2/2025 *Für Führungskräfte im öffentlichen Dienst*

UK Nord
Unfallkasse Nord

topeins.dguv.de

top eins

INKLUSIONSTIPPS VON RAÚL KRAUTHAUSEN
Gewinnen Sie sein neuestes Sachbuch!
→ Seite 23

Für Hitzewellen gewappnet

Mit Hitzeaktionsplänen bereiten sich Kommunen auf heiße Tage vor und schützen die Gesundheit von Bevölkerung und Beschäftigten

SMART ARBEITEN
Den Zusammenhalt in hybrid arbeitenden Teams stärken

VERANTWORTLICH FÜHREN
Der Trauer nach einem Todesfall im Team Raum geben

GESUND BLEIBEN
Dem Carpaltunnelsyndrom wirksam vorbeugen

MELDUNGEN

4

In aller Kürze
Nachrichten rund ums Führen im öffentlichen Dienst

UPDATE RECHT

6

Überarbeitete Vorschrift
Betriebsärztinnen und Betriebsärzte sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit dürfen künftig vermehrt digital beraten

VERANTWORTLICH FÜHREN

UKE UNIVERSITÄTSKLINIKUM HAMBURG EPPENDORF

Job Carving
Eine Stelle auf die Fähigkeit und Kompetenz einer Bewerberin oder eines Bewerbers zuschneiden

ADOBE STOCK/WOGI

TITELTHEMA

Plan gegen Hitzebelastung

Steigende Temperaturen stellen deutsche Kommunen vor große Herausforderungen. Die Stadt Jena zeigt beispielhaft, wie Aktionspläne Beschäftigte und Bevölkerung zugleich schützen

13

In der Sandwichposition
Wie Führungskräfte unliebsame Entscheidungen im Team vertreten

14

Sinnvoll zusammenarbeiten
Mit Gleichstellungsbeauftragten gewinnbringend kooperieren

20

Todesfall im Team
Beschäftigte emotional auffangen und passende Unterstützung anbieten

23

Interview
Raúl Krauthausen weiß, wie Inklusion in der Arbeitswelt gelingen kann

SMART ARBEITEN

24

Als Team hybrid arbeiten
Zusammenhalt besonders stärken, wenn nur selten alle vor Ort sind

GESUND BLEIBEN

PICTURE ALLIANCE/ZOONAR/MARIA KRAYNOVA

Carpaltunnelsyndrom
Dauerhaften Schmerzen im Handgelenk mit Maßnahmen nach dem STOP-Prinzip vorbeugen

29

Büroküche sauber halten
Keime bedrohen die Gesundheit in verunreinigten Pausenräumen

KOLUMNE

30

Mittlerrolle annehmen
Wann Führungskräfte sich in Konflikte einmischen und entscheiden sollten

SERVICE

31

Klicktipps
Fundstücke aus dem Web

Liebe Leserinnen und Leser,

in den vergangenen Jahren war es in den meisten Monaten durchschnittlich wärmer als in den Jahrzehnten zuvor. Zusätzlich hat die Zahl der heißen Tage in den Sommermonaten zugenommen. Der Deutsche Wetterdienst rechnet damit, dass die Klimaerwärmung bereits jetzt Millionen von Menschen in Deutschland gefährdet – vor allem Kinder und ältere Menschen zählen zu den vulnerablen Gruppen. Doch auch die Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist durch Hitzeperioden bedroht. Kommunen arbeiten daher daran, neben den Bürgerinnen und Bürgern auch ihre Mitarbeitenden zu schützen. Was ein Hitzeaktionsplan zur Stärkung der Prävention enthalten sollte, verdeutlichen wir mit unserer Titelgeschichte ab Seite 8.

Teilhabe am Arbeitsmarkt ist ein erklärtes und gesetzlich verankertes Ziel in Deutschland. Mit unserem Beitrag zu Job Carving aus Hamburg gehen wir ab Seite 16 darauf ein, wie Unternehmen und Einrichtungen Stellen schaffen können, die auf das zugeschnitten sind, was potenzielle Mitarbeitende leisten können – auch wenn sie körperlich oder geistig beeinträchtigt sind. Wie Führungskräfte im öffentlichen Dienst Inklusion stärken können, erläutert zudem Aktivist und Buchautor Raúl Krauthausen im Interview auf Seite 23.

Repetitive Tätigkeiten, für die dazu noch viel Kraft aufzuwenden ist, bergen das Risiko, Reizungen am Handgelenk zu verursachen. Sind diese von Dauer, droht das Carpaltunnelsyndrom. Doch dieser Krankheit lässt sich vorbeugen. Welche Möglichkeiten Führungskräfte haben, um ihre Beschäftigten zu schützen, zeigt der Beitrag ab Seite 26.

Eine hilfreiche Lektüre wünscht

Ihre Chefredaktion

KURZ GEFASST

Die Arbeit fordert heutzutage immer mehr in kürzerer Zeit – so der Eindruck vieler Beschäftigter. Ob diese Einschätzung berechtigt ist, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) untersucht. Bei Beschäftigtenbefragungen im Jahr 2024 gaben fast zwei Drittel der Befragten an, häufig verschiedene Aufgaben gleichzeitig bearbeiten zu müssen (64 Prozent). Etwa 45 Prozent berichten von häufigen Störungen und Unterbrechungen, 43 Prozent fühlen sich unter starkem Termin- oder Leistungsdruck. Doch nicht alle Mitarbeitenden nehmen diese Faktoren als belastend wahr. Führungskräfte können stark belasteten Beschäftigten jedoch weiterhelfen, indem sie ihnen etwa ausreichend Ressourcen und regelmäßiges Feedback geben.
baua.de
Suche: Faktenblatt 48

Ein Klischee über die Generation Z besagt, dass diese weniger Fleiß und Einsatz zeigt als ältere Generationen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) widerlegt dies durch Zahlen. So ist zum einen die Erwerbsbeteiligung unter den 20- bis 24-Jährigen seit 2015 um 6,2 Prozentpunkte und damit stärker als in anderen Altersgruppen gestiegen. Zum anderen hat die Zahl derjenigen Studierenden zugelegt, die bereits während des Studiums einer Nebenbeschäftigung nachgehen.
iab-forum.de
Suche: Generation Z

DVR

Im Straßenverkehr Unfällen vorbeugen

Menschen unter Alkoholeinfluss haben allein 2023 mehr als 15.000 Unfälle mit Personenschaden verursacht, wie Zahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen. Eine deutschlandweite Plakatkampagne des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr (BMDV), des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR) und der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen warnt daher vor den Risiken des Alkoholkonsums im Straßenverkehr. Plakate an Autobahnen und Raststätten zeigen außerdem Motive, die mögliche Folgen von Cannabiskonsum sowie Smartphone-Nutzung am Steuer sein können. Die Botschaften sind in englischer Sprache formuliert, um Fahrerinnen und Fahrer aus aller Welt anzusprechen.

Unfallstatistiken und Plakate zum Download:
dvr.de, Suche: Plakatkampagne

Neues Portal: „Die Sichere Verwaltung“

An welcher Stelle sind Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in der Verwaltung gefährdet? Ein neues Internetportal liefert die Antworten darauf. „Die Sichere Verwaltung“ bietet umfassende Informationen zu den Themen Gewaltprävention, bauliche Anforderungen sowie zur Sicherheit und Organisation in Bereichen wie Bürgerbüros, Büroräumen, Kassen und Zahlstellen. Die Verwaltung lässt sich interaktiv in einem virtuellen Gebäude erkunden. Besucherinnen und Besucher können gezielt einzelne Themenbereiche am Gebäude ansteuern und sich zu diesen Bereichen näher informieren. Hinzu kommen Erläuterungen zu übergreifenden Themen wie Erste Hilfe, Alarmierungssysteme, Verkehrswege und Arbeitsstättenrecht. Für Vorgesetzte besonders interessant dürfte der Punkt „Führungsverhalten“ sein, der im Bereich „Behördenleitung“ eingeordnet ist. In den kommenden Monaten wird das Angebot schrittweise ausgebaut.

Virtuell erkunden:
sichere-verwaltung.de

GUT GESAGT

»Der Hitzeaktionsplan liefert eine Vorlage, an der sich Unternehmen und Einrichtungen der Stadt orientieren können.«

Kathleen Lützkendorf

Dezernentin für Soziales, Gesundheit, Zuwanderung und Klima der Stadt Jena.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

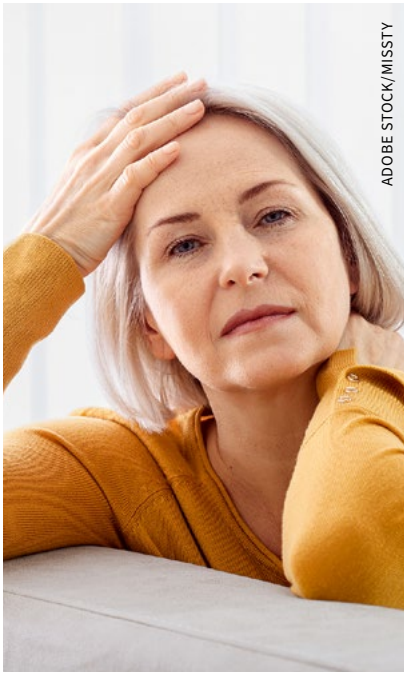
Umfrage: Schutz der Beschäftigten vor Gewalt

Viele Mitarbeitende im öffentlichen Dienst sind von Gewalt betroffen, sei es verbal in Form von Beleidigungen und Drohungen oder auch körperlich. Das haben verschiedene Studien in den vergangenen Jahren gezeigt. Wir möchten wissen, wie es sich in Ihrer Einrichtung oder Ihrem Unternehmen verhält: Sind Beschäftigte von Gewalt betroffen? Was wird zu ihrem Schutz unternommen? Und was haben Sie persönlich schon erlebt? Wir würden uns freuen, wenn Sie uns dazu ein paar Fragen kurz online beantworten.

topeins.dguv.de/umfragen/gewaltpraevention

Informieren über Risiken und Nebenwirkungen der Wechseljahre

Jede fünfte Frau ab dem 55. Lebensjahr steigt aufgrund von Wechseljahresbeschwerden vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Das ist ein Ergebnis der Studie „MenoSupport“ der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Die Symptome, an denen die betroffenen Frauen leiden, sind dabei sehr unterschiedlich: Schlaflosigkeit, Erschöpfung, höheres Stressempfinden und Hitzewallungen gehören dazu. Zudem steigt das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Betroffene können darüber hinaus vorübergehend unter „Brainfog“ leiden, was zu Konzentrationsschwierigkeiten führen kann. Die Zeitspanne, in der diese Symptome auftreten können, liegt bei durchschnittlich sieben bis elf Jahren. Um



ADOBE STOCK/MISSTY

zu verhindern, dass diese Beschäftigten früher aus dem Berufsleben ausscheiden, sollten Unternehmen und Einrichtungen tätig werden. Um gegenzusteuern, können sie über Wechseljahre und mögliche Beschwerden aufklären, aber Betroffenen auch Unterstützung anbieten. Dazu kann gehören, den Arbeitsplatz oder das Arbeitsmodell anzupassen. Zudem kann das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) das Thema aufgreifen und beispielsweise das Sportangebot darauf zuschneiden oder über Ernährung in den Wechseljahren informieren.

Studienergebnisse: **blog.hwr-berlin.de/menosupport/ergebnisse**

Gut verständlich

Die **überarbeitete DGUV Vorschrift 2** bietet Unternehmen und Einrichtungen die Chance, sich flexibler und zielgerichteter in Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes beraten zu lassen.

