

Certo

02 / 2026

Sicher und
gesund arbeiten

REVERSE MENTORING
Wie ein Rollentausch die
Perspektive erweitert.

POSTER ZUM RAUSTRENNEN
Sicher beim Betriebsausflug:
Dann greift der Unfall-
versicherungsschutz!

**Schwerpunkt
Wandel**

Wie Transformation
das eigene Team
gezielt stärkt.

Transformation heißt: machen!

LVB-Chef Ulf Middelberg im Interview: Warum echter Wandel
beim Menschen beginnt – und Beharrlichkeit der Schlüssel ist.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Transformation ist eine Einladung. Sie bringt frische Ideen, zeigt neue Wege auf und bringt oft genau die Energie, die es braucht, um besser zu werden. Kaum ein Begriff prägt die Arbeitswelt derzeit so sehr. Doch was ist mit „Wandel“ eigentlich gemeint? Weit mehr als neue Technik oder digitale Tools: Es geht um neue Formen des Arbeitens, um veränderte Erwartungen und um die Fähigkeit, auf Entwicklungen nicht nur zu reagieren, sondern sie mitzugestalten. Diese Certo-Ausgabe nimmt sich genau das vor – mit dem Schwerpunkt Transformation.

170 Millionen Fahrgäste, 27 Millionen Kilometer pro Jahr: In unserer Titelgeschichte begleiten wir Ulf Middelberg, der die Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) seit mehr als einem Jahrzehnt führt und prägt. Er steht für einen Wandel, der nicht auf schnelle Effekte setzt, sondern auf klar verständliche Ziele und Beharrlichkeit. Sein Rezept? „Für eine erfolgreiche Transformation ist neben Vorgeben vor allen Dingen Vorleben zentral.“

Wie ein Perspektivwechsel die Unternehmenskultur bereichert, zeigt ab Seite 13 unser Beitrag über Reverse Mentoring. Hier coachen Berufseinsteigende erfahrene Führungskräfte. Leadership-Expertin Stefanie Voss erklärt, wie dieses

Modell etablierte Denkmuster aufbricht, echtes Feedback fördert und Generationen miteinander verbindet.

Und ab Seite 26 erklärt Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Bernd Kriegesmann wie Führungskräfte ihre Teams gesund durch Zeiten ständiger Veränderung steuern. Er zeigt auf, warum Transparenz, Vertrauen und bewusste Momente des Durchatmens entscheidend sind, um Unsicherheiten in echte Gestaltungsräume zu verwandeln.

Dass Veränderung auch bei den eigenen vier Wänden im Büro ansetzt, zeigt Architekturpsychologin Katharina Kassner ab Seite 18. Wandel muss nicht immer die große Umstrukturierung sein: Schon kleine, gezielte Anpassungen in der Raumgestaltung nehmen Stress aus dem Arbeitsalltag, stärken das Wohlbefinden der Beschäftigten und schaffen gesunde Rahmenbedingungen für ein produktives Miteinander.

Für mich ist Transformation mehr als nur Veränderung. Sie bedeutet Aufbruch. Und wer sich darauf einlässt, entdeckt oft: Das Gute liegt nicht hinter uns, sondern vor uns.

Viel Spaß beim Lesen,

*Annette Alvermann,
VBG-Öffentlichkeitsarbeit*



Aktuelle Themen im Certo-Portal



Kennen Sie schon unseren Certo-Podcast?

In WORKlich?! schauen wir auf ungewöhnliche Arbeitsunfälle und ordnen diese rechtlich ein. In Folge 6 treffen Sie auch Ronny Rehbein aus diesem Heft wieder.



Echte Menschen, echte Einblicke: Das Team hinter unseren Social-Media-Kanälen

Ein interdisziplinäres Team arbeitet täglich daran, die VBG in den sozialen Medien sichtbar zu machen und wichtige Themen für Ihren Arbeitsalltag aufzubereiten.

Hier geht's zum Certo-Portal:

certo-portal.de



04

Einleitung

Transformation beginnt mit kleinsten Entscheidungen. Wie uns Neugier und Offenheit bei der Arbeit nutzen, zeigt der Schwerpunkt #Wandel.

06

Transformation heißt: machen!

Ulf Middelberg zur Bedeutung von Transformation und warum Ausdauer dafür so wichtig ist.

10

Reportage: Team Agreements

Wie die Pressestelle Friedrichshain-Kreuzberg hybride Arbeit effizient gestaltet.

13

Reverse Monitoring

Wie ein Rollentausch erfolgreich neue Perspektiven in den Betrieb bringt.



16

Poster – Abgesichert beim Betriebsausflug

Wann greift der Unfallversicherungsschutz beim gemeinsamen Betriebsausflug?

18

Jeder Raum braucht Rythmus

Architekturpsychologin Katharina Kassner erklärt, wie gut gestaltete Arbeitsräume das Wohlbefinden steigern.

20

Schluss mit der Meetingmüdigkeit!

Fünf Tipps von Arbeitspsychologin Dr. Monika Keller für bessere Meetings.

22

Zurück im Leben: Ronny Rehbeins sportlicher Neustart

Ein erfolgreicher Wiedereinstieg nach seinem Arbeitsunfall.

26

So führen Sie ihr Team gesund durch den Wandel

Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Bernd Kriegesmann erklärt, wie Managerinnen und Manager ihren Teams Stabilität geben und gemeinsam Wandel gestalten.

28

Bye-bye, Technikfrust!

Wie die Technik-Einführung gelingt und für echte Aha-Erlebnisse am Schreibtisch sorgt.

30

Kurz und bündig

SERVICE Entdecken Sie spannende Meldungen, wertvolle Medientipps und nützliche VBG-Infos. Sichern Sie sich die Chance auf einen Portable Steamer im Gewinnspiel!

06



~~Du musst dein Leben ändern.~~
Du musst dein *Ändern* leben.

Transformation? Definitiv kein gerader Weg! Eher ein Fluss mit vielen Seitenarmen, starken Stromschnellen und spitzen Steinen. Meist läuft er wild und fordert all unser Können – manchmal trägt er uns aber auch sanft vorwärts. Wer auf ihm unterwegs ist, weiß: Nichts bleibt, wie es ist. Und mal ehrlich? Das ist auch gut so. Übertragen auf die Arbeitswelt: Es ist eine Zeit, in der sich vieles gleich-

zeitig und grundlegend verändert. Technik, Prozesse, Erwartungen – und oft auch die eigene Haltung. Eine Zeit, in der wir unsere Stärken pflegen müssen: Teamwork, Resilienz, Selbstwirksamkeit. Wer Wandel nicht nur aushält, sondern mitgestaltet, bleibt handlungsfähig.

Genau dazu lädt diese Certo-Ausgabe ein. Zu erkennen, dass *Wandel* nicht erst im großen Projekt beginnt. Sie fängt meist im Kleinen an: mit *Neugier*, *Offenheit* und *kleinen Entscheidungen*.



Wir alle gehen mit Veränderungen unterschiedlich um. Welcher Wandeltyp sind Sie? Und was bedeutet das für Sie und Ihr Team? Finden Sie es im Certo-Test heraus.

certo-portal.de/certo-check-wandel-quiz

Transf



LVB-Geschäftsführer Ulf Middelberg im Interview. Er ist überzeugt: Beharrlichkeit ist eine der wichtigsten Eigenschaften, die Führungskräfte für erfolgreiche Transformation brauchen.

ormation heißt: machen!

TEXT SVEN SCHULTE-RUMMEL

FOTOS VBG/KAROLIN KLÜPPEL

Transformation bedeutet für Ulf Middelberg mehr als schlichte Veränderung oder die simple Einführung einer neuen Technologie. Sie ist sein Arbeitsauftrag. Der Geschäftsführer der Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) erklärt, warum Wandel kein Selbstzweck ist, er beim Menschen beginnt und weshalb Beharrlichkeit dabei wichtiger ist als großes Pathos.

Fahrplan oder Bauchgefühl? Da muss Ulf Middelberg nicht lange überlegen: „Verlässliche Flexibilität“, ist die Antwort des Chefs der Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB). Schon in diesen zwei Worten steckt viel von seiner Vision eines Öffentlichen Personennahverkehrs, der bereits heute in der Stadt Leipzig jährlich bis zu 27 Millionen Kilometer zurücklegt und über 170 Millionen Fahrgäste befördert.

Wer mit dem 59-Jährigen über Wandel spricht, merkt schnell: Middelberg nutzt den Begriff nicht wie ein Schlagwort, mit dem andere Manager in schwierigen Zeiten harte Entscheidungen erklären. Transformation ist für ihn vor allem „technologisch und gesellschaftlich tiefgreifend, weil sie nicht singular alle paar Jahre passiert, sondern weil wir sie jeden Tag erleben und gezielt gestalten. Wandel ist ein Prozess, mit dem wir den ÖPNV in der bevölkerungsreichsten Stadt in Sachsen ausrichten – mit dem Ziel einer resilienten Mobilität, bei der wir auf bewährtem Fundament Neues angehen.“

ALTES WISSEN – NEUE TOOLS UND NEUE WEGE

Dabei gehe es letztlich auch um die Frage, wie aus mehr Veränderung mehr Wirkung wird, erklärt Middelberg, der seit 2011 Sprecher der Geschäftsführung ist. Um ins Machen zu kommen, brauche es nicht nur Digitalisierung, Vernetzung und künstliche Intelligenz, sondern auch neue Arbeitsweisen und eine Unternehmenskultur, die all das trägt. Und das ist der Grund, warum er beim Thema Transformation zuerst (!) über Menschen spricht.

