Wissen kompakt

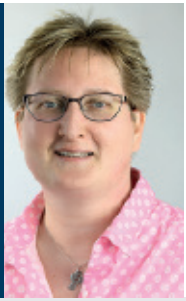
Prävention ganzheitlich gedacht 2026

Menschen schützen. Betriebe stärken.



© Parradee - stock.adobe.com

SAFETYXPERTS
Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit



Editorial: Arbeit ist kein Ponyhof – aber auch kein Härtetest

Liebe Leserin, lieber Leser,

neulich sagte ein Geschäftsführer zu mir: „Unsere Leute müssen einfach resilienter werden. Der Druck wird ja nicht weniger." Ich fragte ihn: „Würden Sie das auch über Ihre Maschinen sagen?" Er sah mich irritiert an. Also legte ich nach: „Wenn eine Anlage ständig heiß läuft, erhöhen Sie dann die Resilienz der Anlage – oder prüfen Sie Taktung, Wartung, Kühlung und Belastung?" Da wurde es kurz still.

Natürlich: Arbeit ist kein Ponyhof. Betriebe stehen unter Druck. Märkte verändern sich, Personal fehlt und die Anforderungen steigen. Doch genau deshalb reicht es nicht, Beschäftigten beizubringen, immer mehr auszuhalten. Wer Prävention auf Durchhalteparolen reduziert, verwechselt Belastbarkeit mit Verschleißfestigkeit.

Denn am Ende sind es Menschen, die den betrieblichen Output schaffen: mit ihren Händen, ihren Köpfen, ihrer Erfahrung, ihrer Aufmerksamkeit und ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Wenn diese Menschen dauerhaft am Limit arbeiten (müssen), leidet nicht nur ihre Gesundheit. Es leiden Qualität, Sicherheit, Innovation und Kundenbindung gleich mit.

Prävention ist deshalb mehr als der berühmte Obstkorb. Sie ist kein nettes Extra für gute Zeiten. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Arbeit dauerhaft funktioniert. Betriebe müssen die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen: klare Prioritäten, gesunde Arbeitsorganisation, verlässliche Pausen, gute Kommunikation, sichere Technik und Führung, die Belastungen ernst nimmt, bevor Menschen ausfallen.

Resilienz ist wertvoll. Aber sie darf nicht zur Ausrede werden, schlechte Arbeitsbedingungen schönzureden. Gute Prävention fragt nicht: „Wie machen wir Beschäftigte härter?" Sie fragt: „Wie gestalten wir Arbeit so, dass Menschen leistungsfähig bleiben?"

Genau darum geht es in dieser Ausgabe.

Viele Grüße



Svenja Dammasch

Inhalt

Prävention mit Weitblick: Arbeitsfähigkeit entsteht im Arbeitssystem 4

Gesundheit braucht Struktur und keine Parallelwelten 7

Ein praxistaugliches Denkmodell: Belastung, Ressource, Arbeitsfähigkeit 9

Warum Betriebe nicht an den Menschen herumschrauben sollten, wenn das Arbeitssystem klemmt 12

Mobile Arbeit gesund gestalten: Prävention gilt auch unterwegs und im Homeoffice 16

Wie digitale Prävention Risiken früher sichtbar macht und Betriebe handlungsfähiger werden lässt 20

Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel erhalten 23

Zurück ist nicht gleich wieder da – krebserkrankte Beschäftigte bei der Rückkehr wirksam unterstützen 25

Beteiligen statt Anweisen – warum es wichtig ist, dass Betriebe Beschäftigte zu Verbündeten der Prävention machen 28

Wo stehen wir? – Frische Kennzahlen für die betriebliche Prävention 32

Prävention mit Weitblick: Arbeitsfähigkeit entsteht im Arbeitssystem

Gesunde Beschäftigte, sichere Prozesse und stabile Leistung entstehen nicht zufällig. Sie sind das Ergebnis guter Arbeitsgestaltung. Wer Prävention ganzheitlich denkt, schaut deshalb nicht nur auf einzelne Maßnahmen, sondern auf das Zusammenspiel von Mensch, Technik, Organisation, Führung und Kultur. Genau dort entscheidet sich, ob Arbeit auf Dauer sicher, gesund und leistungsfähig bleibt.

Wenn Beschäftigte ausfallen, Leistung schwankt oder Fehler zunehmen, liegt der Grund selten nur bei einzelnen Personen. Häufig bauen betriebliche Rahmenbedingungen über Monate Druck auf: Arbeitsmenge, Takt, Schnittstellen, Klima, Geräuschpegel, Führung, Qualifikation und Pausenrealität wirken zusammen – manchmal leise wie ein tropfender Wasserhahn.

Genau hier setzt betriebliche Prävention an. Sie bedeutet, vorausschauend zu handeln, bevor aus Belastungen Erkrankungen, Unfälle, Fehlerketten oder dauerhafte Überforderung entstehen. Es geht nicht darum, Schäden zu reparieren oder Beschäftigte nur zum „richtigen Verhalten“ anzuhalten. Entscheidend ist, Arbeit so zu gestalten, dass Menschen sie sicher, gesund und dauerhaft bewältigen können.

Ganzheitliche Prävention betrachtet Gesundheit nicht getrennt von Arbeitssicherheit, Qualität, Produktivität und Fachkräftesicherung. Sie steuert das Arbeitssystem so, dass Belastungen sinken, Ressourcen steigen und Arbeitsfähigkeit stabil bleibt. Das ist machbar, wenn Sie klar priorisieren und konsequent an den Stellhebeln arbeiten, die im Alltag wirklich wirken.

Vom Aktionismus zur Systemlogik

Viele Betriebe starten Prävention dort, wo es am schnellsten geht: beim Verhalten. Ein Poster im Pausenraum. Ein Gesundheitstag. Ein Hinweis im Intranet. Ein Obstkorb, der tapfer gegen strukturelle Überlast anvitaminisiert. Das kann unterstützen. Es löst aber selten die eigentliche Ursache, wenn das Arbeitssystem unverändert bleibt. Wer dauerhaft zu wenig Personal, zu viele Unterbrechungen und zu enge Termine hat, kompensiert das irgendwann körperlich und mental. Die Rechnung kommt später. Oft als Ausfall, Fehlerkette, Konflikt, Unfall oder innere Kündigung. Wirksam wird Prävention, wenn Sie die richtige Reihenfolge einhalten:

- **Belastungen im System reduzieren**, z. B. durch bessere Arbeitsorganisation, sichere Technik, realistische Planung, ergonomische Gestaltung und klare Schnittstellen.
- **Belastungen abfedern**, z. B. durch Pausen, Erholung, Unterstützung, Qualifikation, Beteiligung und Führung.
- **Folgen begrenzen**, z. B. durch gute Rückkehrprozesse, Anpassung von Tätigkeiten, BEM, arbeitsmedizinische Beratung und individuelle Unterstützung.

Das ist keine Theorie für Hochglanzbroschüren. Es ist eine praktische Leitplanke, um Zeit, Energie und Budget dahin zu lenken, wo Prävention nachhaltig Wirkung zeigt.

Ganzheitlich heißt: Nicht die Person reparieren, sondern das System verbessern

In der Praxis wird Gesundheit noch zu oft individualisiert. Beschäftigte sollen resilienter werden, besser mit Stress umgehen, mehr

trinken, richtiger heben, bewusster abschalten und auf sich achten. Das ist nicht falsch. Aber es ist nur ein Teil der Wahrheit. Denn Beschäftigte können nur so gesund arbeiten, wie es die Bedingungen zulassen. Wer keine Zeit für Pausen hat, wird durch einen Pausenhinweis nicht erholter. Wer schwere Lasten ohne Hilfsmittel bewegen muss, wird durch ein Ergonomieplakat nicht rückenschonender. Wer in widersprüchlichen Zielen steckt, kann sich nicht einfach „weniger stressen lassen".

Die zentrale Frage lautet deshalb nicht: „Warum hält die Person das nicht aus?"

Sondern: „Welche Bedingungen führen dazu, dass Arbeit auf Dauer nicht gut bewältigt werden kann?"

Drei Ebenen, die in der Praxis helfen

Damit „ganzheitlich" nicht zur großen Wolke am Arbeitsschutzhimmel wird, hilft ein einfaches Raster: Primärprävention, Sekundärprävention und Tertiärprävention. Damit lassen sich Maßnahmen sauber einordnen, Lücken erkennen und Prioritäten setzen.

1. Primärprävention: Ursachen im Arbeitssystem senken

Primärprävention setzt an, bevor eine Belastung Schaden anrichtet. Ziel ist es, Risiken möglichst an der Quelle zu reduzieren.

Beispiel Logistik: In einem Lager entstehen regelmäßig Lastspitzen. Beschäftigte laufen unnötige Umwege, weil Stellplätze ungünstig angeordnet sind. Hilfsmittel sind nicht dort, wo sie gebraucht werden. Unter Zeitdruck wird schneller gehoben, gedreht, gezogen und geschoben. Beschwerden nehmen zu, kleine Unfälle häufen sich.

Primärprävention bedeutet hier: Sie gestalten die Arbeit so, dass unnötige Belastung gar nicht erst entsteht. Das gelingt zum Beispiel durch bessere Wegeführung, ergonomische Platzierung schwerer Artikel, klare Bereitstellungsorte für Hilfsmittel und eine Auftragssteuerung, die Spitzen glättet. Der entscheidende Punkt ist: Nicht das Durchhalten wird verbessert, sondern das System.

2. Sekundärprävention: Früh reagieren, bevor es kippt

Sekundärprävention setzt dort an, wo erste Warnsignale sichtbar werden. Ziel ist es, früh gegenzusteuern, bevor aus Belastung ein Schaden, ein Ausfall oder ein Unfall wird.

Beispiel Labor: In einem Labor fällt auf, dass Korrekturen in Dokumentationen zunehmen und die Zahl der Beinahe-Ereignisse steigt. Das muss kein „Fehlverhalten" sein. Es kann ein Frühwarnsignal für kognitive Überlast sein, etwa durch parallele Aufgaben, häufige Unterbrechungen oder personelle Engpässe.

Sekundärprävention heißt: Sie stabilisieren früh. Praktisch kann das eine kurze Review-Routine sein, sobald Häufungen sichtbar werden. Dazu gehört, Aufgaben zu priorisieren, kritische Schritte zeitlich zu entkoppeln und in Spitzenphasen zusätzliche Absicherung einzuplanen. Wichtig ist: Ein Signal darf nicht im betrieblichen Nirwana verschwinden. Es braucht eine k lare Reaktion.

3. Tertiärprävention: Rückkehr und Stabilisierung nach Erkrankung

Tertiärprävention setzt an, wenn bereits eine Erkrankung oder ein längerer Ausfall eingetreten ist. Ziel ist es, Rückkehr so zu gestalten, dass sie tragfähig bleibt.


© WesLens/peopleimages.com - stock.adobe.com

Erneute Überlastung vermeiden: Ein strukturierter Wiedereinstieg ist Teil erfolgreicher Tertiärprävention.

Beispiel Pflege: Nach einer längeren Erkrankung kehrt eine beschäftigte Person in ein Team zurück, das ohnehin stark belastet ist. Der Arbeitsalltag ist von Zeitdruck, personellen Engpässen und hohen körperlichen wie emotionalen Anforderungen geprägt. Wenn der Wiedereinstieg ohne Anpassung sofort wieder unter denselben Bedingungen wie vor dem Ausfall erfolgen soll, kann das schnell zu erneuter Überlastung führen.

Tertiärprävention bedeutet: Sie gestalten den Wiedereinstieg so, dass er hält. Das gelingt über eine abgestufte Rückkehr, klare Absprachen zu Aufgaben und Belastungsspitzen, eine verlässliche Pausenlogik und kurze Review-Termine. So schützen Sie die zurückkehrende Person und zugleich das Team, weil Erwartungen planbar werden.

Gesundheit ist Teil von Sicherheit, Qualität und Leistung

Gesundheit wirkt im Betrieb systemisch und zeigt sich früh in Beinaheunfällen, Fehlern und Instabilität. Deshalb gehört Prävention in Arbeitsschutz und Führung.