Die DGUV Vorschrift 2 dient dazu, Sicherheit und Gesundheit im Betrieb mithilfe von Fachkräften für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärztinnen und Betriebsärzten zu organisieren. Ein von der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) beschlossener Mustertext enthält Änderungen, durch die die Unfallverhütungsvorschrift verständlicher wird und sich besser umsetzen lässt. Die dazugehörige DGUV Regel 100-002 gibt Unternehmen und Einrichtungen weitere Hilfestellungen zur Umsetzung der verbindlichen Vorschrift. Die einzelnen

VORAUSSETZUNGEN FÜR DIGITALE BETRIEBLICHE BETREUUNG

Die betrieblichen Verhältnisse sind bekannt und es bestehen keine Sachgründe, die eine Präsenz im Betrieb erforderlich machen.

Die Leistungen werden persönlich von der Betriebsärztin, dem Betriebsarzt oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa) erbracht.

Geeignete digitale Infrastruktur, dazu gehören etwa stabiler Netzwerkzugang und ausreichende Bandbreite (insbesondere in ländlichen Gebieten nicht immer gegeben).

RAUFELD

Berufsgenossenschaften und Unfallkassen beschließen sukzessive eine trägerspezifische Fassung und setzen sie in Kraft.

Eine wichtige Neuerung betrifft die digitalen Kanäle, über die beraten werden kann. Nach wie vor gilt zwar: Betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung muss grundsätzlich in Präsenz erbracht werden. Doch wenn der Betriebsärztin, dem Betriebsarzt oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa) die betrieblichen Verhältnisse bekannt sind, können sie künftig auch digital betreuen (→ *Illustration* ***Seite 6***). Das macht die Beratung flexibler. Bis zu einem Drittel ihrer Leistungen dürfen die Fachleute grundsätzlich digital erbringen.

Es wird künftig leichter, Sifas zu finden, die zielgerichtet beraten können.

Neu ist zudem, dass Absolventinnen und Absolventen eines Studiums in Fachrichtungen wie etwa Ergonomie, Arbeits- und Organisationspsychologie oder Arbeitswissenschaft nun als fachlich gleichwertig qualifiziert gelten, um die Funktion der Fachkraft für Arbeitssicherheit wahrzunehmen – sofern sie die üblichen Anforderungen, zum Beispiel die Teilnahme an einer entsprechenden Qualifizierungsmaßnahme, erfüllen.

Für Unternehmen und Einrichtungen wird es somit leichter, Sifas zu finden, die sie zielgerichtet beraten können. Wenn etwa psychische Belastung eine große Rolle spielt, können sie sich an eine Sifa mit arbeitspsychologischem Hintergrund wenden. Oder sie beauftragen größere sicherheitstechnische Dienste, die über interdisziplinäre Teams verfügen. Diese sind in der Lage, zu vielen vorkommenden Belastungs- und Gefährdungsarten fachlich fundiert zu beraten. Ein Sozialamt etwa würde dann primär von einer Sifa betreut, die über eine psychologische Grundqualifizierung verfügt. Anlassbezogen könnten weitere Sifas dieses Dienstleisters hinzugezogen werden.

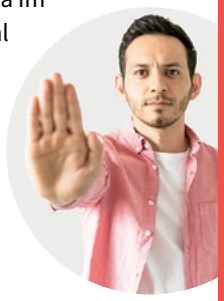
Mustertexte DGUV Vorschrift 2 und DGUV Regel 100-002:
dguv.de/dguv-vorschrift-2

ALLES, WAS RECHT IST

Bei Unfällen mit Maschinen spielen in vielen Fällen manipulierte Schutzeinrichtungen eine Rolle. Fachleute schätzen, dass die Manipulation bei jedem vierten Arbeitsunfall dieser Art zumindest teilweise ursächlich ist. Die Gründe, warum Schutzeinrichtungen an Maschinen manipuliert werden, sind vielfältig. Die neue DGUV Information 210-007 „Unterweisungshilfe – Manipulation von Schutzeinrichtungen verhindern“ liefert Anregungen, sich mit den Gründen auseinanderzusetzen, und bietet Hilfestellungen, Manipulationen in Unternehmen und Einrichtungen künftig zu verhindern.

publikationen.dguv.de
Webcode: p210007

Verbale Übergriffe bei der Arbeit hat rund ein Drittel der Beschäftigten mit häufigem Kontakt zu betriebsfremden Personen in den vergangenen zwölf Monaten erlebt. Das ergab eine repräsentative Umfrage des Instituts forsa im Auftrag der DGUV. Die Zahl verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass Unternehmen und Einrichtungen die Gefährdungen für ihre Beschäftigten in der Gefährdungsbeurteilung ermitteln und Schutzmaßnahmen treffen.



Beim Schutz von Mitarbeitenden vor aggressiven betriebsfremden Personen hilft ein neues Kapitel im Handbuch Gefährdungsbeurteilung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), das auf die Risiken und Schutzmaßnahmen eingeht.
baua.de, Suche: Interaktionsarbeit, Arbeit an und mit Menschen (Dossier)

ADOBE STOCK/KZENON, ANTONIODIAZ

Weitere Meldungen online:
topeins.dguv.de/recht

Schutz vor Hitzewellen in der Stadt

Im Sommer nimmt im Zuge des Klimawandels die Wärmebelastung zu. Kommunen versuchen, die Bevölkerung, aber auch ihre Beschäftigten vor den Folgen zu schützen. **Ein Hitzeaktionsplan** bündelt die Maßnahmen, wie das Beispiel der Stadt Jena zeigt.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Zum Schutz der Gesundheit gilt es, die Wärmebelastung im Sommer zu verringern, zum Beispiel durch Sonnenschirme und -segel.

BILDMONTAGE: ADOBE STOCK/IKRIL, RAUFELD

Deutschland erlebte 2023 und 2024 laut Deutschem Wetterdienst (DWD) jeweils einen Allzeitrekord in der Jahresmitteltemperatur. Mit den Temperaturen nahm in den vergangenen Jahren auch die Zahl der Hitzewellen zu. 2024 gab es laut DWD mehr als 50 Tage, an denen bundesweit mehr als 25 Grad gemessen wurden. Die Folgen des Klimawandels machen sich also hierzulande bereits deutlich bemerkbar, verdeutlichte der DWD auf seiner Klimapressekonferenz im April 2025. Großstädte und Ballungsräume sind von den Risiken, die durch hohe Temperaturen entstehen, besonders betroffen, weil hier mehr Menschen auf engem Raum leben und sich die Hitze häufiger staut. Vor allem vulnerable Bevölkerungsgruppen sind durch die Hitze gefährdet. Denn mit den Temperaturen steigt auch das Risiko von Herz-Kreislauf-Problemen. Für Kommunen in Deutschland eine Herausforderung – zum einen müssen sie die Risikogruppen schützen, zum anderen die eigenen Beschäftigten.

Viele Städte und Gemeinden reagieren auf diese Entwicklung und stellen Hitzeaktionspläne auf. So zum Beispiel Jena: Die Stadt gehört bereits zu den wärmsten Orten Thüringens. Sie liegt im mittleren Saaletal, in dem sich warme Luft stauen kann, weil die nahen Mittelgebirge Winde abschwächen. Um für Hitzeperioden besser gewappnet zu sein, begann eine Steuerungsgruppe der Verwaltung in Abstimmung mit dem Stadtrat, ein umfassendes, gesamtstädtisches Konzept zu entwickeln.

In die Planungen sind viele verschiedene Stellen eingebunden, damit alle miteinander vernetzt sind und ihre Rolle kennen. „So kann zum Beispiel die Altenhilfe Hand in Hand mit der Feuerwehr und dem Katastrophenschutz arbeiten“, sagt Daniel Knopf, Deutschlands erster Klimaanpassungskoordinator und bei der Stadt Jena damit das Pendant zu einem Klimaschutzmanager.

Zentrale Punkte des mehr als 100 Seiten langen Hitzeaktionsplans sind, Zuständigkeiten zu klären, Handlungsabläufe für den Fall einer Hitzeperiode festzulegen und Hitzeprävention im Stadtgebiet zu stärken. „Wir legen zum Beispiel eine Meldekette fest, welche Stellen wann miteinander kommunizieren und wie die weitere Risikokommunikation verläuft“, so Knopf.

Hitzewarnungen an Einrichtungen und für die Bevölkerung

Wann die Kette in Gang gesetzt wird, orientiert sich an den Hitzewarnungen des DWD. Dieser warnt im Vorhinein vor heißen Tagen. Die erste Warnstufe wird bei einer erwarteten gefühlten Temperatur von etwa 32 Grad ausgelöst. Aber auch Faktoren wie die nächtliche Temperatur von Innenräumen bezieht der DWD mit ein, da in warmen Nächten die Schlafqualität leidet. Die zweite und höchste Warnstufe gilt bei einem Wert von gefühlten 38 Grad. Das Jenaer Konzept sieht für den Fall einer Hitzewarnung vor, dass von zentraler Stelle aus Einrichtungen benachrichtigt werden, in denen sich Angehörige vulnerabler Gruppen aufhalten, etwa in Pflegeheimen oder Kitas. Zugleich ist geplant, auch die breite Bevölkerung zu informieren, zum Beispiel über Bildschirme im ÖPNV.

Maßnahmen zur Hitzeprävention wiederum sind mittel- bis langfristig angelegt. „Dazu zählt, dass wir Trinkbrunnen installieren, die den Zugang zu Wasser erleichtern, aber

AUF DEN PUNKT

- **Der Klimawandel** lässt die Temperaturen steigen – dadurch nehmen gesundheitliche Risiken zu.
- **In Hitzeaktionsplänen** legen Kommunen fest, wie sie bei Hitzewellen vorgehen.
- **Die Arbeitsstättenverordnung** schreibt vor, wann Beschäftigte vor Wärme zu schützen sind.
- **Eigene Hitzeschutzpläne** für Einrichtungen legen Maßnahmen fest, die Personal, Patientinnen, Kunden usw. schützen.

STADT JENA

Kathleen Lützkendorf, Dezernentin für Soziales, Gesundheit, Zuwanderung und Klima der Stadt Jena, und Daniel Knopf, Klimaanpassungskoordinator

Organisatorische Maßnahme: Arbeitszeiten in kühlere Abschnitte des Tages legen.

ADOBE STOCK/SPEED300

50

Tage und mehr überschritt das Thermometer allein 2024 bundesweit die Marke von 25 Grad.

Mit im Mittel 10,9 Grad war 2024 hierzulande das **bisher wärmste Jahr seit Messbeginn** 1881. Durch das Temperaturplus der vergangenen Jahre wird Deutschland mit mehr Hitzewellen konfrontiert.

Klimapressekonferenz 2025 des Deutschen Wetterdienstes

auch Verschattungen von Flächen und Gebäuden vorantreiben, damit sich diese nicht so stark aufheizen“, sagt Kathleen Lützkendorf, Dezernentin für Soziales, Gesundheit, Zuwanderung und Klima der Stadt Jena. Viele bauliche Maßnahmen sind allerdings bereits in der Klimaanpassungsstrategie verankert, die die Stadt vor mehr als zehn Jahren erarbeitet hat. Hilfreich für den Hitzeaktionsplan war zudem ein Pilotprojekt: Bei zehn kommunalen Kitas und zehn kommunalen Grundschulen war die Wärmebelastung im Gebäude und auf den dazugehörigen Außenflächen gemessen worden. Anschließend wurden Präventionsmaßnahmen ergriffen. „Es hat sehr geholfen, Schulhöfe zu begrünen und Flächen zu entsiegeln, aber auch Sonnenschutz anzubringen – selbst bei denkmalgeschützten Gebäuden“, berichtet Knopf, der in das Pilotprojekt eingebunden war. Davon profitieren die Kinder und Jugendlichen – aber auch die Beschäftigten.

