

# top eins

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

**MACHEN SIE MIT  
BEI DER UMFRAGE:**

Erfasst Ihre Einrichtung die  
psychische Belastung in der  
Gefährdungsbeurteilung?

→ Seite 5



## Zurück ins Team

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement unterstützt Beschäftigte nach längerer Arbeitsunfähigkeit. Führungskräfte spielen dabei eine wichtige Rolle

### SMART ARBEITEN

Mit Cybersecurity Gefahren  
aus dem Netz minimieren

### VERANTWORTLICH FÜHREN

Wie eine gute Urlaubsplanung  
für alle gelingt

### GESUND BLEIBEN

Beschäftigte gezielt vor Muskel-  
Skelett-Erkrankungen schützen

## Liebe Leserinnen und Leser,

ein Arbeitsunfall, eine psychische Erkrankung oder ein chronisches Leiden – es gibt viele Gründe, warum Mitarbeitende längerfristig krankgeschrieben sind. Eines haben sie alle gemeinsam: Bei mehr als sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb eines Jahres steht Beschäftigten ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zu. Die Berliner Stadtreinigung erfüllt dabei nicht nur die gesetzlichen Vorgaben, sondern hat dem Thema sogar eine eigene Fachabteilung gewidmet. Deren Exper-



BEM-Vertretende sollten eine gute Gesprächsführung beherrschen und empathisch sein.

tise wissen auch die Führungskräfte zu schätzen. Sie unterstützen die Maßnahmen, die Beschäftigten die Wiedereingliederung erleichtern – und gestalten den Prozess aktiv mit. Denn sie haben erkannt: Ein erfolgreiches BEM hält verdiente Mitarbeitende im Team und fördert die Wertschätzung für jede Arbeitskraft. Unsere Titelgeschichte ab Seite 8.

Wie wichtig zwischenmenschliche Faktoren im Arbeitsalltag sind, zeigt sich auch beim Thema Unterweisungen. Werden sie barrierefrei durchgeführt, verbessert das neben dem Arbeitsschutz auch die Motivation der Beschäftigten. Weitere Impulse gibt es ab Seite 16. Und wie gelingt bei Ihnen im Unternehmen die Urlaubsplanung? Eine Umfrage der *topeins* zeigt: Fristen, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten sollten klar definiert werden, um Konflikte im Team zu vermeiden. Wie Führungskräfte nicht nur ihrem Team, sondern auch sich selbst zur dringend benötigten Erholung verhelfen, lesen Sie ab Seite 20. Viel Spaß beim Lesen wünscht

## Ihre Chefredaktion

IMPRESSUM *topeins* 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, Prof. Dr. Frauke Jahn, Kathrin Kilian, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Kirsten Wasmuth, Heike Wenzel, Dr. Annetra Wetzstein, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiehege, Dr. Monika Zaghow, 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:** Getty Images/Gugurat // **Stand dieser Ausgabe:** 27.08.2024 // **Die nächste Ausgabe erscheint** am 11.12.2024.



4

**MELDUNGEN**

Aktuelles rund ums Führen im öffentlichen Dienst

6

**UPDATE RECHT**

Wann Eignungsbeurteilungen rechtlich möglich sind

13

**KLARE KOMMUNIKATION**

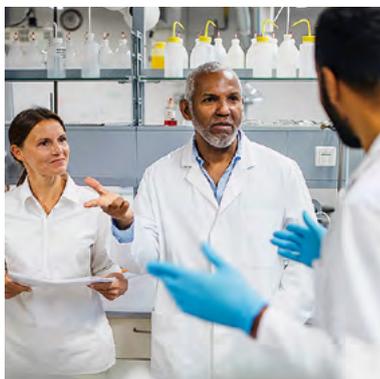
Mit den richtigen Argumenten überzeugen

14

**OFFBOARDING**

Weggänge von Mitarbeitenden organisieren und moderieren

Getty Images/sanjieri



16

**BARRIEREFREIHEIT**

Führungskräfte sollten ihre Unterweisungen so gestalten, dass sie damit alle Beschäftigten erreichen

26

**HEBEN UND TRAGEN**

Zwangshaltungen und körperlicher Überlastung vorbeugen und für Ausgleich sorgen



Getty Images/vitapix



Getty Images/Gugurat

8

**BETRIEBLICHE WIEDEREINGLIEDERUNG**

Nach längerer Arbeitsunfähigkeit haben Beschäftigte ein Anrecht auf Unterstützung durch ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Wie ein Wiedereinstieg gelingen und die gesamte Unternehmenskultur davon profitieren kann und wie Führungskräfte daran mitwirken, zeigt das Beispiel der Berliner Stadtreinigung.

20

**GUTE ERHOLUNG**

Urlaubsplanung konfliktfrei gestalten

29

**BEWEGUNG**

Übungen für die Hüften und den Rücken

23

**LEICHTE SPRACHE**

Gute Verständlichkeit fördert auch die Arbeitssicherheit

30

**KOLUMNE**

Imke König plädiert für mehr Gemeinschaftssinn im Büro

24

**DIGITALE GEFAHREN**

Cyberrisiken minimieren und für den Notfall planen

31

**KLICKTIPPS**

Drei empfehlenswerte Fundstücke aus dem Netz

## Kurz gefasst

**Unterweisungen** gehören zu den wichtigsten Bausteinen im Arbeitsschutz. Doch nicht immer gelingt es Führungskräften, ihre Unterweisungen wirksam und nachhaltig zu gestalten. Neue Karten der Kulturdialoge der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) helfen dabei, das zu ändern. Sei es bei einem kurzen Workshop mit den Sicherheitsbeauftragten, im Rahmen einer Sitzung des Arbeitsschutzausschusses oder im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen – die Dialogkarten unterstützen bei der Ideenfindung. Dabei lässt sich der spielerische Ansatz inhaltlich unterschiedlich gestalten – je nach Vorwissen der Teilnehmenden.

**publikationen.dguv.de**

**Webcode: p022544**



**Zur Präsenzpflcht** kehren in Deutschland erst wenige Unternehmen zurück. Doch bei denen, die diese umsetzen, klagen Beschäftigte über eine hohe emotionale Erschöpfung. Beschäftigte mit Präsenzpflcht fühlen sich fast doppelt so häufig erschöpft (38 Prozent) wie jene ohne Präsenzpflcht (21 Prozent). Das ist das Ergebnis der jüngsten Befragung für die Konstanzer Homeoffice Studie. In dieser wird seit März 2020 untersucht, wie sich das mobile Arbeiten hierzulande auswirkt. Gründe für die Belastung vermuten die Forschenden im Pendeln und im Zwang, die eigenen Bedürfnisse zurückstellen zu müssen.

**polver.uni-konstanz.de/  
kunze/ > Konstanzer  
Homeoffice Studie**

HINTE Expo & Conference GmbH



## Trends auf der Messe „Arbeitsschutz Aktuell“

Den Mehrwert von Arbeitsschutz zeigt die Messe „Arbeitsschutz Aktuell“ einem interessierten Publikum vom 5. bis 7. November in Stuttgart. Etwa 250 Aussteller präsentieren dort Angebote und Lösungen zu Arbeitssicherheitsthemen, darunter Brandschutz, persönliche Schutzausrüstung und Gefahrstoffmanagement. Aber auch Gesundheitsthemen wie Ergonomie, psychische Belastung und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) spielen eine Rolle. Im Ticketpreis enthalten ist auch der Zugang zum Format „Praxis Konferenz“. Dort lassen Fachleute die Besucherinnen und Besucher an ihren Erfahrungen teilhaben und liefern Beispiele zu Themen wie Schutzkleidung und geschlechterspezifischem Arbeitsschutz aus ihrer Praxis.



Hinweise zur Anreise und zu Tickets:

**[arbeitsschutz-aktuell.hinte-messe.de/fuer-besucher](http://arbeitsschutz-aktuell.hinte-messe.de/fuer-besucher)**

## Kürzere Wochenarbeitszeit gewünscht

Die 15- bis 25-jährigen Beschäftigten in Deutschland wollten 2021 im Schnitt knapp drei Stunden pro Woche weniger arbeiten als im Jahr 2001. Das ergab eine Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft. Die Generation Z steht damit aber nicht allein. Bei den 26- bis 40-jährigen, aber auch der Gruppe der über 40-jährigen sank die gewünschte Wochenarbeitszeit

in den vergangenen 20 Jahren um jeweils knapp zwei Stunden. Beide Altersgruppen würden dazu noch weniger Stunden in der Woche arbeiten als die junge Generation, wenn sie sich die wöchentliche Arbeitszeit aussuchen könnten.



Alle Ergebnisse:

**[iwd.de](http://iwd.de) > Suche >**

**Wunscharbeitszeit**

Gut gesagt

»

Wenn jemand 30, 40 Jahre für uns gearbeitet hat, sortiert man die Person nicht einfach aus, wenn sie nicht mehr so kann wie früher.

«

Ricarda Canyurt

Regionalleiterin Recyclinghöfe bei der Berliner Stadtreinigung über Betriebliches Eingliederungsmanagement und Wertschätzung.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

## Erfassen Sie die psychische Belastung?

In der Gefährdungsbeurteilung muss auch die psychische Belastung ermittelt und bewertet werden. Das wurde 2013 noch einmal im Arbeitsschutzgesetz präzisiert. Aber wird diese Vorgabe in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Einrichtung umgesetzt? Und wenn ja, wie ist das Vorgehen? Wir haben mehrere Fragen dazu vorbereitet und freuen uns, wenn Sie sich kurz dafür Zeit nehmen. Die Antworten fließen in einen Beitrag in der nächsten Ausgabe ein. Hier geht's zur Umfrage:



[topeins.dguv.de/  
umfragen/psychische-  
Belastung](https://topeins.dguv.de/umfragen/psychische-Belastung)

## Beschäftigte beklagen Altersdiskriminierung durch Führungskräfte

Rund ein Drittel der Beschäftigten, die 50 Jahre oder älter sind, hat bereits Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz erlebt. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung des Jobnetzwerks Xing unter 1.000 Beschäftigten im Alter zwischen 50 und 67 Jahren. In mehr als der Hälfte der Fälle (57 Prozent) ging die Diskriminierung von der Führungskraft aus. Die Betroffenen beklagten unter anderem strukturelle Diskriminierung. Darunter fällt, dass den Beschäftigten Aufgaben zugeteilt wurden, die unter ihrem Anforderungsprofil lagen, oder ihr Aufgabenbereich eingeschränkt wurde. 31 Prozent der Befragten



Getty Images/FG Trade

wurden nicht bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt. Knapp ein Fünftel gab an, emotional diskriminiert worden zu sein, sei es durch soziale Ausgrenzung oder persönliche Beleidigungen. Die Reaktionen auf das Erlebte fielen unterschiedlich aus: Mehr als die Hälfte unternahm nichts angesichts dieser Diskriminierung. Ein Fünftel beschwerte sich intern bei Arbeitgeberin oder Arbeitgeber. 19 Prozent der Betroffenen wechselten gar das Unternehmen infolge der Erfahrung.



[new-work.se/de/newsroom](https://new-work.se/de/newsroom)  
› Pressemitteilungen  
› Suche › Diversity-Studie

# Die Eignung prüfen

Wann Arbeitgebende **eine Eignungsbeurteilung** veranlassen dürfen, ist durch einen rechtlichen Rahmen vorgegeben. Was Führungskräfte darüber wissen sollten.



Zu einer Eignungsuntersuchung kann ein gründlicher Sehtest gehören.

Getty Images/DuxX



Gibt es Zweifel an der Eignung eines oder einer Beschäftigten, kann eine Eignungsbeurteilung im laufenden Beschäftigungsverhältnis erlaubt sein.

**S**ogenannte Eignungsbeurteilungen geben eine Einschätzung zu der Frage, ob Beschäftigte die physischen und psychischen Fähigkeiten mitbringen, um die zu erledigenden Tätigkeiten ohne relevante Gefahren für ihre Sicherheit auszuüben. Auch dürfen Beschäftigte andere nicht gefährden. Für eine Eignungsbeurteilung gibt es allerdings enge rechtliche Grenzen. Diese führt die aktualisierte DGUV Information „Eignungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis“ näher aus.

## Gesetzlich vorgeschrieben oder durch Verordnung geregelt

Klar geregelt ist eine Eignungsbeurteilung, wenn ihre Durchführung gesetzlich oder per Rechtsverordnung ausdrücklich vorgeschrieben ist, wie zum Beispiel die Fahrerlaubnisverordnung. Das trifft auf bestimmte Personengruppen und Arbeitsbereiche zu, in denen eine besondere Verantwortung für Dritte zu tragen ist. Davon sind zum Beispiel Triebfahrzeugführerinnen und Triebfahrzeugführer betroffen, aber auch Pilotinnen und Piloten sowie Flugsicherungspersonal. Zwar dürfen die Beschäftigten eine Eignungsbeurteilung ablehnen, ihre Tätigkeit dürfen sie dann jedoch nicht ausüben.

