

top eins



Vorsicht, Überlast!

Wie Führungskräfte Zeit- und Leistungsdruck managen, bevor es zu spät ist

AUS FEHLERN LERNEN

Von der Schuldkultur zur Lernkultur:
So gelingt der Umgang mit Fehlern 08

TATORT ARBEITSPLATZ

Wie Führungskräfte gefährdete
Beschäftigte entlasten können 12

KRANK INS BÜRO?

Lieber nicht! Der sogenannte
Präsentismus ist keine Kleinigkeit 14



4

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

Immer alles sofort, am besten gleichzeitig: Der Druck in der Arbeitswelt ist groß. Durch viele äußere Einflüsse, Stichwort Fachkräftemangel, sind die Belastungen auch nicht so einfach zu reduzieren. Ein möglicher Ansatz: Wer sich selbst und seinen Beschäftigten gegenüber eingesteht, dass Zeit- und Leistungsdruck dazugehören, kann damit konstruktiv umgehen.

Dann müssen Teams zwar immer noch dem Druck standhalten, erfahren dafür aber Wertschätzung. Zudem können Führungskräfte und Beschäftigte gemeinsam überlegen, wie Belastungen und Ressourcen am besten verteilt werden, so dass die Arbeit für alle gut oder besser zu schultern ist.

Das heißt natürlich nicht, dass Beschäftigte und Führungskräfte alles hinnehmen und nur ihre Einstellung ändern müssen. Neben strukturellen Änderungen gibt es einige weitere Stellschrauben für Führungskräfte. Ob Pausenkultur, Selbstsorge oder Umverteilung: Richtig eingesetzt, können diese Maßnahmen für Entlastung und ein besseres Betriebsklima sorgen.

Wie Sie Zeit- und Leistungsdruck ablassen können, erfahren Sie in der **topeins**-Titelstrecke ab Seite 4.

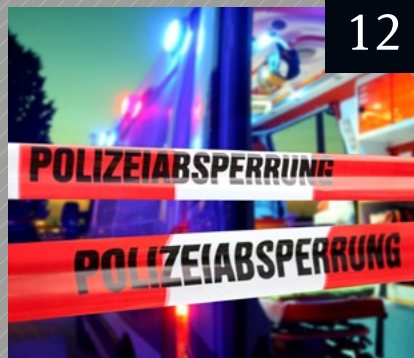
AUS FEHLERN LERNEN

Weg von der Schuldkultur, hin zur Lernkultur: So kann der gute Umgang mit Fehlern gelingen

8



12



TATORT ARBEITSPLATZ

Wenn Beschäftigte oft mit Gewalt konfrontiert werden, müssen Führungskräfte gegensteuern

RECHTLICHE UPDATES
Seite 11

KRANK INS BÜRO?
LIEBER NICHT!
Seite 14

AUS WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG:
GESUND BERUFLICH MOBIL
Seite 16

GEFAHRSTOFFE:
EIN ÜBERBLICK
Seite 18

EMPFOHLEN ZUM ...
Seite 20

IMBLICK:
WEIHNACHTSSTRESS
IM GRIFF
Seite 21

HAUSMEISTERIN CONNY:
WEIHNACHTSWICHTELN
Seite 22

AUF DEN PUNKT GEBRACHT:
ZWANG ZUR TEILNAHME AM
BETRIEBSFEST?
Seite 23

IMPRESSUM

topeins, 2. Jahrgang, erscheint zweimonatlich, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // **Internetadresse:** topeins.dguv.de // **Herausgegeben von:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: www.dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Redaktionsbeirat:** Jens Ackermann, Renate Bantz, Gregor Doepeke, Julia Fohmann, Karsta Herrmann-Kurz, Prof. Dr. Frauke Jahn, Gerhard Kuntzemann, Dirk Lauterbach, Dr. Ralf Michaelis, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Michael Quabach, Rike Schmickler-Bouvet, Dr. Ronald Unger, Dr. Martin Weber, Dr. Thorsten Wiethage, Dr. Monika Zaghaw, Holger Zingsheim, Dr. Klaus Zweiling // **Leserservice:** redaktion@topeins.dguv.de. Bitte geben Sie bei Adressänderungen, Abbestellungen etc. möglichst Ihre Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse an. // **Verlag:** CW Haarfeld GmbH, Luxemburger Str. 449, 50939 Köln, www.cwh.de // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), DGUV // **Redaktion:** Kai Stiehl (Redaktionsleiter), Markus Fischer, Lena Markmann, Manuela Müller, Maren Zeidler // **Druck:** Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Moorfleeter Deich 312a, 22113 Hamburg // **Grafisches Konzept:** CW Haarfeld GmbH // **Titelbild dieser Ausgabe:** Thomas Walloch // **Stand dieser Ausgabe:** 13.11.2019 // **Die nächste Ausgabe** erscheint am 12.02.2020.



einblicke

Smartphone aus – Erholung an. Im Privaten wie im Job ist es ein ständiger Begleiter: das Mobiltelefon. Gleichzeitig klagen viele Menschen über Ablenkung, Konzentrationsmangel und die permanente Erreichbarkeit. Nun zeigt eine Studie der International School of Management (ISM) in Hamburg, dass bewusste Auszeiten vom Smartphone sich positiv auf unsere psychische Erholung auswirken. Bei regelmäßigen Pausen nimmt das Verlangen nach dem Gerät ab, das Abschalten von der Arbeit gelingt besser und es fällt leichter, zu regenerieren. Die Studienteilnehmenden verzichteten für einen Zeitraum von zehn Tagen bewusst auf ihre Smartphones und beantworteten Fragen zu ihrer subjektiven Befindlichkeit. Die Ergebnisse zeigen: Das Verlangen nach dem Smartphone nahm deutlich ab, je länger auf das Gerät verzichtet wurde. Die Fähigkeit zur Erholung nahm hingegen zu. Je schwächer der Wunsch nach dem Gerät war, desto besser jedoch erholten sich die Studienteilnehmenden. Vielen Smartphone-Nutzenden gelingt es nur schwer, das Telefon aus der Hand zu legen, auch wenn sie es eigentlich möchten. Deshalb empfehlen die Autorinnen der Studie, in Unternehmen und Bildungseinrichtungen smartphonefreie Zonen einzurichten.

t1p.de/ha03



Der Duft der Arbeit. Weder in Deutschland noch auf internationaler Ebene gibt es bisher ein etabliertes Verfahren, wie Geruchsstoffe

in der Innenraumluft zu bewerten sind. Gerade Gestank wird aber häufig als sehr störend wahrgenommen und ist oftmals sogar Anlass für Messungen, weil Schadstoffe vermutet werden. Das zeigen aktuelle Daten aus einem Forschungsprojekt des Umweltbundesamtes. Und auch wenn eine gesundheitliche Gefährdung ausgeschlossen wird, kann die Wahrnehmung eines Geruchs über das übliche Maß belasten. Zurzeit wird deshalb diskutiert, ob Gerüche bei der Festlegung von Arbeitsplatzgrenzwerten für den (Büro-)Innenraum berücksichtigt werden sollten. Duft und Gestank sind aber schwer zu messen – sie sind höchst subjektiv, stark an Emotionen gekoppelt und sprachlich schwer zu umschreiben. Das Institut für Prävention und Arbeitsmedizin (IPA) setzt deshalb das sogenannte Polaritätenprofil ein, um Gerüche (möglichst) objektiv zu erfassen. Dabei werden Wortpaare für die Beschreibung des Geruchs verwendet, aus denen die Betroffenen auswählen müssen – am Ende entstehen daraus sogenannte Geruchsprofile.

t1p.de/m4tb

>>> Film ab! beim kommitmensch Film & Mediafestival der A+A 2019. Abgeräumt haben die Azubis der BASF Colors and Effects GmbH. Gleich drei Preise nahmen die Jugendlichen aus Ludwigshafen für ihren Kurzfilm „999“ mit nach Hause. Im Düsseldorfer Messekino wurden am 7. November die besten Beiträge des Festivals ausgezeichnet. Die Beteiligten waren sich einig: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit können über Filme besonders gut vermittelt werden – dafür braucht es nicht allzu viel Technik und Know-how, aber ein wenig Mut. Alle ausgezeichneten Beiträge gibt es unter:

kommitmensch.de > „Gewinner 2019“



kommitmensch

Sicher. Gesund. Miteinander.

topeins Serie „Arbeiten 4.0“

Die Arbeitswelt der Zukunft wird (noch) digitaler, flexibler und vernetzter. Doch wird sie auch besser sein? Werden die Menschen selbstbestimmter und gesünder arbeiten?

Die Digitalisierung der Arbeitswelt, kurz Arbeiten 4.0, schafft neue Rahmenbedingungen für den Arbeitsschutz.

topeins betrachtet mit einer sechsteiligen Serie das Thema Arbeiten 4.0 genauer: Unter den Titeln „Erreichbarkeit“, „Flexibles Arbeiten“, „Führen 4.0“, „Neue Technologie“, „Neue Schlafkultur“ sowie „Zeit- und Leistungsdruck“ werden prägende Aspekte der neuen Arbeitswelt mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen vorgestellt. Zudem rückt topeins Ansätze in den Blickpunkt, wie Führungskräfte mit den neuen Entwicklungen umgehen können.

Serie
Arbeiten 4.0

THEMA
**Zeit- und
Leistungsdruck**

Teil 6/6



Nach diesem Projekt wird es einfacher“, „Ja, der Kunde ist schwierig, aber das wird schon“, „Wenn die Kollegin wieder da ist, können Sie Aufgaben abgeben“, „Setzen Sie Ihre Prioritäten doch anders“ oder gar „Machen Sie sich mal locker“. So oder so ähnlich antworten Führungskräfte auf Klagen der Beschäftigten über zu kleine Zeitbudgets für zu große Anforderungen. Das Gleiche bekommen sie selbst zu hören, wenn sie bei ihrem Management vorsprechen.

Tatsächlich ist weder das nächste Projekt einfacher noch der neue Kunde. Die eine Kollegin kommt zurück, doch dann fehlt jemand anderes. Prioritäten setzen ist kaum möglich – die Arbeit fällt einem auf die Füße. Der Grund: Aufgaben sind zu eng getaktet. Hinzu kommen immense Komplexität und starke Regulierung sowie hochgesteckte – teilweise widerstreitende – Ziele.

