigenverantwortung für ihre Sicherheit und Gesundheit zu übernehmen. Zum einen ist es wichtig, klare zeitliche und räumliche Grenzen zwischen Job und Privatleben zu ziehen, um die psychische Belastung möglichst gering zu halten. Zum anderen ist darauf zu achten, dass der Arbeitsplatz ergonomisch eingerichtet ist und Bewegungspausen eingehalten werden, um Verspannungen im Rücken vorzubeugen. Ein Tipp: Telefonate im Stehen führen – dann hat man gleichzeitig eine Bewegungspause eingeführt.



Unterweisen im Homeoffice:
publikationen.dguv.de
Webcode: p021951



AUF EINEN BLICK

Wann eine Unterweisung erfolgen muss

- vor Aufnahme der Tätigkeit
- regelmäßig, mindestens einmal im Jahr
- bei Änderung des Aufgabenbereichs
- bei Einführung neuer Arbeitsmittel oder Technologien
- nach Unfällen

Welche Inhalte in eine Unterweisung gehören

Unterweisungen sollten die in der Gefährdungsbeurteilung ermittelten Risiken und Schutzmaßnahmen behandeln. Je nach Arbeitsplatz und Tätigkeit können das sein:

- Ergonomie an Bildschirmarbeitsplätzen
- Sicherheit im Umgang mit Werkzeug, Maschinen und Anlagen
- Sicherheit im Umgang mit Strom
- psychische Belastung
- Gefahrstoffe
- persönliche Schutzausrüstung
- Absturzsicherung
- betriebliche Hygiene
- Schutz vor Lärm
- Brandschutz
- Erste Hilfe



Erfolgsfaktoren für gute Unterweisungen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p012520

» Beschäftigten. Dies ist sinnvoll, da die Vorgesetzten ihren Verantwortungsbereich und ihre Beschäftigten am besten kennen, und an den Arbeitsplätzen sehr nah dran sind.

Betriebliche Veränderungen sind Anlässe für Unterweisungen

Die Antwort auf die Frage, wann eine Unterweisung erfolgen sollte, ist eindeutig: „Sofort bei der Einstellung, auf jeden Fall vor Beginn der Tätigkeit“, sagt Dr. Charissé und fügt hinzu: „Die Erstunterweisung bildet das Fundament für alle weiteren Unterweisungen und informiert über die Grundregeln im Arbeitsschutz.“ Auch anlassbezogen, etwa wenn sich Aufgabenbereiche verändern oder Einrichtungen neue Arbeitsmittel oder Technologien implementieren, müssen Führungskräfte eine Unterweisung durchführen.



In eine Unterweisungsdokumentation gehören unter anderem die behandelten Inhalte. Adobe Stock/Jacob Lund

Wenn unsichere Situationen oder Beinahe-Unfälle erkannt werden, sollten Führungskräfte die Beschäftigten ebenfalls unterweisen. Verpflichtend ist dies, wenn ein Arbeitsunfall geschehen ist. Veränderungen beim Arbeitsschutz selbst, zum Beispiel geänderte Vorschriften, können ebenfalls eine betriebliche Unterweisung veranlassen. Die Unterweisungsinhalte sind in all diesen Situationen zu überprüfen und müssen auf die Neuerungen angepasst werden.

Führungskräfte müssen Unterweisungen zudem regelmäßig wiederholen. Laut den DGUV Vorschriften muss eine Unterweisung erforderlichenfalls wiederholt werden, mindestens aber einmal jährlich erfolgen. „Eine jährlich wiederkehrende Unterweisung ist das Mindestziel“, sagt auch Dr. Michael Charissé.

Unterweisungen erfolgen bestenfalls direkt am Arbeitsplatz

Es empfiehlt sich, nicht alle Unterweisungsinhalte in einer umfangreichen Unterweisung zusammenzufassen. Besser ist es, einzelne Themen über das Jahr verteilt in kleinen Einheiten zu behandeln. Dabei ist keine Unterweisungsmethode fest vorgegeschrieben, so Charissé. Er nennt ein Beispiel: „Vorgesetzte gehen mit ihrem Team nach der Mittagspause einmal durch das Gebäude und schauen sich Notausgänge und Brandschutzeinrichtungen an. Oder sie führen sogenannte Sicherheitskurzgespräche durch.“ Unterweisungen erfolgen am besten vor Ort, also am Arbeitsplatz im Unternehmen. Allerdings arbeiten viele Beschäftigte inzwischen zumindest teilweise im Homeoffice. Führungskräfte müssen auch sie unterweisen, jedoch mit anderen Methoden (→ siehe Interview, **Seite 21**). Wichtig ist auch hier die Regelmäßigkeit. Dr. Charissé: „Auf diese Weise wird sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten als fester Bestandteil in die tägliche Arbeit integriert.“

ZUM WEITERLESEN

Praxistipps für die Unterweisung:



topeins.dguv.de >
Arbeitssicherheit >
Unterweisung



Der Ernstfall

Ein flächendeckender, anhaltender Stromausfall wäre eine große Katastrophe, sagt Ralf Fischer. Verantwortliche sollten sich deshalb **bestmöglich vorbereiten**, etwa mit Notfallplänen.