- Sie ist ein **Sicherheitsfaktor**, weil Beanspruchung Aufmerksamkeit und Entscheidungsfähigkeit mindert und damit Risiken erhöht.
- Sie ist ein **Qualitätsfaktor**, da steigender Druck zu mehr Fehlern, Nacharbeit und instabilen Prozessen führt.
- Sie ist ein **Planbarkeitsfaktor**, weil fehlende Stabilität zu Ausfällen, Improvisation und zusätzlichem Druck führt.
- Und sie ist ein **Bindungsfaktor**: Dauerhafte Überlastung treibt Menschen weg – verlässliche, faire Arbeitsbedingungen halten sie.

Prävention ist daher kein Zusatz, sondern Grundlage stabiler, sicherer und leistungsfähiger Arbeit.

Fazit: Ganzheitlich bedeutet, am System anzusetzen. Ganzheitliche Gesundheitsprävention ist keine Sammlung von Aktionen, sondern Arbeit am Arbeitssystem. Wer Belastungen an der Quelle reduziert, stärkt Arbeitsfähigkeit, Sicherheit, Qualität, Planbarkeit und Bindung zugleich.

Die Beiträge dieser Broschüre zeigen zentrale Stellhebel – von psychischer Belastung bis zu Ergonomie, Digitalisierung und demografiefester Gestaltung. Ziel ist Prävention, die im Betrieb tatsächlich funktioniert.

Gesundheit braucht Struktur und keine Parallelwelten

Wenn Gesundheit im Betrieb zum Thema wird, treffen oft verschiedene Disziplinen aufeinander: Arbeitsschutz, betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und Arbeitsmedizin. Da jeder Bereich eigenen Logiken und Routinen folgt, entsteht ohne Abstimmung oft Doppelarbeit oder es entstehen gefährliche Zuständigkeitslücken.

Ein Präventionssystem wird erst dann belastbar, wenn klare Rollen, saubere Übergaben und eine gemeinsame Lernschleife existieren, die Erkenntnisse aus Einzelfällen zurück in die allgemeine Arbeitsgestaltung übersetzt.

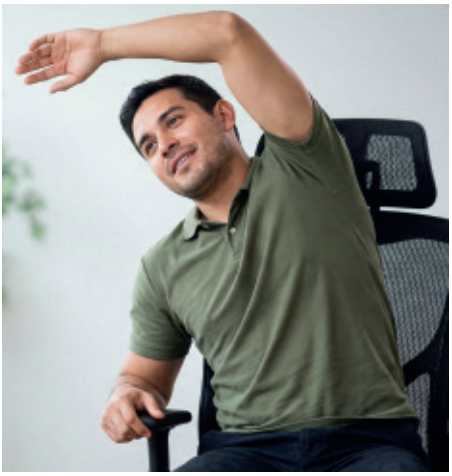
Vier Bausteine, ein gemeinsamer Auftrag Um die Zusammenarbeit effizient zu gestalten, müssen die Bereiche konsequent getrennt und zugleich bewusst vernetzt werden:



© Kateryna -stock.adobe.com

Sifas und Führungskräfte regeln den operativen Arbeitsschutz vor Ort.

Arbeitsschutz (Führungskräfte, Sifas, Fachabteilungen): Der Fokus liegt primär auf dem Arbeitssystem. Ziel ist es, Gefährdungen direkt an der Quelle zu erkennen und Belastungen durch eine optimierte Technik, Organisation und Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu reduzieren.



© Николай Сучков - stock.adobe.com

Online-Kurse zur Rückengesundheit für Büroangestellte sind ein beliebter Bestandteil vom BGM.

- **BGM (HR, Gesundheitskoordination, Steuerkreis):** Das BGM agiert strategisch und zielt stärker auf das Individuum ab. Es strukturiert Angebote zur Stärkung persönlicher Ressourcen und fördert gesundheitsbewusstes Verhalten, wobei es dort am wirksamsten ist, wo es an echte betriebliche Bedarfe anschließt.
- **BEM (HR, Führung, Interessenvertretung):** Als Sicherheitsnetz nach längerer Krankheit konzentriert sich das BEM auf die individuelle Stabilisierung. Es geht

darum, Ressourcen so zu stärken und den Arbeitsplatz so anzupassen, dass eine dauerhafte Rückkehr gelingt und erneute Ausfälle vermieden werden.

- **Arbeitsmedizin (Betriebsarzt):** Als fachliche Instanz nimmt sie eine Schlüsselrolle ein, da sie beide Seiten beleuchtet. Der Betriebsarzt berät neutral und bildet das Bindeglied zwischen der individuellen gesundheitlichen Situation der Beschäftigten und der notwendigen betrieblichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Eine gute Abstimmung zwischen den vier Disziplinen spart Ressourcen und führt zu nachhaltigen, ganzheitlichen Lösungen zugunsten von Beschäftigten und Betrieb.

Die Lernschleife: Vom Einzelfall zum stabilen System

Ziel ist es, nicht nur Einzelfälle zu lösen, sondern Gefährdungs- und Belastungsmuster zu erkennen und daraus zu lernen. Zeigen beispielsweise mehrere BEM-Verfahren, dass eine bestimmte Arbeitssituation regelmäßig Überlastung auslöst, ist dies ein klares Signal für den Arbeitsschutz. Während das BEM die betroffenen Beschäftigten stabilisiert, wirken die daraus abgeleiteten Arbeitsschutzmaßnahmen auf das Arbeitssystem als Ganzes ein und verbessern so die Arbeitsbedingungen für alle Personen, die in diesem Arbeitssystem tätig sind. Diese Rückkopplung entlastet Führungskräfte und schützt die Arbeitsfähigkeit nachhaltig.

Ergänzend können im BGM spezifische Angebote installiert werden, die die individuellen Ressourcen der Belegschaft in Hinblick auf die erkannten Belastungsschwerpunkte verbessern.

Fazit: Klarheit schafft Wirkung. Gesundheitsprävention wird wirksam, wenn Zuständigkeiten sich ergänzen statt zu verwischen. Der Arbeitsschutz gestaltet die Ursachen, das BGM stärkt die Ressourcen, das BEM stabilisiert die Rückkehr und die Arbeitsmedizin liefert die verbindende Expertise. So entsteht ein professionelles System als fester Bestandteil der Betriebsführung.



© HockleyM1/peopleimages.com - stock.adobe.com

Betriebsärzte beraten fachlich zu individuellen gesundheitlichen Situationen sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Ein praxistaugliches Denkmodell: Belastung, Ressource, Arbeitsfähigkeit

Warum bleibt ein Team trotz hoher Anforderungen stabil, während ein anderes bei vergleichbarer Arbeitsmenge schnell an Grenzen kommt? Die Antwort liegt selten in der individuellen Belastbarkeit einzelner Personen. Entscheidend ist das Zusammenspiel aus Belastungen, Ressourcen und Arbeitsfähigkeit. Dieses Denkmodell hilft Sifas und Führungskräften, genauer hinzuschauen: Was zieht im Arbeitsalltag Energie? Was gibt Beschäftigten Stabilität? Und wo muss der Betrieb ansetzen, damit Arbeit dauerhaft sicher, gesund und leistungsfähig bleibt?

Das Modell „Belastung – Ressource – Arbeitsfähigkeit“ ist hilfreich, weil es Komplexität ordnet, ohne bürokratisch zu werden. Es verhindert zwei typische Fehlstarts: Beschwerden werden vorschnell als individuelles Problem verstanden. Oder Einzelangebote werden mit Prävention verwechselt, obwohl die Arbeitsbedingungen unverändert bleiben.

Belastung: Was im Alltag zieht

Belastungen sind Einflüsse aus Arbeit und Umfeld, die körperlich oder psychisch beanspruchen. Entscheidend ist nicht nur die Intensität, sondern auch Dauer, Häufigkeit und fehlende Variation. Eine moderate Belastung kann unkritisch sein, wenn sie kurz ist und Erholung folgt. Dieselbe Belastung wird riskant, wenn sie über Stunden, Wochen oder Monate in gleicher Form anliegt.

Typische Belastungsfelder sind:

- **Körperliche Belastung:** ungünstige Haltungen, wiederholte Bewegungen, Kraftspitzen, statische Arbeit.
- **Umweltbelastung:** Hitze, Kälte, Lärm, schlechte Luft, unzureichende Beleuchtung.
- **Organisatorische Belastung:** Zeitdruck, fehlende Puffer, Unterbrechungen, widersprüchliche Ziele, unklare Verantwortlichkeiten.
- **Soziale Belastung:** Konflikte, fehlende Unterstützung, unfair verteilte Lastspitzen, geringe Anerkennung.
- **Kognitive Belastung:** Multitasking, hohe Informationsdichte, Medienbrüche, komplizierte Tool-Landschaften.



Hinweis:

Belastung ist nicht automatisch falsch. Arbeit darf anstrengend sein. Riskant wird es, wenn Belastung dauerhaft ist und keine tragfähige Ausgleichsstruktur existiert.

Ressourcen: Was Reserve schafft

Ressourcen sind alles, was Beschäftigten hilft, Belastungen zu bewältigen, ohne dass die Arbeitsfähigkeit schrittweise sinkt. Viele Ressourcen sind keine „weichen Faktoren“, sondern handfeste Systemmerkmale. Und genau deshalb können Sie sie steuern.

Wichtige Ressourcen im Betrieb sind:

- **Handlungsspielraum:** Beschäftigte können vor Ort sinnvolle Entscheidungen treffen.
- **Planbarkeit:** Abläufe sind stabil, Verantwortlichkeiten klar, Übergaben funktionieren.

- **Werkzeuge und Hilfsmittel:** Passende Mittel sind verfügbar, funktionsfähig und im Prozess verankert.
- **Soziale Unterstützung:** Führung ist erreichbar, Teams haben klare Spielregeln, Konflikte werden bearbeitet.
- **Erholung:** Pausen sind nicht nur vorgesehen, sondern real möglich.

Ressourcen sind die Reserve, die Schwankungen abfedert. Ohne Reserve wird jede Abweichung zur Überforderung. Dann entstehen die typischen Muster: mehr Hektik, mehr Fehler, mehr Nacharbeit, mehr Druck.

Arbeitsfähigkeit: Ergebnis eines Verhältnisses

Arbeitsfähigkeit ist keine feste Eigenschaft eines Menschen. Sie ist ein Zustand, der im Arbeitsalltag immer wieder neu entsteht. Entscheidend ist das Verhältnis zwischen Belastungen und Ressourcen. Hinzu kommen Faktoren wie Erholung, Erfahrung, Qualifikation und die aktuelle gesundheitliche Situation. Die zentrale Frage lautet deshalb nicht: „Wie belastbar ist diese beschäftigte Person?“ Sondern: „Unter welchen Bedingungen kann Arbeit dauerhaft gut, sicher und gesund gelingen?“

Ein kurzer, strukturierter Blick reicht dafür oft aus. Vor allem dann, wenn sich in einem Bereich erste Warnzeichen zeigen, etwa durch Fehlerhäufung, Beschwerden, Konflikte, Ausfälle oder Beinaheereignisse.



© PINA - stock.adobe.com

Erschöpfung und Fehlerhäufung im Team spiegeln ein belastendes Arbeitssystem wider.

Ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis

In einem Lagerbereich häufen sich in den letzten Wochen Kommissionierfehler. Gleichzeitig melden sich mehrere beschäftigte Personen erschöpft, Pausen fallen unregelmäßig aus und die Stimmung im Team wird gereizter. Die erste spontane Erklärung lautet oft: einzelne Personen seien unkonzentriert oder nicht belastbar genug. Für wirksame Prävention reicht diese Sicht aber nicht aus.

Hilfreicher ist ein anderer Zugang: Sie schauen nicht zuerst auf einzelne Personen, sondern auf das Arbeitssystem. Genau dort zeigt sich meist, warum Arbeitsfähigkeit ins Wanken gerät.

