

# top eins

topeins.dguv.de

**JETZT**

**MITMACHEN**

Wir verlosen das Buch  
„Arbeitswelt. Inklusion.  
Inspiration.“

→ Seite 23



## Teilhabe stärken

Inklusion im Unternehmen sorgt dafür, dass alle Menschen am Arbeitsleben teilhaben können. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion

### SMART ARBEITEN

Vorsicht, elektrisch: Was bei der Umstellung der Fahrzeugflotte gilt

### VERANTWORTLICH FÜHREN

Beschäftigte beteiligen: Die Methode des Employee Listening

### GESUND BLEIBEN

Hautschutz: Ekzemen vorbeugen in Pflegeberufen

## Liebe Leserinnen und Leser,

116.000 schwerbehinderte Menschen waren laut Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2023 arbeitslos. Gleichzeitig brauchen viele Unternehmen dringend mehr gut ausgebildete Mitarbeitende. Verschenktes Potenzial, denn mehr als die Hälfte der arbeitslosen Menschen mit Beeinträchtigung haben einen Berufs- oder Hochschulabschluss und suchen Tätigkeiten als Fachkraft. Aber nicht nur wegen des steigenden Fachkräftemangels



Inklusion braucht offene Kommunikation und Vertrauen. Für die Umsetzung gibt es Unterstützungsmöglichkeiten.

täten Unternehmen gut daran, mehr Menschen mit Behinderung einzustellen. Teilhabe an der Arbeit ist ein gesetzlich verankertes Recht. Das Jobcenter Berlin-Lichtenberg zeigt, wie ein erfolgreiches Inklusionskonzept aussehen kann, wenn alle zusammenarbeiten – von der Geschäftsführung bis zu den Mitarbeitenden. Wie das gelungen ist und wo Unternehmen Unterstützung und Informationen finden, lesen Sie in unserer Titelgeschichte.

Die Beschäftigten einzubinden, wenn Änderungen anstehen oder Prozesse verbessert werden sollen, ist ebenfalls eine gute Idee. Zuhören ist dabei der Schlüssel. Wie Führungskräfte bei der Beteiligung von Mitarbeitenden vorgehen sollten, schildert der Beitrag ab Seite 20. Ab Seite 26 lesen Sie, wie der Hautschutz von Beschäftigten verbessert und so schweren Hauterkrankungen vorgebeugt werden kann. Diese gehören in vielen Branchen zu den häufigsten Berufskrankheiten. Am Beispiel von Pflegeberufen zeigen wir, wie eine gute Prävention aussieht. Viel Freude mit dieser Ausgabe wünscht

## Ihre Chefredaktion

IMPRESSUM **top eins** 7. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // **Internetadresse:** [topeins.dguv.de](http://topeins.dguv.de) // **Herausgegeben von:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkert, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de), Internet: [dguv.de](http://dguv.de), Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Hausteil, DGUV // **Redaktionsbeirat:** Torsten Buchmann, Britta Ibal, Kathrin Kilian, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Kirsten Wasmuth, Heike Wenzel, Dr. Annetrin Wetzstein, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethage, Dr. Monika Zaghaw, Holger Zingsheim // **Produktion:** Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, [raufeld.de](http://raufeld.de), Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: [redaktion@topeins.dguv.de](mailto:redaktion@topeins.dguv.de), Projektleitung: Jana Gering, Redaktion: Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Dana Jansen, Grafik: Andreas Stark (Ltg.), Daniella Heil, 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](http://topeins.dguv.de/kontakt/aboservice) // **Titelbild dieser Ausgabe:** Imago Images/vvoenny // **Stand dieser Ausgabe:** 11.11.2024 // **Die nächste Ausgabe erscheint** am 06.03.2025.



4

**MELDUNGEN**

Aktuelles rund ums Führen im öffentlichen Dienst

6

**UPDATE RECHT**

Neue Technische Regel für Bildschirmarbeit

13

**KONFLIKTGESPRÄCH**

Schwierige Unterredungen erfolgreich gestalten

14

**VERKEHRSSICHERHEIT**

Sichtbar sein und das Unfallrisiko senken

Getty Images/ Jöhner Images



16

**PSYCHISCHE BELASTUNG**

Wie es gelingt, in der Gefährdungsbeurteilung psychische Risiken zu erfassen – etwa dank digitaler Tools

26

**HAUTSCHUTZ**

Ekzemen und anderen Hauterkrankungen vorbeugen



Getty Images/ Georgiy Datsenko



Imago Images/woenny

8

**VIELFALT FÖRDERN**

Wenn Einrichtungen Inklusion umsetzen, erfüllen sie nicht nur einen gesellschaftlichen Auftrag, sondern profitieren von Fachkräften und neuen Perspektiven. Wie Inklusion gelingen kann und mit wem Führungskräfte zusammenarbeiten sollten, zeigt das Jobcenter Berlin Lichtenberg. Braille-Schrift wie auf dieser Tastatur (Bild) spielt dort ebenfalls eine wichtige Rolle.

20

**BETEILIGUNG**

Vor Veränderungen die Meinung der Beschäftigten einholen

23

**NETZWERKEN**

So bringen Führungskräfte Inklusion voran

24

**MOBILITÄT**

Was bei der Einführung von E-Fahrzeugen zu beachten ist

29

**INFEKTE**

Die Abwehrkräfte stärken und das Immunsystem aktivieren

30

**KOLUMNE**

Imke König geht der Frage nach, wann das Handy verzichtbar ist

31

**KLICKTIPPS**

Drei empfehlenswerte Fundstücke aus dem Netz

## Kurz gefasst

**Über eine starke Belastung** klagen Erwerbstätige in personenbezogenen Dienstleistungen. Sie berichten häufiger als andere Beschäftigte von Beanspruchungen, wie dem Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit, und von Schwierigkeiten, nach der Arbeit mental abschalten zu können. Zudem klagen sie häufig über körperliche Erschöpfung sowie Kopfschmerzen und Verdauungsbeschwerden. Das zeigen Befragungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

**baua.de, Suche:**  
**Erwerbstätige im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen**



**Weniger am Schreibtisch sitzen**, dafür mehr Bewegung bekommen – wie sich das im Arbeitsalltag umsetzen lässt, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) untersucht. In zwei Workshops dazu entwickelten die Teilnehmenden verschiedene Ideen. Eine davon ist, eine ausgeschilderte Strecke im Außenbereich des Betriebs mit Zeit- und Entfernungsangabe für Walk-&-Talk-Meetings einzurichten. Eine andere ist, den Beschäftigten Anregungen für Bewegungspausen im Filmformat zu geben. Diese und weitere Ergebnisse sind in der Publikation „Mehr Bewegung und weniger Sitzen bei der Schreibtischarbeit“ zusammengestellt.

**baua.de, Suche: Sitz-Bewegungsverhalten**

HIGH FÄHRT NICHT.  
**HIGH  
LÄSST  
FAHREN**

Adobe Stock/Chalabala



## Kampagne ruft auf: High nicht selbst fahren

Der Konsum von Cannabis ist für Erwachsene in Deutschland seit dem 1. April 2024 nicht mehr strafbar. Zudem wurde im Sommer der THC-Grenzwert für den Straßenverkehr heraufgesetzt. Doch Fahren unter Drogeneinfluss stellt ein großes Risiko dar. „High fährt nicht. High lässt fahren.“ ist daher auch das Motto einer neuen Kampagne des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR). Sie richtet sich insbesondere an jüngere Menschen und kann daher gut von Führungskräften genutzt werden, um besonders jüngere Teammitglieder wie Azubis über die Risiken des Fahrens unter dem Einfluss von Cannabis aufzuklären. Auf Social-Media-Plattformen ist die Kampagne genauso aktiv wie in Berufsschulen, Fahrschulen und im Radio.



Info-Material der Kampagne:  
**[high-laesst-fahren.de](https://high-laesst-fahren.de)**

## Erste Hilfe jederzeit sicherstellen

Laut DGUV Vorschrift 1 müssen Unternehmen und Einrichtungen sicherstellen, dass immer genügend Ersthelfende vor Ort sind. Das können je nach Branche bis zu zehn Prozent der Belegschaft sein. In Zeiten von Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten ist das nicht immer leicht. Es kann daher erforderlich sein, mehr Personen in Erster Hilfe auszubilden als vorgegeben. Auch

hilft es, vor allem Beschäftigte auszubilden, die meist vor Ort sind, weil sie etwa am Empfang arbeiten. Weitere Tipps stehen in der „Fachbereich AKTUELL“ – „Erste Hilfe bei flexiblen Arbeitsformen und Arbeitszeiten“.



FBEH-001 zum Nachlesen:  
**[publikationen.dguv.de](https://publikationen.dguv.de)**  
**Webcode: p022596**

Gut gesagt

»

Inklusion bedeutet  
für mich, gemeinsam  
verschieden zu sein.

«

Lutz Neumann

Geschäftsführer des Jobcenters Berlin Lichtenberg,  
dessen Einrichtung 2022 den Inklusionspreis  
des Landes Berlin erhielt.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

## Kaizen-Methode in der Verwaltung anwenden

Die Managementmethode „Kaizen“ steht für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und nachhaltiges Lernen als Organisation. Die vom Nationalen E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ) geförderte Kurzstudie „Kaizen für Kommunen“ hat untersucht, wie sich die Methode in Kommunen anwenden ließe. Laut der Studie kommt Führungskräften bei der Umsetzung eine zentrale Rolle zu. Sie müssten eine Lernkultur etablieren, in der es Raum zum Ausprobieren gebe und zu der eine positive Fehlerkultur zähle. Die Kurzstudie kann kostenfrei heruntergeladen werden.



[negz.org/publikation/  
kaizen-fuer-kommunen/](https://negz.org/publikation/kaizen-fuer-kommunen/)

## Leitfaden zur Gewaltprävention in Krankenhäusern

Gewalt und Aggression durch Patientinnen und Patienten sowie ihre Angehörigen gehören für viele Beschäftigte in Krankenhäusern bereits zum Arbeitsalltag. Konzepte zur Gewaltprävention sollen helfen, Mitarbeitende in den Ambulanzen, auf den Stationen und in anderen Bereichen zu schützen. Doch welche Maßnahmen helfen tatsächlich weiter? Auf Initiative der Krankenhausgesellschaft Nordrhein-Westfalen trat 2023 eine Arbeitsgruppe zusammen, in der Kliniken, die Landesregierung und die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen vertreten waren. Die Gruppe erstellte den Leitfaden „Gewalt und



Gewaltprävention im Krankenhaus: Handlungsempfehlungen und Praxistipps für Geschäftsführung und Führungskräfte“. Dieser soll Krankenhausleitungen einerseits helfen zu ermitteln, wo ein bestehendes Gewaltpräventionskonzept noch Lücken hat. Er soll aber auch dabei unterstützen, das gefährdete Personal zu schulen und konkrete Praxistipps für die eigene Einrichtung zu erarbeiten. Der Leitfaden ist online frei verfügbar. Künftig soll er auf Basis von Erfahrungsberichten noch weiterentwickelt werden.



[kgnw.de/klinik-welt/  
gewaltpraevention](https://kgnw.de/klinik-welt/gewaltpraevention)

# Gesund am Bildschirm arbeiten: Vorgaben wurden konkretisiert

Regelmäßige Bildschirmarbeit birgt Gesundheitsrisiken, die Führungskräfte kennen sollten. Die neue **Technische Regel ASR A6** vertieft die Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung an Ergonomie, Technik und Organisation – und ergänzt konkrete Schutzmaßnahmen.



Auch Anforderungen an die Bildschirmgröße sind in der ASR A6 definiert.

Adobe Stock/contrastwerkstatt



Die ASR A6 unterstützt etwa bei der Einrichtung von Telearbeitsplätzen, Unterweisungen und der Ausrichtung von Bildschirmen und Bürostühlen.

**V**om Praktikanten bis zur Geschäftsführerin: Viele Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung eint, dass sie einen Großteil ihrer Arbeitszeit vor dem Bildschirm verbringen – und dadurch einer ganzen Reihe von gesundheitlichen Risiken ausgesetzt sein können. Die im Juli 2024 veröffentlichte Technische Regel ASR A6 „Bildschirmarbeit“ hilft dabei, diese Risiken zu ermitteln und zu vermeiden.

## Anwendungsbereich

Die ASR A6 gilt für „die ortsgebundene Verwendung von Bildschirmgeräten an Arbeitsstätten und Telearbeitsplätzen sowie die regelmäßige ortsveränderliche Verwendung tragbarer Bildschirmgeräte innerhalb der Arbeitsstätte“.