Vorsicht, Überlast!

Die Belastung in der Arbeitswelt ist oft hoch und auch nicht so einfach zu reduzieren. Wer dies sich selbst und seinen Beschäftigten gegenüber eingesteht, kann mit Zeit- und Leistungsdruck konstruktiver umgehen.

Illustration: Thomas Walloch

Weniger Druck, dennoch mehr Belastung

Dabei scheinen Zeit- und Leistungsdruck etwas abgenommen zu haben. Dies zeigt eine Erwerbstätigenbefragung durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Die Ergebnisse aus dem Jahr 2018 lassen sich über zwölf Jahre vergleichen und spiegeln die Einschätzungen in puncto belastende Arbeitsbedingungen wider. Das Belastungsempfinden jedoch ist nicht gesunken: Das 2006 schon hohe Niveau ist trotz intensiver Anstrengungen in der Prävention in der Summe nicht weniger geworden. Multitasking und Unterbrechungen sind aktuell leicht angestiegen, andere Faktoren werden jedoch weniger häufig genannt: starker Termin- oder Leistungsdruck und sehr schnelles Arbeiten. Trotzdem wird an den Arbeitsplätzen nicht aufgeatmet. Im Gegenteil: Mehr Menschen geben an, sich belastet zu fühlen.

Es scheint, als fordere das dauerhaft hohe Pensum seinen Tribut. Eine technische Störung, das nächste Meeting, der Anruf einer Kundin oder die Kurznachricht des Kindes, das früher nach Hause kommt, lassen keinen „Flow“ entstehen. Also lieber mal die Pause sausen lassen – laut BAuA-Arbeitszeitreport 2016 entscheiden sich 20 Prozent der Befragten häufig dafür. Der Grund: Die Arbeitsmenge sei anders nicht zu bewältigen. Aber schafft man dadurch mehr? Dr. Sabine Gregersen, Psychologin bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), verneint das. „Wer die Pause auslässt, arbeitet zwar länger, aber deutlich weniger effektiv. Zugleich steigt die Gefahr von Fehlern und Unfällen“, so Gregersen. Wo Beschäftigte durcharbeiten, liegt das oft am „Vorbild Vorgesetzte“. Führungskräfte nutzen laut Statistik ihre Pause noch seltener als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Expertin der BGW rät: gemeinsam eine Pausenkultur einführen!

Tipp 1: Pausen (ernst) nehmen

- Fest in den Arbeitstag integrierte Pausen helfen, ein hohes Arbeitspensum gut zu bewältigen.
- Erholsam sind Pausen, die eine echte Auszeit darstellen – also möglichst den Arbeitsplatz verlassen und etwas anderes tun als dort: Wer am Schreibtisch sitzt, geht spazieren. Wer körperlich arbeitet, legt die Beine hoch und ruht aus.
- Kurzpausen von wenigen Minuten steigern die Leistungsfähigkeit nachweislich.

>

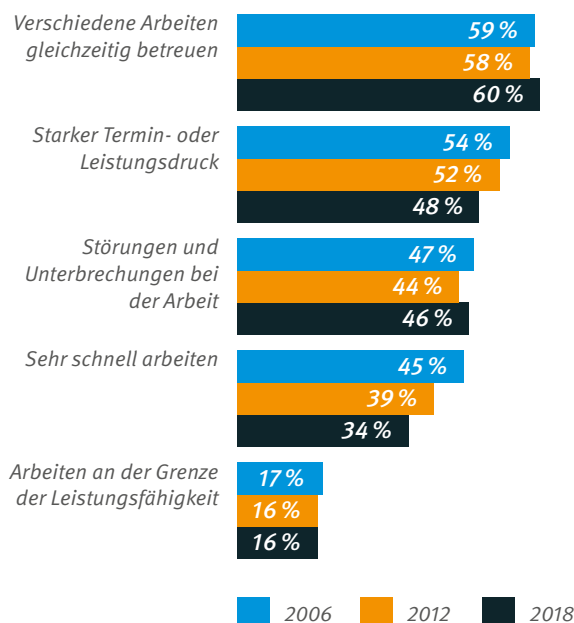
> **Durcharbeiten ist keine Dauerlösung**

Um ihr Pensum leisten zu können, streichen Beschäftigte nicht nur Pausen, sondern verschieben auch den Feierabend. Das kann mal entlastend wirken, um etwas in Ruhe abzuarbeiten. „Eine Dauerlösung darf das nicht sein“, warnt Prof. Dr. Dirk Windemuth vom Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG). Tatsächlich werden so die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen unterlaufen, die für den gesundheitsgerechten Ausgleich sorgen. Der Europäische Gerichtshof hat deshalb im Mai unterstrichen: Unternehmen sind verpflichtet, Arbeitszeitgesetze einzuhalten und dies zu dokumentieren. Wie sollen Beschäftigte ihre Aufgaben in den begrenzten Zeitfenstern bewältigen können? „Ein erster Schritt kann für alle Beteiligten sein, Privates und Berufliches möglichst klar voneinander abzugrenzen“, betont Windemuth.

Tipp 2: Berufliches und Privates klar trennen

- Gesetzliche Arbeits- und Erholungszeiten einhalten
- Im Job weniger private Messengerdienste und Social Media benutzen und zuhause keine dienstlichen E-Mails checken
- Berufliche Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit und private Erreichbarkeit innerhalb der Arbeitszeit absprechen und Regeln festlegen
- Flexible Arbeitszeiten als Gestaltungsinstrument nutzen
- Homeoffice nur unter bestimmten Bedingungen anbieten (siehe *topeins*, Ausgabe 4/2019, Seite 4–7)

Welchen Bedingungen sind die Beschäftigten in welchem Umfang ausgesetzt?



Quelle: baa: Fakten „Zeitdruck und Co – Wird Arbeiten immer intensiver und belastender?“

Der Soziologe Prof. G. Günter Voß erforscht Zeit- und Leistungsdruck. Er zieht nach einer aktuellen Befragung von 52 Fach- und Führungskräften unter dem Titel „Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck“ im Auftrag der BAuA Bilanz: „Viele der Befragten wissen gar nicht, wie sie mit dem Druck umgehen können.“ (Interview mit Prof. Voß in der *topeins* 6/2018, Seite 16) Die Belastung zu leugnen sei sinnlos – es verspiele die Handlungsoptionen. Wichtig sei zunächst die Selbstsorge. Vorgesetzte sollten sich den Druck, unter dem sie stehen, bewusst machen, wo möglich Ursachen angehen und sich selbst Leistungsgrenzen setzen.

Tipp 3: für sich selbst sorgen

- Anzeichen für Überforderung kritisch beobachten
- Für emotionalen und körperlichen Ausgleich sorgen
- Auf ausreichende Erholungsphasen und guten Schlaf achten
- Sich in kritischen Phasen privat und beruflich Unterstützung sichern
- Mit eigenen und fremden Anforderungen pragmatisch umgehen
- Aufgabenfülle bewusst begrenzen

Überforderung erkennen

Wer so mit sich selbst umgeht, hat auch einen Blick für die Leistungsgrenzen von Beschäftigten. Anzeichen dafür sind Gereiztheit und Unruhe, Klagen über Kopf-, Rücken- oder Magenbeschwerden, Herz-Kreislauf-Probleme, häufige krankheitsbedingte Abwesenheit oder überlange Arbeitszeiten. Auch achten sollten Führungskräfte auf Anwesenheit trotz Krankheit, auf den Konsum von Medikamenten oder Drogen sowie auf sinkende Qualität der Arbeit.

Darüber zu sprechen, ist nicht einfach. Vor allem, wenn das Unternehmen von einer Leistungskultur geprägt ist, die kritische Stimmen als „Low Performer“ stigmatisiert. Zudem können Beschäftigte selten einen bestimmten Belastungsgrund nennen. Wolfgang Engelhorn, ein auf Stressmanagement spezialisierter Businesscoach, empfiehlt dann, ein „Stresstagebuch“ zu führen. Oft wird sichtbar, dass der Druck auf mehreren Ebenen entsteht – eine belastende familiäre Situation, eine neue Anforderung oder ein Konflikt am Arbeitsplatz, die Angst vor Kündigung.

Laut Voß akzeptieren Beschäftigte hohen Druck weniger als Führungskräfte. Wichtig ist für Vorgesetzte zu erkennen, ob Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter beispielsweise in einer privat belastenden Lebenssituation oder auch mit zunehmendem Alter veränderte Optionen brauchen. Schließlich sind Erwerbstätige in Deutschland im Schnitt 44 Jahre alt – diese Zahl hat das Statistische Bundesamt für das Jahr 2018 ermittelt.

Stellschrauben im Team finden

Es geht also um klassische Felder der Prävention: Verhältnisse und Verhalten. Dabei zählen Zeit- und Leistungsdruck zu den psychischen Belastungen. Klar ist: Führungskräfte haben andere Gestaltungsspielräume als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch wenn sie sich selbst im Hamsterrad gefangen fühlen. Ein Kurz-Check der Kampagne **kommmit**mensch kann helfen, gemeinsam die Stellschrauben auf Teamebene zu finden.

Tipp 4: Gestaltungsmöglichkeiten im Team nutzen

- Handlungsspielräume gewähren, die entlastend wirken
- Für eine technisch angemessene und ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze sorgen
- Regelmäßig Team- und Mitarbeitergespräche führen
- Beteiligungsmöglichkeiten anbieten
- Mit Fehlern konstruktiv umgehen (siehe Seiten 8–10)
- Aufgaben und Kommunikation klar strukturieren
- Qualifizierungsmaßnahmen oder alternative Einsatzmöglichkeiten anbieten

So wichtig der Führungsstil des Chefs oder der Chefin ist – Windemuth vom IAG sieht auch die Betriebe in der Pflicht. „Das hohe Niveau der psychischen Belastungen wird faktisch hingenommen, anstatt Instrumente wie die Gefährdungsbeurteilung zu nutzen.“ Auch Manfred Kynast, der für die Handwerkskammer des Saarlandes Betriebe berät, verweist darauf. „Es geht dabei um funktionierende Abläufe, ein angenehmes Betriebsklima, eine gute Kommunikation und damit auch um weniger Belastungsempfinden“, berichtet der Ingenieur.