Schritt 1: Belastung konkret machen

Im ersten Schritt geht es darum, Belastung nicht nur zu benennen, sondern greifbar zu machen. Im Lagerbeispiel reicht es nicht zu sagen, dass „gerade viel los ist“. Entscheidend ist, genauer hinzusehen: Tritt der Druck vor allem zu Schichtbeginn auf? Entstehen Spitzen, wenn gleichzeitig Warenannahme, Kommissionierung und Rückfragen aus anderen Bereichen zusammenlaufen? Gibt es Zeiten, in denen eine beschäftigte Person kaum unterbrechungsfrei arbeiten kann?

Ihr konkretes Tun besteht hier darin, typische Belastungssituationen gemeinsam mit dem Team zu beschreiben. Fragen Sie gezielt nach: Was belastet genau? Wann tritt es auf? Wie lange hält es an? Was wiederholt sich täglich? Wo gibt es Dauerlast, wo Überlastungsspitzen? Oft reichen dafür kurze Gespräche, eine gemeinsame Sichtung des Tagesablaufs oder die Auswertung wiederkehrender Störungen.

So wird aus einem diffusen Eindruck ein klares Bild. Und erst dieses Bild zeigt, wo Prävention ansetzen muss.

Schritt 2: Ressourcen sichtbar machen

Im zweiten Schritt prüfen Sie, was im Alltag tatsächlich entlastet und was nur formal vorhanden ist. Auch im Lager ist die Frage nicht nur, welche Vorgaben es gibt, sondern was in der Praxis wirklich trägt. Gibt es Kolleginnen und Kollegen, die kurzfristig unterstützen können? Sind Arbeitsmittel verlässlich verfügbar? Funktionieren Absprachen in Belastungsspitzen? Oder stehen Entlastungsregeln zwar auf dem Papier, greifen im Alltag aber nicht?

Ihr konkretes Tun besteht darin, vorhandene Ressourcen auf ihre Alltagstauglichkeit zu prüfen. Sprechen Sie mit den beteiligten Personen darüber, was an stressigen Tagen wirklich hilft und worauf kein Verlass ist. Schauen Sie besonders auf Reservekapazitäten: Wer kann einspringen? Welche Aufgaben lassen sich verschieben? Wo gibt es funktionierende Routinen, und wo bricht das System sofort unter Zusatzbelastung ein?

Gerade dieser Schritt ist wichtig, weil er den Blick verändert. Nicht die einzelne beschäftigte Person steht dann im Mittelpunkt, sondern die Frage, ob das Arbeitssystem überhaupt genug Puffer bietet.

Schritt 3: Maßnahmen ableiten

Erst danach leiten Sie Maßnahmen ab. Dabei lohnt sich eine klare Reihenfolge: zuerst an den Arbeitsbedingungen ansetzen, dann stabilisieren und erst danach über individuelle Unterstützung oder Rückkehrgestaltung sprechen. Im Lagerbeispiel könnte das bedeuten, Stoßzeiten personell anders abzusichern, Prioritäten für dringende und aufschiebbare Aufgaben festzulegen, Unterbrechungen zu reduzieren oder Pausen verlässlicher zu organisieren.

Ihr konkretes Tun besteht darin, Maßnahmen so zu formulieren, dass ihre Wirkung im Alltag überprüfbar wird. Statt nur allgemein zu sagen, dass die Abläufe „verbessert“ werden sollen, vereinbaren Sie besser konkrete Veränderungen: Wer übernimmt Rückfragen zu Spitzenzeiten? Welche Aufgaben werden in Belastungsphasen zurückgestellt? Wann wird die Wirksamkeit gemeinsam überprüft? Genau diese Klarheit entscheidet darüber, ob aus einer guten Idee eine tragfähige Entlastung wird.

Wenn bereits gesundheitliche Einschränkungen oder längere Ausfälle eine Rolle spielen, kommt ein weiterer Punkt hinzu: Dann braucht es auch eine Rückkehrlogik, die zur realen Belastung passt. Eine beschäftigte Person kann nur stabil zurückkehren, wenn Aufgaben, Tempo und Belastung schrittweise wieder aufgebaut werden.

Gesundheit wird steuerbar, wenn Arbeit konkret betrachtet wird

Auf diese Weise wird „Gesundheit“ im Betrieb nicht zu einem vagen Wohlfühlthema, sondern zu einer steuerbaren Führungs- und Präventionsaufgabe. Wer Belastungen konkret beschreibt, Ressourcen ehrlich prüft und Maßnahmen alltagstauglich festlegt, verbessert nicht nur die gesundheitliche Situation im Team. Auch Sicherheit, Qualität und Zusammenarbeit profitieren davon.

Fazit: Arbeitsfähigkeit ist kein persönliches Etikett, sondern das Ergebnis des Arbeitssystems. Wo Belastungen dauerhaft hoch sind und verlässliche Ressourcen fehlen, entstehen früher oder später Fehler, Ausfälle, Konflikte oder Sicherheitsrisiken. Wer Prävention wirksam gestalten will, sollte deshalb nicht zuerst fragen, was beschäftigte Personen aushalten können. Die bessere Frage lautet: Welche Bedingungen brauchen Menschen, damit sie ihre Arbeit gut, sicher und gesund bewältigen können? Genau dort beginnt ganzheitliche Prävention.

Warum Betriebe nicht an den Menschen herumschrauben sollten, wenn das Arbeitssystem klemmt

Psychische Belastung ist im Betrieb kein Randthema und schon gar kein „weiches" Thema. Sie wirkt direkt auf Fehlerhäufigkeit, Konflikte, Planbarkeit, Zusammenarbeit, Arbeitssicherheit und Qualität. Der entscheidende Punkt: Es geht nicht darum, ob einzelne Beschäftigte „belastbar genug" sind. Es geht darum, ob die Arbeitsbedingungen leistungsfähiges, sicheres und gesundes Arbeiten ermöglichen.

Wenn Prioritäten unklar sind, Schnittstellen knirschen, Führung nicht erreichbar ist oder Teams dauerhaft im Reaktionsmodus arbeiten, entsteht Druck. Nicht als persönliches Problem, sondern als Ergebnis des Arbeitssystems. Wer psychische Belastung wirksam steuern will, muss deshalb weniger auf die individuelle Widerstandskraft schauen und mehr auf die betrieblichen Rahmenbedingungen: Was erzeugt Druck? Was schafft Klarheit? Was gibt Beschäftigten Rückhalt? Und welche Stellhebel liegen tatsächlich im Einflussbereich des Betriebs?

Psychische Belastung ist kein Privatproblem

In vielen Betrieben wird psychische Belastung erst dann sichtbar, wenn beschäftigte Personen ausfallen, Konflikte eskalieren oder Fehler zunehmen. Dann ist die Versuchung groß, vor allem auf die einzelne Person zu schauen: Ist sie überfordert? Fehlt ihr Resilienz? Muss sie besser mit Stress umgehen? Diese Fragen greifen zu kurz. Natürlich unterscheiden sich Menschen in ihrer Tagesform, Erfahrung und persönlichen Situation. Im Betrieb entsteht psychische Belastung aber vor allem durch die Art, wie Arbeit organisiert, geführt und kommuniziert wird.

Der entscheidende Punkt ist daher: Wenn Arbeit dauerhaft unter Zeitdruck, mit unklaren Prioritäten und ohne verlässliche Entlastung organisiert ist, steigt die Belastung fast zwangsläufig. Psychische Belastung ist dann kein Privatproblem, sondern ein Hinweis darauf, dass das Arbeitssystem überprüft und verbessert werden muss.

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Verwaltungsbereich gehen Anfragen aus verschiedenen Abteilungen gleichzeitig ein. Telefon, E-Mail und spontane Rückfragen laufen parallel. Welche Aufgabe Vorrang hat, ist oft nicht klar. Gleichzeitig fallen Kolleginnen und Kollegen aus, sodass das verbleibende Team zusätzliche Aufgaben übernehmen muss. Pausen werden verschoben, Vorgänge bleiben liegen und die Sorge wächst, Fehler zu machen oder Wichtiges zu übersehen. Unter solchen Bedingungen entsteht psychische Belastung nicht deshalb, weil einzelne Beschäftigte zu wenig aushalten aushalten. Sie entsteht, weil Anforderungen, Abläufe und verfügbare Ressourcen nicht mehr zusammenpassen.

Was psychische Belastung im Betrieb treibt

In vielen Organisationen tauchen ähnliche Muster auf. Sie sind nicht immer spektakulär. Aber sie wirken zuverlässig.



© Krakenimages.com - stock.adobe.com

Zuviel gleichzeitig: Unklare Prioritäten und ständige Unterbrechungen führen zu Dauerstress und Fehlern.

- **Unklare Prioritäten:** Zu viele gleichzeitige Anforderungen erzeugen Daueranspannung, Fokusverlust und Fehler. Klare Priorisierung ist Prävention: Was ist zuerst zu tun, was kann warten, wer entscheidet bei Zielkonflikten?
- **Unterbrechungen:** Häufige Störungen kosten Konzentration und erhöhen Fehler, Nacharbeit und Frust – besonders bei anspruchsvollen Tätigkeiten. Störungsmanagement ist daher zentral für Sicherheit und Qualität.
- **Widersprüchliche Ziele:** Gleichzeitig maximale Geschwindigkeit und Genauigkeit überfordern. Ungeklärte Zielkonflikte führen zu Unsicherheit, Konflikten und riskanten Abkürzungen.
- **Dauerengpässe:** Chronische Unterbesetzung macht Improvisation zur Dauerlösung. Mit der Zeit sinken Erholung, Konzentration und Fehlertoleranz – bis das System kippt.
- **Konflikte und fehlende Unterstützung:** Unklare Rollen, fehlender Rückhalt und ungelöste Konflikte verstärken Belastungen. Klarheit, faire Zusammenarbeit und erreichbare Führung entlasten.

Gute Kommunikation ist Prävention

Psychische Belastung wird oft mit individuellen Gefühlen verbunden. Im Betrieb zeigt

sie sich aber sehr praktisch: Informationen fehlen, Entscheidungen dauern zu lange, Aufgaben werden doppelt erledigt, Übergaben brechen ab, Konflikte werden weitergereicht statt gelöst. Gute Kommunikation reduziert diese Belastung. Sie sorgt dafür, dass Beschäftigte wissen, woran sie sind. Das klingt schlicht, ist aber ein enormer Schutzfaktor. Wichtig sind im Alltag vor allem fünf Fragen:

Frage	Warum sie entlastet
Was ist das Ziel?	Beschäftigte wissen, worauf sie hinarbeiten.
Was hat Priorität?	Entscheidungen werden einfacher, Zielkonflikte sichtbar.
Wer entscheidet?	Unsicherheit und endlose Abstimmungen sinken.
Wer braucht welche Information?	Schnittstellen werden stabiler.
Was tun wir, wenn es nicht läuft wie geplant?	Teams bleiben handlungsfähig, statt zu improvisieren.

Kommunikation ist damit nicht nur „Miteinander reden“. Sie ist betriebliche Infrastruktur. Wenn sie fehlt, fahren alle mit angezogener Handbremse.

Tipp:

Prüfen Sie besonders belastete Bereiche nicht nur nach Arbeitsmenge, sondern nach Reibung. Fragen Sie: Wo müssen Beschäftigte ständig hinterherlaufen? Wo entstehen Rückfragen? Wo kommt es immer wieder zu Missverständnissen? Genau dort liegen oft die wirksamsten Präventionshebel.

Ein gutes Team ist kein Wellnessfaktor

Ein gutes Team ist kein „Wohlfühlfaktor“, sondern ein Erfolgsfaktor: Es erkennt Probleme früh, federt Belastungen ab und spricht Risiken an – mit direkten Effekten auf Sicherheit, Qualität und Leistung. In schlechten Teams passiert das Gegenteil: Informationen fehlen, Konflikte schwelen, Fehler werden vertuscht, Beschäftigte ziehen sich zurück. Für Führungskräfte gilt: Teamklima ist ein Frühwarnsystem – kippt es, kippt oft auch das Arbeitssystem.