Technische Maßnahme: Eine Verschattung von Gebäuden schützt diese davor, sich bei lang anhaltender Hitze zu erwärmen.

BILDMONTAGE: ADOBE STOCK/MICHAL, RAUFELD

Maßnahmen schützen zugleich Risikogruppen und Beschäftigte

Viele der gemachten Erfahrungen lassen sich auf andere Einrichtungen wie Pflegeheime übertragen. Auch dabei soll der Hitzeaktionsplan helfen. „Er liefert eine Vorlage, an der sich Unternehmen und Einrichtungen der Stadt orientieren können“, so Lützkendorf. Denn städtische Kliniken, Kindertageseinrichtungen und Verwaltungen sollten einen eigenen Hitzeschutzplan aufstellen, der die örtlichen Gegebenheiten berücksichtigt. Auch hier gilt: Viele Maßnahmen schützen nicht nur die Risikogruppen, sondern zugleich die Beschäftigten. Wenn zum Beispiel in einem Krankenhaus Patientinnen und Patienten von aufgeheizten Räumen an kühlere Orte verlegt werden, kommt dies auch den Mitarbeitenden zugute, die diese Menschen betreuen.

Zum Schutz der Beschäftigten macht die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) bereits konkrete Vorgaben. Dazu gehört, dass ab 26 Grad Lufttemperatur in Arbeitsräumen geeignete Schutzmaßnahmen getroffen werden sollen und ab 30 Grad solche Maßnahmen ergriffen werden müssen (→ *Gut zu wissen* ***Seite 12***). Welche das sind, sollten Verantwortliche in der Gefährdungsbeurteilung ermitteln – eine Aufgabe, die

Hitzerisiken vorbeugen

Städte und Gemeinden können sich auf unterschiedlichen Ebenen auf Hitzeperioden vorbereiten. Die **Präventionsmaßnahmen** lassen sich in einem Hitzeaktionsplan bündeln.

INFORMIEREN UND AUFKLÄREN

- auf Website der Stadt
- mit einer App
- in Broschüren
- auf Informationsveranstaltungen

ORGANISATORISCHE MASSNAHMEN

- Warnkette für relevante Stellen etablieren (bei Hitzewarnungen des Deutschen Wetterdienstes)
- Warnungen für Bevölkerung (Hitzetelefon, ÖPNV-Info-Bildschirme)
- Kühle Orte definieren, zum Beispiel Kirchen und Rathäuser

BAULICHE MASSNAHMEN FÜR KOMMUNALE FLÄCHEN UND GEBÄUDE

- Trinkwasserbrunnen installieren
- Flächen entsiegeln und begrünen
- Für Verschattung von Gebäuden sorgen
- Lüftungs- oder Klimaanlagen einbauen

QUALIFIZIEREN ZU RISIKEN UND SCHUTZMASSNAHMEN

- Personal von Einrichtungen wie Kindergärten und Altenwohnheimen
- Verwaltungspersonal
- Ehrenamtliche, die in betroffenen Einrichtungen tätig sind oder im Rahmen einer Hitzepatenschaft (Einkaufshilfe in der Nachbarschaft, Trinkerinnerungen)

GETTY IMAGES/KAMELEONMEDIA

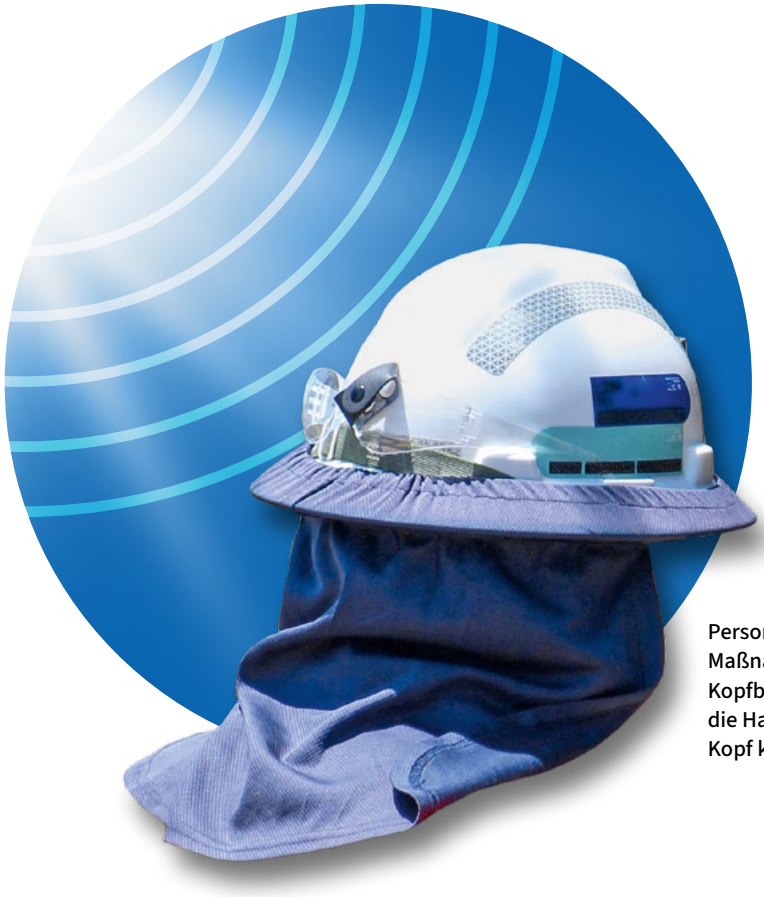
Trinkbrunnen verbessern die Versorgung mit Wasser an heißen Tagen.

staedtetag.de
Suche: Hitzeschutz und Hitzevorsorge in den Städten (Best Practice, Stand 24.06.2024)

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber oft an Führungskräfte delegieren.

„Es gilt das TOP-Prinzip, nach dem technische vor organisatorischen und personenbezogenen Maßnahmen kommen. Entscheidend ist dabei, dass am Ende Beschäftigte vor Wärmebelastung geschützt werden“, sagt Sebastian Dohm, Referent im Sachgebiet Innenraumklima des Instituts für Arbeitsschutz der DGUV (IFA). Wenn es bereits durch regelmäßiges Lüften in den kühlen Morgenstunden gelingen könne, die Temperatur so zu senken, dass am Tag die 26 Grad nicht überschritten würden, brauche es nicht unbedingt eine Klimaanlage. Dohm rät Führungskräften, sich mit der zuständigen Fachkraft für Arbeitssicherheit zu beraten. Diese habe im Blick, welche Lösungen effektiv und zugleich gut umsetzbar sind.

Ähnliches gilt auch für organisatorische und personenbezogene Maßnahmen. Bei deren Umsetzung sind Führungskräfte besonders gefordert. In diese Kategorien fällt zum Beispiel, über die Risiken von Wärme zu informieren, Getränke bereitzustellen oder Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel zu gestalten. „An heißen Tagen nicht ins Büro zu kommen, sondern im Homeoffice zu arbeiten, ist aber nicht immer



ADOBE STOCK/ROSE MAKIN

Personenbezogene Maßnahme: Eine Kopfbedeckung schützt die Haut und hält den Kopf kühl.

die beste Lösung“, warnt der Experte vom IFA. Denn Beschäftigte, die freiwillig mobil oder im selbst eingerichteten Homeoffice arbeiten, sind dort selbst für die Raumtemperatur zuständig.

> An heißen Tagen nicht ins Büro zu kommen, sondern im Homeoffice zu arbeiten, ist nicht immer die beste Lösung.
>
> **Sebastian Dohm**
> Referent im Sachgebiet Innenraumklima des Instituts für Arbeitsschutz der DGUV (IFA)

Bei den Hitzeaktionsplänen ihrer Kommune können sich Führungskräfte ebenfalls einbringen. „Es handelt sich um ein Querschnittsthema, das fast alle Fachabteilungen auf die eine oder andere Weise betrifft“, sagt Dezernentin Lützkendorf. In Jena sind große Teile der Verwaltungsspitze bereits in die Erstellung des Hitzeaktionsplans eingebunden. Aber auch die Führungskräfte in den Dezernaten und Fachabteilungen sind für das Thema sensibilisiert. „Die Kommunikation zum Thema funktioniert ziemlich gut – bis in die Fachdienste hinein“, so Knopf. Wenn der Hitzeaktionsplan vom Stadtrat ratifiziert ist, geht es an die Umsetzung. Zu dieser gehört auch, dass die Maßnahmen regelmäßig evaluiert werden. Außerdem ist eine Übung geplant, bei der mit allen städtischen Beteiligten und den Rettungsdiensten geprobt wird, ob die Informationsketten im Falle einer Hitzeperiode funktionieren.

Hitzeschutz im Krankenhaus:
topeins.dguv.de
Suche: Hitzeschutzplan

GUT ZU WISSEN

BESCHÄFTIGTE IN INNENRÄUMEN VOR WÄRME SCHÜTZEN

Die Technische Regel ASR A3.5 „Raumtemperatur“ schreibt bauliche Voraussetzungen für Gebäude vor, die vor sommerlicher Wärme schützen (etwa Dämmung).

Ab einer Lufttemperatur von 26 Grad sollten zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden, um die Wärmebelastung für Beschäftigte zu verringern. Ab 30 Grad sind solche Maßnahmen verpflichtend.

Mögliche Maßnahmen reichen von technischen Lösungen, wie die Lüftungsanlage zur Nachtauskühlung zu nutzen und Ventilatoren bereitzustellen, über organisatorische, wie flexible Arbeitszeiten und Getränke bereitzustellen, bis hin zu personenbezogenen wie Lockerung der Kleidungsregeln und sommertaugliche Arbeitskleidung.

Technische Regel Raumtemperatur:
baua.de
Suche: ASR A3.5

Sich(er) verstehen

Bei Entscheidungen von oben in der Balance bleiben

Führungskräfte im mittleren Management werden oft mit neuen Plänen und Vorgaben ihrer Vorgesetzten konfrontiert. Doch was tun, wenn sie **inhaltliche Vorbehalte haben?** Wie es gelingt, Gestaltungsspielräume zu nutzen und gegenüber dem Team Haltung zu bewahren.

Der Begriff „Sandwichposition“ für Führungskräfte im mittleren Management kommt nicht von ungefähr – sind diese doch zwischen zwei Hierarchieebenen positioniert. Sie leiten ein eigenes Team, haben aber auch selbst Vorgesetzte, die Entscheidungen treffen. Doch müssen auch unliebsame Entscheidungen von Vorgesetzten mitgetragen werden? Wie stehen Führungskräfte für ihr Team und sich selbst ein?

DIE EIGENE GESUNDHEIT SCHÜTZEN

Zunächst ist es wichtig, die Besonderheiten einer Sandwichposition für sich einzuordnen und sich auch mit möglichen Risiken auseinanderzusetzen. Gerade bei neuen Führungskräften kann das Gefühl dominieren, es Team und Vorgesetzten immer recht machen zu wollen. Das kann enormen Druck auslösen. Nehmen die mentalen Stressfaktoren bei gleichzeitiger hoher Arbeitsdichte überhand, kann im schlimmsten Fall ein Burn-out die Folge sein. Deswegen braucht es ein gesundes Mindset, sprich: ein Anerkennen, dass nicht immer alle Interessen gleichermaßen vertreten werden können.

GESTALTUNGSSPIELRÄUME NUTZEN

Gute Zusammenarbeit lebt von Austausch. Das wäre auch vor wichtigen Entscheidungen wünschenswert. Doch nicht immer kommt die obere Führungsriege auf mittlere Führungskräfte zu, um deren Meinung einzuholen. Dann kann proaktiv das Gespräch mit den Vorgesetzten gesucht werden – insbesondere, wenn Entscheidungen anstehen, die das eigene Team betreffen. Nicht immer sind Vorgesetzte offen dafür. Aber wenn doch, kann die mittlere Führungskraft nicht nur wichtigen Input liefern, um Entscheidungen in ihrem Sinne mitzugestalten, sondern auch das Engagement für das Unternehmen oder die Einrichtung unter Beweis stellen.