Tatsächlich weist nur die Hälfte der Betriebe die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung auf. Kontrollen und Sanktionen sind wie beim Thema Arbeitszeit die Ausnahme. Das Forscherteam um Voß resümiert: „Die von Zeit- und Leistungsdruck betroffenen Beschäftigten werden mit dem Druck weitgehend vom Betrieb allein gelassen.“ Windemuth stellt einen Vergleich auf: „Es ist so, als würde ich eine Leitung reparieren, ohne den Gashahn zuzudrehen. Stattdessen hänge ich ein Warnschild daran: Vorsicht, explosiv!“

Tipp 5: Der Kurz-Check der Kampagne **kommmit**mensch

Der Kurz-Check vermittelt durch sechs kurze Fragen einen ersten Eindruck, in welchen Handlungsfeldern Führungskräfte mit ihrem Team aktiv werden können.

AUTORIN: Miriam Becker

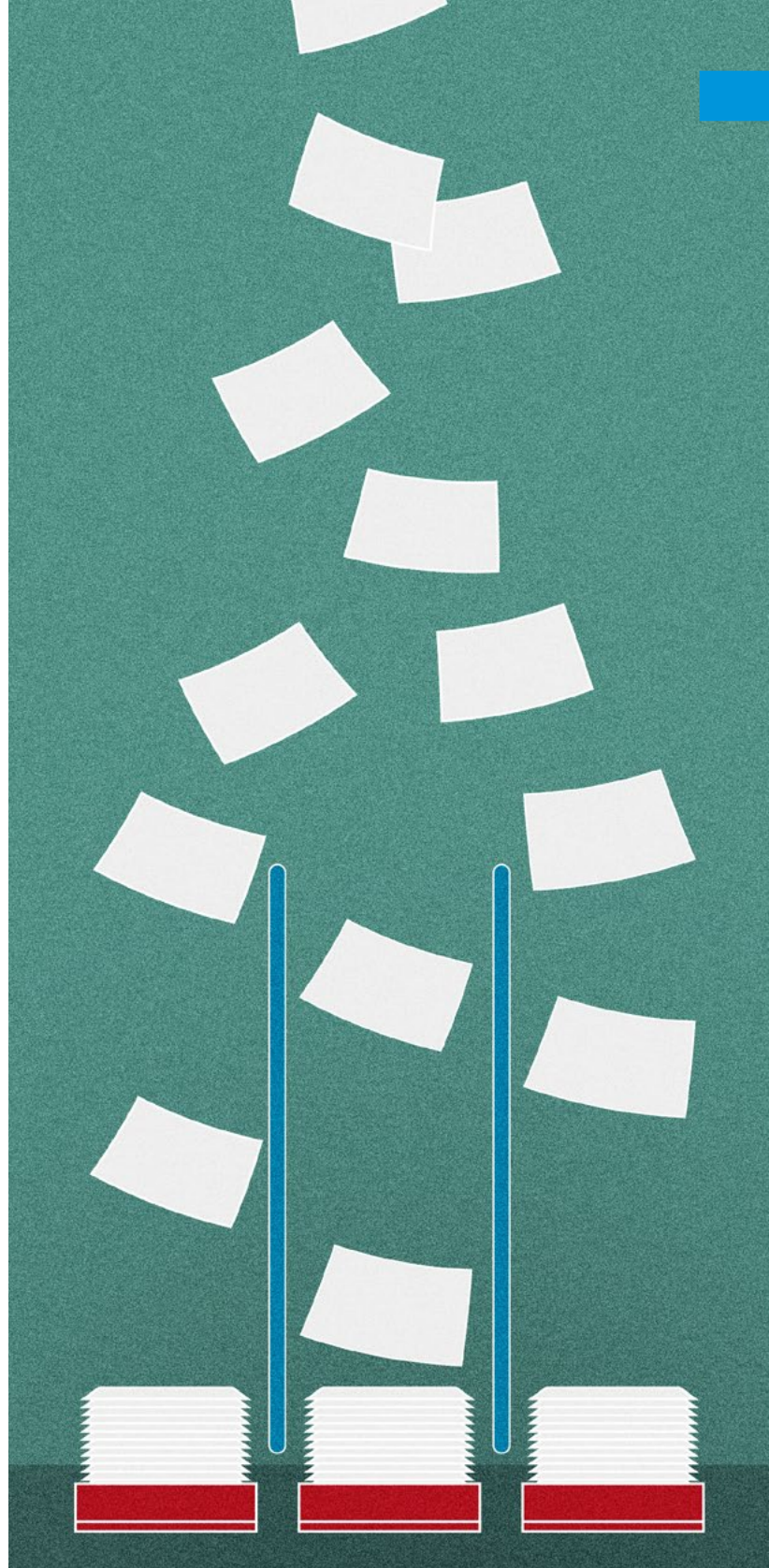


Illustration: Thomas Walloch



Weitere Informationen zum Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck finden Sie auf der Webseite der Kampagne unter

kommmitmensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

 kommmitmensch.de

Lernkultur statt Schuldkultur

Fehler sind nach wie vor ein großes Tabu. Doch der Anspruch, fehlerfrei zu sein, ist nicht nur unrealistisch. Er kann die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sogar gefährden. Mit professionellem Fehlermanagement und einer Vertrauenskultur fahren Führungskräfte besser.

Menschen werden immer Fehler machen. Schon allein aufgrund der Funktion und Kapazität des Gehirns: „Von der Art und Weise, wie wir Informationen verarbeiten, müssen wir Fehler machen“, spricht der Wirtschaftspsychologe und -forscher Professor Michael Frese von der Leuphana Universität Lüneburg ganz nüchtern ein mit negativen Emotionen besetztes Thema an.

Vermeidungskultur hemmt Lernprozesse

Freses Untersuchungen haben unter anderem ergeben, dass Deutschland in puncto Fehlertoleranz von 61 Ländern an vorletzter Stelle steht. Fehler und Misserfolge werden hierzulande meist unnachtsichtig geahndet. Wo Sanktionen oder zumindest Peinlichkeit drohen, traut sich kaum jemand, Fehler offen einzugestehen – mit zum Teil fatalen Folgen. Nicht nur der wirtschaftliche Erfolg und die Effizienz von Unternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen leiden darunter. Auch die Sicherheit und Gesundheit von Menschen sind dadurch gefährdet. So sterben allein in deutschen Krankenhäusern jährlich rund 18.800 Menschen aufgrund vermeidbarer Fehler, wie der Krankenhausreport 2014 des Wissenschaftlichen

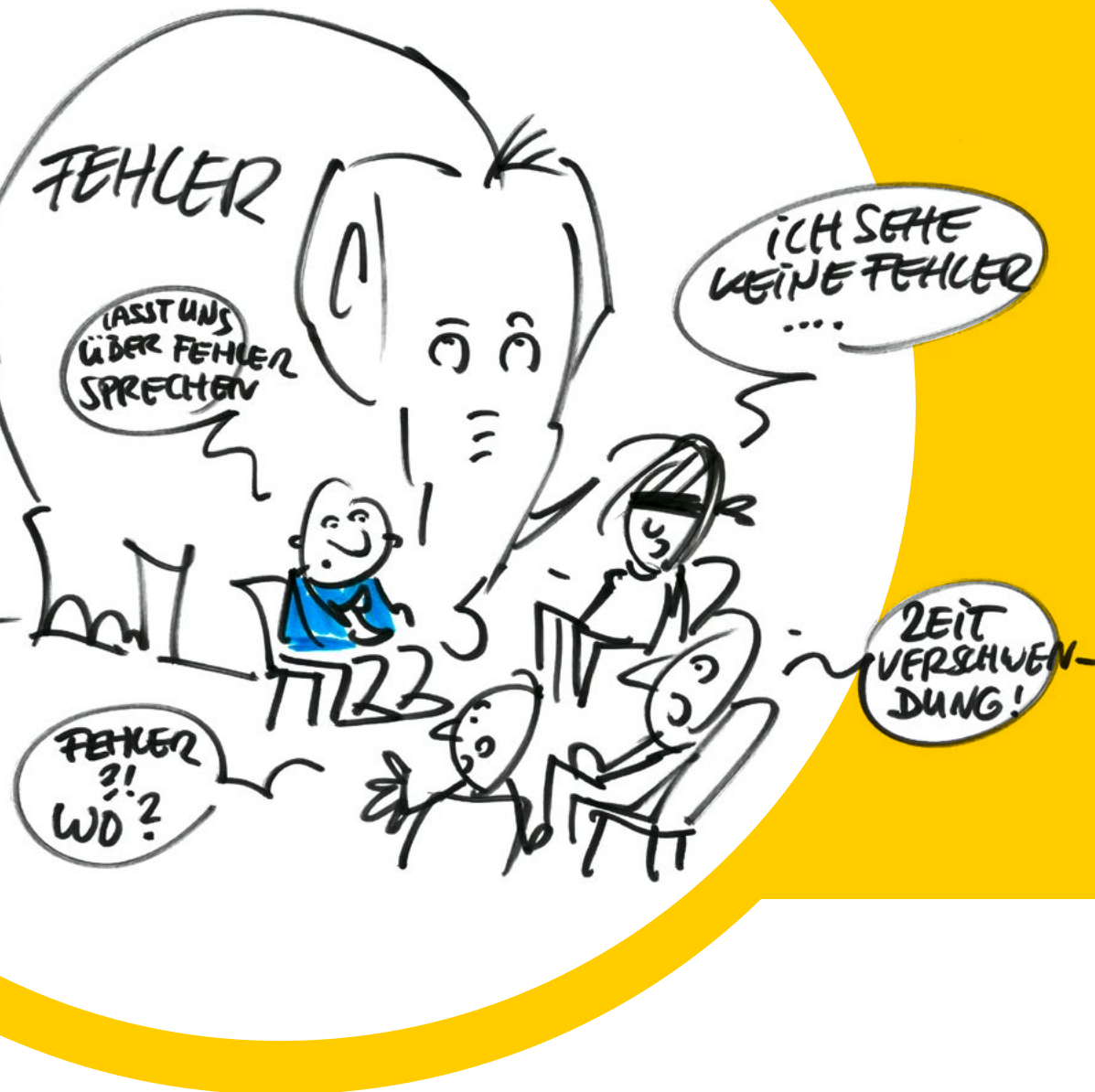
Instituts der AOK (WIdO) berichtet. Das übersteigt die Zahl der durch Verkehrsunfälle Getöteten bei weitem: 2014 starben 3.377 Personen im Straßenverkehr.