## Ziele und Neuerungen

Eine statische Haltung, eine ungünstige Arbeitsumgebung und konstantes Scharfstellen der Augen: Nur drei mögliche Risikofaktoren von Bildschirmarbeit, die körperliche und psychische Beschwerden zur Folge haben können. Diese Gefährdungen zu verringern oder zu vermeiden, ist erklärtes Ziel der ASR A6. Zur Einordnung des Inhalts: Die grundsätzlichen Vorgaben für Bildschirmarbeitsplätze sind nicht neu. Technische Regeln konkretisieren lediglich bestehende Gesetze und Verordnungen, um deren praktische Umsetzung im Arbeitsalltag zu erleichtern. Die ASR A6 ergänzt als Arbeitsstättenregel die Vorgaben der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV). So enthält sie etwa spezifische Empfehlungen zur Unterweisung bei Bildschirmtätigkeiten. Ebenso wurden die Anforderungen an die Gestaltung von Telearbeitsplätzen konkretisiert (→ *Grafik Seite 7*).

## Fokus Ergonomie, Hardware und Software

Besonders umfangreich ergänzt die ASR A6 den Teil des Anhangs der ArbStättV, der sich der Hard- und Software widmet. Zwei Beispiele: Bildschirme sollen so aufgestellt werden, dass die Blicklinie 30 bis 35 Grad aus der Horizontalen nach unten geneigt ist. Für die Bildschirmgrößen gilt: Für Textverarbeitung und Mailverkehr ist eine Bildschirmdiagonale von 17 Zoll geeignet, für Arbeiten mit mehreren Softwareanwendungen sind es ein Breitbildformat bzw. zwei Bildschirme. Weitere Ergänzungen gibt es zum Lichteinfall, zur Raumbeleuchtung sowie geeigneten Sitzhöhe.



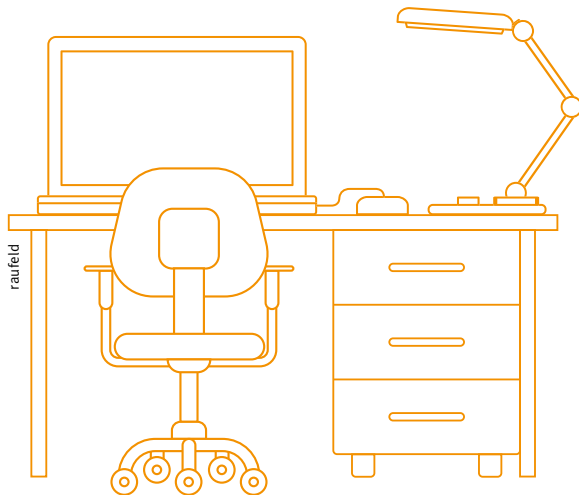
Die neue Technische Regel ASR A6:

[baua.de/DE/Angebote/Regelwerk/ASR/ASR-A6](https://baua.de/DE/Angebote/Regelwerk/ASR/ASR-A6)

## VORGABEN FÜR TELEARBEITSPLÄTZE

### DEFINITION TELEARBEITSPLÄTZE NACH § 2 ABSATZ 7 ARBSTÄTTV:

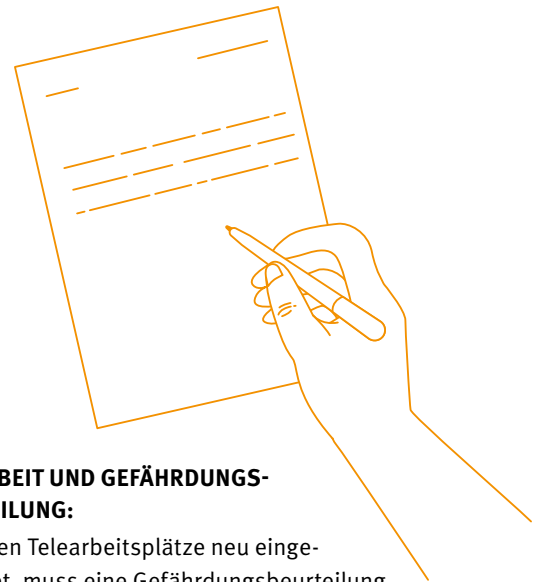
⇨ Von den Arbeitgebenden fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt wird.



### AUSSTATTUNG VON TELEARBEITSPLÄTZEN

Von den Arbeitgebenden bereitzustellen sind:

- ⇨ Arbeitsmittel, zum Beispiel Bildschirme, Telefon, Internetverbindung
- ⇨ Mobiliar, zum Beispiel Arbeitsstuhl und -tisch
- ⇨ Geeignete Beleuchtung
- ⇨ Hinweis: Stellen Beschäftigte eine eigene Ausstattung zur Verfügung, kann diese nach Vereinbarung auch genutzt werden (⇨ Gefährdungsbeurteilung).



### TELEARBEIT UND GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG:

- ⇨ Werden Telearbeitsplätze neu eingerichtet, muss eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden.
- ⇨ Dabei gilt es, die Eigenarten von Telearbeit zu berücksichtigen: Faktoren wie soziale Isolation, Arbeits-/Pausenzeiten oder Erreichbarkeit können zu erhöhter psychischer Belastung führen.
- ⇨ Mobiliar und Arbeitsmittel müssen den sicherheitstechnischen und ergonomischen Anforderungen entsprechen.



#### HINWEIS:

Die ASR A6 gilt nur für Telearbeitsplätze, nicht für die Verwendung von Bildschirmgeräten außerhalb von Arbeitsstätten (etwa in Verkehrsmitteln).

## Alles, was Recht ist

**Die elektronische Patientenakte (ePA)** steht ab dem 15. Januar 2025 allen Patientinnen und Patienten zur Verfügung. Sie können ihre medizinischen Daten dann jederzeit per App einsehen. Auch Daten zu Arbeitsunfällen oder Berufskrankheiten können in die ePA eingetragen werden – sofern die Patientinnen und Patienten einverstanden sind. Somit profitieren auch Versicherte der gesetzlichen Unfallversicherung künftig von einem Plus an Transparenz.  
**dguv.de/gesundheitssystem**

Adobe Stock/milato3



**Das Cannabisgesetz** hat viele Fragen aufgeworfen – auch rund um den Arbeits- und Versicherungsschutz.

Wie sind Beschäftigte nach Cannabiskonsum versichert und dürfen Unternehmen Cannabis grundsätzlich verbieten? Eine „Fachbereich AKTUELL“ zum Thema wurde im Juli 2024 aktualisiert. In Kapitel 9 wird erläutert: Cannabis Konsum gefährdet den Versicherungsschutz. Zudem drohen haftungsrechtliche Konsequenzen, wenn Beschäftigte unter Drogeneinfluss einen Arbeitsunfall bei einer Kollegin oder einem Kollegen verursachen.  
**publikationen.dguv.de**  
**Webcode: p022629**

WEITERE MELDUNGEN ONLINE: [WWW.TOPEINS.DGUV.DE](http://WWW.TOPEINS.DGUV.DE)



# Gemeinsam für mehr Teilhabe

Beschäftigte mit und ohne Behinderung können die gleiche Arbeit leisten. Das kann gewisse Bedingungen voraussetzen, bei deren Realisierung **verschiedene Sozialversicherungsträger und Inklusionsämter** helfen. Wie wichtig dafür auch vertrauensvolle Kommunikation ist und wo Führungskräfte gefragt sind, zeigt das Jobcenter Berlin Lichtenberg.

VON **DANA JANSEN**

**B**raille-Schrift an Geländern und Türschildern, Leitsysteme am Boden und angepasste Computersoftware für Menschen mit Sehbeeinträchtigung, Rampen und Aufzüge für Rollstühle, ein Assistenzhund, ergonomische Ausstattung und individuelle Vereinbarungen zu Arbeitsmodellen: All diese Maßnahmen machen es im Jobcenter Berlin Lichtenberg möglich, dass unter 552 Mitarbeitenden auch 58 schwerbehinderte Personen arbeiten – vom einfachen Dienst bis in die Führungsebene. „Inklusion bedeutet für mich, gemeinsam verschieden zu sein“, sagt Geschäftsführer Lutz Neumann. Er engagiert sich für inklusive Arbeitsbedingungen in seiner Einrichtung. 2022 ist das Jobcenter mit dem Inklusionspreis des Landes Berlin ausgezeichnet worden.

Inklusiv aufgestellte Unternehmen leisten einen wichtigen sozialen Beitrag. Aber auch mit Blick auf den steigenden Fachkräftemangel lohnt sich Inklusion: Von bundesweit 116.000

arbeitslosen Menschen mit Schwerbehinderung im Jahr 2023 hatten laut Bundesagentur für Arbeit mehr als die Hälfte einen Berufs- oder Hochschulabschluss und suchten eine Beschäftigung als qualifizierte Fachkraft.

Um das Potenzial der Menschen mit Behinderung in die Arbeitswelt zu übertragen, wünscht sich Jürgen Meß, Leiter des Sachgebiets Barrierefreie Arbeitsgestaltung der DGUV, ein noch stärkeres Bewusstsein für ihre Belange, aber auch ihre Stärken. „Genau wie bei jeder Personalentscheidung geht es doch darum, dass jemand die richtigen Qualifikationen mitbringt. Im Austausch mit den Menschen selbst und den unterstützenden Fachstellen wird dann gemeinsam dafür gesorgt, dass die Tätigkeit auch ausgeübt werden kann.“ Das gehe zwar eventuell mit einem gewissen Aufwand und Veränderungen im Unternehmensalltag einher, trotzdem ermutigt der Experte nachdrücklich zu mehr Engagement. „Wenn eine Zusammenarbeit nicht funktioniert, wird ein Beschäftigungsverhältnis >>





1.025



**Jobcenter**  
Gemeinsam *aktiv* für Berlin Lichtenberg



Eingangszone

Team 712 / 713



SOZIAL-  
RAUM

Braille-Schrift und Leitsysteme für Blinden-  
stöcke helfen Beschäftigten mit einer Seh-  
beeinträchtigung bei der Orientierung.  
Angepasste Computersysteme können ihnen  
die Arbeit am Rechner ermöglichen.

Jobcenter Berlin Lichtenberg

» auch nicht erzwungen. Aber oft ist die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung gar nicht so kompliziert. Und allein gelassen wird auch niemand.“

### Beratung und Unterstützung

Spätestens mit dem Teilhabestärkungsgesetz 2022 sind Arbeitgebenden umfangreichere und zugängliche Unterstützungsmöglichkeiten geboten. „Mit der Hilfe von Rehabilitationsträgern wie den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung, der Rentenversicherung oder der Bundesagentur für Arbeit ist Verlass auf ein sehr gut ausgebauten Unterstützungs-, Beratungs- und Finanzierungssystem“, bestätigt Christoph Beyer, Leiter des Inklusionsamtes des Landschaftsverbands Rheinland. Hinzu kommen die Inklusions- und Integrationsämter und ihre Angebote wie der Inklusionsfachdienst (IFD), der Technische Beratungsdienst oder die Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgebende (EAA), die alle konkret auf Inklusionsunterstützung ausgelegt sind (→ *Gut zu wissen Seite 11*). Die Angebote anzunehmen lohnt sich. Denn dieses Jahr wurde die Ausgleichsabgabe auf 140 bis 720 Euro monatlich erhöht, wenn Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitenden nicht mindestens 5 Prozent schwerbehinderte Menschen beschäftigen. Das Geld geht an die Inklusionsämter.

„Wenn man noch gar nicht weiß, wo man anfangen soll, wenn man eine Person mit besonderen Bedarfen einstellen will, einfach an die Einheitlichen Ansprechstellen wenden!“, so Beyer. Die Ansprechstellen wurden mit dem Teilhabestärkungsgesetz auf Landesebene installiert. „Die Ansprechpersonen dort kennen die lokalen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes und fungieren als persönliche Lotsen für alle möglichen Inklusionsthemen. Bei Bedarf bleiben sie während des ganzen Einstellungsprozesses hindurch begleitend an der Seite des Unternehmens.“ Beyer berichtet von guten Erfahrungen mit den Ansprechstellen.

Viele Unternehmen erhalten auch nach der Einstellung den Kontakt zur EAA aufrecht.

### Gesprächsangebote machen

Da nur drei Prozent aller Behinderungen angeboren sind und die meisten erst im Laufe des Lebens auftreten, müssen Arbeitgebende und Führungskräfte eventuell auch akut auf eine Behinderung reagieren. Ziel von



Inklusion funktioniert nur mit persönlichem Austausch. Im Jobcenter Berlin Lichtenberg beraten sich Verantwortliche wie der Schwerbehindertenvertreter Marcel Wallisch und die Inklusionsbeauftragte Anja Ullrich, wenn Beschäftigte Anliegen vorbringen.