Den Katastrophenschutz kennt Ralf Fischer von mehreren Seiten: als Direktor eines Amtsgerichts in Nordrhein-Westfalen und als Stadtbrandspektor der Freiwilligen Feuerwehr. Für sein Buch „Rechtsfragen im Katastrophenschutz“ hat sich der aus Schmallenberg im Sauerland stammende Autor mit vielen Arten von Katastrophen und ihren Folgen auseinandergesetzt – darunter auch dem Zusammenbruch der Energieversorgung.

→ Herr Fischer, wie gut sind wir in Deutschland auf die Folgen längerer Stromausfälle vorbereitet?

Ein flächendeckender kompletter Blackout ist die größte technische Katastrophe, die wir uns in der Bundesrepublik vorstellen können. Darauf sind wir nur unzureichend vorbereitet. Selbst der Digitalfunk BOS, den die Organisationen mit Sicherheitsaufgaben nutzen, ist bei einem längerfristigen bundesweiten Stromausfall nur noch sehr eingeschränkt verfügbar. Vor allem aber brähe alles zusammen, was wir an Infrastruktur kennen: von der Wasserversorgung über die Telekommunikation und die Verkehrsmittel bis zur Heizung. Nach mehr als 24 Stunden kämen auch die notstromversorgten Krankenhäuser an ihre Grenzen und es gäbe erste Tote.

→ Wie sähe die Situation auf lokaler oder regionaler Ebene aus?

Es ist immer eine Frage der Dauer. Für ein paar Stunden ist ein Stromausfall kein großes Problem. Da funktioniert die Notstromversorgung an kritischen Stellen wie eben Krankenhäusern noch. Aber alles, was länger als zwei oder drei Tage dauert, führt in die Katastrophe. Wenn die aber auf lokale und vielleicht noch regionale Ebene beschränkt ist, gäbe es noch die Chance, von außen Hilfe zu bringen.

→ Wie können sich Unternehmen, Einrichtungen und Führungskräfte auf solche Situationen vorbereiten?

Da sollte es Notfallpläne und Handlungsleitfäden geben – insbesondere für die kritische Infrastruktur. Zu der gehört ja auch die Justiz. Der Präsidentin des Oberlandesgerichts Hamm zum Beispiel liegt das Thema Stromausfall sehr am Herzen. Sie hat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die eine Handlungsanleitung erstellt hat. Diese detaillierte Vorplanung beginnt bei Arbeitsplänen, die Kernpersonal einteilen, das bei Stromausfall automatisch in die Behörde kommt. Sie berücksichtigt aber auch die technische Seite. Dass zum Beispiel geladene Powerbanks da sind, mit denen sich mindestens noch ein Rechner

betreiben lässt. Das Justizministerium Nordrhein-Westfalen hat diese Anleitung als Blaupause für Behördenleitungen genutzt.

→ Sie selbst sind seit Jahrzehnten bei der Freiwilligen Feuerwehr. Wie wichtig sind Ehrenamtliche für den Katastrophenschutz?

Ohne Ehrenamt ist Katastrophenschutz unmöglich. In Großstädten wie Köln oder Berlin mögen es die hauptamtlichen Kräfte über einen gewissen Zeitraum noch schaffen, aber nicht in Kleinstädten. Das betrifft längst nicht nur die Feuerwehr: Bei zusammengebrochener Energieversorgung braucht es das Technische Hilfswerk mit seinen großen Generatoren. Aber auch die ganzen Hilfsorganisationen wie das Deutsche Rote Kreuz sind bis zu 99 Prozent auf ehrenamtliche Kräfte angewiesen.

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 Berufsverbände 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; unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über datenschutzbeauftragter@dguv.de. Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter topeins.dguv.de/datenschutz.

Machen Sie
mit bei
der Verlosung



Das Buch „Rechtsfragen im Katastrophenschutz“ ist im Kohlhammer Verlag erschienen.

Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns bis zum 26. November 2023 eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung **top eins** 3/23“ an verlosung-topeins@dguv.de.



Am CoWorkLand-Standort
CoCoNat können Nutzende
auch Konferenzräume buchen.

CoWorkLand/Tilman Vogler

Arbeitsplätze in Bewegung

Flexibilität statt festes Büro: Das Konzept von **Coworking-Spaces** kann auch für den öffentlichen Dienst eine Option sein. Was spricht dafür und was dagegen? Ein Pilotprojekt in Kiel hat die Möglichkeiten mobilen Arbeitens erprobt.