Ein systematisches Fehlermanagement und eine vertrauensvolle Betriebskultur sind die Bordmittel, mit denen sich in jeder beliebigen Branche Fehler reduzieren und die Sicherheit erhöhen lassen. Nur wenn Fehler offen eingestanden werden, lassen sich die Entstehungsursachen ergründen. Erst dann haben Betriebe die Chance, Arbeitsabläufe und vorhandene Sicherheitsbarrieren überhaupt zu hinterfragen.

Fehleranalyse mit dem Schweizer-Käse-Modell

Nach dem Psychologen James Reason von der Universität Manchester sind mangelnde Sicherheitsbarrieren wie Löcher im Schweizer Käse. Liegen diese Löcher aufgrund besonderer Umstände direkt voreinander, kann eine vorhersehbare Gefahr oder eine abweichende Handlung die Barrieren überwinden und zu einem schweren Unfall oder einem anderen unerwünschten Ereignis führen (siehe Abbildung auf Seite 10). Die Löcher in den Barrieren entstehen laut Reasons Fehlertheorie durch aktives und latentes Versagen. Zudem

Zeichnung: DGUV



können sich die Barrieren durch äußere Einflüsse und psychologische Vorläufer, etwa mangelnde Konzentration wegen Müdigkeit, dynamisch verschieben (siehe auch *topeins* 5/2019, Seite 12).

Aktives Versagen sind sogenannte unsichere Handlungen, sprich Fehler und Verstöße der Beschäftigten: etwa die Gabe eines falschen Medikaments oder das Manipulieren einer Maschine.

Latentes Versagen entsteht durch Entscheidungen der Leitungsebene einer Organisation. Ein Beispiel: Ein Unternehmen schafft eine kostengünstige, aber benutzerunfreundliche Maschine an, deren Sicherheitsvorkehrungen deshalb manipuliert werden. Latentes Versagen kann auch auf dem Ausfall von Ressourcen oder ungünstigen baulichen Gegebenheiten beruhen – Beispiel Lärmbelastung im Großraumbüro (siehe auch *topeins* 2/2019, Seite 10–12).

Gemeinsam bessere Barrieren finden

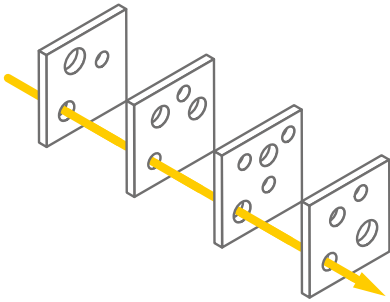
Das Schweizer-Käse-Modell bietet einen für viele deutsche Betriebe neuen und wertvollen Ansatz zur Ermittlung von Fehler- und Unfallursachen: Es geht weg

vom rein persönlichen Versagen und öffnet den Blick für das Versagen des Systems. Selbst wenn negative Auswirkungen durch latentes Versagen sich zunächst nicht zeigen, begünstigen sie doch das Auftreten von aktiven Fehlern. Wichtiger als die Frage nach dem oder der Schuldigen ist bei diesem Modell die Frage, wie sich gefundene Fehler künftig vermeiden lassen.

Statt der hierzulande vorherrschenden und weitgehend nutzlosen Schuldkultur führt ein systemischer Ansatz zu der im angelsächsischen Raum weitverbreiteten, pragmatischen Lern- und Fehlerkultur. Der Weg dorthin führt im Wesentlichen über zwei Faktoren.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Eine gute Fehlerkultur setzt voraus, dass Belegschaft und Führungskräfte darauf vertrauen können, beim Eingeständnis eines unbeabsichtigten Fehlers nicht an den Pranger gestellt oder bestraft zu werden. Und genau da liegt das Problem: „Ein relativ großer Teil der Betriebe ist weit entfernt davon, eine Vertrauenskultur zu haben“, formuliert Dr. Marlen Cosmar vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) ihre Erfahrung aus Schulungen. >



Das Schweizer-Käse-Modell der Unfallentstehung von James Reason

- > Die Arbeitspsychologin ist am IAG unter anderem zuständig für das Thema gesundheitsförderliche Führung. Eine ergebnisoffene und vertrauensvolle Kommunikation spielt bei einer erfolgreichen Fehlerkultur die entscheidende Rolle, so Cosmar.

Beim Reden dürfe es jedoch nicht bleiben. Fehler und Beinahe-Unfälle müssen selbstverständlich gemeldet und dokumentiert werden. Besonders wichtig: „Beschäftigte müssen das Gefühl haben, dass mit diesen Meldungen etwas passiert“, unterstreicht die Psychologin. Je nach Größe des Betriebs eignen sich für Meldungen einfache Vordrucke oder Kontaktformulare im Intranet bis hin zu Datenbanken, wie sie etwa der global agierende Technologiekonzern ABB verwendet.

Erfolgsfaktor Führungskraft

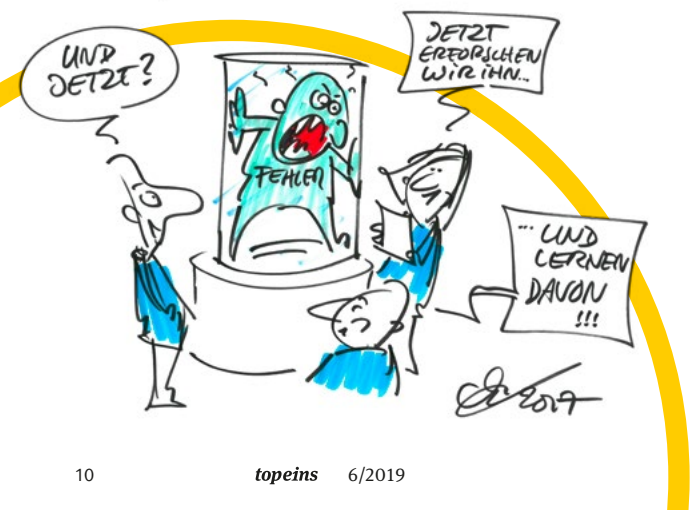
Ganz egal, welches Tool zum Einsatz kommt: Der Erfolg des Fehlermanagements steht und fällt mit dem Grad der Hierarchie. „Starke Hierarchien sind tendenziell weiter von einer Fehlerkultur entfernt“, sagen Cosmar und Frese übereinstimmend. Der Schlüssel zum Erfolg sind die Geschäftsleitungen und Führungskräfte, die flache Hierarchien und ein Vertrauensverhältnis schaffen und kontinuierlich vorleben müssen. Erst wenn die Mitarbeitenden sich trauen, offen zu kommunizieren, können Regelabweichungen – mit welchem System auch immer – dokumentiert und ausgewertet werden. Und nur dann können Prozesse besser, sicherer und gesünder gestaltet werden.

AUTORIN: Manuela Müller

7

Tipps für eine gute Fehlerkultur

- 1 | **Schaffen Sie einen geschützten Rahmen** für Eingeständnisse von Fehlern.
- 2 | **Formulieren Sie Ihre Fragen** nach den Gründen für etwaige Fehler ergebnisoffen.
- 3 | **Stellen Sie Beschäftigte nicht an den Pranger.**
- 4 | **Senden Sie Ich-Botschaften**, statt Ihre Sätze mit „Sie haben/dürfen nicht ...“ etc. zu beginnen.
- 5 | **Lassen Sie Kommunikation in beide Richtungen zu** – nehmen Sie Kritik an Ihrem Handeln oder Ihren Entscheidungen offen an.
- 6 | **Schaffen Sie verbindliche Regeln**, was wie intern dokumentiert und kommuniziert wird.
- 7 | **Schulen Sie Ihre Beschäftigten**, wie Fehler und unerwünschte Ereignisse nach außen kommuniziert werden können und sollen.



» komm mit mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Weitere Informationen und Handlungshilfen zum Herunterladen bietet die Präventionskampagne komm mit mensch der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen im Internet:
kommmitmensch.de » „Fehlerkultur“

Regeln, Vorschriften, Informationen & Grundsätze

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



NEU

Das **Paketboten-Schutz-Gesetz** wurde am **18.09.2019** vom Bundeskabinett beschlossen.

Mit dem Gesetz soll die Nachunternehmerhaftung nun auch auf die Paketbranche ausgeweitet werden. Für die Baubranche gilt sie bereits seit 2002. Ziel des Gesetzes ist es, die Arbeitsbedingungen in der Kurier-, Express- und Paketbranche (KEP) zu verbessern. Die Nachunternehmerhaftung soll dafür sorgen, dass auch für die in Subunternehmen Tätigen Sozialversicherungsbeiträge gezahlt werden.

Hintergrund: Durch den kontinuierlich wachsenden Onlinehandel hat die Zahl der in Subunternehmen Beschäftigten stark zugenommen. Das betrifft nahezu jede sechste Stelle in der KEP-Branche. Das Paketboten-Schutz-Gesetz stellt sicher, dass künftig die Hauptauftraggeber für die abzuführenden Beiträge der Subunternehmen haften.

Um Hauptunternehmer zu entlasten, ohne die Pflichten der Nachunternehmer zu vernachlässigen, können Krankenkassen und die Unfallversicherungsträger jenen Nachunternehmern, die die Sozialbeiträge bisher ordnungsgemäß abgeführt haben, eine Unbedenklichkeitsbescheinigung ausstellen.



NEU

Die **DGUV Information 215-410 „Bildschirm- und Büroarbeitsplätze – Leitfaden für die Gestaltung“** ist im Juli 2019 erschienen und steht im Internet zum Download bereit. Der Leitfaden konkretisiert die sicherheitstechnischen, arbeitsmedizinischen, ergonomischen und arbeitspsychologischen Anforderungen für die Gestaltung und den Betrieb von Bildschirm- und Büroarbeitsplätzen. Die Kriterien sind auf andere Arbeitsplätze übertragbar. Der Leitfaden erspart Betrieben die eigene Auslegung und hilft dabei, die Schutzziele der Bildschirmarbeitsplatzverordnung korrekt umzusetzen.