EIGENES TEAM MIT BEDACHT EINBEZIEHEN

Manchmal werden Sandwich-Führungskräfte aber vor vollendete Tatsachen gestellt. Jetzt sollten sie in sich hineinhorchen: Lässt sich die Entscheidung so weit mittragen, dass sie dem eigenen Team überzeugend vermittelt werden kann? Wenn nicht, sollten sie ebenfalls zunächst im Gespräch mit ihren Vorgesetzten versuchen, kritische Punkte zu erläutern und nachzubessern. Etwa wenn Fachkräfte für ein geplantes Projekt fehlen. Für dieses Vorgehen hat die mittlere Führungskraft ein gutes Argument im Gepäck: Wenn sie selbst nicht hinter dem steht, was sie dem Team kommuniziert, spüren das die Mitarbeitenden – und lassen sich schwer motivieren, die Neuerungen zu akzeptieren. Idealerweise geht man gut vorbereitet in dieses Gespräch und bringt Vorschläge mit, um die Entscheidung zu modifizieren.

RAUFELD

BEI RISIKEN: UNBEDINGT AKTIV WERDEN

Unabhängig vom Thema oder der Hierarchiestufe: Wann immer Führungskräfte aufgrund einer Entscheidung relevante Risiken für gesunde und sichere Arbeit ausmachen, müssen sie diese unverzüglich ihren Vorgesetzten mitteilen. Ebenso dann, wenn die Integrität der Einrichtung gefährdet ist – etwa weil rechtliche oder ethische Vorgaben missachtet wurden. Zeigen alle guten Argumente wiederholt und dauerhaft keine Wirkung, bleibt nur noch die persönliche Entscheidung: im Unternehmen bleiben oder Konsequenzen ziehen.

Überzeugend argumentieren:
topeins.dguv.de
Suchbegriff: Argumentieren

Gemeinsam Fairness fördern

Gibt es im Unternehmen **Gleichstellungsbeauftragte?** Dann sollten Führungskräfte gezielt den Austausch suchen, um gerechte und vielfältige Arbeitsbedingungen in ihrem Team zu stärken – und um selbst dazuzulernen.

VON **ISABEL EHRLICH**

Bei Personalversammlungen, bei Ausschreibungen, in Vorstellungsgesprächen: Es gibt zahlreiche Anlässe, bei denen Führungskräfte und Gleichstellungsbeauftragte zusammenkommen. Doch was genau sind ihre Aufgaben? Und wo überschneiden sie sich mit denen von Führungskräften?

„Frauenquote“ ist so ein Begriff, den viele Menschen mit Gleichstellung assoziieren. In der Tat ist die Repräsentanz von Frauen auf allen Hierarchiestufen eines der Kernziele von Gleichstellungsbeauftragten (→ *Gut zu wissen* ***Seite 15***). „Wenn Frauen im öffentlichen Dienst unterrepräsentiert sind, müssen sie hier in Nordrhein-Westfalen bei gleicher Eignung bevorzugt eingesetzt werden“, sagt Roswitha Bocklage, Leiterin Stabsstelle Gleichstellung und Antidiskriminierung der Stadt Wuppertal. Gleichzeitig betont sie: „Das hört sich einfach an, ist es aber nicht.“ Bei Vorstellungsgesprächen etwa muss die Auswahlkommission, der Bocklage angehört, viele Faktoren in die Waagschale werfen: „Welche Erfahrungen werden gebraucht, wen können wir uns am besten für die Position vorstellen? Und gibt es Rollenstereotype, die wir der Person unbewusst zuschreiben?“

Hebel zur Fachkräftegewinnung

Es gilt also, die wirtschaftlichen und die sozialen Ziele des Unternehmens auszubalancieren. Diese Herausforderung müssen auch Führungskräfte

ADOBE STOCK/ROBERT KNESCHKE

Eine 100-prozentige Geschlechterparität gibt es zwar selten – aber Gleichstellungsbeauftragte helfen dabei, bestmögliche Bedingungen zu schaffen.

STEFANIE VOM STEIN, STADT WUPPERTAL

Roswitha Bocklage ist Leiterin der Stabsstelle Gleichstellung und Antidiskriminierung der Stadt Wuppertal.

stemmen. Idealerweise erkennen diese das Thema Gleichstellung dabei als das an, was es ist: ein wichtiger Hebel zur Fachkräftegewinnung und -sicherung. „Hier ist die öffentliche Verwaltung auf einem guten Weg“, sagt Roswitha Bocklage. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Teilzeitoptionen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie – laut der Gleichstellungsbeauftragten unverzichtbar, um sich als Arbeitgeberin gut zu positionieren. Daher sollten auch die Führungskräfte diese Haltung in ihre Teams tragen und nach außen repräsentieren.

Wichtig ist: Gleichstellungsbeauftragte im öffentlichen Dienst können vom Bund oder den Kommunen bestellt beziehungsweise gewählt werden. Entsprechend sind sie entweder dem Bundes- oder dem jeweiligen Landesgleichstellungsgesetz verpflichtet. Dadurch können sich die Vorgaben und Ziele, für die sich die Gleichstellungsbeauftragten einsetzen, unterscheiden.

Beratungsfunktion aktiv nutzen

In Wuppertal wurde – wie in vielen anderen Behörden – ein Gleichstellungsplan aufgesetzt. „Führungskräfte sollten wissen, was in diesem Plan steht, und die Ziele nicht torpedieren“, so Bocklage. „Sie können Gleichstellung aktiv unterstützen, indem sie ihr tägliches Handeln hinterfragen: Wen stelle ich in meinem Team nach vorne, wie kann ich Menschen mit Familienverantwortung unterstützen, wie Konflikte befrieden?“ Bei Fragen oder Unsicherheiten sollten sich Führungskräfte nicht scheuen, sich von der Gleichstellungsbeauftragten unterstützen zu lassen. Gab es etwa einen Fall von sexueller Belästigung, können sie zum weiteren Vorgehen beraten.

Aber auch abseits von aktuellen Problemen lohnt sich der Austausch. „Wir haben in Wuppertal das Format ‚Mittagsgespräche‘ eingeführt. Wir haben gemerkt, dass wir den Austausch mit den Führungskräften fördern müssen, wenn wir eine einheitliche Unternehmenskultur anstreben“, so Bocklage. Denn Führungskräfte wissen am besten, was in ihrem Team gut funktioniert und wo es knirscht – und können mit guten Beispielen andere Führungskräfte inspirieren. Dann kann Roswitha Bocklage ansetzen und Vorschläge für Veränderungen machen. „Das Wichtigste ist die Bereitschaft zu lernen. Sowohl meinerseits als auch vonseiten der Führungskräfte.“

Diskriminierung bei Bewerbungsprozessen vermeiden: **topeins.dguv.de, Suche: Bewerbung**

GUT ZU WISSEN

AUFGABEN UND RECHTE VON GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTEN

- Öffentliche Unternehmen ab 100 Beschäftigten müssen die Position der Gleichstellungsbeauftragten besetzen.
- Sie werden entweder per Auswahlverfahren unbefristet eingestellt oder für vier Jahre gewählt.
- Gleichstellungsbeauftragte haben mindestens eine Stellvertretung.

KERNAUFGABEN:

Die Ziele des Bundes- bzw. Landesgleichstellungsgesetzes erfüllen, zum Beispiel:

- Geschlechterparität und Diversität fördern, sprich: Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht, Einschränkungen, Herkunft, Religion etc.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen
- Arbeitgebende/Führungskräfte dazu beraten

RECHTE:

- Gleichstellungsbeauftragte sind in vielen Bundesländern nicht weisungsgebunden.
- Sie haben ein Widerspruchsrecht bei Maßnamen, die o. g. Ziele gefährden könnten.

Passgenau zugeschnitten: Kein Job von der Stange

Für Betül Bademci (links) und Finn Meyer (rechts) wurden zwei Lotsenstellen geschaffen, bei denen ihre Behinderungen berücksichtigt wurden.

Job Carving kann Menschen mit Behinderung die Teilhabe am Arbeitsmarkt erleichtern: Statt den passenden Menschen für eine Stelle zu suchen, wird die Stelle gezielt nach den Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person eingerichtet.

VON **DANA JANSEN**

UKE UNIVERSITÄTSKLINIKUM HAMBURG EPPENDORF

Unter den mehr als 80 Gebäuden des Campus des Uniklinikums Hamburg Eppendorf (UKE) die gesuchte Station zu finden, ist gar nicht so leicht. Im Eingangsbereich steht deshalb Betül Bademci bereit, die Aufschrift ihrer Weste: „UKE Lotse“. Freundlich und hilfsbereit fragt sie Besucherinnen, Patienten und Gäste, wie sie helfen kann. Denn auf dem Gelände kennen sie und Lotsen-Kollege Finn Meyer sich hervorragend aus. Bei Bedarf begleiten sie Suchende bis zum Zielort. Was ihre Arbeit so besonders macht: Die Lotsenstellen wurden für beide eigens geschaffen. Vorher arbeiteten sie in einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) – wollten aber auf dem ersten Arbeitsmarkt tätig werden.

> Unterstützung „von oben“ kann Vorbehalte auffangen und die Relevanz von Inklusion verdeutlichen.
>
> **Dr. Bert Wagener**
> Professor für Rehabilitationswissenschaft, Schwerpunkt Teilhabe und Psychologie

Einen Job schnitzen

Also wandte sich die Werkstatt an die Einheitliche Ansprechstelle für Arbeitgebende (EAA BIHA) des Integrationsamtes Hamburg, die wiederum bereits mit Ottmar Heesen vom UKE zu Inklusionsthemen in Kontakt stand. Als Inklusionsbeauftragter und Projektmanager Inklusion vor Ort hörte sich Heesen intern um, wo eine Tätigkeit möglich wäre. „Ich dachte an eine unterstützende Funktion, die medizinisches Personal genau wie Patienten und Patientinnen entlastet. Zuerst habe ich den Personalvorstand angesprochen, der fand die Idee toll und hat das Projekt abgesegnet. Mit Führungskräften verschiedener Abteilungen wurde dann intern ausgelotet, wo eine Umsetzung passen könnte.“ Nach

CHECKLISTE

JOB CARVING GEPLANT? VORHER FRAGEN:

- ☐ Welche Tätigkeiten kann die Person umsetzen? Können die Tätigkeiten gebündelt werden?
- ☐ Wo im Unternehmen besteht Bedarf? Was genau sind die Aufgaben?
- ☐ Welche Mitarbeitenden bieten sich für Zusammenarbeit/Einarbeitung an?
- ☐ Was sind die konkreten Schritte? Können sie vereinfacht werden?

MUSS GEKLÄRT SEIN:

- ☐ Welche Abteilungen sind involviert? Wissen sie bzw. Führungskräfte Bescheid?
- ☐ Sind Schwerbehindertenvertretung, Inklusionsbeauftragte, Betriebsrat etc. informiert? Und das Team?
- ☐ Wer ist die (interne) zentrale Ansprechperson?
- ☐ Wie läuft die interne Kommunikation ab (Einzelgespräche, Teammeetings, Workshops, Evaluationsmöglichkeiten)? Wer führt sie durch?
- ☐ Gibt es einen (externen) begleitenden Jobcoach?
- ☐ Was ist der Zeitrahmen (Starttermin, Probephase, Reflexion, Nachsteuerung)?
- ☐ Müssen Sicherheitsbestimmungen angepasst werden?