Jobcenter Berlin Lichtenberg

# 92 %

**aller Unternehmen im öffentlichen Dienst kamen im Jahr 2022 ihrer Beschäftigungspflicht vollständig oder teilweise (wenn eine Person nicht das ganze Jahr über beschäftigt war) nach. Sie beschäftigten 220.000 schwerbehinderte Menschen.**

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Inklusion im Arbeitskontext ist immer, ein Beschäftigungsverhältnis zu erhalten. Dafür ist es essenziell, mit den Menschen persönlich zu sprechen. In Einrichtungen ab fünf Beschäftigten mit Schwerbehinderung ist deshalb die Aufstellung einer Schwerbehindertenvertretung gesetzlich verpflichtend (→ *Checkliste Seite 12*). Aber auch in kleineren Unternehmen sind klare Ansprechpersonen ratsam.

Im Jobcenter Berlin Lichtenberg hat Marcel Wallisch das Ehrenamt der Schwerbehindertenvertretung inne. Mitarbeitende und Führungskräfte sprechen ihn an, wenn sie Fragen oder Bedarfe haben, aber er sucht auch eigenständig das Gespräch. Einmal im Monat berät er sich mit dem Geschäftsführer und er steht in stetem Austausch mit Anja Ullrich, der Inklusionsbeauftragten auf Führungsebene. „Inklusion gelingt nur mit offener, vertrauensvoller Kommunikation und ehrlichem Zuhören über alle Hierarchieebenen hinweg“, bestätigt Ullrich ihren Kollegen.



Geschäftsführer Lutz Neumann nutzt etwa interne Kommunikationskanäle wie eine Mitarbeitendenzeitung oder offene Gesprächsangebote, um Transparenz zu Maßnahmen, Entscheidungen oder Entwicklungen zu schaffen und die Relevanz von Inklusion im Hause an alle zu vermitteln. Er macht auch beim jährlichen Aktionstag „Schichtwechsel“ mit, an dem Menschen mit und ohne Behinderungen ihren Arbeitsplatz tauschen, und nutzt Veranstaltungen, um alle Mitarbeitenden persönlich kennenzulernen.

### **Flexibel, aber vorbereitet**

Schon im Einstellungsprozess wird im Gespräch geklärt, was neue Mitarbeitende mit Behinderung benötigen, damit der Arbeitsplatz frühzeitig angepasst werden kann – von speziellen Tischen bis zur Rollstuhlrampe oder individuellen Arbeitszeiten. „Aber auch wenn eine Beeinträchtigung erst während der Beschäftigung auftritt, reagieren wir und passen die Gegebenheiten an. Wir achten auch darauf, dass >>



## **GUT ZU WISSEN**

### Unterstützung im Inklusionsprozess

#### **REHABILITATIONSTRÄGER WIE DIE UNFALLKASSEN UND BERUFGENOSSENSCHAFTEN**

##### **INKLUSIONS- BZW. INTEGRATIONSAMT:**

- bietet Unterstützung für Arbeitgebende (zum Beispiel zu Finanzierungsmöglichkeiten) und schwerbehinderte Menschen (zum Beispiel bei der Jobsuche oder der Finanzierung technischer Arbeitshilfen)
- arbeitet mit verschiedenen Partnerinnen und Partnern zusammen
- Träger ist das jeweilige Bundesland

##### **EINHEITLICHE ANLAUFSTELLE FÜR ARBEITGEBENDE (EAA):**

- Anlaufstellen mit Lotsenfunktion für Arbeitgebende bei der Ausbildung, Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung
- persönliche Informations-, Beratungs-, Vermittlungsmöglichkeit
- bundesweit flächendeckend von den Inklusions- und Integrationsämtern eingerichtet

##### **INKLUSIONSFACHDIENST (IFD):**

- vermittelt zwischen Arbeitgebenden und Menschen mit Behinderung
- erschließt nach Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Interessen geeignete Ausbildungs- und Arbeitsplätze
- klärt den Betrieb über Art und Auswirkung der Behinderung auf
- handelt im Auftrag der Inklusions- und Integrationsämter, Agenturen für Arbeit oder Rehabilitationsträger

##### **TECHNISCHER BERATUNGSDIENST (TBD):**

- berät in technischen Fragen der Arbeitsplatzgestaltung und unterstützt bei der Beschaffung und Handhabung von technischen Hilfsmitteln
- berücksichtigt neben technischen Anforderungen auch die Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse und der Arbeitssicherheit
- handelt im Auftrag der Inklusions- und Integrationsämter, Agenturen für Arbeit oder Rehabilitationsträger



Verzeichnisse der Inklusionsämter und Ansprechstellen sowie weitere Informationen: [bih.de](http://bih.de)



## CHECKLISTE

### Mit wem sich Führungskräfte austauschen können

#### Inklusionsbeauftragte:

- bei allen Fragen zu Inklusion im Unternehmen
- um die Verpflichtung zum Schutz und zur Förderung schwerbehinderter Mitarbeitenden einzuhalten
- um Belange der Schwerbehindertenvertretung zu erfahren
- Inklusionsbeauftragte arbeiten mit der Agentur für Arbeit und Inklusions- und Integrationsämtern zusammen und müssen diesen vom Arbeitgebenden genannt werden.

#### Interessenvertretungen wie die Schwerbehindertenvertretung (SBV):

- um von ihnen als Ansprechstelle und Vertrauensperson für Mitarbeitende über deren Belange informiert zu werden
- bei Entscheidungen, die behinderte Beschäftigte tangieren. Diese rechtzeitig und umfassend kommunizieren
- Die Schwerbehindertenvertretung ist die alle vier Jahre gewählte ehrenamtliche Interessenvertretung der schwerbehinderten Beschäftigten bei einer Unternehmensgröße ab fünf Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung.



Christoph Beyer, Leiter des Inklusionsamtes des Landschaftsverbandes Rheinland

LVR Inklusionsamt

» das ganze Team die Maßnahmen versteht und akzeptiert. Dieser empathische, menschliche Blick ist uns sehr wichtig“, so Schwerbehindertenvertreter Wallisch. Besonders bei unsichtbaren Behinderungen verlangt das auch mal Fingerspitzengefühl. „Wenn beispielsweise jemand aufgrund von Angststörungen nicht jeden Tag voll leistungsfähig ist oder vermehrt aus dem Homeoffice arbeitet, soll das Team das nicht als Sonderbehandlung, sondern als Maßnahme für gleiche Teilhabemöglichkeit verstehen.“ Um hier für noch mehr Vertrauen zu sorgen, gibt es Gesprächsrunden und Schulungen. Intern führt sie Wallisch selbst durch, aber auch von der Bundesagentur für Arbeit werden Trainings angeboten. Hier finden Arbeitgebende zudem ein breites Portfolio bedarfsgenauer Sachleistungen und bekommen Hilfe vom Technischen Beratungsdienst zur Installation und Nutzung.

#### Sicher, gesund und inklusiv arbeiten

Werden solche Sachleistungen in Form neuer Arbeitsmittel angeschafft oder Arbeitsplätze umgebaut, müssen eventuell auch (Sicherheits-)Unterweisungen angepasst und aufgefrischt werden. DGUV-Experte Meß verweist auf das große Informationsangebot der gesetzlichen Unfallversicherung zur barrierefreien Arbeitsgestaltung. „Neben Infomaterial werden auch Schulungen angeboten. Wir arbeiten mit Inklusionsämtern zusammen, daraus ergibt

# 90 %

aller Schwerbehinderungen sind Folge einer Krankheit.

Nur 3,3 % sind angeboren. Arbeitsunfälle als Ursache machen 0,7 % aus.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

sich ein breites Informationsspektrum rund um die Arbeitsplatzgestaltung und Sicherheits- und Gesundheitsfragen von schwerbehinderten Beschäftigten.“ Zudem betont er die wertvolle konkrete Beratungsfunktion der Unfallkassen.

Im Jobcenter Berlin Lichtenberg nutzen Geschäftsführung, Schwerbehindertenvertretung, Personalrat und die Fachkraft für Arbeitssicherheit die Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses (ASA), um Sicherheitsanforderungen zur Teilhabeförderung zu besprechen. Sie evaluieren gemeinsam, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss, damit alle Beschäftigten gleichwertig und sicher arbeiten können.

#### Auf die Stärken achten

Beyer streicht den Aspekt der Gleichwertigkeit noch mal gesondert heraus. Manchmal hätten Arbeitgebende Bedenken, dass behinderte Beschäftigte nicht hundert Prozent geben könnten. „Der Fokus sollte aber viel mehr darauf liegen, welche Stärken die Menschen mitbringen. Mit welchen besonderen Fähigkeiten oder Perspektiven sie das Unternehmen bereichern.“ DGUV-Experte Meß stimmt zu und ergänzt: „Mithilfe passender Unterstützung und eines angepassten Arbeitsplatzes kann ein Mensch mit Behinderung die gleiche Leistung bringen wie jemand ohne Einschränkungen auch. Das bedeutet Teilhabe.“



Inklusion im Betrieb:  
[publikationen.dguv.de](https://publikationen.dguv.de)  
 Webcode: p215123

Sich(er) verstehen

# Gutes Gespräch

Es gibt Unterredungen, die niemand gerne führt. Doch zum Aufgabenbereich von Führungskräften gehört es, Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen, sondern sie zu lösen. Tipps, wie sie **in schwierigen Situationen** erfolgreich mit Mitarbeitenden kommunizieren.

**A**nlässe für schwierige Gespräche gibt es viele: Ein Mitarbeiter erfüllt seine Aufgaben nicht sorgfältig oder zu spät, ein anderer hinterfragt jede Entscheidung und sorgt so für destruktive Stimmung im Team oder eine Mitarbeiterin reagiert häufig aggressiv, wenn sie von Kolleginnen und Kollegen angesprochen wird. Je schneller Führungskräfte in solchen Fällen das Gespräch suchen, desto besser. Denn zu einem frühen Zeitpunkt ist es meist einfacher, eine Lösung zu finden. Damit das gelingt, sollten sich Führungskräfte gut auf die Unterredung vorbereiten.

## 1. ERWARTUNGEN UND ZIELE DEFINIEREN

Zur Vorbereitung gehört, sich selbst klarzumachen, was mit dem Gespräch erreicht werden soll. Erfüllt besagter Mitarbeiter die ihm gegebenen Auf-

gaben nicht zuverlässig, so soll sich das künftig ändern. Um die Gründe für die Unzufriedenheit belegen zu können, ist es hilfreich, Beispiele zu sammeln. Außerdem gehört zu einer guten Vorbereitung, zu überlegen, was die andere Seite sagen könnte und was eine gute Reaktion darauf wäre.

## 2. SITUATION KLAR SCHILDERN UND FRAGEN STELLEN

Im Gespräch sollten Führungskräfte dem oder der Beschäftigten die Fakten nüchtern darlegen und mit Beispielen belegen. Vorwürfe sind zu meiden. Am besten beziehen sich Führungskräfte auf konkrete Situationen: „Mir ist aufgefallen, dass Sie die letzten drei Aufgaben erst verspätet abgeschlossen haben.“

Danach ist Zuhören gefragt. Denn nun soll zum Beispiel die Mitarbeiterin

sagen dürfen, wie es zu den Verspätungen kam. Führungskräfte sollten auf das Geschilderte inhaltlich reagieren und gegebenenfalls nachfragen, wenn für sie die Gründe nicht klar herausgekommen sind. Dabei gilt es jedoch, ruhig zu bleiben, statt emotional zu werden, auch wenn die Mitarbeiterin Vorwürfe erheben sollte, welche die Führungskraft nicht für gerechtfertigt hält. Besser ist es, das Gespräch immer wieder auf die Fakten zu lenken.

## 3. LÖSUNGEN FINDEN UND VEREINBARUNGEN TREFFEN

Damit die Unterredung ihren Zweck erfüllt, braucht es ein klares Ergebnis. Beide Seiten sollten sich auf eine oder mehrere Lösungen verständigen und vereinbaren, wie es weitergehen soll. Es ist gut, mindestens ein Folgegespräch zu vereinbaren, denn insbesondere wenn es um Verhaltensänderungen geht, ist Geduld gefragt. Eine Zielvereinbarung gibt dabei beiden Seiten Orientierung und verhindert, dass der Prozess immer wieder von vorne beginnt.

