

206-037

DGUV Information 206-037



# Führung

Führen in Zeiten der Pandemie  
Tipps für Führungskräfte

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des  
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: Juni 2022


Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Titel: Geralt/pixabay.com, Abb. S. 4: iStockphoto/Rawpixel;  
Illustrationen: Michael Hüter

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p206037

# Eine Pandemie stellt Führungskräfte vor ganz unterschiedliche Herausforderungen.



## Inhaltsverzeichnis

Bedeutung guter Führung in Zeiten der Pandemie .....	4
1 Proaktiv Sicherheit und Gesundheit betrachten: durch Pandemieplanung.....	5
2 Alle wichtigen Akteurinnen und Akteure einbinden.....	6
3 Beständige Kommunikation und Fehlerkultur während der Pandemie .....	7
4 Das „Wir“ stärken .....	8
5 Unterstützung für Beschäftigte im Home-Office .....	9

# Bedeutung guter Führung in Zeiten der Pandemie:

❖ **Welche Rolle spielt eine gesunde Führung in der Gesundheitskrise?**

❖ **Wie kann man Führung in Zeiten der Pandemie gut umsetzen?**

In dieser Praxishilfe erhalten Unternehmensleitungen und Führungskräfte Hinweise, wie sie in Zeiten einer Pandemie effektiv führen können. Eine Kultur der Prävention ist hier der entscheidende Faktor, um Nachhaltigkeit zu sichern.

Fünf Tipps bieten Führungskräften Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen.



## Was ist Kultur der Prävention?

Sicherheit und Gesundheit werden so selbstverständlich in unseren Arbeitsalltag integriert, dass sich alle im Unternehmen automatisch auch um diese Themen kümmern.



# 1 Proaktiv Sicherheit und Gesundheit betrachten: durch Pandemieplanung

Grundsätzlich ist zu empfehlen, dass Unternehmen einen Plan für die Pandemiesituation bzw. generell für Notfallsituationen erstellen.

Hierin wird festgelegt, welche Prozesse im Ernstfall im Unternehmen aufrechterhalten werden müssen und wie das mit möglichst geringer Ansteckungsgefahr geschehen kann.

❖ So kann zum Beispiel in einem **festen Ablauf** definiert werden, wie mit einer Erkrankung unter den Beschäftigten umgegangen wird, also wer informiert und wer ggf. mit unter Quarantäne gestellt werden muss.

❖ Wichtig ist auch zu überlegen, wie man die Beschäftigten bei einer Lockerung der Kontaktbeschränkungen wieder in den betrieblichen Arbeitsalltag einbindet und welche **Präventionsmaßnahmen oder Strukturen** dafür benötigt werden, damit **sicheres und gesundes Arbeiten** auch vom Büro aus wieder ermöglicht wird.

**Die Broschüre „Zwischenfall, Notfall, Katastrophe“ der VBG gibt einen guten Überblick zum Thema Notfallplanung:**

🔗 [www.vbg.de/DE/3\\_Praevention\\_und\\_Arbeitshilfen/2\\_Themen/01\\_Arbeitschutz\\_organisieren/8\\_Sicherheits\\_und\\_Notfallorganisation/2\\_Leitfaden/leitfaden\\_node.html](http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/2_Themen/01_Arbeitschutz_organisieren/8_Sicherheits_und_Notfallorganisation/2_Leitfaden/leitfaden_node.html)

Zur Sicherheit und Gesundheit hat die Bundesregierung einen Standard für den Schutz der Beschäftigten vor Infektion am Arbeitsplatz verabschiedet. Dieser wird von den Unfallversicherungsträgern für die eigenen Branchen konkretisiert.

**Die aktuelle Fassung des SARS-CoV2-Arbeitsschutzstandards gibt es auf der Website des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unter:**

🔗 <http://bmas.bund.de>

**Branchenspezifische Informationen finden sich auf den Websites der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen. Eine Liste gibt es unter:**

🔗 [www.dguv.de/corona](http://www.dguv.de/corona)

**Weitere Informationen finden Sie unter „10 Tipps zur betrieblichen Pandemieplanung“ im Internet unter:**

🔗 [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen)  
Webcode: p010323

## 2 Alle wichtigen Akteurinnen und Akteure einbinden

Damit alle wichtigen Punkte berücksichtigt werden und im Ernstfall alle schnell mitziehen, sollten in den Planungsprozess **verantwortliche Akteurinnen und Akteure aus allen Unternehmensbereichen eingebunden werden**. Hier sollten in jedem Fall alle einbezogen sein, die im Unternehmen oder der Einrichtung für Sicherheit und Gesundheit zuständig sind. In größeren Unternehmen wären das in der Regel der **Arbeitsschutzausschuss (ASA)** sowie auch der Betriebsrat.

Wurde im Vorfeld kein Pandemieplan erstellt, müssen diese Überlegungen alle ad hoc durchgeführt und Prioritäten

gesetzt werden. Auch hier ist es sehr wichtig, die einzelnen Unternehmensbereiche so intensiv wie möglich einzubinden.

Unternehmen, die eine gute Präventionskultur etablieren, haben es mit Beteiligungsprozessen leichter. Die Beschäftigten gewöhnen sich daran, auch eigene Ideen einzubringen und auf mögliche zukünftige Risiken hinzuweisen.

**Zum Handlungsfeld Beteiligung gibt es weitere Informationen und Praxishilfen unter:**

[dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp](https://dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp)



### 3 Beständige Kommunikation und Fehlerkultur während der Pandemie

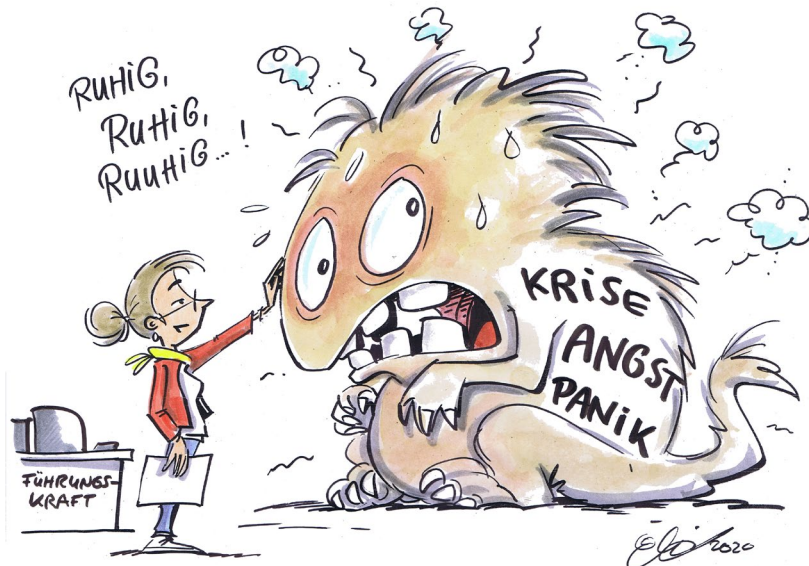
Für die Beschäftigten ist ein **zuverlässiger Informationsfluss** über gesundheitliche Fakten und den betrieblichen Zustand wichtig.

Es bietet sich eine gute **Gelegenheit**, Präventionsmaßnahmen und Informationen dazu zu kommunizieren und den Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit noch stärker zu verankern. Es ist auch zu empfehlen, dass ein offener und transparenter Umgang mit

Fehlern kommuniziert wird. Wenn Beschäftigte beispielsweise aus Angst vor negativen Folgen verschweigen, dass sie in Kontakt mit Infizierten waren, kann das erhebliche Konsequenzen haben.

**Hilfreiche Tipps in den Handlungsfeldern Kommunikation und Fehlerkultur gibt es unter:**

[dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp](https://dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp)



## 4 Das „Wir“ stärken

Je länger eine Pandemie anhält, umso mehr wird den Beschäftigten häufig abverlangt, flexibel zu sein und unter Umständen auch zeitweise mehr oder intensiver zu arbeiten.

❖ **Transparenz und Wertschätzung** helfen gerade in einer solchen Situation, ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen. Außerdem sollten Führungskräfte darauf **vertrauen**, dass alle, auch von zu Hause aus, einen guten Job machen.

❖ Die neue Situation stellt Beschäftigte vor unterschiedliche Herausforderungen. Hier sollten Führungskräfte nachfragen, in Kontakt bleiben und je nach Bedarf **Unterstützung** bieten.

Eine Pandemie kann dazu führen, dass der wirtschaftliche Druck in den Unternehmen steigt und so auch die Konflikte unter den Beschäftigten zunehmen, im Extremfall bis hin zu Mobbing.

**Der Fachbereich Organisation von Sicherheit und Gesundheit der Deutschen gesetzlichen Unfallversicherung bietet für diese Fälle eine Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz an.**

**Die Organisationshilfe gibt es unter:**

🔗 [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen)

Webcode: p021374

Unter Umständen haben Beschäftigte trotz ergriffener Maßnahmen Schwierigkeiten, die neue Situation zu bewältigen. In diesen Fällen können lokale Angebote weitere Unterstützung bieten. Viele Gemeinden, Gesundheitsämter oder Fachverbände bieten Hinweise und Hilfe auch für psychische Probleme im Umgang mit einer Pandemie an (z. B. Bundesverband Deutscher Psychologen, Stiftung Depressionshilfe etc.).

**Hilfreiche Informationen zum Thema Führung sind in der Broschüre und den Praxishilfen im Handlungsfeld Führung zu finden unter:**

🔗 [dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp](http://dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp)



## 5 Unterstützung für Beschäftigte im Home-Office

Gerade Beschäftigte im Home-Office können bei der Ausführung von Arbeitsaufträgen nicht direkt begleitet werden. Daher empfiehlt es sich, hier **konkrete Zielvorgaben** zu entwickeln und die Beschäftigten selbst entscheiden zu lassen, wie sie diese erreichen. Natürlich sollten Führungskräfte bei Fragen immer ansprechbar sein.

Durch **regelmäßigen Kontakt** kann vermieden werden, dass sich möglicherweise negative gesundheitliche Folgen einstellen, sei es durch schlechte Ergonomie oder auch psychische Belastungen wie Isolation, schlechte Work-Life-Balance oder Überforderung. Die Einführung gemeinsamer „virtueller Kaffeeklatschrunden“ kann hier neben arbeitsbezogenen Telefonaten oder Webkonferenzen zum Beispiel Entlastung bringen.







**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)