Auch ein Bewerbungsverfahren kann Anlass für eine Beurteilung sein – vor allem dann, wenn die künftige Tätigkeit besondere Gefährdungen mit sich bringt. Bewerberinnen und Bewerber müssen in eine solche Einstellungsuntersuchung allerdings einwilligen.

## Grundsatz der Verhältnismäßigkeit wahren

Gibt es Zweifel an der Eignung eines oder einer Beschäftigten, kann eine Eignungsbeurteilung im laufenden Beschäftigungsverhältnis erlaubt sein (→ **Grafik Seite 7**). Gleiches gilt bei einer arbeitsrechtlichen Grundlage wie einer Betriebsvereinbarung oder tarifvertraglichen Regelung. Wichtigste Voraussetzung für die Wirksamkeit einer solchen Regelung ist deren Verhältnismäßigkeit. Dazu müssen die Interessen des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin an der Durchführung der Eignungsbeurteilung gegenüber denen der betroffenen Beschäftigten überwiegen.

Eignungsbeurteilungen, die nicht auf einem begründeten Zweifel an der Eignung oder auf einer gesetzlichen oder arbeitsrechtlichen Grundlage beruhen, sind unzulässig. Ausgeschlossen ist außerdem die rein schematische Durchführung von Reihenuntersuchungen, die allein an die Zuordnung zu einer bestimmten Berufsgruppe anknüpft, ohne dass Dritte konkret gefährdet sind.



Betriebliche Praxis:

[publikationen.dguv.de](https://publikationen.dguv.de), Webcode: p250010

## EIGNUNGSBEURTEILUNG WÄHREND DER BESCHÄFTIGUNG

Mögliche Anlässe, aus denen eine Untersuchung rechtlich zulässig sein kann:

### Rechtlich vorgeschrieben

In Gesetzen und Rechtsverordnungen kann festgelegt sein, dass es eine Eignungsbeurteilung braucht, damit Beschäftigte die Tätigkeit ausüben können. Das betrifft etwa Mitarbeitende, die andere Personen befördern oder durch das Steuern von Fahrzeugen andere gefährden könnten, zum Beispiel Busfahrerinnen und Busfahrer.



Illustration: raufeld

### Neues Arbeitsfeld

Ändern sich das Tätigkeitsfeld und Anforderungsprofil, kann eine Eignungsbeurteilung angebracht sein. Das gilt etwa, wenn zum Beispiel das Hör- oder Sehvermögen dadurch besonders gefordert ist, weil sonst andere gefährdet wären.

### Zweifel an der Eignung

Eine Beurteilung kann angebracht sein, wenn die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber begründet die Ausübung der Tätigkeit bezweifelt, weil eine Person sonst sich und andere gefährden könnte. Beispiele sind wiederkehrende Tagesschläfrigkeit bei einem Berufskraftfahrer oder eine Bewusstlosigkeit bei einer Kranfahrerin.

### Durch Tätigkeit bedingt

Wenn Beschäftigte in gefährdenden Bereichen eingesetzt werden, kann eine Eignungsbeurteilung angezeigt sein. Das betrifft zum Beispiel Feuerwehreinsatzkräfte, die schweren Atemschutz verwenden und bei gesundheitlichen Problemen sich und andere gefährden würden.

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



## Alles, was Recht ist

**Traumatische Ereignisse** im Arbeitskontext können zum Beispiel Überfälle, Brandunglücke mit Schwerverletzten oder Unfalltode sein. Unternehmen und Einrichtungen sollten Betroffenen helfen und traumatische Ereignisse ihrer Unfallkasse melden, damit diese unterstützen kann. Eine „Fachbereich AKTUELL“ erläutert, wann und wie eine Unfallanzeige und eine formlose Meldung durch Arbeitgebende erfolgen sollten.  
**publikationen.dguv.de**  
**Webcode: p022583**

Getty Images/Maridav



**Desinfektionsmittel** helfen in Einrichtungen des Gesundheitsdienstes, die Infektionsgefahren für Beschäftigte

zu verringern. Doch die chemischen Mittel enthalten selbst Gefahrstoffe, die bei falscher Anwendung ein Gesundheitsrisiko darstellen. Eine überarbeitete DGUV Information gibt Anregungen bei der Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen für verschiedene Tätigkeiten mit Desinfektionsmitteln im Gesundheitsdienst, sei es in der ambulanten, stationären oder häuslichen Pflege. Auch für den Krankentransport bietet sie Orientierung.  
**publikationen.dguv.de**  
**Webcode: p207206**



BEM-Maßnahmen zielen bei Beschäftigten der BSR-Abfallsammlung oft auf körperliche Entlastung ab. Aber auch eine Verschiebung des Arbeitsbeginns kann hilfreich sein, da sie Beschäftigten die Kinderbetreuung erleichtert.

BSR (5)

# Wertschätzung für jede Arbeitskraft

Sind Beschäftigte mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig, verpflichtet das Arbeitgebende zu einem **Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)**. Bei der Berliner Stadtreinigung zeigt sich, dass ein gelungener Prozess nicht nur BEM-Berechtigte unterstützt, sondern die ganze Unternehmenskultur voranbringt – mithilfe der Führungskräfte.

VON ISABEL EHRLICH

**M**anchmal erschließt sich ein Problem erst auf den zweiten Blick. So war es auch bei einem Fall, der Philipp Schröder vom Betrieblichen Eingliederungsmanagement der Berliner Stadtreinigung (BSR) besonders in Erinnerung geblieben ist. Ein Beschäftigter aus der Straßenreinigung war zum BEM-Erstgespräch erschienen. Zuvor war er wochenlang krankgeschrieben gewesen – aufgrund eines Freizeitunfalls. „Im Gespräch stellte sich heraus, dass es eine Vielzahl belastender Themen für den Kollegen gab“, erinnert sich Fallmanager Schröder. Neben gesundheitlichen Sorgen gab es auch finanzielle. Zusätzlich hatte der Kollege immer wieder Schwierigkeiten, eine Kinderbetreuung im Einklang mit seinem Arbeitsbeginn zu finden.

Ein komplexer Fall, der langfristig die Arbeitsfähigkeit des Mannes bedrohte. Vergleichsweise simpel, aber umso

effektiver war unter anderem eine Lösung, die im Rahmen des BEM-Prozesses gefunden wurde und das Betreuungproblem löste: „Wir haben gemeinsam mit der Führungskraft organisiert, dass der Beschäftigte nicht um 5:30 Uhr mit der Arbeit beginnen musste, sondern auf einer späteren Reinigungstour mitfahren konnte. Wir nennen das ‚Familientour‘“, sagt Philipp Schröder.

## **BSR organisiert das BEM über ein eigenes Fachteam**

Erfolgsgeschichten wie diese werden bei der BSR mit ihren rund 6.200 Beschäftigten nicht dem Zufall überlassen. Allein die Tatsache, dass das Unternehmen ein sechsköpfiges BEM-Fachteam etabliert hat, ist alles andere als selbstverständlich. Denn die Einführung und Umsetzung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist zwar seit 2004 eine gesetzliche Verpflichtung der Arbeitgebenden, die laut Sozialgesetzbuch IX >>



» besagt: Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig, muss ihnen ein BEM angeboten werden – mit dem Ziel, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und den Arbeitsplatz zu erhalten. Doch trotz dieser Verpflichtung ist das Thema BEM in vielen Unternehmen und Einrichtungen nicht oder nur unzureichend organisiert. Oft wird der Prozess nicht einmal angeboten.

Zu diesem Ergebnis kam zumindest die letzte repräsentative Umfrage zum Thema aus dem Jahr 2018 (→ *Zahlen Seite 11*). Dabei sind die Vorgaben für die Ausgestaltung „vergleichsweise unbürokratisch“ geregelt, sagt Tobias Belz, Leiter des Sachgebiets Beschäftigungsfähigkeit im Fachbereich Gesundheit im Betrieb der Deutschen Gesetzlichen

Unfallversicherung (DGUV). „Den Verantwortlichen wird bewusst viel Gestaltungsspielraum gelassen, um einen ergebnisoffenen Prozess gestalten zu können.“ Klar definiert sind im Rahmen des BEM nur wenige Aspekte, etwa die Freiheit der berechtigten Person, das Angebot anzunehmen. Auch ob – im Fall einer Annahme – weitere Beteiligte in die Gespräche involviert werden, entscheidet die BEM-berechtigte Person (→ *Abbildung unten*).

### Oft können schon kleine Maßnahmen die Arbeitsfähigkeit erhalten

Stellt sich im Erstgespräch heraus, dass Handlungsbedarf besteht, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, werden gemeinsam gezielte Maßnahmen erarbeitet. Beispielsweise dann, wenn sich die körperliche Belastbarkeit der

Beschäftigten aufgrund eines Unfalls oder einer Erkrankung verändert hat. Diese Fälle gibt es auch bei der BSR immer wieder. Bei Beschäftigten der Abfallsammlung etwa, die täglich in der Stadt unterwegs sind und die schweren Mülltonnen bewegen, sind Muskel-Skelett-Erkrankungen recht häufig. „Hier kann ein Ergebnis des BEM sein, den Beschäftigten eine Ziehhilfe für die Abfalltonnen zur Verfügung zu stellen“, so Fallmanager Schröder.

Aber selbst wenn ein Unternehmen einen BEM-Prozess etabliert hat: Erfolgreich umgesetzt wird er nur dann, wenn die Fallmanagerinnen und -manager wissen, was sie tun – und dazu gehört vor allem die Fähigkeit zu Empathie und guter Gesprächsführung. Letztere kann man lernen. Aber: „Nach

## BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT

### Voraussetzung:

→ Die beschäftigte Person war innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig und nimmt das BEM-Angebot an.

### Ziele:

→ Arbeitsunfähigkeit überwinden.  
→ Arbeitsplatz/Beschäftigungsfähigkeit erhalten.  
→ Arbeitsunfähigkeit künftig vermeiden.

### Beteiligte:

→ Arbeitgebende bzw. Vertreterin/Vertreter  
→ BEM-berechtigte Person  
→ Optional (unterliegt Zustimmung der BEM-berechtigten Person):  
→ Person des eigenen Vertrauens (aus beruflichem oder privatem Kontext)  
→ Betriebsärztin/Betriebsarzt  
→ Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa)  
→ Betriebliche Interessenvertretung/ Betriebsrat  
→ Ggf. Schwerbehindertenvertretung  
→ Weitere (→ Klicktipp)



BEM-Praxisleitfaden:  
[publikationen.dguv.de](https://publikationen.dguv.de)  
Webcode: p206031

## ABLAUF

- 1 Kontaktaufnahme:** Durch Arbeitgebende bzw. BEM-beauftragte Person, am besten vor der Rückkehr. Stimmt die BEM-berechtigte Person zu, wird ein Erstgespräch terminiert. Die Teilnahme ist freiwillig; lehnen Beschäftigte ab, endet das BEM hier.
- 2 Erstgespräch:** Die arbeitgebende bzw. beauftragte Person informiert über Inhalt und Ziele des BEM; hier werden auch gemeinsam die weiteren Beteiligten bestimmt (s. links).
- 3 Weitere Gespräche:** Gemeinsam mit den Beteiligten werden Einschränkungen, Möglichkeiten sowie ggf. erforderliche Maßnahmen geklärt. Dazu kann z.B. eine stufenweise Wiedereingliederung (Hamburger Modell) gehören oder die Anschaffung neuer Arbeitsmittel, die Anpassung von Arbeitsplatz und/oder Arbeitszeiten bzw. die Umstrukturierung von Arbeitsaufgaben.
- 4 Maßnahmen umsetzen/überprüfen:** Schriftlich vereinbarte Maßnahmen werden zeitnah realisiert und mit allen Beteiligten wird geklärt, ob sie funktionieren.
- 5 BEM-Abschluss:** Sind die vereinbarten Ziele erreicht, ist das BEM beendet. Meist führen Arbeitgebende bzw. BEM-Beauftragte ein Abschlussgespräch.