Es ist dieser Fokus, der hilft, die Konflikte zu lösen, die durch die Transformation erst entstehen. Ein einfaches Beispiel? „Im Weichenbau wurde eine neue Fräse eingeführt, die deutlich zweistellige Produktivitätsfortschritte bringt“, so Middelberg. „Die erfahrenen Beschäftigten brachten ihre Materialkenntnisse ein, die Jüngeren ihre Softwarekompetenz.“ Das sei zwar produktiv gewesen und es könne ein gutes Beispiel für generationsübergreifenden Erfolg sein, aber die Zusammenarbeit war nicht durchweg harmonisch. „Entscheidend ist in einer angespannten Situation, sie zu verstehen.“ Und zu wissen, dass Lösungen oft in der Unternehmenskultur liegen. „Bei uns gilt: Egal mit welchen Lebensentwürfen Menschen zu uns kommen, wenn sie für die LVB arbeiten, sind wir ein Team.“

Diese Offenheit macht Middelbergs Sicht auf Transformation interessant. Nicht reibungslos, nicht glamourös, nicht linear – sondern als Aushandlungsprozess. Er formuliert es fast philosophisch: Meist gebe es im Leben verschiedene gültige Perspektiven auf eine Frage. Führung heißt für ihn deshalb auch, mit der Möglichkeit zu rechnen, „andere könnten recht haben“. Transformation ist bei ihm kein Durchregieren. Sie ist ein Lernprozess.

STARKE TRANSFORMATIONSERFAHRUNG IM OSTEN

Ob sich an diesem Punkt Unternehmen aus den alten und neuen Bundesländern unterscheiden? Middelberg antwortet auf diese Frage mit Tiefgang. Die Transformationserfahrungen im Osten Deutschlands seien „sehr viel tiefer, intensiver und auch aktueller“. Was nach 1989 geleistet wurde, könne sich im westlichen Teil kaum jemand vorstellen. In den Belegschaften stecke Wissen über misslungene und gelungene Umbrüche.

Das Positive, das er daraus zieht, ist fast trotzig in seiner Zuversicht: „Es wird eine Lösung geben. Und wenn wir wissen, was wir wollen, ist das die Grundvoraussetzung, das auch zu erreichen.“ Gelungener Wandel schaffe einen Erfahrungsvorsprung, der helfe, auf eine Vielzahl weiterer neuer Herausforderungen zu reagieren – etwa auf globale politische Krisen, den Klimawandel sowie steigende psychische Belastungen im Arbeitsalltag.

MOBILITÄT MIT VERANTWORTUNG

Dichterer Verkehr, hohe Verantwortung, wechselnde Belastungen – all das fordert die Beschäftigten der LVB. Das Unternehmen reagiere mit Schulungen, Angeboten zu Ernährung, Sport und Sozialbetreuung. Dabei betont Middelberg zweierlei: die Verantwortung des Arbeitgebers und die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Ein einfaches Beispiel: „Wir bieten in unseren Kantinen gesundes Essen an – aber wählt der Mitarbeitende dann doch Pommes mit Mayo, ist das vollkommen okay. Eventuell findet ja er oder sie die eigene Balance beim Sport.“ Das wirkt nüchtern, aber die Botschaft ist klar: Gesundheit entsteht weder allein durch Programme noch allein durch Disziplin. Sie braucht beides und das kann Spaß machen. Die Zahlen der LVB belegen den Erfolg dieser Herangehensweise: „Wir konnten mit einem Maßnahmenmix

„In den vergangenen Jahren haben wir, bezogen auf die Verkehrsleistung, acht Prozentpunkte vom Auto geholt.“



↑ Modell eines Busses mit Hybridantrieb (rechts) im Büro von Ulf Middelberg. Die Elektrifizierung der LVB-Flotte ist Teil der Transformation des Nahverkehrs in Leipzig.

← Für die LVB hat Ulf Middelberg ein klares Ziel: „Emissionsfreie Mobilität und zweihundert Millionen Fahrgäste in 2040.“

unseren Krankenstand in den letzten Jahren um über 20 Prozent senken“, so Middelberg.

TRANSFORMATION BRAUCHT VERSTÄNDLICHE ZIELE

Für die Stabilität der Belegschaft in Zeiten des Wandels sorgt auch ein gemeinsames Ziel, auf das sich alle verpflichten. „Emissionsfreie Mobilität und zweihundert Millionen Fahrgäste in 2040“, bringt Middelberg es auf den Punkt. Frage sei: „Finden wir so attraktive Lösungen, dass wir Menschen vom Pkw gewinnen?“ Das Unternehmen ist da auf einem guten Weg: „In den vergangenen Jahren haben wir, bezogen auf die Verkehrsleistung, acht Prozentpunkte vom Auto geholt.“ Middelberg macht auch klar, was es braucht, um noch weiter aufzuholen: Modernste Fahrzeuge und ein smartes, nachhaltiges Angebot. Technologisch gedacht: Elektromobilität und autonomes Fahren.

„Fahrerlose Systeme sind Transformation in Reinkultur“, so Middelberg. Wann ist es soweit? „Sie kommen – aber sie kommen nicht von heute auf morgen. Zuerst werde man kleine Fahrzeuge erleben, vor allem in On-Demand-Verkehren am Stadtrand.“ On-Demand bedeutet, dass diese Fahrzeuge auf Abruf unterwegs sind, also ohne festen Fahrplan oder Strecke. Fahrgäste buchen die Fahrt individuell per App, dann kommt das Shuttle. „Sobald in Deutschland zugelassene Systeme verfügbar seien, um diesen Service zu automatisieren, werden wir in Leipzig Erfahrungen sammeln.“

WAS FÜHRUNG IM WANDEL WIRKLICH BRAUCHT

Am Beispiel der LVB wird deutlich: Transformation beschränkt sich nicht auf kleine Verbesserungen, sondern stellt ganze Systeme auf den Kopf. Für Führungskräfte, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, hat Middelberg zwei klare Empfehlungen. Erstens: „Wer Wandel gestalten will, braucht mehr als Visionen – man braucht Beharrlichkeit“, so Middelberg. „Nicht das große Schlagwort zählt, sondern die Fähigkeit, über Jahre dranzubleiben, ohne sich vom nächsten Umweg entmutigen zu lassen.“ Und zweitens: „Transformation gelingt nicht durch Ansagen von oben. Neben dem Vorgeben ist vor allen Dingen eines zentral: das Vorleben.“ ■

Sicherheit und Gesundheit in Verkehrsunternehmen

Die VBG unterstützt Unternehmen der Branche ÖPNV/Bahnen mit einem umfassenden Beratungs- und Informationsangebot bei der Umsetzung des betrieblichen Arbeitsschutzes.



Einen Überblick finden Sie hier:

vbg.de/oepnv-und-bahnen

„Hybridarbeit ist aus unserem



Das Workshop-Tool
Team Agreements der
VBG unterstützt beim
hybriden Arbeiten.

Um ihre Zusammenarbeit auf den Prüfstand zu stellen, hat die Pressestelle von Friedrichshain-Kreuzberg den VBG-Workshop Team Agreements durchgeführt. Certo war dabei.

TEXT DANIEL KREUSCHER

FOTOS VBG/KAREEN KITTELMANN

Arbeitsalltag nicht wegzudenken“

Mit der Bürgermeisterin zum Hintergrundgespräch, für den Bezirksticker zum Nachhaltigkeitsfest oder in den Schnitt für das Insta-Video zum Weltkindertag: Für das Team der Pressestelle im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg ein ganz normaler Arbeitstag. Nebenbei gilt es, das Pressepostfach stets im Auge zu behalten. Viel Zeit, sich zusammenzusetzen und Grundlegendes zu reflektieren, bleibt da selten.

Das ist heute anders. An diesem Freitag im Oktober steht im Sitzungssaal an der Frankfurter Allee ein Workshop zur Organisation der hybriden Zusammenarbeit auf dem Programm: Team Agreements. Mit dem kostenfreien Online-Angebot der VBG können Teams Vereinbarungen treffen, wie sie ihre Arbeit an unterschiedlichen Orten am besten gestalten. Das webbasierte Workshop-Tool funktioniert äußerst niedrigschwellig: in drei Stunden und ohne externe Unterstützung. Los geht's. Der Timer auf dem Workshop-Screen läuft. „Das hybride Arbeiten ist für uns aus dem Arbeitsalltag nicht wegzuden-

ken. Es ist modern und passt zu uns und unseren Aufgaben“, setzt Sara Lühmann, Leiterin der Pressestelle, mit einem einführenden Statement den Rahmen für die nächsten drei Stunden. Danach dürfen alle Teammitglieder ihr bevorzugtes Szenario für die Zusammenarbeit benennen. Von „fast immer im Büro“ bis zur Arbeit in Präsenz „als seltene Ausnahme“. Im Großen und Ganzen ist man sich einig, Unterschiede liegen in den Details. Drei der fünf zur Wahl stehenden Szenarien werden genannt, am Ende des Workshops muss sich das Team auf eines einigen.