VON ISABEL EHRLICH

Heute mal nicht bis in die Stadt zur Arbeit fahren, sondern nur eine Ortschaft weiter. Und statt in einem großen Verwaltungskomplex in einem kleinen, kreativ eingerichteten Büro im Grünen arbeiten – und mit Menschen aus ganz anderen Branchen zusammenkommen. Für die rund 3.300 Beschäftigten der schleswig-holsteinischen Landesregierung war genau das für mehrere Wochen eine Option. Im Rahmen eines Pilotprojektes konnten sie sich tage- oder wochenweise in einen Coworking-Space eines lokalen Anbieters einmieten. Ein Konzept, das viele Vorteile, aber auch Herausforderungen mit sich bringt.

Ein Coworking-Space bietet gemeinschaftlich genutzte Büroarbeitsplätze samt Infrastruktur, in der Regel auch Konferenzräume und Gastronomie. Schreibtische können tageweise oder langfristig gemietet werden. Das Konzept wurde lange vor allem von

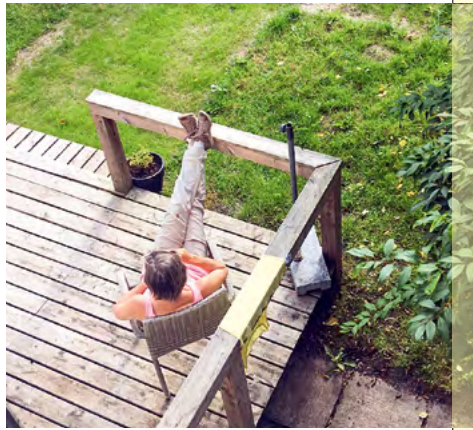
Start-ups und Freiberuflern genutzt. Die Frage, wie Büroarbeit flexibler gestaltet werden kann, beschäftigt aber auch den öffentlichen Dienst. „Durch mehr räumliche Flexibilität kann der Pendelverkehr reduziert und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gefördert werden. Und das zählt auf verschiedene politische Ziele des Landes ein“, sagt Dirk Schrödter, Digitalisierungsminister und Chef der Staatskanzlei Schleswig-Holstein, die das Projekt federführend betreut hat. „Deshalb haben wir mit unserem IT-Dienstleister Dataport und schließlich mit CoWorkLand ein Konzept erarbeitet, um unseren Beschäftigten teilweise ein Coworking-Angebot zugänglich zu machen.“

Motivation und Nutzung der externen Arbeitsplätze ganz unterschiedlich

Im Jahr 2020 wurde das Pilotprojekt genehmigt. Den Mitarbeitenden standen 15 Standorte von CoWorkLand in und um Kiel kostenlos zur Verfügung, vom Landhaus mit Garten bis zum urbanen Großraumbüro. „Die Nutzung war ganz unterschiedlich“, sagt CoWorkLand-Geschäftsführer Ulrich Bähr. „Teilweise wurden Meetingräume gebucht, um ungestört zu arbeiten. Andere haben Büros in der Nähe ihrer Partnerinnen und Partner gemietet.“

Insgesamt blieb das Angebot aber nahezu ungenutzt. Ein Grund war die Coronapandemie, die das Projekt zwischenzeitlich ausbremste. „Das hat es uns noch schwerer gemacht, die Beschäftigten für externe Großraumbüros zu begeistern. Viele wollten lieber im Homeoffice arbeiten“, sagt Minister Schrödter und ergänzt: „Eine detaillierte Evaluation lassen die geringen Buchungszahlen aber leider nicht zu.“

Eine weitere Hürde für Projekte dieser Art: der Arbeits- und Gesundheitsschutz. „Grundsätzlich sind Arbeitgebende für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen verantwortlich. Das gilt auch, wenn sie Räume externer Anbieter zur Verfügung stellen“,



Arbeiten im Grünen – auch das bot das Pilotprojekt, hier im Ort Kiesby.

Coworking Schlei

sagt Chinua Ejeka, stellvertretender Leiter des Fachbereichs Verwaltung der DGUV. „Die Herausforderung ist, dass der Zugriff auf externe Büros beschränkt ist.“ Diese Fragen bündelt eine DGUV-Publikation, an der Ejeka mitgearbeitet hat. (→ *Randspalte rechts*).

Im Falle des Kieler Projektes wurden Fragen wie diese mitgedacht: „Mit dem Unfallversicherungsträger haben wir einen Leitfaden entwickelt, der die Arbeitsstättenverordnung für uns realistisch runterbricht“, sagt Ulrich Bähr von CoWorkLand.