Von links: Führungskraft Ricarda Canaryurt, BEM-Beauftragter Philipp Schröder und Kompetenzcenter-Leiterin Annett Schlesier von der BSR.



meiner Erfahrung werden viele BEM-Gespräche geführt, ohne dass die Verantwortlichen entsprechend qualifiziert wurden“, so DGUV-Experte Belz. Er empfiehlt Fortbildungen aber dringend. „Viele Berufsgenossenschaften oder Unfallkassen haben entsprechende Angebote, auch die Integrationsämter können hier weiterhelfen.“

#### Interne und externe Fortbildungen für alle Teammitglieder des BEM

Bei der BSR wird das sechsköpfige BEM-Team bei Bedarf von anderen Beschäftigten unterstützt. Interne und externe Aus- und Fortbildung ist für alle obligatorisch. „Außerdem findet regelmäßig eine Supervision statt, um unsere Arbeit zu reflektieren“, sagt Philipp Schröder. Auch der interkollegiale Austausch sei wichtig, etwa mit dem betriebsärztlichen Dienst. Darüber hinaus sind immer mehr der hauptamtlichen Fallmanagerinnen und -manager geprüfte Disability-Managerinnen und -Manager, kurz CDMP, ergänzt Annett Schlesier. Sie ist Leiterin des Kompetenzcenters Gesundheit der BSR, das auch das BEM einschließt.

Warum die BSR das Thema so hoch hängt und sich im Jahr 2011 entschieden hat, die BEM-Koordination über eine eigene Fachabteilung zu organisieren, erklärt Schlesier so: „Wir sind kein Start-up. Diese Struktur hat

sich bewährt, um alle Beschäftigten zu erreichen.“ Sie nennt eine weitere Besonderheit: „Bei uns wird das BEM direkt aus dem BEM-Team heraus angeboten und nicht von der zuständigen Führungskraft. Weil wir das Thema innerhalb dieses Teams bündeln, konnten wir eine unglaubliche Expertise aufbauen.“

#### Führungskräfte und BEM-Team sind regelmäßig im Austausch

Das BEM werde „losgelöst von den Führungskräften angeboten, aber auch gemeinsam mit den Führungskräften durchgeführt“, so Schlesier. Wie das funktioniert, beschreibt beispielhaft Ricarda Canaryurt. Sie ist Regionalleiterin im Bereich Recyclinghöfe und regelmäßig mit dem BEM-Team in Kon-

takt – etwa, um sich beraten zu lassen. „Natürlich kann auch ich als Führungskraft eine Vertrauensperson für die Kolleginnen und Kollegen sein“, so Canaryurt. „Aber mir fehlen teilweise die Kompetenzen, um gezielt auf gesundheitliche Probleme zu reagieren. Da ist der Austausch mit dem BEM-Team eine große Hilfe.“ Das BEM-Team wiederum setzt auf die Expertise der Führungskräfte, wenn es um die Umsetzung von Maßnahmen geht. Soll zum Beispiel besagte Ziehhilfe in der Abfallsorgung eingeführt werden, wird der Führungskraft die Maßnahmenverantwortung übertragen. „Die Vorgesetzten können die Arbeitsleistung ihrer Teammitglieder besser einschätzen als wir“, so Philipp Schröder.

Gleichzeitig sollte die Führungskraft im BEM-Prozess das Gespräch mit ihrem Team suchen – auch, um Konflikte zu vermeiden. „Kann ein Kollege nicht mehr die volle Leistung erbringen, muss man in einem ehrlichen Austausch klären: Können die anderen Kolleginnen und Kollegen das zeitweise auffangen?“, so Canaryurt. Meist sei die Bereitschaft groß, sich gegenseitig zu unterstützen. Auch vonseiten der Führungskräfte, bekräftigt die Regionalleiterin: „Das ist für mich Teil der Wertschätzung. Gerade wenn jemand 30, 40 Jahre für uns gearbeitet hat, sortiert man die Person nicht einfach >>

# 40 %

**aller berechtigten Beschäftigten wurde ein BEM-Angebot unterbreitet – über alle Wirtschaftsbereiche hinweg. 50 % waren es im öffentlichen Dienst.**

**Rund 70 % der Beschäftigten nahmen das BEM-Angebot an.**

Quelle: Repräsentative Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus dem Jahr 2018

## i

## IMPULSE

## Als Führungskraft das BEM mitgestalten

**Sollten Führungskräfte Teil des BEM-Teams sein?**

- Grundsätzlich können auch Führungskräfte als BEM-Beauftragte fungieren.
- Aber: Es ist nicht immer empfehlenswert, dass Beschäftigte mit ihren direkten Vorgesetzten BEM-Gespräche führen.
- Die BEM-berechtigte Person könnte gehemmt sein, offen über Einschränkungen und Sorgen zu sprechen, weil sie berufliche Nachteile befürchtet.

**Wie können Führungskräfte den BEM-Prozess unterstützen?**

- Beschäftigte nach längerer Arbeitsunfähigkeit fragen, wie es ihnen geht, und Hilfe anbieten.
- Aufgeschlossen sein für die Maßnahmen, die sich im Rahmen des BEM ergeben und eine positive Grundhaltung dafür im Team schaffen.
- Risiken, die im BEM-Prozess ermittelt wurden, ggf. künftig für alle minimieren.
- Den Erfolg von BEM-Maßnahmen prüfen (z.B. Tragehilfen, flexible Arbeitszeiten) und ggf. für das ganze Team etablieren.
- Den Dialog mit dem BEM-Team und bei Bedarf zusätzliche fachliche Unterstützung suchen (zum Beispiel beim zuständigen Unfallversicherungsträger oder beim Integrationsamt).
- Das BEM im Team bekannt machen und Beschäftigte ermuntern, es im Bedarfsfall auch zu nutzen.



**Können erkrankte Beschäftigte ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben, sucht das BEM-Team der BSR alternative Tätigkeiten im eigenen Betrieb.**

» aus, wenn sie nicht mehr so kann wie früher.“ Auch DGUV-Experte Belz betont, dass die Unterstützung der Führungskräfte beim BEM ganz entscheidend ist (→ *Impulse links*).

**Spagat zwischen Fürsorgepflicht und Verantwortung bewältigen**

Doch natürlich gibt es auch Fälle, in denen die Möglichkeiten des BEM ausgeschöpft sind und die aktuelle Tätigkeit trotzdem nicht mehr ausgeübt werden kann. Bei der BSR können diese Beschäftigten mit gesundheitsbedingter Leistungsminderung in neue, leistungsgerechte Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens vermittelt werden. Auch dies übernimmt das Kompetenzzentrum Gesundheit. Hierbei müssen Führungskräfte neben der Fürsorge auch die betriebliche Verantwortung im Blick behalten. „Das ist definitiv ein Spagat und eine der Herausforderungen“, sagt Schlesier.

Herausfordernd seien für alle Beteiligten auch die sich verändernden Fallkonstellationen. „Was wir heute erleben, insbesondere nach der Corona-Pandemie, sind multiple Problemlagen. Zunehmend sind es auch

die jüngeren Beschäftigten, die sehr komplexe Themen mitbringen – auch psychische“, sagt Schlesier. In diesen Fällen versucht das BEM-Team, ebenfalls zu unterstützen. „Teilweise kann es helfen, im Arbeitsalltag Anpassungen vorzunehmen und sogenannte Entlastungsgespräche durchzuführen“, so BEM-Fallmanager Philipp Schröder. Auch kann das Team an die Betriebliche Sozialberatung verweisen. Über die Beraterinnen und Berater kann Beschäftigten zum Beispiel in akuten Situationen schnellere Unterstützung vermittelt werden.

Am Beispiel der BSR wird deutlich: Nimmt ein Unternehmen das Thema BEM derart ernst, fließt Zeit und somit auch Geld in die Umsetzung. Aber laut den Verantwortlichen lohnt es sich: „Ich glaube, wir als Team haben uns einen guten Namen gemacht“, so Philipp Schröder. „Die Beschäftigten wissen es zu schätzen, dass sie uns jederzeit ansprechen können.“ Und jeder erfolgreich abgeschlossene Fall bedeutet auch: Dem Unternehmen bleibt eine verdiente Fachkraft erhalten – auch wenn sie ab sofort auf der „Familientour“ unterwegs ist.



Aus gutem BEM Erkenntnisse für den Arbeitsschutz ableiten:  
[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de) ›  
**Suche > BEM-Praxis**

Sich(er) verstehen

# Überzeugend argumentieren

Durch klare Kommunikation mit sinnvoll aufgebauten Argumenten können Führungskräfte ihre Standpunkte **nachhaltig und souverän** verdeutlichen. Wie sehen solche Argumente in der Praxis aus?

**F**ührungskräfte treffen wichtige Entscheidungen und müssen sie auch ihren Beschäftigten mitteilen. Damit diese die Entscheidungen akzeptieren, gilt es, die Gründe und ihre Bedeutsamkeit überzeugend und nachvollziehbar zu kommunizieren. Dafür braucht es gute Argumente – also Aussagen, die mit Begründungen hinterlegt und mit Beispielen veranschaulicht werden. Verschiedene Argument-Typen sind:

**Faktenargumente** ziehen nachweisbare und logische, am besten wissenschaftliche Fakten heran, sind gut verständlich und kaum anfechtbar. Sie sollten sich jedoch möglichst nicht zu sehr auf Einzelfälle beziehen, die durch andere Einzelfälle entkräftet werden könnten.

**Beispiel:** „Eine Studie der Unfallkasse zeigt, dass Rückenleiden zu den häufigsten Gründen für Krankheitstage gehören, weshalb die Teilnahme am Workshop ‚Gesunder Rücken‘ verpflichtend ist.“

**Autoritätsargumente** basieren auf fundierter Sachkenntnis von Fachleuten – also von Personen eines bestimmten Sachgebiets, die aufgrund ihrer Expertise überzeugende Aspekte liefern.

**Beispiel:** „Wir haben mit einer Arbeitspsychologin der Universität Dortmund gesprochen. Sie bestätigt, dass für uns als hybrid arbeitendes Team regelmäßige Präsenztreffen wichtig sind. Deshalb wird es künftig pro Woche einen Büroanwesenheitstag geben.“

**Analogisierende Argumente** bauen Vergleiche zu anderen Bereichen auf, die nichts mit dem Thema zu tun haben müssen, aber der Veranschaulichung dienen und die Sachlage verständlicher machen.

**Beispiel:** „Wir brauchen für unsere Meetings eine bessere Struktur, in Zukunft wird es nun immer eine moderierende Person geben. Wie in einer Talkshow, da achtet ja auch jemand darauf, dass alle ausreden können und ihre Themen ausreichend Beachtung finden.“

**Normative Argumente** basieren auf Annahmen, Normen und Werten, die in der Gesellschaft weitverbreitet und größtenteils akzeptiert sind – und deshalb bei vielen auf Zustimmung stoßen.

**Beispiel:** „Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema, das uns alle angeht. Deshalb werden interne Dokumente jetzt nur noch beidseitig gedruckt, das spart Papier.“

**Plausibilitätsargumente** sind schnell und einfach nachvollziehbar, weil sie sich auf Erfahrungen oder allgemeingültige Annahmen stützen. Deshalb erscheint Gesagtes logisch und plausibel.

**Beispiel:** „Auch wenn Sie Routine in der Anwendung der Maschinen haben, sind die Schutztüren immer geschlossen zu halten. Man kennt das doch: Es geht 1.000 Mal gut – und beim 1001. Mal dann nicht mehr.“

Es gilt: Eine argumentative Unterhaltung sollte nie nur dem Ziel folgen, Argumente oder Einwände des Gegenübers zu entkräften, um kompromisslos den eigenen Standpunkt voranzutreiben. Zielführender ist immer ein offener Austausch und die transparente Begründungen von Entscheidungen.



Illustration: raufeld



Gemeinsam mit dem Team gute Entscheidungen treffen: [top eins.dguv.de](https://top eins.dguv.de) > **Führungskultur** > **Entscheidungen treffen**



# Gelungener Abgang

Ganz gleich, aus welchen Gründen Beschäftigte das Unternehmen verlassen: Ein **strukturiertes Offboarding** ist ein Muss. Führungskräfte sollten dabei nicht nur organisatorische Aspekte im Blick haben, sondern auch Unsicherheiten im Team abfangen.