WACHSENDES TEAM ALS HERAUSFORDERUNG

Sechs Personen arbeiten in der Pressestelle des Bezirksamts, bis voriges Jahr war das Team zu zweit. Die personelle Aufstockung hat die Teamdynamik verändert. „Es ist mehr Abstimmung nötig“, sagt Lühmann. „Auf der einen Seite benötigen wir viel Präsenz zum Beispiel für Onboardings. Auf der an-



Links (Oben, Mitte, Unten): Für die Pressestelle des Berliner Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg gehört hybrides Arbeiten zum Alltag. Um herauszufinden, was es dabei noch verbessern kann, hat das Team den VBG-Workshop Team Agreements durchgeführt.

deren Seite stoßen wir an räumliche Grenzen, da ist das Homeoffice eine echte Entlastung.“

Zurück zum Workshop. Für den haben sich die Teilnehmenden individuell auf sechs Themengebiete vorbereitet: von den täglichen Aufgaben über die eigenen Bedürfnisse bis zu Fragen der gesunden Arbeitsgestaltung und des Zusammenhalts. Auch die Themen Technik und Räumlichkeiten stehen auf der Agenda. Die Frage, welche Aufgaben sich am besten wo erledigen lassen, ist für das Team der Pressestelle schnell geklärt: Erfordern Tätigkeiten hohe Konzentration, ist das Homeoffice ideal, für intensiveren Austausch und Brainstormings das Büro. Haken dran.

Bislang wird in der Pressestelle die Frage, wer wann wo arbeitet, flexibel und nach tagesaktuellen Anforderungen beantwortet. Absprachen dazu finden im wöchentlichen Jour fixe und ongoing per Teamkalender statt. „Im Prinzip können alle jederzeit im Homeoffice arbeiten“, sagt Lühmann. „Mehr als einmal pro Woche nimmt das aber kaum jemand in Anspruch.“

VERSTÄNDNIS FÜR DIE UNTERSCHIEDLICHEN BEDÜRFNISSE ENTWICKELN

Im Workshop ist das Team derweil beim zweiten Thema: den persönlichen Bedürfnissen. Hier werden erstmals unterschiedliche Perspektiven deutlich: „Ich finde die Flexibilität toll, das Büro ist für mich aber eine Art sicherer Ort“, sagt Sabine Böhnig, die seit anderthalb Jahren in der Pressestelle arbeitet. „Nur Homeoffice wie in der Pandemie würde mir Angst machen.“ Für ihren Kollegen Tim dagegen ist der lange Arbeitsweg ein starkes Argument für das Homeoffice. „Die Work-Life-Balance ist einfach besser, man hat mehr vom Tag.“ Die Sorge vor sozialer Isolation hier, der Wunsch nach mehr Ausgewogenheit dort – auch um diese vermeintlich kleinen Dinge geht es bei Team Agreements: Verständnis für die Kollegin und den Kollegen zu entwickeln.

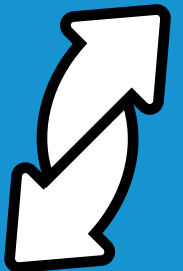
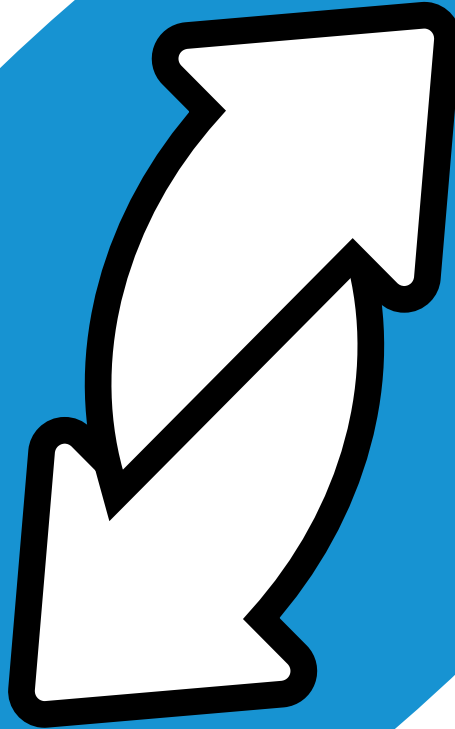
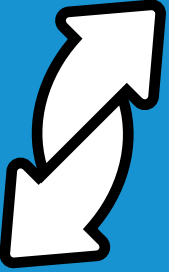
Der Blick auf den Timer zeigt: Hier hat sich das Team ein wenig verquatscht, auf zum nächsten Punkt. Jetzt geht es darum, wie und mit welchen Tools ein reibungsloser Austausch gelingt. Das Team einigt sich auf Slack als Hauptkanal neben E-Mails. Dafür werden sich alle die Anwendung aufs Smartphone laden, die App-Einstellungen will man gemeinsam im nächsten Jour fixe optimieren, die Anzahl der Gruppenkanäle reduzieren. Auch Nachwuchskräfte sollen ein Diensthandy bekommen, mit der IT sollen weitere Details geklärt werden. ■

Wie geht der Workshop weiter? Auf welche Agreements einigt sich das Team? Und wie lautet das Fazit zum Tool der VBG? Lesen Sie die komplette Reportage im Certo-Portal:

certo-portal.de/team-agreements



Newbies coachen Führungskräfte:



So zahlt sich
Reverse Mentoring aus

Reverse Mentoring stellt das klassische Prinzip des Erfahrungs- und Wissenstransfers auf den Kopf. Wie es Unternehmen beflügelt, erklärt Expertin Stefanie Voss.

Ein gestandener Manager, seit 30 Jahren im Unternehmen und verantwortlich für Millionenbudgets, sitzt mit Block und Stift vor einer 23-jährigen Berufseinsteigerin. Er hört konzentriert zu, stellt Fragen und lernt. Was nach einer verkehrten Welt oder einem ungewöhnlichen Rollenspiel klingt, ist ein wirkungsvolles Instrument moderner Personalentwicklung: Reverse Mentoring. Wie es Unternehmen beflügelt, erklärt Leadership-Expertin Stefanie Voss.

RAUS AUS DER EIGENEN „BUBBLE“

In Zeiten des rasanten digitalen und gesellschaftlichen Wandels drehen viele Unternehmen das klassische Mentoring-Prinzip einfach um: Nicht mehr die Alten zeigen den Jungen, wo es langgeht – sondern umgekehrt. Warum gewinnt dieses Modell gerade heute an Bedeutung? Die Antwort liegt in der zunehmenden Entfremdung der Generationen, angetrieben durch die Digitalisierung, erklärt Leadership-Expertin und Teamentwicklerin Stefanie Voss. „Heute leben die unterschiedlichen Generationen noch deutlich mehr als früher in sehr unterschiedlichen ‚Bubbles‘.“

Wer seit Jahrzehnten im selben Unternehmen und in der Führungsetage etabliert ist, verliert oft den Bezug zur Lebensrealität derer, die gerade erst auf den Arbeitsmarkt drängen. Reverse Mentoring bricht diese isolierten Weltbilder auf. Es holt erfahrene Führungskräfte unkompliziert aus ihrer Komfortzone und bringt frische Sichtweisen in die Chefetagen – ein unschätzbarer Vorteil für das gesamte Unternehmen, betont Voss. Und das Beste daran: Es ist im Vergleich zu teuren Führungskräfte-Seminaren vergleichsweise kostengünstig sowie schnell und einfach umsetzbar.

KULTURWANDEL AUF AUGENHÖHE

Der wahre Schatz des Reverse Mentorings liegt jedoch nicht nur im reinen Wissenstransfer über neue Tools oder Trends. Er liegt im Wandel der Unternehmenskultur. Das gesamte Prinzip steht und fällt mit einem Faktor: echter Begegnung auf Augenhöhe innerhalb der Mentoring-Tandems. „Das Ganze kann wirklich nur funktionieren, wenn zum Beispiel eine gestandene Persönlichkeit es zulässt, von der Gen Z zu lernen“, so Voss. Wo das gelingt, bröckeln verkrustete, hierarchische Strukturen. Denn bei Reverse Mentoring geht es nicht um Hierarchie, sondern um Perspektive.

Und wie profitieren die Mentorinnen und Mentoren vom Reverse Mentoring? Für die junge Generation, die sich in traditionellen Unternehmen oft von eingefahrenen Denkmustern und Strukturen ausgebremsert fühlt, sei das Programm eine enorme Wertschätzung, so Voss. Die jungen Mitarbeitenden erhalten Einblicke in strategische Fragen und bauen wertvolle Netzwerke auf. Trauen sie sich, ihre Gedanken ehrlich zu äußern, gewinnen die Führungskräfte wiederum etwas, das auf ihrer Karrierestufe Mangelware ist: ungefiltertes Feedback, das im besten Fall die Augen für die eigene Betriebsblindheit öffnet.