Den Trend zu flexiblem Arbeiten vergleicht Bähr mit der Mobilität: „An einem Tag nehme ich lieber die Bahn, am nächsten den E-Roller. So stelle ich mir das Arbeitsplatzkonzept der Zukunft vor.“ Auch Digitalisierungsminister Schrödter kann sich vorstellen, das Projekt in ein paar Jahren neu aufzurollen: „Im nächsten Schritt werden wir dafür die Landesbeschäftigten befragen und ermitteln, ob und wo Bedarf für wohnortnahe Arbeitsplätze bestehen. Sicher ist: Klimaschutz durch kürzere Fahrtzeiten und die Einbeziehung des ländlichen Raumes werden den öffentlichen Dienst in Zukunft weiter beschäftigen. Es gab auch Rückfragen aus anderen Bundesländern – das Interesse ist da.“



Flexible Arbeitsplätze erprobt auch eine Behörde in Berlin: topeins.dguv.de > Suche: Coworking-Spaces

i

GUT ZU WISSEN Arbeitsschutz in Coworking-Spaces

- vor Vertragsabschluss mit einem externen Anbieter prüfen:
 - Ergonomie, Licht- und Lärmverhältnisse
 - Zustand technischer Geräte und sämtlicher Arbeitsmittel
 - Ausweisung von Flucht- und Rettungswegen
 - Anzahl der Ersthelfenden und Brandschutzmaßnahmen
- idealerweise Gefährdungsbeurteilung selbst durchführen; oder Gefährdungsbeurteilung des Coworking-Anbieters prüfen
- Problem: Die Bedingungen in externen Büros können sich jederzeit ändern, Kontrollmöglichkeiten sind meist begrenzt
- Lösungsansätze: Verstärkt auf Mitwirkung der Beschäftigten setzen, die Coworking-Spaces nutzen; Basiswissen zu Arbeitssicherheit vermitteln und dazu in stetem Austausch bleiben
- um Zuständigkeiten zu Themen wie Brandschutz oder Erste Hilfe ggf. gemeinsam zu erarbeiten, können sich Arbeitgebende auch mit anderen Unternehmen austauschen, die den Space nutzen
- idealerweise werden Handlungshilfen der Unfallversicherungsträger und gesetzliche Vorgaben, etwa zu Zuständigkeiten bei der Prävention, künftig erweitert



Bestandsaufnahme zu Sicherheit und Gesundheit in Coworking-Spaces: publikationen.dguv.de Webcode: p022071

Wenn die tägliche Arbeit konstant über- oder unterfordert, kann chronischer Stress die Folge sein – dann leiden Körper und Psyche.

Getty Images/seb_ra

DAS BELASTUNGS-BEANSPRUCHUNGS-MODELL

BELASTUNGSFAKTOREN

- Arbeitsinhalt
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsmittel
- Arbeitszeit
- Soziale Beziehungen



ARBEITENDER MENSCH

mit seinen individuellen Eigenschaften, Erfahrungen und Voraussetzungen

BEANSPRUCHUNG (kurz- bis mittelfristig)

- **Positiv**
zum Beispiel Aktivierung, Übung, Lerneffekt
- **Negativ**
etwa Ermüdung, Monotonie, „kurze Zündschnur“, akuter Stress mit innerer Unruhe und Anspannung, mangelnde Konzentration, gestörter Stoffwechsel

BEANSPRUCHUNG (langfristig)

- **Positiv**
zum Beispiel Kompetenzentwicklung, Zufriedenheit
- **Negativ**
etwa Schlafstörung, Motivationsverlust, chronischer Stress, Erkrankungen wie Herz-Kreislauf-Probleme oder Burnout

Gefordert statt überfordert

Anstrengende Arbeitstage kennen wohl alle Beschäftigten. Doch bei chronischem Stress drohen nicht nur Konzentrationsprobleme und Unzufriedenheit, sondern auch ernsthafte Erkrankungen. Führungskräfte sollten **gezieltes Stressmanagement** betreiben.

VON ISABEL EHRLICH

Das Mailpostfach ist zum Bersten voll, doch jetzt stehen erstmal zwei Meetings an. Auf dem Weg dorthin erinnert eine Mitarbeitende an ein längst überfälliges Gespräch. Und schon wieder klingelt das Diensthandy. Der Puls steigt, die Hände schwitzen, die Gedanken rasen – hier zeigen sich die ersten Anzeichen von Stress. Und die sind alles andere als selten: 23 Prozent der Beschäftigten fühlen sich von ihrem Arbeitspensum überfordert, heißt es im Stressreport 2019 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Und Beschäftigte im öffentlichen Dienst müssen teilweise eine noch höhere Arbeitsintensität bewältigen als in anderen Wirtschaftsbereichen, besagt ein Faktenblatt der BAuA von 2018.

Doch was definiert Stress? Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) unterscheidet zwischen „Eustress“, und „Distress“, positivem und negativem Stress. Eustress motiviert demnach zu aktivem, gestaltendem Handeln. „In der Arbeitspsychologie sprechen wir nicht von positivem Stress, sondern positiven Beanspruchungsfolgen“, sagt Franziska Grellert, Referentin am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Stress hingegen ist grundsätzlich negativ konnotiert.“ Das Belastungs-Beanspruchungsmodell verdeutlicht, dass Arbeitsbelastungen je nach Intensität und individueller Konstitution positiv oder negativ wirken können (→ siehe Grafik **links**). „Auch Unterforderung kann Stress auslösen“, betont