ZURÜCKGEZOGEN

Die **DGUV Information 213-028 „Tätigkeiten mit Gefahrstoffen im öffentlichen Dienst“** wurde zurückgezogen. Die Inhalte dieser DGUV Information werden mittlerweile durch die im Jahr 2018 überarbeitete DGUV Information 213-079 „Tätigkeiten mit Gefahrstoffen – Informationen für Beschäftigte“ abgedeckt.

Tatort

Arbeitsplatz



*Viele Beschäftigte wurden schon einmal Opfer von Gewalt. Besonders betroffen sind Mitarbeitende im Rettungsdienst. Wie Arbeitgebende ihre Beschäftigten schützen können – und was dabei hilft, Gewalterlebnisse zu bewältigen –, erklärt **topeins**.*



Therapie

Mitarbeitenden stehen nach einem beruflichen Gewalterlebnis mit psychischen Folgen fünf probatorische therapeutische Sitzungen zu.

Es ist Freitagabend, betrunkene Partybesucher wanken aus einer Bar. Sie beginnen eine Schlägerei, es gibt Verletzte, jemand ruft den Rettungsdienst. Die eintreffenden Notfallsanitäterinnen und -sanitäter finden eine aufgeheizte Menge vor. Einige Umstehende beschimpfen die Einsatzkräfte, rempeln sie an. Eine Situation, wie sie Daniel Schulte zu gut kennt. Der Fachbereichsleiter Bevölkerungsschutz beim Deutschen Roten Kreuz (DRK) Niedersachsen arbeitet seit 16 Jahren im Rettungsdienst. „Die Hemmschwelle zu Beleidigungen und Provokationen sinkt“, sagt der 36-Jährige. Und: „Vor allem der Konsum von Alkohol verändert das Wesen vieler Menschen.“

Ob Rettungskräfte, Amtsmitarbeitende, Polizei oder Pflegepersonal – Gewalt im Einsatz gehört für viele Beschäftigte zum Arbeitsalltag. Betroffen sind vor allem Erstere – die Rettungskräfte –, zeigt eine Studie der Ruhr-Universität Bochum aus dem Jahr 2018: Von den 335 befragten Rettungskräften berichteten 94,3 Prozent von körperlichen oder verbalen Angriffen in den vorangegangenen zwölf Monaten. Vor allem Einsätze in Wohnungen bieten laut Notfallsanitäter Schulte Gewaltpotenzial. „Wir betreten damit einen sehr privaten Raum, in dem wir nicht alle Gewohnheiten kennen. Viele reagieren darauf aggressiv.“ Insbesondere bei Einsätzen wegen häuslicher Gewalt drohen Rettungskräften gewalttätige Anfeindungen.

Meldung ist Pflicht

Zwar sieht das Gesetz vor, dass Arbeitgebende prüfen, wie gefährlich die Arbeit in ihrem Unternehmen ist – auch in Bezug auf psychische Folgen. Doch bisher gebe es die Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen noch in zu wenigen Unternehmen, sagt Anne Gehrke, Referentin Verkehrssicherheit beim Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) der DGUV. Wenn Mitarbeitenden allerdings etwas passiert und sie mehr als drei Tage arbeitsunfähig werden, sind Betriebe verpflichtet, das zu melden. Und auch bei kürzeren Arbeitsausfällen empfiehlt Gerke eine Meldung. „Jedem Mitarbeitenden stehen nach einem Arbeitsunfall mit psychischen Folgen im Rahmen des Psychotherapeutenverfahrens der DGUV fünf probatorische Sitzungen zu – unabhängig davon, ob er durch das Gewaltereignis einen körperlichen Schaden erlitten hat.“

Gewisse Risikofaktoren lassen sich im Rettungsdienst nie ausschließen. Doch sie können möglichst gering gehalten werden. Gehrke verweist dafür auf das TOP-Prinzip, das für technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen für einen besseren Arbeitsschutz steht. Wichtig sei eine zeitgemäße Technik. „Rettungskräfte brauchen moderne und aus-

reichend viele Funkgeräte. Auch die Kommunikation mit der Zentrale muss jederzeit gewährleistet sein“, sagt die IAG-Expertin. So kann die Leitstelle den Kolleginnen und Kollegen etwa während ihrer Fahrt zum Einsatzort durchgeben, ob sie eine bedrohliche Situation erwartet. Auf der organisatorischen Ebene geht es darum, Abläufe zu standardisieren: „Das sorgt für eine bessere Teamarbeit. Die Beschäftigten wissen in einer Notfallsituation sofort, was zu tun ist.“ Darüber hinaus sollten Arbeitgebende ihre Mitarbeitenden auf bestimmte Gewaltsituationen vorbereiten.

Interkulturelle Kompetenz schulen

Entsprechende Schulungen gibt es bereits in der Ausbildung. „Da die Ausbildung seit 2014 drei Jahre umfasst, gibt es bereits viele Möglichkeiten, sich auf Gewaltsituationen vorzubereiten“, sagt Schulte vom DRK. Beschäftigte im Rettungsdienst haben eine 30-stündige Fortbildungspflicht, die sie zum Beispiel für Deeskalationsschulungen nutzen können. Auch die interkulturelle Kommunikation werde immer wichtiger, sagt Schulte: „Bei Einsätzen begegnen wir auch Menschen aus anderen Kulturen. Es hilft, wenn man etwa einordnen kann, dass ein lauter Wortschwall in fremder Sprache nicht zwingend eine Bedrohung darstellt.“

Wer Gewalt auf der Arbeit erlebt hat, sollte darüber sprechen – davon ist Expertin Gehrke überzeugt. „Arbeitgebende können zum Beispiel Einsatznachbesprechungen führen oder eine Deeskalationspause ermöglichen – also eine kurze Auszeit nach schwierigen Konfliktsituationen.“ Alternativ helfe ein psychologisches Gespräch. Doch nicht jeder will mit einem externen Therapeuten sprechen. Das DRK setzt deshalb auf interne Anlaufstellen: die sogenannten Kollegialen Ansprechpersonen. Sie sprechen mit ihren Kolleginnen und Kollegen, wenn sie zum Beispiel eine Gewaltsituation erlebt haben, und geben Tipps, wie Beschäftigte damit umgehen können. Oder, wie Schulte es formuliert: „Ein Grundsatz im Rettungsdienst lautet schließlich, dass man sich nicht selbst gefährden soll. Und wer über belastende Situationen spricht, schützt sich bereits enorm.“

AUTORIN: Nina Bärschneider



Austausch

Der Austausch mit Ansprechpersonen im Betrieb ist oft hilfreich.




Schulungen

Spezielle Deeskalationsschulungen oder Trainings in gewaltfreier Kommunikation können Mitarbeitende in betroffenen Berufen vorbereiten.



Weitere Informationen

... zum Umgang mit Gewalt im Berufsalltag finden Sie unter:

 t1p.de/7a3q



Lieber zuhause bleiben

*Wer krank zur Arbeit kommt, tut sich und den Mitbeschäftigten keinen Gefallen. Dieses Phänomen der Arbeitswelt nennt sich Präsentismus und hat Folgen für Beschäftigte und Unternehmen. **topeins** berichtet, was Betriebe dagegen tun können.*

Husten, Schnupfen, Bindehautentzündung: Viele Beschäftigte bleiben trotz Krankheit nicht zuhause. So kam eine repräsentative Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) aus dem Jahr 2017 zu dem Ergebnis, dass mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmenden bisweilen krank zur Arbeit gehen. Damit gefährden sie nicht nur ihre eigene Gesundheit, sondern auch die ihrer Kolleginnen und Kollegen. Zudem verringert sich die Produktivität. Beschäftigte, die krank am Arbeitsplatz erscheinen, sind weniger leistungsfähig, machen mehr Fehler und erleiden und verursachen mehr Unfälle. Anders ausgedrückt: Präsentismus kostet Unternehmen Geld.

Weiterarbeiten – ja oder nein?

Studien unterstreichen: Wer krank weiterarbeitet schädigt die eigene Gesundheit dauerhaft. Auch die Gefahr einer Chronifizierung steigt. Deshalb gilt meistens: Wer krank ist, braucht Ruhe. Das stimmt aber nicht immer. Präsentismus kann sich im Einzelfall auch stabilisierend auswirken. Denn es gibt chronische oder psychische Erkrankungen, bei denen es gut ist, weiter zu arbeiten, da Arbeit in diesem Falle Sicherheit und Struktur bietet. „Es ist individuell abzuwägen, ob trotz gesundheitlicher Beeinträchtigung ein Weiterarbeiten angezeigt ist,“ erklärt Anja Mücklich vom Institut für Arbeit und Gesundheit der



Foto: Getty Images/PeopleImages | com: flaticon.com

Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). „Das hängt von der Art der Beeinträchtigung ab und vom Arbeitsplatz. Gefährlich wird es, wenn häufig oder längere Zeit gegen ärztlichen Rat weitergearbeitet wird oder Beschäftigte erst gar nicht zum Arzt gehen, damit sie weiterarbeiten können und dadurch der Heilungsprozess beeinträchtigt wird“, so die Expertin weiter. Gegenüber Beschäftigten, denen es an Einsicht mangelt und die deshalb weiterarbeiten, sollten Betriebe klar äußern, dass dieses Verhalten unerwünscht ist.

Gesundheitskompetenz fördern

Ob aus Pflichtgefühl, der Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, oder der Befürchtung beruflicher Nachteile: Gründe für das Erscheinen am Arbeitsplatz trotz Krankheit gibt es viele. Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen ihre Kultur und Werte prüfen: Unterstützt das Unternehmen Präsentismus unter den Mitarbeitenden – oft sogar unbeabsichtigt? In Zeiten von ergebnisorientierter Projektarbeit mit oft hohem Termin- und Leistungsdruck müssen Beschäftigte in der Lage sein, eigene gesundheitliche Grenzen zu beachten. Sonst werden Krankheiten möglicherweise verschleppt. Betriebe können Beschäftigte darin unterstützen, gesundheitsdienliche Entscheidungen zu treffen, indem sie gezielt die Gesundheitskompetenz fördern. Andererseits braucht es selbst dort, wo die



Kultur gegen Präsentismus

Die beste Prävention gegen Präsentismus ist eine Unternehmenskultur, die wertschätzend ist und Beschäftigten Sicherheit vermittelt.