Illustration: Adobe Stock/Oksana

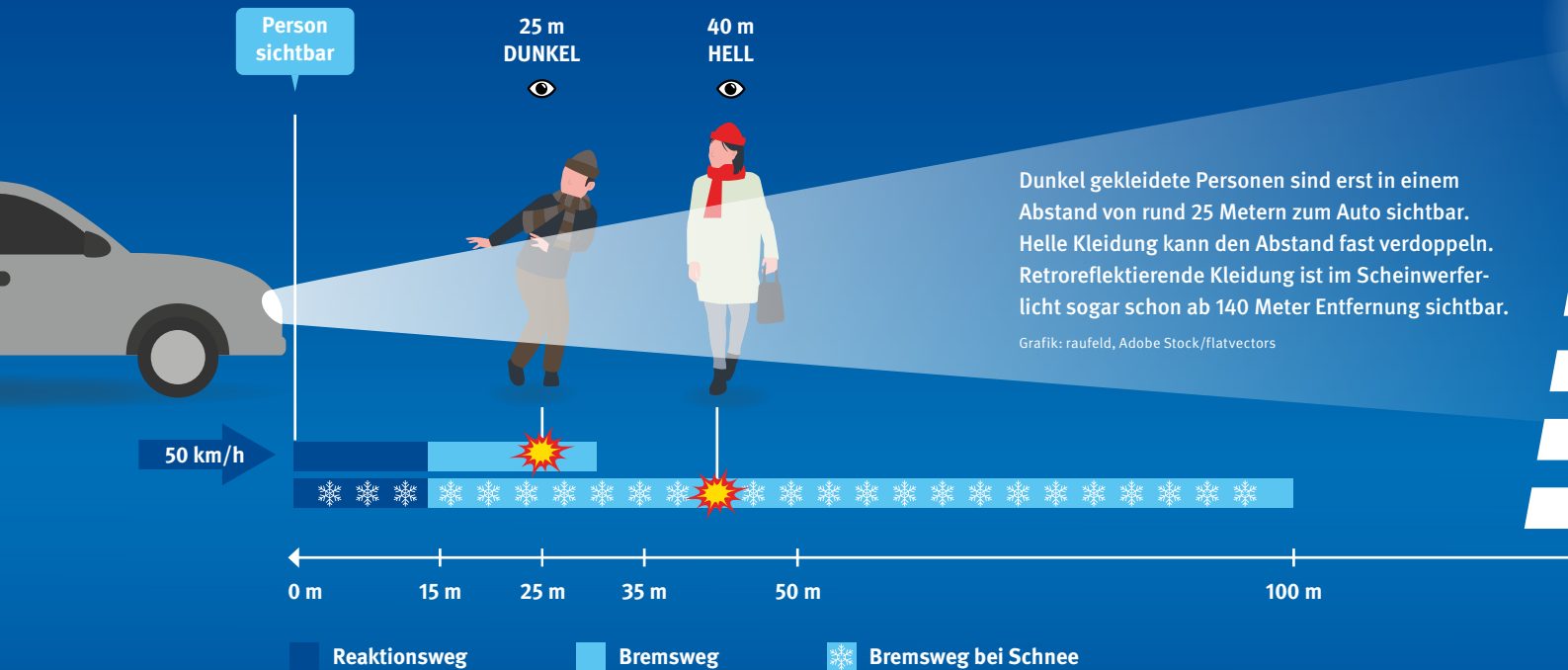


Kritik äußern:

[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de)

Suche: Verpackte Kritik

# Sicher und sichtbar



Bei Dunkelheit sind Personen zu Fuß oder auf dem Fahrrad schwer zu erkennen und stark unfallgefährdet. Retroreflektierende Kleidung schützt. Führungskräfte sollten ihre Beschäftigten für eine erhöhte **Sichtbarkeit im Straßenverkehr** sensibilisieren – und für rücksichtsvolles Fahren.

VON DANA JANSEN

Jedes Jahr in der dunklen Jahreszeit nehmen die Straßenverkehrsunfälle mit Personenschaden zu, laut Statistischem Bundesamt sind die Monate November bis Januar für Fußgängerinnen und Fußgänger besonders gefährlich. Und gerade an Werktagen häufen sich auf Arbeits- und Dienstwegen die Unfälle. Denn Menschen, die zu Fuß oder auf dem Fahrrad bei Dunkelheit unterwegs sind, werden schnell übersehen.

## Gesehen werden in passender Kleidung

Dabei kann schon die richtige Kleiderwahl wie helle und gut sichtbare Jacken dazu beitragen, Unfälle zu verhindern. Jacken mit retroreflektierenden Flächen oder Warnwesten machen Personen bereits in einem bis zu 120 Meter größeren Abstand für Autofahrerinnen und Autofahrer erkennbar als Personen in dunkler Kleidung (→ **Illustration diese Seite**). Das Material wirft das Scheinwerferlicht direkt zur Lichtquelle und

somit zur Person im Auto zurück. „Viele Menschen wissen gar nicht, wie schlecht sie in dunkler Kleidung zu sehen sind“, sagt Corina Walther, Sachgebietsleiterin für Persönliche Schutzausrüstung gegen physikalische Einwirkungen am Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA). Sie rät zu großflächigen retroreflektierenden Streifen oder Flächen vorne und hinten auf der Kleidung. Auch Mützen und Schuhe können mit solchen Flächen versehen sein. Für Rundumsichtbarkeit helfen Leucht- oder retroreflektierende Bänder für Arme, Beine, Taschen und Rucksäcke, die besonders durch die Bewegung zu guter Sichtbarkeit führen.

Um auch auf dem Fahrrad gut gesehen zu werden, verweist die Expertin nicht nur auf gut sichtbare Kleidung, sondern auch auf die Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung (StVZO). Verpflichtend für ein verkehrssicheres Fahrrad sind demnach ein roter Rückstrahler und Rückscheinwerfer hinten und ein

140 m  
REFLEKTIEREND

140 m

**GUT ZU WISSEN****Beim Kauf von retroreflektierender Kleidung und Zubehör auf die Europäische Norm achten:**

→ Für Freizeitkleidung oder retroreflektierendes Zubehör gilt die DIN-Norm EN 17353.

→ Für hochsichtbare Warnkleidung, also auch Warnwesten, gilt die DIN-Norm EN ISO 20471.



weißer Frontscheinwerfer und Frontreflektor vorne. Die Pedale brauchen je zwei Rückstrahler und beide Räder müssen mit Speichenreflektoren, sogenannten „Katzenaugen“, reflektierenden Speichenhülsen oder intakten Reflektorstreifen auf beiden Reifen-seiten ausgestattet sein.

Doch auch mit all diesen Vorkehrungen geht für ungeschützte Personen zu Fuß

oder auf dem Rad von Autos eine Gefahr aus. Autofahrende haben deshalb eine hohe Verantwortung (→ *Checkliste Seite 15*). „Man sollte sich immer in die Lage anderer Verkehrsteilnehmer hineinversetzen“, so Walther. Das beugt bösen Überraschungen vor. Hinzu kommt: „Besonders bei Dunkelheit und schlechten Witterungsverhältnissen das Fahrtempo anpassen!“, um alle Verkehrsteilnehmenden zu schützen.

Fast jeder Mensch ist im Arbeitsalltag zumindest zeitweise am Verkehr beteiligt, ob auf dem Weg zur Arbeit oder auf Dienstfahrten und -wegen. Dass Beschäftigte bei Letzteren sicher am Straßenverkehr teilnehmen können, liegt in der Verantwortung der Arbeitgebenden. Sie müssen für intakte und gewartete Fahrzeuge sorgen und, wenn notwendig, persönliche Schutzausrüstung stellen, zu der auch Warnwesten gehören.

**Bewusstsein schärfen, Sichtbarkeit trainieren**

Die Zahlen der DGUV zum Arbeits- und Wegeunfallgeschehen zeigen aber, dass im vergangenen Jahr 19 Prozent aller meldepflichtigen Unfälle auf dem Weg zur oder von der Arbeit geschahen. Damit Beschäftigte auch auf diesen Wegen unfallfrei bleiben, sollten Führungskräfte gute Sichtbarkeit im Straßenverkehr unbedingt thematisieren – und mit gutem Beispiel vorangehen.

Führungskräfte können Infomaterialien oder die Teilnahme an Fahrsicherheits-trainings ermöglichen, etwa vom Deutschen Verkehrssicherheitsrat (DVR), dem ADAC, der Deutschen Verkehrswacht und einigen Unfallkassen. Auch sie selbst sollten an solchen Trainings teilnehmen. Denn ihre Aufgabe ist nicht nur, die Relevanz von Sicherheit im Straßenverkehr zu vermitteln. Sie haben auch einer wichtigen Vorbildfunktion gerecht zu werden.



Anbieter Sicherheitstrainings:  
**dvr.de/praevention**  
› **Liste aller Anbieter**

**CHECKLISTE**Sicher und sichtbar  
im Auto**Tempo anpassen:**

→ Bei Schnee und Eis kann der Bremsweg bis zu vier Mal länger sein als auf trockener Straße. Deshalb Fahrgeschwindigkeit verringern und an Regen, Schnee, Nebel und Dunkelheit anpassen.

**Uneingeschränkt aufmerksam:**

Gilt eigentlich immer, aber im Dunkeln ganz besonders. Vor allem auf Personen achten, die

- an schlecht einsehbaren Stellen die Fahrbahn queren,
- plötzlich zwischen parkenden Autos auf die Straße treten.

**Sehen und gesehen werden:**

- Saubere Scheiben (von innen und außen). Dafür auch Dach und Motorhaube säubern. Verbliebener Schnee etwa könnte sonst während der Fahrt auf die Scheibe rutschen.
- Intakte Scheinwerfer, Bremsen und Scheibenwischer
- Achtung: Sehschärfe und Kontrastsehen nehmen auch bei gesunden Augen in der Dunkelheit ab. Ab 40 Jahren die Augen regelmäßig untersuchen lassen.
- Den kostenlosen Licht-Test nutzen: Jeden Oktober bieten deutschlandweit Kfz-Meisterbetriebe eine kostenfreie Überprüfung der Licht-Anlagen an.



Werkstattsuche und weitere Infos zum Licht-Test:  
**licht-test.de**



Digitale Tools für die Erfassung der psychischen Belastung liefern vorgefertigte Fragebögen für die Belegschaft. Welche Fragen wem gestellt werden, entscheidet die verantwortliche Führungskraft.

Getty Images/Johner Images



# Keine Scheu vor dem Faktor Psyche

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung muss auch die **psychische Belastung erfasst werden**. Doch viele Verantwortliche wissen nicht, wie sie systematisch vorgehen sollen. Digitale Tools können den Prozess vereinfachen, wie sich am Beispiel des Klinikums Leverkusen zeigt.

VON ISABEL EHRLICH

**W**ie fördert man die Gesundheit von Beschäftigten, die sich Tag für Tag um die Gesundheit anderer Menschen kümmern? Darauf findet Jessica Alica Odenthal immer wieder neue Antworten. Als Leiterin des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) des Klinikums Leverkusen weiß sie, dass die Arbeit des medizinischen, aber auch des Verwaltungspersonals oder der Reinigungskräfte herausfordernd sein kann. Um Gefährdungen frühzeitig zu erkennen, hat das Klinikum im Jahr 2023 an einer wichtigen Stellschraube gedreht: der Ermittlung der psychischen Belastung. Mithilfe eines Tools für digitale Fragebögen wurde der Prozess grundlegend neu strukturiert – eine „riesige Arbeitserleichterung“, so Odenthal.

Die psychische Belastung muss im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erfasst werden. Ziel ist es, mögliche Gefährdungen zu ermitteln und, wenn nötig, Schutzmaßnahmen abzuleiten. Doch für Verantwortliche – und das sind oft auch die Führungskräfte – kann es herausfordernd sein, den dafür benötigten Input zu bekommen. „Die Gefährdungsfaktoren durch psychische Belastung müssen von den Beschäftigten zurückgemeldet werden“, so Odenthal. Denn diese sind von

außen oft nicht ersichtlich und können zudem sehr sensibel sein. Etwa, ob Beschäftigte überfordert sind, sich durch Lärm gestört fühlen oder soziale Probleme im Team haben.

## Digitale Fragebögen eignen sich als erster Schritt im Prozess

Anonyme Fragebögen sind ein möglicher erster Schritt. Doch auch die erfordern strukturiertes Vorgehen, um die Fragen auf die Tätigkeiten zuzuschneiden und gleichzeitig mit einheitlichen Bewertungsstandards zu arbeiten. „Bei uns hätte niemand die Kapazitäten gehabt, solche Fragebögen zu erarbeiten und den Teams vorzustellen“, so Odenthal. „Wichtig war uns zudem ein Tool, das Gewalt am Arbeitsplatz aufgreift, denn das ist insbesondere in den Notfallambulanzen ein Problem.“ Im Austausch mit der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (UK NRW) fiel die Wahl auf das Online-Instrument „PsyGesund“, das vom Universitätsklinikum Aachen mit der Kommunalen Unfallversicherung Bayern entwickelt wurde. Aktuell wird das Tool für ein Projekt mit mehreren Unfallkassen angepasst. „Wir wollten eine Hilfestellung für die qualitativ gute Erfassung der psychischen Belastung geben, denn da gibt es noch viel Wildwuchs“, sagt Referentin Corinna Wiegatz von der



Jessica Alica Odenthal, BGM-Leiterin Klinikum Leverkusen

Klinikum Leverkusen

Regionaldirektion Rheinland der UK NRW, die am Projekt beteiligt ist.