Hannah Huxholl vom Referat Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren der DGUV. „Wer permanent zu wenig zu tun hat, langweilt sich und fühlt sich nicht gebraucht. Das kann Ängste auslösen, den Arbeitsplatz zu verlieren.“

Chronischer Stress kann Depressionen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen begünstigen

So oder so gilt: Anhaltender oder ständig wiederkehrender Stress begünstigt Erkrankungen. Laut BZgA gehören dazu unter anderem Herz-Kreislauf-Erkrankungen wie Bluthochdruck, Kopf- und Rückenschmerzen sowie psychische Erkrankungen wie Depressionen. Zwar gilt Stress weniger als alleinige Ursache, sondern eher als „Co-Faktor“ – doch chronischer Stress kann den Organismus schädigen und die Immunabwehr verringern. Und Personalausfälle sind auch für die Unternehmen und Einrichtungen ein Problem. Führungskräfte sollten daher die ersten Warnzeichen kennen. „Oft beginnt es mit Gefühlen von Angst oder Ärger, die Konzentration sinkt, wir arbeiten hastig. Herzrasen, Zittern und Schwitzen sind mögliche körperliche Reaktionen“, sagt Franziska Grellert. „Natürlich haben alle mal einen stressigen Tag. Aber wenn Symptome dauerhaft auftreten und auch nach der Arbeit anhalten, sollte dringend interveniert werden.“

Die Situation von Führungskräften hat der Stressreport gesondert unter die Lupe genommen. Demnach werden starker Termin- und Leistungsdruck, häufige Unterbrechungen »

i

GUT ZU WISSEN

Tipps für gutes
Stressmanagement**1** Hauptursachen ermitteln
und verändern

Mithilfe der Gefährdungsbeurteilung werden Risikofaktoren für Stress (psychische Belastung) eruiert und Schutzmaßnahmen abgeleitet.

2 Kommunikations-Tools
nutzen

Um Gefährdungen durch psychische Belastung zu ermitteln, helfen Fragebögen oder Workshop-Formate, etwa die „Ideen-Treffen“ der DGUV.

3 Zeitmanagement und
Prioritäten

Aufgaben priorisieren, im Zweifel auch mal Aufgaben abgeben oder ablehnen – das hilft, um die eigene Zeit bewusst einzuteilen.

4 Pausen und Konzentration

Wer auf Pausen verzichtet, dreht sich noch tiefer in die Erschöpfungsspirale. Besser ist es, sich störungsfreie Zeit für konzentriertes Arbeiten zu nehmen und regelmäßig Kurzpausen einzulegen. Mails und Aufgaben werden erst danach bearbeitet.

5 Um Hilfe bitten

Auch Führungskräfte sollten bei Überbeanspruchung Rat suchen – bei Vorgesetzten, betrieblichem Gesundheitsmanagement oder Sicherheitsbeauftragten.

Definition von Stress und Lösungsansätze dagegen:
publikationen.dguv.de,
Webcode: p206013

» und die Arbeit an verschiedenen Aufgaben gleichzeitig als häufigste Anforderungen an Führungskräfte genannt. Gleichzeitig verfügen sie oft aber über mehr Ressourcen, etwa Handlungsspielraum bei der Arbeitsgestaltung. Dabei gilt: je höher Führungskräfte in der Organisationshierarchie stehen, desto höher sind auch die betrieblichen Ressourcen. „Vor allem Führungskräfte in sogenannten Sandwichpositionen, also auf der unteren und mittleren Ebene, müssen ihrer operativen Arbeit nachgehen und zusätzlich ein Team führen. Gleichzeitig ist der eigene Handlungsspielraum oft sehr begrenzt, da auch sie

können entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden.“ Auch sollte man das Verhältnis von Ressourcen und Anforderungen ermitteln, das laut Stressreport bei operativen Führungskräften oft nicht ausgewogen ist. Können die personellen Ressourcen nicht aufgestockt werden, ist soziale Unterstützung wichtig – etwa Zuspruch und Tipps zur Problemlösung von den eigenen Vorgesetzten.

Erst die Verhältnisse anpassen, dann das eigene Verhalten

Erst anschließend sollte Verhaltensprävention in den Fokus rücken – also eine Verbesserung der eigenen Bewältigungskompetenzen. Hannah Huxholl erläutert den Unterschied an einem Beispiel: „Wenn ich täglich mit einem Programm arbeite, das für meine Aufgaben nicht sinnvoll ist, stresst mich das. Und da hilft keine Verhaltensänderung und kein Stressbewältigungsseminar, sondern ich brauche ein neues Programm.“ Seminare können vielmehr als ergänzende Maßnahmen dienen.