Frühwarnsignale, die Sie ernst nehmen sollten

Sie brauchen keine Diagnosen. Sie brauchen Aufmerksamkeit für Muster, die im Betrieb sichtbar sind. Typische Signale sind:

- Häufung von Fehlerkorrekturen und Nacharbeit
- steigende Konfliktdichte im Team
- mehr kurzfristige Ausfälle
- sinkende Verlässlichkeit von Übergaben
- auffällige Leistungsschwankungen über den Tag oder über Wochen
- zunehmende Gereiztheit in Besprechungen
- Rückzug einzelner Beschäftigter
- steigende Überstunden bei gleichzeitig sinkender Ergebnisqualität

Wenn solche Signale auftreten, ist die wichtigste Frage nicht: „Wer ist schuld?“

Die bessere Frage lautet: „Was im System kippt gerade?“

Mini-Check: Psychische Belastung im Arbeitssystem erkennen

Nutzen Sie die folgenden Fragen für Bereichsleitungsrunden, ASA-Vorbereitung, Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung oder Team-Reviews.

Prüffrage	Ja	Nein	Ansatzpunkt
1. Sind Prioritäten auch bei hoher Last klar?	☐	☐	Prioritätenregel festlegen: Was zuerst, was später, wer entscheidet?
2. Gibt es Tätigkeiten, die vor Unterbrechungen geschützt werden müssen?	☐	☐	Fokusfenster, Störfenster und Ausnahmeregeln einführen.
3. Sind Schnittstellen eindeutig geregelt?	☐	☐	Zuständigkeiten, Übergaben und Entscheidungswege klären.
4. Wissen Beschäftigte, an wen sie sich bei Überlastung wenden können?	☐	☐	Unterstützungsweg mit Führung, HR, Betriebsarzt, Sifa und ggf. BEM klären.
5. Werden Konflikte früh bearbeitet?	☐	☐	Regelmäßige Team-Reviews und moderierte Klärung nutzen.
6. Werden Überstunden, Fehler und Ausfälle gemeinsam betrachtet?	☐	☐	Muster auswerten statt Einzelfälle isoliert behandeln.
7. Gibt es feste Lernschleifen nach Störungen oder Beinaheereignissen?	☐	☐	Ursachen im Arbeitssystem prüfen und Maßnahmen nachhalten.
8. Haben Führungskräfte ausreichend Zeit für Führung?	☐	☐	Führungsaufgaben realistisch einplanen, operative Überlast reduzieren.

Was Sifas und Führungskräfte konkret tun können

Sifas und Führungskräfte müssen psychische Belastung nicht „wegtherapieren“. Sie müssen Arbeit so gestalten, dass Beschäftigte handlungsfähig bleiben.

Dafür helfen fünf einfache Schritte:

1. **Muster erkennen:** Nicht nur auf einzelne Beschwerden schauen, sondern auf Häufungen: Wo entstehen Fehler, Konflikte, Ausfälle, Nacharbeit oder Überstunden?

2. **Belastung konkret machen:** Nicht allgemein über „Stress“ sprechen, sondern präzise fragen: Was stresst? Wann? Wie oft? Wie lange? Durch wen oder was?

3. **Systemhebel suchen:** Welche Arbeitsbedingung lässt sich verändern? Prioritäten, Schnittstellen, Personalplanung, Störungsmanagement, Führungserreichbarkeit, Informationsfluss?

4. **Kleine Maßnahmen testen:** Nicht immer braucht es ein Großprojekt. Oft reicht ein vierwöchiger Test mit Fokuszeiten, Übergabestandard oder klarer Prioritätenlogik.

5. **Wirkung prüfen:** Hat sich etwas verbessert? Gibt es weniger Rückfragen, weniger Fehler, stabilere Übergaben, weniger Überstunden, weniger Konflikte? Falls nicht: nachsteuern.

Fazit: Psychische Belastung ist im Betrieb vor allem ein Gestaltungsthema. Sie entsteht nicht, weil Beschäftigte zu empfindlich sind, sondern häufig, weil Arbeitssysteme zu wenig Klarheit, Reserve und Unterstützung bieten. Wenn Sie Prioritäten, Unterbrechungen, Kommunikation und Schnittstellen steuern, senken Sie Belastung und stabilisieren zugleich Sicherheit, Qualität und Leistung. Genau darin liegt die große Chance: Gute Prävention schützt nicht nur Menschen. Sie macht Betriebe auch verlässlicher, lernfähiger und zukunftsfester.

Mobile Arbeit gesund gestalten: Prävention gilt auch unterwegs und im Homeoffice

Mobile Arbeit ist längst Standard. Beschäftigte arbeiten zu Hause, im Zug, im Außendienst oder im Coworking-Space. Damit verschiebt sich Prävention an Orte, die der Betrieb nur begrenzt steuern kann. Genau darin liegt die Herausforderung: Wer mobile Arbeit gesund gestalten will, darf sie nicht als private Improvisationszone behandeln. Mobile Arbeit ist eine Arbeitsform. Und Arbeitsformen brauchen Regeln, Zuständigkeiten und eine belastbare Unterstützungsstruktur.

Mobile Arbeit ist kein Bonus, sondern fester Teil des Arbeitssystems. Betriebe müssen daher klären, wie sie auch außerhalb des Standorts sicher, planbar und dauerhaft funktioniert. Es geht also nicht um die Frage, ob Beschäftigte im Homeoffice oder auf Dienstreise „gut klarkommen". Es geht um die Frage, ob die Rahmenbedingungen stimmen: Sind Arbeitszeit und Erreichbarkeit geregelt? Funktionieren Kommunikation und Schnittstellen? Gibt es ergonomische Mindeststandards? Bleiben Teamanschluss und Führung erhalten? Und wissen Beschäftigte, wohin sie sich wenden können, wenn Probleme auftreten?

Mobile Arbeit braucht gesunde Rahmenbedingungen

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen der

- „echten" **mobilen Arbeit unterwegs** im Zug, beim Kunden, im Hotel oder an einem anderen Arbeitsort und
- dem **Homeoffice** als einem Teil mobiler Arbeit, bei dem Beschäftigte meist am immer gleichen Ort, nämlich der eigenen Wohnung tätig werden.

Arbeitet eine Person regelmäßig an einem festen Platz außerhalb des Betriebs, lohnt es sich, Standards für Ausstattung, Ergonomie, IT, Datenschutz, Kommunikation und Arbeitszeit sauber zu definieren. Die Bedingungen sind relativ stabil und können daher gut gestaltet werden.

Hier geht es zum Beispiel um:

- Geeignete Arbeitsmittel wie Bildschirm, separate Tastatur und Maus,
- eine ergonomische Sitz- und Arbeitshaltung,
- eine störungsarme Arbeitsumgebung,
- eine stabile technische Anbindung zum Betrieb und
- klare Erreichbarkeits- und Pausenregelungen.

Anders sieht es aus, wenn Beschäftigte häufig unterwegs arbeiten: im Zug, im Hotel, bei Kunden, auf Projektflächen oder zwischen Terminen. Hier funktioniert Prävention nicht über den perfekt eingerichteten Arbeitsplatz, sondern über robuste Grundregeln. Hier ein paar Beispiele:

- Welche Tätigkeiten dürfen unterwegs erledigt werden?
- Welche Aufgaben erfordern einen störungsarmen Arbeitsplatz?

- Wie lange ist Arbeiten nur am Laptop ohne Zusatzgeräte vertretbar?
- Welche vertraulichen oder sicherheitskritischen Tätigkeiten sind unterwegs tabu?
- Wie werden Pausen und Arbeitszeiten bei Reisetätigkeit geschützt?

Wenn Begriffe und Erwartungen unscharf bleiben, entstehen typische Konflikte: Beschäftigte improvisieren, Führungskräfte erwarten ständige Erreichbarkeit, und Belastungen werden am Ende als individuelles Problem missverstanden.

Die 5 häufigsten Gesundheitsrisiken bei mobiler Arbeit

Mobile Arbeit wirkt selten durch einen einzelnen Risikofaktor. Kritisch ist meist die Mischung aus körperlicher, kognitiver, sozialer und organisatorischer Belastung. Oder kurz gesagt: Der Rücken meckert, der Kopf rauscht und der Kalender kennt keine Gnade.

1. Schlechte Ergonomie als Folge von Improvisation

Laptop auf dem Schoß, ungünstiger Blickwinkel, fehlende Auflagen und schlechtes Licht – das ist kein individuelles Fehlverhalten, sondern meist die Folge unklarer Rahmenbedingungen. Ohne verbindliche Mindeststandards nehmen Beschwerden zu. Anfangs wird vieles noch ausgeglichen, doch auf Dauer stößt der Körper an seine Grenzen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine beschäftigte Person arbeitet an mehreren Tagen pro Woche von zu Hause aus. Ein fester Arbeitsplatz ist dort nicht eingerichtet. Gearbeitet wird am Küchentisch, oft über Stunden mit hochgezogenen Schultern und Blick auf den zu tief stehenden Laptop. Nach einigen Wochen treten Nackenverspannungen, Kopfschmerzen und Konzentrationsprobleme auf. Nicht mangelnde Disziplin ist hier das Problem, sondern eine Arbeitssituation, in der geeignete Ausstattung und klare Vorgaben fehlen.

Ansätze für die Prävention: Legen Sie im Betrieb fest, welche Ausstattung bei welcher Nutzungsdauer erforderlich ist, wie Beschäftigte diese erhalten und an wen sie sich bei Problemen wenden können. So entsteht Ergonomie nicht erst dann, wenn Beschwerden auftreten, sondern als verlässlicher Standard im Arbeitsalltag.



© MHS-AI - stock.adobe.com

Ohne klare Standards häufen sich die Beschwerden. Nutzen Sie unsere Muster-Unterweisungen und Checklisten zur ergonomischen Arbeit unter **safetyxperts.de/login**.

2. Entgrenzung von Arbeitszeit und Erholung

Mobile Arbeit schafft Freiräume, kann aber auch Arbeit ausufern lassen: noch eine Mail, noch eine Aufgabe, noch eine Reaktion. Pausen verschieben sich oder fallen aus – aus Flexibilität wird schnell Dauerbetrieb.

Ansätze für die Prävention: Sichern Sie Arbeitszeit, Erreichbarkeit, Pausen und Arbeitsende organisatorisch ab – nicht aus Misstrauen, sondern als Schutz der Leistungsfähigkeit.

3. Unterbrechungen, Tool-Wechsel und digitale Verdichtung

Mobile Arbeit bringt viele Mikro-Unterbrechungen. Jedes Kommunikations-Tool fordert kurz Aufmerksamkeit, zusammen entsteht ein permanenter Störstrom. Diese Wechsel kosten Energie und erhöhen Fehler, besonders bei konzentrierten oder sicherheitsrelevanten Aufgaben.

Ansätze für die Prävention: Reduzieren Sie Kommunikationskanäle, definieren und schützen Sie Fokuszeiten, klären Sie Prioritäten und achten Sie darauf, dass nicht jede Frage zur Sofort-Unterbrechung wird.

4. Isolation und Reibung an Schnittstellen

Was im Büro schnell geklärt ist, braucht mobil klare Struktur. Fehlt sie, entstehen Rückfragen, Doppelarbeit und Verzögerungen. Das belastet Zusammenarbeit: Beschäftigte verlieren Anschluss, Führung den Überblick, Schnittstellen werden zur Reibungsfläche.

Ansätze für die Prävention: Mobile Arbeit braucht bewusst gestaltete Kommunikation. Wer wann worüber informiert wird, darf nicht vom Zufall abhängen.

5. Technostress und Dauerpräsenz

Wenn Leistung über Sichtbarkeit bewertet wird, entsteht digitaler Präsentismus: Wer online ist, wirkt engagiert. Das erhöht den Druck, ständig erreichbar zu sein – auf Kosten von Fokus, Pause und Erholung.

Ansätze für die Prävention: Führung muss stärker ergebnisorientiert erfolgen und die Dauerverfügbarkeit begrenzen. Gute mobile Arbeit braucht Vertrauen, aber auch klare Leitplanken.

Mobile Arbeit zwingt Führungskräfte zu neuen Methoden von Führung

Mobile Arbeit funktioniert nicht mit Führung nach Zuruf. Führungskräfte sehen weniger vom Arbeitsalltag und müssen deshalb bewusster führen. Das bedeutet nicht mehr Kontrolle, sondern bessere Struktur.