VON ISABEL EHRlich

**D**er Arbeitsvertrag läuft aus, ein neues Jobangebot wurde angenommen oder der wohlverdiente Ruhestand beginnt: Jedes Arbeitsverhältnis endet irgendwann. Damit der Austritt eines Teammitglieds strukturiert und harmonisch abläuft, sind insbesondere die Führungskräfte gefragt. „Es lohnt sich, vorbereitet zu sein. Idealerweise wird im Unternehmen ein Offboarding-Prozess unabhängig von einem konkreten Fall etabliert“, sagt Hannah Huxholl vom Referat Gesundheit im Betrieb, Nationale Präventionsstrategie der DGUV. „Checklisten zum Abhaken können

beispielsweise helfen, alle Aspekte im Blick zu haben.“

**Offen kommunizieren, Kritik annehmen, Chancen erkennen**

Viele Punkte einer solchen Checkliste lassen sich universell anwenden, etwa das technische Offboarding (→ *Gut zu wissen* Seite 15). Doch vor allem bei den persönlichen Gesprächen sollte die individuelle Situation berücksichtigt werden. Hat eine Mitarbeiterin unerwartet gekündigt, sollten Führungskräfte gezielt nach den Gründen fragen – „und auch Kritik annehmen können“, betont Huxholl. „Gerade in einem

Idealerweise begehen Beschäftigte ihren letzten Tag im Job gelöst und konfliktfrei. Dazu können Führungskräfte mit Wertschätzung und guter Planung aktiv beitragen.

Getty Images/Maskot

Abschlussgespräch können beide Seiten sehr ehrlich miteinander sein. Das sollten Führungskräfte als Chance sehen. Denn auch für das verbleibende Team ist es wichtig, kritische Punkte anzugehen.“

### Vorbild sein und schlechte Stimmung unbedingt vermeiden

Laut Huxholl sollten sich Führungskräfte immer ihrer Vorbildfunktion bewusst sein. Auch dann, wenn es zuvor Konflikte gab: „Vorgesetzte sollten in Gesprächen immer wertschätzend bleiben und den Offboarding-Prozess bei jeder Person aktiv und fair gestalten. Ihr Verhalten prägt die Unternehmenskultur.“ Wer sich in einer möglicherweise schwierigen Kündigungssituation zurückzieht oder gar abschätzig über Beschäftigte spricht, schadet im Zweifel dem ganzen Team. So könnten Arbeitgebende nicht nur mit schlechten Bewertungen auf einschlägigen Online-Portalen rechnen – auch die verbleibenden Mitarbeitenden werden verunsichert.

### Risiken erkennen, abfedern und dem Team Perspektiven eröffnen

Für das Team kann eine Kündigung zum Stressfaktor werden – das Risiko erhöhter psychischer Belastung steigt. „Hier sind Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgaben zwei wichtige Gestaltungsbereiche“, sagt Huxholl. „Wenn dem Team Informationen fehlen oder Beschäftigte plötzlich Aufgaben übernehmen müssen, für die sie nicht ausreichend qualifiziert sind, wird das zu Problemen führen. Ebenso unklare Kompetenzen.“ Auch kann die Arbeitsintensität steigen, wenn nicht rechtzeitig ein neues Teammitglied die Belastung abfedert.

Hier sind Führungsqualitäten gefragt. Verantwortliche sollten ihre Pläne und



## Vorgesetzte sollten den Offboarding-Prozess bei jeder Person aktiv und fair gestalten. Ihr Verhalten prägt die Unternehmenskultur.

### Hannah Huxholl

Referat Gesundheit im Betrieb,  
Nationale Präventionsstrategie  
der DGUV

auch Probleme transparent kommunizieren. Wichtig ist: „Es reicht nicht zu sagen: ‚Ich bin an eurer Seite.‘ Führungskräfte müssen Lösungen präsentieren“, sagt Huxholl. „Es gilt, Aufgaben zu priorisieren oder weniger Aufträge anzunehmen, bis ein Ersatz für die fehlende Person gefunden wurde.“

### Offboarding auch für Beschäftigte vorbereiten, die wiederkommen

Ein Aspekt ist Hannah Huxholl besonders wichtig: „Auch Beschäftigte, die in den Mutterschutz oder die Elternzeit gehen, brauchen ein Offboarding – aber ein etwas anderes.“ Entscheidend sei, dass ihnen keine Nachteile entstehen. „Führungskräfte sollten vermitteln: ‚Wir freuen uns auf deine Rückkehr.‘ Bestenfalls sichern sie außerdem zu, dass die Aufgaben, die Beschäftigte vor der Elternzeit gerne gemacht haben, wieder aufgenommen werden können.“ Bereits im Offboarding-Prozess können Optionen wie das Stillen oder Abpumpen am Arbeitsplatz, eine schrittweise Rückkehr oder auch Homeoffice thematisiert werden. „Wenn all das vorab besprochen wird, kommen Beschäftigte vielleicht sogar früher zurück.“



Wie Führungskräfte Fachkräfte gewinnen und halten können:  
[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de) ›  
Suche › **Personalmangel**



### GUT ZU WISSEN

Gelungenes Offboarding  
Schritt für Schritt

#### 1 Gespräche mit dem ausscheidenden Teammitglied führen

- Offener und konstruktiver Austausch: Was lief gut, was weniger?
- Ggf. signalisieren, für kommende Projekte in Kontakt zu bleiben.
- Bei Mutterschutz/Elternzeit: Bereits über die Rückkehr sprechen.

#### 2 Gespräche mit dem verbleibenden Team führen

- Frühzeitig die Veränderung im Team kommunizieren.
- Wichtig: Vorab mit ausscheidenden Beschäftigten abstimmen, welche Details zum Weggang das Team erfahren soll – und von wem.

#### 3 Aufgaben neu verteilen, Neubesetzung organisieren

- Frühzeitig Planungsmeetings einstellen, Team aktiv einbeziehen.
- Strategien zur Vermeidung erhöhter Arbeitsbelastung vorbereiten, Sorgen im Team ernst nehmen.
- Für eine schnelle Neubesetzung sorgen.

#### 4 Übergabe und Wissenstransfer koordinieren

- Mit dem ausscheidenden Teammitglied abstimmen, wann und an wen To-dos, Kontakte und Wissen übergeben werden.

#### 5 Technisches Offboarding anstoßen

- Übergabe des Arbeitsmaterials (zum Beispiel Rechner) in Abstimmung mit HR- und IT-Abteilung planen.

#### 6 Verabschiedung und letzten Tag vorbereiten

- Am letzten Tag mindestens im Teammeeting nette Worte finden – idealerweise persönliches Teamtreffen organisieren.

# Kommunikation auf Augenhöhe

**Barrierefreie Unterweisungen** helfen Beschäftigten mit sprachlich, körperlich, seelisch oder geistig bedingten Verständnisproblemen. Doch sogar bei risikoreicher Laborarbeit geht es dann nicht nur um reines Verstehen, sondern auch um Zwischenmenschlichkeit.

VON DANA JANSEN

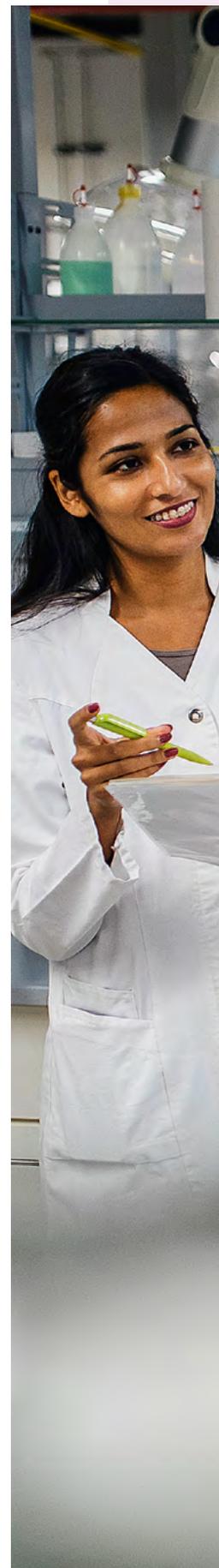
**B**rasilien, Frankreich, Spanien oder Irak, Iran, Ägypten, Syrien oder Polen – im Labor des Instituts für Immunologie der Universitätsmedizin Greifswald arbeiten Menschen aus vielen Ländern zusammen. Und sie alle müssen von Institutsleiterin Prof. Dr. Barbara Bröker in Sicherheitsfragen so unterwiesen werden, dass die Inhalte auch wirklich von allen verstanden werden. Denn in derart internationalen Teams müssen eventuelle Sprachbarrieren bedacht und aufgefangen werden, um Sicherheit zu garantieren. Bröker arbeitet dafür mit zweisprachigen PowerPoint-Folien und Beispielbildern. Das sorgt für sprachliches Verständnis – aber noch nicht für tatsächliche Barrierefreiheit. Barrierefreiheit in divers aufgestellten Teams bedeutet vielmehr, dass alle die ihnen zustehende Berücksichtigung und Beachtung finden.

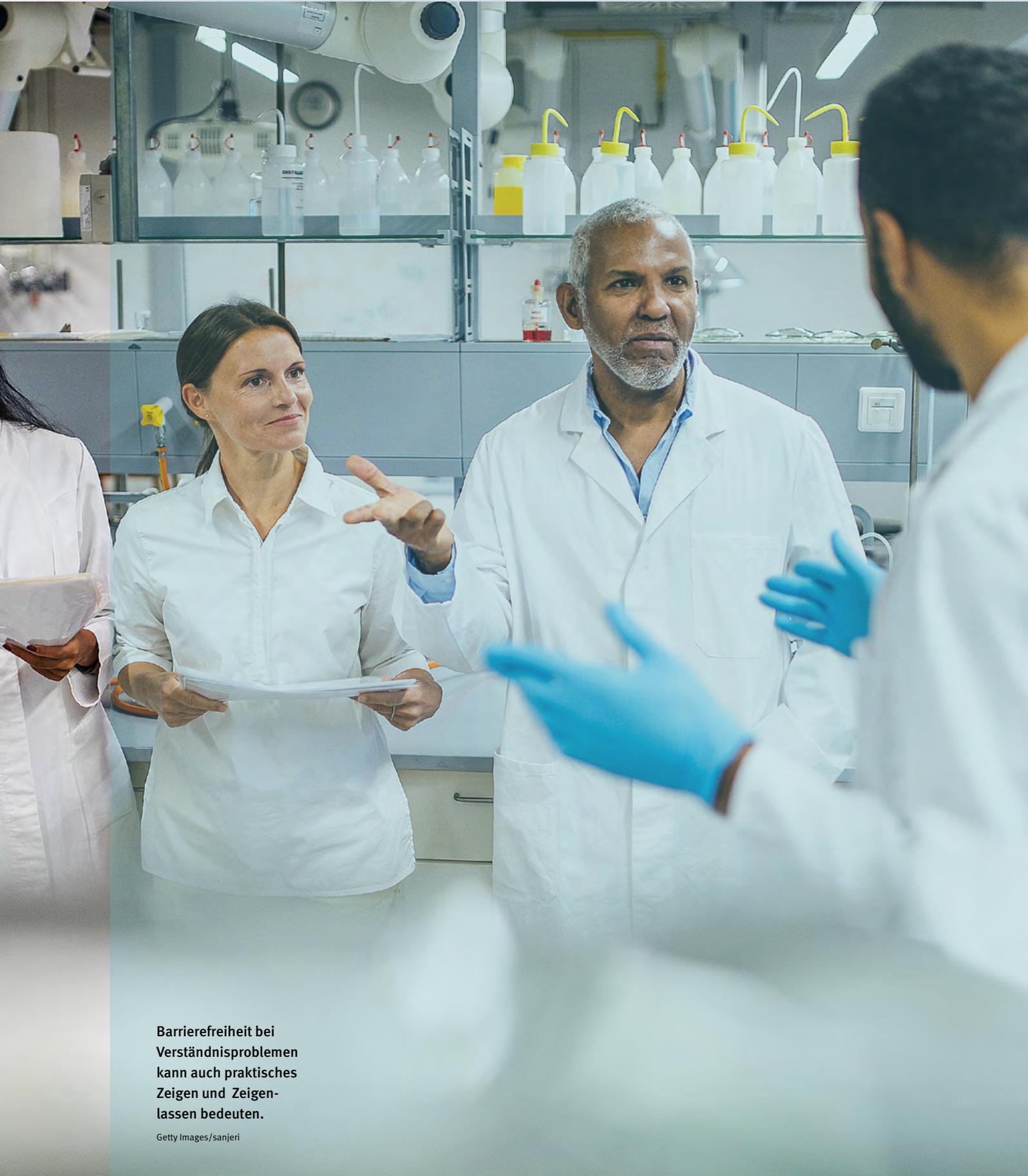
So hilft Barrierefreiheit nicht nur Menschen, die auf Sprachbarrieren stoßen, sondern auch Beschäftigten mit eingeschränkten Hör-, Seh- oder kognitiven Fähigkeiten. Technisch und inhaltlich angepasste Unterweisungen unterstützen sie dabei, ein selbstbestimmtes und sicheres Arbeiten zu gewährleisten.