Wichtig ist auch eine offene Kommunikationskultur, die vermittelt: Es ist okay, um Hilfe zu bitten! „Vor allem Menschen in leitender Funktion tun sich damit oft schwer. Selbstfürsorge ist aber ganz wichtig“, sagt Huxholl. „Zudem haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Wenn sie sich ständig krank zur Arbeit schleppen oder am Wochenende Mails verschicken, setzt das auch die Kolleginnen und Kollegen unter Druck. Präsentismus schadet dem ganzen Team.“

Stattdessen sollten Vorgesetzte in Kontakt mit ihren Beschäftigten bleiben. „Und das Thema Arbeitsbelastung ansprechen, entweder eins zu eins oder im Meeting“, sagt Franziska Grellert. Zusätzlich sollte bewusst für Entspannung gesorgt werden. „Zeit für das Essen nehmen, einen Spaziergang machen, Sport treiben. Und in einer akuten Stresssituation: ein paar Minuten bewusst atmen, die Konzentration umlenken, einen kurzen Moment der Ruhe schaffen. Alles, was guttut, kann helfen.“



Eine offene Kommunikationskultur ist ein wichtiger Faktor für gutes Stressmanagement. Gettyimages/Koh Sze Kiat

Vorgesetzten unterstehen“, sagt Huxholl. „Diese unausgewogene Doppelbelastung kann stark an den Nerven zehren.“

Doch welche Lösungsansätze gibt es? Grundsätzlich ist nur ganzheitliches Stressmanagement effektiv: Verhältnis- und Verhaltensprävention müssen ineinandergreifen, heißt es in der DGUV Information 206-013. Verhältnisprävention, also eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, sollte dabei immer an erster Stelle stehen. Laut Hannah Huxholl ist der erste und entscheidende Schritt eine gute Gefährdungsbeurteilung. Verantwortlich dafür sind die Arbeitgebenden. Sie delegieren aber die Erstellung oft an die Führungskräfte. „Ziel einer guten Arbeitsgestaltung ist es, die Gefährdungen genau zu ermitteln. Wie viele Pausen werden gemacht, wie lange wird gearbeitet, wie ist die Lautstärke im Büro? Dann

Stressreport 2019 der BAuA:
baua.de > Suche: Stressreport

Lasten richtig bewegen

In vielen Berufen ist es erforderlich, dass Beschäftigte schwere Lasten durch Muskelkraft bewegen. **Hebetechniken** und bestimmte Bewegungsabläufe verhindern, dass der Rücken dabei leidet.

VON ISABELLE RONDINONE

Rückenleiden gehören zu den häufigsten Gründen für krankheitsbedingte Fehltag. Das ergab eine Studie der AOK aus dem Jahr 2020. Betroffen sind vor allem Beschäftigte in körperlich fordernden Berufen, etwa in der Ver- und Entsorgung. Insbesondere beim Heben, Tragen und Absetzen von Lasten kann der Rücken leiden – beispielsweise, weil Beschäftigte sich dabei falsch bewegen. Darunter leidet vor allem die Wirbelsäule, genauer: die Bandscheiben. Bei hoher Belastung wölben sich die Bandscheiben mitunter so stark in Richtung Rückenmark, dass sie dort auf einen Nerv drücken. Dann kommt es zum Bandscheibenvorfall. Zudem kann schweres Heben und Tragen zu Verspannungen oder einem Hexenschuss (Lumbago) führen, ein plötzlich auftretender stechender oder brennender Schmerz, oft im unteren Rücken.

Schädliche Bewegungen vermeiden

Ungünstig für den Rücken ist es, wenn Personen mit untrainierter Muskulatur Schweres bewegen. Einseitige Belastung, langes Verharren in einer Haltung, häufiges Bücken und ruckartige Bewegungen sind ebenfalls schädlich. Wie Beschäftigte dies vermeiden, zeigen die Bewegungstechniken rechts. Im besten Fall sollten Beschäftigte Hilfsmittel einsetzen, um Lasten zu befördern, etwa Sackkarren. Führungskräfte müssen darauf achten, dass solche Hilfsmittel ihrem Team zur Verfügung stehen. Ebenfalls sollten sie darauf beharren und regelmäßig daran erinnern, dass die Beschäftigten diese Hilfsmittel nutzen.



Weitere Tipps für einen gesunden Rücken:
topeins.dguv.de > Suche:
Dem Rücken etwas Gutes tun

Grafik: raufeld



1

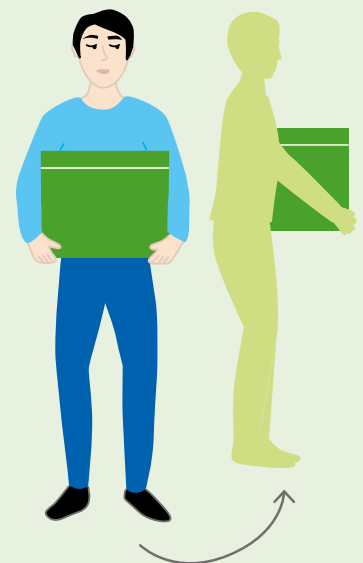
Richtig heben

Nah an Last herantreten. Knie- und Hüftgelenk beugen und Rücken gerade halten. Bewusst die Kraft aus beiden Beinen und Armen einsetzen, um den Rücken zu entlasten. Langsam heben, nicht im Hau-Ruck-Verfahren.