Führungskräfte sollten klären:

- Welche Ergebnisse erwarte ich von den Beschäftigten?
- Welche Prioritäten gelten?
- Wann ist Erreichbarkeit erforderlich?
- Welche Zeiten sind für Fokusarbeit geschützt?
- Wie wird Überlastung sichtbar?
- Wann braucht es Abstimmung im Team?
- Wie kann ich neue Beschäftigte, Teilzeitkräfte und weniger sichtbare Personen einbinden?

Gerade bei mobiler Arbeit kann sonst ein gefährliches Muster entstehen: Wer laut ist, wird gesehen. Wer still zuverlässig arbeitet, wird übersehen. Und wer überlastet ist, fällt erst auf, wenn etwas liegen bleibt. Gute Führung in mobiler Arbeit bedeutet deshalb: regelmäßig Kontakt halten, Erwartungen klären, Belastung ansprechbar machen und Ergebnisse nicht mit permanenter Verfügbarkeit verwechseln.

Praxis-Check: Ist die mobile Arbeit in Ihrem Betrieb gut aufgestellt?

Frage	Ja	Nein	Mögliche Lösung
Gibt es eine klare Definition, was bei Ihnen „mobile Arbeit“ bedeutet?	☐	☐	Begriffe trennen: fester mobiler Arbeitsplatz, ortswechselnde mobile Arbeit, gelegentliches mobiles Arbeiten. Erwartungen schriftlich festhalten.
Existiert ein Mindeststandard für Ausstattung, der wirklich erreichbar ist?	☐	☐	Mindestpaket festlegen, einfache Beschaffungswege schaffen, Ersatz bei Defekt regeln.
Ist geregelt, welche Tätigkeiten unterwegs geeignet sind und welche nicht?	☐	☐	Tätigkeiten nach Konzentrationsbedarf, Vertraulichkeit, Sicherheitsrelevanz und technischer Machbarkeit bewerten.
Sind Erreichbarkeit und Arbeitsende so geregelt, dass Erholung real möglich bleibt?	☐	☐	Erreichbarkeitsfenster, Fokuszeiten, Meeting-Regeln, Pausenschutz und klare Grenzen für Abendkommunikation festlegen.
Sind Kommunikations- und Aufgabenkanäle reduziert und eindeutig?	☐	☐	Einen Eingang für Aufgaben, klare Prioritätslogik, verbindliche Übergaben und keine Parallelaufträge über private Chats.
Gibt es regelmäßige Teamroutinen, damit Anschluss und Austausch erhalten bleiben?	☐	☐	Kurze Team-Check-ins, feste Abstimmungszeiten und bewusste Räume für informellen Austausch einplanen.
Gibt es eine Reaktionskette, wenn Belastung, Konflikte oder Technostress auffallen?	☐	☐	Support-Pfad definieren, feste Ansprechstellen benennen, kurze Reaktionszeiten vereinbaren.
Wird mobile Arbeit regelmäßig als System bewertet, nicht nur als Einzelfall?	☐	☐	Quartalscheck zu Unterbrechungen, Überstunden, Nacharbeit, technischen Hürden und Schnittstellenkonflikten durchführen.

Fazit: Mobile Arbeit braucht mehr als WLAN und Vertrauen. Mobile Arbeit wird nicht dadurch gesund, dass Beschäftigte besser auf sich achten. Sie wird gesund, wenn der Betrieb klare Rahmenbedingungen schafft: Mindeststandards für Ausstattung, realistische Arbeitszeitlogik, stabile Kommunikation, gute Führung und verlässliche Unterstützung. Oder praktisch gesagt: Der Laptop kann überall aufklappen. Prävention muss vorher mitgedacht werden.

Wie digitale Prävention Risiken früher sichtbar macht und Betriebe handlungsfähiger werden lässt

Digitale Prävention ist mehr als E-Learning, Online-Formulare und ein Dashboard, das in Ampelfarben schlechte Laune macht. Richtig eingesetzt, kann Digitalisierung helfen, Risiken früher zu erkennen, Wissen direkt an den Arbeitsplatz zu bringen und Maßnahmen besser nachzuverfolgen. Sie macht Prävention schneller, näher am Alltag und manchmal auch deutlich genauer.

Digitale Prävention ersetzt keine Fachkunde oder Führung, liefert aber frühzeitig bessere Informationen. Systeme wie Apps, Wearables oder smarte PSA machen Risiken sichtbar, bevor Schäden entstehen.

Vom Meldezettel zum Echtzeit-Signal

Statt später Meldung: frühzeitiges Signal. Viele Gefahren sind bekannt, erreichen aber die Verantwortlichen zu spät. Digitale Meldesysteme schaffen Abhilfe:

Beschäftigte erfassen Risiken direkt per App, daraus entstehen transparente, bearbeitbare Vorgänge mit klarem Überblick über Handlungsbedarf.

Praxis-Beispiel Produktion: Beschäftigte melden wiederkehrende Beinaheunfälle an einer Übergabestelle zwischen Produktion und Logistik. Werden diese Meldungen digital gesammelt, zeigt sich schnell: Es geht nicht um einzelne Unachtsamkeiten, sondern um einen systematischen Konflikt zwischen Materialfluss, Fußverkehr und Zeitdruck.

Digitale Sensorik ersetzt gefährliche Tätigkeiten oder sichert diese ab

Hitze, Lärm, Staub, Gase, schlechte Luftqualität oder Vibrationen entwickeln sich oft schleichend. Menschen gewöhnen sich an vieles – leider auch an ungünstige Bedingungen. Es gibt aber auch Arbeitsumgebungen, die so gefährlich sind, dass sie nur eingeschränkt oder gar nicht betreten werden sollten, etwa schwer zugängliche enge Räume oder Anlagenteile, die nach einem Brandereignis nur unter besonderen Schutzmaßnahmen zugänglich sind. Digitale Sensorik kann hier helfen, gefährliche Tätigkeiten zu ersetzen oder abzusichern.

Praxis-Beispiel Bauwirtschaft: Auf Baustellen können digitale Warnsysteme helfen, Gefahrenbereiche sichtbar zu machen – etwa bei rückwärtsfahrenden Baumaschinen, Kranbewegungen oder Arbeiten in unübersichtlichen Bereichen. Mit Sensorik bestückte Drohnen können schwer zugängliche Bereiche, beispielsweise Dachbereiche oder kontaminierte Bereiche, kontrollieren, ohne dass Beschäftigte sich selbst in Gefahr bringen müssen.

Praxis-Beispiel Feuerwehr: Feuerwehrleute und andere Krisenhelfende tragen smarte PSA. Darin verbaute Sensoren überwachen die Vitalfunktionen der tragenden Personen und erkennen frühzeitig mögliche Belastungen. Werden voreingestellte Grenzwerte verletzt, erhält die Ein-

satzleitung ein Signal und kann die betroffene Person zurückrufen bzw. retten.

Digitale Lösungen machen Wissen dort verfügbar, wo gearbeitet wird

Prävention scheitert selten daran, dass es keine Informationen gibt. Sie scheitert oft daran, dass die richtige Information im entscheidenden Moment nicht verfügbar ist. Der Ordner steht im Büro, die Betriebsanweisung hängt irgendwo hinter der Kaffeemaschine, und die Person an der Anlage braucht jetzt eine klare Antwort. Digitale Lösungen können Wissen direkt an den Ort der Arbeit bringen.

Praxis-Beispiel Instandhaltung: Ein QR-Code an der Anlage öffnet die passende Betriebsanweisung, die letzte Prüfhistorie, den Freischaltplan oder eine digitale Checkliste für Lockout-Tagout. Beschäftigte werden Schritt für Schritt durch kritische Punkte geführt: Energiequellen trennen, gegen Wiedereinschalten sichern, Restenergien prüfen, Gefahrenbereich absperren, Freigabe dokumentieren.

Praxis-Beispiel Labor: Vor dem Umgang mit einem Gefahrstoff wird per QR-Code ein Kurzcheck geöffnet: Ist die Absaugung aktiv? Welche Handschuhe sind geeignet? Was ist bei Verschütten zu tun? Wo befindet sich die Notdusche? Das ersetzt keine Qualifikation, aber es unterstützt sicheres Handeln im richtigen Moment.

Digitale Assistenz kann körperliche Belastung senken

Digitale Prävention endet nicht beim Melden und Messen. Sie kann Beschäftigte auch unmittelbar im Arbeitsalltag unterstützen. Assistenzsysteme, Exoskelette oder intelligente Arbeitsmittel können körperliche Belastungen verringern, wenn sie zur Tätigkeit passen und fachlich sauber eingeführt werden.

Beispiel Büro: Eine beschäftigte Person nutzt am Arbeitsplatz ein KI-gestütztes System, das per Sensorik ungünstige Sitzhaltungen, lange Bewegungsphasen ohne Ausgleich oder ergonomische Fehlstellungen erkennt. Auf dieser Grundlage gibt das System Hinweise für gesünderes Arbeiten, etwa zum Haltungswechsel, zu kurzen Bewegungspausen oder zu Trinkpausen. Solche Lösungen können helfen, Belastungen früher wahrzunehmen und ungünstige Gewohnheiten zu unterbrechen. Voraussetzung ist jedoch, dass sie als Unterstützung verstanden werden und nicht als Überwachungsinstrument.

Beispiel Aufmerksamkeitscheck im Pkw: Auch in modernen Pkw kommen digitale Assistenzsysteme zum Einsatz, die zur Prävention beitragen. Systeme zur Aufmerksamkeitsüberwachung erkennen zum Beispiel Anzeichen nachlassender Konzentration oder Müdigkeit und geben der fahrenden Person einen Hinweis, rechtzeitig eine Pause einzulegen. Das ersetzt keine Eigenverantwortung, kann aber dazu beitragen, kritische Situationen früher zu erkennen und Belastungsfolgen im Straßenverkehr zu verringern.

Beispiel Produktion: In der Produktion können Exoskelette oder andere Assistenzsysteme bei Überkopfarbeiten oder wiederholten Kraftaufwendungen entlasten. Entscheidend bleibt aber eine saubere Gefährdungsbeurteilung: Entlastet das System tatsächlich? Entstehen neue Belastungen an anderer Stelle? Wird die



© CuteBee - stock.adobe.com

Digitale Prävention unterstützt Sie dabei Risiken frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen abzuleiten.

Tätigkeit dadurch sicherer oder nur technischer? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, wird digitale Assistenz zu einem echten Präventionsgewinn.

Diese 5 Stolpersteine digitaler Prävention sollten Sie überspringen

Digitale Prävention kann viel. Sie kann aber auch neue Probleme schaffen, wenn sie schlecht eingeführt wird. Deshalb gehören die Stolpersteine an den Schluss – aber nicht unter den Teppich.

1. **Problem vor Tool:** Klären Sie zunächst: Welches Risiko oder welche Belastung wollen wir reduzieren? Wählen Sie dann das digitale Werkzeug aus – nicht umgekehrt. Sonst kauft der Betrieb eine Lösung und sucht danach das passende Problem.
2. **Daten brauchen Vertrauen:** Beschäftigte müssen wissen, welche Daten erhoben werden, wer sie sieht und wofür sie genutzt werden. Ohne Transparenz wird aus Prävention schnell Misstrauen.
3. **Keine versteckte Leistungskontrolle:** Digitale Prävention darf nicht zur Überwachung einzelner Beschäftigter werden. Wer Schutz verspricht und Kontrolle meint, verliert Akzeptanz.
4. **Daten müssen zu Maßnahmen führen:** Ein Dashboard verhindert keinen Unfall. Entscheidend ist, ob Warnungen, Meldungen und Trends zu konkreten Verbesserungen führen.
5. **Digitale Tools dürfen nicht selbst zur Belastung werden:** Die BAuA beschreibt die Informationsflut durch digitale Medien unter anderem über Informationsmenge, daraus entstehende Aufträge, Informationsqualität und Unterbrechungen; Folgen können psychische Ermüdung, Frustration oder Gereiztheit sein. Digitale Prävention muss also auch prüfen, ob sie Arbeit vereinfacht – oder nur eine weitere App ins ohnehin volle System kippt.