Noch ist das Tool in der Testphase, aber BGM-Leiterin Odenthal ist bereits jetzt von den Vorzügen überzeugt. Nutzende können über einen Link die Fragebögen abrufen und je nach Zielgruppe zusammenstellen. „Für medizinisches Personal kann ich beispielsweise den Standardfragebogen mit einem Fragenkatalog zum Schichtdienst ergänzen. Für Beschäftigte der Verwaltung würden andere Zusatzmodule ergänzt“, so Odenthal. Mit wenigen Schritten hätten sie und ihr Team so eine Vollbefragung für das ärztliche Personal sowie weitere Berufsgruppen der Notfallambulanzen erstellt – mit diesen wurde die konzernweite Befragung »

## i

## GUT ZU WISSEN

## Kategorien für psychische Belastung am Arbeitsplatz mit Beispielen

- **Arbeitsinhalte:** Wie kompliziert sind Arbeitsaufgaben, sind Beschäftigte über- oder unterfordert, sind sie mit Gewalt konfrontiert?
- **Arbeitsorganisation:** Welchen Handlungsspielraum haben Beschäftigte, wie ist die Pausenregelung?
- **Arbeitszeit:** Wie viel Zeit haben sie für Aufgaben, wann beginnt der Arbeitstag?
- **Arbeitsmittel:** Funktionieren Maschinen oder Computer einwandfrei, passen die Systeme/Arbeitsmittel zu den jeweiligen Kenntnissen und Aufgaben?
- **Arbeitsumgebung:** Wie sind die Arbeitsplätze gestaltet, wie steht es um die Ergonomie, ist es laut, zu warm, zu dunkel oder zu hell?
- **Soziale Beziehungen:** Gibt es Fälle von Mobbing im Team, wie läuft die Kommunikation, wie ist das Betriebsklima, wie die Feedback-Kultur?
- **Hinweis:** Welche Gefährdungsfaktoren innerhalb dieser Kategorien relevant sind, muss jeder Betrieb individuell ermitteln.

DGUV Information  
Psychische Belastung:  
**publikationen.dguv.de**  
**Webcode: p206026**



Häufige Unterbrechungen oder Aggressionen erhöhen die psychische Belastung vieler Beschäftigter in der Notaufnahme.

Getty Images/sturti

» gestartet. „Das Ausfüllen dauert fünf bis sieben Minuten und die Bedienung ist intuitiv. Entsprechend hoch war die Beteiligung mit 67 Prozent.“

#### Ermittlung psychischer Belastung ist eine Chance für die Arbeitsorganisation

Warum es so wichtig ist, Gefährdungen durch psychische Belastung zu ermitteln, erläutert Dr. Marlen Cosmar, Leiterin des Referats Arbeitswelten, Mobilität und Gesundheit beim Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Psychische Faktoren wirken sich auf unser Denken und Fühlen aus“, so die Psychologin. „Durch dauerhaft ungünstige Arbeitsbedingungen leidet die Konzentration, Stress kann sich einstellen, und das Risiko für Arbeitsunfälle oder Erkrankungen erhöht sich.“ Gleichzeitig sei der Prozess eine gute Gelegenheit, generelle Abläufe zu überprüfen und beispielsweise die Arbeitsorganisation zu optimieren. „Das birgt großes Potenzial und kann positive Effekte auf die Produktivität haben.“

Dieses Potenzial wird laut einer Umfrage der *top eins* oft verschenkt. Auf die Frage, ob die psychische Belastung in ihrem Unternehmen erfasst wird, antworteten 61 Prozent der Befragten mit „Ja“. Bei 31 Prozent wird sie nicht erfasst, acht Prozent wissen es nicht. Als Hauptgründe für die Nichterfassung werden „Fehlendes Wissen, wie es gemacht wird“ und „Es gibt niemanden, der sich darum kümmert“ genannt – beides trifft bei 48 Prozent der entsprechenden Teilnehmenden zu. An

der nicht repräsentativen Umfrage beteiligten sich insgesamt 139 Personen.

Psychologin Cosmar kennt weitere Gründe, warum psychische Belastung in vielen Unternehmen nur unzureichend berücksichtigt wird: „Eine generelle Scheu vor dem Begriff ‚Psyche‘ ist ein wichtiger Faktor.“ Oft werde psychische Belastung mit psychischen Erkrankungen gleichgesetzt – ein Thema, das bei vielen Führungskräften große Berührungängste auslöse. „Vielleicht wäre ‚mentale Anforderungen‘ der zugänglichere Begriff“, so Cosmar. Zudem müssen Führungskräfte offen dafür sein, auch das eigene Verhalten zu überdenken – etwa wenn die Befragungen eine problematische Führungskultur offenlegen. „Die Ergebnisse nehmen manche Führungskräfte viel zu persönlich. Es gehört aber zur Führungsverantwortung, gesunde Arbeitsbedingungen zu gestalten.“

Digitale Tools findet auch Cosmar hilfreich, um die ersten Prozessschritte einfacher und einheitlicher zu gestalten. Wichtig sei aber: „Solche Tools liefern nur einen ersten Überblick. Mit den Ergebnissen sollte ich in den Dialog gehen. Entweder in einem großen Workshop oder mit einzelnen Beschäftigten, wenn die Anonymität vor dem restlichen Team gewahrt bleiben soll“, sagt Cosmar. „Dann kann ich ins Detail gehen: Wann und wie werden Beschäftigte beispielsweise bei der Arbeit unterbrochen und welche Maßnahmen können helfen?“

Am Ende sollte die psychische Belastung nicht isoliert betrachtet werden, sondern mit allen anderen Faktoren der Gefährdungsbeurteilung zusammenfließen. Verantwortlich für die Gefährdungsbeurteilung sind die Unternehmensleitung beziehungsweise deren Führungskräfte, die bei diesem Prozess oft von der Fachkraft für Arbeitssicherheit beraten werden. Auch die aktive Beteiligung des BGM ist denkbar – wie im Klinikum Leverkusen. Entscheidend ist, dass ein regelmäßiger Austausch stattfindet.


**Gefährdungen einordnen und individuelle Maßnahmen ableiten**

Das bestätigt Jessica Alica Odenthal. „Die Fragebögen ermitteln nur, welche

Gefährdungen es gibt, und nicht, wie individuell belastet die Beschäftigten sind.“ Bei der Auswertung hilft den Verantwortlichen ein Ampelsystem des Tools. Die Ampel springt auf Gelb, wenn mindestens 50 Prozent der Befragten bei einer möglichen Gefährdung „Ja“ klicken. Bejahen die meisten oder alle ein Risiko, zeigt das Tool Rot – dann besteht dringender Handlungsbedarf. „In beiden Fällen gehen wir ins Gespräch mit dem Fachbereich und fragen auch die Mitarbeitenden, wie sie ihre Belastung beurteilen und wo wir Maßnahmen ergreifen sollten.“ Wichtig sei, die jeweiligen Voraussetzungen einzuordnen. „Unsere Befragung in den Notfallambulanzen hat klar ergeben, dass viele Beschäftigte häufig

Gewalt und Aggressionen erleben und hier eine erhöhte Belastung vorliegt“, so Odenthal. Ganz vermeiden lassen sich diese Risiken nicht. Das Klinikum reagierte aber mit einem Präventionsprogramm und gezielten Schulungen.

Wichtig ist: Die Gefährdungsbeurteilung mitsamt dem Faktor psychische Belastung ist ein fortlaufender Prozess. Bestenfalls schärfen digitale Fragebögen auch im Alltag den Blick für mögliche Risiken – und nehmen die Scheu, einfach mal nachzufragen.

 Ergebnisse der *top eins*-Umfrage zur psychischen Belastung: [topeins.dguv.de/umfragen/psychische-belastung-erfassen](https://topeins.dguv.de/umfragen/psychische-belastung-erfassen)

 **METHODEN ZUR ERMITTLUNG PSYCHISCHER BELASTUNG**

<h1 style="font-size: 48px; margin: 0;">1</h1> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 5px 0;">Beschäftigtenbefragung, z. B. durch digitale oder Papier-Fragebögen</p>	<h1 style="font-size: 48px; margin: 0;">2</h1> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 5px 0;">Beobachtung/Beurteilung der Tätigkeit durch geschulte Person, ggf. Kurzinterviews</p>	<h1 style="font-size: 48px; margin: 0;">3</h1> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 5px 0;">Analyse-Workshop mit Moderation, ggf. mit externer Fachperson</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">Chancen:</p> <p style="margin: 5px 0;">Fragebögen lassen sich gut vorbereiten und standardisieren, können allen Beschäftigten zugespielt werden, können anonym ausgefüllt werden, gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">Chancen:</p> <p style="margin: 5px 0;">Objektive Perspektive außerhalb der Beschäftigtenperspektive, direkter Alltags-Eindruck der Tätigkeit, Möglichkeit zu direktem Gespräch mit Beschäftigten</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">Chancen:</p> <p style="margin: 5px 0;">Beschäftigte und Führungskräfte tauschen sich aus, neutrale Moderation steuert und gibt Struktur, neben Risiken können auch direkt mögliche Maßnahmen besprochen werden</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">Grenzen/Herausforderungen:</p> <p style="margin: 5px 0;">Nur bei hinreichender Beteiligung sinnvolle Auswertung möglich; ggf. mangelnde Teilnahmemotivation; Ergebnisse liefern Hinweise auf Gefährdungen, aber noch keine Maßnahmen</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">Grenzen/Herausforderungen:</p> <p style="margin: 5px 0;">Nicht jede potenzielle Gefährdung lässt sich in einem kurzen Zeitraum beobachten (z.B. Mobbing); hoher zeitlicher Aufwand; Fachwissen/Schulung vorab notwendig</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">Grenzen/Herausforderungen:</p> <p style="margin: 5px 0;">Geschulte Moderationen müssen organisiert werden; mögliche Hemmungen einzelner Beschäftigter, in großer Runde/vor der Führungskraft über sensible Themen zu sprechen</p>

**Fazit:** Eine Kombination aus Beschäftigtenbefragung und Beobachtungsinterview oder Analyseworkshop ist oftmals ideal, denn Ergebnisse anonymer Befragungen und persönlicher Gespräche können variieren bzw. einander ergänzen; Beschäftigte sollten gefragt werden, ob sie an Workshops teilnehmen wollen.

# Hören, Handeln, Schützen

Betrieblicher Arbeitsschutz gelingt nur durch aktive Beteiligung der Mitarbeitenden. Wirksame Methoden müssen her, um das Feedback der Beschäftigten zu erfassen, zu analysieren und in Entscheidungen einfließen zu lassen. **Employee Listening** ist dabei der Schlüssel.

VON ISABELLE RONDINONE

**E**s ist 10 Uhr, und im Konferenzraum einer Verwaltung haben sich fünf Mitarbeitende um einen Tisch versammelt. Auf dem großen Bildschirm an der Stirnseite des Raumes sind die Kolleginnen und Kollegen zu sehen, die sich von zu Hause aus eingewählt haben. Jemand beginnt vom aktuellen Stand eines Projektes zu berichten: Es geht um die Belegung der Bildschirmarbeitsplätze und die Frage, ob Büros zu Meetingräumen umgewidmet werden sollen.

Denn die hybride Arbeitsweise, bei der die Mitarbeitenden der Verwaltung im Büro und im Homeoffice arbeiten, hat das einst geschäftige Büro in einen stillen Ort verwandelt. Oft ist nur ein Drittel der Plätze besetzt. Nach der Präsentation diskutieren die Teilnehmenden im Raum lebhaft über die geplanten Änderungen, während sich die virtuell zugeschalteten kaum am Gespräch beteiligen. Als das Meeting schließlich endet, bleiben Fragen offen: Sind die Beschäftigten mit der Veränderung einverstanden? Gibt es Bedenken oder Wünsche?

Solche Szenarien sind in vielen Unternehmen und Einrichtungen Realität. Insbesondere Führungskräften fällt es oft schwer, Teamzusammenhalt, Kommunikation und Zusammenarbeit über alle Arbeitsumgebungen hinweg sicherzustellen und individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie die allgemeine Zufriedenheit können so leicht auf der Strecke bleiben – vor allem wenn Veränderungen geplant sind. „Führungskräfte sollten Wege finden, Mitarbeitende frühzeitig an Veränderungen zu beteiligen. Ihr Feedback anzuhören, ist ein erster, wichtiger Schritt“, sagt Johanna Post vom Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).