Verhältnisse gut sind, das entsprechende Verhalten der Mitarbeitenden. Es müssen also alle mitmachen.

Denjenigen Beschäftigten, die besonders anfällig für ein gesundheitsgefährdendes Verhalten sind, können Betriebe gezielte Coachings anbieten. So können Mitarbeitende sensibilisiert und unterstützt werden. Auch konkrete Maßnahmen sollten ergriffen werden, um Krankheiten wie die Grippe schon im Vorfeld zu verhindern. Durch Heizungsluft trocknen zum Beispiel die Schleimhäute schneller aus. Sie sind so Nährboden für Erkältungserreger. Dagegen helfen intensives Lüften und viel Trinken. Auch Gripeschutzimpfungen und Hinweise zum richtigen Händewaschen bieten sich an. Mitarbeitende, die mit Schnupfen zur Arbeit erscheinen und nicht in die Armbeuge niesen, sollten darauf hingewiesen werden. Ebenso wichtig ist ein funktionierendes betriebliches Wiedereingliederungsmanagement (BEM). Beispiele von gelungenen Behandlungen und Wiedereingliederungen können dann etwa intern kommuniziert werden. So wird Betroffenen die Angst genommen, Nachteile zu erwarten, wenn sie nach längeren Fehlzeiten die Arbeit wieder aufnehmen.

Vorbild Führungskraft

Hat Gesundheit im Unternehmen nur einen geringen Stellenwert und stehen schnelle Ergebnisse im Vordergrund, hat die mittlere und untere Managementebene kaum Chancen, im Sinne ihrer Beschäftigten zu führen – sie werden den Druck nach unten weitergeben. Die beste Prävention gegen Präsentismus ist hingegen eine Unternehmenskultur, die wertschätzend ist und Beschäftigten Sicherheit vermittelt.


Neben fairen Arbeitsverträgen, realistischen Zielvereinbarungen und Vertretungsregelungen können auch Führungskräfte mit ihrem Verhalten dazu beitragen, Präsentismus zu bekämpfen. Forschungen konnten zeigen, dass gute Führung Präsentismuskosten senken kann. Für gute Aufgabenverteilungen, faire Leistungsvorgaben sowie Dialogbereitschaft sind Führungskräfte immer (mit)verantwortlich – und damit auch für ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld. Damit Führungskräfte das leisten können, brauchen sie den Rückhalt der Geschäftsführung beziehungsweise ihrer Vorgesetzten. Denn von einer gemeinsamen Strategie gegen Präsentismus profitieren am Ende alle: Beschäftigte, Vorgesetzte und der Betrieb insgesamt.

AUTOR/IN: Florian Jung / Maren Zeidler



Weitere Informationen

Mehr zum Thema Präsentismus finden Sie unter:

 iga-info.de > „Präsentismus“

Gute Fahrt!

Berufsbedingt unterwegs – das trifft auf viele Menschen in Deutschland zu. Und es werden mehr, denn die Mobilität im Job steigt. Damit die Beschäftigten sicher ankommen, werden im Auftrag der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) Präventionsansätze erforscht – praxisnah im Betrieb.

Autobahn, Stadtverkehr, Stau, Parkplatzsuche: Für viele Berufstätige ist das auch im Job Teil des Alltags. Pflegedienste, Montage- und Serviceteams, Vertriebsmitarbeitende und viele andere sind jeden Tag auf den Straßen unterwegs. Ihr Beruf erfordert es, mobil zu sein, auch wenn die eigentliche Arbeit nicht im Fahrzeug stattfindet (wie es beispielsweise bei Lastwagenführenden der Fall ist). Stressiger Verkehr, langes Sitzen, enge Taktung und eine erhöhte Unfallgefahr sind nur einige der Belastungen, denen diese Beschäftigtengruppen ausgesetzt sind. Der Trend ist deutlich: Die berufliche Mobilität in Deutschland steigt. Damit die Unfallzahlen nicht mitsteigen, ist Prävention unerlässlich.

Wo drückt der Schuh?

Im Auftrag der DGUV erforscht ein Team aus Fachleuten der Technischen Universität Dresden, der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der systemkonzept GmbH aus Köln Präventionsmaßnahmen bei berufsbedingten mobilen Tätigkeiten. Das Projekt heißt „BestMobil“. Um funktionierende Maßnahmen zu entwickeln, ist es zunächst wichtig, die Belastungen und Gefahren im Verkehr zu verstehen. Und die sind vielfältig. „Maßgebliche unfallbegünstigende Situationen beziehen sich auf das Fahrumfeld, das Verkehrsumfeld und die Verkehrssituation, und natürlich auf das Fahrzeug selbst“, erklärt Dr. Katrin Höhn von der TU Dresden, die im Projekt mitarbeitet. „Außerdem spielen das betriebliche Umfeld, also zum Beispiel die Stressbelastung, die Arbeitsorganisation, und die Menge der Fahrten eine wesentliche Rolle.“

Doch wie geht man am besten vor, um diese Vielzahl an Belastungen zu erkennen und zu benennen? Zunächst wurden über 35 Betriebe gefunden: aus der Pflegebranche, dem Rettungsdienst, dem Consulting sowie Unternehmen, die Montageteams beschäftigen. Die Betriebe wählten Mitarbeitende aus. Diese wurden mehrfach befragt, sie führten über mehrere Tage arbeitsbezogene Tagebücher und wurden auf ihren Fahrten begleitet.

Mit GoPro auf Fahrt

Ein Alleinstellungsmerkmal der Studie ist es, dass sogenannte psycho-physiologische Belastungen erfasst wurden, das heißt vor allem, welche körperlichen Reaktionen welchen psychischen Belastungen folgen und umgekehrt. Dafür wurden die Testpersonen ausgestattet mit Herzfrequenzmessern und GoPro-Kameras. Die kleinen Kameras wurden im Fahrzeug in Kopfhöhe montiert und erstellten sogenannte Point-of-view-Aufnahmen, also Aufnahmen aus der Perspektive der fahrenden Person. Die Testpersonen mussten außerdem im Tagebuch vor und nach jeder Schicht eine Reihe von Fragen beantworten – zum Beispiel, ob und wie sie Stress empfunden haben, wie ihre Schlafqualität war und ob sie im Laufe des Tages Konfliktsituationen erlebt hatten. Stressbelastungen durch Faktoren wie Termindruck oder Stau konnten so gut erkannt werden.



Foto: Getty Images / alexbaumann

Sammeln und individualisieren

Einige Ergebnisse dieser Analysen fasst Dr. Höhn zusammen: „Es zeigte sich, dass vor allem Zeitdruck, unregelmäßige Pausen und zum Teil auch lange Autofahrten zum Alltag vieler mobil Tätigen gehören. Dies sind unsere Ansatzpunkte für die Prävention.“ Nämlich Ansatzpunkte zum Handeln: Die Forscherinnen und Forscher stellten anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der Voruntersuchung eine große Zahl an Maßnahmen zusammen. Von der technischen Aufrüstung der Fahrzeuge über Fahrsicherheitstrainings bis zu organisatorischen Veränderungen: 130 Instrumente und Best Practices wurden gelistet und getestet.

Welche Maßnahmen in welchen Betrieben bei welchen Personen Sinn ergeben, ist individuell sehr unterschiedlich. Die Empfehlungen für die Betriebe sollen deshalb auf die Branche zugeschnitten und in Maßnahmenbündeln angeboten werden.

Beispiel gefällig?

Wie im Unternehmen S.: Es bietet technische Dienstleistungen in den Bereichen Energie und Kommunikation an. Während der BestMobil-Analyse stellte sich heraus, dass an einigen Stellen besonderer Handlungsbedarf bestand:

- *Zeitdruck durch Kundentermine*
- *Informationsüberflutung*
- *fehlende Pausen und Erholung*
- *hohe Risikobereitschaft und geringe Risikokompetenz der Mitarbeitenden*
- *ungünstige Umgebungsbedingungen im Einsatz*

Durch die Testphase im Unternehmen kristallisierten sich Maßnahmen heraus, die für diesen spezifischen Mobilitätstyp besonders wirksam sind:

- *Coaching zum Fahrverhalten, Stärkung der Risikokompetenz*
- *Pausenmanagement und Stressregulation*
- *Stärkung von Kommunikation, Mediation, Motivation (etwa Plakat-Aktionen, Multiplikatoren-Workshops)*
- *Workshop zum Umgang mit belastenden Situationen*

Die Maßnahmenbündel können Betriebe einsetzen, wenn sie Bedarf sehen. Noch sind die Bündel jedoch nicht geschnürt: Leitfaden und Praxishilfe für die Unternehmenspraxis werden nach Abschluss des Projektes Ende 2019 vorliegen.

AUTORIN: Maren Zeidler



Weitere Informationen

... zum Projekt „BestMobil: berufsbedingte Mobilität – Identifizierung und Erprobung von Präventionsansätzen“ finden Sie unter.

 dguv.de > Webcode dp116615



Gefährlich?

Geschützt!

Der Umgang mit Gefahrstoffen muss im Betrieb so organisiert sein, dass Beschäftigte nicht zu Schaden kommen. Verantwortlich sind die Arbeitgebenden. **topeins** gibt einen Überblick über die Risiken und Pflichten.

Sie lauern in fast jedem Betrieb: Gefahrstoffe, die für Beschäftigte gefährlich werden können. Arbeitgebende sind verpflichtet, solche Stoffe ordnungsgemäß zu kennzeichnen und die Beschäftigten darüber aufzuklären, wie sie sich schützen können. Fehlen in einem Unternehmen ausreichende Schutzmaßnahmen oder gehen Beschäftigte fahrlässig mit Gefahrstoffen um, kann das ernste Folgen haben. Verätzungen, Verbrennungen, Stürze – die Gefahren sind vielfältig. Unfälle und berufsbedingte Erkrankungen betreffen aber nicht nur den Einzelnen. Im Unternehmen führen sie zu Fehlzeiten und mindern das Image in der Öffentlichkeit.

Gefahrstoff: Was ist das?