Fazit: Digitale Prävention macht Arbeitsschutz nicht automatisch besser, aber schneller, sichtbarer und alltagsnäher. Sie hilft, Risiken früh zu erkennen, Maßnahmen nachzuhalten und Muster sichtbar zu machen. Der Kern bleibt aber analog: Menschen sind zu beteiligen, Führung muss handeln, und aus Daten müssen Verbesserungen werden. Prävention ist nicht smart, wenn möglichst viel gemessen wird, sondern wenn Beschäftigte sicherer und gesünder arbeiten können, weil der Betrieb früher weiß, wo er eingreifen muss.

Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel erhalten

Der demografische Wandel ist in vielen Betrieben längst keine Zukunftsmusik mehr, sondern Tagesgeschäft. Belegschaften werden älter, Fachkräfte fehlen, neue Beschäftigte müssen schneller eingearbeitet werden und erfahrene Mitarbeitende tragen oft besonders viel Verantwortung. Arbeitsfähigkeit zu sichern bedeutet deshalb: Arbeit so gestalten, dass Menschen sie über viele Jahre sicher, gesund und leistungsfähig bewältigen können.

Alternsgerechte Arbeit ist kein Sonderprogramm für ältere Beschäftigte. Sie ist gute Arbeitsgestaltung für alle. Denn wer heute ungünstig hebt, dauerhaft unter Zeitdruck arbeitet oder sich von Nachtschichtfolge zu Nachtschichtfolge rettet, spürt die Folgen vielleicht erst später. Der Verschleiß beginnt aber nicht erst mit grauen Haaren.

Warum es wichtig ist, Arbeit nicht nur altersgerecht, sondern alternsgerecht zu gestalten

Im Betrieb werden beide Begriffe oft vermischt. Dabei lohnt sich die Unterscheidung.

- **Altersgerechte Arbeit** berücksichtigt konkrete Bedürfnisse bestimmter Altersgruppen oder einzelner Beschäftigter. Das kann zum Beispiel bedeuten, nach einer gesundheitlichen Einschränkung Aufgaben anzupassen oder besonders belastende Tätigkeiten anders zu verteilen.
- **Alternsgerechte Arbeit** setzt früher an. Sie gestaltet Arbeit so, dass Beschäftigte gar nicht erst vorschnell verschleißen. Dazu gehören gute Ergonomie, planbare Arbeitszeiten, Belastungswechsel, Qualifizierung, verlässliche Pausen und sinnvolle Entwicklungsmöglichkeiten über das gesamte Erwerbsleben hinweg.

Kurz gesagt: Altersgerecht hilft, wenn Anpassung nötig ist. Alternsgerecht sorgt dafür, dass Anpassung möglichst selten zur Rettungsaktion wird.

Die biologische Realität lässt sich nicht wegorganisieren

Leistungsfähigkeit verändert sich mit dem Alter – nicht automatisch zum Schlechteren: Erfahrung, Überblick und Gefahrenwahrnehmung nehmen oft zu. Gleichzeitig sinken körperliche und kognitive Reserven, Erholung wird wichtiger. Das Ziel muss nicht lauten: Beschäftigte sollen länger durchhalten. Das Ziel muss lauten: Arbeit soll langfristig machbar bleiben.

Senken Sie Belastung, bevor sie zum Verschleiß wird

Der stärkste Hebel liegt in der Verhältnisprävention. Also dort, wo Arbeit organisiert, gestaltet und ausgestattet wird. Besonders wirksam sind drei Ansatzpunkte.

1. Kraftspitzen vermeiden

Schwere Lasten, ungünstige Greifräume, Arbeiten über Schulterhöhe oder häufiges Bücken belasten nicht nur ältere Beschäftigte. Sie belasten alle – nur nicht alle gleich schnell sichtbar. Betriebe sollten deshalb gezielt prüfen:

- Wo treten Kraftspitzen auf?
- Wo wird gehoben, gezogen, geschoben oder getragen?
- Wo fehlen Hilfsmittel oder werden nicht genutzt?

- Wo sind Wege, Höhen oder Greifräume ungünstig gestaltet?
- Welche Tätigkeiten führen regelmäßig zu Beschwerden?

Ergonomische Hilfsmittel, höhenverstellbare Arbeitsplätze, kürzere Wege, bessere Bereitstellung von Material und technische Unterstützung sind keine Extras. Sie sind Investitionen in Arbeitsfähigkeit.



Tipp:

Achten Sie bei Begehungen nicht nur auf offensichtliche Gefahren, sondern auf kleine Ausweichbewegungen: Drehen, Strecken, Ruckeln, Abstützen, „mal eben" ohne Hilfsmittel. Genau dort versteckt sich oft der tägliche Verschleiß.

2. Variation statt Dauerschleife

Einseitige Belastung gefährdet langfristige Arbeitsfähigkeit – körperlich wie geistig. Wiederholte Anforderungen nutzen Reserven einseitig ab. Abwechslung schützt, besonders bei belastenden Tätigkeiten. Variation ist daher kein Extra, sondern ein Schutzprinzip.

Gesund ist ein Arbeitsplatz, an dem Belastungsarten gemischt auftreten:

- Sitzen, Stehen und Gehen wechseln.
- Kraftarbeit und feinmotorische Tätigkeiten abwechseln.
- Konzentrationsarbeit und Routinetätigkeiten sinnvoll verteilen.
- Lärmintensive Bereiche zeitlich begrenzen.
- Tätigkeiten mit hohem Zeitdruck nicht dauerhaft denselben Personen zuweisen.

3. Erholung planbar machen

Arbeitsfähigkeit entsteht nicht nur während der Arbeit, sondern auch in der Erholung. Wenn Pausen ausfallen, Schichten kurzfristig geändert werden oder Überstunden zur Normalität werden, verliert das System Reserve. Besonders wichtig sind:

- verlässliche Pausen,
- planbare Schichten,
- ausreichende Ruhezeiten,
- faire Verteilung belastender Dienste,
- Begrenzung von Nachtarbeit und kurzfristigen Wechseln,
- Puffer bei hoher Arbeitsdichte.

Planstabilität schützt doppelt: Sie ermöglicht Erholung und reduziert psychischen Stress durch ständige Unvorhersehbarkeit.

Wissen ist auch ein Schutzfaktor

Mit dem demografischen Wandel geht es auch um Wissen: Gehen erfahrene Beschäftigte, verschwinden oft Erfahrung, Störungswissen und Sicherheitsgefühl. Das kann Risiken erhöhen. Neue Beschäftigte machen Fehler nicht aus Unachtsamkeit, sondern aus fehlender Erfahrung. Deshalb sollten Betriebe Wissen systematisch sichern, z. B. indem sie

- Tandems aus erfahrenen und neuen Beschäftigten bilden,
- kritische Tätigkeiten gemeinsam durchführen lassen,
- kurze Standards direkt am Arbeitsplatz bereitstellen,
- typische Störungen und sichere Lösungen dokumentieren,
- Beinaheereignisse als Lernanlässe nutzen,
- erfahrene Beschäftigte in Unterweisung, Einarbeitung und Gefährdungsbeurteilung einbeziehen.

Fazit: Alternsgerechte Arbeit sichert Zukunft: Arbeitsfähigkeit entsteht durch gute Arbeitsgestaltung, nicht durch Appelle. Wer Belastung begrenzt, Erholung sichert und Wissen erhält, schützt alle Generationen – und stärkt Gesundheit, Einsatzfähigkeit und Wissen im Betrieb.

Zurück ist nicht gleich wieder da – krebserkrankte Beschäftigte bei der Rückkehr wirksam unterstützen

Eine Krebserkrankung ist für Betroffene ein tiefer Einschnitt – körperlich, psychisch und beruflich. Für Betriebe bedeutet die Rückkehr einer erkrankten Person mehr als die Frage: „Ab wann ist sie wieder da?“ Entscheidend ist: Wie kann Arbeit so gestaltet werden, dass der Wiedereinstieg trägt?

Am Beispiel von Krebserkrankungen lässt sich eine wirksame Tertiärprävention im Arbeitsalltag gut erklären. Es geht nicht darum, nach einer Erkrankung möglichst schnell zur alten Normalität zurückzukehren, sondern darum, Arbeitsfähigkeit schrittweise zu stabilisieren, Rückfälle in Überforderung zu vermeiden und die Menschen wieder gut ins Arbeitssystem einzubinden.

Der Umgang mit krebserkrankten Beschäftigten – ein Thema für jeden Betrieb

Das Thema ist alles andere als selten: Rein rechnerisch erkrankt etwa die Hälfte aller Menschen im Laufe ihres Lebens mindestens einmal an Krebs. Für Deutschland wurden für 2023 rund 517.800 Krebsneuerkrankungen geschätzt, etwa 35 – 40% von ihnen sind im erwerbsfähigen Alter. Neue Auswertungen der Deutschen Krebsgesellschaft zeigen zudem, dass der berufliche Wiedereinstieg nach Krebs stark von Arbeitsbedingungen, beruflicher Stellung und Langzeitfolgen der Behandlung beeinflusst wird.

Warum die Rückkehr nach Krebs besonders ist

Natürlich braucht jeder längere krankheitsbedingte Ausfall eine gute Rückkehrplanung. Bei Krebserkrankungen kommen jedoch häufig besondere Faktoren zusammen.

Therapien verlaufen oft über längere Zeit: Operation, Chemotherapie, Bestrahlung, Immuntherapie, Antihormontherapie oder Nachsorge können sich über Monate oder Jahre erstrecken. Dazu kommen mögliche Langzeitfolgen wie Fatigue, Konzentrationsprobleme, Nervenschäden, Schmerzen, Schlafprobleme oder Ängste. Die Deutsche Krebsgesellschaft nennt unter anderem Konzentrationsstörungen, Fatigue und Polyneuropathie als häufige Langzeitfolgen, die den Wiedereinstieg erschweren können.

Das macht die Rückkehr weniger planbar als nach vielen akuten Erkrankungen. Gute Tage und schlechte Tage können wechseln. Belastbarkeit kann schwanken. Manchmal sieht die betroffene Person äußerlich „wieder gesund“ aus, während die innere Reserve noch sehr begrenzt ist.

Für Führungskräfte und Teams ist genau das schwierig: Was darf man erwarten? Was darf man fragen? Wie viel Rücksicht ist hilfreich? Und wann wird Rücksicht zur Ausgrenzung?

Fatigue: Wenn Erschöpfung nicht durch Schlaf verschwindet

Ein Punkt wird im Arbeitsalltag besonders häufig unterschätzt: tumorbedingte Fatigue. Sie ist mehr als normale Müdigkeit. Betroffene können sich körperlich, geistig und emotional erschöpft fühlen, ohne dass Schlaf oder ein freies Wochenende die Leistungsfähigkeit vollständig zurückbringen.

Für den Arbeitsplatz bedeutet das: Es reicht nicht, nur die Stundenzahl zu reduzieren. Entscheidend ist die tatsächliche Belastung. Vier Stunden mit hoher Taktung, vielen Unterbrechungen, komplexen Entscheidungen und sozialem Druck können belastender sein als sechs Stunden gut strukturierte Arbeit.



Tipp:

Planen Sie in der ersten Rückkehrphase nicht nur weniger Arbeitszeit, sondern auch weniger Komplexität. Reduzieren Sie Multitasking, enge Deadlines, Dauerunterbrechungen und Tätigkeiten mit hoher Fehlerfolge.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement: Nicht Formular, sondern Schutzgeländer

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement, kurz BEM, ist bei längeren Arbeitsunfähigkeiten ein wichtiges Instrument. Bei einer onkologischen Rückkehr sollte es aber nicht als Formularlauf verstanden werden. Es ist eher ein Schutzgeländer für einen Weg, der selten schnurgerade verläuft. Kognitive Einschränkungen sind unsichtbar und daher schwer einzuschätzen. Die Leistungsfähigkeit schwankt. Gute Tage bedeuten nicht automatisch, dass wieder alles geht. Die Rückkehr verläuft oft nach dem Motto „Zwei Schritte vor und einen zurück". Doch Rückschritte oder erneute Ausfälle sind kein persönliches Scheitern, sondern Teil des Prozesses.