Damit das Experiment gelingt, gibt es laut der Expertin allerdings eine strikte Regel: Kein Mentoring innerhalb der eigenen Abteilungsstruktur! Denn die disziplinarische Hierarchie zwischen

Als Leadership-Expertin ist Stefanie Voss nah am Puls des digitalen Wandels. Sie erklärt: Bei Reverse Mentoring geht es nicht um Hierarchie, sondern um Perspektive.



Fotos: Annette Reidick (Stefanie Voss), DZ BANK (Carsten Beyer und Lisa Neumann)



Waren beim Reverse Mentoring der DZ Bank dabei:
Mentorin Lisa Neumann und Mentee Carsten Beyer.

Chefinnen oder Chefs und ihren Mitarbeitenden würde die Vertrauensbasis blockieren. Voss' Tipp für die perfekte Zusammenstellung: Tandems sollten organisationsübergreifend und ohne tagtägliche Schnittstellen gebildet werden: „Je diverser das Tandem ist, desto besser. Und wenn die Chemie nicht stimmt, lieber sofort abbrechen.“

DER „NEWBIE-AUFSICHTSRAT“ IN DER PRAXIS

Wie radikal und erfolgreich dieser Ansatz gelebt werden kann, zeigt das Beispiel eines mittelständischen Automobilzulieferers, den die Teamentwicklerin beriet: Die dreiköpfige Geschäftsführung installierte einen sogenannten „Newbie-Aufsichtsrat“. Alle neuen Mitarbeitenden und Auszubildenden wurden für die ersten sechs Monate automatisch Mitglied dieses Gremiums. In regelmäßigen, moderierten Runden holte sich die Chefetage auf diese Weise Feedback zu Prozessen, Strategien und der Employer Brand ein.

Ein voller Erfolg für die Feedbackkultur – auch wenn der Einstieg Mut erforderte, erklärt Voss: „Nicht jede und jeder 17-jährige Auszubildende schüttelt die Kritik vor dem Vorstand locker aus dem Ärmel.“ Es braucht eine geschützte Struktur und die absolute Bereitschaft der Führungsebene, echte Offenheit und Wertschätzung für das Feedback zu zeigen. Wer das zulässt, beweist wahre Führungsstärke. ■

Wie es sich anfühlt, am Reverse Mentoring teilzunehmen? Das haben wir zwei Mitarbeitende der DZ Bank gefragt, die am Reverse Mentoring ihres Arbeitgebers teilgenommen haben. Wie sie es erlebt haben und was sie daraus mitnehmen, erfahren Sie im vollständigen Artikel zum Reverse Mentoring im Certo-Portal.



certo-portal.de/reverse-mentoring

5 Tipps

So gelingt erfolgreiches Reverse Mentoring

Sie wollen Reverse Mentoring in Ihrem Unternehmen umsetzen? Mit diesen Tipps von Leadership-Expertin Stefanie Voss starten Sie direkt in die Umsetzung – und können das Programm in Ihrem Betrieb erfolgreich etablieren.

1

Setzen Sie auf Freiwilligkeit. Ohne echte Offenheit und Interesse – besonders auf Seiten der Mentees – funktioniert das Format nicht.

2

Starten Sie klein. Beginnen Sie mit wenigen Tandems und sammeln Sie Erfahrungen, bevor Sie das Programm ausweiten.

3

Sorgen Sie für klare Strukturen. Definieren Sie Dauer, Termine und Ziele, damit sich alle Beteiligten gut orientieren können.

4

Messen Sie den Nutzen pragmatisch. Fragen Sie gezielt nach konkreten Erkenntnissen, statt komplexe KPIs zu entwickeln.

5

Bauen Sie Netzwerke auf. Pflegen Sie den Austausch über das Programm hinaus, um Wissen und Impulse langfristig im Unternehmen zu verankern.

Abgesichert beim *Betriebsausflug*

Ob Minigolf oder Grillfest: Auf Betriebsausflügen besteht für die Beschäftigten der gesetzliche Unfallversicherungsschutz – sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind. Certo zeigt, welche das sind.

1 Die Veranstaltung soll das Betriebsklima und die Verbundenheit der Beschäftigten untereinander fördern.

2 Alle Beschäftigten des Betriebs müssen ohne Teilnahmepflicht eingeladen sein.

3 Die Veranstaltung muss von der Unternehmensleitung getragen werden. Das bedeutet, dass die Veranstaltung von dieser oder einer von ihr beauftragten Person geplant und durchgeführt wird.

4 Der Veranstalter oder die Veranstalterin, zum Beispiel die Unternehmensleitung oder deren Vertretung, muss beim Betriebsausflug anwesend sein.

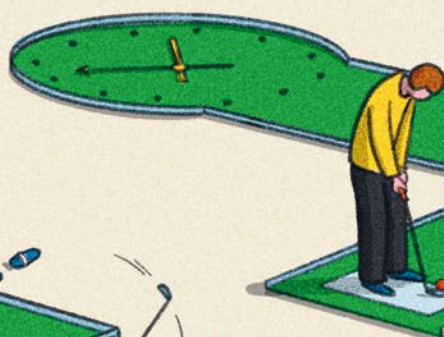
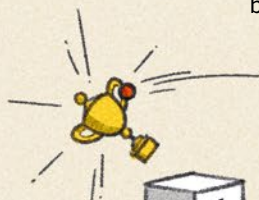
5 Feiert nur eine einzelne Abteilung, besteht ebenfalls Versicherungsschutz, sofern die Unternehmensleitung der Feierlichkeit zugestimmt und mit der Abteilungsleitung einen Rahmen vereinbart hat. Außerdem muss die Abteilungsleitung oder eine Stellvertretung die Feier organisieren und an ihr teilnehmen. Die Anwesenheit der Unternehmensleitung ist dann nicht nötig.





10 Wettkampfveranstaltungen, die nur einen eingeschränkten Teilnehmerkreis ansprechen und nicht in das Rahmenprogramm einer Firmenfeier eingebettet sind, wie zum Beispiel Firmen-Fußballturniere, sind nicht versichert. Dabei handelt es sich nicht um eine betriebliche Gemeinschaftsveranstaltung.

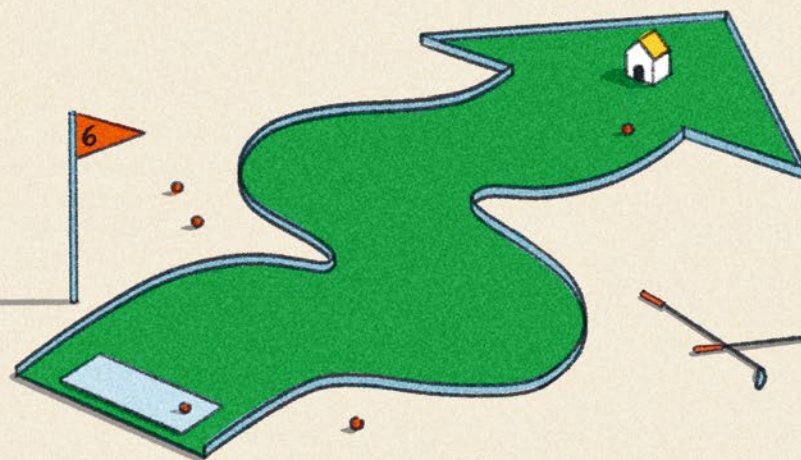
9 Alle Vorbereitungen – von der Planung über den Aufbau – und auch das Aufräumen sind versichert.



7 Alle Tätigkeiten, die auf dem Programm des Betriebsausflugs vorgesehen sind, sind versichert. Diese Aktivitäten müssen nicht von allen Teilnehmenden wahrgenommen werden, jedoch allen offenstehen.

8 Der Versicherungsschutz endet, wenn die Unternehmens- oder Abteilungsleitung oder eine stellvertretende Person die Veranstaltung für beendet erklärt. Der direkte Weg nach Hause ist aber noch versichert.

6 Nur der direkte Weg zum Veranstaltungsort und zurück ist versichert.



Jeder

Raum

braucht

Rhythmus

Schon gewusst? Büroräume können uns unbewusst stressen. Katharina Kassner, Expertin für Architekturpsychologie, erklärt, was dahintersteckt.

TEXT INGA BEUTLER

FOTO VBG/STEFAN GRAU

Warum setzen wir uns lieber mit dem Rücken zur Wand als mitten in den Raum? Oder warum stresst uns der offene Flur direkt hinter dem Arbeitsplatz? Die Architekturpsychologie hat darauf eine spannende Antwort – sie beschreibt diese tief verankerte Präferenz für Überblick und Schutz unter anderem mit dem sogenannten Savannen-Prinzip. Dahinter steckt eine uralte Programmierung unseres Gehirns, die bis heute wirkt und erklärt, warum uns manche Büros Energie geben und andere uns eher erschöpfen.

INSTINKTE AUS DER URZEIT

In der Savanne war Überleben eine Frage der richtigen Position: Wer Weitblick hatte und gleichzeitig geschützt war, konnte Gefahren früh erkennen und sich sicher fühlen. Dieses Bedürfnis nach Übersicht bei gleichzeitiger Geborgenheit steckt tief in uns – auch im Büro.

Sitzen wir mit dem Rücken zu Bewegungszonen oder zur Tür, reagiert unser Körper mit unterschiedlicher Anspannung. Der Cortisolspiegel kann steigen, die Muskeln spannen sich an – meist, ohne dass wir es bewusst wahrnehmen. Unser Nervensystem bleibt in einem leichten Alarmzustand. Genau das ist der Grund, warum viele Menschen in offenen Großraumbüros dauerhaft gestresst sind, selbst wenn ihre eigentliche Tätigkeit sie nicht stresst.

ZONIERUNGEN FÜR VERSCHIEDENE BEDÜRFNISSE

Architekturpsychologisch betrachtet sollte jeder Arbeitsraum die gleiche Balance schaffen wie der ideale Savannenplatz: Überblick, Orientierung und Schutz. Das gelingt in modernen Büros, wenn Grundriss und Gestaltung diese natürlichen Instinkte berücksichtigen.

Gute Raumlayouts schaffen klare Sichtachsen, trennen Laufwege von Arbeitszonen und geben den Menschen Wahlmöglichkeiten – Rückzugsorte für Konzentration und Stressregulation ebenso wie offene Zonen für Austausch. Es geht also nicht um das Entweder-Oder zwischen Großraumbüro und Einzelzelle, sondern um ein Sowohl-als-auch: Ideal sind Zonierungen, die verschiedene Bedürfnisse berücksichtigen.

MONOTONIE STRESST UNS UNBEWUSST

Neben der richtigen Position im Raum spielt auch sein „Takt“ eine Rolle. Jeder Raum braucht Rhythmus – so wie ein Blick in die Savanne nie völlig gleichförmig ist. In der Natur wechseln sich Strukturen, Farben und Licht ständig ab, ohne uns zu überfordern: ein Hügel, ein Baum, ein Bachlauf, Wolken am Himmel. Übertragen auf Büros bedeutet das: Monotonie macht uns unruhig. Wenn Flächen, Farben und Beleuchtung überall gleich sind, fehlt unserem Gehirn die feine, angenehme Stimulation.



Strukturierte Oberflächen, ein Wechsel von hellen und dunkleren Zonen oder bewusst gesetzte Kontraste erzeugen einen gesunden Rhythmus, der uns wachhält, ohne zu stressen.

↑ Zonierungen für verschiedene Bedürfnisse fördern Austausch oder bilden Rückzugsorte für Konzentration.

BIOPHILIE: DIE RÜCKKEHR DER NATUR

Genau dieser natürliche Puls in der Savanne führt uns direkt zur Biophilie – der Rückkehr naturnaher Elemente, die unseren Instinkten noch näherkommen. Pflanzen, Tageslicht, Materialien wie Holz oder Wolle und der Zugang zu Frischluft bilden dabei die Basis. Entscheidend ist weniger das einzelne Grün im Topf, sondern das Gefühl, dass der Raum „lebt“. Auch Vielfalt in Formen und Oberflächen zählt: matte und naturnahe Texturen, organische Linien statt nur rechte Winkel. Schon kleine Elemente wie eine strukturierte Wandfarbe, ein runder Raumteiler oder eine Stehlampe mit warmem Licht verändern die Atmosphäre spürbar. Selbst in bestehenden Büros lassen sich so beruhigende Inseln schaffen – und im Homeoffice oft mit wenigen Handgriffen.

Das Savannen-Prinzip zeigt: Unsere uralten Instinkte verlangen nach Räumen, die uns schützen und inspirieren. Architektur wirkt deshalb nie nur funktional – sie beeinflusst immer auch unser Nervensystem und kann Orte schaffen, die Wohlbefinden, Fokus und Kreativität fördern. Am Ende prägen gute Räume uns – und wir prägen sie. ■



Informationen zur sicheren Büroraumgestaltung finden Sie unter:

vb.g.de/bueroarbeit



Fünf Tipps von Katharina Kassner für lebendige Büroräume lesen Sie im Certo-Portal.

certo-portal.de/jeder-raum-braucht-rhythmus

Schluss mit der Meetingmüdigkeit!

ILLUSTRATION **MAGNIFIC/FREEPIK**
TEXT **VBG/SARAH HOLASEK**



Montagsmorgen, 9 Uhr: Ein Blick in den Kalender – Ihr Tag ist voller Meetings. Ein mulmiges Gefühl macht sich breit. Denn gleichzeitig wartet Ihre Aufgabenliste: Dinge, die Sie heute eigentlich erledigen müssen.

Doch was wäre, wenn Meetings sich nicht wie Hindernisse anfühlten, sondern wie eine echte Unterstützung im Arbeitsalltag? Wir haben mit Dr. Monika Keller, Arbeitspsychologin bei der VBG, gesprochen und fünf Aspekte identifiziert, die Meetings effizienter machen.

1. Klare Ziele

Jedes Meeting braucht ein Ziel. „Warum treffen wir uns überhaupt?“, bringt es Monika Keller auf den Punkt. Ein klar formuliertes Ziel schafft Orientierung und verhindert, dass Meetings zu reinen Pflichtterminen werden.

2. Aussagekräftige Agenda

Die Agenda liefert Antworten auf wichtige Fragen wie: Worum geht es? Wer muss dabei sein? Wie können sich alle vorbereiten? Keller betont: „Eine aussagekräftige Agenda dient als roter Faden und hilft, Prioritäten zu setzen.“

3. Starke Moderation

Moderation bedeutet nicht Kontrolle, sondern Struktur und Orientierung. Sie führt durch die Agenda, gibt allen Stimmen Raum und hält Diskussionen im Fluss. Keller ergänzt: „Zeitmanagement und Protokoll müssen nicht zwangsläufig bei der Moderation liegen – diese Aufgaben können bewusst verteilt werden.“ Rotierende Rollen entlasten Führungskräfte und stärken die Beteiligung im Team.



← Dr. Monika Keller ist Arbeitspsychologin bei der VBG und Expertin zum Thema hybride Arbeitsformen.

4. Pausen als Energiequelle

Virtuelle Meetings sind kognitiv anstrengender. Kurze Unterbrechungen, in und zwischen Meetings, bringen Fokus zurück. Ein Tipp unserer Expertin: Führungskräfte unterschätzen oft ihre Vorbildfunktion. „Indem Sie für sich selbst Pausen einplanen, tun Sie sich selbst etwas Gutes und auch ihren Beschäftigten!“

5. Hybride Welten verbinden

Menschen im Raum und Menschen am Bildschirm erleben Meetings unterschiedlich. Gute Moderation baut Brücken: ein gemeinsamer Einstieg, bewusste Ansprache beider Gruppen und Raum für informelle Momente schaffen echte Verbindung.

Zusatz Tipp

Qualität statt Quantität: Mehr als drei Meetings pro Tag sollten Sie nicht einplanen.

Selbstexperiment: Ein Monat ohne interne Meetings

Das Team der Certo-Redaktion wagte den Versuch: Einen Monat lang verzichtete die Abteilung auf interne Meetings und arbeitete stattdessen asynchron – mit digitalen Boards, klaren Deadlines und kurzen Erklärvideos. Anfangs ungewohnt, später befreiend. Die Folge: Das Team formulierte präziser, entschied schneller und lernte, welche Themen wirklich ein Meeting brauchen. Das zeigte: Gute Meetings sind wertvoll. Aber nicht jedes Thema verdient eines.



Mehr dazu im vollständigen Artikel

certo-portal.de/meetingmüdigkeit

Schritt für Schritt zu neuer
Stärke: Ronny Rehbein
trainiert regelmäßig in der
Gangschule des ukb.



Ein schwerer Unfall änderte alles, doch seinen Sportsgeist konnte Ronny Rehbein niemand nehmen. Wir treffen den Banker in einer Berliner Reha-Klinik.

Zurück im Leben: Ronny Rehbeins sportlicher Neustart

FOTOS CHRISTIAN LIETZMANN
TEXT INGA BEUTLER

Gangschultraining in der Reha-Klinik des BG Klinikums Unfallkrankenhaus Berlin (ukb). Ronny Rehbein mustert die bunten Parcourschütchen, die Sportherapeut Marian Blanke neben der schwarzen Laufbahn platziert hat. Schweißtropfen glitzern auf der Stirn des 50-Jährigen, während er sich im Sporttrikot bereit macht. Entschlossen greift er zur Slashpipe, einem mit Flüssigkeit gefüllten Kunststoffrohr, das wie eine wacklige Balancierstange Stabilität trainieren soll. Los geht's. Rechtes Bein vor, linkes zieht nach. Geschickt steuert der Berliner um die Hindernisse, schafft das Slalom-Finish souverän. Was fast mühelos wirkt, ist das Ergebnis jahrelangen Trainings. Denn: Ronny Rehbeins rechtes Bein wird ab dem Knie durch eine Prothese aus überwiegend leichtem, aber extrem belastbarem Karbon ersetzt.

Ausgestattet mit modernster Sensorik, unterstützt sie ihn in Echtzeit – ob beim Gehen, Fitnesskurs, Radfahren oder Skilanglauf. „Fürs Laufen habe ich noch eine andere Prothese“, erklärt Rehbein: eine schwarze Sportprothese mit Karbonfeder, wie man sie von den

Paralympics kennt. Eine weitere Prothese für den Skiurlaub habe die VBG ihm in Zusammenarbeit mit einem Orthopädietechnikunternehmen probeweise zur Verfügung gestellt, sagt er und schmunzelt. Keine Frage, dass er auch dieses Hobby nach seinem Unfall nicht aufgeben will.

30 MINUTEN UNTER DEM LKW EINGEKLEMMT

Rückblick: Ein heißer Julitag vor acht Jahren. Ronny Rehbein ist mit dem Motorrad auf dem Weg von der Arbeit nach Hause, als ein Lkw ihn an einer roten Ampel übersieht und überrollt. „Ich war vielleicht 30 Minuten unter dem Lkw eingeklemmt, bei vollem Bewusstsein“, erinnert er sich. Kurzes Stocken. Was ihm dabei durch den Kopf ging? „Ich dachte: Ich wollte doch eigentlich nach Hause – jetzt werde ich hier aufgehalten. Ich habe gar nicht realisiert, was passiert ist.“

Im Krankenhaus ist die Diagnose schnell klar: offenes Unterschenkeltrauma. Auf der Intensivstation wird sein bereits beim Unfall durchtrenntes Bein



„Die VBG hat
gefragt: Was
brauchen Sie?“

Projektleiter, Sportler, Zweckoptimist: Ronny Rehbein hat sich nach seinem schweren Unfall das Leben zurückgeholt.



versorgt. Es folgen weitere OPs. Schließlich muss nach dem Unterschenkel auch das Knie amputiert werden. „Knie-Ex-Patient“ nenne er sich jetzt, erläutert Rehbein. Dass er schon nach wenigen Tagen ohne Gehhilfen mit einer Interims-Prothese wieder auf den Beinen ist, begeistert seinen Therapeuten bis heute, der ihn seit seinem Unfall unterstützt. „Ronny war einfach immer sehr positiv und zukunftsorientiert“, sagt Blanke. „Für ihn war klar: Er wollte so schnell wie möglich wieder auf seinen eigenen Beinen stehen – und Sport machen.“

Neben dem Sport war die Familie der wichtigste Anker. Sie muss lernen, mit dem Unfall und der neuen Situation umzugehen. Rehbein und seine Frau lassen sich im ukb psychologisch beraten. Beide sind froh über die Unterstützung der VBG, die direkt nach der Unfallmeldung durch Rehbeins Arbeitgeberin, die Deutsche Kreditbank AG (DKB), Kontakt zur Familie aufnimmt und den Versicherten auf eigenen Wunsch ins Unfallkrankenhaus verlegt, das nur wenige Gehminuten von seinem Zuhause entfernt ist.

Rehbein: „Ich war unendlich dankbar, dass es ein Wegeunfall war, der von der VBG als gesetzliche Unfallversicherung der DKB betreut wird. Damit habe ich mir viele finanzielle und medizinische Scherereien erspart. Die Berufsgenossenschaft hat gefragt: Was brauchen Sie? Und hat dann alles in die Wege geleitet. Meine Familie und ich haben uns von Anfang an gut aufgehoben gefühlt.“

AUFGEBEN? KEINE OPTION!

Andrea Lein lächelt, freut sich über das Lob. Sie ist Rehbeins Reha-Managerin bei der VBG – und betreut den Sportler seit Jahren. Heute begleitet sie ihn durch den Reha-Vormittag und erkundigt sich nach

seinen Erfahrungen mit der Skiprothese, die die VBG ermöglicht hat. Komisch sei das erste Mal am Berg gewesen, erinnert sich der gebürtige Brandenburger: „Das Prothesenbein war recht wackelig und Gleichgewicht ein Thema. Aber mit Übung wurde ich immer sicherer.“ Aufgeben? Für ihn keine Option.

So wie bei der nächsten Trainingseinheit. „Sie wollen es aber auch wissen“, staunt Lein. Eine Hand dribbelt den großen Gymnastikball, die andere lässt einen mittelgroßen Ball auf dem Tischtennisschläger hüpfen – und das alles, während Rehbein über die Laufstraße schreitet. Schon ohne Prothese eine echte Herausforderung. „Das machen wir regelmäßig, um die Koordination zu schulen“, erklärt Therapeut Blanke.

Regelmäßig sind auch die Aufenthalte in der Reha-Klinik. Alle zwei Jahre ist Rehbein im ukb, um seine Kraft aufzutrainieren oder, wie er sagt, „um mein sehr gutes Niveau zu halten“. Die Reha organisiert und übernimmt die VBG – so wie viele andere Leistungen, etwa die medizinische Versorgung, die Versetzung des Gaspedals im Familienauto, die Anschaffung der Alltags- und der Sportprothese oder die Versorgung mit der Ski-Prothese. Auch die Reha-Managerin ist beeindruckt von der Willenskraft des Versicherten: „Dass jemand nach so einer Verletzung so sportaffin bleibt, ist selten“, sagt Lein. „Umso klarer ist für uns, ihn dabei zu unterstützen, dass er den Sport, den er vor dem Unfall ausgeübt hat, weiter ausüben kann, also in diesem Fall Radfahren, Laufen, Ski- und Motorradfahren.“

Glück im Unglück: Für den beruflichen Wiedereinstieg acht Monate nach seinem Unfall, den Rehbein im Rahmen einer stufenweisen Wiedereingliederung mit langsam steigenden Arbeitszeiten bewältigt, sind keine besonderen Umbauten oder Anpassungen im Büro nötig. Beim Staffellauf seiner Firma gibt es dann schon den einen oder anderen erstaunten Blick – und jede Menge Respekt dafür, dass der Kollege mit Prothese am Start ist.

BALANCEAKT IM SPACECURL

Zum Abschluss des Vormittags geht es in den Spacecurl – ein Therapiegerät, bei dem Patientinnen und Patienten in beweglichen Riesen-Ringen in verschiedene Richtungen um sich selbst rotieren.

Mit geübten Handgriffen schnallt Sportwissenschaftler Blanke seinen Patienten in der Mitte des Spacecurls fest, prüft, ob alle Verschlüsse sitzen. Dann drehen sich die Ringe. Rehbein hält hochkonzentriert die Balance, es geht kopfüber und in Seitenlage. „Perfekt für die gesamte Muskulatur und den Gleichgewichtssinn“, erklärt Blanke.

Zeit für eine Pause in der lichtdurchfluteten Cafeteria unter dem Dach der Reha-Klinik. Rehbein lehnt sich entspannt auf seinem Stuhl zurück. Was würde er anderen raten, die nach einem Unfall in einer ähnlichen Situation sind? „Ich würde sagen: Such dir positive Beispiele. Finde Kleinigkeiten, die vielleicht sogar besser sind als früher.“ Rehbein überlegt kurz, ein Lächeln fliegt über sein Gesicht. „Beim Kicken mit den Kids tut ein Foulspiel an der Prothese nicht weh, dem Gegner aber schon. Und schau dir Videos an, was Menschen mit Prothesen leisten können. Sport kann sehr hilfreich dabei sein, sich eigene Ziele zu stecken und Herausforderungen zu meistern. Ich zum Beispiel habe heute kaum Einschränkungen, die wirklich relevant sind.“

Die nächste Trainingseinheit wartet. Die absolviert der Finanzexperte gemeinsam mit drei Patienten, die ebenfalls amputiert sind. Ein eingespieltes Team, erzählt Rehbein, das sich seit Jahren kennt – und gegenseitig motiviert. Ihr nächstes Ziel: Am Ende der Reha wollen sie gemeinsam das Sportabzeichen in Gold machen. Vielleicht ist auch irgendwann ein Marathon drin. Zuzutrauen ist es Ronny Rehbein. ■

Mehr über das Reha-Management und die Angebote der VBG erfahren Sie auf der VBG-Website.

#Reha #Wegeunfall
#Basiswissen #BEM

vbg.de/reha-management





OBE: Herr der Ringe: Im Spacecurl hält der Berliner in allen Lagen die Balance.

UNTEN LINKS: Bleibt am Ball: Rehbein beim Koordinationstraining.

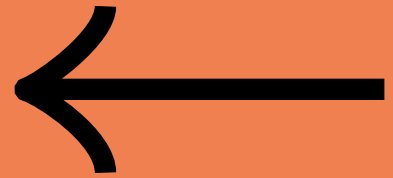
UNTEN RECHTS: Was brauchen Sie? Reha-Managerin Andrea Lein fragt den Versicherten Rehbein nach seinen aktuellen Wünschen.

So führen Sie

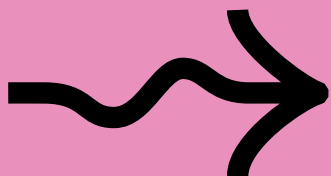


Ihr Team

gesund



durch den



Wandel

TEXT HANNAH RUSSEK

FOTO WESTFÄLISCHE
HOCHSCHULE

Wie wir Veränderung als Chance begreifen, das Vertrauen stärken und die Gesundheit der Beschäftigten schützen und fördern: Prof. Dr. Bernd Kriegesmann zeigt, wie Führungskräfte für Stabilität sorgen.

WARUM UNS VERÄNDERUNG SO ALLGEGENWÄRTIG ERSCHEINT

„Klassische Change-Ansätze sind auf Projekte mit definiertem Anfang und Ende fokussiert. Je größer Organisationen werden, desto mehr gleicht die Situation jedoch einer Landkarte voller paralleler Baustellen“, so Kriegesmann. Oft ist man selbst gar nicht direkt von einer Neuerung betroffen, spürt aber die Dynamik im Unternehmen. Und das sorgt im Hintergrund für Unsicherheit. Um dieses Gefühl aufzufangen, müssen Führungskräfte Fragen frühzeitig aufgreifen. Er betont: „Vor allem in turbulenten Zeiten braucht es bewusste Momente des Durchatmens. Schaffen wir diese Räume, federn wir den gefühlten Dauerdruck ab und stärken die mentalen Ressourcen im Team.“

VERTRAUEN ENTSTEHT DURCH EHRliche FÜHRUNG

Führungskräfte der mittleren Managementebene geraten als Schlüsselrolle zwischen Strategie und Praxis im Team oft in ein Dilemma, wenn sie Veränderungen verkünden sollen, für die es noch keinen fertigen Fahrplan gibt. In so einer Situation empfiehlt Kriegesmann Offenheit: „Ich setze voll auf Authentizität. Es ist absolut professionell, ehrlich zu sagen, dass eine Weiterentwicklung ansteht, deren Details man noch gemeinsam ausarbeitet. Transparenz ist hier der beste Erfolgsfaktor für Vertrauen.“

DER MIX MACHT DAS TEAM STARK

Durch gezielt gemischte Teams entstehen wertvolle soziale Ressourcen. Offenheit für Neues hänge nicht vom Alter oder der Länge der Betriebszugehörigkeit ab, sondern von der Haltung. „Ideal ist ein Mix aus unvoreingenommenen Menschen mit kreativen Ideen und Erfahrenen. Wichtig ist die Auswahl der richtigen, belastbaren Menschen für bestimmte Rollen. So entsteht eine stabile Basis innerhalb des Teams“, sagt Kriegesmann.

DEN WANDEL AKTIV MITGESTALTEN

Veränderung wird nie aufhören. Deshalb sollte sie klug und professionell im Sinne des Unternehmens vorangetrieben werden. Wer ein agiles Mindset fördert, lernt laut dem Experten, den Change positiv zu nutzen: „Wir müssen Unsicherheiten gemeinsam in Gestaltungsräume verwandeln. Dass wir künftig beispielsweise mit völlig anderen Werkzeugen arbeiten, ist eine spannende Chance.“

DIE VBG-INITIATIVE „MITDENKEN 4.0“

In Zusammenarbeit mit der Mitdenken 4.0 | VBG hat Prof. Dr. Kriegesmann Handlungshilfen zum Thema Permanent Change in Unternehmen abgeleitet. In drei Videos gibt er zudem einen kompakten Einblick in ständige Veränderungsprozesse in Organisationen.

Die Initiative Mitdenken 4.0 unterstützt Unternehmen dabei, den digitalen Wandel gesund zu gestalten. Im Fokus steht die Förderung der psychischen Gesundheit durch gesundheitssensibles Führen in der Büro- und Wissensarbeit. ■



Prof. Dr. Bernd Kriegesmann forscht als Wirtschaftswissenschaftler zu Innovationsmanagement und den Auswirkungen permanenter Veränderungsprozesse auf Organisationen und Beschäftigte.

Die WorkVision

Aus der Initiative ist auch das Zukunftsforum WorkVision entstanden. Dabei kommen alle zwei Jahre Fachleute zusammen, um konkrete Lösungen für digitale und hybride Arbeitsformen zu diskutieren. Die nächste WorkVision findet am 30.06.2027 im AXICA Kongresszentrum in Berlin statt.



Hier finden Sie weitere praktische Tipps zum Umgang mit permanentem Wandel.

bit.ly/permanenter-change

Bye-bye, Technikfrust!

Wann haben Sie Ihren Computer zuletzt angeschrien? Seltsame Frage? Nicht unbedingt: Immerhin 70 Prozent der Befragten einer Bitkom-Studie haben ihrem Ärger schon dadurch Luft gemacht, dass sie ein technisches Gerät angebrüllt haben, wenn es nicht funktionierte.

Dabei ließe sich Technikfrust in den meisten Fällen vermeiden, ist sich Stefan Brandenburg, Professor für Allgemeine Psychologie und Human Factors an der TU Chemnitz, sicher. Er forscht dazu, wie Menschen mit Technik interagieren. Wenn es dabei hakt, liegt es häufig daran, dass eben diesen „Human Factors“ zu wenig Beachtung geschenkt wurde. „Technik sollte von Menschen für Menschen gemacht werden. Wird sie aber oft nicht“, sagt der Wissenschaftler.

Und das kann Folgen haben: zum Beispiel mangelnde Usability und an den Bedürfnissen vorbeigehende

Anwendungen. Für Bürobeschäftigte besteht dadurch erhebliches Frustpotenzial. In allererster Linie bei der Einführung neuer Software, aber auch bei Änderungen in bekannten Anwendungen, weiß Brandenburg: „Typische Effekte sind Gefühle von Inkompetenz oder mangelnder Selbstwirksamkeit. Darunter leiden nicht nur die Menschen, sondern auch deren Produktivität“, so Brandenburg. Führt ein täglicher Umgang mit frustauslösenden Tools zu einer langanhaltenden Belastung, könne das in Extremfällen sogar dazu beitragen, dass Beschäftigte das Unternehmen verließen.



Prof. Dr. Stefan Brandenburg ist Professor für Allgemeine Psychologie und Human Factors an der TU Chemnitz. Dort forscht er unter anderem zur Interaktion von Menschen mit Computern und künstlich-intelligenten Agenten sowie zu ethischen Aspekten von Technologien.

„Eine gute Software zeichnet sich dadurch aus, dass sie in den Hintergrund tritt und bei der Benutzung nicht Gegenstand von Gedanken ist.“

Stefan Brandenburg

Die Wichtigkeit einer sauberen *Anfangsanalyse*

Doch wie kommt es überhaupt dazu, dass Bürosoftware an den Bedürfnissen der Anwendenden vorbei entwickelt oder eingekauft wird? „Das Problem ist häufig, dass die entscheidenden Personen bei der Softwareeinführung nicht die sind, die damit arbeiten“, sagt Brandenburg. Dass dabei nicht immer die beste Lösung herauskommt, liegt auf der Hand.

Entscheidend dafür sei eine saubere Anfangsanalyse: Welche Anforderungen hat das Unternehmen, welche Beschäftigten, welche technologischen Voraussetzungen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen? „Diese Anforderungsanalyse schließt immer die Menschen mit ein, die mit der Anwendung arbeiten sollen“, sagt der Wissenschaftler. Und auch eine Evaluationsphase sei wichtig, in der die Frage beantwortet wird, ob die Technologie auch wirklich die Anforderungen erfüllt.

„Dabei wissen wir aus der Usability-Forschung sehr gut, wie eine menschenzentrierte Gestaltung von Technologie funktioniert.“

Stefan Brandenburg

Die Vorteile *menschenzentrierter* Technik

„Die Vorteile einer menschenzentrierten, durchdachten Software liegen auf der Hand: Sparen alle Mitarbeitenden jeden Tag nur zehn Minuten, hat man am Ende des Jahres einen riesigen Produktivitätsgewinn“, so Brandenburg über den messbaren Vorteil gut funktionierender Anwendungen, die auch zu einer echten Win-win-Lösung werden können: „Haben Leute bei neuer Software ein Aha-Erlebnis, weil der Workflow einfacher geworden ist und sie sich ganz auf ihre Arbeit fokussieren können, sind sie nicht nur produktiver, sondern auch zufriedener.“

Es lohnt sich also, gerade in der Auswahl-, Gestaltungs- und Einführungsphase neuer Anwendungen etwas mehr zu investieren – an Zeit, aber gegebenenfalls auch an Geld. Das betrifft auch das Ausrollen, das oft als harter Cut wahrgenommen wird. „Bei einer Einführung über Nacht sind dann plötzlich alle Routinen weg“, warnt Brandenburg. „Besser kann es sein, in einer Abteilung oder mit einigen Mitarbeitenden zu beginnen und die Software Stück für Stück auszurollen.“

Mehr *Achtsamkeit* im Umgang mit Technik

Insgesamt rät Brandenburg sowohl Entscheidern und Führungskräften als auch Beschäftigten zu mehr Achtsamkeit im Umgang mit Technik. Das meint auf der einen Seite nicht nur die gründliche Bedarfsanalyse, sondern auch eine gesunde Fehlerkultur im Unternehmen, eine Sensibilisierung für Probleme und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie Verständnis für ihren Ärger, wenn er denn aufkommt. Auf der anderen Seite sollten Beschäftigte versuchen, offen für Neues zu bleiben – denn nicht immer ist die Technik schuld am Frust. „Unsere Lebensarbeitszeit wird immer länger. Wenn ich ab 50 schon das Gefühl habe, mich mit Neurungen nicht mehr auseinandersetzen zu müssen, kann das noch viele frustrierende Arbeitserlebnisse mit sich bringen“, gibt Brandenburg zu bedenken. „Und lebenslanges Lernen ist doch eigentlich auch ganz schön. Das hält die kognitiven Strukturen fit.“



Den ganzen Artikel und Tipps, wie Sie den Frust- in ein Wohlfühlmoment verwandeln können, finden Sie im Certo-Portal.

certo-portal.de/technikfrust

Kurz und bündig

RÜCKKEHR IN DEN JOB

Mit BEM Talente langfristig binden

Nach einer längeren Arbeitsunfähigkeit den Wiedereinstieg in den Job erfolgreich meistern? Für Betroffene und deren Arbeitgebende kann das zur Herausforderung werden. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) hilft Unternehmen, Arbeitsunfähigkeitszeiten im Betrieb zu verringern, ihnen vorzubeugen und Arbeitsplätze zu erhalten.

Die VBG steht ihren Mitgliedsunternehmen dabei zur Seite: Die gesetzliche Unfallversicherung unterstützt Sie, BEM bedarfsgerecht zu planen, nachhaltig umzusetzen und für Ihr Unternehmen zu optimieren. Im Einzelfall übernehmen die Verbindungs- und Koordinierungsstellen (VKS) für Rehabilitation der VBG: Sie beraten unabhängig von einem Versicherungsfall zu Leistungen, Zuständigkeiten und Möglichkeiten der beruflichen Teilhabe und Rehabilitation – für Beschäftigte, Unternehmen und Leistungsträger.



Mehr Infos und das Video zum Thema anschauen:

vbg.de/bem



JAHRESBERICHT

Der VBG-Jahresbericht 2025 ist da

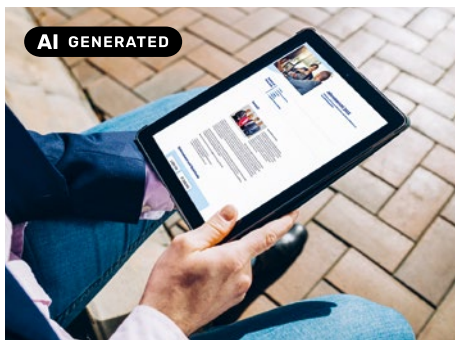
Der VBG-Jahresbericht ist mehr als eine reine Leistungsbilanz. Mit spannenden Zahlen, Daten und Fakten belegt er, wie wir Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt aktiv gestalten. Der Bericht liefert konkrete Erkenntnisse über aktuelle Entwicklungen im Unfallgeschehen und Impulse für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen.

Das hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen und Prävention gezielt zu stärken. Zudem zeigt er, welche Leistungen hinter den Mitgliedsbeiträgen stecken. Dieser Report ist Ausdruck unserer Transparenz und unserer Begeisterung für das, was wir tun. Damit Sie gesundheitliche, wirtschaftliche und organisatorische Herausforderungen meistern.



Entdecken Sie jetzt den interaktiven Bericht:

vbg.de/jahresbericht



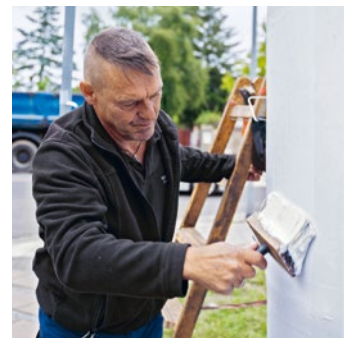
RÜCKKEHR IN DEN JOB

Mit eisernem Willen zurück im Job

Nach einem Drei-Meter-Absturz von einer Lkw-Ladefläche waren die Fersenbeine von Bühnentechniker Torsten Meyer zertrümmert. Dank des VBG-Reha-Managements und angepasster Arbeitsmittel gelingt ihm die Rückkehr als Plakatierer.

Seine Geschichte ist ein Best-Practice-Beispiel der VBG zur aktuellen GDA-Kampagne gegen Absturzunfälle. Das

GDA-Experimentierjahr 2026 nimmt genau solche Risiken an Fahrzeugen, Leitern oder Gerüsten in den Fokus, um schwere Unfälle durch gezielte Aufsicht und Beratung nachhaltig zu senken.



Die ganze Reportage lesen Sie online im Certo-Portal:

certo-portal.de/rueckkehr-in-den-job

Ihr Kontakt zur VBG

- VBG-Bezirksverwaltungen vor Ort
Ihre zuständige Bezirksverwaltung finden Sie über die Postleitzahlsuche auf www.vbg.de
- Seminarbuchungen Online
www.vbg.de/seminare
Telefonisch bei Ihrer VBG-Bezirksverwaltung
- Beitragsfragen
Tel. 040 5146-2940
- Kontaktformular
www.vbg.de/kontakt

vbg.de/kontakt

FOLGEN SIE UNS!



VERLOSUNG

Faltenfrei in die Zukunft

Vom zerknitterten Oberhemd zum faltenfreien Look – mit ein paar kurzen Dampfstoßen! Portable Steamer sind das Trendprodukt, mit dem aus „Oh nein!“ in wenigen Minuten ein „Sieht richtig gut aus!“ wird.

Die „Dampfglätter“ sind besonders praktisch, da sie im Gegensatz zu herkömmlichen Bügeleisen kein Bügelbrett erfordern. Mithilfe von heißem Wasserdampf (etwa 100 °C) glätten sie Falten in Textilien.

Certo verlost drei Steamer. Um zu gewinnen, beantworten Sie einfach bis 20.11.2026 unsere Frage zu Ihrem persönlichen Transformations-Moment per E-Mail an cm@vbg.de mit der Betreffzeile „Veränderung“.

**Wir möchten wissen:
Welche Herausforderung hat Ihren
Job nachhaltig verändert?**



Teilnahmebedingungen: Unter allen Einsendungen werden bis zum 20.11.2026 drei Philips Steamer (3000 Serie) verlost. Damit die Gewinnerin oder der Gewinner benachrichtigt werden kann, ist die gültige Postanschrift des VBG-Mitgliedsunternehmens erforderlich. Eine Barauszahlung von Sachpreisen ist ausgeschlossen. Die Teilnehmenden erklären sich für den Fall eines Gewinnes damit einverstanden, dass ihr Name veröffentlicht wird. Die Gewinnerin oder der Gewinner wird schriftlich benachrichtigt. Von der Teilnahme ausgeschlossen sind die Beschäftigten der VBG sowie deren Angehörige und externe Dienstleistende, die mit der Umsetzung des Preisausschreibens beschäftigt waren oder sind. Eine mehrfache Teilnahme einer Person an diesem Gewinnspiel unter Benutzung von Pseudonymen oder über Dritte und eine sonstige Verwendung unerlaubter Hilfsmittel führen zum Ausschluss. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Datenschutz: Die Teilnehmenden sind damit einverstanden, dass ihre persönlichen Daten zum Zweck der Durchführung und Abwicklung des Gewinnspiels erhoben, gespeichert und genutzt werden. Die Daten werden nur für das Gewinnspiel genutzt und nach der Auslosung gelöscht. Das Teilen und Bewerben dieses Gewinnspiels auf kommerziellen Webseiten ist nicht gestattet.

IMPRESSUM

VBG, Massaquoipassage 1,
22305 Hamburg, www.vbg.de

Verantwortlich für den Inhalt
Daniela Dalhoff (i. S. d. P.)

Chefredaktion VBG
Daniela Dalhoff

Projektleitung VBG
Nadia Riaz-Ahmed

Kontakt zur Redaktion
Tel. 040 5146-3136,
pressestelle@vbg.de,
www.vbg.de/certo

Produktion
muehlhausmoers
corporate communications gmbh,
www.muehlhausmoers.com

Druck
Bonifatius GmbH
Nachdrucke aus Certo, auch in
Auszügen, nur nach Genehmigung
durch die Redaktion

Erscheinungsweise
Halbjährlich

Der Bezugspreis für das Magazin ist
durch den Mitgliedsbeitrag abgegolten.

↘ Jetzt buchen! Die Seminare für 2027

Ab sofort können Sie sich für die VBG-Seminare 2027 anmelden. Das Angebot richtet sich an alle bei der VBG versicherten Personen mit Aufsichts- oder Multiplikatorenfunktion im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Ein besonderes Highlight 2027: Erleben Sie Ihre Qualifizierung auch im neuen PREVIER mitten in der Hamburger HafenCity.

Die Seminarkosten, inklusive Anreise und Übernachtung, sind im VBG-Mitgliedsbeitrag bereits enthalten.



Weitere Infos und
Buchung unter

vbg.de/seminare