Gefahrstoffe können unter anderem toxisch, reizend, ätzend, entzündbar, explosiv oder krebserregend sein (zur Klassifizierung siehe Kasten rechts oben). Was wie gefährlich ist, erkennen Beschäftigte im Zweifel anhand der Kennzeichnung auf dem Gefäß und durch das Sicherheitsdatenblatt. Behälter mit Gefahrstoffen sind mit einem oder mehreren Piktogrammen gekennzeichnet. Es gibt insgesamt neun davon – rot umrandete Rauten, in deren Mitte sich ein Symbol befindet, zum Beispiel der Totenkopf mit gekreuzten Knochen. Außerdem finden Beschäftigte dort immer noch ein Signalwort – „Achtung“ oder „Gefahr“ – sowie Gefahrenhinweise (sogenannte „H-Sätze“) und Sicherheitshinweise („P-Sätze“).

Strenge Pflichten für Arbeitgebende

Bevor Beschäftigte mit Gefahrstoffen arbeiten dürfen, müssen Arbeitgebende eine Gefährdungsbeurteilung durchführen und Schutzmaßnahmen festlegen:

- *Arbeitgebende müssen sich die nötigen Informationen zu den Gefahrstoffen beschaffen und ein Gefahrstoffverzeichnis anlegen.*
- *Sie müssen ermitteln, in welchem Ausmaß die Beschäftigten den Gefahrstoffen ausgesetzt sind.*
- *Daraus ergeben sich Schutzmaßnahmen.*
- *Die Beschäftigten müssen vor Beginn der Tätigkeiten und in regelmäßigen Abständen unterwiesen werden.*
- *Und Arbeitgebende müssen eine Wirksamkeitsüberprüfung der getroffenen Schutzmaßnahmen vornehmen.*

Europäische Kennzeichen

Die Einstufung und Kennzeichnung von Gefahrstoffen ist in Europa einheitlich, nach der europäischen CLP-Verordnung (Classification, Labelling and Packaging of Substances and Mixtures) geregelt, die auf dem Global Harmonisierten System zur Einstufung und Kennzeichnung von Chemikalien der Vereinten Nationen (GHS) aufbaut.



Vier Schritte für sichere Beschäftigte

Um passende Schutzmaßnahmen zu ermitteln, müssen sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber an das **STOP-Prinzip** halten.

Substitution: Die beste Schutzmaßnahme für Beschäftigte ist, eine Gefährdung im Vorfeld zu vermeiden. Wenn möglich, sollten Unternehmen Gefahrstoffe also durch weniger gefährliche Substanzen ersetzen.

Technische Schutzmaßnahmen: Sie helfen dabei, Expositionen gegenüber Gefahrstoffen zu vermeiden oder zumindest zu minimieren – zum Beispiel indem Betriebe Arbeitsabläufe in geschlossenen Anlagen ausführen lassen.

Organisatorische Schutzmaßnahmen: Die Arbeit muss so organisiert sein, dass Beschäftigte möglichst wenig und kurzen Kontakt zu den Gefahrstoffen haben. Ein wichtiger Aspekt ist außerdem die regelmäßige Unterweisung der Beschäftigten.

Persönliche Schutzmaßnahmen: Das bedeutet beispielsweise das Bereitstellen und Tragen von Atemschutz (z. B. Atemschutzmasken) und Handschutz (z. B. Chemikalienschutzhandschuhe).

S wie Substitution sollte dabei immer an erster Stelle stehen, erst dann kommen **T**, **O** und erst als letzter Schritt sollte das **P** in Erwägung gezogen werden.

AUTORIN: Katharina Münster

i

Weiterführende Links:

Übersicht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zu Gefahrstoffen:

t1p.de/srux

Alle DGUV Publikationen zu Gefahrstoffen:

t1p.de/p5vb

Praxisorientierter Überblick des Instituts für Arbeitsschutz (IFA) der DGUV:

dguv.de/ifa › *Praxishilfen Gefahrstoffe*

Empfohlen zum ...

... Studieren:

Alles neu! Die Publikationsdatenbank der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung erstrahlt in neuem Glanz. In der Datenbank bündeln Berufsgenossenschaften und Unfallversicherung alle ihre Publikationen. Um die Bedienungsfreundlichkeit zu erhöhen, wurde in einem Relaunch nun unter anderem das Design überarbeitet und die Suchfunktion verfeinert. Das neue Portal ist responsiv, das heißt, es lässt sich von Smartphone, Tablet und PC gleichermaßen besuchen. Auf den neu gestalteten Seiten findet sich nicht nur das DGUV Regelwerk, sondern auch Forschungsveröffentlichungen, Texte zu Versicherungsschutz und Prävention sowie eine Reihe von Filmen. Selbst wenn gerade keine konkrete Regel oder Vorschrift benötigt wird, lohnt es sich, durch die Publikationen zu stöbern. Gerade unter den Forschungsergebnissen finden sich interessante Berichte rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

 publikationen.dguv.de

... Klicken:

Das digitale Planungsbüro. Wenn es um Sicherheit und Gesundheit im Krankenhaus geht, gibt es viele Stolperfallen – wortwörtlich und im übertragenen Sinne. Damit alle Gefährdungen berücksichtigt werden, bietet die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung einen digitalen Service, der alle relevanten Regelwerke zusammenfasst. Das „Sichere Krankenhaus“ ist ein interaktives Branchenportal, das Führungskräfte, Arbeitsschutzfachleute und Beschäftigte über Vorschriften und Regeln zur betrieblichen Sicherheit und Gesundheit in Krankenhäusern und anderen Gesundheitseinrichtungen informiert. Per Mausclick können die Benutzerinnen und Benutzer Informationen über Tätigkeiten, Arbeitsmittel und Schutzmaßnahmen bekommen. Das sogenannte „Planungsbüro“ ist auch für Büroarbeitsplätze interessant. Im virtuellen Büro können all jene Bereiche angeklickt werden, die eine Gefährdung darstellen können. Durch die Visualisierung und die dahinterstehenden Informationen ist das Planungsbüro eine Bereicherung für Gebäudeplanung und -umbau.

 pb.sicheres-krankenhaus.de

... Lesen:

Gegen die Stigmatisierung von psychischen Erkrankungen. Stress und Überforderung betreffen uns alle von Zeit zu Zeit – auch in krank machendem Ausmaß. Dennoch sind psychische Erkrankungen immer noch ein großes Tabuthema. Insbesondere am Arbeitsplatz wird nicht offen über psychische Erkrankungen gesprochen und die Erkrankten werden dadurch stigmatisiert. Dabei erfüllt jährlich jede oder jeder vierte Erwachsene in Deutschland die Kriterien einer psychischen Erkrankung. Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales beschäftigt sich in seinem aktuellen Fokus mit mehr Offenheit im Umgang mit psychischer Gesundheit. Denn nur wenn sich der Umgang normalisiert, können Präventionsmaßnahmen optimal greifen. Mehr zu Destigmatisierung lesen Sie auf der Website der Initiative unter:

 psyga.info › „Destigmatisierung“



LEXIKON

Arbeitsschutzmanagement

Um die gesetzlichen Pflichten aus dem Arbeitsschutz zu erfüllen, können Arbeitgebende ein Arbeitsschutzmanagementsystem (ASM) einführen. Ein ASM ermöglicht den Arbeitgebenden, die vorgeschriebenen Arbeitsschutzregelungen effektiv umzusetzen. Gleichzeitig erfüllen Arbeitgebende so ihre Pflichten zur Dokumentation und können nachweisen, dass sie ihrer Verpflichtung zur sicherheits- und gesundheitsgerechten Organisation des Betriebes und der Arbeitsplätze nachkommen.

Aber warum überhaupt ein ASM? Ziel ist es, Unternehmen so zu führen, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Zielsetzung gleichwertig mit anderen unternehmerischen Zielsetzungen stehen und in allen Unternehmensbereichen und Organisations- und Arbeitsebenen konsequent umgesetzt werden. Und das lohnt sich: Trotz des vermeintlichen Aufwandes kann die Wirtschaftlichkeit des Arbeitsschutzes durch ein systematisches ASM nachhaltig gesteigert werden.

Hilfreiche Ideen hat auch
Zeitmanagement-Trainerin
Cordula Nussbaum im
Gespräch mit dem SWR
unter

 t1p.de/tb20

Weihnachten:

Das Bild mit den
verschneiten Tannen ist ja
sehr schön, aber ich habe immer
nur Stress und Tränen erlebt.“

(Konstantin Wecker)

WENIGER IST MEHR?

(Alle Zahlen gelten für Weihnachten 2018)

27

Millionen
Tannenbäume
wurden
verkauft.

472

Euro pro Kopf gaben
die Deutschen für
Geschenke aus.

4.055

Kilometer Stau wurden 2 Tage vor Heiligabend (ein Samstag) gemessen.



Bilder: Getty Images/31moonlight31/malerapaso/Maria-Hunter/ericmilos/Magnifion/Makkuro_GL

Tipps gegen den Stress

Nur ein Geschenk pro Familienmitglied: Es wird gelost, wer wen beschenkt. Die Namen der Familienmitglieder werden jeweils auf einem Zettel notiert und in eine Schale geworfen. Jeder zieht dann einen Namen, verrät ihn aber nicht. Der Wert des Geschenkes kann vorher auch festgelegt werden.

Zeit schenken: Verschenken Sie zum Beispiel Konzertkarten, einen Outdoor-Tag, ein Abendessen im Lieblingsrestaurant usw. Sie ersparen sich so den Weg in die Innenstadt und kommen ebenfalls in den Genuss Ihrer Geschenkidee.

Erwartungen abgleichen: Sprechen Sie vorher miteinander. Wenn die Erwartungen klar und nicht zu hoch sind, können alle viel entspannter in die Weihnachtstage starten.

Einen Tag im Dezember freinehmen: Dieser Tag wird dann den wichtigsten Erledigungen in der Weihnachtsvorbereitung gewidmet.

„Ich muss gar nichts!“ Wenn Sie auf Feiern, Essen, Gäste keine Lust haben, dann müssen Sie auch nicht hingehen. Wer das Gefühl hat, zu viel zu müssen und zu wenig zu wollen, sollte sich Gedanken über Prioritäten für die Weihnachtstage machen und nur die wichtigsten stehen lassen. Der Rest kommt weg. Frohe Weihnachten!