In Brökers Labor arbeiten bis zu 20 Mitarbeitende aus der ganzen Welt zusammen – mal temporär, mal langfristig. Vom Bachelorstudenten bis zur langjährigen Labormitarbeiterin teilen sich alle die Arbeits- und Laborplätze. „Für uns ist es hilfreich, dass wir hier in der Forschung mit Deutsch und Englisch alle Mitarbeitenden erreichen. Aber es braucht mehr. Ein aufmerksames Zusammenspiel aus Struktur und Verständnis.“ Als Laborkoordinatorin setzt Bröker daher auf präzise Unterweisungen, thematische Wiederholungen, Training am Arbeitsplatz und eine klare Rollenzuteilung. Aber genauso wichtig für reibungslose Abläufe sind die kollegiale Zusammenarbeit, eine offene Gesprächs- und Fehlerkultur sowie Geduld.

## Das Warum verstehen

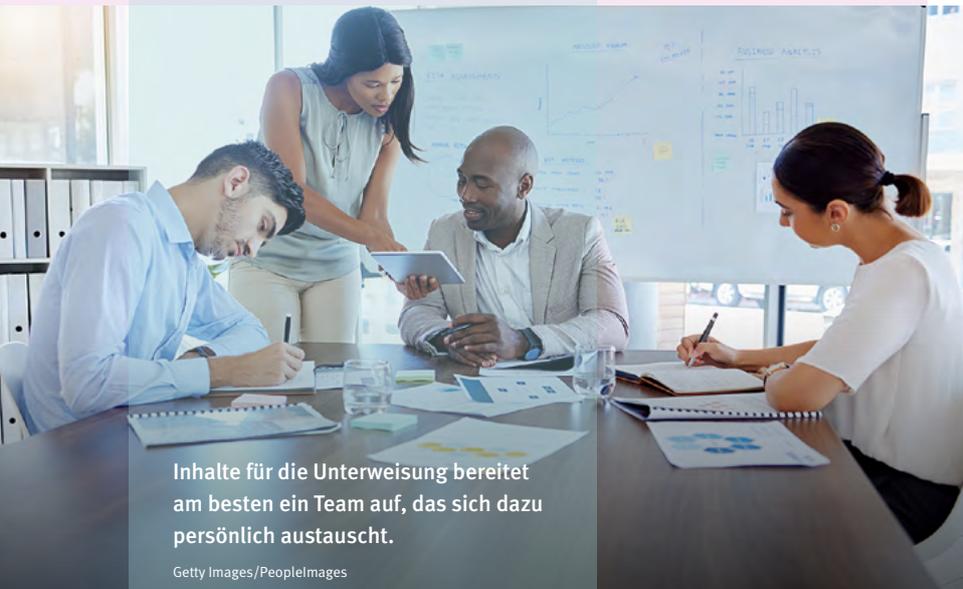
Klare Strukturen in den Unterweisungen machen die Inhalte verständlich und nachvollziehbar. Fängt jemand neu im Institutslabor an, werden individuelle Einzelunterweisungen durchgeführt, gefolgt von regelmäßigen Wiederholungsunterweisungen in verschiedenen Feldern der alltäglichen Arbeit – durchgeführt immer von denselben Mitarbeitenden mit besonderer Erfahrung und Expertise. Die großen >>





**Barrierefreiheit bei  
Verständnisproblemen  
kann auch praktisches  
Zeigen und Zeigen-  
lassen bedeuten.**

Getty Images/sanjeri



Inhalte für die Unterweisung bereitet am besten ein Team auf, das sich dazu persönlich austauscht.

Getty Images/PeopleImages

» Unterweisungen, die mindestens einmal jährlich stattfinden müssen, hält Bröker selbst. Dabei setzt sie nicht nur auf Zweisprachigkeit, einfache Sätze und Bebilderung. Es geht ihr auch um die Vermittlung der Relevanz der erklärten Regeln. „Beispiele aus dem alltäglichen Leben helfen, das Warum der Maßnahmen zu verstehen. Wir arbeiten mit Bakterien und einer gewissen Infektionsgefahr. Also setze ich Bakterien und richtiges Desinfizieren damit in Verbindung, dass später zu Hause das Essen der Kinder angefasst wird. Das verdeutlicht die Relevanz.“

### Keine Einbahnstraße

Aus Sicherheitsgründen müssen manche Regeln wie etwa ein Lebensmittelverbot im Labor konsequent eingehalten werden. Verstöße dagegen werden sanktioniert. „Bisher musste ich zum Glück noch kein Laborverbot aussprechen – die Regel wird befolgt“, sagt Bröker. Gleichzeitig ist es der Immunologin wichtig zu betonen, dass eine offene Fehlerkultur und Kommunikationsatmosphäre am meisten zur Barrierefreiheit in der Arbeitssicherheit beitragen. „Alle müssen wissen, dass sie immer nachfragen dürfen und an wen sie sich wenden können. Niemand muss



Prof. Dr. Barbara Bröker leitet ein interkulturelles Laborsteam am Institut für Immunologie des Universitätsklinikums Greifswald.

Privat

Angst vor Kritik haben, wenn mal etwas schiefliegt. Wenn immer ein offenes Ohr da ist, fühlt sich auch niemand allein gelassen.“

Funktionale Kommunikation benötigt eine organisierte Informationskette und Gesprächskoordination. Alle im Team müssen ihren Zuständigkeitsbereich und die richtige Ansprechperson kennen, wenn etwas unklar ist oder jemand Kritik äußern möchte. Denn auch das ist Barrierefreiheit: Feedbackmöglichkeiten in jede Hierarchierichtung.

Das bestätigt auch Jürgen Meß, Leiter des Sachgebiets Barrierefreie Arbeitsgestaltung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Wenn Mitarbeitende mit besonderen Bedarfen, etwa wegen herkunftsbedingter Verständigungsprobleme, selbst erklären können, was ihnen bei Verständnisfragen fehlt oder helfen würde, verstärkt das ihr Wirksamkeits- und Zugehörigkeitsempfinden und motiviert – zumal Führungskräfte zwar die Verantwortung für alle Beschäftigten tragen, aber als Einzelperson oft nicht die Zeit haben, auf alle gesondert zuzugehen. Auch Beschäftigte sollten also die Möglichkeit haben, Bedürfnisse oder Verbesserungsvorschläge vorzubringen. In Brökers Labor gibt es daher einmal pro Woche eine gemeinsame Laborrunde, in der verschiedene Themen angesprochen werden können.

DGUV-Experte Meß weist darauf hin, dass im persönlichen Austausch auch solche Barrieren und Risiken aus dem Weg geräumt werden können, die nicht auf rein sprachlichen Missverständnissen beruhen, sondern auf kulturell bedingten Gewohnheiten. „In anderen Kulturkreisen werden Risiken vielleicht anders bewertet. Auch das Zusammenarbeiten kann sich unterscheiden. Wir müssen also zuerst verstehen, auf welcher Ausgangslage von Sicherheit und Gesundheit überhaupt gearbeitet wird. Auch das ist Barrierefreiheit.“

### Praxisnah: Learning by Doing

Damit das gelingt, braucht es ein aktives Miteinander: „Ich kann meine Unterweisungen dann barrierefrei gestalten, wenn ich sie an meine Zielgruppe anpasse. Dafür muss ich mich mit ihr austauschen, gemeinsam benötigte Inhalte und Darstellungsformen erarbeiten. Warum nicht gleich vor Ort im Unternehmen oder an der Maschine“, so der Experte. Denn gerade bei Sprachbarrieren ist ein praktisches, anwendungsnahes Vorgehen sinnvoll – vom gemeinsamen Ablaufen der Fluchtwege bis zum

Besuchen bestimmter Ansprechpersonen. Man könne auch Vermittlungspersonen an Unterweisungen teilnehmen lassen, schlägt Meß vor. Etwa Mitarbeitende, die beide Sprachen sprechen oder mit denen Unterwiesene bereits zusammengearbeitet haben.

Von rein schriftlichen oder nur online vermittelten Unterweisungen rät Meß ab. Dergleichen sei oft eher auf eine Auflagenerfüllung ausgelegt als auf tatsächliche Verständnisvermittlung. Für einige Inhalte reicht das Selbststudium auch schlichtweg nicht aus. Beim Umgang mit Gefahrstoffen etwa ist eine mündliche Unterweisung Pflicht.

#### Unterstützung auch für Führungskräfte

Meß betont, dass Barrierefreiheit eine anspruchsvolle Aufgabe und oftmals mit Hürden verbunden sei. Alles, was über ein standardisiertes Vorgehen hinausgehe, sei aufwendig, verlange mehr Kapazitäten – und könne schnell überfordern. Vorgesetzte müssen den Führungskräften daher Unterstützung und Zeit einräumen, um das Thema anzugehen, so der Experte. Es gibt Schulungen und Seminare zum Thema Migration und Arbeit, etwa vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). Auch allgemeinere Seminare zu Fehlerkultur, Kommunikation und Arbeitsschutzfragen können mit ein wenig Eigentransfer auf die Bedürfnisse im Unternehmen und die der Mitarbeitenden übertragen werden.

Ob im Labor oder in der Stadtverwaltung: Die Basis für erfolgreiche, barrierefreie Zusammenarbeit ist ein wertschätzendes Miteinander und eine integrative Firmenkultur, die sich durch die gesamte Unternehmenskette zieht – von der obersten Führungsriege bis zu den Mitarbeitenden am Nebentisch.



LIA.tipp:

[lia.nrw.de](https://lia.nrw.de) >

**Suche > Unterweisung von Migrantinnen und Migranten**



## GUT ZU WISSEN

### Faktoren und Ablauf barrierefreier Unterweisungen, um Sprachdefizite auszugleichen:

#### Individuelle Bedarfe mit der Zielgruppe klären und Anpassungen erarbeiten:

- Verschiedene Kanäle nutzen: Sprache (schriftlich, verbal) und visuelle Medien (Bebilderung, Videos, Piktogramme).
- Praktische Veranschaulichung (am Praxisbeispiel zeigen und zeigen lassen)
- Mehrsprachige Übersetzungen (vorher von Fachleuten oder der Zielgruppe selbst prüfen lassen)
- Kurze, einfache Sätze (evtl. sogar in Leichter Sprache)
- Zwei-Sinne-Prinzip: Mindestens zwei der drei Sinne Hören, Sehen und Tasten ansprechen, um mögliche Defizite auszugleichen.

#### In der Umsetzung:

- Zeit lassen und mehr Zeit einplanen, um Überbeanspruchung zu vermeiden.
- Kleinere Gruppen
- Teilnahme von einer (allen Beteiligten bekannten) Vermittlungsperson/Ansprechperson, die beide Sprachen spricht (z. B. Sicherheitsbeauftragte, Teamlead-Verantwortliche)
- Keine reine Vortragssituation, lieber in Gesprächsatmosphäre für Austausch sorgen.

#### Danach und dauerhaft nachfragen:

- Feedback einholen (auch von anderen Mitarbeitenden, Sicherheitsbeauftragten etc.).
- Geschehene Fehler und Beinahefehler frei von persönlicher Wertung ansprechen.

#### Evaluieren und wenn nötig:

- Neue Verantwortliche benennen oder Aufgaben anders verteilen.
- Kollegiale Peer-Systeme oder Paten-Programme einrichten.

#### Weniger zu empfehlen:

- Untertitel: Erfordern zu viel Multitasking. Entweder lesen oder hören – nicht simultan. Nacheinander wäre im Zwei-Sinne-Prinzip denkbar.
- Reine Online-Unterweisungen/Vortragssituation: Keine Interaktion, erschwert die Wissensaufnahme und die Verständnisprüfung.
- Zu spontane Unterweisungen mit neuem Inhalt (spontane Unterweisungen etwa wegen eines Beinaheunfalls sind hingegen sinnvoll)

# Eine echte Auszeit

Wie Führungskräften **eine gute  
Urlaubsplanung gelingt**, die  
ihnen und den Mitarbeitenden  
Erholung erlaubt.

VON JÖRN KÄSEBIER





Bevor es in den Urlaub geht, sollten Führungskräfte und Mitarbeitende Aufgaben abschließen und die eigene Belastung herunterfahren.

Getty Images/kitzcomer

**W**enn die Haupturlaubsaison vorbei ist, beschäftigen sich viele Menschen bereits gedanklich mit der nächsten Auszeit. Wie gut, dass in vielen Unternehmen und Einrichtungen im letzten Quartal die Planung für das nächste Kalenderjahr losgeht. Ein solcher Vorlauf kann helfen, Konflikten vorzubeugen.

„Es ist gut, frühzeitig die Wünsche abzufragen“, sagt Prof. Dr. Dirk Windemuth, Direktor des Instituts für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG). Er empfiehlt, dies am Vorjahresende, spätestens aber am Jahresanfang zu tun. Auf Basis dieser Angaben kann danach die Feinplanung beginnen. Windemuth rät, dafür allgemeine Rücksichtsregeln aufzustellen – zum Beispiel, dass Eltern in den Sommerferien Vorrang haben und drei Wochen Urlaub nehmen können, um die Betreuung ihrer Kinder zu sichern. Kinderlose verzichten in dieser Zeit auf Urlaub und verreisen in den Randzeiten. „Meist klappt das gut, weil Menschen ohne schulpflichtige Kinder ohnehin froh sind, nicht in den Ferien verreisen zu müssen, wenn Nachfrage und Preise am höchsten sind“, so Windemuth.

#### Regeln helfen weiter

Derartige Regelungen sind in vielen Unternehmen und Einrichtungen verbreitet. Bei einer nicht repräsentativen Umfrage der *top eins* vor dem Druck dieser Ausgabe bestätigten dies mehr als zwei Drittel der Befragten. Von den Führungskräften, die an der Umfrage teilgenommen haben, sehen sich gut 60 Prozent dafür verantwortlich, Konflikte innerhalb ihrer Teams aufgrund anstehender Abwesenheiten zu vermeiden. Dennoch kann es zu Unstimmigkeiten kommen – etwa dann, wenn die Planung nicht alle Wünsche berücksichtigen kann.

Psychologe Windemuth empfiehlt Vorgesetzten, solche Probleme nicht

hierarchisch zu regeln, sondern die Mitarbeitenden kollegial klären zu lassen, was möglich ist. Führungskräfte könnten Konflikte moderieren und zwischen den Parteien vermitteln. Eine einvernehmliche Lösung sollten die Kolleginnen und Kollegen aber selbst finden und nicht eine Entscheidung der Vorgesetzten erzwingen. Faktoren wie der Zeitpunkt des Urlaubsantrags sollten möglichst keine Rolle spielen, um einen Wettlauf, wer am frühesten seine Wünsche anmeldet, zu vermeiden.

#### Belastung herunterfahren

Um eine erholsame Auszeit zu haben, bedarf es jedoch auch einer guten Vorbereitung im Beruf, die über die Beantragung des Urlaubs hinausgeht. „Wer direkt aus dem Vollgas-Modus in den Urlaub geht, riskiert eine Erkrankung“, so Windemuth. Bei einem solchen plötzlichen Wechsel sei das Immunsystem leichter empfänglich für Infekte. Der Experte empfiehlt daher, die Arbeitsbelastung drei Tage vor Urlaubsbeginn zurückzufahren.

Sehr wichtig sei es außerdem, Projekte vor dem Urlaub abzuschließen. „Unerledigte Arbeitsaufgaben regen zum Grübeln an. Dann fällt es schwer abzuschalten“, sagt Dr. Johannes Wendtsche, wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Wer kurz vor dem Urlaub steht, sollte daher seine Projekte priorisieren und ihre Erledigung planen. Dazu gehört, Aufgaben zu delegieren, die nicht mehr abgeschlossen werden können, und den Beginn neuer Projekte auf die Zeit nach dem Urlaub zu verschieben.

Einmal im Jahr müssen Beschäftigte mindestens zwei Wochen Urlaub am Stück nehmen, um eine bessere Erholung zu ermöglichen. Ein Forschungsprojekt der TU Dresden, bei dem Wendtsche mitarbeitete, ergab, dass eine Auszeit von der Arbeit wichtiger als >>



## GUT ZU WISSEN

### Erholungstipps für Führungskräfte

#### **Vorplanung:**

Aufgaben delegieren und klären, wer Vertretungen übernimmt. Ansprechpersonen benennen und an alle, die dies wissen müssen, kommunizieren. Kurz vor dem Urlaub keine neuen Projekte beginnen. Im Kalender eintragen, wann eine neue Aufgabe nach der Erholungspause begonnen werden kann (frühestens zwei bis drei Tage nach der Auszeit). Offene Themen mit eigenen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ebenfalls klären oder für die Zeit nach dem Urlaub terminisieren.

#### **Erreichbarkeit:**

Im Urlaub generell nicht erreichbar sein und auch nicht zwischendurch die E-Mails checken. Nur für absolute Notfälle sollten vertraute Personen wie Assistenzen private Kontaktdaten bekommen.

#### **Wiedereinstieg:**

Um den Erholungseffekt zu erhalten, nicht gleich am ersten Tag nach dem Urlaub voll einsteigen. Stattdessen Zeit für das Abarbeiten der aufgelaufenen Nachrichten blocken, um wieder auf den Stand zu kommen. Besonders in den ersten Tagen nach der Rückkehr pünktlich in den Feierabend gehen und auf die Einhaltung der Pausenzeiten achten. Belastung langsam steigern.

» die Dauer des Urlaubs ist. „Es kann daher sinnvoll sein, mehrere kürzere Urlaube zu machen, um möglichst oft einen Erholungseffekt zu haben“, so der Psychologe.

Wie gut die Regeneration gelingt, kann auch von der Art des Urlaubs beeinflusst werden. „Was Menschen als erholsam empfinden, ist sehr verschieden“, so Wendsche. Studien hätten aber verschiedene Faktoren identifiziert, die einen Einfluss darauf haben. Neben dem Abschalten von der Arbeit seien dies zum Beispiel neue soziale Kontakte, das Erlernen neuer Fähigkeiten wie eine Sprache und die Überzeugung, etwas Sinnvolles zu tun, etwa Zeit mit der Familie zu verbringen. „Einen großen Effekt hat für viele Menschen, ob sie selbst auswählen können, was sie tun“, so der Psychologe. Er rät dazu, im Urlaub Zeit für sich selbst einzuplanen.



**Berufliche Anfragen sollten im Urlaub nicht beantwortet werden. Am besten reist allenfalls der private Laptop mit.**

Getty Images/Oscar Gutierrez Zozulia

Diese Zeit ist aber nicht dafür da, in den Ferien Anfragen von Kolleginnen und Kollegen zu beantworten oder liegen gebliebene Aufgaben nachzuarbeiten. „Viele Führungskräfte geben nur ungern die Kontrolle ab und bleiben auch im Urlaub erreichbar“, so Wendsche. Die Erreichbarkeit sollte

# 48%

**der Beschäftigten arbeiten bisweilen im Urlaub.**

13% tun dies sogar regelmäßig. 27% dieser Beschäftigten sind eigenen Angaben zufolge auch am Urlaubsort immer telefonisch erreichbar. 35% von ihnen geben immerhin an, gelegentlich in ihren Ferien für berufliche Anliegen ansprechbar zu sein.

Quelle: Repräsentative Umfrage im Mai 2024 für Königsteiner Gruppe

aber auf feste Zeiten reduziert sein. Noch besser sei es, berufliche Geräte komplett auszuschalten, denn im Urlaub muss niemand dienstlich erreichbar sein (→ *Gut zu wissen Seite 22*).

Um den Erholungseffekt nach einem Urlaub möglichst lange zu erhalten, ist schließlich ein stressfreier Wiedereinstieg wichtig. Wenn es möglich ist, sollte die Arbeit in der Mitte der Woche beginnen, rät Wendsche. „Dann ist das nächste Wochenende bereits nah und das Risiko geringer, sich gleich zu Beginn zu viel zuzumuten.“

Damit der Erholungseffekt nicht gleich wieder verpufft, hilft außerdem ein psychologischer Trick. „Es kann einen positiven Effekt haben, gesammelte Erinnerungen wie zum Beispiel Fotos oder mitgebrachte Souvenirs bewusst zu nutzen, um sich den Urlaub wieder ins Gedächtnis zu rufen“, sagt der Psychologe. Wenn im Kreis der Kolleginnen und Kollegen zudem bei Gesprächen im Büro Urlaubserinnerungen ausgetauscht werden, hat dies noch eine weitere Wirkung: Inspiration für Urlaubsziele im nächsten Jahr zu finden.



Ergebnisse der Online-Umfrage:  
[topeins.dguv.de/umfragen/  
urlaubsplanung](https://topeins.dguv.de/umfragen/urlaubsplanung)

# Mach's leichter

Leichte Sprache ist für Menschen mit sprachlichen Barrieren eine enorme Hilfe – auch im Job. **Inhalte verständlich zu machen**, dient der persönlichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitssicherheit gleichermaßen, sagt Elena Husel.

**D**ie Autorin Elena Husel arbeitet im Büro für Leichte Sprache der Lebenshilfe Würzburg. Sie erklärt, wo und für wen Leichte Sprache im öffentlichen Dienst hilfreich ist.

## → Frau Husel, was genau ist Leichte Sprache?

Leichte Sprache dient der Barrierefreiheit und vermittelt Inhalte leicht verständlich. Sie hilft allen Menschen, die wegen einer Beeinträchtigung, Krankheit, geringem Bildungsniveau oder einer abweichenden Erstsprache vorübergehend oder dauerhaft an eine Kognitions-, Sprach- oder Fachsprachenbarriere stoßen. Das gilt auch für Menschen, die gerade erst Deutsch lernen. Leichte Sprache ist eine stark reduzierte Form des Deutschen und wird von professionellen Übersetzungsbüros anhand von Regelwerken übersetzt, die von der Wortwahl bis zum Layout alles berücksichtigen.

## → Wie funktioniert Leichte Sprache?

Leichte Sprache arbeitet mit bekannten Wörtern, Erklärungen für Fachbegriffe und kurzen Hauptsätzen. Die relevanten Informationen des Textes werden herausgefiltert und übersichtlich dargestellt. Häufig lesen danach Betroffene den Text, um zu testen, ob für sie alles verständlich ist. Anders bei Einfacher

Sprache: Sie ist etwas komplexer, aber immer noch verständlicher als Standard- oder Fachsprache. Sie muss keinen offiziellen Vorgaben folgen.

## → Wo kann Leichte Sprache im öffentlichen Dienst helfen?

Behördenintern für Beschäftigte mit eingeschränkter körperlicher, geistiger oder kognitiver Fähigkeiten. Für diejenigen mit Sprachproblemen vor allem bei Themen der Arbeitssicherheit oder wenn komplexe Inhalte schnell vermittelt werden müssen. Denn Fachkräften fehlt in der Regel nicht das Fachwissen, sondern nur Zeit. Behördenextern muss ich mir überlegen, wen ich ansprechen und erreichen will. Bearbeite ich Anträge für Menschen mit Fluchthintergrund, können etwa Zusammenfassungen in Leichter Sprache zu weniger Nachfragen führen – und Fachkräfte sind zeitlich entlastet. So profitieren alle.

## → Kann der Einsatz Leichter Sprache auch kontraproduktiv sein?

Ja, etwa wenn Fachpersonal mit wenig oder keinen Deutschkenntnissen fachliche Inhalte in Leichter Sprache vorgelegt bekommt. Das kann vor den Kopf stoßen, denn Fachwissen ist ja da. In dem Falle lieber Übersetzungen oder

Einfache Sprache für alle anbieten und Leichte Sprache eher für kulturelle Verständigung nutzen: Wie sehen Abläufe aus? Wen darf ich zu welchem Thema ansprechen und fragen?

## → Was müssen Führungskräfte bedenken, wenn das Unternehmen Inhalte in Leichter Sprache nutzen will?

Dass sie immer an die Zielgruppe angepasst sein muss. Das bedeutet: Individuelle Bedarfe zuvor abfragen und Materialien entsprechend aufbereiten. Darum muss sich jemand kümmern, also braucht es Ressourcen und Verantwortliche, die sich des Themas dauerhaft annehmen. Denn inklusive Behördenkultur ist ein Prozess: Regelmäßig Feedback einholen, was verbessert werden kann. Der Austausch mit der Zielgruppe ist wichtig. Leichte Sprache kann ihnen Handlungsfähigkeit bieten und das Kompetenzgefühl steigern.



Machen Sie mit bei der Verlosung

Das Buch „Leichte Sprache in der Bundesverwaltung“ von Elena Husel ist bei Frank & Timme erschienen. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 3. November 2024** eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung **top eins** 3/24“ 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](http://dguv.de); unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über [datenschutzbeauftragter@dguv.de](mailto:datenschutzbeauftragter@dguv.de). Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter [topeins.dguv.de/datenschutz](http://topeins.dguv.de/datenschutz).

# Unterschätzte Gefahr

Für alle Unternehmen und Einrichtungen ist IT-Sicherheit relevant. **Wie Organisationen Cybersecurity stärken**, sich auf Notfälle vorbereiten und Führungskräfte einbinden.