2

Richtig tragen

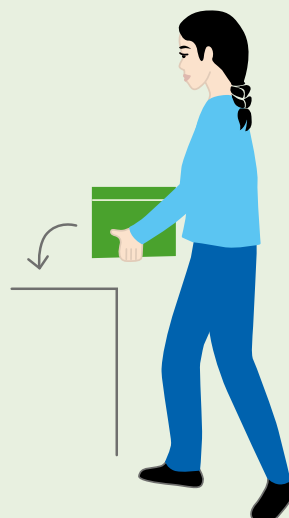
Last körpernah und in Höhe der Körpermitte halten. Beide Hände nutzen, um das Gewicht gleichmäßig zu verteilen. Wenn die Bewegungsrichtung geändert wird, nicht nur den Oberkörper, sondern den gesamten Körper drehen.

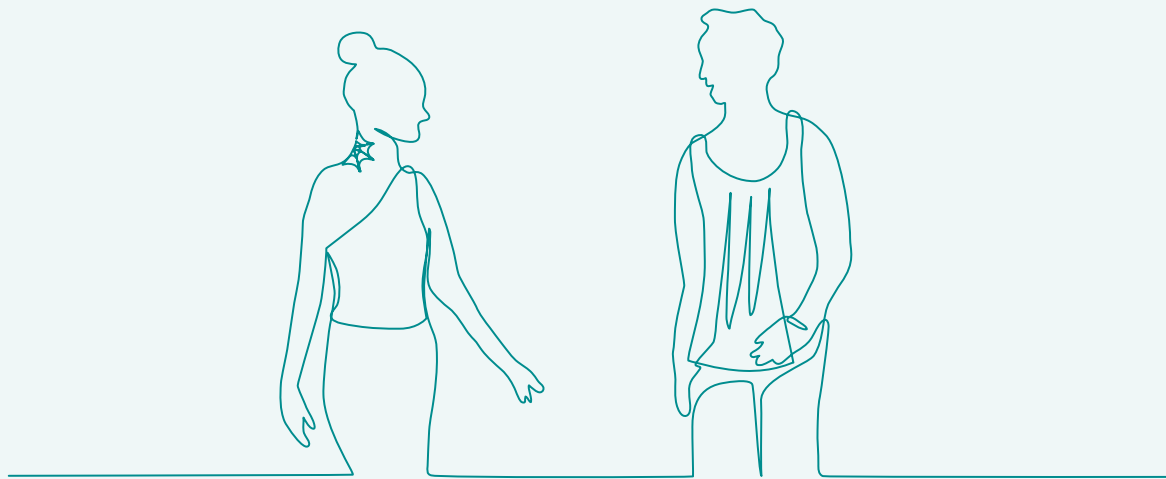


3

Richtig absetzen

Bücken vermeiden. Falls nicht vermeidbar: Knie- und Hüftgelenk beugen und Rücken gerade halten (Abbildung 1). Besser ist es, die Last in Höhe der Körpermitte abzustellen. Dafür nah an Regal, Schrank oder Ablage herantreten, statt den Rücken nach vorn zu neigen.





Was ist auffällig?

Diese Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Doch wenn etwas optisch oder im Verhalten von Beschäftigten hervorsticht, kann es sein, dass **Führungskräfte eingreifen müssen**.

Einer der interessantesten Momente meiner Fortbildungstätigkeit ist der Moment, wenn ich im Seminar zu Auffälligkeiten die Frage stelle: Was ist denn überhaupt auffällig? Es geht mir darum, zu erfahren, wie man damit im Arbeitskontext rollengerecht umgehen kann.

Auf diese hochspannende Frage erhalte ich je nach Arbeitskontext und Organisation und Branche sehr unterschiedliche Antworten. In einer Gewerkschaft kam als erste Antwort wie aus der Pistole geschossen: „Wenn der Kollege mit dem Arm alles vom Tisch fegt, Monitor, Tastatur, Laptop, Lampe.“ Da blieb wenig Spielraum für Diskussion, ob das nun auffällig sei – das fanden alle Anwesenden äußerst auffällig. Beruhigend, wenn es solchen Konsens noch gibt.

Ein Beispiel für Dissens oder „Ja-Nein-Vielleicht“-Abwägen wäre hingegen das Tragen kurzer Hosen bei der Arbeit oder das Tragen eines Unterhemdes auf dem Büroflur. Ich arbeite just mit einer geplagten Teamleitung, die im Hinblick aufs Unterhemd-Tragen lange Diskussionen führen muss, ob das nun angemessen sei oder ein Verbot die Freiheit des Arbeitnehmers einschränkt (in diesem

Fall männlich), obwohl sich mehrere Kolleginnen davon gestört fühlten. Der Unterhemd-Träger jedoch ist gekränkt ob dieser Bitte, sich komplett gekleidet auf dem Flur zu zeigen. Zum Kränkungspotenzial aber mehr in einer folgenden Kolumne.