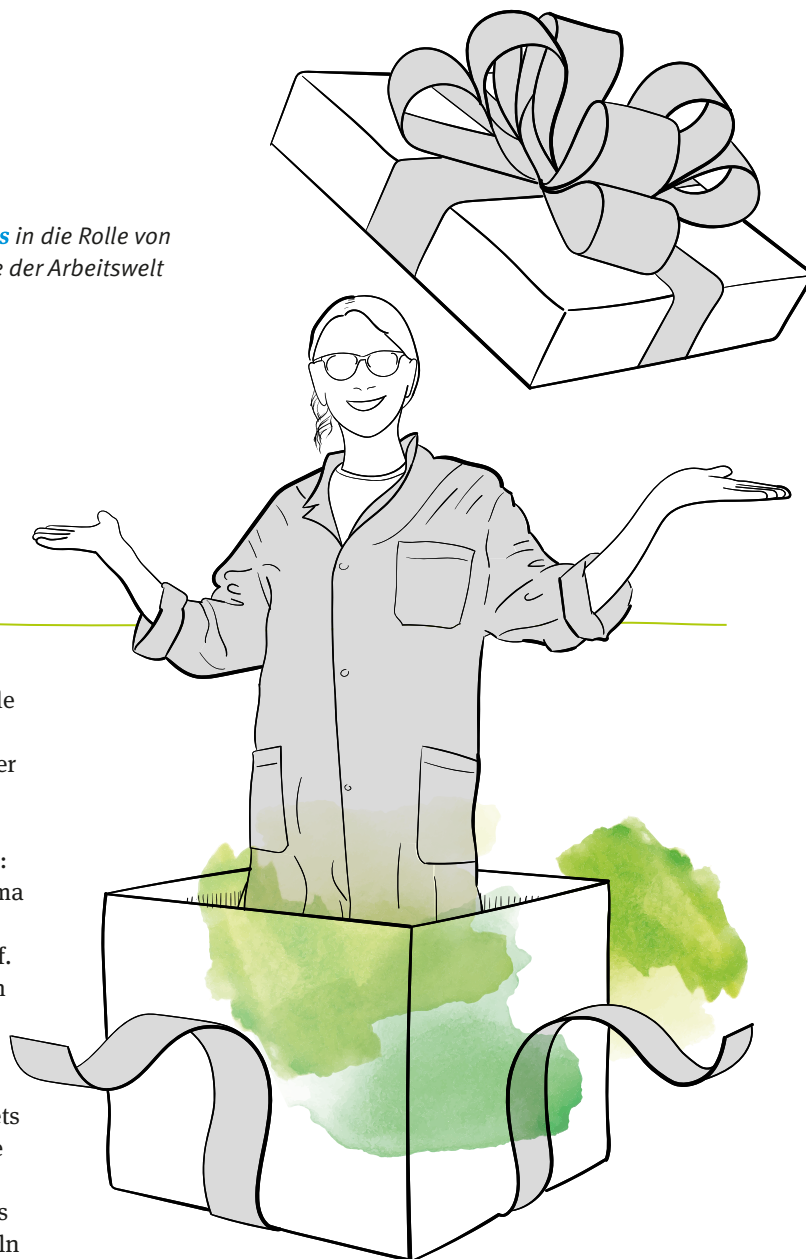
Um Stress besser einschätzen zu können hilft der Selbsttest der VBG.

 t1p.de/j8p2

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

REICH BESCHENKT

Das Leben ist unfair. Wie unfair, erlebe ich alle Jahre wieder beim Wichteln im Büro. Nach Windharfe, Hornhauthobel, einem Eiskratzer getarnt als Yeti-Tatze und einer Star-Wars-Backform, habe ich langsam das Gefühl, dass an meiner Wiege eine wirklich böse Fee stand und sagte: „Für dich nur Ramsch!“ Dabei machen wir in der Firma nicht mal Schrottwichteln: Also die Variante, bei der ein Geschenk maximal hässlich und nutzlos sein darf. Nein, wir alle sind angehalten, uns im Gegenwert von zehn Euro etwas „Hübsches“ zu überlegen. Funktioniert auch. Bei den anderen. Wer da wohl immer das fiese Zeug mitbringt? Und wie ist es überhaupt möglich, dass das hässlichste Geschenk von allen stets bei mir landet? Keine Ahnung. Leider auch nicht, wie man das Wichteln diplomatisch abstellt. Jedenfalls nicht, solange Frau Schmidt Vorsitzende und einziges Mitglied im Büroweihnachtsfeierkomitee ist. „Wichteln befeuert den Teamspirit mit dem Geist der Weihnacht“, sagt Frau Schmidt. So kämen die Kollegen wenigstens einmal im Jahr dazu, sich zu überlegen, wie man sich gegenseitig eine Freude macht. Nicht mal die gerahmte Spaßpostkarte mit dem Text „Immer munter und vergnügt, bis der Arsch im Sarge liegt“, die ich letztes Jahr aus dem großen Gabensack zog, konnte Frau Schmidt davon überzeugen, dass mindestens einer hier in der Firma diese frohe Botschaft nicht verstanden hat. „Bloß ein Ausrutscher!“, behauptete sie und dass – neues Fest, neues Glück – ich dieses Jahr ganz bestimmt den Hauptgewinn ziehen werde. Kurz überlege ich, die Scheußlichkeiten, die mir bislang zugemutet wurden, nach und nach wieder in den Wichtelkreis-



lauf einzuspeisen. Schon hatte ich den aufblasbaren Rollator (Wichteljahrgang 2016) schön verpackt, als mich die Erleuchtung traf: Ramsch-Rachefeldzüge sind so gar nicht weihnachtlich. Selbst wenn mein Wichtel-Karma mir dieses Jahr eine Einhorn-Duschhaube bescheren sollte – ich werde sie ohne Groll entgegennehmen. Denn das ist vielleicht das eigentliche Geschenk: Wichteln schult die Toleranz und stärkt die Nehmerqualitäten. Eigenschaften, die man gerade im Umgang mit den anderen gut gebrauchen kann. Insofern fühle ich mich dann doch sehr reich beschenkt.

AUTORIN: Constanze Kleis

Illustrationen: Thomas Walloch; flaticon.com; Getty Images/Denis Mallugin Fotos: Getty Images/masterzphotois; DGUV

ONLINE-
UMFRAGE

**Wichteln:
Wie halten Sie's?**

Klicken Sie unsere Umfrage zu „Geschenke unter Kolleginnen und Kollegen“ an und **gewinnen Sie** eines von fünf **kommmitmensch-Paketen inklusive Powerbank**.

 topeins.dguv.de/umfrage



Auf den Punkt gebracht



Können Arbeitgebende ihre Beschäftigten zur Teilnahme am Betriebsfest zwingen?

Alle Jahre wieder stehen in Unternehmen und Verwaltungen Weihnachtsfeiern oder sonstige Betriebsfeste ins Haus. Einige Beschäftigte würden dem gern entfliehen und nicht am Fest teilnehmen. Was aber ist für die Belegschaft rechtlich verpflichtend?

Ob Weihnachtsfeier, Firmenjubiläum oder Sommerfest – zum Feiern gibt es die verschiedensten Anlässe. Einige Unternehmen betreiben großen Aufwand, mieten externe Räumlichkeiten, Ausflugsdampfer oder ganze Strandbäder an und geben für die jeweilige Feier richtig Geld aus.

Teamegeist und Betriebsklima stärken

Arbeitgebende möchten mit einer Feier in der Regel den Zusammenhalt im Team und das Betriebsklima fördern. Denn auf solchen Veranstaltungen steht das ungezwungene Miteinander im Fokus. Auch kann sich die Belegschaft so über die sonst üblichen Bereichsgrüppchen hinweg besser kennenlernen. Dementsprechend ist es umso bedauerlicher, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht an der Betriebsfeier teilnehmen möchten.

Wozu ist die Belegschaft rechtlich verpflichtet?

Eine Anwesenheitspflicht besteht jedoch auch dann nicht, wenn die Geschäftsführung das Erscheinen auf der Feier mehr oder weniger ausdrücklich erwartet. Das gilt sowohl für Betriebsfeiern, die während der Arbeitszeit stattfinden, als auch für Firmenfeste außerhalb der Arbeitszeit.

Aber auch wenn es keine rechtliche Verpflichtung zur Teilnahme am Betriebsfest gibt, dürfen Beschäftigte nicht einfach wegbleiben. Findet das Betriebsfest nämlich während der regulären Arbeitszeit statt, müssen sie entweder teilnehmen oder arbeiten. Ist das Arbeiten nicht möglich, weil alle aus dem Unternehmen an der Feier teilnehmen oder weil es durch die Feier am Arbeitsort zu laut ist, dürfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur mit der Zustimmung ihrer Führungskraft nach Hause gehen. Dabei darf der Betrieb allerdings weder das Gehalt kürzen noch den nicht teilnehmenden Beschäftigten einen Urlaubstag abziehen.



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



ausblick

1/2020

Gefühle im Job richtig managen

*Der Arbeitsplatz ist trotz aller Professionalität und Rationalität ein Ort voller Emotionen. Und diese gilt es zu managen. Gar keine leichte Aufgabe für Führungskräfte, die dafür eine ordentliche Portion emotionaler Intelligenz benötigen. Dazu gehört es, Gefühle anzunehmen und diesen je nach Situation genug Raum zu lassen oder sie zu zügeln. Die richtige Balance kann man lernen. Wie und wo verrät **toppeins** in der kommenden Ausgabe.*



Gegen das Trauma

*Wenn nach Verkehrsunfällen eine Angst vor dem Fahren entsteht, kann das Beschäftigte sehr stark in ihrer Mobilität einschränken. Teilweise verhindert oder erschwert die Furcht sogar das Ausüben des Berufs. Der Umgang mit Unfalltraumata erfordert Fingerspitzengefühl, doch die gute Nachricht ist: Es gibt verschiedenste Möglichkeiten, Beschäftigte zu unterstützen. Welche das sind, lesen Sie in der **toppeins** 1/2020.*



**BLÖDE
IDEE!**

**Schlaue Ideen auf
kommmitmensch.de**