VON JÖRN KÄSEBIER

**A**n Kindertagesstätten denken wahrscheinlich nur wenige, wenn es um mögliche Ziele von Hackerangriffen geht. Doch mit einer steigenden Zahl von Geräten, die mit dem Internet verbunden sind, steigen auch in der Kita die Risiken. So lässt sich dann durch eine Schwachstelle etwa die Höchsttemperatur der neuen Wassertherme online umstellen – und Kinder verbrühen sich beim Händewaschen.

Ähnliches gilt aber auch in Einrichtungen, die deutlich stärker in Fragen der Cybersecurity im Fokus stehen als Kitas. In Krankenhäusern sind zum Beispiel die Klimaanlage und Aufzüge zunehmend mit dem Internet verbunden. „Während IT-Systeme wie Router und Server viel Beachtung bekommen, wird an diesen Stellen die Gefahr leicht

übersehen“, sagt Jonas Stein, Leiter des Prüflabors für Industrial Security beim Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA).

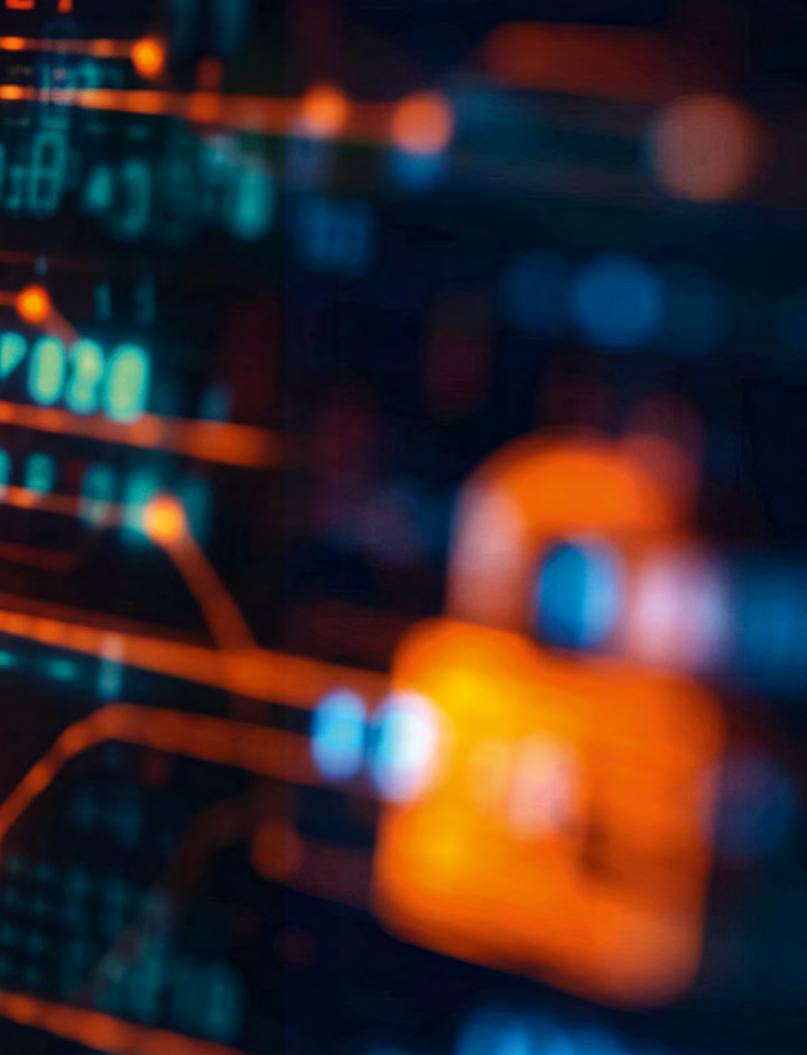
Der Einsatz neuer Technik in Kliniken birgt ebenfalls Risiken. Denn auch Bettenmobile oder andere selbstfahrende Roboter sind laut Werkseinstellung oft online. „Über das Internet können sie gehackt werden und dann Unfälle verursachen, wenn sie beispielweise mit Angestellten zusammenstoßen“, so Stein.

## Securitymanagement aufbauen

Unternehmen und Einrichtungen sollten im eigenen Haus den Schutz vor Hacking verstärken und sich zugleich auf Notfälle durch Sicherheitslücken vorbereiten. „Der wichtigste Schritt ist, ein Security-Management aufzu-

bauen“, sagt Stein. Dazu gehöre es, die Verantwortung im Falle von Cybersecurity-Notfällen zu regeln, damit es eine klare Ansprechperson gebe. Außerdem sei es sinnvoll, Strukturen eines Krisenstabs aufzubauen und Prozesse für den Notfall aufzusetzen. Der Experte rät zudem, einen Notfallkontakt nach einem internationalen Standard auf der Unternehmenswebsite zu hinterlegen, damit diese Person über größere Risiken informiert werden kann, bevor es zu Notfällen kommt (→ *Gut zu wissen Seite 25*).

Dazu gehört es, im Schema eines „Was tun, wenn...“ aufzuschreiben, welche Maßnahmen zum Beispiel in Gang gesetzt werden, wenn der Aufzug gehackt wurde. „Es werden nicht alle möglichen Situationen in so einem Playbook erfasst. Aber die wichtigsten



**Verschlüsselung ist nur ein wichtiger Schritt, um Cyberrisiken zu senken.**

Adobe Stock/Dmitri Simakow

Szenarien durchzuspielen, bildet eine gute Grundlage für künftige Vorkommnisse, denn viele Maßnahmen lassen sich auf andere Fälle übertragen“, so Stein. Führungskräfte können sich anhand dieser Playbooks ebenfalls auf den Ernstfall vorbereiten, weil damit ungeklärte Verantwortlichkeiten sichtbar werden und sich verlässlich regeln lassen.

### **Verschlüsselung und Schulungen**

Weitere Schutzmaßnahmen sollten analog zu dem aus der Gefährdungsbeurteilung bekannten TOP-Prinzip aufgestellt werden. E-Mails elektronisch zu signieren und möglichst verschlüsselt zu senden, zählt beispielsweise zu den technischen Lösungen. Zu den organisatorischen Maßnahmen gehört es, Beschäftigte zu schulen, damit sie über Sicherheitsrisiken informiert sind und wissen, was in einem Notfall zu tun ist. „Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden

außerdem einbinden und ein offenes Ohr für ihre Ideen haben“, sagt Stein. Hilfreich kann es auch sein, Tools wie Passwortmanager einzusetzen. Wichtig ist, dass sich alle im Team trauen dürfen, Schwachstellen am System oder eigene Unsicherheiten anzusprechen und Fehler zu melden. „Dafür braucht es eine gute Fehlerkultur, in der Fehler nicht bestraft, sondern dafür genutzt werden, aus ihnen zu lernen“, so der IT-Experte.

Eine gute Richtschnur für Maßnahmen bietet das sogenannte minimale Rechteprinzip. Es definiert in der IT, dass nur Personen und Programme Zugriff auf Daten bekommen, die sie auch wirklich brauchen. Nach diesem Prinzip kann es zudem sinnvoll sein, Maschinen vom Netz zu nehmen, weil sie auch ohne Internetverbindung funktionieren. Denn welche Kindertagesstätte muss schon die Wassertherme aus der Ferne steuern können?



## **GUT ZU WISSEN**

### **IT-Sicherheit stärken**

#### **Kontaktinfos für**

#### **IT-Sicherheitsmeldungen:**

Ein kurzes Video fasst die zu ergreifenden Schritte zusammen, um im Unternehmen einen Notfallkontakt security.txt (RFC 9116) einzurichten.

**[dguv.de/securitytxt\\_DE](https://dguv.de/securitytxt_DE)**

#### **IT-Schutz in Kommunen:**

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden eine Publikation erarbeitet, die Verwaltungen den Einstieg in die Informationssicherheit erleichtert.

**[bsi.bund.de](https://bsi.bund.de) > Suche > Basis-Absicherung Kommunalverwaltung**

#### **Gesetzliche Regelungen:**

Die Vorgaben in Sachen Cybersicherheit für sicherheitsrelevante Mess-, Steuer- und Regeleinrichtungen fasst die Technische Regel für Betriebssicherheit (TRBS 1115 Teil 1) zusammen.

**[baa.de](https://baa.de) > Suche >**

**TRBS 1115 Teil 1**



Erzieherinnen und Erzieher gehören zu jenen Beschäftigten, die im Alltag viel Heben und Tragen müssen. Langfristige Folge können Beschwerden des Muskel-Skelett-Apparats sein.

Getty Images/vitapix

# Überlastung vorbeugen

Heben, Schieben oder Ziehen in ungünstiger Körperhaltung – in vielen Berufen des öffentlichen Dienstes gehört das zum Alltag der Beschäftigten. Was Arbeitgebende tun können, damit sich daraus keine dauerhaften **Muskel-Skelett-Beschwerden** entwickeln.

VON JULIA FRESE

**Z**u den häufigsten Gründen für Krankmeldungen in Deutschland gehören Beschwerden des Muskel-Skelett-Apparats. Das belegen etwa die Daten des Fehlzeiten-Reports 2019 vom Wissenschaftlichen Institut der AOK (WIDO). Auch viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst sind betroffen. Neben Menschen, die im Beruf hauptsächlich sitzen, sind gerade jene gefährdet, die in ihrer täglichen Arbeit hohe körperliche Belastungen stemmen müssen. Dazu gehören Beschäftigte in der Entsorgung oder in der kommunalen Grünpflege ebenso wie in der Pflege und Kinderbetreuung. Viele leider unter Rückenschmerzen, Arthrose oder Sehnenverletzungen.

Britta Weber, Leiterin der Stabsstelle Gestaltung neuer Arbeitsformen am Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA), sagt dazu, dass ein gesundes Maß an Bewegung im Alltag zwar wichtig für die Gesundheit sei. Aber: „In manchen Berufen wird der Bewegungsapparat häufig über- oder fehlbelastet.“ Bei Berufen in der kommunalen Grünpflege kämen darüber hinaus oft Vibrationsbelastungen durch Arbeitsfahrzeuge und -geräte hinzu, die das Muskel-Skelett-System auf Dauer – entweder allein oder in Kombination mit ungünsti-

gen Haltungen – fehlbelasten können. Auch arbeiteten die Personen in diesen Berufen häufig in gleichförmigen, sich wiederholenden Abläufen, die eine Belastung für das Hand-Arm-System darstellen.

## Ungünstige Haltungen belasten Bandscheiben und Hüftgelenke

Doch auch Beschäftigte im Bereich der Pflege sind besonders betroffen. Sie müssen oft Patientinnen und Patienten heben, tragen, umlagern, in Betten oder Rollstühlen schieben oder ziehen. „Hier verschärft häufig der Personalmangel die Belastung, da keine zweite Person verfügbar ist, um zu helfen“, so Weber. Ähnlich starken Belastungen seien auch Beschäftigte kommunaler Sanitätsdienste ausgesetzt. In Großstädten komme häufig hinzu, dass die Beschäftigten sich durch enge Treppenhäuser ohne Aufzüge bewegen und dabei für den Transport hohe Kräfte in besonders ungünstigen Haltungen aufbringen müssten. „Dabei werden Bandscheiben und Hüftgelenke stark belastet“, erklärt Weber.

Das IFA hat im Forschungsprojekt „Mehrstufige Gefährdungsanalyse physischer Belastungen am Arbeitsplatz“ (MEGAPHYS) Auswirkungen »



Einen guten Ausgleich für starke körperliche Belastung bei der Arbeit bieten Trainingseinheiten, etwa beim Betriebssport.

Adobe Stock/Rithor

## i

### GUT ZU WISSEN

#### Sitzen schadet dem Bewegungsapparat

- **Beschwerden** treten durch dauerhaftes Sitzen im Berufsalltag auf.
- **Ungünstige Positionen** sorgen für eine Fehlbelastung der Wirbelsäule und der umgebenden Muskulatur.
- **Die Folge** können Verspannungen, muskuläre Dysbalancen und Beschwerden im Rücken-, Nacken- oder Lendenbereich sein.
- **Eine ergonomische Arbeitsplatzeinrichtung** kann helfen, Zwangshaltungen zu vermeiden.
- **Durch kurze Bewegungseinheiten** das Sitzen immer wieder unterbrechen und auch die Freizeit möglichst körperlich aktiv gestalten (→ **Übungen Seite 29**).

» verschiedener Tätigkeiten auf den Muskel-Skelett-Apparat ermittelt. „Bei der Studie haben wir gemeinsam mit mehreren Forschungspartnern verschiedene Ebenen der Gefährdungsbeurteilung zu einem Stufenmodell zusammengeführt“, sagt Britta Weber. „Das geht von einem groben Screening bis hin zu Labormessungen, die von wissenschaftlichem Personal begleitet werden.“ Ziel der Forschung war es, ein umfassendes, wissenschaftlich fundiertes Methodeninventar zu entwickeln, das unterschiedliche Erfordernisse der Belastungsanalyse bedienen kann.