Auf dem Hof der kommunalen Müllabfuhr jedenfalls sind Unterhemden im Sommer durchaus normal, sowohl als Gruppennorm als auch arbeitskulturell. In einer Situation mit Kundenkontakt oder in Bürofluren wohl größtenteils nicht.

Vor einigen Jahren wurde ich mit der Frage konfrontiert, ob denn ein schwarzes, raumgreifendes Spinnennetz-Tattoo auf dem Hals der Mitarbeiterin auffällig sei und man als Arbeitgebendein berechtigt sei, dies kritisch anzusprechen. Die Antwort darauf passt zu jeder Frage, was bei der Arbeit als zu auffällig angesprochen werden darf: Es geht nicht um Geschmack und Meinung von Ihnen als Führungskraft. Entscheidend ist, ob diese Auffälligkeit, optisch oder im Verhalten, zu relevanten störenden Auswirkungen führt, die Ihren Verantwortungsbereich als Führungskraft tangiert. In diesem Fall wa-

ren die Kinder, die von der Mitarbeiterin beaufsichtigt wurden, von dem Tattoo verängstigt. Damit war es legitim, diesen Halsschmuck kritisch anzusprechen und auf eine Änderung hinzuwirken.

Zum Schluss noch ein weiterer Aspekt von Auffälligkeiten: die kulturelle gesellschaftliche Norm, die darüber mitbestimmt. Ich brachte das Spinnennetz-Tattoo-Beispiel kürzlich in einer mittelgroßen Stadt Norddeutschlands – doch hier konnte es niemanden beeindrucken. „Finden Sie das Tattoo als Arbeitgebende auffällig?“ Nach kurzer Diskussion war man sich einig: So etwas erschreckt heute kein Kind mehr. „Da hat ja die eigene Mutti mehr Tattoos!“ und „Das sind die Kinder längst gewohnt“. So können Auffälligkeiten auch quasi aus der Mode kommen. Ich freue mich schon auf die kommenden Jahre!



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



Dreierlei Fundstücke ins Netz gegangen



PORTAL

*Arbeit und die Pflege
Angehöriger vereinbaren*

Mehr als 6,5 Millionen Menschen in Deutschland pflegen nach Schätzungen des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) Angehörige zu Hause. Eine große Herausforderung – insbesondere für Berufstätige. Die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (UK NRW) hat für Betroffene ein Internetportal erstellt, das Informationen bündelt – von rechtlichen Bedingungen über die Organisation des Pflegealltags bis hin zur Selbstsorge der Pflegenden. Zu jedem Thema gibt es umfassende Beiträge, auch informative Medien können heruntergeladen werden. Kontaktmöglichkeiten zu helfenden Stellen und Netzwerken runden das Angebot ab.



Portal „Zu Hause pflegen“:
unfallkasse-nrw.de/pflegende-angehoerige



KAMPAGNE

*Mehr Rücksichtnahme im
Straßenverkehr*

Aufmerksamkeit und gegenseitiger Respekt könnten das Unfallrisiko im Straßenverkehr deutlich senken. Das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) und der Deutsche Verkehrssicherheitsrat (DVR) rufen mit der Kampagne „mehrAchtung“ zu einem rücksichtsvollen Umgang miteinander auf. Fußgänger, Autofahrerinnen, Radfahrer und E-Scooter-Nutzerinnen – alle werden angesprochen. Geplant sind unter anderem Social-Media-Aktionen und Plakate an Autobahnen. Unterstützt wird die Kampagne von einem breiten Bündnis von Verbänden und Institutionen, darunter auch die Unfallkassen und Berufsgenossenschaften.



Kampagnenseite mit
allen Medien:
mehrachtung.de



PODCAST

*Psyche aus dem
Gleichgewicht*

Zeitdruck, fehlende Pausenzeiten und mangelhafte Arbeitsmittel – die Liste der Faktoren, die negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten haben können, ist lang. Wie Unternehmen und Einrichtungen gegensteuern können, erläutert Sieglinde Ludwig, Leiterin des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) im Interview „Psyche aus dem Gleichgewicht“. Sie erklärt, wie wichtig gute Führung ist und was eine regelmäßige Beurteilung der Arbeitsbedingungen bewirken kann. Risiken für psychische Belastung sollten bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden.



Suche: „Psyche aus dem
Gleichgewicht“ (Interview):
tube.dguv.de



Heftvorschau

Bei psychischen Erkrankungen benötigen Beschäftigte Unterstützung. Wie diese aussehen kann und worauf Führungskräfte achten sollten, zeigen wir in der kommenden Ausgabe von **top eins**.



Auto, Rad, Lkw. Wir sitzen alle im selben Boot.

Bringen wir **#mehrAchtung** auf die Straße.



Eine Verkehrssicherheits-Initiative
von bmdv.bund.de, dvr.de
und Partnern: mehrachtung.de