GUT ZU WISSEN

ASPEKTE VON JOB CARVING

TÄTIGKEITEN BESTIMMEN …

… gemeinsam mit externen Beratungsstellen (Jobcoach, Arbeitsassistenz, Integrationsfachdienst und Inklusionsämtern)

… die die Fähigkeiten potenzieller Mitarbeitender berücksichtigen. Sind diese mit spezifischen Unternehmensanforderungen vereinbar?

IM UNTERNEHMEN EINBEZIEHEN:

- Geschäftsführung/Vorstand: entscheidet und bestimmt Zuständigkeiten
- Personalabteilungen für Organisation: Müssen evtentuell Arbeitsverträge angepasst/Ämter informiert werden?
- Führungskräfte für Einarbeitung: ggf. Mitarbeitende vorbereiten, Austausch mit internen Inklusionsabteilungen

VORTEILE FÜRS UNTERNEHMEN:

- Mehr Handlungsspielraum im Personalmanagement; neue Perspektiven
- Fachkräftemangel entgegenwirken; weiteres Personal entlasten
- Wegfall der Ausgleichsabgabe bei finanzieller Förderung
- Beim Recruiting als vorbildliche Arbeitgebende profitieren

VORTEILE FÜR NEUE MITARBEITENDE:

- Teilhabe am Arbeitsleben; fairer Lohn
- Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit, weil der Job zu persönlichen Fähigkeiten und Interessen passt

sechsmonatiger Probezeit stellte das UKE Bademci und Meyer fest an. Dieses Vorgehen, einen Arbeitsplatz nach den Fähigkeiten von potenziellen Mitarbeitenden zu formen, nennt sich Job Carving.

Aufgaben bündeln

Dabei werden Arbeitsprozesse analysiert und neu strukturiert – durch Aufteilen größerer Aufgaben oder Bündelung einzelner Tätigkeiten. „Arbeitsschritte werden voneinander getrennt und neu zusammengesetzt. Wie ein Legosystem“, erläutert Dr. Bert Wagener, der an der Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU) zu inklusiver Arbeitsgestaltung forscht. „Unternehmen müssen dafür einzelne Arbeitsprozesse genau kennen und bereit sein, sie neu zu gestalten.“ Und über die Fähigkeiten der Personen Bescheid wissen, für die Stellen geschaffen werden. Bei kognitiven Einschränkungen oder geistiger Behinderung bieten sich einfach durchführbare, verständliche Routineaufgaben an. Weil diese oft sehr spezifisch und differenziert sind, gibt es kaum eigene Stellenausschreibungen für sie – doch sie sind Bestandteil vieler Stellen. Das kann das Verteilen der Post sein, Datenarchivierung oder Begleitgänge wie am UKE. Bademci und Meyer bringen neben kognitiven weitere Besonderheiten mit. Diese wurden bei der Stellenschaffung mithilfe des Jobcoaches aus der Werkstatt ebenfalls berücksichtigt. Als Jobcoach kennt er beide seit Jahren und ist Bindeglied zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. Er begleitete die Einarbeitung und achtete darauf, dass die Tätigkeiten weder über- noch unterfordern. Das hat gut geklappt. „Unsere Guides nehmen ihren Job sehr ernst und freuen sich über den unterstützenden Mehrwert“, so Heesen. In ihren je sechsstündigen Schichten tätigen sie bis zu 20 Wege. Zeigen, wo es zum campuseigenen Supermarkt geht, oder begleiten zum Taxi. „So nehmen sie anderen Klinikmitarbeitenden zeitraubende To-dos ab, und diese können sich auf die Stationsarbeit konzentrieren.“

91 %

aller 2023 erfassten Behinderungen in Deutschland entstanden im Laufe des Lebens durch Krankheit.

Drei Prozent waren angeboren, ein Prozent war auf Unfälle oder Berufskrankheiten zurückzuführen.

Quelle: Statistisches Bundesamt 2023

Win-win-Situation

Vom Job Carving profitieren also alle Beteiligten (→ *Gut zu wissen* ***Seite 18***): Menschen mit Behinderung kommen in eine Erwerbstätigkeit oder werden gehalten, ihre Stärken werden spezifisch genutzt und gefördert. „Der Gesellschaft dient es durch mehr Beschäftigung, Unternehmen durch die Entlastung des Personals und das Nutzen verschiedener Arbeitspotenziale – auch von gut ausgebildeten Kräften“, so DGUV-Experte Wagener.

UKE UNIVERSITÄTSKLINIKUM HAMBURG EPPENDORF (2)

Auf dem weitläufigen UKE-Gelände helfen die Guides Patientinnen und Patienten, Besucherinnen und Besuchern, sich zurechtzufinden.

Die nächste Riege UKE-Guides macht bereits ihr Praktikum und wird von Bademci und Meyer eingearbeitet. Die Koordinatorinnen Silke Martens (zweite von links) und Katrin Kell (dritte von rechts) unterstützen.

Mehr als 90 Prozent aller Behinderungen entstehen erst im Laufe des Lebens, meist durch Krankheit. Mit Job Carving kann ein Arbeitsplatz erhalten bleiben und dient so auch beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und der Rehabilitation, getreu dem Präventionsgedanken der gesetzlichen Unfallversicherung. Job Carving kann so zum Erhalt der Arbeit auch körperliche Einschränkungen ausgleichen oder den ersten Eintritt in den Arbeitsmarkt ermöglichen.

Gut beraten – gut organisiert

In jedem Fall braucht es Verantwortliche und klare Strukturen. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle. „Sie müssen die Betriebsleitung für die Umsetzung gewinnen, diese organisieren und die Mitarbeitenden, die von den Anpassungen betroffen sein werden, gegebenenfalls sensibilisieren und schulen“, so Wagener. Am UKE stellte Heesen dem Vorstand einen Konzeptplan inklusive Akquise-, Erprobungs- und Implementierungsphase vor. Essenziell sei eine korrekte und frühzeitige Planung. Er rät, zunächst die EAAs anzusprechen. Die bundesweiten Anlaufstellen beraten Unternehmen und Einrichtungen aller Art kostenlos – zu Antragsstellung, Finanzierung und Förderung, zum Vorgehen und Ablauf, sogar zur Kommunikation mit Förderstellen oder der Agentur für Arbeit. Sie vernetzen mit Werkstätten, Inklusionsämtern und Fachdiensten, die beim Job Carving konkret unterstützen, und bieten Seminare an. Mithilfe der EAA konnten die Stellen von Bademci und Meyer von der Agentur für Arbeit über das Budget für Arbeit finanziert werden. Mehr als 70 Prozent der Bruttopersonalkosten wurden so refinanziert.

Neben der Hamburger EAA BIHA steht Heesen auch mit der Zentrale Personal- und Poolmanagement (ZPP) in stetem Austausch. Die Abteilung kümmert sich am UKE um kurzfristige Personalausfälle, ehrenamtliche Mitarbeitende und auch die Guides sind dort angesiedelt. Die ZPP-Koordinatorinnen sind jederzeit ansprechbar, sollten Bademci und Meyer mal Hilfe benötigen oder Fragen haben.

Inklusive Grundhaltung

Offene Kommunikation ist essenziell. Für Feedback, aber auch, um allen Beschäftigten die inklusive Unternehmenshaltung zu vermitteln. „Unterstützung und Engagement ‚von oben‘ kann eventuelle Vorbehalte in der Belegschaft auffangen und die Relevanz und Bedeutung von Inklusionsmaßnahmen verdeutlichen“, bestätigt der DGUV-Experte. Die Bedeutung der UKE-Guides ist unübersehbar. Diverse Fachkliniken kündigten bereits Bedarf an eigenen Guides an. Bademci und Meyer arbeiten schon Praktikantinnen und Praktikanten ein. „Und wer könnte das besser als sie?“, freut sich Heesen.

Recruiting ohne Diskriminierung:
inqa.de, Suche: Diskriminierung Recruiting

Trauer braucht Raum und Verständnis, auch nach einem Todesfall im Team.

ADOBE STOCK/MRAORAOR

Trauer begleiten

Bei einem **Todesfall im Team** kommt Führungskräften eine Schlüsselrolle zu: Nicht nur sollten sie emotional unterstützen, sondern auch organisatorische Fragen klären. Die Kreissparkasse Köln stärkt ihre Beschäftigten mit umfangreichen Beratungsangeboten und klarer Haltung.

VON **ISABEL EHRLICH**

Claudia Schmatz-Stockum erinnert sich noch gut daran, wann ihr Team unvermittelt mit einem Trauerfall konfrontiert wurde: „Vor vielen Jahren ist ein junger Fachbereichsleiter dramatisch verstorben“, so die Leiterin des „Teams Chancengerechtigkeit“ der Kreissparkasse Köln. „Da haben wir gemerkt, dass uns das Handwerkszeug fehlt, um mit der Situation angemessen umzugehen.“ Über den Tipp eines Mitarbeiters wurde das Team auf die „Caring Community Köln“ aufmerksam, eine Fördergemeinschaft aus Fachleuten der Palliativ- und Trauerarbeit sowie Unternehmen. Die Mitgliedschaft in dieser Community war der erste wichtige Schritt, um Zugang zum Thema zu finden. Mittlerweile hat die Kreissparkasse Köln eine ganze Reihe von Angeboten etabliert, die trauernde Beschäftigte unterstützen.

Gute Vorbereitung hilft in Ausnahmesituationen

Klar ist: Vor allem ein unerwarteter Todesfall ist immer ein Schock und kann ganze Teams in einen Ausnahmezustand versetzen. Arbeitgebende und Führungskräfte tun gut daran, den Tod zum Thema zu machen: „Im Sinne aktiver Präventionskultur gilt es, vorbereitet zu sein, statt nur zu reagieren“, sagt Dr. Marlen Cosmar, Leiterin des Referats Arbeitswelten, Mobilität und Gesundheit beim Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Es hilft sehr, wenn ich im Ernstfall weiß, welche Schritte vorgesehen sind.“ Angefangen beim Verkünden der traurigen Nachricht bis hin zu Hilfsangeboten für Beschäftigte, die in der Trauer zu versinken drohen (→ *Impulse* ***Seite 22***). Vor allem Teammitgliedern, die mit der verstorbenen Person auch befreundet waren, sollte aktiv Unterstützung angeboten werden. Wichtig sei, allen Emotionen Raum zu schaffen, betont Marlen Cosmar: „Jede Person muss sie selbst sein dürfen. Manche sind sehr emotional und möchten ganz viel reden, andere berührt der Todesfall weniger. Niemand sollte sich verstellen.“

Das Thema Tod muss enttabuisiert und Austausch gefördert werden.

Erst nach angemessener Zeit sollten Führungskräfte den Fokus darauf lenken, Aufgaben neu zu verteilen. Doch wie viel Zeit sollte verstreichen, um pietätvoll zu bleiben? „Über Organisatorisches sollte sicher nicht am nächsten Tag gesprochen werden. Aber vielleicht nach einer Woche. Je nachdem, wie stark ein Thema drängt“, sagt Psychologin Cosmar. „Es nützt den Kolleginnen und Kollegen nichts, wenn man wichtige Aufgaben ausklammert und der Druck wächst.“ Denn das sorge früher oder später für erhöhte psychische Belastung und lasse das Risiko für stressbedingte Erkrankungen steigen.

Wissen weitergeben, Beratungsangebote nutzen

Das „Team Chancengerechtigkeit“, dem neben Claudia Schmatz-Stockum auch Referentin Sylvia Schulz angehört, hat gemeinsam mit dem Gesundheitsmanagement gezielte Prozesse zum Umgang mit Tod und Trauer etabliert. Im Intranet wurde eine Themenseite aufgesetzt, über die auch Workshops gebucht werden können. Ein Workshop vermittelt Führungskräften etwa, wie sie Unsicherheiten im Umgang mit Trauernden abbauen können. „Hier gibt es kein Richtig und kein Falsch“, sagt Sylvia Schulz. Hauptsache, das Thema Tod werde enttabuisiert und es finde ein offener Austausch statt. Bleiben Betroffene mit ihren Gefühlen allein, fällt es schwerer, zurück in den Alltag zu finden. „Auch Schuldgefühle können belasten, gerade Führungskräfte“, sagt Referentin Schulz. Das gelte insbesondere nach einem Suizid. „Aber auch, wenn ein Teammitglied an einem Herzinfarkt verstorben ist, können Fragen aufkommen wie ‚Habe ich der Person zu viel aufgehalst?‘.“ Stecken Führungskräfte in Gedankenspiralen fest, sollten sie sich unbedingt auch selbst Hilfe holen – und entweder bestehende Beratungsangebote nutzen oder ihre Vorgesetzten um Unterstützung bitten.

Die Kreissparkasse Köln geht die Themen Verlust und Krise ganzheitlich an. Die Angebote adressieren auch Beschäftigte, die privat einen Todesfall verarbeiten müssen oder sterbende

KREISSPARKASSE KÖLN

Sylvia Schulz (links) und Claudia Schmatz-Stockum von der Kreissparkasse Köln

Angehörige pflegen. Dabei setzt das Team auf externe Hilfe: „Wir arbeiten mit Gesundheitscoaches zusammen“, sagt Claudia Schmatz-Stockum. Diese leiten nicht nur die Workshops: „Beschäftigte können bei ihnen bis zu fünf kostenlose Beratungstermine buchen.“ Auch DGUV-Expertin Marlen Cosmar hält solche Beratungsangebote für sinnvoll. Fehlen sie, können Führungskräfte anregen, sie zu etablieren – auch präventiv.

80 %

der befragten Führungskräfte wurden nicht auf den Umgang mit einem Todesfall vorbereitet.

Nicht-repräsentative Online-Umfrage unter Lesenden der ***top eins*** aus dem Jahr 2025. Teilgenommen haben 396 Personen.

Laut Umfrage: Hilfsangebote noch zu selten

Üblich sind solche Angebote nicht. In einer Umfrage der ***top eins*** gaben 47 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen keine Maßnahmen zur Trauerhilfe existieren. Bei denen, die Maßnahmen etabliert haben, steht psychologische Beratung an erster Stelle – mit 37 Prozent. Insgesamt nahmen 396 Personen an der nicht-repräsentativen Umfrage teil.

Bei der Kreissparkasse Köln ist das Feedback zu den Angeboten sehr positiv: „Unser Workshop zum Thema ‚Letzte Hilfe‘ etwa war in kürzester Zeit ausgebucht“, sagt Sylvia Schulz. Zudem vermittle eine umfangreiche Unterstützung zu einem so sensiblen Thema den Beschäftigten auch eine Haltung – und fördere die Identifikation mit dem Unternehmen. „Die Beschäftigten bei diesen Themen abzuholen, das ist oft wichtiger als etwa eine Gehaltserhöhung.“

Alle Ergebnisse der Umfrage:
topeins.dguv.de
Suchbegriff: Umfrage Todesfall

IMPULSE

DAS TEAM SCHRITT FÜR SCHRITT UNTERSTÜTZEN

- **Todesfall verkünden:** Durch Unternehmensleitung oder Führungskraft, Letztere sollte ihr Team immer zu einem Gespräch einladen.
- **Trauer zulassen:** Jede Person darf trauern, und zwar so, wie sie es kann und möchte. Das gilt auch für die Führungskräfte.
- **Team einbeziehen:** Ist ein Kondolenzbuch gewünscht, eine Trauerfeier oder eher stilles Gedenken? Wichtig: akzeptieren, wenn nicht alle aktiv dabei sind.
- **Beratungen anbieten:** Auf interne oder externe Angebote hinweisen oder überlegen, diese neu zu etablieren – und sie auch als Führungskraft nutzen.
- **Organisatorisches klären:** Zeitnah über drängende Aufgaben sprechen, die umstrukturiert werden müssen; ggf. weniger Aufträge annehmen oder Termine schieben, um Stress zu vermeiden.
- **Hinschauen:** Versinkt ein Teammitglied in der Trauer, verschlechtert sich die Arbeitsleistung dauerhaft und verändert sich sein Wesen: Sensibel ansprechen und ggf. Hilfe vermitteln.
- **Vorsorgen:** Wenn deutlich wird, dass emotionale Themen überfordern oder Prozesse unklar sind: In Weiterbildung investieren.

In Krisen unterstützen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206030

AKTIV INKLUSIV

Um die Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsmarkt zu stärken, braucht es Vorbilder, geringere Zugangsbarrieren und eine aktive Ansprache. Autor und **Inklusionaktivist Raúl Krauthausen** berät Unternehmen und weiß, worauf Führungskräfte achten sollten.

ANNA SPINDELNDREIER

Strukturelle Hürden erschweren immer noch Maßnahmen für die Gleichberechtigung von Menschen mit Behinderung. In der Arbeitswelt sieht Raúl Krauthausen daher Unternehmen und Führungskräfte in der Verantwortung, inklusive Bedingungen zu schaffen.

Herr Krauthausen, was meint Inklusion im Arbeitskontext für Sie?
Inklusion bedeutet allgemein erst mal, dass wir Menschen in ihrer Verschiedenartigkeit anerkennen und die Umwelt so gestalten, dass jede und jeder sich entfalten kann. Im Arbeitskontext braucht es dafür ein barrierefreies Arbeitsumfeld, Flexibilität etwa bei Arbeitszeiten und Aufgabenverteilung und keine Vorurteile von Kolleginnen und Kollegen oder gar Führungskräften. Dafür hilft übrigens, Führungskräfte mit Behinderung aktiv nach vorn treten zu lassen. Erstens gibt es sie öfter, als man denkt, und zweitens helfen Rolemodels, egal in welchem Kontext, damit sich andere vorstellen können, wie etwas funktioniert.

Ihr Verein Sozialheld*innen berät Unternehmen zu Inklusionsthemen. Was ist die häufigste Frage?
Warum sich kaum Menschen mit Behinderung bewerben, obwohl laut Stellenausschreibungen ihre Bewerbung doch explizit gewünscht sei. In vielen Ausschreibungen stehen aber einzelne – oft veraltete oder überflüssige – Anforderungen, die Menschen mit Behinderung abschrecken. Für die restlichen 90 Prozent wären sie aber hervorragend ausgebildet.

Wie ließe sich das ändern und was können Führungskräfte tun?
Ausschreibungen sollten überdacht und so formuliert werden, dass Interessierte erkennen: Anpassungen sind möglich. Für eine den Rollstuhl nutzende ITlerin kann sicher jemand das Equipment transportieren. Für einen blinden Radiosprecher gibt es entsprechende Programme. Zudem sind digitale Bewerbungsabläufe mit automatisierten Eingabe- und Uploadmasken oft nicht barrierefrei. Alternative Wege anzubieten, per Telefon oder Termin vor Ort, ist aber gar nicht so schwer. Führungskräfte sollten hier aufmerksam sein und für Anpassungen in den entsprechenden Abteilungen sorgen. Wenn sie Inklusion wirklich wollen, können sie auch mal aktiv auf Mitarbeitendensuche gehen.

Wie und wo zum Beispiel?
Etwa in Berufsbildungswerken. Dort lernen Menschen mit Behinderung Ausbildungsberufe, von Bürokaufleuten über Grafikdesignerinnen, Landschaftsgärtner bis hin zu Informatikerinnen ist alles dabei. Auch Universitäten bieten sich natürlich an.

Manche Führungskräfte haben Bedenken, dass behinderte Mitarbeitende zusätzliche Arbeit bedeuten. Was entgegnen Sie?
Um die erste Person mit Behinderung anzustellen, mag das sein, aber Studien belegen: Folgende Schritte werden organisatorisch leichter und bedingen sich gegenseitig, zahlen auf weitere Inklusionsmaßnahmen ein. Und ich möchte daran erinnern, dass behinderte Menschen in Sachen Organisation und kreative Lösungen anderen oft einen Schritt voraus sind. Denn häufig verlangen Behinderungen ein alltägliches Aufgaben- und Herausforderungsmanagement. Diese Kompetenzen wünscht sich doch jede Führungskraft im Team.

Interview in voller Länge:
topeins.dguv.de
Suche: Krauthausen

MACHEN SIE MIT BEI DER VERLOSUNG

Krauthausens Buch „Wer Inklusion will, findet einen Weg. Wer sie nicht will, findet Ausreden." erschien bei Rowohlt. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 15. August 2025** eine E-Mail mit dem Betreff **„Verlosung *top eins* 2/25"** an **verlosung@topeins.dguv.de**.

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

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

Teamgeist stärken – auch virtuell

Führungskräfte sollten den Zusammenhalt zwischen Beschäftigten fördern.

IMPULSE

FORMATE FÜR TEAMBUILDING

- **Treffen in Präsenz** schaffen Nähe und fördern das Vertrauen untereinander.
- **Virtuelle Kaffeepausen** dienen dem sozialen Miteinander und informellen Austausch.
- **Mystery-Meetings** sorgen für ein Kennenlernen über Abteilungsgrenzen hinweg.
- **Bewegte Pausen** lassen sich auch virtuell als Team abhalten und fördern die sportliche Aktivität.

ADOBE STOCK/THAWEERAT

Hybrides Arbeiten fordert vor allem die Führungskräfte, damit der Teamgedanke nicht zu kurz kommt. Treffen Menschen nur selten persönlich aufeinander, braucht es **Teambuilding-Maßnahmen**.

VON **SVEN LECHTLEITNER**

Nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Behörden und Einrichtungen ist das Homeoffice längst zu einem etablierten Arbeitsmodell geworden. Wenn immer nur von zu Hause aus gearbeitet wird, kann der Teamspirit schon mal auf der Strecke bleiben. Gleiches gilt bei hybrider Zusammenarbeit – also der Kombination aus Homeoffice und Anwesenheit. Arbeiten Kolleginnen und Kollegen virtuell und sehen sich nur selten persönlich, sind Führungskraft und Team gefragt, über die Distanz hinweg zusammenzuhalten. Für die Führungskraft bedeuten moderne Arbeitsmodelle eine neue Führungsrolle. Statt einer Kontrollinstanz, in der Personen direkt greifbar sind, steht heute eher eine moderierende Funktion im Vordergrund. Auch für Teams ergeben sich durch hybrides Arbeiten neue Herausforderungen. Zum Beispiel, dass der ungeplante Austausch verloren geht, der sonst auf dem Büroflur oder in der Kaffeeküche ganz natürlich erfolgt.

Richtlinien für Zusammenarbeit aufstellen

Teambuilding-Maßnahmen können helfen, dieses Defizit auszugleichen. Für Elisa Begerow hat dabei der persönliche Kontakt Vorrang: „Es ist wichtig, Teambuilding-Maßnahmen in Präsenz durchzuführen, um das Vertrauen und den Zusammenhalt zu stärken“, sagt die stellvertretende Leiterin des Sachgebietes Veränderung der Arbeitskulturen der DGUV und Arbeitspsychologin bei der VBG. Gerade bei hybrider Teamarbeit empfiehlt sie, dass das Team in einem persönlichen Treffen erst einmal schaut, wie alle verortet sind und wie die virtuelle Zusammenarbeit aussehen kann. Dazu können die Beteiligten beispielsweise in einem Präsenz-Workshop Vereinbarungen erarbeiten, wie das Team künftig zusammenarbeiten möchte – seien es klare Regeln oder eher Prinzipien, die als Richtschnur herangezogen werden.

Begerow wirbt außerdem für Teambuilding-Maßnahmen, weil bei virtueller Arbeit häufig auch die Arbeitsdichte zunimmt. Ein virtuelles Teambuilding, das als Extra-Online-Meeting stattfindet, kommt zu den üblichen Besprechungsterminen hinzu. Je nachdem, wie voll die Terminkalender seien, könne dies schnell hinten runterfallen, weil ein inhaltliches Meeting meist Vorrang habe, sagt die Arbeitspsychologin.

Von Präsenz bis Mystery-Meetings

Virtuelle Maßnahmen könne es flankierend geben. Expertin Begerow hält beispielsweise einen informellen Austausch vor oder nach inhaltlichen Meetings oder einen virtuellen Coffee Walk für sinnvoll – also, wenn Personen einfach miteinander telefonieren und jede für sich spazieren geht. Eine weitere Möglichkeit seien sogenannte Mystery-Meetings, bei denen Personen online automatisch anderen zugeschaltet werden, ohne selbst Einfluss darauf zu haben, wen sie treffen. Auf diese Weise lernen Beteiligte neue Personen in der Organisation kennen. Das empfiehlt sich besonders für neue Beschäftigte. Sie können sich bekannt machen und ein Netzwerk im neuen Unternehmen aufbauen. Außerdem können gemeinsame virtuelle Mittagessen dem Austausch und dem Teamgedanken dienen.

Wie häufig Maßnahmen stattfinden sollten, hängt vom jeweiligen Team ab. Arbeitet ein Team komplett virtuell oder gibt es vielleicht einen festen Präsenztag? In dem Fall kann das Team an diesem Tag gemeinsam Mittag essen oder den Präsenztag primär für gemeinsame Projekte und Austausch nutzen.

Alternativ lässt sich ein wöchentlicher virtueller Termin für den Austausch untereinander festlegen. Begerow rät, nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ vorzugehen. „Ausprobieren, immer die Beschäftigten einbeziehen und schauen, was für das Team individuell passt.“ Wichtig sei außerdem, Teambuilding als Aufgabe zu begreifen, für die es Zeit und Raum brauche. Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass sie selbst, aber auch das Team über die benötigten Ressourcen verfügten.

Erfolgsfaktoren ausgeführt:
iga-info.de/
Suche: Faktorenblätter Virtuelle Teamarbeit

Hohe Belastung

Hände und Gelenke werden im Gartenbau stark beansprucht, wenn zum Beispiel Pflanzen zurückgeschnitten werden.

PICTURE ALLIANCE/ZOONAR/MARIA KRAYNOVA

Das **Carpaltunnelsyndrom wird ausgelöst** durch repetitive Tätigkeiten mit hohem Kraftaufwand. Mit geeigneten Maßnahmen kann ihm gut vorgebeugt werden.

VON **MIRKO HEINEMANN**

Wer durch eine öffentliche Parkanlage läuft, macht sich nur selten Gedanken darüber, wie viel Arbeit in der Pflege von Pflanzen und Wegen steckt. Dabei leisten Beschäftigte im Garten- und Landschaftsbau häufig schwere körperliche Arbeit. Sie schneiden Sträucher, kürzen Hecken, mähen Rasen und fällen Bäume. Dabei nutzen sie Maschinen und Werkzeuge wie Trennschleifgeräte, Heckenscheren, Freischneider und Kettensägen. Diese Werkzeuge müssen mit viel Kraft gehalten werden und übertragen ihre Vibrationen über die Hände in die Arme der Arbeitenden. Durch diese Belastung kann das Gewebe im Bereich des Handballens überanstrengt werden, was nach einer gewissen Zeit zu Muskel-Skelett-Beschwerden in Fingern und Händen führen kann. Diese klingen in der Regel nach der Arbeit wieder ab.

Werden solche Tätigkeiten aber wieder und wieder ausgeführt, kann es zur dauerhaften Überlastung von Sehnen und Gelenken kommen. Die Beschwerden würden dann immer länger anhalten oder gar nicht mehr verschwinden. Wenn dann noch in der Hand, in den Fingern oder am Handballen Taubheitsgefühle und anhaltende Schmerzen entstehen, könnte die Diagnose lauten: Carpaltunnelsyndrom, kurz: CTS.

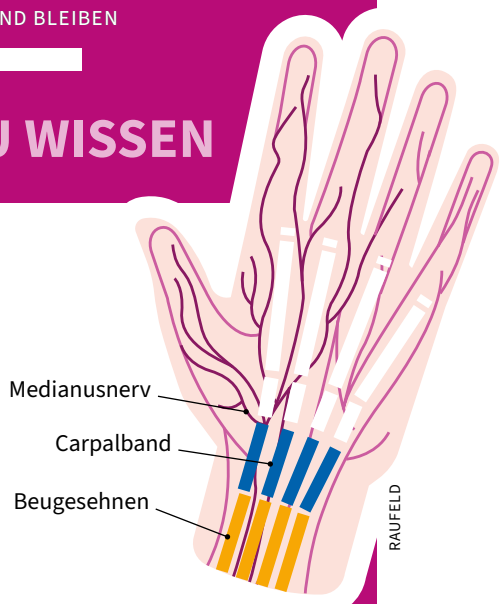
Seit 2015 ist das CTS unter der Ziffer 2113 als Berufskrankheit anerkannt. Die Zahl der Fälle steigt langsam an: Während laut DGUV-Statistik 2019 noch 280 Fälle als Berufskrankheit anerkannt wurden, waren es 2023 bereits 393. Betroffen sind Angehörige ganz verschiedener Berufssparten. Dr. Kai Heinrich, Referatsleiter Muskel-Skelett-Belastungen beim Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA), zählt prinzipiell alle Angehörigen handwerklicher Berufe zur Risikogruppe. „Ein Risiko für CTS besteht überall dort, wo hoher Krafteinsatz gefragt ist und repetitive Bewegungen der Hände und Fingergelenke ausgeführt werden“, so Heinrich. Im öffentlichen Dienst kann das Thema Beschäftigte im Garten- und Landschaftsbau betreffen, aber auch Mitarbeitende in Forstbetrieben, der Straßenunterhaltung oder im Facility Management, also bei der Gebäudewartung.

Wer am CTS erkrankt, erleidet starke Schmerzen und fällt häufig für lange Zeit als Arbeitskraft aus. Umso wichtiger ist es, dass Vorgesetzte darauf achten, dass es gar nicht erst zu einer Erkrankung kommt. Das beginnt mit der Aufklärung über die Funktionsweise der Hände (→ *Gut zu wissen* ***Seite 28***) und die Entstehungsweise des CTS, etwa im Rahmen der regelmäßigen Unterweisungen. „Betroffene erkennen die Überlastungen ihrer Sehnen und Gelenke oft nicht rechtzeitig“, sagt Heinrich. „Daher ist es für Vorgesetzte wichtig zu beobachten, wo im täglichen Einsatz repetitive Tätigkeiten mit hohem Krafteinsatz auftreten.“ Dann müssen regelmäßig Pausen eingelegt werden. Wird im Team gearbeitet, ist darauf zu achten, dass Tätigkeiten abwechselnd ausgeübt werden.

> Betroffene erkennen die Überlastung ihrer Sehnen und Gelenke oft nicht rechtzeitig.
>
> **Dr. Kai Heinrich**
> Referatsleiter Muskel-Skelett-Belastungen beim Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA)

Genau so wichtig wie die Vorbeugung ist, frühzeitig zu reagieren, sobald erste Symptome auftreten. Das CTS beginnt in der Regel mit nächtlichen Schmerz- und Missempfindungen, die den Daumen, Zeige- und Mittelfinger betreffen. Später können Taubheitszustände in manchen Bereichen der

GUT ZU WISSEN



RAUFELD

FUNKTIONS-WEISE DER HAND

- Die Sehnen für die Fingerbeugung der Hand verlaufen von der Innenseite des Unterarms über das Handgelenk zu den entsprechenden Fingerknochen. Gebraucht werden sie für die Streckung auf der Außenseite des Unterarms entlang des Handrückens. Sie bewegen sich gleitend in sogenannten Sehnenscheiden.

- Die Steuerungssignale werden von Nerven übertragen. Der wichtigste ist der Medianusnerv.

- Sehnen und Nerven, die auf der Innenseite des Unterarms über das Handgelenk hin zur Handinnenfläche verlaufen, werden durch den Carpaltunnel geschützt. Das Dach besteht aus einem Strang Bindegewebe: dem Carpalband.

- Wenn die Sehnenscheiden der Beugesehnen anschwellen, erhöht sich der Platzbedarf im Carpaltunnel. Es kommt zu erhöhtem Druck, der sich auf den Medianusnerv auswirken kann. So entstehen Taubheitsgefühle, Schmerzen, Bewegungseinschränkungen. Wird der Medianusnerv auf diese Weise über längere Zeit mit Druck belastet, kann sich daraus das Carpaltunnelsyndrom entwickeln.

Finger dazukommen. Im weiteren Verlauf zeigen sich die Symptome dann auch tagsüber. Ohne Therapie und bei weiterer Belastung des Nervs kann es zu bleibenden Schädigungen kommen.

Um zu vermeiden, dass es so weit kommt, sollten Führungskräfte das mögliche Risiko in der Gefährdungsbeurteilung ermitteln. Nach dem STOP-Prinzip können dann Schutzmaßnahmen von S wie Substitution über T wie technische Maßnahmen, O wie organisatorische Maßnahmen bis zu P wie personenbezogene Maßnahmen ergriffen werden. Substitution, also Ersatz, wäre etwa durch Roboter denkbar, die Tätigkeiten automatisiert ausführen. Als technische Maßnahme könnten schwere, benzinbetriebene Maschinen mit starker Vibration durch leichtere, elektrisch betriebene Maschinen mit geringerer Vibration ersetzt werden. Organisatorische und personenbezogene Maßnahmen: Bei repetitiven Arbeiten sollten sich Teammitglieder häufiger abwechseln. Zugleich sollte darauf geachtet werden, dass – etwa bei einer Unterweisung – eine gelenkschonende Arbeitsweise geübt wird.

393

Fälle von Carpaltunnelsyndrom wurden allein 2023 als Berufskrankheit anerkannt. Die Zahl der Verdachtsfälle lag im selben Jahr bei 1.135.

DGUV-Statistiken für die Praxis 2023

Die Anerkennung von CTS als Berufskrankheit ist nicht einfach. Nur etwa ein Drittel der Verdachtsfälle wurden in der Vergangenheit auch anerkannt. Der Grund: Es gibt viele andere mögliche Ursachen, die als Auslöser infrage kommen: etwa Erkrankungen des zentralen Nervensystems, Schwangerschaft, Frakturen oder Druckschäden durch eine Gipsbandage. Wie bei allen Berufskrankheiten muss ein enger Zusammenhang zwischen der beruflichen Tätigkeit und der Entstehung nachgewiesen werden. Die zuständige Unfallkasse beauftragt medizinische Gutachten, die den Zusammenhang zwischen der beruflichen Tätigkeit und dem CTS bewerten. Eine neurologische Untersuchung, beispielsweise durch ein Elektroneuromyogramm, muss die Diagnose bestätigen.

Doch je größer das Wissen um das CTS und seine Ursachen ist, desto besser stehen die Chancen, dass es gar nicht so weit kommt. Führungskräfte spielen dabei für die Prävention eine zentrale Rolle und sollten das Risiko für ihre Beschäftigten ernst nehmen.

CTS vorbeugen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p209097

Hygienisch sauber

Richtig putzen im Pausenraum

Wo gegessen wird, sollte es sauber sein – vor allem um der Gesundheit Willen. Damit sich **Keime in der Büroküche** oder im Pausenraum nicht verbreiten, reicht es aber nicht, ab und an mal den Tisch abzuwischen.