Gerade nach Krebs muss die stufenweise Wiedereingliederung („Hamburger Modell") oft kleinteiliger, flexibler und überprüfbarer gestaltet werden. Wichtig ist: Der Plan sollte „atmen" können. Wenn die Belastung zu hoch ist, muss angepasst werden dürfen, ohne dass dies als Scheitern verstanden wird.

Infokasten: 5 konkrete Fragen für das Rückkehrgespräch

1. Was halten Sie aktuell für gut leistbar?

Nicht nur Stunden, sondern Aufgaben und Belastungsarten klären.

2. Was sollte vorerst vermieden werden?

Zum Beispiel Zeitdruck, Schichtwechsel, schwere körperliche Arbeit, hohe Reizdichte oder viele Unterbrechungen.

3. Welche typischen Warnzeichen kennen Sie von sich?

Zum Beispiel starke Erschöpfung, Konzentrationsabfall, Schmerzen oder Überforderung.

4. Wer ist Ansprechperson bei Anpassungsbedarf?

Führungskraft, BEM-Verantwortliche, Betriebsarzt, HR oder Vertrauensperson festlegen.

5. Wann überprüfen wir den Plan?

Kurze Review-Termine vereinbaren, zum Beispiel nach zwei und sechs Wochen.

Vergessen Sie das Team nicht

Die Rückkehr betrifft nicht nur die betroffene Person. Sie betrifft auch das Team. Kolleginnen und Kollegen sind oft unsicher: Darf ich fragen, wie es geht? Muss ich besonders vorsichtig sein? Wird die Arbeit jetzt dauerhaft anders verteilt? Ist es unfair, wenn eine Person weniger Aufgaben übernimmt?

Bleiben diese Fragen unausgesprochen, entstehen schnell Schieflagen. Zu viel Schonung kann isolieren. Zu wenig Rücksicht kann überfordern. Und unklare Aufgabenverteilung kann zu Konflikten führen.

Führungskräfte haben hier eine wichtige Moderationsaufgabe. Sie müssen Vertraulichkeit schützen und gleichzeitig Arbeitsorganisation klären. Das bedeutet: Medizinische Details ge-



© Rido - stock.adobe.com

Teamorientierte Rückkehr: Offene Kommunikation und klare Rollen fördern einen erfolgreichen Wiedereinstieg

hören nicht ins Team. Aber Aufgaben, Zuständigkeiten und Erwartungen müssen sauber geregelt sein.

Tipp:

Sprechen Sie mit der zurückkehrenden Person vorher ab, was im Team kommuniziert werden darf. Danach kann die Führungskraft sachlich erklären, wie Aufgaben in der nächsten Phase verteilt werden – ohne Diagnosen, ohne Details, aber mit klarer Orientierung.

Ermöglichen Sie Normalität mit Spielraum

Viele Rückkehrende wünschen sich Normalität. Sie wollen wieder Teil des Teams sein, gebraucht werden und nicht dauerhaft auf ihre Erkrankung reduziert werden. Gleichzeitig ist zu schnelle Normalität riskant, wenn sie bedeutet: gleiche Aufgaben, gleiches Tempo, gleiche Erwartungen wie vor der Erkrankung. Die Kunst liegt in einer „Normalität mit Spielraum". Die Person gehört wieder dazu, wird einbezogen und ernst genommen. Gleichzeitig gibt es Anpassungen, die Überforderung verhindern.

Das kann beispielsweise bedeuten:

- langsam steigende Arbeitszeit,
- reduzierte Aufgabenmenge,
- weniger komplexe Tätigkeiten zu Beginn,
- planbare Pausen,
- keine kurzfristigen Zusatzaufgaben,
- weniger Unterbrechungen,
- klare Prioritäten,
- Möglichkeit für Homeoffice oder ruhige Arbeitsphasen,
- vorübergehende Entlastung von Schicht-, Nacht- oder Reisetätigkeit.

Fazit: Rückkehr braucht mehr als einen Starttermin

Die Rückkehr nach Krebs ist kein einfacher Wiedereinstieg nach Kalender. Sie ist ein Prozess, der vorbereitet, begleitet und angepasst werden muss. Betriebe, die hier sorgfältig handeln, schützen nicht nur die betroffene Person vor Überforderung. Sie sichern Erfahrung, Wissen, Teamstabilität und Vertrauen. Tertiärprävention bedeutet in diesem Zusammenhang: nicht warten, bis der Wiedereinstieg scheitert, sondern früh Bedingungen schaffen, unter denen Arbeitsfähigkeit wieder wachsen kann. Das gilt übrigens nicht nur für Krebserkrankungen.

Beteiligen statt Anweisen – warum es wichtig ist, dass Betriebe Beschäftigte zu Verbündeten der Prävention machen

Früher funktionierte Arbeitsschutz vielerorts nach dem Prinzip: „Der Betrieb gibt vor, die Beschäftigten halten sich daran." Dieses Modell passt heute immer weniger. Beschäftigte erwarten Mitsprache, Sinn und Fairness – zugleich zeigen Fachkräftemangel und sinkende Bindung: Betriebe können es sich nicht leisten, sie nur als Ausführende zu sehen.

Fast jeder Betrieb hat Regeln zum sicheren Arbeiten. Es gibt Betriebsanweisungen, Unterweisungen, Gefährdungsbeurteilungen, Aushänge, Kennzeichnungen und manchmal sogar Plakate mit erhobenem Zeigefinger. Papier ist also meist genug da. Die spannende Frage lautet: „Was davon lebt im Alltag?"

Beteiligung passt zu einer veränderten Arbeitswelt

Beteiligung gewinnt an Bedeutung, weil sich Erwartungen an Arbeit verändern. Viele Beschäftigte wollen nicht nur ausführen, sondern verstehen, mitgestalten und ernst genommen werden – besonders bei Themen, die ihre Arbeitsbedingungen direkt betreffen. Für Betriebe ist das kein Wunschdenken, sondern eine Zukunftsfrage. Fachkräfte sind knapp, Bindung entsteht nicht automatisch, und reine Ansagen reichen nicht mehr aus. Wer Beschäftigte nur als Regel-Empfänger sieht, verschenkt Erfahrung und Motivation. Beteiligung stärkt Vertrauen und macht Prävention wirksamer.

Sie verbindet Generationen: Jüngere erwarten Transparenz und Mitsprache, erfahrene Beschäftigte bringen wertvolles Praxiswissen ein. Beteiligung nutzt beides – und wird so zur Grundlage moderner Prävention: nicht mit Zielgruppen, sondern mit Partnern.

Regeln sind gut, doch Wirksamkeit zeigt sich, wenn niemand zusieht

Arbeitsschutz braucht klare Regeln – aber sie allein ändern Verhalten kaum. Beschäftigte müssen den Sinn verstehen, sie umsetzen können und erleben, dass sich sicheres Verhalten lohnt. Fehlende Ausstattung, Zeitdruck oder ignorierte Hinweise sind keine Motivationsprobleme, sondern Systemfehler. Wer an Beteiligung spart, riskiert Widerstand, Umgehungen oder Resignation. Wie es um die Sicherheitskultur steht, zeigt sich in den kleinen Momenten:

- Trägt die Führungskraft selbst die vorgeschriebene PSA?
- Halten sich die Beschäftigten auch in unbeobachteten Momenten an die Betriebsanweisungen?
- Werden Fehler vertuscht oder als Anlass für Verbesserung genutzt?
- Werden Sicherheitsregeln gedehnt, wenn die Zeit drängt oder ein wichtiger Kunde Druck macht?

Sicherheitskultur entscheidet darüber, ob Schutzmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden. Und sie entscheidet darüber, ob Betriebe Risiken früh erkennen oder erst dann reagieren, wenn es gekracht hat.

Beschäftigte sind Fachleute für ihre Tätigkeit

Beschäftigte kennen die Arbeitsrealität oft besser als jede Prozessbeschreibung: Sie wis-

sen, wo improvisiert wird und was nicht funktioniert. Dieses Wissen ist wertvoll – und sollte genutzt werden, bevor es im Alltag untergeht. Beteiligung heißt nicht, alles auszuhandeln, sondern Erfahrung gezielt einzubeziehen:

- Was funktioniert bereits gut?
- Wo entstehen Risiken?
- Welche Schutzmaßnahme wird umgangen – und warum?
- Was wäre eine praktikable Lösung?
- Welche Nebenwirkungen hätte eine geplante Maßnahme?
- Was braucht das Team, damit sicheres Arbeiten leichter wird?

So wird aus Arbeitsschutz keine Einbahnstraße, sondern ein gemeinsamer Verbesserungsprozess.



Tipp:

Ein wirksames Instrument für Beteiligung ist der Sicherheitsdialog zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Dabei geht es nicht um Kontrolle mit Klemmbrett, sondern um echtes Verstehen am Arbeitsplatz. Geeignete Fragen sind zum Beispiel:

- Was ist bei dieser Tätigkeit besonders kritisch?
- Was macht sicheres Arbeiten hier schwer?
- Welche Regel ist sinnvoll, aber im Alltag schwierig umzusetzen?
- Welche Abkürzung wird manchmal genommen – und warum?
- Was würde helfen, damit sicheres Arbeiten einfacher wird?
- Gab es in letzter Zeit Situationen, die gerade noch gut gegangen sind?

Der Ton entscheidet. Wer fragt wie ein Ermittler, bekommt Verteidigung. Wer fragt wie jemand, der verbessern will, bekommt Informationen.

Führung bleibt entscheidend

Beteiligung entbindet Führung nicht, sie braucht sie. Führungskräfte setzen den Rahmen, priorisieren, entscheiden und sorgen für Umsetzung. Vor allem zeigen sie durch ihr Verhalten, was gilt. Zwischen Anspruch und Praxis entsteht Kultur: Wer Sicherheit predigt, aber Zeitdruck vorgehen lässt, sendet klare Signale. Wer konsequent sichere Lösungen einfordert, macht sie verbindlich. Führung heißt nicht, alles zu wissen – sondern richtig zu fragen und dran zu bleiben.

Vier Merkmale einer starken Sicherheitskultur

1. Risiken dürfen angesprochen werden

In einer guten Sicherheitskultur werden Hinweise nicht als Störung verstanden, sondern als Frühwarnsystem. Beschäftigte müssen sicher sein, dass sie Gefahren, Beinaheereignisse oder Fehler ansprechen können, ohne als schwierig zu gelten.

Das klingt einfach, ist aber anspruchsvoll. Denn in vielen Betrieben wirkt noch immer der Satz: „Jetzt stell dich nicht so an." Dieser Satz ist der natürliche Feind jeder Präventionskultur. Er macht Menschen leise – und Risiken unsichtbar.

2. Fehler werden ausgewertet, nicht ausgeschlachtet

Fehler passieren. Die entscheidende Frage ist, was danach geschieht. Wird eine Person gesucht, die „schuld" ist? Oder wird geprüft, warum der Fehler möglich war?

Eine lernende Sicherheitskultur fragt:

- Welche Arbeitsbedingung hat den Fehler begünstigt?



© savittree - stock.adobe.com

Aktuelle PSA-Checklisten für Ihren Betrieb finden Sie unter **safetyxperts.de/login**

- Welche Information hat gefehlt?
- Welche Regel war unklar?
- Welche Schnittstelle hat nicht funktioniert?
- Welche Barriere hätte den Fehler verhindern können?

Das bedeutet nicht, dass grob fahrlässiges Verhalten folgenlos bleibt. Aber die erste Frage sollte nicht lauten: „Wer war es?“ Sondern: „Warum konnte es passieren?“

3. Beschäftigte erleben Wirkung

Beteiligung funktioniert nur, wenn Beschäftigte merken, dass ihre Hinweise etwas verändern. Wer Gefahren meldet und nie wieder etwas davon hört, meldet irgendwann nichts mehr. Deshalb braucht Beteiligung Rückmeldung.

Schon kleine Rückmeldungen helfen:

- „Danke für den Hinweis, wir prüfen das bis Freitag.“
- „Die Maßnahme ist bestellt und wird nächste Woche umgesetzt.“
- „Wir konnten den Vorschlag so nicht übernehmen, weil …“

Wirkung entsteht nicht nur durch große Investitionen. Wirkung entsteht durch Verlässlichkeit.