## Zuhören ist die Basis von Mitarbeitendenbeteiligung

Das aktive und systematische Einholen von Meinungen der Mitarbeitenden heißt Employee Listening (also: der Belegschaft zuhören) und ist ein zentrales Element der Mitarbeitendenbeteiligung. Employee Listening setzt zwei

Dinge voraus: eine bestimmte Haltung und geeignete Methoden.

Es gibt keine Einheitslösung für Employee Listening. Die Auswahl der richtigen Methoden hängt von der Organisationsstruktur und -kultur ab. Empfehlenswert ist es jedoch immer, verschiedene Methoden zu kombinieren, um den unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden – etwa digitale und persönliche Methoden.





**Workshops als Form der Beteiligung: Führungskräfte sollten auf das hören, was die Mitarbeitenden zu sagen haben.**

Getty Images/Tom Werner



**Während der Beteiligung sollten die Ideen der Beschäftigten festgehalten werden – selbst wenn am Ende nicht alle umgesetzt werden.**

Getty Images/Luis Alvarez

Anonyme Umfragen sind oft der erste Schritt, um ein Stimmungsbild zu erfassen und Trends aufzudecken. Sie ermöglichen Mitarbeitenden, ehrliches Feedback zu geben und ihre Meinung ohne Angst vor negativen Folgen zu äußern. Ergänzend bieten sich offene Q&A-Runden an, in denen Führungskräfte auf Umfrageergebnisse eingehen und mit den Mitarbeitenden in den Dialog treten. Neben den strukturierten Formaten sind persönliche Gespräche und Workshops wertvoll,

um detailliert spezifische Themen anzusprechen. Ein Workshop lässt Mitarbeitende etwa aktiv an Problemlösungen mitarbeiten und ihre Expertise einbringen, während Führungskräfte in Gesprächen auf individuelle Anliegen eingehen können.

#### **Transparenz und Vertrauen schaffen positive Feedbackkultur**

Wichtig ist, dass Employee Listening kein einmaliges Ereignis bleibt. „Es muss als kontinuierlicher Prozess

etabliert werden, um langfristig Verbesserungen zu erzielen“, so Post. Das Employee Listening funktioniert zudem nur in einer offenen und transparenten Unternehmenskultur. Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitenden auch hier auf Augenhöhe begegnen, ihre Meinungen ernst nehmen und akzeptieren sowie ihren Einschätzungen Wert beimessen. Ebenfalls sind Vorgesetzte gefordert, Mitarbeitende regelmäßig und rechtzeitig zu informieren. Schließlich >>



Die Gestaltung von Büros, die für Videomeetings gedacht sind, kann ein Thema für Mitarbeitendenbeteiligung sein.

Getty Images/Westend61

## i

### GUT ZU WISSEN

#### Employee Listening erfolgreich umsetzen

- ⇨ **Unterschiedliche Formate** nutzen, zum Beispiel Workshops, Umfragen, Gespräche, Ideenwerkstatt, Fragerunden
- ⇨ **Mehre Kommunikationskanäle** einsetzen, digitale und analoge, zeitlich und örtlich begrenzte und unbegrenzte, wie ein Feedbackkanal
- ⇨ **Barrierefreie Kommunikationswege** wählen, damit Inklusion gewährleistet ist
- ⇨ **Über mehrere Ebenen** kommunizieren, also über Hierarchie-, Abteilungs- oder Organisationsgrenzen hinweg
- ⇨ Hilfreiches Tool, die „Kultur-Dialoge: Prävention“ sind im offenen Workshopformat umsetzbar:  
**publikationen.dguv.de**  
**Webcode: p206055**
- ⇨ Praxisbeispiel Amtsgericht Wolfenbüttel:  
**topeins.dguv.de**  
**Suche: Hand in Hand die Zukunft gestalten**

» können Mitarbeitende nur das bewerten, worüber sie auch tatsächlich im Bilde sind.

Employee Listening erfordert aber auch Geduld: Entscheidungen dauern so möglicherweise länger, da Mitarbeitende oft mehrfach in den Prozess einbezogen werden müssen. Doch der Aufwand lohnt sich: Führungskräfte können auf diese Weise fundierte Entscheidungen treffen, die auf den tatsächlichen Bedürfnissen der Beschäftigten basieren. Dadurch wird auch die sogenannte „Elfenbeinturm“-Mentalität vermieden, bei der Führungskräfte Entscheidungen treffen, ohne die Realität am Arbeitsplatz zu kennen.

Doch nicht bei allen Veränderungsprozessen lassen sich Mittel der Beteiligung wie das Employee Listening frei einsetzen. Bei Entscheidungen im Unternehmen oder in der Einrichtung, die von der obersten Leitung gefällt werden, sollten Führungskräfte transparent machen, bis zu welcher Grenze eine Beteiligung möglich ist. Das beugt möglichem Frust vor.

#### **Belegschaft an Arbeitsplatzgestaltung beteiligen**

Um auf das eingangs beschriebene Szenario zurückzukommen: Wie kann Employee Listening dazu beitragen, Mitarbeitende aktiv in die Neugestaltung der Arbeitsplätze einzubeziehen?

Zunächst sollten Führungskräfte ein Stimmungsbild der Belegschaft einholen, um deren Wünsche und Sorgen zu den geplanten Änderungen zu verstehen und berücksichtigen zu können. „Geeignet wäre zum Beispiel ein Dialogformat, das eine offene Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften implementiert, um einerseits über Ideen und Vorhaben zu informieren und andererseits darüber in den Austausch zu kommen“, sagt Post. Gegebenenfalls sei es empfehlenswert, im Anschluss kleine Arbeitsgruppen zu bilden, die in Workshops gemeinsam gute, alltagstaugliche Regeln für Desk Sharing erarbeiten oder Anforderungen für Meetingräume definieren. Der gesamte Prozess sollte transparent ablaufen, indem die Ergebnisse regelmäßig allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht und gemeinsam diskutiert werden.

Ein solcher Beteiligungsprozess kann sich über mehrere Monate erstrecken. An seinem Ende stehen konkrete Maßnahmen, auf die sich die beteiligten Teams geeinigt haben und die anschließend umgesetzt werden sollen. Diese Vorgehensweise mag länger dauern – sie verbessert aber nicht nur die Arbeitsbedingungen nachhaltig, sondern steigert auch die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden. Und das bindet sie an das Unternehmen.



# Mehr Austausch

Damit **Inklusion** nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt, sondern Teil der Unternehmens-DNA wird, braucht es Kommunikation und ermutigende Beispiele. Grundlage dafür sind Netzwerke und Austausch, sagen Astrid Westermann und Birgit Raab.

**A**strid Westermann war Gesamtschwerbehindertenbeauftragte, Leiterin Personalentwicklung, ist Initiatorin des Arbeitskreises Chancengleichheit und Diversity sowie des Aktionsplans zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention bei der Axel Springer SE. Dort ist auch Birgit Raab, ebenfalls Gesamtschwerbehindertenbeauftragte bei Springer, Mitglied. Beide wissen um den ausbaufähigen Status von Inklusion in Unternehmen – und wo von Führungskräften mehr Engagement benötigt wird. Für ihr Buch „Arbeitswelt. Inklusion. Inspiration.“ sprachen sie mit Expertinnen und Experten, die sich für Inklusion starkmachen.

## Wie können Führungskräfte für Inklusion sensibilisieren?

**Astrid Westermann:** Wichtig ist immer, Inklusion nicht als Lippenbekenntnis in die Unternehmensleitlinien zu setzen, sondern vorzuleben. Führungskräfte sind zwar für die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung verantwortlich, sollten aber auch und besonders emotionale Intelligenz aufweisen und die Unterschiede zwischen Empathie und Mitgefühl kennen und leben. Auch das ist zeitgemäße Führungskultur. Empathie und Mitgefühl lassen sich nachweislich trainieren.

**Birgit Raab:** Inklusion braucht Kommunikation, Austausch und Netzwerke.

Unternehmen helfen sich gegenseitig, wenn sie Erfahrungen und Best-Practice-Modelle untereinander teilen. Eine Möglichkeit ist etwa das „UnternehmensForum“. Dieser bundesweite, branchenübergreifende Zusammenschluss von Unternehmen unterstützt durch praxisnahen Austausch und Wissenstransfer dabei, dass mehr Menschen mit Behinderung eine Beschäftigung erhalten. Es gibt Fachveranstaltungen in Präsenz und Online-Themencalls, die tolle Einblicke liefern.

## Wo finden sich weitere gute Beispiele und Inspiration?

**Raab:** Das „Inklusive Expert\*innen Netzwerk (iXNet)“ setzt sich etwa dafür ein, behinderten Akademikerinnen und Akademikern den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern. Auch Arbeitgebende finden hier viele Informationen. Oder das Projekt „Vorbildlich in Führung gehen“, das gezielt Führungskräfte mit Behinderung ermutigt, sich zu zeigen. Aber Führungskräfte müssen auch intern im Unternehmen für Austauschmöglichkeiten sorgen.

## Worauf sollten sie dabei achten?

**Raab:** Wieder: Auf Netzwerke – und darauf, sich selbst zu beteiligen. Etwa können sich nicht nur Beschäftigte mit

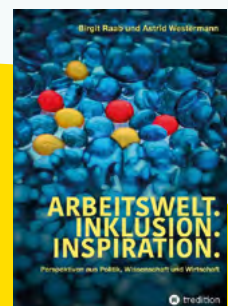
Behinderung an die Schwerbehindertenvertretung wenden. Auch Führungskräfte sollten aktiv den Kontakt suchen, ihre aufklärende und beratende Funktion in Anspruch nehmen, Präsenz zeigen, sich austauschen.

**Westermann:** Führungskräfte müssen nachfragen, zuhören und bereit für mögliche Veränderungen sein. Für faktisches Wissen und Bewusstseinsförderung helfen Schulungen und Lernangebote. Diese sollten sie auch ihren Mitarbeitenden ermöglichen.

## Warum ist ein stärkeres Inklusionsbewusstsein so wichtig?

**Raab:** Um das Vorurteil abzubauen, behinderte Mitarbeitende seien weniger leistungsstark.

**Westermann:** Damit auch Menschen mit einer unsichtbaren Behinderung nicht das Gefühl haben, etwas kompensieren oder verstecken zu müssen. Wir brauchen eine Atmosphäre, in der Menschen sich zeigen können.



Machen Sie mit bei der Verlosung

Das Buch „Arbeitswelt. Inklusion. Inspiration.“ ist bei Tredition erschienen.

Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns bis zum 29. Januar 2025 eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung **top eins** 4/24“ an [verlosung@topeins.dguv.de](mailto: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](mailto:datenschutzbeauftragter@dguv.de). Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter [topeins.dguv.de/datenschutz](https://topeins.dguv.de/datenschutz).

# Elektrisch, aber sicher

Die Zahl der **Elektrofahrzeuge** in Fuhrparks öffentlicher Verwaltungen steigt. Führungskräfte sollten darauf achten, dass Beschäftigte vor der ersten Fahrt gründlich eingewiesen werden.

VON JÖRN KÄSEBIER

**B**ereits vor mehreren Jahren hat die Stadt Leipzig damit begonnen, ihren Fuhrpark auf Elektrofahrzeuge umzustellen. Bei den Fahrzeugen für die Verwaltung konnte der Elektrifizierungsgrad bereits auf 45 Prozent gebracht werden – in den nächsten Jahren sollen weitere E-Fahrzeuge hinzukommen.

Städte und Gemeinden setzen auf E-Mobilität, zum einen, um die kommunalen Klimaschutzziele zu erreichen. Zum anderen sind gesetzliche Mindestziele für den Anteil von emissionsarmen und -freien Fahrzeugen an der Fahrzeugflotte vorgeschrieben – bis Ende 2025 muss er 38,5 Prozent erreicht haben.

Bei der Beschaffung achtet die Stadtverwaltung Leipzig insbesondere auf die Reichweite der Modelle, teilte das Amt für Digitalisierung und Organisation mit. Anders als noch bei den ersten E-Autos ist es inzwischen deutlich leichter geworden, Elektrofahrzeuge zu bekommen, deren Batterien auch 400 bis 600 Kilometer schaffen. Unter Sicherheitsaspekten ist bei der Beschaffung aber etwas anderes noch wichtiger: „Die Fahrzeugtüren sollten sich von außen manuell öffnen lassen“,

sagt Kay Schulte, der beim Deutschen Verkehrssicherheitsrat (DVR) das Referat „Unfallprävention, Wege und Dienstwege“ leitet. Bei einigen Modellen sei dies nur elektronisch möglich, was die Rettung im Falle eines Unfalls erschwert und verzögert. Schulte rät außerdem, vor der Anschaffung weiterer Fahrzeuge die Mitarbeitenden nach ihren bisherigen Erfahrungen zu fragen. Sollten diese schlecht ausfallen, könnten andere Modelle zum Zuge kommen.

## **Nicht nur Beschleunigung und Bremsverhalten sind ungewohnt**

Bevor Beschäftigte erstmalig ein Elektrofahrzeug steuern, müssen sie eingewiesen werden. Eine Unterweisung ist mindestens einmal jährlich angebracht. Führungskräfte sollten darauf achten, dass sich Mitarbeitende damit vertraut machen, wie sich Fahrzeuge mit Elektroantrieb von solchen mit Verbrenner unterscheiden. Dass die „Stromer“ deutlich schneller beschleunigen, ist dabei sicher am auffälligsten. „Die maximal erlaubten 50 Kilometer pro Stunde im Stadtverkehr sind in wenigen Augenblicken erreicht. Daran muss man sich erst einmal gewöhnen“, weiß Schulte. Das gilt auch beim Ein- und Ausparken der Fahrzeuge aus engen Parkplätzen.

Wer sich ans Steuer eines Elektrowagens setzt, muss sich außerdem bewusst machen, dass dieser nahezu geräuschlos unterwegs ist. Seit Juli 2019 erzeugen E-Autos zwar bei Schrittgeschwindigkeit künstlich Geräusche. Doch für Menschen, die zu Fuß oder auf dem Fahrrad unterwegs sind, ist es dennoch nicht immer leicht, Elektrofahrzeuge akustisch wahrzunehmen. Schulte appelliert daher an Fahrzeugführende, die Umgebung besonders gut im Blick zu haben, um rechtzeitig reagieren zu können, wenn andere Personen das E-Fahrzeug übersehen.

Auch das Bremsverhalten ist anders, weil mehr mit der Motorbremse gearbeitet wird als mit der mechanischen Bremse. „So wird die Rekuperations-







## BRANDSCHUTZ

### Gefahren durch Akkus und Ladesäulen

- **Die Brandgefahr** bei Elektrofahrzeugen ist im Vergleich zu Verbrennern nicht generell höher. Defekte oder beschädigte Batterien bringen aber andere Risiken mit sich.
- **Akku-Brände zu löschen**, sollten der Feuerwehr überlassen werden. Diese weiß mit den entstehenden hohen Temperaturen und der Rauchgasentwicklung umzugehen.
- **Inspektionen** in regelmäßigen Abständen helfen dabei, Defekte und Verunreinigungen an der Batterie sowie den Ladevorrichtungen zu erkennen.
- **Vor der Errichtung von Ladesäulen** sollten Unternehmen und Einrichtungen einiges berücksichtigen. Dazu gehören: Vorgaben des Brandschutzkonzeptes und der Brandschutzbehörde, Vorschriften der Bauaufsichtsbehörde sowie Anforderungen der Sachversicherer. Diese richten sich auch nach dem Ort (im Freien, in einer offenen oder geschlossenen Garage).

→ Brandschutz beim Umgang mit Batterien:  
**publikationen.dguv.de**  
**Webcode: p205041**



45 Prozent der Verwaltungsfahrzeuge der Stadt Leipzig fahren bereits mit Strom.

Stadt Leipzig

kraft genutzt, um beim Bremsen Energie zu gewinnen“, erklärt Schulte. Der Grad der Rekuperation lässt sich einstellen und führt gepaart mit dem richtigen Fahrverhalten dazu, dass die Reichweite des Fahrzeugs steigt. Der DVR bietet Trainings an, bei denen genau das geübt wird.

### Mit der Umstellung der Fahrzeugflotte auch die Ladeinfrastruktur planen

Die Umstellung vom Betanken eines Autos mit Verbrennermotor auf das Laden einer Batterie dürfte den meisten Beschäftigten leichtfallen. Für Unternehmen und Einrichtungen ist es wichtig, die Ladeinfrastruktur bei der Umstellung auf E-Mobilität rechtzeitig anzugehen. Bei der Stadt Leipzig ist die Planung fester Bestandteil des Beschaf-

fungsprozesses. An vielen Standorten der Verwaltung im Stadtgebiet sind so bereits eigene Ladepunkte mit mehreren Ladesäulen entstanden. Dort können die Fahrzeuge bequem geladen werden, wenn sie gerade nicht im Einsatz sind.

Schwieriger wird es für Unternehmen und Einrichtungen, die Ladeinfrastruktur für Spezialfahrzeuge mit elektrischem Antrieb anzuschaffen. Denn diese verfügen über größere Batterien mit höherer Kapazität. Aber auch die Beschaffungskosten sind bei diesen Fahrzeugtypen deutlich höher und es sind weniger Modelle auf dem Markt verfügbar. Doch die ersten elektrischen Müllfahrzeuge sind zum Beispiel bereits im Einsatz. In den kommenden Jahren dürfte ihre Zahl deutlich steigen.

# Mit heiler Haut durch den Pflegealltag



Die Handdesinfektion gehört im Krankenhaus zur täglichen Hygieneroutine.

Getty Images/Georgiy Datsenko



## GUT ZU WISSEN

### Der Hand- und Hautschutzplan

Was ein Hautschutzplan je nach Bedarf auflisten sollte:



**Hautschutz:** Was ist vor Arbeitsbeginn, nach Pausen und gegebenenfalls nach dem Händewaschen zu tun? Welche Präparate stehen bereit (mit Kennzeichnung von Gebinde/Spender/Tube)?



**Handschuhe:** Aufführen, welche Art von Schutzhandschuhen zu verwenden und wann sie zu tragen sind.



**Haut reinigen:** Während der Arbeit, vor Pausen und vor Arbeitsschluss. Auch hier die zur Verfügung stehenden Mittel aufführen (mit Kennzeichnung von Gebinde/Spender/Tube).



**Hände desinfizieren:** Geschieht nach Bedarf. Es können aber auch betriebliche Vorgaben gemacht werden. Die zu verwendenden Mittel nennen (mit Kennzeichnung von Gebinde/Spender/Tube).



**Haut pflegen:** Nach der Arbeit, nachdem das letzte Händewaschen erfolgt ist. Pflegepräparate nennen (mit Kennzeichnung von Gebinde/Spender/Tube).



Vorlagen:  
[dguv.de/hautschutzplan](http://dguv.de/hautschutzplan)

Die Arbeit im Krankenhaus stellt **hohe Ansprüche an die Handhygiene**. Als Folge des häufigen Waschens und Desinfizierens können Hautekzeme entstehen. Zur Vorbeugung sollten Arbeitgebende passende Schutzmaßnahmen ergreifen, die Beschäftigten unterweisen und Hautschutzpläne erstellen.

VON JULIA FRESE

**W**unden versorgen, Mahlzeiten reichen, Patientinnen und Patienten bei alltäglichen Aufgaben helfen: Die Arbeit als Pflegekraft in einem Krankenhaus ist vielfältig und körperlich teils sehr herausfordernd – auch für die Haut, insbesondere die an den Händen der Beschäftigten. Durch häufiges Waschen und Desinfizieren kann es zu trockenen, rissigen Stellen und entzündlichen Hauterkrankungen kommen. Laut Studien entwickeln bis zu 30 Prozent aller Beschäftigten im Pflegesektor im Laufe ihres Berufslebens solche Ekzeme an den Händen, erklärt der Dermatologe Dr. Michal Gina, Referatsleiter Berufsdermatologie am Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der DGUV (IPA). Am häufigsten lautet die Diagnose: Abnutzungsekzem, also ein Ekzem, das durch Störung der natürlichen Hautbarriere infolge zu vieler Irritationen entsteht. Im schlimmsten Fall resultiert daraus eine dauerhafte Berufsunfähigkeit.

#### Gefährdungsbeurteilung erstellen

Als wichtiges Instrument zum Schutz der Beschäftigten und zur Vorbeugung der Ekzeme empfiehlt der Facharzt die Gefährdungsbeurteilung. Die Gefährdungen der Haut zum Beispiel durch Feuchtarbeit können nach der technischen Regel Gefährdung durch Hautkontakt (TRGS 401) ermittelt werden. Nur wenn die Gefährdungsbeurteilung für

die verschiedenen Arbeitsbereiche in einem Krankenhaus sorgfältig erfolgt sei, könnten Führungskräfte daraus in Zusammenarbeit mit arbeitsmedizinischen Fachkräften entsprechende Maßnahmen formulieren.

#### Unterweisen und schulen

Auf Grundlage der Gefährdungsbeurteilung sollten Führungskräfte einen Hautschutzplan für jeden Arbeitsbereich aufstellen. In Form einer Tabelle sind in diesen Plänen alle Hautschutzmittel festgeschrieben, die die Beschäftigten in ihrer jeweiligen Tätigkeit benutzen sollten (→ *Gut zu wissen Seite 27*). „Mit einem Blick können die Beschäftigten dann erkennen, welche Handschuhe oder welches Hautschutzmittel sie in der aktuellen Situation benötigen“, so Gina. Wichtig sei hierbei, dass nach Erstellen einer Gefährdungsbeurteilung und eines Hautschutzplans eine entsprechende Unterweisung und Schulung erfolge, in denen die Pflegekräfte lernen, wie sie die einzelnen Mittel anwenden können und etwaige Rückfragen beantwortet bekommen.

Beim Hautschutz für Pflegekräfte gilt zunächst das STOP-Prinzip (Substitution vor technischen, organisatorischen und persönlichen Maßnahmen). Führungskräfte sollten schädigende Stoffe nach Möglichkeit ersetzen und organisatorisch hautschonende Arbeitsabläufe etablieren. So kann der Kontakt »



## GUT ZU WISSEN

### Schutzhandschuhe richtig benutzen

**Einweghandschuhe dienen dazu, Infektionen mit Keimen zu verhindern, aber auch den Kontakt mit irritierenden Stoffen zu reduzieren. Dabei dienen sie sowohl dem Eigen- als auch dem Fremdschutz. Damit dieser auch tatsächlich gewährleistet ist, gilt es Folgendes zu beachten:**

- Einmalhandschuhe nur einmal benutzen. Zu beachten ist, dass sich an Materialien wie Latex oder Vinyl Keime deutlich besser anheften können als an menschlicher Haut. Manche Handschuhe können aber unter bestimmten Umständen auch desinfiziert werden, womit ein häufiger Wechsel der Handschuhe vermieden wird.
- Einmalhandschuhe sollten nur dann getragen werden, wenn sie wirklich nötig sind. Bei allen anderen Tätigkeiten sollten Beschäftigte sie ausziehen.
- Das korrekte An- und Ausziehen von Schutzhandschuhen sollten Beschäftigte in Unterweisungen üben.
- Handschuhe ersetzen keine regelmäßige Handhygiene. Nach korrektem An- und Ausziehen der Handschuhe müssen die Hände in hygiesensiblen Bereichen trotzdem gewaschen und desinfiziert werden.



**Handschuhe schützen die Haut. Dauerhaftes Tragen kann aber ebenfalls negative Folgen haben.**

Getty Images/ronstik

» mit reizenden Stoffen minimiert werden und die Haut der Mitarbeitenden hat genug Zeit, sich von Belastungen zu erholen. Und nicht zuletzt sollten Führungskräfte persönliche Schutzausrüstung für die Beschäftigten bereitstellen.

#### Material spielt wichtige Rolle

Primäres Mittel zum Schutz der Haut seien in diesem Fall Handschuhe, sagt Gina. Je nach Tätigkeit kämen Handschuhe aus verschiedenen Materialien wie Nitril oder bei manchen Tätigkeiten aus weicheren Stoffen wie Baumwolle zum Einsatz. Nicht gepuderte Latexhandschuhe werden weiterhin oft in OPs eingesetzt. Die Handschuhe sollen dazu dienen, den Kontakt mit reizenden Stoffen wie Flächendesinfektionsmitteln zu minimieren. Doch auch hier sei Vorsicht geboten, wie der Dermatologe betont: Bei bestehender Schädigung der Haut, etwa auch durch Erkrankungen wie Neurodermitis, kann sich der Zustand durch das dauerhafte Tragen von Handschuhen unter Umständen verschlechtern und die Hautempfindlichkeit erhöhen.

Man spricht dann von einer Handschuhokklusion: Handschweiß kann nicht mehr verdunsten, die Hornschicht quillt auf, Zellstrukturen lockern sich. Die Haut wird in der Folge noch anfälliger für Schadstoffe. Es empfiehlt sich daher ein Wechsel zwischen Phasen des

Handschuhtragens und Phasen ohne Handschuhe. Bei längerem Einsatz der feuchtigkeitsdichten Handschuhe können etwa Baumwoll-Unterziehhandschuhen getragen werden, so Gina.

Milde Seifen und rückfettende Desinfektionsmittel können im Alltag die Belastung für die Haut reduzieren. Wenn möglich sollten Beschäftigte die Frequenz des Händewaschens auf ein notwendiges Minimum reduzieren. In Bereichen, wo es erlaubt ist, sollten die Hände desinfiziert statt gewaschen werden.

#### Regelmäßige Untersuchungen

Die Hautschutzmaßnahmen regelmäßig gemeinsam mit Fachkräften für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizinerinnen beziehungsweise Arbeitsmedizinern auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen, ist eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte. Kommt es trotz der festgeschriebenen Maßnahmen zu Hautirritationen beim Personal, muss gegebenenfalls nachgebessert werden. Wenn eine Hautgefährdung vorliegt, sollten Beschäftigte regelmäßig zu betriebsärztlichen Untersuchungen gehen (arbeitsmedizinische Vorsorge), um den Zustand der Haut im Blick zu behalten. Hautärztinnen oder Hautärzte helfen bei Bedarf weiter.



Antworten auf häufig gestellte Fragen:

[dguv.de/faq-hautschutz](https://dguv.de/faq-hautschutz)

# Abwehrkräfte aufbauen

Gegen winterliche Infekte können sich Führungskräfte und Beschäftigte nicht völlig schützen. Eine gesunde Lebensführung bereitet jedoch **das Immunsystem** darauf vor, schnell zu reagieren.

VON JÖRN KÄSEBIER

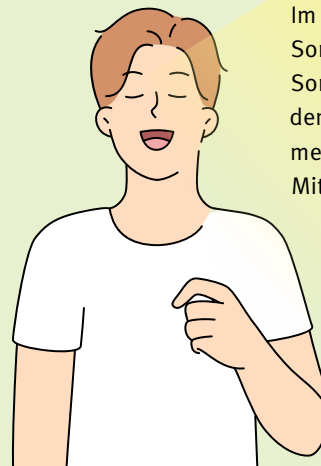
**V**iren, Bakterien und andere Mikroben abzuwehren – das ist die Aufgabe des Immunsystems des Körpers. Alle möglichen Immunantworten kann dieser jedoch nicht permanent parat haben. Das würde den Körper überfordern. Dennoch können alle Menschen etwas tun, um weniger empfänglich für Infekte zu sein.

„Es hilft tatsächlich präventiv, dem Immunsystem Anreize zu schaffen, damit es sich flexibilisiert und bereit ist, sich auf Neues einzustellen“, sagt Professorin Dr. Eva Peters, Leiterin des Psychoneuroimmunologie-Labors am Klinikum der Justus-Liebig-Universität Gießen. Dabei spielen vor allem die nachfolgenden vier Faktoren eine Rolle.



## Atemluft befeuchten

Ein Meerwasser-Nasenspray ist gut für die Nase. Im Büro hilft den Schleimhäuten aber auch, ein offenes Gefäß mit Wasser auf die Heizung zu stellen. Der Hals-Rachen-Raum bleibt dank zuckerarmer Bonbons wie Salzpastillen befeuchtet.



## Licht

Im Winter wird es früh dunkel, die Sonne steht nicht so hoch wie im Sommer und ist nicht so kräftig. Um dennoch genügend Licht abzubekommen, ist es sinnvoll, zum Beispiel die Mittagspause draußen zu verbringen.



## Gesunde Ernährung

Traditionell ist das Essen im Winter reich an Kohlenhydraten und Fett. Gesünder sind Obst und Gemüse, zum Beispiel ein Apfel, der sich in der Pause in Ruhe essen lässt.

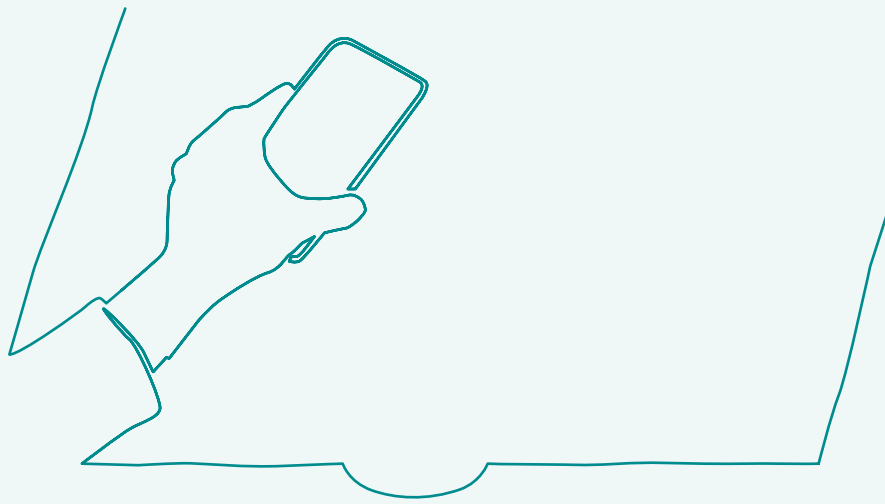


## Bewegung

Bereits kleine Anstrengungen wie Treppenlaufen, Spaziergänge an der frischen Luft oder kurze Walkingrunden wirken aktivierend auf das Immunsystem, vor allem, wenn die Bewegung zum Alltag gehört.



Empfehlungen zur gesunden Ernährung:  
**dge.de**



## Ab in die Schublade!

Das Smartphone ist für viele Menschen zum ständigen Begleiter geworden – auch bei der Arbeit. Imke König ruft zum Test auf, wie schwer es fällt, **auf das eigene Handy zu verzichten**.

**M**öglicherweise habe ich mich in vorherigen Kolumnen bereits als Boomer entlarvt – das heißt, ich bin noch mit wenigen Fernsehsendern und Telefonen, die über eine Schnur mit einer Dose an der Wand verbunden waren, aufgewachsen. Aber genug davon, es geht mir in dieser Kolumne um die Bedeutung des Mobiltelefons. Schon vor zehn Jahren, als noch nicht so viele sehr nützliche und so viele total sinnlose Apps hierfür existierten, wurde ich in einem Seminar über psychische Auffälligkeiten gefragt: „Wir haben junge, frisch ausgebildete Menschen als Mitarbeitende, die am Computer arbeiten. Sie schauen während der Arbeit ständig auf ihr Handy, das neben dem Computer liegt. Frau König, sind diese Mitarbeitenden etwa handysüchtig?“ Ich verneinte das: „Es ist einfach nur schlechtes Benehmen beziehungsweise der Irrtum, es könne bei der Arbeit ständig auf das private Handy geschaut werden. Bitte untersagen Sie das doch einfach. Das Handy kann ja während der Arbeit in der Tasche verbleiben oder in die Schublade gelegt werden.“

Ich weiß nicht, ob dieser Vorschlag umgesetzt wurde. Aber ich kann mir das helle Entsetzen vorstellen, wenn ich dies

heutzutage als betriebliche Normalität vorschlagen würde. Dabei darf ich daran erinnern, dass es sehr viele Berufe gibt, in denen eine solche ständige Nutzung des eigenen oder eines Handys überhaupt nicht möglich ist.

Leider gibt es aber ebenso viele Tätigkeiten, in denen die Belegschaft glaubt, es sei eine Normalität. Finde ich noch Mitmenschen und vor allem auch Führungskräfte, die das ganz selbstverständlich infrage stellen und Anweisung erteilen, das private Handy während der Arbeit wegzupacken? Nächste Frage: Finde ich Führungskräfte, die ihr eigenes, privates Handy während der Arbeit gar nicht in Griffnähe haben? Ich möchte ganz fest daran glauben, ja, ich bin überzeugt. Doch jetzt das Ungeheuerliche: Ich bitte Führungskräfte in Seminaren sogar, ihre Arbeitshandys während der Seminarzeit in die Tasche zu packen und nur in den Pausen draufzuschauen. Es ist jedesmal ein Wagnis, ein Atem-Anhalten, ein Zögern.

Und das bringt mich gedanklich auf die Definition von Sucht oder Missbrauch – Dosissteigerung, Entzugerscheinungen, Auswirkungen auf die psychische oder körperliche Gesundheit. Letzteres ist natürlich nur in Fällen sehr starken

Konsums – also sehr langer Nutzungszeiten von zum Beispiel Spielen, Videos oder sozialen Medien – vorstellbar. Das macht ja kein Mensch ... Mein Vorschlag zum Ende der Kolumne: Testen Sie mal, inwieweit Sie ganze Tage ohne Ihr (privates) Handy verbringen können. Und ohne weitere privat genutzte elektronische Medien. Beeinträchtigt das Ihren Tagesablauf beziehungsweise Ihre üblichen Aktivitäten? Worauf können Sie aus praktischen Gründen nicht verzichten, worauf aber doch?

„Ich ändere meine Tagespläne nicht oder richte den Tag nicht so ein, dass ich regelmäßig ... konsumieren kann.“ Das ist eine Frage aus einem Fragebogen über Alkoholsucht, der mich hierzu inspirierte. Wer jetzt so richtig mutig ist, der versucht analog zum „Dry January“ einen Monat weitestgehend auf das Handy zu verzichten. Unvorstellbar, oder?



**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.



# Dreierlei Fundstücke ins Netz gegangen



## GUTE PRAXIS

*Inklusion bei Feuerwehr, Polizei und im Rettungsdienst*

**Querschnittsgelähmt im Polizeidienst** oder schwerbehindert im Rettungsdienst? Einsatzfähigkeit ist in den Blaulichtorganisationen ein zentrales Kriterium. Dieses kann aber auch von Menschen mit Behinderung erfüllt werden. Das zeigen Best-Practice-Beispiele zur Inklusion bei Feuerwehr, Polizei und Rettungsdiensten. Das ZB-Magazin „Behinderung & Beruf“ hat sie gesammelt und stellt sie in Ausgabe 3/2024 vor. Die Titelgeschichte zeigt zudem, dass es auch bei fehlender Einsatzfähigkeit noch Möglichkeiten gibt, in den Blaulichtorganisationen tätig zu sein, zum Beispiel in der Werkstatt oder in Analyseabteilungen.



[bih.de/integrationsaemter/zb-magazin](http://bih.de/integrationsaemter/zb-magazin), Suche: **Blaulichtberufe**



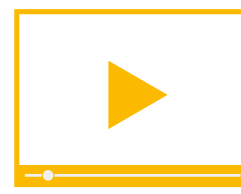
## EVALUATION

*Wirksamkeit des eigenen BGM überprüfen*

**Die Bedingungen für gesundes Arbeiten** lassen sich durch ein gutes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) deutlich verbessern. Doch nicht alle Maßnahmen sind gleichermaßen erfolgreich, und nicht immer wissen Unternehmen und Einrichtungen, wo sie ansetzen sollen, um das eigene BGM zu verbessern. Eine Checkliste des Instituts für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) hilft, den Ist-Zustand des eigenen Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu erfassen. Die Liste gibt einen ersten Überblick, eignet sich aber auch, um daraus Ansätze für neue und Verbesserungen bestehender Angebote abzuleiten.



[publikationen.dguv.de](http://publikationen.dguv.de)  
Webcode: **p022638**



## VIDEO

*Auf der Suche nach #mehrAchtung*

**Fahrlehrer, Busfahrerinnen** und Beschäftigte im Abschleppdienst – sie alle sind tagtäglich im Straßenverkehr unterwegs. Doch oft vermissen sie den Respekt, die Achtung und die Rücksichtnahme anderer Verkehrsteilnehmender. Comedian Fabian Köster nimmt die Perspektive der verschiedenen Seiten ein und zeigt, worauf es beim Miteinander im Straßenverkehr ankommt. Köster ist im Auftrag des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR) unterwegs, der mit der Kampagne #mehrAchtung für mehr gegenseitige Rücksichtnahme zwischen Teilnehmenden im Straßenverkehr wirbt. Sieben Folgen umfasst die Videoserie bereits.



Alle Videos der Reihe:  
[mehrachtung.de/fabian-koester](http://mehrachtung.de/fabian-koester)



## Heftvorschau

Viele Veränderungen scheitern daran, dass sie schlecht kommuniziert werden. Wie es gelingt, die Beschäftigten mitzunehmen, zeigt die nächste Ausgabe von *top eins*.

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



**#Gewalt  
Angehen**

**GEMEINSAM STARK  
GEGEN GEWALT.**

„Gewaltprävention beginnt bei der Schulleitung und ist eine Frage der Haltung! Grundlegend dafür ist die Entwicklung einer Schulkultur, in der sich alle sicher fühlen.“

Dr. Franka Christen, Schulleiterin der Gesamtschule Hardt



[www.gewalt-angehen.de](http://www.gewalt-angehen.de)

 **UK|BG**  
Ihre gesetzliche Unfallversicherung