VON **DANA JANSEN**

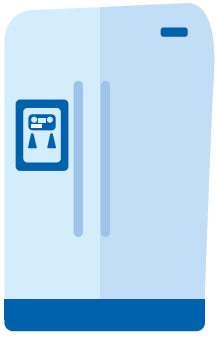
Einen Pausenraum gibt es wohl in fast jedem Unternehmen. Beschäftigte kommen zusammen, packen Lebensmittel aus, wärmen sie auf, kleckern mal, stellen sie beiseite – und vergessen sie. Da kann es nicht nur eklig werden, sondern auch gesundheitsbedenklich. Denn auf Lebensmitteln befinden sich Keime, und damit sich diese nicht in kritischem Ausmaß vermehren, gilt es, ihnen den Nährboden für eine Ausbreitung zu nehmen. In großen Unternehmen und Behörden gibt es in der Regel Reinigungspersonal. Wenn nicht, müssen auch die Beschäftigten für Sauberkeit sorgen.

SAUBERKEIT ORGANISIEREN MIT PUTZPLAN

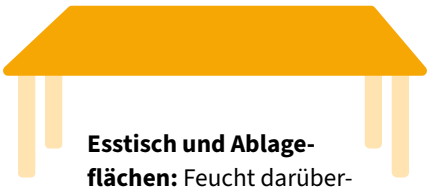
Zwar sollte jede Person selbst für mitgebrachte Lebensmittel und deren hygienische Aufbewahrung sorgen. Doch ein Plan stellt sicher, dass auch der Raum und die genutzten Geräte regelmäßig gereinigt werden. Fair verteilt sind die Putzaufgaben etwa auf wöchentlich rotierende Zweierteams. So sind alle mal an der Reihe. Eine Checkliste hält fest, was wie gereinigt werden soll. Führungskräfte sollten die Einhaltung im Blick behalten.

GRÜNDLICHES REINIGEN

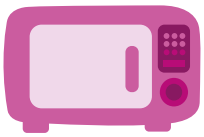
Desinfizierende Reinigungsmittel sind am effektivsten. Sie verhindern, dass Erreger aus der Arbeitsstätte in die Nähe von Lebensmitteln gelangen (was insbesondere in Krankenhäusern oder Laboren relevant ist). Im klassischen Bürobetrieb genügen handelsübliche Reinigungsmittel. Wichtig ist, nicht nur mit Wasser zu putzen und einmal wöchentlich den Schwamm oder Lappen zu erneuern, um alte Keime nicht auf den vermeintlich gereinigten Flächen zu verteilen.



Kühlschrank: Einmal wöchentlich auf übrig gebliebene Lebensmittel prüfen und sie entsorgen. Alle vier bis sechs Wochen gründlich reinigen.



Esstisch und Ablageflächen: Feucht darüberwischen reicht nicht. Genutzte Flächen einmal täglich abräumen und gründlich reinigen.



Mikrowelle: Soßenspritzer gar nicht erst festbacken lassen, sondern sofort wegwischen und das Gerät einmal die Woche gründlich säubern.

Von Mensch zu Mensch: Viele Magen-Darm-Erkrankungen beziehungsweise aggressive Bakterien und Viren, die sie auslösen, verbreiten sich über Schmierinfektionen. Daher gilt: Hände waschen, bevor in Gemeinschaftsräumen Gegenstände oder Lebensmittel berührt werden. Wer gesundheitlich nicht fit ist, sollte sich und sein Essen aus Rücksicht ein paar Tage isolieren, um Krankheitserreger nicht zu verbreiten.

Spülmaschine: Hochtemperierte Waschgänge nutzen – besonders, wenn saisonal bedingte Infektionskrankheiten umgehen. Die Hitze beseitigt auch Keime, die etwa an Besteck sitzen, das mit der Mundschleimhaut Kontakt hatte.

RAUFELD

Küchen- und Lebensmittelhygiene:
infektionsschutz.de > Hygienetipps > Küchen- und Lebensmittelhygiene

Es allen recht machen

Die Wünsche von Teammitgliedern gehen manchmal in ganz verschiedene Richtungen. Führungskräfte sollten daher **nicht versuchen, allen gerecht werden zu wollen,** sondern auch mal die Hierarchiekarte spielen.

RAUFELD

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

Führungskräften, die frisch in ihre Rolle gekommen sind, gebe ich gerne nach ihrem ersten Jahr eine Postkarte, auf der steht: „Sie können es nicht allen recht machen – in dieser Erkenntnis liegt eine große Freiheit."

In diesem schönen Spruch liegt auch die stressmindernde Erkenntnis, dass sie es nicht nur nicht allen recht machen können, sondern es hoffentlich auch nicht wollen – weil es zu Überforderung führt und weil alle, die mit ihnen arbeiten, auch eine Selbstverantwortung haben.

Und dann gibt es noch einen weiteren Aspekt: Eine Führungskraft sollte es gar nicht allen recht machen! Das ist sowohl für sie selbst als auch für die Teams eine sehr wichtige Aussage und Ansage: Führung ist durch ihre Rolle leider ab und an genau dafür da, jemandem oder Teilen des Teams auf die Füße zu treten, ohne Rücksicht darauf, dass dadurch manche gewinnen und andere verlieren. Zum Beispiel, wenn es um die schwierigen, zum Teil wiederkehrenden Fragen geht, wie „Wer darf an Weihnachten freinehmen?", „Wer macht heute Spätdienst?" oder „Wer bekommt die einzige Prämie, die in diesem Jahr ausgeschüttet werden darf?".

Bei solchen „Gerechtigkeits-Themen" könnten Sie jetzt glauben, dass ja hier eigentlich ein einfaches System greift: eine logische Reihenfolge, wer jetzt dran ist. Prinzipiell stimmt das auch: Teams regeln das in der Regel untereinander. Hier finden Tauschgeschäfte und Win-win-Situationen statt.

Aber das System von Reihenfolge-Listen und Eine-Hand-wäscht-die-andere kommt an seine Grenzen, wenn jemand sagt: „Nö, sehe ich nicht ein. Ich trage mich jedes Jahr für die Weihnachtsferien ein, denn ich bin hier nun mal am schnellsten. Außerdem habe ich den Urlaub schon gebucht. Und ihr nicht! Mir doch egal."

Ein Anspruch auf Bevorzugung kann sich außerdem an Kriterien wie dem Alter entzünden. Ältere sind möglicherweise erschöpft, haben schon so viel geleistet, sind einfach schon so lange da. Jüngere im Team haben dagegen zum Beispiel kleine Kinder oder kennen sich noch nicht so gut mit dem Antragsprozess aus. Es kann unüberschaubar werden, wenn all diese Faktoren unter einen Hut zu bekommen sein sollen.

Wenn also das Kollektiv, das ja gemeinsam entscheidet und fair miteinander abspricht, an seine Grenzen gerät, dann ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft, eine faire Verteilung durchzusetzen und es auf keinen Fall allein dem Team zu überlassen. Hier gilt es dann, eben nicht zu versuchen, es allen recht zu machen. Besser ist es, die hierarchische Position zu nutzen. Durch sie können Vorgesetzte – ich meine zum Glück – unfairen Teammitgliedern auf die Füße treten und diese genauso den Spätdienst machen lassen wie alle anderen.

Dies also zum Trost: Wenn nicht alle die Führungskraft gut leiden können, hat sie wahrscheinlich etwas richtig gemacht. Übrigens sehen das die meisten im Team genauso. Die mit der Fairness und Rücksichtnahme. Und genau die gilt es zu schützen!

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

Ins Netz gegangen – drei Fundstücke

PODCAST

Was Eignungsuntersuchungen sind und wer untersucht werden muss

Wie unterscheiden sich Eignungsuntersuchungen von Vorsorgeuntersuchungen? Dieser und anderen Fragen rund um das Thema gehen Susanne und Lukas vom Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte in Folge 10 des Podcasts „Arbeit trifft Gesundheit“ nach. Eine wichtige Rolle spielt zum Beispiel die gesetzliche Grundlage. Denn für eine Eignungsuntersuchung braucht es einen konkreten Anlass oder eine Vorgabe, etwa wenn die Tätigkeit die Beförderung von anderen Menschen umfasst. Die genauen Zusammenhänge bekommen Führungskräfte in der Podcast-Folge erläutert.

Eignungsuntersuchung:
arbeit-trifft-gesundheit.podigee.io

VIDEO

Sicher unterwegs mit Pedelec und Fahrrad

Zum Pendeln und im Arbeitsalltag nutzen viele Mitarbeitende im öffentlichen Dienst ein Fahrrad oder Pedelec. Auf ihren Arbeits- und Dienstwegen lauern jedoch verschiedene Unfallgefahren. Wie sich das Risiko im Straßenverkehr senken lässt, zeigt die Schwerpunktaktion 2025 des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR) sowie der Unfallkassen und Berufsgenossenschaften zur Radfahrmobilität. In acht Videos werden beispielsweise Sicherheitshinweise zur Ausstattung der Zweiräder und zur eigenen Kleidung gegeben. Weitere Clips gehen auf das sichere Verhalten im Straßenverkehr ein.

Anschauen, herunterladen:
schwerpunktaktion.de/medien

PODCAST

Aus dem Alltag einer Berliner Straßenbahnfahrerin

Für Verkehrsbetriebe ist es nicht leicht, genügend Straßenbahnfahrerinnen und -fahrer zu gewinnen. Michaela Wenzel versteht nicht, warum sich zu wenige Menschen für den Beruf begeistern können. Denn ihr macht die Arbeit als Straßenbahnfahrerin viel Spaß. Die heute 51-Jährige erfüllte sich als Quereinsteigerin den Kindheitstraum, eine Tram durch ihre Heimatstadt zu fahren. Im Podcast „DienstTag“ des Deutschen Beamtenbundes und Tarifunion (dbb) berichtet sie aus ihrem Berufsalltag in Berlin. Zu diesem gehören etwa regelmäßige Checks der Straßenbahnen, um Störungen rechtzeitig bemerken und beheben zu können.

Straßenbahnfahrerin:
dbb.de/mediathek/podcast

IMPRESSUM

top eins 8. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // Internetadresse: topeins.dguv.de

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // Chefredaktion: Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Haustein, DGUV // Redaktionsbeirat: Torsten Buchmann, Britta Ibald, Kathrin Kilian, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Kirsten Wasmuth, Heike Wenzel, Dr. Annekatrin Wetzstein, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethege, Dr. Monika Zaghow

Produktion: Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, raufeld.de, Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: redaktion@topeins.dguv.de, Projektleitung: Jana Gering, Redaktion: Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Dana Jansen, Grafik: Bente Schipp (Ltg.), Stephan Krause, Lisa von Klitzing, 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: Adobe Stock/ikril, raufeld
Stand dieser Ausgabe: 12.05.2025
Die nächste Ausgabe erscheint am 24.09.2025.

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

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

ADOBE STOCK/OLEKSANDR

Heftvorschau

Beschäftigte im öffentlichen Dienst sind stark von Gewalt betroffen. Wie gute Schutzkonzepte funktionieren, zeigt die nächste Ausgabe von ***top eins.***

ES GEHT EUCH ALLE AN, WENN MAN MICH ANGEHT.

#Gewalt Angehen

GEMEINSAM STARK GEGEN GEWALT.

„Politikerinnen und Politiker müssen Vorbilder sein für eine friedliche, achtsame und nützliche Streitkultur."

Carsten Grawunder, Bürgermeister der Stadt Drensteinfurt

www.gewalt-angehen.de

UK|BG
Ihre gesetzliche Unfallversicherung