4. Sichere Arbeit wird einfacher gemacht

Die beste Sicherheitskultur entsteht, wenn sicheres Verhalten der einfachste Weg ist. Das ist der Charme guter Prävention: Sie muss nicht ständig mahnen, wenn sie klug gestaltet ist.

Beispiele:

- PSA liegt dort bereit, wo sie gebraucht wird.
- Laufwege sind klar markiert.
- Arbeitsfreigaben sind verständlich und handhabbar.
- Rückfragen haben einen klaren Kanal.
- Unsichere Abkürzungen werden technisch oder organisatorisch erschwert.

Sicherheitskultur ist also nicht nur Haltung. Sie ist auch Gestaltung.

Tipp:

Vermeiden Sie typische Stolpersteine bei Beteiligung. Workshops, Befragungen und Ideenrunden erzeugen Erwartungen. Wenn danach nichts passiert, ist der Schaden größer als vorher. Beteiligung ohne Umsetzung wirkt wie ein Placebo mit Nebenwirkungen.

Starten Sie lieber klein und verbindlich. Drei konkrete Probleme, drei Verantwortliche, drei Termine. Das ist besser als 47 Moderationskarten, die nach dem Workshop in der Schublade Winterschlaf halten.

Praxis-Check: Wie mitmachfähig ist Ihre Prävention?

Nutzen Sie die folgende Tabelle als Schnelltest für Führungskräfte, ASA, Arbeitsschutzausschüsse oder Bereichsrunden.

Frage	Ja	Nein	Ansatzpunkt
Werden Beschäftigte regelmäßig zu Risiken und praktischen Problemen befragt?	☐	☐	Kurze Sicherheitsdialoge, Begehungen oder Teamrunden einführen.
Gibt es einen einfachen Weg, Gefahren und Beinaheereignisse zu melden?	☐	☐	Niedrigschwelligen Meldeweg schaffen, auch anonym oder digital möglich.
Erhalten Beschäftigte Rückmeldung zu ihren Hinweisen?	☐	☐	Rückmeldefrist festlegen: geprüft, umgesetzt, abgelehnt mit Begründung.
Werden Regeln überprüft, wenn sie regelmäßig umgangen werden?	☐	☐	Ursache klären: unpraktisch, unklar, nicht bekannt, nicht umsetzbar?
Werden Beschäftigte vor der Einführung neuer Schutzmaßnahmen beteiligt?	☐	☐	Testphase mit Nutzerfeedback einplanen.
Sprechen Führungskräfte unsichere Situationen zeitnah und konstruktiv an?	☐	☐	Führungskräfte für Sicherheitsdialoge qualifizieren.
Dürfen Beschäftigte Arbeit stoppen, wenn sie unsicher ist?	☐	☐	Stop-Work-Regel klar kommunizieren und Rückendeckung geben.
Werden aus Fehlern und Beinaheereignissen Systemmaßnahmen abgeleitet?	☐	☐	Ursachenanalyse ohne Schuldzuweisung etablieren.
Sind Fremdfirmen und Leiharbeitnehmende in die Sicherheitskommunikation eingebunden?	☐	☐	Gemeinsame Einweisungen, Ansprechpartner und Rückmeldewege festlegen.
Wird geprüft, ob Maßnahmen im Alltag wirklich funktionieren?	☐	☐	Review nach 4 bis 6 Wochen fest einplanen.

Beteiligung braucht Grenzen

So wichtig Beteiligung ist: Nicht alles ist verhandelbar. Gesetzliche Vorgaben, technische Schutzmaßnahmen und zwingende Sicherheitsregeln gelten. Punkt. Aber der Weg zur guten Umsetzung lässt sich fast immer gemeinsam gestalten.

Zwei Beispiele:

- Nicht verhandelbar ist zum Beispiel, DASS bei bestimmten Tätigkeiten PSA getragen wird. Beteiligungsfähig ist aber, WELCHE PSA praxistauglich ist, wo sie bereitgestellt wird, wie sie gepflegt wird und welche Probleme bei der Nutzung auftreten.
- Nicht verhandelbar ist, DASS gefährliche Arbeiten freigegeben werden müssen. Beteiligungsfähig ist aber, WIE das Freigabeverfahren verständlich, schnell und sicher organisiert wird.

Beteiligung ersetzt also keine Verantwortung. Sie verbessert die Umsetzung.

Fazit: Beteiligung ist kein Zusatz, sondern ein Verstärker: Sie macht Risiken früher sichtbar, verbessert Lösungen und erhöht die Umsetzung im Alltag. Sicherheitskultur entsteht nicht durch Leitsätze, sondern durch erlebte Praxis: Hinweise sind erwünscht, Probleme werden gelöst, Führung gibt Rückhalt. Sie entsteht Schritt für Schritt.

Wo stehen wir? – Frische Kennzahlen für die betriebliche Prävention

Viele Betriebe messen Prävention im Rückspiegel: Unfallzahlen, Fehlzeiten, meldepflichtige Ereignisse, Beinaheunfälle. Diese Zahlen sind wichtig, keine Frage. Aber sie zeigen vor allem, was bereits passiert ist. Für vorausschauende Prävention reicht das nicht. Doch was ist die Alternative?

Wenn Fehlzeiten steigen oder Unfälle zunehmen, steht das Arbeitssystem meist schon länger unter Druck. Gute Präventionskennzahlen fragen deshalb früher: Wo verlieren Teams Reserve? Wo wird Arbeit instabil? Wo häufen sich Störungen, Nacharbeit oder Improvisation? Es geht nicht darum, Beschäftigte zu vermessen oder ihre Belastbarkeit zu bewerten. Es geht darum, Arbeitsbedingungen sichtbar zu machen, bevor aus Belastung Ausfall, Fehler oder Unfall wird.

Rückschau ist wichtig – aber Prävention braucht Frühwarnsysteme

Klassische Kennzahlen aus Sicherheit und Gesundheitsschutz sind sogenannte Spätindikatoren. Sie zeigen Ergebnisse: Jemand war krank. Ein Unfall ist passiert. Ein Fehler wurde gemeldet. Das ist für Statistik und Nachverfolgung notwendig, hilft aber nur begrenzt beim Steuern.

Prävention braucht zusätzlich Frühindikatoren. Sie funktionieren wie Rauchmelder im Arbeitssystem. Sie schlagen an, bevor es brennt. Entscheidend ist: Diese Kennzahlen müssen nah am Alltag liegen und beeinflussbar sein. Ein Dashboard, das niemand versteht oder aus dem keine Handlung folgt, ist nur digitale Tapete.

3 frische Kennzahlen für die Prävention

1. Pausen-Realisierungsgrad

Diese Kennzahl zeigt, ob Pausen nicht nur geplant, sondern tatsächlich möglich sind. Ein sinkender Wert ist ein Hinweis auf fehlende Reserve, schlechte Vertretungslogik oder dauerhafte Lastspitzen.

Pausenrealisierungsgrad = Tatsächlich genommene Pausen ÷ geplante oder erforderliche Pausen × 100

Beispiel: In einer Woche sind 80 Pausen vorgesehen, 62 finden vollständig und störungsfrei statt. 62 ÷ 80 × 100 = 77,5 %

2. Unterbrechungsindex

Unterbrechungen sind ein starker Treiber für Stress, Fehler und Nacharbeit. Relevante Unterbrechungen können Rückfragen, Ad-hoc-Aufträge, Telefonate, Chatnachrichten, fehlende Informationen oder technische Störungen sein. Besonders kritisch sind sie bei Tätigkeiten, die Konzentration, Dokumentation oder sichere Entscheidungen erfordern.

Unterbrechungsindex = Anzahl relevanter Unterbrechungen ÷ beobachtete Arbeitsstunden

Beispiel: Eine Mitarbeiterin im Büro notiert gut einen Monat per Strichliste, wie oft sie bei der Arbeit unterbrochen wird: 96 Unterbrechungen in 120 Arbeitsstunden. 96 ÷ 120 = 0,8 Unterbrechungen pro Stunde

Tipp:

Viele Verantwortliche halten Unterbrechungen für unkritisch („die 5 Minuten“). Gerade bei Tätigkeiten, die viel Konzentration erfordern, braucht die betroffene Person jedoch ca. 15 Minuten, bis sie wieder genauso tief in die Aufgabe eingetaucht ist. Dann ist rund eine Unterbrechung pro Stunde schnell ein bedeutender Verlust an Produktivität.

3. Planstabilität

Die Planstabilität z. B. von Dienst- oder Fertigungsplänen zeigt, ob Arbeit verlässlich organisiert ist oder täglich neu improvisiert wird. Eine niedrige Planstabilität ist oft ein Frühwarnsignal für Stress, Konflikte, Qualitätsprobleme und Führungskräfteüberlastung.

Planstabilität = Unverändert gebliebene geplante Einsätze oder Aufgaben ÷ ursprünglich geplante Einsätze oder Aufgaben × 100

Beispiel: Von 120 geplanten Einsätzen im Dienstplan der Pflegestation bleiben 84 unverändert. 84 ÷ 120 × 100 = 70 % Planstabilität.



© MQ-Illustrations - stock.adobe.com

Warnsignale: Wenn Kennzahlen falsch steuern

Kennzahlen sollen helfen, nicht jagen. Kritisch wird es, wenn sie als Bewertung einzelner Personen oder Teams verstanden werden. Dann entstehen Rechtfertigungen statt Lösungen. Typische Warnsignale sind:

- Zahlen werden schöner, aber der Alltag nicht besser.
- Teams reagieren defensiv auf Auswertungen.
- Es wird mehr Zeit ins Reporting als in Maßnahmen investiert.
- Auffällige Werte lösen keine erkennbare Reaktion aus.
- Führungskräfte diskutieren über die Zahl, aber nicht über Ursachen.
- Gute Werte führen zu Selbstzufriedenheit.
- Beschäftigte erleben Kennzahlen als Kontrolle statt als Unterstützung.

Die wichtigste Regel lautet deshalb: Keine Kennzahl ohne Reaktion. Vor der Einführung muss klar sein, was bei Auffälligkeiten passiert: Wer schaut hin? Wer spricht mit dem Bereich? Welche Maßnahme wird getestet? Wann wird überprüft, ob sie wirkt?

Fazit: Gute Kennzahlen machen Arbeit gestaltbar. Moderne Präventionskennzahlen messen nicht Menschen, sondern Arbeitsbedingungen. Sie zeigen, ob Pausen erreichbar sind, Arbeit planbar bleibt, Konzentration geschützt wird, Unterstützung rechtzeitig kommt und Maßnahmen tatsächlich wirken. Wer nur zählt, was schon passiert ist, kommt für Prävention zu spät. Wer dagegen Frühindikatoren nutzt, erkennt früher, wo das Arbeitssystem unter Druck gerät. So werden Kennzahlen nicht zur Kontrollkeule, sondern zum Steuerungsinstrument für sichere, gesunde und leistungsfähige Arbeit.

Notizen

Impressum

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
Theodor-Heuss-Str. 2–4 • 53095 Bonn
Telefon: 02 28 / 95 50 490 • Fax: 02 28 / 36 96 480
Vorstand: Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn
Internet: www.safetyxperts.de
E-Mail: info@safetyxperts.de
Herausgeber: Martin Grashoff, Bonn
Produktmanagerin: Chanaya Schönborn, Bonn
Satz & Layout: OtterbachMedien, Freudenberg
Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH,
Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim

Dieses Produkt besteht aus
FSC®-zertifiziertem Papier

Alle Angaben wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlags gestattet.

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird nachfolgend die männliche Schreibweise gewählt (z. B. Arbeitgeber, Fahrer, Verlader etc.). Dies schließt stets auch alle anderen Geschlechter mit ein.

© 2026 by SafetyXperts –
ein Unternehmensbereich der Verlag
für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin,
Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau,
Warschau

Prävention ganzheitlich gedacht 2026

Menschen schützen. Betriebe stärken.

Wissen kompakt



Direkt loslegen: Nutzen Sie alle Checklisten und Vorlagen aus dieser und allen weiteren Ausgaben – zum Download bereit in Ihrem Onlinebereich unter „Arbeitshilfen“.

safetyxperts.de/login

SX-BROS-PV-26/34

SAFETYXPERTS
Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit