



top eins

**EIN TODESFALL IM
UNTERNEHMEN – WIE
GEHEN SIE DAMIT UM?**
Beteiligen Sie sich an
unserer Umfrage!
→ Seite 5



Den Wandel begleiten

Veränderungsprozesse können verunsichern und überfordern.

Gutes Change Management beugt negativen Folgen vor

SMART ARBEITEN

Wie elektronisch angetriebene
Betten Pflegekräfte entlasten

VERANTWORTLICH FÜHREN

Pandemieplan erstellen und
regelmäßig aktualisieren

GESUND BLEIBEN

Erschöpfung im Team vermeiden
und Erkrankungen vorbeugen

AKTUELL

4 _

In Kürze

Nachrichten rund ums Führen im öffentlichen Dienst

UPDATE RECHT

6 _

Straßenverkehrsordnung

Wie die Verkehrssicherheit künftig zunehmen könnte

VERANTWORTLICH FÜHREN



BG KLINIKEN

16

Gut vorbereitet

Warum Unternehmen und Einrichtungen ihren Pandemieplan aktuell halten sollten



8

ADOBE STOCK/PAVELI1964

TITELTHEMA

Change Management

Die öffentliche Verwaltung verändert sich. Den Wandel zu moderieren, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Die Stadt Duisburg zeigt, wie Change-Managerinnen und -Manager dabei optimal unterstützen können

13 _

Der richtige Kanal

Wann Vorgesetzte ihr Team auf welchem Weg am besten erreichen

14 _

Weiterbildung

Ob frisch oder erfahren – Führungskräfte profitieren von Fortbildungen

20 _

Wissensmanagement

Wie sich die Weitergabe von Wissen effizient organisieren lässt

23 _

Interview

Digitale Veränderungen im Unternehmen gut umsetzen

SMART ARBEITEN

24 _

Muskel-Skelett-System entlasten

Elektronische Anschubhilfen können helfen, Rückenproblemen vorzubeugen

GESUND BLEIBEN



ADOBE STOCK/FRESHIDEA

Erschöpfung

Wie gute Arbeitsbedingungen helfen können, dauerhaftem Stress und Erkrankungen vorzubeugen

29 _

Bildschirmbrille

Wann sie empfohlen wird und wer für die Kosten aufkommt

KOLUMNE

30 _

Meetingkultur

Imke König weiß, wie sich Meetings sinnvoll gestalten lassen

SERVICE

31 _

Klicktipps

Fundstücke aus dem Netz

Liebe Leserinnen und Leser,

an noch ungewohnter Stelle begrüßen wir Sie in dieser Ausgabe. Ihre **top eins** hat sich leicht verändert. So hat das Inhaltsverzeichnis mehr Platz bekommen, das Impressum ist auf Seite 31 gewandert und auf den Update-Recht-Seiten haben wir die Gestaltung angepasst. Für Leserinnen und Leser, die nur wenig Zeit haben, fassen wir außerdem die wichtigsten Inhalte der Titelseite künftig „Auf den Punkt“ zusammen.

Um Veränderungen geht es in dieser Ausgabe auch ab Seite 8, genauer: um Veränderungen am Arbeitsplatz. Diese werden nicht von allen Beschäftigten begeistert aufgenommen. Im Gegenteil – schlimmstenfalls werden neue Prozesse boykottiert. Um das zu verhindern und Führungskräfte zu unterstützen, hat die Stadtverwaltung Duisburg ein Change Management installiert. Es begleitet Veränderungsprozesse und löst kommunikative Knoten. Das fördert nicht nur die Akzeptanz von Neuerungen, sondern schützt auch die Gesundheit der Beschäftigten – denn Stress und Überforderung durch schlecht organisierte Change-Projekte können krank machen.

Stress und Überforderung war auch eine Begleiterscheinung der Coronapandemie, die für Ausnahmezustände in vielen Unternehmen und Gesundheitseinrichtungen gesorgt hat. Am Beispiel der BG Kliniken zeigt sich, wie sinnvoll ein Pandemieplan ist, um in einer solchen Situation den Überblick zu behalten – und wertvolle Zeit und Ressourcen zu sparen. Tipps zur Umsetzung finden Sie ab Seite 16.

Die Umsetzung beim Wissenstransfer wollen wir Ihnen schließlich mithilfe des Beitrags ab Seite 20 erleichtern.

Eine anregende Lektüre wünscht

Ihre Chefredaktion

KURZ GEFASST

Die wöchentliche Arbeitszeit von Männern hat sich zwischen 2019 und 2023 leicht verringert. Sie ging von 42,3 Stunden auf 41,4 Stunden zurück. Bei Frauen gab es hingegen einen minimalen Anstieg von 34,9 auf 35 Stunden. Das ergaben Auswertungen der Arbeitszeitbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dabei lässt sich ein negativer Zusammenhang beobachten zwischen langen und atypischen Arbeitszeiten, der Gesundheit und der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance: Wer mehr als 48 Stunden pro Woche arbeitete, war leichter reizbar und stärker erschöpft als bei einer Wochenarbeitszeit von 35 bis 48 Stunden.
baua.de, Suche: Arbeitszeitbefragung 2023

Den Fachkräftemangel bekommt knapp die Hälfte aller Beschäftigten (46 Prozent) zu spüren. Laut DGB-Index „Gute Arbeit 2024“ ist er je nach Berufsgruppe unterschiedlich stark ausgeprägt. Lehrkräfte an allgemeinbildenden Schulen sowie Personal in der Alten- und Krankenpflege sowie im Rettungsdienst stehen oben auf der Liste. Zwischen 60 und 70 Prozent sind hier vom Personalmangel betroffen. Wegen fehlender Kolleginnen und Kollegen müssen die Beschäftigten mehr Aufgaben übernehmen, Arbeit schneller erledigen oder die eigene Arbeitszeit dem Bedürfnis ihres Unternehmens anpassen.
dgb.de, Suche: DGB-Index gute Arbeit 2024

ADOBE STOCK/NONWIG/PEOPLEIMAGES.COM



Hilfe für das Onboarding

Gelingt der Einstieg in den neuen Job, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass jemand lange im Unternehmen bleibt. In einem Kurzcheck gibt die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) einen Überblick über die wichtigsten Schritte beim Onboarding. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der hybriden Arbeit. Die INQA rät dazu, bereits vor Antritt der Stelle Kontakt zu den künftigen Beschäftigten zu halten, um so schon einmal eine Bindung aufzubauen. Am ersten Arbeitstag sollten Führungskräfte neue Mitarbeitende persönlich begrüßen und ihnen eine feste Ansprechperson zuweisen. Für hybrides Arbeiten ist es zentral, früh die verwendete Software zu erklären sowie darauf hinzuweisen, wie der Austausch und der Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen virtuell erfolgt. In der Folgezeit sollte die Integration ins Team gefördert werden.

■ Weitere Onboarding-Tipps für hybrides Arbeiten:
inqa.de, Suche: Kurzcheck Onboarding

Inklusives Bewerbungsverfahren

Barrieren sind nicht nur physischer Natur. Sie können sich auch in Bewerbungsverfahren verstecken, was dazu führt, dass sich Menschen mit Behinderungen auf manche Stellen nicht bewerben, auch wenn sie für diese qualifiziert sind. In einer Broschüre der Kompakt-Reihe gibt das Inklusions-Portal Rehadat Tipps, wie sich der Recruiting-Prozess von der Stellenanzeige bis zum Onboarding inklusiv gestalten lässt. Zunächst

sollten Unternehmen und Einrichtungen aber den Ist-Zustand ihres Bewerbungsverfahrens prüfen. Mithilfe einer Checkliste in der Publikation testen sie, wie inklusiv das Verfahren bereits umgesetzt ist. Links zu vertiefenden Informationen geben weitere Hinweise zum inklusiven Recruiting.

■ Ausgabe 14 –
Inklusives Recruiting:
rehadat.de/mediathek/kompakt

GUT GESAGT



Wir sehen uns als
Dienstleistungseinheit.
Führungskräfte sind
herzlich eingeladen,
sich von uns beraten
zu lassen.



Maren Wagner

Leiterin des Sachgebiets Change Management der
Stadtverwaltung Duisburg

Mehr dazu auf den Seiten 8-12

Umfrage: Umgang mit Todesfällen im Unternehmen

Eine schwere Krankheit, ein Unfall oder gar der Tod eines Kollegen oder einer Kollegin macht betroffen. Haben Sie eine solch schwierige Situation schon einmal erlebt? Wie sind Sie als Führungskraft damit umgegangen? Wie haben Sie das Thema bei den Beschäftigten angesprochen? Gab es Unterstützungsangebote vonseiten der Leitung Ihrer Einrichtung oder Ihres Unternehmens? Wir würden uns freuen, wenn Sie uns diese und andere Fragen kurz online beantworten. Hier geht es weiter zur Umfrage:



[topeins.dguv.de/
umfragen/umgang-mit-
todesfaellen-im-team](https://topeins.dguv.de/umfragen/umgang-mit-todesfaellen-im-team)

Gesundheit: Langes Stehen ist nicht besser als langes Sitzen

Langes Sitzen kann die Gesundheit negativ beeinflussen und zu Muskel-Skelett-Beschwerden führen. Eine auf fünf Jahre angelegte Studie untersuchte dies bei mehr als 2.000 Beschäftigten in Deutschland. Eines der Anfang 2024 im „Journal of Occupational Medicine and Toxicology“ veröffentlichten Ergebnisse war, dass langes Sitzen nicht immer mit Beschwerden im Oberkörper verbunden war. Unterschiede im Zusammenhang zwischen beruflichem Sitzen und Muskel-Skelett-Beschwerden hingen davon ab, wie viel sich die Teilnehmenden in ihrer Freizeit körperlich betätigten. Personen ohne körperliche Freizeitaktivitäten hatten häufiger Beschwerden im Nacken und in den Schultern. Als



Alternative zum Sitzen versuchen viele Beschäftigte vermehrt, im Stehen zu arbeiten. Doch auch hierbei kann es zu negativen gesundheitlichen Folgen kommen. Wer bereits mehr als zwei Stunden im Stehen gearbeitet hat, erhöht bei jeder zusätzlichen halben Stunde das Risiko schwerer Erkrankungen um elf Prozent. So das Ergebnis einer 2024 im „International Journal of Epidemiology“ veröffentlichten Studie. Am besten ist es daher, abwechselnd zu sitzen und zu stehen, empfiehlt Präventionsexpertin Dr. Vera Stich-Kreitner vom Sachgebiet Büro der DGUV.

Dr. Vera Stich-Kreitner im Interview: topeins.dguv.de, **Suche: Höhenverstellbare Schreibtische**

Mehr Flexibilität

Eine **Reform der Straßenverkehrsordnung** gibt Ländern und Kommunen mehr Spielraum bei Entscheidungen zum Straßenverkehr. Die Verwaltungen können so regional und lokal die Verkehrssicherheit erhöhen.

Abbremsen vor dem Kindergarten, danach wieder beschleunigen, um 300 Meter später für die nächste Tempo-30-Zone vor einer Schule erneut die Geschwindigkeit zu verringern. Das könnte künftig, zumindest teilweise, der Vergangenheit angehören. Denn die Novelle der Straßenverkehrsordnung (StVO), die im Oktober 2024 in Kraft getreten ist, erlaubt es Kommunen, solche Lücken zwischen zwei Tempo-30-Zonen zu schließen und auch im Abschnitt dazwischen eine reduzierte Geschwindigkeit vorzuschreiben. Die geänderte Verordnung erleichtert Städten und Gemeinden zudem,

WEITERE NEUERUNGEN IN DER STRASSENVERKEHRS- ORDNUNG



Ladebereiche: Nur das Halten und Parken zum Beladen und Entladen ist erlaubt. Der Ladebereich soll helfen, das gefährliche Parken in der zweiten Reihe zu verhindern.

Straßenüberquerung: Straßen müssen nicht mehr auf dem kürzesten Weg überquert werden, sondern nur noch auf kurzem Weg. Wenn zum Beispiel eine Person im Rollstuhl extra noch zum abgesenkten Teil des Bordsteins rollt, verstößt sie nicht mehr gegen die StVO.

Sonderfahrstreifen: Das leichtere Einrichten von umweltfreundlichen Sonderfahrstreifen für Busse, E-Autos und Fahrräder kann insbesondere Letzteren das sichere Vorankommen erleichtern.



an anderen Stellen Tempo-30-Zonen einzu-richten. Zuvor waren diese bei Hauptstraßen auf Unfallschwerpunkte, Schulen, Kindergärten und Seniorenheime beschränkt. Nun ist es ebenfalls möglich, sie vor Zebrastreifen, Einrichtungen für Menschen mit Behinderung, Spielplätzen und auf hochfrequentierten Schulwegen vorzusehen – wobei die StVO nicht näher definiert, ab wann von einem Spielplatz zu sprechen ist und was „hochfrequentiert“ bedeutet.

Eine andere Änderung wirkt sich indirekt auf die Sicherheit von Menschen aus, die zu Fuß unterwegs sind. Denn die geänderte StVO erleichtert es Kommunen, Zonen für das Anwohnerparken einzurichten. Musste zuvor noch nachgewiesen werden, dass der Parkdruck im Gebiet hoch ist, reicht es nun aus, dass Parkdruck für das Gebiet droht. Da Beschäftigte des Ordnungsamtes Anwohnerparkzonen regelmäßig kontrollieren, ahnden sie bei dieser Gelegenheit auch andere Parkverstöße, wie etwa das widerrechtliche Parken an Kreuzungen und Einmündungen. Stehen an solchen Gefahrenstellen keine Fahrzeuge mehr, können Personen, die zu Fuß unterwegs sind, die Straße besser überblicken und sicherer überqueren.

Kleinere Maßnahmen für mehr Sicherheit

Die Reform der StVO beinhaltet noch weitere Punkte, die das Risiko von Unfällen verringern können (→ *Grafik Seite 6*). So dürfen zum Beispiel in Fahrzeugen mit einem Gewicht von mehr als 3,5 Tonnen die Notbremsassistentensysteme nicht mehr ausgeschaltet werden, wenn Geschwindigkeiten von mehr als 30 Kilometern pro Stunde erreicht werden. Die Systeme warnen bei drohenden Kollisionen und leiten eine Notbremsung ein.



Aktuelle Fassung der StVO:
gesetze-im-internet.de
Volltextsuche: StVO 2013



Straßen besser überblicken und sicherer überqueren.



ALLES, WAS RECHT IST

An Stützpunkten für den Bevölkerungsschutz werden Rettungseinsätze vor- und nachbereitet, Fahrzeuge, Geräte und einiges andere bereitgehalten. Hauptamtliche und ehrenamtliche Fachkräfte, die an den Stützpunkten tätig sind, werden verschiedenen Gefährdungen ausgesetzt.

Dazu gehören zum Beispiel der Umgang mit biologischen Gefahrstoffen und Desinfektionsmitteln, aber auch Risiken durch das Bewegen von Fahrzeugen. Eine neue DGUV Information fasst zusammen, wie die Stützpunkte sicher betrieben werden, und gibt Hinweise für den Neu-, Um- und Erweiterungsbau.

publikationen.dguv.de
Webcode: p205016

Das Risiko von Gehörschäden, die zu einer Lärmschwerhörigkeit führen können, steigt bei Personen, die Lärmpegel ab 85 dB(A) ausgesetzt sind. Ab diesem Wert ist im Arbeitskontext ein Gehörschutz zu tragen, denn Gehörschäden sind nicht mehr rückgängig zu machen. Richtig ausgewählte Gehörschützer schwächen hingegen den Lärm so weit ab, dass das Ohr vor Schaden geschützt und die Belästigung durch Lärm verringert wird, zugleich aber noch Warnsignale und andere akustische Informationen wahrgenommen werden können. Die DGUV Information 212-621 „Gehörschutz“ informiert darüber, welche Arten von Gehörschutz es gibt und was bei der Auswahl des für die Tätigkeit passenden zu beachten ist.

publikationen.dguv.de
Webcode: p212621



Veränderung Schritt für Schritt gestalten



Agiler, smarter, digitaler: Die öffentliche Verwaltung wandelt sich. Um Beschäftigte vor Stress oder Überforderung zu schützen, ist gutes **Change Management** gefragt. Die Stadtverwaltung Duisburg hat dafür ein eigenes Sachgebiet etabliert, das Führungskräfte unterstützt und befähigt, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

VON ISABEL EHRLICH

So manche Probleme sind struktureller Natur. Ein Beispiel: Eine Führungskraft der Stadtverwaltung Duisburg hat ein Platzproblem – für neue Beschäftigte fehlen Schreibtische. Sie wendet sich an das Sachgebiet Change Management mit der Bitte, ein neues Bürokonzept anzustoßen. Für Sachgebietsleiterin Maren Wagner eine ideale Ausgangslage: „Wir sagen: Klar, wir können helfen. Aber wir widmen uns nicht nur den Räumen, sondern setzen einen Kulturprozess in Gang.“ Denn hinter dem vermeintlichen Platzproblem steckt etwas anderes: Es gibt sehr wohl freie Schreibtische, weil viele Teammitglieder mobil arbeiten. Weil jeder Tisch aber nach wie vor einer Person zugeordnet ist, können neue Beschäftigte nur auf Nachfrage dort sitzen. Wagner weiß: Das Team muss flexibler aufgestellt werden – ohne die Beschäftigten zu verunsichern oder abzuschrecken.

Mit Change Management die Verwaltung der Zukunft gestalten

Veränderungsprozesse konzipieren, begleiten und in die Praxis überführen: Das sind die Kernaufgaben des Change Managements. In der Stadtverwaltung Duisburg wurde der Bereich bereits im Jahr 2018 etabliert. „Bei uns wurde sehr früh erkannt, dass die Verwaltung der Zukunft anders funktionieren muss“, sagt Maren Wagner. Intern wurde das Konzept der „neuen Arbeitswelten“ geprägt. Zu den sechs Bausteinen gehören Bürokonzepte, Führungskultur, Agilität, Flexibilität, Partizipation und Digitalisierung. Oft sei ein Baustein der Auslöser, um auch alle anderen Themen zu bearbeiten – die ohnehin miteinander verzahnt seien, so Wagner. Kein neues Bürokonzept ohne Partizipation, keine flexiblen Arbeitsstrukturen ohne motivierende Führung.

Welche Bedeutung gutem Change Management beigemessen wird,

AUF DEN PUNKT

- **Ein Change Management** konzipiert und begleitet Veränderungsprozesse
- **Führungskräfte** werden unterstützt, Veränderungen in ihrem Team zu etablieren
- **Gesundheitliche Risiken** werden durch gutes Change Management gesenkt
- **Gute Kommunikation** ist ein Kernfaktor, um Widerstände zu vermeiden



ILJA HÖPPING/STADT DUISBURG

Maren Wagner (links) und Maren Thommes

Leiterin und stellv. Leiterin des Sachgebiets Change Management der Stadtverwaltung Duisburg

zeigt sich in Duisburg auch personell. Was mit einer „Ein-Frau-Stelle“ begann, wurde zu einem Sachgebiet mit sechs festen Beschäftigten ausgebaut. Zum Team gehört neben Verwaltungsmitarbeitenden und Berufserfahrenen aus der freien Wirtschaft auch eine Resilienz-Trainerin. Denn im Fokus des Change Managements stehen zufriedene und gesunde Mitarbeitende.

Veränderungsprozesse bergen gesundheitliche Risiken

So wichtig der Wandel in der Arbeitswelt auch ist: Er birgt ebenso Risiken für die Beschäftigten: „Wenn Menschen das Gefühl haben, nicht gefragt zu werden und das Warum und Wieso nicht erklärt zu bekommen, dann ist das demotivierend“, sagt Sieglinde Ludwig, Leiterin des Fachbereichs „Gesundheit im Betrieb“ der DGUV. Auf dieses Gefühl folge oft Resignation bis hin zum Boykott neuer Maßnahmen. Konstanter Unmut und daraus folgender Widerstand gegen Neues sei fatal – für das Unternehmen und für die Mitarbeitenden selbst.

Sieglinde Ludwig verweist auf eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), die ergab, dass sich der Gesundheitszustand von Beschäftigten nach großen Change-Projekten oft deutlich verschlechtert. Symptome sind etwa Müdigkeit, Niedergeschlagenheit und Kopfschmerzen. „Das wirkt sich auf die Arbeitssicherheit aus, denn die Fehlerwahrscheinlichkeit erhöht sich“, sagt Ludwig. Um das zu vermeiden, müssen vor jedem Veränderungsprozess auch Risiken durch erhöhte psychische Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ermittelt werden. Dabei sollten die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie die Betriebsärztin



Laut Studie: Nur

16 %

der Change-Projekte sind erfolgreich (Maßstab für den Erfolg: 75 bis 100 % der Projektziele wurden erreicht).

Nur 4 % der Befragten halten ihre Organisation für „Change-fit“.

Quelle: Change Fitness Studie 2020/21 von Mutaree; befragt wurden 200 Personen aus Management und Mitarbeiterschaft; Hinweis: Untersuchungszeitraum fiel in die Pandemie

oder der Betriebsarzt einbezogen werden. „Ein Change Management zu etablieren, ist eine mögliche Maßnahme“, so Ludwig.

Partizipation und Kommunikation können Widerstände vermeiden

Oft beginnt die Negativspirale direkt zu Beginn eines Projektes. DGUV-Expertin Ludwig rät dazu, das Team von Anfang an einzubeziehen – unabhängig davon, ob ein neues Sitzplatzkonzept, neue Software oder eine neue Organisationsstruktur eingeführt werden soll. „Das kann verhindern, dass die Widerstände größer und größer werden. Ist das Kind bereits in den Brunnen gefallen, hilft manchmal nur ein Cut und das Projekt ist vorerst gescheitert.“ Auch in der Stadtverwaltung Duisburg hat es sich bewährt, wenn das Change-Management-Team diese Prozesse so früh wie möglich anschiebt. „Bestenfalls bereits in der Konzeptionsphase“, so Maren Wagner.

In dieser Startphase, aber auch im Prozess nutzt das Team dafür Workshop-Formate. Hier können alle Beteiligten Fragen stellen sowie Wünsche und Sorgen formulieren. Etwa was es braucht, damit flexible Sitzplatzmodelle funktionieren, und welche individuellen Vorbehalte damit verbunden sind. „In diesen Workshops merken wir ganz schnell, wenn die Kommunikation in einem Team nicht stimmt, wenn da etwas brodeln“, sagt Maren Thommes, stellvertretende Leiterin des Sachgebiets Change Management in Duisburg. „Fragen wir dann konkret nach den Widerständen, stellt sich häufig heraus, dass Beschäftigte gar nicht



DGUV

Sieglinde Ludwig

Leiterin des Fachbereichs „Gesundheit im Betrieb“ der DGUV

die Veränderung an sich infrage stellen – sondern dass die Verantwortlichen sie einfach früher hätten einbeziehen müssen“, so Thommes.

Ihre Kollegin Maren Wagner erinnert sich an ein Team, das negative Erfahrungen mit nicht erfüllten Erwartungen gemacht hatte. „Beim nächsten Change-Projekt war ihre Grundhaltung dann zunächst: „Nee, machen wir nicht mit“, so Wagner. „Was das Team brauchte, war eine verbindliche Zusicherung.“ Also riet das Team Change Management dem Vorgesetzten, die Rahmenbedingungen diesmal schriftlich aufzuschreiben und so für Verbindlichkeit und Motivation im Team zu sorgen. „Das Projekt ist mittlerweile erfolgreich implementiert und die Mitarbeitenden waren positiv überrascht.“

Veränderungen lösen Emotionen aus, die es aufzufangen gilt

Was Verantwortlichen immer klar sein muss: Veränderungen lösen zum Teil starke Emotionen aus. „Es geht ja um einen Abschied, mal im Kleinen, mal im Großen“, sagt Maren Thommes. „Wenn es etwa keine festen Arbeitsplätze mehr gibt, fühlt sich das für manche existenziell an.“



ADBE STOCK/CATHY KEIER



Die drei Phasen des Change Managements

Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin geht bei Veränderungsprozessen von zwei Kräften aus:

- Antreibende Kraft: befürwortet Veränderung, will positive Veränderung
- Widerstrebende Kraft: lehnt Veränderung ab, will Status quo beibehalten

In jeder der drei Phasen gilt es, auf die jeweiligen Kräfte mit gezielten Maßnahmen angemessen zu reagieren – mögliche Beispiele sind unten aufgeführt.



IMPULSE

ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE IM CHANGE MANAGEMENT

- **Beschäftigte beteiligen:**
Von Anfang an transparent anstehende Veränderung kommunizieren, (einzelne) Beschäftigte gezielt nach ihrer Meinung und ihren Bedürfnissen fragen
- **Beschäftigte motivieren:**
Ziele und die geplanten Vorteile der Veränderung klar formulieren
- **Beschäftigte (emotional) begleiten:** Ängste und Unsicherheiten ernst nehmen, nachfragen, zuhören und eine positive Fehlerkultur etablieren
- **Beschäftigte entlasten:**
höheres Arbeitsaufkommen durch den Change-Prozess prüfen, ggf. zusätzliche Ressourcen bereitstellen
- **Beschäftigten ein Vorbild sein:** Positiv über die Veränderung sprechen, Flexibilität vorleben, Probleme benennen
- **Aktiv die eigene Rolle stärken:** Probleme mit oberster Führungsetage oder Change Management besprechen, Beratung und Qualifizierungen nutzen, eigene Gesundheit im Blick behalten



ADOBE STOCK/PAVEL1964



Wenn es keine festen Arbeitsplätze mehr gibt, fühlt sich das für manche Menschen existenziell an.

Maren Thommes
stellv. Leiterin Sachgebiet
Change Management der
Stadtverwaltung Duisburg

Es kommt nicht von ungefähr, dass sich die Stadtverwaltung Duisburg an einem Change-Management-Modell orientiert, das seinen Ursprung in der Trauerbewältigung hat: Das 7-Phasen-Modell nach Elisabeth Kübler-Ross, die bereits in den 1960er-Jahren eine Emotionskurve der Trauer entwickelte. Beginnend beim Schock über die Verneinungsphase bis hin zur Akzeptanz. Jede dieser Phasen gilt als natürlich und muss begleitet werden. Im DGUV Fachbereich von Sieglinde Ludwig wird das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin empfohlen, das eine Balance der antreibenden und widerstrebenden Kräfte erreichen will (→ *Infografik Seite 11*).

Führungskräfte müssen zuhören, nachjustieren und Vorbild sein

Für diese Balance ist eine aktive Rolle der Vorgesetzten gefragt. „Wir sagen Führungskräften ganz klar, dass wir Prozesse anstoßen und Ideen generieren können. Aber es ist an ihnen zu prüfen, welche Maßnahmen am Ende zu ihrer Teamstruktur passen“, sagt Maren Wagner. Wichtig sei auch das Bewusstsein für die eigene Vorbildfunktion. Bestenfalls gibt auch die Führungskraft den angestammten Arbeitsplatz auf oder nutzt konsequent das neu eingeführte Tool. Gleichzeitig müssen Ängste und Unsicherheiten im Team jederzeit ernst genommen werden (→ *Impulse Seite 12*).

Aber auch die Führungskräfte selbst sind bei Change-Projekten nicht gefeit vor Stress oder Unsicherheit.

„Auch sie brauchen Fürsorge von oben“, betont DGUV-Expertin Ludwig. „Es sollte immer die nächsthöhere Führungsebene darauf achten, dass das Arbeitspensum in einem gesunden Rahmen bleibt und die Expertise vorhanden ist, um Change-Projekte zu begleiten.“ Hier gibt es auch viele Qualifizierungsangebote der Unfallkassen, wie gesunde Führung bei Veränderungsprozessen funktioniert.

Idealerweise können Verantwortliche dabei auf die Expertise eines Change Managements zurückgreifen. In Duisburg ist ein Austausch ausdrücklich gewünscht: „Wir sehen uns als Dienstleistungseinheit. Führungskräfte sind herzlich eingeladen, sich von uns beraten zu lassen“, sagt Sachgebietsleiterin Maren Wagner. „Zusätzlich haben wir als Stadtverwaltung zahlreiche Fortbildungsangebote und stellen E-Learnings und Informationen im Intranet zur Verfügung, wenn sich jemand selbstständig weiterbilden will.“

DGUV Information
Sicherheit & Gesundheit
in Veränderungsprozessen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206053

Sich(er) verstehen _

Auf dem richtigen Weg ansprechen

Persönlich, am Telefon, per E-Mail oder Messenger?
Für die **Kommunikation im Büro** gibt es viele Möglichkeiten.
Wann welcher Kanal die beste Wahl ist.

Der Bedarf an Kommunikation im Arbeitsalltag ist hoch. Insbesondere Vorgesetzte sind hier gefordert. Sie müssen sicherstellen, dass alle im Team die Informationen haben, die sie benötigen. Zugleich sollen Führungskräfte zeitnah Feedback geben, damit ihre Mitarbeitenden nicht lange darauf warten und weiterarbeiten können. Doch wenn Führungskräfte im beruflichen Alltag den falschen Kommunikationskanal wählen, verlieren sie am Ende Zeit oder sorgen gar für Über- oder Unterforderung bei einzelnen Beschäftigten. In welchen Fällen ist also welcher Kanal der beste? Grob lässt sich sagen: Je wichtiger es ist, eine Information zu vermitteln, und je persönlicher das Thema, um das es geht, desto direkter die Kommunikation.

PERSÖNLICHE GESPRÄCHE UND AM TELEFON

Ein sehr direkter Weg ist ein Telefonat. Fragen und Missverständnisse lassen sich schnell klären, die Stimme macht es persönlicher als eine E-Mail und zugleich kann der Blick auch vom Bildschirm abschweifen, was die Augen entspannt. Allerdings haben Telefonate den Nachteil, dass bei ihnen ein schriftlicher Nachweis fehlt, der beruflich manchmal benötigt wird.

Das ist bei einem persönlichen Gespräch nicht anders. Doch dafür bietet es auf anderer Ebene viele Vorteile. Denn von Angesicht zu Angesicht zu sprechen ist die persönlichste Form der Kommunikation – und die vielfältigste. Mimik und Gestik werden mit einbezogen. Das persönliche Gespräch eignet sich am besten bei sensiblen und vertraulichen Inhalten. Wer sich als Führungskraft Zeit für ein solches Gespräch nimmt, drückt damit zugleich auch Wertschätzung aus.

PER E-MAIL KOMMUNIZIEREN

In vielen Unternehmen und Einrichtungen dürfte die E-Mail noch der am häufigsten gewählte Kommunikationskanal sein. In der Praxis eignen sich E-Mails, um sachliche Informationen zu versenden. Das können beispielsweise Protokolle sein oder Links, die zur Sache gehören. Auch zur Erteilung einfacher Aufgaben eignen



sich E-Mails gut. Zudem bieten sie den Vorteil, dass die Person, die sie empfängt, nicht sofort antworten muss und dieselbe E-Mail zugleich mehrere Menschen erreichen kann. Anders als beim Gespräch kann es schriftlich aber leichter zu Missverständnissen kommen, und Rückfragen führen zu einem Mehraufwand, der Frust weckt, weil die Sache länger dauert als geplant.

ZWISCHENFORMEN WIE CHAT UND VIDEOCALL

In den vergangenen Jahren sind weitere digitale Kommunikationskanäle hinzugekommen. Dazu gehört etwa der Chat. Er eignet sich für kurze Nachfragen. Anders als bei einer E-Mail wird allerdings eine rasche Reaktion erwartet, was manche Menschen unter Druck setzt und zudem die Konzentration stört.

Gerade um mit Personen zu sprechen, die nicht vor Ort sind, sind Videocalls ein geeigneter Kanal. Sie sind persönlicher als Telefonate, weil sich alle von Angesicht zu Angesicht sehen. Für kurze Gespräche eignen sie sich weniger.

Standpunkte verdeutlichen:
topeins.dguv.de
Suche: überzeugend argumentieren



Weiterbilden, wissen, wachsen

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, sich in einer sich rasch verändernden Arbeitswelt behaupten zu müssen. **Weiterbildungen** kommt deshalb eine Schlüsselrolle zu. Sie fördern die persönliche Entwicklung und befähigen Führungskräfte, eine zukunftsfähige Arbeitsumgebung zu gestalten.

VON ISABELLE RONDINONE

Zwei Tage nicht erreichbar. Ist das wirklich klug? Sich für eine Weiterbildung zu entscheiden, ist für Führungskräfte mitunter nicht leicht. Ihre Kalender sind gefüllt, während sich E-Mails und To-do-Listen stapeln. Weiterbildung erscheint vielen wie ein Luxus, den sich Führungskräfte kaum leisten dürfen. Doch genau hier liegt das Dilemma: Gerade weil der Druck so hoch ist, ist Weiterbildung nicht entbehrlich, sondern unbedingt notwendig.

Eine Arbeitswelt, die von ständigem Wandel, neuen Technologien und Arbeitsbedingungen geprägt ist, stellt Organisationen vor Herausforderungen. Klimawandel, Informationsflut und Arbeitsverdichtung

verursachen zudem neue Gesundheitsrisiken. Das schlägt sich auch im Fortbildungsbedarf nieder. „Wenn wir über Trends sprechen, dann hat sich die Nachfrage nach Seminaren zu psychologischen Themen und zu Themen der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den vergangenen zehn Jahren deutlich verstärkt“, sagt Dr. Thomas Kohstall, Abteilungsleiter Qualifizierung am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG).

Weiterbildungen sind entscheidend dafür, dass Führungskräfte eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung für ihre Mitarbeitenden schaffen. Sich weiterzubilden, ist zudem im gesamten beruflichen Werdegang empfehlenswert. Doch



GETTY IMAGES/DRAZEN ZIGIC

Von regelmäßigen Weiterbildungen profitieren Führungskräfte selbst, aber auch ihre Einrichtung.

es gibt einige Angebote, die je nach Erfahrungsstufe besonders geeignet sind.

Der Einstieg: Grundlage für erfolgreiches Wirken

Für neue Führungskräfte sind Weiterbildungen eine unverzichtbare Orientierungshilfe und helfen dabei, den Übergang in die Führungsverantwortung selbstbewusst zu meistern. Grundlegende Themen wie Führungsstil, Konfliktmanagement und Kommunikation bilden die Basis. Ergänzend dazu stärken Schulungen zu Zeitmanagement und Teamdynamik ihre Kompetenz in der neuen Rolle.

Gleichzeitig sollten unerfahrene Führungskräfte ein solides Verständnis für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz entwickeln. Kohstall empfiehlt: „Sie sollten sich mit ihrer Verantwortung und den Grundlagen des Arbeitsschutzes – von Erster Hilfe über Ergonomie bis zur psychischen Gesundheit – vertraut machen.“ Dazu gehöre es auch, das eigene Verhalten zu reflektieren und als gutes Vorbild voranzugehen.

Für Fortgeschrittene: Fortbildung als Wachstumschance

Erfahrene Führungskräfte sollten sich ebenfalls regelmäßig weiterbilden. Besonders in Zeiten von Digitalisierung und zunehmenden Transformationsprozessen gewinnen Themen wie Change Management an Bedeutung. Die Fähigkeit, Veränderungen aktiv zu begleiten und Teams in unsicheren Phasen Orientierung zu geben, ist entscheidend. Auch die Beherrschung digitaler Werkzeuge ist unverzichtbar. Weiterbildungen vermitteln beispielsweise Wissen zu künstlicher Intelligenz (KI) oder Projektmanagement-Tools.

Eine weitere tragende Säule ist die wertorientierte Führung. In einer zunehmend diversifizierten Arbeitswelt ist es wichtig, ethische Prinzipien wie Antidiskriminierung und demokratische Entscheidungsprozesse zu verankern. Kohstall empfiehlt: „Für erfahrene Führungskräfte kann es sehr wertvoll sein, ein persönliches Coaching in Anspruch zu nehmen, anstatt Gruppenseminare zu besuchen.“ Außerdem können fortgeschrittene Führungskräfte sich in Mentoring-Programmen engagieren. Indem sie ihr Wissen an die nächste Generation weitergeben, leisten sie einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung ihrer Organisation.

 Sicher und gesund führen: publikationen.dguv.de
Webcode: p206034

CHECKLISTE

WARUM LEBENSLANGES LERNEN WICHTIG IST:

-  **Anpassung:** Lebenslanges Lernen befähigt, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.
-  **Vorbild:** Weiterbildung unterstützt Führungskräfte darin, moderne Führungsansätze zu integrieren und als inspirierendes Vorbild für ihre Mitarbeitenden zu agieren.
-  **Entwicklung:** Regelmäßiges Lernen erweitert die fachlichen und methodischen Kenntnisse. Das eröffnet Chancen auf neue Verantwortungsbereiche oder Karriereschritte.
-  **Schutz:** Durch Weiterbildung können Führungskräfte Strategien zur Gesundheitsförderung und Prävention entwickeln. Dies trägt zur Zufriedenheit der Beschäftigten und einem sicheren Arbeitsumfeld bei.
-  **Netzwerken:** Fortbildungen sind eine gute Gelegenheit, um Kontakt zu anderen Führungskräften aufzubauen und sich mit ihnen auszutauschen.

 Offene Lernangebote in der Übersicht: dguv.de/offene-qualifizierungsangebote

Vorbereitet sein

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen und Einrichtungen einen **Pandemieplan** erstellt. Wer das noch nicht getan hat, sollte es nachholen. Aber auch bestehende Pläne gilt es zu aktualisieren.

VON JÖRN KÄSEBIER



Janine Bierwirth leitet die Krankenhaushygiene bei den BG Kliniken. Sie trieb die Erstellung von Pandemieplänen voran.

Abstand halten, Hygienemaßnahmen beachten und Alltagsmaske tragen – in der SARS-CoV-2-Pandemie schienen die AHA-Regeln allgegenwärtig. Fünf Jahre, nachdem die Pandemie die Welt zu erschüttern begann, sind diese Schutzmaßnahmen nicht mehr Alltag. Dennoch bleibt es wichtig, vorbereitet zu sein. Denn mit Erregern wie der Vogelgrippe (H5N1) oder Mpox stehen derzeit gleich mehrere Viren unter Beobachtung, die eine neue Pandemie auslösen könnten. Dann ist Zeit ein wichtiger Faktor. Wer bereits vorab einen Plan erstellt hat, kann sich gleich an die Umsetzung machen und muss nicht erst Verantwortlichkeiten klären und Maßnahmen abstimmen.

Das zeigte sich bereits 2020: Die BG Kliniken, die medizinischen Versorgungseinrichtungen der gesetzlichen Unfallversicherung in Deutschland, konnten schon in der Corona-Pandemie auf einen Plan zurückgreifen. 2019 hatten sie eine eigene Stabsstelle Krankenhaushygiene eingerichtet, die die Planungen vorantrieb. Das zahlte sich wenige Monate später aus. „Teil der Pandemieplanung war ein Krisenstab“, sagt Janine Bierwirth, Leitung Krankenhaushygiene der BG Kliniken. In diesem Gremium waren neben der Geschäftsführung und dem Hygienebereich auch die Unternehmenskommunikation vertreten sowie alle der Geschäftsführung

unterstellten Bereiche einschließlich der Pflege und Personalvertretung.

Frühe Anzeichen für eine Pandemie

Eine wichtige Rolle spielte der Einkauf. „Schon bevor die ersten Fälle von COVID-19-Erkrankungen in Deutschland erfasst wurden, zeigten sich auf dem Markt Vorboten der Pandemie“, so Bierwirth. Einmalhandschuhe waren weltweit plötzlich deutlich teurer geworden – ein Anzeichen dafür, dass Kliniken und andere Einrichtungen ihre Vorräte aufstockten oder bereits der Verbrauch gestiegen war.

Die BG Kliniken konnten sich noch rechtzeitig bevorraten. Auch im weiteren Verlauf der Pandemie reagierten sie, als andere Vorräte wie OP-Masken und Desinfektionsmittel knapp wurden. Dabei half ihnen Größe und Struktur des Klinik Konzerns. Denn im Notfall konnten Vorräte zwischen den 13 Standorten im

BG KLINIKEN (2)



GUT ZU WISSEN

**PANDEMIEGEFAHR
IM BLICK BEHALTEN**

- Wer welche Quellen zu Rate zieht, kann innerhalb eines Unternehmens oder einer Einrichtung aufgeteilt werden.
- Globale Lage: Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) überwacht weltweit die pandemischen Gefahren und informiert darüber.
who.int > Latest on emergencies
- Bundesweit: Das Robert Koch-Institut (RKI) informiert darüber, wenn für Deutschland eine Pandemie droht.
rki.de > Infektionsschutz
- Landesebene: Landesgesundheitsministerien/-zentren bieten nicht nur regionale Informationen, sondern veröffentlichen meist als Erste die im Bundesland geltenden Verordnungen.
- Regional: Das örtliche Gesundheits- oder Landratsamt vor Ort bieten regionale Informationen und sind die Kontaktstelle für Unternehmen und Einrichtungen.
- Persönlich: Warn-Apps abonnieren, zum Beispiel Katwarn oder NINA sowie Health Map, ein Dienst, mit dessen Hilfe sich weltweite Krankheitsausbrüche im Blick behalten lassen.



Während der SARS-CoV-2-Pandemie wurden strenge Hygienemaßnahmen umgesetzt, um Beschäftigte zu schützen.

Bundesgebiet aufgeteilt werden. Das war ein Grund dafür, warum die BG Kliniken ihren Betrieb während der gesamten Pandemie aufrechterhalten und mit ihren rund 18.000 Beschäftigten die Patientinnen und Patienten weiter versorgen konnten.

Auf Krisenfall vorbereiten

Über diesen Vorteil verfügen andere Institutionen im öffentlichen Dienst nicht unbedingt. Dennoch ist nicht nur für Einrichtungen im Gesundheitswesen eine Pandemieplanung wichtig. Unternehmen und Einrichtungen, die zur kritischen Infrastruktur zählen, sollten sich ebenfalls auf eine Krise wie eine Pandemie vorbereiten. Das gilt auch für andere Behörden (→ *Checkliste Seite 19*).



Masken senken das Risiko, wenn ein Erreger über die Luft übertragen wird.



22. März 2020

war der erste Tag des ersten Lockdowns während der SARS-CoV-2-Pandemie. Er endete am 4. Mai 2020.

„Ein Muster-Pandemieplan bietet eine Grundstruktur und kann Handlungsvorgaben enthalten, die unabhängig von der Art des Erregers sind. Er stellt sicher, dass Organisationen schnell reagieren können, auch wenn die genauen Umstände noch unklar sind“, sagt Dr. Ingolf Hosbach vom Kompetenz-Zentrum Medizin des Instituts für Prävention und Arbeitsmedizin der DGUV (IPA). Das treffe vor allem auf grundsätzliche Maßnahmen zu. Solange der konkrete Keim noch nicht bekannt sei, sollten die wahrscheinlichsten Übertragungswege berücksichtigt werden. Meist handele es sich um über die Luft übertragene Keime. Deshalb sollten beispielsweise Abstands- und Lüftungsregelungen eingeplant werden. Das Wichtigste sei jedoch das Grundprinzip im Pandemiemanagement: Symptomfreie Beschäftigte stellen ein ebenso großes Infektionsrisiko

dar wie die Kundschaft oder zu behandelnde Personen, die noch symptomfrei sind. „Es macht daher keinen Sinn, Gruppen mit gleichem Infektionsrisiko voneinander zu isolieren zu versuchen, die sich außerbetrieblich in der Straßenbahn oder privat begegnen werden“, so Hosbach.

Doch auch für Unternehmen und Einrichtungen, die in den vergangenen fünf Jahren einen Pandemieplan erstellt haben, gibt es Gründe zu handeln. Denn es gilt, die Planungen aktuell zu halten. Das betrifft vor allem die beteiligten Personen und Abläufe. Spätestens wenn es erste Warnungen zu einer möglichen Pandemie gibt, sollte der Plan überprüft werden. Dazu gehört auch, aktuelles Wissen über den Pandemiekeim und mögliche Schutzmaßnahmen zu berücksichtigen.

Intern offen kommunizieren

Der Experte Hosbach rät, bei der Pandemieplanerstellung Fachleute einzubeziehen, aber auch alle anderen Beschäftigten: „Es hat sich bewährt, Pandemiepläne in einer Art Realitäts-Check in der betriebsinternen Öffentlichkeit vorzustellen und Feedback zuzulassen.“ Durch Transparenz, Aktualität und eine gute Kommunikation könnten Unternehmen und Einrichtungen erreichen, dass die eigenen Mitarbeitenden auch unpopuläre Maßnahmen mittragen. Das gilt ebenso für die Zeit während der Pandemie. Die BG Kliniken informierten ihre

CHECKLISTE

DAS IST TEIL DER PANDEMIEPLANUNG

- Ansprechpersonen und Zuständigkeiten festlegen:**
In größeren Unternehmen und Einrichtungen einen Krisenstab bilden. Interessenvertretung wie Personalrat und Schwerbehindertenvertretung einbeziehen. Ausfallkonzepte über alle betrieblichen Ebenen inklusive Prokura festlegen.
- Beschäftigte informieren:** Mitarbeitenden den Pandemieplan über Intranet, Aushang oder andere Kanäle tagesaktuell zur Verfügung stellen.
- Fachleute einbeziehen:** Betriebsärzte und Betriebsärztinnen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Unfallkasse beteiligen.
- Schutzmaßnahmen:** Hygieneregeln, Abstandsgebote und Durchlüftung der Räume verringern das Ansteckungsrisiko im Falle von Keimen, die durch die Luft übertragen werden.
- Abläufe bei Personalausfall:** Vertretungsregeln festlegen und Aufgaben priorisieren, damit die wichtigsten Abläufe nicht gefährdet sind. Mögliche Homeoffice-Regelungen vorsehen.
- Umgang mit Erkrankungen:** Wie läuft die Betreuung von Beschäftigten mit Krankheitssymptomen ab? Wer betreut wo? Wie werden betreuende Personen vor Ansteckung geschützt?
- Pandemieplan aktualisieren:** Regelmäßig prüfen, ob der Plan aktuell ist, auch, ob noch alle Telefonnummern und die Zuständigkeiten stimmen. Auch die Kontaktdaten der örtlichen Gesundheits- oder Landratsämter im Einzugsgebiet des eigenen Personals sollten aktuell sein.



Ein Pandemieplan bietet eine Grundstruktur und Handlungsvorgaben, die unabhängig von der Art des Erregers sind.

Dr. Ingolf Hosbach

Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der DGUV (IPA)

Beschäftigten in einem Newsletter aktuell über die Lage und neue, gesicherte Erkenntnisse zur Pandemie.

Führungskräften kommt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle zu. Auch wenn sie nicht selbst im Krisenstab für den Fall einer Pandemie sitzen, beraten sie zum einen die Unternehmensleitung bei der strategischen Planung und stellen die notwendigen Ressourcen ihres Bereichs zur Verfügung. Zum anderen sind sie bei der Kommunikation und Einbeziehung der Beschäftigten gefragt.

Kommt es zu einer Pandemie, ist Entschlussfreudigkeit bei Vorgesetzten gefragt und die

Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. „Für uns war es von Vorteil, dass wir im Krisenstab viele Führungskräfte sitzen hatten, die es aus der Medizin gewohnt waren, schnelle Entscheidungen zu treffen“, meint Janine Bierwirth von den BG Kliniken. Doch auch Vorgesetzte, die im beruflichen Alltag nicht so oft rasch entscheiden müssen, können aus ihren Erfahrungen in der Corona-Pandemie lernen. Auch das gehört zur Vorbereitung auf künftige Krisen.

Über Pandemie sprechen:

publikationen.dguv.de

Webcode: p021697



In einer Pandemie können Produkte wie Einmalhandschuhe schon früh knapp auf dem Markt werden.

BG KLINIKEN (2)

Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen

Besonders in Zeiten des demografischen Wandels ist es wichtig, dass sich Arbeitgebende rechtzeitig um die **systematische Weitergabe von Wissen** unter ihren Beschäftigten kümmern.

VON JULIA FRESE

Eine Mitarbeiterin einer Landesbehörde geht in den Ruhestand. Damit ihr gesammeltes Wissen nicht mit dem Renteneintritt verloren geht, hat die Behörde vorgesorgt: Es gibt ein Wiki für die Beschäftigten, in dem Wissensartikel zu einzelnen Themen angelegt werden können. Die Mitarbeiterin hat hier relevante Informationen zu ihrer Position in der Behörde hinterlegt. Außerdem hat sie sich mehrmals mit ihrem Nachfolger getroffen, ihm alles Wichtige zu seiner neuen Tätigkeit erklärt und Fragen beantwortet – begleitet von einem professionellen Moderator.

Das fiktive Beispiel zeigt, wie Wissensmanagement in Unternehmen und Einrichtungen idealerweise funktioniert. Ein solches Wissensmanagement wird gerade in Zeiten des demografischen Wandels immer wichtiger. In den kommenden zehn Jahren geht laut des Demografie-Portals Bund und Länder jede vierte beschäftigte Person im öffentlichen Dienst in den Ruhestand. Daher ist es höchste Zeit zu handeln.

Über ein Berufsleben sammeln Beschäftigte viele Informationen und Erfahrungen – so entsteht spezifisches, für die arbeitgebende Institution unverzichtbares Wissen. „Sowohl nicht mitgeteiltes als auch nicht dokumentiertes Know-how kann für Unternehmen und Einrichtungen den Verlust von Qualität und Kompetenz bedeuten“, sagt Dr. Annetrin Wetzstein, Leiterin der Abteilung „Themenentwicklung und Praxistransfer“ beim Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG).

Die Expertin unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Arten von Wissen, die sich Beschäftigte im Laufe ihres Berufslebens aneignen: explizites und implizites Wissen. Bei explizitem Wissen handelt es sich um solches, das sich gut in Worte fassen und dokumentieren lässt, etwa wie bestimmte Arbeitsabläufe durchzuführen sind. Implizites Wissen wiederum entstehe durch persönliche Erfahrungen, die Beschäftigte über einen längeren Zeitraum machen. „Das kann man sich vorstellen wie beim Fahrradfahren“,

GETTY IMAGES/MARIA VITKOVSKA



Man weiß irgendwann, wie es geht, kann es aber nur schwer erklären oder aufschreiben.

Dr. Annetrin Wetzstein
Leiterin der Abteilung „Themenentwicklung und Praxistransfer“
beim Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG)



Bevor Beschäftigte in den Ruhestand gehen, sollten sie ihr Wissen weitergeben können.

so Wetzstein. „Man weiß irgendwann, wie es geht, kann es aber nur schwer erklären oder aufschreiben.“

Wissen in Datenbanken festhalten

Als weiteres Beispiel nennt die Expertin eine Fachkraft für Arbeitssicherheit: „Das explizite Wissen einer Fachkraft für Arbeitssicherheit ist in der Gefährdungsbeurteilung, in Arbeitsanweisungen und Ähnlichem schriftlich niedergelegt. Persönliche Erfahrungen, die bei Sicherheitseinstellungen an Maschinen oder bei Unterweisungen in die Arbeit einfließen, gehören wiederum zum impliziten Teil des Wissens.“

Damit durch ausscheidende Beschäftigte keine Wissenslücken entstehen, gilt es, ebenjenes implizite Wissen in explizites umzuwandeln, so Wetzstein. „Dabei kann ein aktives Wissensmanagement helfen, etwa über moderierte digitale Datenbanken oder andere Tools, zu denen alle Beschäftigten Zugang haben.“ Auch persönliche Austauschformate, die im Unternehmen oder in der Behörde fest implementiert sind, tragen dazu bei, Wissen effektiv weiterzugeben.



GUT ZU WISSEN

WEITERGABE VON WISSEN ORGANISIEREN

Wissenskarten anlegen:

Verzeichnisse, die transparent den Weg zur entsprechenden Wissensquelle darlegen. Spezifische Software hilft bei der Erstellung, Aktualisierung und Erweiterung der Karten.

Yellow Pages: ein Verzeichnis von Fachleuten eines Unternehmens oder einer Einrichtung. Es enthält Name, Kontaktdaten im Unternehmen und ein persönliches Profil der Beschäftigten mit Angaben zu Qualifikationen, Erfahrungen, Projekten. Yellow Pages eröffnen die Möglichkeit, das Wissen anderer im Unternehmen zielgenau für ein eigenes Projekt oder Problem abzufragen.

Wissenslandkarte: ein grafisches Verzeichnis, das auf die verschiedenen Wissenssorte in der Organisation verweist. Der Nutzen von Wissenslandkarten liegt darin, dass sich ohne langes Suchen aufzeigen lässt, bei wem und in welcher Form Wissen zu finden ist. Dafür muss das Wissen der Beschäftigten zuvor bekannt sein, was eine hohe Teilnahmereitschaft im Unternehmen oder in der Einrichtung voraussetzt.

Wissen bleibt:
publikationen.dguv.de
Webcode: p012285

Die Expertin empfiehlt Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, für das fortlaufende Wissensmanagement neben digitalen Tools Maßnahmen wie Job-Rotation umzusetzen. Dabei wechseln die Beschäftigten im Unternehmen in vorgegebenen Intervallen zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen, die ihren eigenen Aufgaben ähneln – beispielsweise innerhalb einer Abteilung. So können Beschäftigte neue Techniken erlernen und breiteres Wissen über das Zusammenspiel der verschiedenen Aufgabenbereiche erlangen. Das kann etwa bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter hilfreich sein.

Moderierte Übergabe organisieren

Daneben können auch Praxisgruppen, die sich zu einem bestimmten, selbst gewählten Thema austauschen und gegenseitig unterstützen, zur Wissensweitergabe beitragen. Auch das regelmäßige Teilen von erfolgreichen Lösungsstrategien kann zu einem fruchtbaren

Austausch beitragen. Die Lösungsstrategien können dabei in digitalen Datenbanken beschrieben werden. Oder sie werden bei Publikumsveranstaltungen oder in Diskussionsformaten im Kollegium mündlich vorgestellt. Insbesondere für Mitarbeitende, die in den Ruhestand wechseln, empfiehlt Wetzstein eine professionell moderierte Übergabe.

Welche Formate zu der jeweiligen Arbeitsstelle passen, kann sehr individuell sein und muss häufig erst einmal ausprobiert werden, so Wetzstein. Wichtig sei aber, dass Arbeitgebende das Thema aktiv verfolgen – damit nicht jedes Mal, wenn langjährige Mitarbeitende gehen, eine Wissenslücke entsteht.

Wissensmanagement:
topeins.dguv.de, Suche: **Windscheid**
Wissensmanagement

FÜNF TIPPS

WISSENSTRANSFER DURCHFÜHREN

- Aufgaben systematisch erfassen und aktuelle Projekte ordnen.
- Sämtliche Dokumente und Kontakte in die gleiche Systematik bringen.
- Ausführliches Gespräch mit der Nachfolgerin oder dem Nachfolger führen, am besten mit Tipps sowie Erfolgs- oder Misserfolgsgeschichten.
- Übergabezeit vorschlagen, in der neue und alte Verantwortliche die Aufgaben gemeinsam erledigen.
- Nachfolgende Person auf die aktuellen Seminare ihrer Unfallkasse zur Qualifizierung hinweisen.



Durch vorgegebene Wechsel der Aufgabenbereiche (Job-Rotation) können Unternehmen fördern, dass mehr Beschäftigte über das gleiche Wissen verfügen.

WANDEL BEGLEITEN

Gutes **Change Management** ist vielschichtig, wissen die drei Autorinnen und Autoren des Buches „Digitale Veränderungen meistern“. Führungskräfte müssen ihr Team auch emotional auffangen und Vorbild sein.



PRIVAT

Die Digitalisierung gehört zu den besonders umfangreichen Change-Prozessen. Die Coaches Sandra Lengler, Thomas Fischer und Marcus Reinke (Foto: von links) vermitteln in ihrem Buch, wie wichtig neben organisatorischen auch menschliche Faktoren sind.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Grundstimmung zum Thema Digitalisierung, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung?

Fischer: Ich sehe, dass viel gewollt wird und auf den obersten Führungsebenen Absichtserklärungen da sind. Ich sehe auch, dass es viele Beschäftigte gibt, die wirklich wollen. Ich sehe aber leider auch, dass es bürokratische Vorgehensweisen oft kompliziert machen.

Welche Herausforderungen begegnen Ihnen immer wieder, wenn Sie Veränderungsprozesse begleiten?

Reinke: Viele Führungskräfte und Mitarbeitende mögen den Status quo und ihre Komfortzone sehr und verlassen diese nur widerwillig. Viele Change-Projekte haben gemeinsam, dass die Auftraggebenden und die höchste Führungsebene die Wirkung bei den Betroffenen falsch einschätzen. Oft wird schon die nächste Transformation vorbereitet, obwohl „die Basis“ noch mittendrin ist und einfach mehr Zeit für die aktuelle Veränderung braucht.

Welche Faktoren schützen Beschäftigte vor Überforderung und Stress?

Reinke: Aus unserer Sicht gibt es drei Kern-Erfolgsfaktoren. Erstens die offene Kommunikation über die Veränderung. Zweitens mutige Führungskräfte, die Verantwortung für die Veränderung übernehmen und als Vorbild vorangehen. Drittens die Veränderung partizipativ, agil gestalten und aus Fehlern lernen.

Fischer: Gutes Change Management setzt voraus, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden emotional begleiten. Ich erinnere mich noch an den Satz eines Unternehmensvorstandes. Er sagte, unser Workshop zur emotionalen Begleitung sei für ihn wahnsinnig aufschlussreich gewesen, denn für ihn als Jurist galt bisher immer: Geregelt ist gleich umgesetzt. Da bin ich fast vom Stuhl gefallen, denn natürlich funktioniert ein Veränderungsprozess nicht wie Gesetzgebung.

Gutes Change Management sollte demnach nicht mal eben nebenbei von einer Führungskraft gestemmt werden, oder?

Fischer: Es ist schwierig, wenn es nur nebenbei läuft. Besser ist es, wenn Unternehmen ein eigenes Change Management für jedes Change-Projekt etablieren. Eine Option ist es, dass Beschäftigte – etwa aus dem Personalbereich oder

der Organisationsentwicklung – dafür eingeplant werden. Beispielsweise eine Personalerin mit 20 Prozent ihrer Zeit. Am besten ist es aber, wenn das Change Management in der oberen Führungsetage angesiedelt wird – wenn es also prominent aufgehängt ist und exklusiv dafür Ressourcen zur Verfügung stehen.

Und wo holen sich die Führungskräfte selbst Unterstützung?

Lengler: Viele Organisationen haben ausgebildete systemische Business Coaches und Agile Coaches, die die Führungskräfte in der Umsetzung der Veränderungen aktiv unterstützen können. Diese externen Coaches unterstützen dabei, interne Strukturen flexibler zu gestalten und Prozesse zu optimieren.

Interview in voller Länge: topeins.dguv.de
Suche: **Wandel begleiten**



MACHEN SIE MIT BEI DER VERLOSUNG

Das Buch „Digitale Veränderungen meistern“ von Reinke/ Lengler/ Fischer ist bei Haufe erschienen. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns bis zum **9. Mai 2025** eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung **topeins 1/25**“ an verlosung@topeins.dguv.de.

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

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

Betten besser bewegen

IMPULSE

WIE FÜHRUNGSKRÄFTE BESCHÄFTIGTEN DEN RÜCKEN STÄRKEN

- Unterweisen: Nutzung technischer Hilfsmittel, aber auch die Ausführung rückenbelastender Tätigkeiten immer nur zu zweit
- Übungen/Kurse anbieten: von einfachen Dehnübungen in der Pause bis zu geführten Pflegekursen; angepasst an die jeweilige Tätigkeit, an Alter und körperliche Verfassung
- Gesundheitstage: für gesundheitsrelevante Aspekte der Arbeit sensibilisieren
- Infomaterial anbieten: zu Entlastungen bei der Arbeit, Funktionsweise des Muskel-Skelett-Systems, Relevanz von Bewegung und Ausgleich auch in der Freizeit

Werden Betten ohne technische Hilfsmittel bewegt, sollte das immer zu zweit geschehen.

Das Schieben oder Ziehen von Krankbetten in der Pflege belastet den Muskel-Skelett-Apparat der Beschäftigten, viele klagen über Rückenprobleme.

Elektronische Anschubhilfen entlasten.

VON DANA JANSEN

Ein bis zu 140 Kilogramm schweres Bett mit einer darin liegenden Person plus Auflagen wie Matratze und Bettgarnitur zuerst anschieben, damit lange Strecken zurücklegen, rangieren, Kurven nehmen, bremsen, vielleicht unerwarteten Hindernissen ausweichen: Im Krankenhaus ist das alltägliche Arbeit – die mit täglicher Belastung für das Muskel-Skelett-System einhergeht.

Betten als Belastung

„Das Bewegen von Krankbetten gehört zwar nicht zu den Tätigkeiten in der Pflege, die ohne Hilfsmittel als ‚sicher gefährdend‘ gelten. Zu diesen gehört etwa eine Person im Bett auf unergonomische Weise aus waagerechter Rückenlage auf die Bettkante setzen oder auf eine Liege heben“, erklärt Dr. Christoph Schiefer, Referat Gestaltung neuer Arbeitsformen beim Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA). „Aber gerade in der Startphase und in Kurven sorgt auch das Schieben oder Ziehen der Betten für hohe Werte körperlicher Belastung.“ Das zeigte ein Test verschiedener Betten durch die Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Die DGUV empfiehlt deshalb, Betten nur zu zweit zu bewegen – oder mit technischer Hilfe. Ohne diese kann auch der Bettentransport zu einer zu hohen Belastung des Rückens, der unteren Lendenwirbel beziehungsweise des gesamten Muskel-Skelett-Systems führen und in Kombination

mit weiteren, sicher gefährdenden Tätigkeiten Auslöser einer Berufskrankheit sein.

Auf dem Rücken der Pflege

Allein 2023 lagen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) 7.844 Anzeigen auf Verdacht einer bandscheibenbedingten Berufskrankheit durch langjähriges Heben oder Tragen vor. Besonders die Arbeit in der stationären und ambulanten Pflege geht laut Berufskrankheiten-Report mit einem erhöhten Risiko für Lendenwirbelsäulenerkrankungen einher.

Schubkraft mit E-Antrieb

Technische Hilfsmittel können entlasten. Um Kranken- oder Pflegebetten rückenschonend zu bewegen, gibt es etwa elektrische „Bed Mover“, die ähnlich wie ein Hubwagen funktionieren. Akkubetrieben ziehen oder schieben sie das Bett und übernehmen so den kraftaufwendigen Teil des Bettbewegens. Pflegekräfte stellen die Fahrgeschwindigkeit manuell ein. Bei einigen Modellen können sie auf Plattformen am Bed Mover mitfahren und müssen nur noch steuern. Das hilft auch beim kräftefordernden Rangieren in engen Zimmern, bei dem durch unsymmetrischen Kraftaufwand in beiden Händen höhere Kräfte auf die Wirbelsäule einwirken. Bed Mover sind anpassbar an verschiedene Bettgrößen und Breiten, wodurch oft schon eine geringe Stückzahl dieser Hilfsmittel in einer Einrichtung ausreicht.

Schutzmaßnahmen klarmachen

Der Bettentransport in einer Einrichtung fällt unter die Lastenhandhabung. Das heißt, es gilt die gesetzliche Lastenhandhabungsverordnung. Sie verpflichtet Arbeitgebende, den Bettentransport in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen und gemäß dem TOP-Prinzip geeignete technische (und folgend organisatorische) Maßnahmen zu treffen – etwa Ausrüstung wie Bed Mover zu stellen, um gesundheitliche Schäden am Muskel-Skelett-System zu vermeiden. „Da es sich bei Bed Movern um Medizinprodukte handelt und diese nur von eingewiesenem Personal genutzt werden dürfen, müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass dem Personal der Einsatz der Bed Mover in einer Erst- und in regelmäßigen Folgeunterweisungen erklärt wird“, erinnert Schiefer. Entsprechend eingewiesene professionelle Pflegenden oder geschulte Fachkräfte vom Fachhandel oder von Herstellerfirmen können vermitteln. Führungskräfte müssen außerdem eine regelmäßige Prüfung und Wartung der Geräte gewährleisten.

Auswahl nach Bedarf

Auch wenn sich die Modelle ähneln, können sie in Eigengewicht, maximaler Zug- oder Schubkraft und Fahrgeschwindigkeit variieren. Beschäftigte sollten bereits aktiv an der Auswahl beteiligt werden, um Zweckmäßigkeit, Handhabbarkeit, sicherheitstechnische Aspekte und Ergonomie zu beurteilen. Denn diese Voraussetzungen sorgen dafür, dass Hilfsmittel auch genutzt werden und zur Entlastung beitragen.

 Bewegen von Menschen im Gesundheitsdienst:
publikationen.dguv.de
Webcode: p207033

Wenn Erschöpfung krank macht

Dauerhafter **körperlicher und emotionaler Stress** bei der Arbeit erhöht das Krankheitsrisiko. Ausgeglichene Arbeitsbedingungen und gegenseitiges Vertrauen beugen vor.

VON **DANA JANSEN**

Intensive Arbeitsphasen oder spontane To-dos, die kurzzeitig Stress auslösen, sind manchmal unvermeidbar. Viele Menschen arbeiten dann besonders konzentriert und aktiv, sind auffällig leistungsfähig, bewältigen ein großes Arbeitspensum und fühlen sich motiviert. Temporärer Stress ist unproblematisch, dafür sind Körper und Gehirn gerüstet, bestätigt Jasmine Kix, Arbeitspsychologin und stellvertretende Leiterin des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV. Phasen überdurchschnittlicher Aktiviertheit muss aber eine Abflachung, eine Regeneration des Körpers folgen. „Schließen zu viele fordernde Situationen aneinander an, verpassen wir manchmal den Moment des Zurückfahrens. Der ist aber wichtig. Nur wenn auf Anspannung auch Entspannung folgt, bleibt man auf Dauer gesund“, warnt die Expertin.



Es braucht Vertrauen, um über Arbeitsstress zu sprechen.

Stress kann viele Krankheiten auslösen

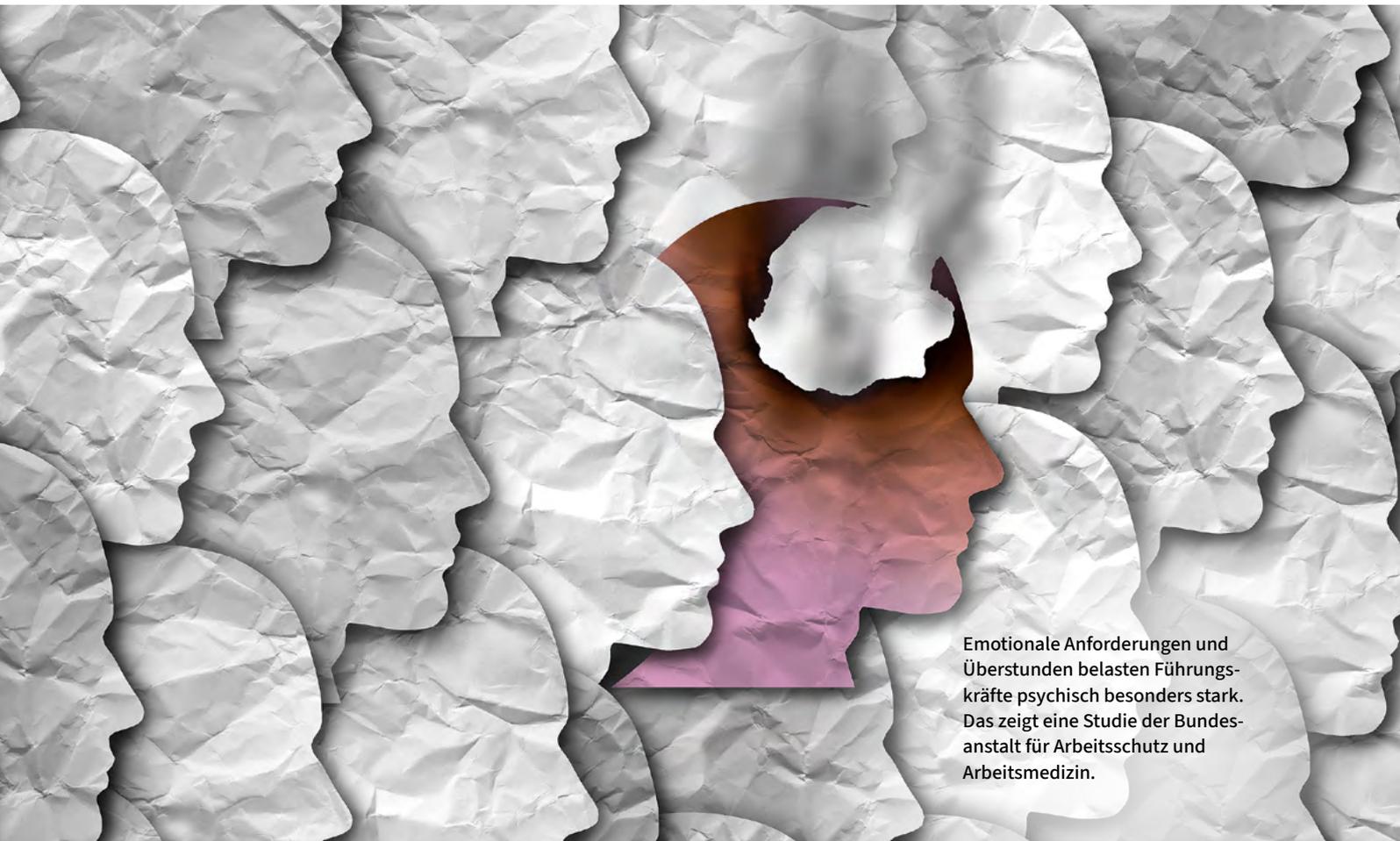
Die Forschungslage bestätigt den Zusammenhang von ungünstiger psychischer Belastung, Arbeitsstress und Erkrankungsrisiken. Laut Umfragen der letzten Jahre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) sind bis zu 55 Prozent aller Beschäftigten müde, erschöpft oder niedergeschlagen bei der Arbeit oder leiden unter damit zusammenhängenden psychosomatischen Beschwerden wie Schlafproblemen, Kopf- und Rückenschmerzen. Weitere Folgen von nicht verarbeiteten Stress können psychische Erkrankungen, Depressionen und Angststörungen sein, genauso körperliche Reaktionen wie Bluthochdruck, Magen-Darm- und Atembeschwerden, bis hin zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Schlaganfällen oder Vorhofflimmern.

Burn-out nimmt deutlich zu

Die Kombination aus körperlichen und emotionalen Erschöpfungssymptomen als Reaktion auf unverarbeiteten Stress bei der Arbeit ist als Burn-out bekannt (→ *Gut zu wissen Seite 28*) – und weit verbreitet. In einer Studie der Kranken-

ADOBE STOCK/FRESHIDEA





Emotionale Anforderungen und Überstunden belasten Führungskräfte psychisch besonders stark. Das zeigt eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

kasse Pronova BKK von 2023 schätzen 61 Prozent der Arbeitnehmenden ihre Burn-out-Gefährdung als mäßig bis hoch ein. Beschäftigte unter 30 und weibliche Berufstätige leiden verstärkt unter Stress. 2022 hat die WHO den Zusammenhang zwischen chronischem Stress bei der Arbeit und den Erschöpfungssymptomen in die Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten ICD-11 offiziell eingebracht. Burn-out gilt so zwar nicht als Krankheit, kann aber eine Zusatzdiagnose bei Arbeitsunfähigkeitsklärungen darstellen.

Arbeitgebende sind damit klar verantwortlich, Gefährdungen sowohl für die physische als auch psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Verpflichtend ist hier die Gefährdungsbeurteilung, bei der neben anderen Faktoren das Augenmerk verstärkt auf Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielraum und sozialen Beziehungen – insbesondere zu Vorgesetzten – liegen sollte. Um psychische Belastungen für die Gefährdungsbeurteilung einschätzen zu können, verweist Kix auf die Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Belasten können demnach ganz unterschiedliche Faktoren: emotional herausfordernde Anforderungen, unklare

Verantwortungsbereiche und Befugnisse, überlange Arbeitszeiten, aber etwa auch störende Geräusche oder Gerüche.

Ausschlaggebend für korrekte Einschätzungen in der Gefährdungsbeurteilung ist, gemeinsam über ungünstige Arbeitsbedingungen zu sprechen, etwa in regelmäßigen Gesprächsrunden im Team, rät Kix. So können Gefahrenquellen eingeschätzt und geeignete Maßnahmen verabredet werden. Aber auch Befragungen unter den Beschäftigten helfen.

Vertrauen von und nach oben

Damit sich Beschäftigte trauen, solche ungünstigen Arbeitsbedingungen anzusprechen, müssen Führungskräfte auf die notwendige Vertrauensbasis achten. Kix weiß: „Das ist keine leichte Aufgabe. Neben Zeit im oft schon vollen Kalender braucht es auch Selbstvertrauen, wenn Arbeitsbedingungen kritisiert werden.“ Außerdem haben Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion und prägen maßgeblich die Arbeitskultur. Schulungen in



GUT ZU WISSEN

BURN-OUT ERKENNEN

Burn-out: Reaktion auf chronischen, nicht erfolgreich bewältigten Stress am Arbeitsplatz mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit

Aus dem Englischen „to burn out“, deutsch: „ausbrennen“

Symptome:

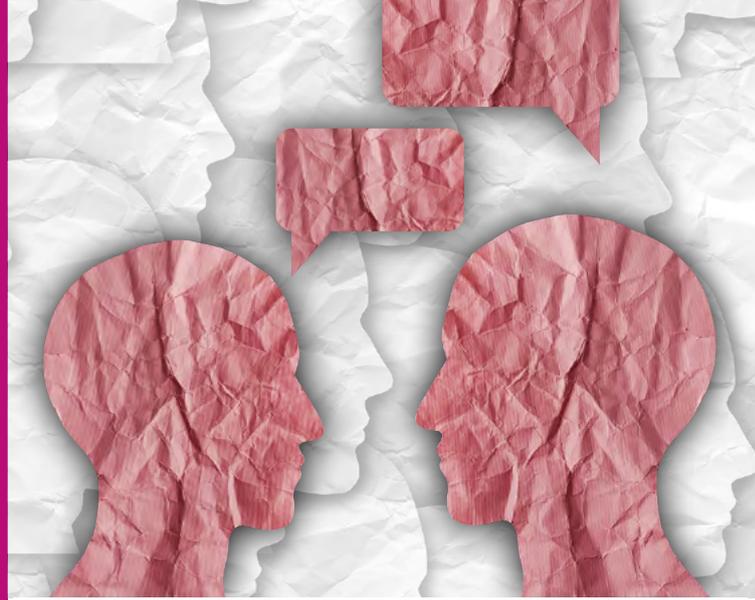
- Erschöpfung
- mangelnde Leistungsfähigkeit, (selbst empfundene) Ineffektivität
- negative oder zynische Einstellung und mentale Distanz zur Arbeit

Mögliche Ursachen:

- Überstunden, ständige Erreichbarkeit
- (Termin-)Druck
- Schicht- und Nacharbeit
- schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Privatem
- fehlende Anerkennung und Unterstützung (auch von Führungsseite)
- ungeplante/unplanbare Änderungen im Arbeitsalltag, Arbeitsverdichtung
- fehlender Handlungsspielraum
- fehlende Einarbeitung
- Arbeitsplatzunsicherheit
- emotionale Belastungen
- zu hohe Erwartungshaltung an sich selbst, Perfektionismus

Warnzeichen: überdurchschnittliche Anstrengung, Nacharbeiten, im Urlaub arbeiten, noch besser funktionieren wollen

Burn-out und Depression: schwer abzugrenzen; Burn-out kann eine Vorstufe oder ein Symptom einer Depression sein



Das wichtigste für die Prävention von Belastung ist, miteinander ins Gespräch zu kommen.

ADOBE STOCK/FRESHIDEA/MARIJUS

gesundheitsförderlicher Führung verhelfen zu eigener Sicherheit und Kommunikationsfähigkeit. Für die Expertin sind Kommunikation und Zusammenarbeit das A und O. Nur so werde Arbeitslast für alle vorstellbar. In regelmäßigen Team-Meetings lässt sich etwa die aktuelle Auslastung anhand eines Ampelsystems besprechen. „Was auf den ersten Blick nach zusätzlichem Aufwand aussieht, entlastet Führungskräfte schlussendlich.“

Bis zu

55%

aller Beschäftigten fühlen sich bei der Arbeit müde und erschöpft, 35 % haben Schlafstörungen.

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021



Bei aller Verantwortung dürfen Führungskräfte die eigene Gesundheit nicht aus dem Blick verlieren, warnt Kix. Gut jede zehnte Führungskraft berichtet laut aktueller BAuA-Umfrage von Burn-out oder hat Angst, den Arbeitsanforderungen auf Dauer nicht standzuhalten.

Gut informiert über Stress

Maßnahmen gegen Erschöpfungs-krankheiten kommen denen der Prävention anderer Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz gleich. Informationen und Beratung zu

Stress- und Burn-out-Prävention liefern die Unfallversicherungsträger, wie etwa Seminare für Führungskräfte und Verantwortliche für Sicherheit und Gesundheit. Ebenso stehen Informationen, Broschüren, Präsentationen und Online-Angebote zur Verfügung.

Auf betrieblicher Ebene kann die Personalabteilung passende Angebote suchen. Die DGUV-Expertin verweist auf die vielfältigen öffentlichen Beratungsstellen in jeder Region. Auch die betriebsärztliche Beratung und regelmäßige Rücksprache mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit unterstützen.

Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung: gda-psyche.de > Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung

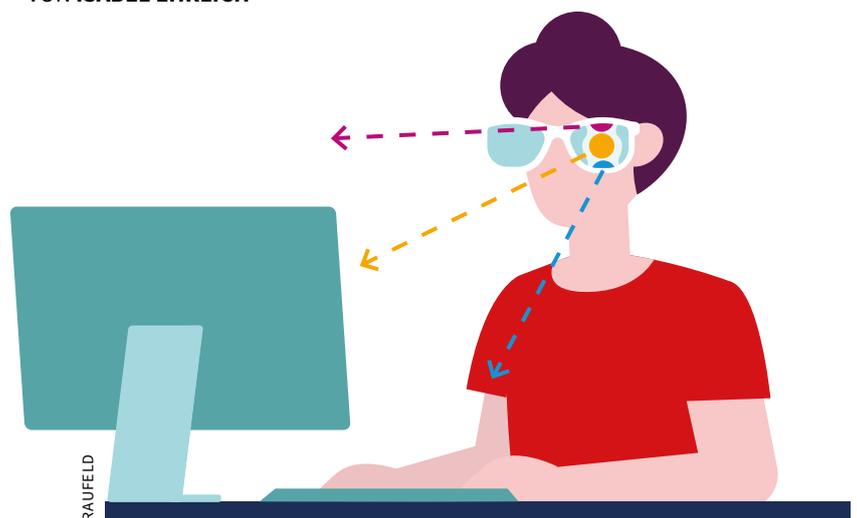
Bildschirmbrille _

Scharf sehen, gesund arbeiten

Manche Beschäftigte benötigen zusätzlich zu ihrer regulären Sehhilfe eine **Bildschirmbrille**. Über den individuellen Bedarf entscheidet die Arbeitsmedizinische Vorsorge. Ein Überblick.

VON ISABEL EHRLICH

Eine Kollegin beugt sich immer wieder zum Bildschirm vor, ein anderer Mitarbeiter reibt sich regelmäßig angestrengt die Augen: Manchmal steckt mehr dahinter als bloße Ermüdungserscheinungen nach einem langen Tag am Rechner – zum Beispiel Schwierigkeiten beim scharfen Sehen während der Bildschirmarbeit. Löst eine reguläre Sehhilfe das Problem nicht, braucht die Person unter Umständen eine spezielle Bildschirmbrille.



WAS IST EINE BILDSCHIRMBRILLE?

Eine Bildschirmbrille unterstützt, wenn die Sehkraft und insbesondere die Akkomodationsfähigkeit nachlässt. Dann fällt es der Augenlinse schwer, Dinge in unterschiedlicher Entfernung zu fokussieren. Genau das ist aber bei Bildschirmarbeit gefragt, wenn der Blick zwischen Tastatur (< 50 cm) und Bildschirm (50–100 cm) wechselt – und hin und wieder auch über den Bildschirm hinweg, etwa zur Kollegin gegenüber (> 100 cm). Im Gegensatz zu einer regulären Gleitsichtbrille ist die Sehstärke der Bildschirmbrille auf diese drei Bereiche sowie die entsprechende Blickrichtung optimiert. Sprich, Nutzende können Fern-, Zwischen- und Nahbereich scharf sehen, ohne den Kopf bewegen zu müssen (→ *Illustration*). Das fördert auch die Ergonomie.

WELCHE ROLLE SPIELT DIE ARBEITSMEDIZINISCHE VORSORGE?

Die Arbeitsmedizinische Vorsorge soll dazu beitragen, berufsbedingte Erkrankungen zu erkennen und zu vermeiden. Arbeitgebende müssen Mitarbeitenden mit Bildschirmarbeitsplätzen diese Untersuchung anbieten. Hier gilt laut Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV): „Die Angebotsvorsorge enthält das Angebot auf eine angemessene Untersuchung der Augen und des Sehvermögens.“ Ob Beschäftigte das Angebot annehmen, ist ihnen überlassen. Im Sinne gesunder und sicherer Arbeit ist dies aber dringend zu empfehlen. Bestenfalls übernehmen Betriebsärztinnen und Betriebsärzte die Untersuchung wie auch die folgende Beratung, da sie Beschäftigte und Unternehmen kennen.

Fernbereich

ab 1 Meter

Zwischenbereich

0,5 bis 1 Meter

Nahbereich

bis 0,5 Meter

WANN WIRD EINE BILDSCHIRMBRILLE EMPFOHLEN UND SOMIT ERSTATTET?

In der ArbMedVV heißt es weiter: „Den Beschäftigten sind im erforderlichen Umfang spezielle Sehhilfen für ihre Arbeit an Bildschirmgeräten zur Verfügung zu stellen, wenn Ergebnis der Angebotsvorsorge ist, dass spezielle Sehhilfen notwendig und normale Sehhilfen nicht geeignet sind.“ Stellt die Ärztin oder der Arzt also fest, dass nur eine Bildschirmbrille die Fähigkeit zum scharfen Sehen am Bildschirm gewährleisten kann beziehungsweise diese dazu beiträgt, gesunde ergonomische Arbeit zu ermöglichen, wird diese empfohlen – und somit erstattet.

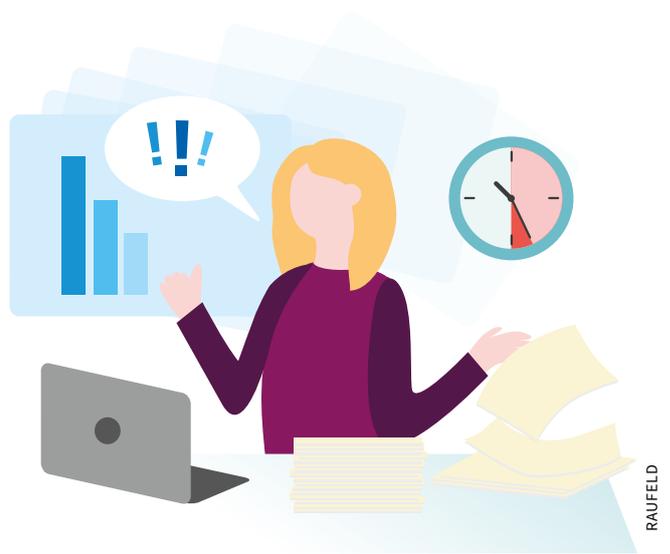
GIBT ES GRENZEN FÜR DIE KOSTENERSTATTUNG?

Die Höhe der Kostenerstattung ist gesetzlich nicht festgelegt. Um Konflikte zu vermeiden, welches Gestell und welche Gläser bezahlt werden, können Verantwortliche dazu allgemeingültige vertragliche Rahmenbedingungen festlegen (zum Beispiel die Kostenerstattung eines Kassengestells mit passenden Gläsern).

Sehhilfen am Arbeitsplatz:
publikationen.dguv.de
 Webcode: p250008

Work-Life-Hacks für Teamsitzungen

Der Arbeitsalltag ist gefüllt mit **Meetings, Beratungen und Gesprächen**. Doch diese Termine sind meist unzureichend vorbereitet und überladen. Imke König weiß, wie es besser geht.



RAUFELD



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

Der regelmäßige Austausch unter Mitarbeitenden ist hilfreich für die Zusammenarbeit, notwendige Schnittstellen und gute Arbeitsergebnisse. Dieser Austausch wird in der Regel mit Teamsitzungen, Dienstberatungen und Jours fixes (wo ist da eigentlich der Unterschied?) strukturiert gepflegt.

Das ist ein Leseaufmerksamkeits-test! Wirklich, Schnittstellenverbesserung? Verbesserung der Zusammenarbeit? Nächster Versuch: Die meisten dieser regelmäßigen Sitzungen dienen dem Informationsaustausch. Wirklich? Letzter Versuch:

Die meisten dieser regelmäßigen Sitzungen dienen der Informationsvermittlung der Führungskraft an die Mitarbeitenden. Es werden viele Folien gezeigt, denn die Führungskraft hat sehr viele Folien erhalten. Der Austausch darüber kann nur sehr begrenzt geschehen, denn die Zeit ist bei allen knapp und alle sind von den 30 Folien mit sehr viel Text erschöpft.

In Teamworkshops bekomme ich diese Wünsche und Verbesserungsvorschläge hinsichtlich Führung genannt:

1. Fassen Sie die sehr vielen Informationen aus Newslettern, Fachinformationen und sonstigen regelmäßig hereinströmenden Mails dieser Art zusammen. Kennzeichnen Sie dabei, welche für das Team wirklich wichtig sind. Tipp zur Delegation: Das kann auch reihum von jeweils einer Person erledigt werden, die Führungskraft ist dann auch mal an der Reihe.
2. Verwenden Sie bitte dabei keine Folien oder nur sehr wenige.
3. Die üblichen Präsentationen zu Zahlen, Daten, Fakten müssen bei allem Respekt für Gewinn- und Zielorientierung nicht zusammen angeschaut werden. Es reicht, wenn sie auf einem gemeinsamen Laufwerk abgespeichert sind. Da können alle die Zahlen bei Bedarf selbst nachsehen.
4. Lassen Sie Teamsitzungen nicht ausfallen, wenn gerade „nichts Wichtiges ist“. Dann bleibt Zeit für

den Austausch als ganze Gruppe, der für gewöhnlich zu kurz kommt.

5. Finden Sie im Team eine Häufigkeit und Dauer für Sitzungen, die passt. Möglicherweise kann das auch mal durch Änderungen aller Art angepasst werden ...

Von mir gern noch folgende weitere Anregungen:

6. Lernen Sie ein Grundgerüst fürs Moderieren. Das heißt mindestens: aktivierende Techniken kennen, wortreiche Auslassungen eindämmen können, immer wieder strukturieren, zusammenfassen, protokollieren (bitte reihum delegieren).
7. Protokolle werden zu Beginn der nächsten Sitzung kurz reaktiviert. Das holt alle, die nicht da waren, gut rein und schafft einen roten Faden. Was blieb offen, was ist noch aktuell, was hat sich wie weiterentwickelt?
8. Für Fortgeschrittene bieten sich kreative Techniken an: Alte, sich dahinschleppende Projekte begraben, Fragekarten verwenden, darstellende Künste.

Okay, beim letzten Punkt habe ich etwas übertrieben. Oder haben Sie schon was ausprobiert? Jeder Beitrag wird ohne Worte oder gar tänzerisch dargestellt?



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

Ins Netz gegangen – drei Fundstücke



PODCAST

*Mit mehr Zufriedenheit
durchs Leben gehen*

Negativer Stress und Druck bestimmen meist das Bild, wenn von mentaler Gesundheit gesprochen wird. Doch es gibt auch positive Gefühle, die Menschen sogar stärken können. Wer Emotionen wie Dankbarkeit, Freude, Hoffnung, Liebe, Zuwendung erlebt, steigert das eigene Wohlbefinden. Die Positive Psychologie untersucht, wie das gelingt, erläutert Michaela Brohm-Badry, Neurowissenschaftlerin und Motivationsforscherin. Im Podcast „Herzschlag“ der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) gibt sie Hinweise, wie sich Positive Psychologie gewinnbringend im Berufsleben einsetzen lässt.

Herzschlag, Folge 106:
bgw-online.de/podcast



FILM

*Manipulation von
Schutzeinrichtungen unterbinden*

Viele Arbeitsunfälle gehen darauf zurück, dass Schutzeinrichtungen an Maschinen außer Kraft gesetzt wurden. Führungskräfte tragen eine hohe Verantwortung dafür, dass es in ihrem Unternehmen keine Anreize dafür gibt, die Schutzeinrichtungen an Maschinen und Anlagen zu manipulieren. Zu diesen Anreizen gehört etwa hoher Zeitdruck, unter dem die Beschäftigten stehen. Wie Vorgesetzte in solchen Fällen für mehr Sicherheit eintreten, vorausschauend handeln und Manipulationen an Schutzeinrichtungen effektiv verhindern, zeigt ein kurzer Animationsfilm der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen.

tube.dguv.de
Suche: Manipulation



BERICHT

*Zwischen Flexibilität
und Überforderung*

Die digitale Kommunikation erhöht die Möglichkeiten für Beschäftigte, untereinander zu interagieren. Laut einer Beschäftigtenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) schätzt die Hälfte der Beschäftigten die flexiblen Kommunikationsmöglichkeiten. Die im *Bericht kompakt* veröffentlichten Ergebnisse zeigen zugleich, dass sich ständige Erreichbarkeit und Überforderung negativ auf die mentale Gesundheit auswirken können. Das führt zu einem sogenannten Flexibilitätsparadoxon, bei dem Beschäftigte sowohl hohe Flexibilität als auch hohe Anforderungen wahrnehmen.

baua.de
Suche: Flexibilitätsparadoxon

IMPRESSUM

topeins 7. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // Internetadresse: topeins.dguv.de

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

Produktion: Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, raufeld.de, Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: redaktion@topeins.dguv.de, Projektleitung: Jana Gering, Redaktion: Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Dana Jansen, Grafik: Bente Schipp (Ltg.), Stephan Krause, Antje Zimmermann // Druck: L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Marktweg 42–50, 47608 Geldern // Aboservice für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.: topeins.dguv.de/kontakt/aboservice

Titelbild dieser Ausgabe: Adobe Stock/Cathy Keifer

Stand dieser Ausgabe: 03.02.2025

Die nächste Ausgabe erscheint am 12.06.2025



Heftvorschau

Der Klimawandel lässt das Risiko von Hitzewellen steigen. Wie Kommunen Hitzeschutzpläne aufstellen, die die Bevölkerung und damit auch Beschäftigte schützen, zeigt die nächste Ausgabe von **topeins**.

**ES GEHT EUCH ALLE
AN, WENN MAN MICH
ANGEHT.**



**#Gewalt
Angehen**

**GEMEINSAM STARK
GEGEN GEWALT.**

„Selten kommen Angriffe aus dem Nichts. Es gibt häufig eine Eskalation, die sich durch gegenseitigen Respekt entschärfen lässt.“



Andre Niewöhner, Polizeioberrat, Leiter der Koordinierungsgruppe #sicherimDienst