#### **Wichtigste Maßnahme zur Vorbeugung: die Gefährdungsanalyse**

Arbeitgebenden empfiehlt die Expertin, eine für die jeweilige Tätigkeit angemessene Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen. Diese ist zwar eine gesetzliche Verpflichtung, aber das Wie ist nicht verbindlich geregelt. Deshalb sollten Arbeitgebende darauf achten, dass die einzelnen Tätigkeiten möglichst detailliert und wissenschaftlich fundiert untersucht würden. „Wenn die Belastungssituation komplex ist, reicht es nicht, bloß einen Fragebogen abzuarbeiten“, so Weber.

Im Arbeitsalltag sollten Arbeitgebende darauf achten, ihre Beschäftigten möglichst wenig belastenden Faktoren auszusetzen. Wenn Beschäftigte Schweres heben, tragen, ziehen oder schieben

müssen, sollten Vorgesetzte genau hinschauen, um möglichen Gefährdungen für den Muskel-Skelett-Apparat vorzubeugen: Welche Tätigkeiten üben die Beschäftigten im Arbeitsalltag in welchen Körperhaltungen aus? Welche Körperpartien werden dadurch wie stark belastet? In welchen Situationen ist die Belastung besonders hoch? Welche Faktoren tragen dazu bei?

Nach einer detaillierten Gefährdungsbeurteilung sollten Vorgesetzte geeignete Maßnahmen umsetzen, die die Belastung bestmöglich reduzieren. Dabei gehen sie am besten nach dem TOP-Prinzip vor: Es sollten also zunächst technische Maßnahmen zum Einsatz kommen, um die Arbeit zu erleichtern, etwa Trage- und Hebehilfen oder verstellbare Arbeitsmittel, die sich der Körpergröße der Beschäftigten anpassen. Organisatorische Maßnahmen könnten dafür sorgen, dass Aufgaben im Rotationsverfahren gleichmäßig unter den Beschäftigten aufgeteilt werden, wo dies Qualifikation und zeitliche Faktoren erlauben. Auf diese Weise sind einzelne Beschäftigte nicht über lange Zeiträume denselben Belastungen ausgesetzt. Personenbezogene Maßnahmen könnten etwa Unterweisungen zum rückengerechten Heben und Tragen, Schieben oder Ziehen sein, die den Beschäftigten angeboten werden. Beschäftigte können zudem selbst vorbeugen, indem sie in ihrer Freizeit ihre Muskulatur kräftigen und für entspannenden Ausgleich sorgen.



Tipps zum Heben und Tragen: [topeins.dguv.de/gesundheitschutz/lasten-richtig-bewegen](https://topeins.dguv.de/gesundheitschutz/lasten-richtig-bewegen)

## Übungen

# Rücken dehnen und stärken

Wer viel sitzt und sich wenig bewegt, klagt schnell über Schmerzen und Verspannungen. Ein paar **kurze Trainingseinheiten** bringen Bewegung in den beruflichen Alltag.

VON JÖRN KÄSEBIER

Im Alltag vergessen Menschen, die am Schreibtisch arbeiten, leicht, sich zwischendurch zu bewegen. Die Folgen: eine verkrampte Muskulatur, verkürzte Sehnen und Schmerzen. Diese Folgen lassen sich vermindern oder ganz vermeiden, wenn Beschäftigte und Führungskräfte auf Bewegung achten und Ausgleichsübungen einstreuen.

Insbesondere am unteren Rücken und der Hüfte sollte die Muskulatur gestärkt werden und durch Dehnübungen elastisch bleiben. Viele Übungen, die auf diese Punkte einzahlen, lassen sich in kurzen Pausen absolvieren. Außerdem können sie im Büro oder im Homeoffice ohne Geräte durchgeführt werden – zum Beispiel die folgenden vier.

## Hüfte lockern

Auf eine Stuhllehne stützen und ein Bein locker 30 bis 40 Mal nach vorne und hinten schwingen. Dabei sollte die Hüfte gerade bleiben. Danach mit dem anderen Bein. Darauf achten, nicht ins Hohlkreuz zu fallen.



## Rücken im Sitzen mobilisieren

Stabil auf einem Stuhl sitzen, die Hände auf den Oberschenkeln ablegen, die Füße fest auf den Boden stellen. Auf den vorderen Teil der Sitzfläche rücken und das Becken kippen, damit der Rücken abwechselnd rund und gerade wird.



Illustration: raufed



## Lendenwirbelsäule entspannen

Aufrecht stehen, die Füße hüftbreit auseinander. Nun das Becken langsam von links nach rechts bewegen oder kreisen lassen. Die Übung idealerweise 10 bis 15 Mal wiederholen.

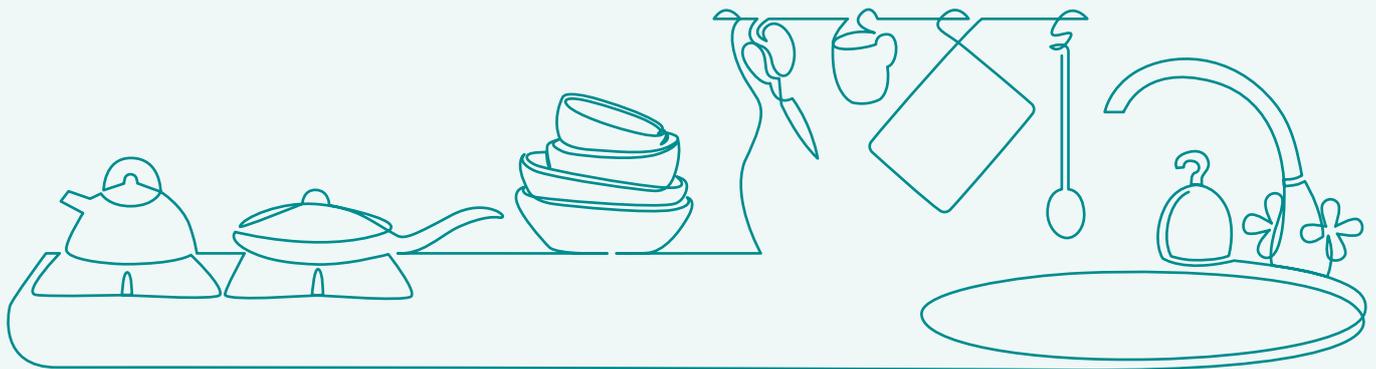


## Rückenmuskulatur dehnen

Arme ausgestreckt auf die Tischplatte legen, die Hände dabei schulterbreit auseinander. Mit dem Stuhl nach hinten rutschen, den Oberkörper nach vorn beugen. Die Hände bleiben fest liegen, die Stirn liegt gepolstert auf der Tischplatte. Die Schultern leicht absenken. Dehnung 20 bis 30 Sekunden halten und zwei Mal wiederholen.



Weitere Übungen:  
[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de) >  
Suche > Übungen



## Wer trägt die Verantwortung?

Sich um **die Büroküche** zu kümmern, gehört für viele zu den ungeliebten Aufgaben – auch wenn sie alle nutzen. Führungskräfte sieht Imke König hier aber nur teilweise in der Pflicht.

**E**igentlich sind sie ja ein Ort der Begegnung, mehr oder weniger liebevoll ausgestattet mit Mikrowellen, Kühlschränken und Sitzgelegenheiten. Die Kühlschränke bieten dabei schon durchaus interessantes Anschauungsmaterial: Manche enthalten reichlich viel Alkohol, andere sind gähnend leer. Möglicherweise ist viel Alkohol im Bürokühlschrank ein gutes Zeichen, weil keiner ihn getrunken hat. Hier will ich Optimistin sein. Im Übrigen aber bin ich eine strenge Verfechterin von Punktnüchternheit, also keinem Alkoholkonsum während der Arbeitszeit. Und auch von keiner Restpromille, versteht sich.

Das Seltsamste an Büroküchen aber ist, dass sie in einigen Menschen Seiten hervorbringen, die man – da zum Teil rücksichtslos und faul – eigentlich niemandem so wirklich bei der Arbeit zurechnen möchte. Es geht dabei um stehen gelassenes schmutziges Geschirr, unausgeräumte Geschirrspülmaschinen und verschmutzte Kühlschränke. Wer sich darum kümmert, ist oft nicht klar geregelt.

Eine Freundin von mir ist Führungskraft in einer Behörde, sehr engagiert, steht hinter ihrem Team, kümmert sich.

Jahrelang hat sie sich auch um die gemeinsame Büroküche gekümmert – Geschirr aus- und eingeräumt und die verschmutzte Mikrowelle sauber gemacht. Nach Jahren fiel ihr auf: „Wieso mache ich das eigentlich als Einzige?“ Sie sprach ihr Team in einer Dienstberatung offen darauf an und deklamierte: „Liebe Leute, ich mache das jetzt nicht mehr. Ihr seid jetzt auch mal dran!“ Reuig stimmte das Team zu: Natürlich mache man das, kein Problem, jawohl.

Drei Tage lang sah die Teamleiterin zu, wie sich in der Küche das Geschirr türmte. Drei Tage lang hatte es das gesamte Team geschafft, nichts wegzuräumen, trotz der Beteuerungen. Dann riss ihr der Geduldsfaden – und es gab einen Anpiff. Ach, oh weh, man habe so viel zu tun, ja, es sei alles zu viel. „Habe ich so viel weniger zu tun als ihr?“, fragte sie. „Drehe ich die Daumen und warte auf eure schmutzigen Tassen?“ Dem war nichts entgegenzusetzen.

Jetzt muss sie zwar immer noch gelegentlich auf dem Flur rufen „Ohoho! Wo sind hier wohl zwei Menschen, die mir in der Küche beim Aufräumen helfen?“, ehe Freiwillige herbeispringen. Aber es wird mitgeholfen. Sensationell.

Nun grübele ich als Psychologin darüber nach, wie es mehr als zehn Menschen geschafft haben, etwas so Sichtbares tagelang zu ignorieren und irgendwie doch zu hoffen, dass entweder dieselbe Person, blöd genug, es wieder macht oder aber ein Wunder geschieht und die Heinzelmännchen es über Nacht wegräumen. Ist es eine Besonderheit diese Teams, das jahrelang verwöhnt und versorgt wurde? Oder handelt es sich um eine Besonderheit von Behörden? Eigentlich erlebe ich die immer eher überorganisiert, mit Listen am Kühlschrank und Lageplänen für den Kühlschrank. Wer macht das denn zu Hause?

Oder handelt es sich um einen Trend, darauf zu warten, dass jemand kommt und alles für mich in Ordnung bringt? Ich fürchte, ja. In diesem Punkt bin ich Pessimistin.



**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



## PODCAST

*Tipps für einen  
gesunden Schlaf*

**Wer dauerhaft schlecht schläft**, riskiert negative gesundheitliche Folgen. Adipositas, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Schlaganfälle werden wahrscheinlicher. Schlafcoach Sina Warneke vom Gesundheitsdienstleister BAD gibt in einer Podcast-Folge Tipps, wie ein besserer Schlaf gelingen kann. Sie rät, Menschen, die schlecht schlafen, zwei bis drei Wochen lang ein Schlaftagebuch zu führen, um den Ursachen auf den Grund zu gehen. Alkohol und schweres, fettiges Essen können eine Rolle spielen, aber auch eine starke Arbeitsbelastung. Unternehmen und Einrichtungen sollten das Thema Schlaf in ihre Gesundheitsförderung aufnehmen, so Warneke.



Episode 51:  
[bad-gmbh.de](https://www.bad-gmbh.de)  
› Podcast



## INTERVIEW

*Umgang mit Rauschmitteln  
am Arbeitsplatz*

**Bei Feiern im Betrieb** konsumieren Beschäftigte immer wieder berauschende Mittel. Zwar ist etwa der Konsum von Alkohol nicht gesetzlich verboten, Unternehmen sind aber verpflichtet zu verhindern, dass unter Suchtmittel einfluss stehende Beschäftigte sich und andere gefährden. Speziell bei einer Sucht steigt die Gefahr von Arbeitsunfällen. Dr. Marlen Cosmar vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) rät Führungskräften, bei Beschäftigten auf erste Anzeichen einer Sucht wie etwa häufige Ausfallzeiten, Gleichgültigkeit und auffälliges Verhalten zu achten und diese zu dokumentieren. Danach sollten sie das Gespräch mit den Betroffenen suchen.



[www.tube.dguv.de](https://www.tube.dguv.de)  
› Suche › Interview  
Weltredtag



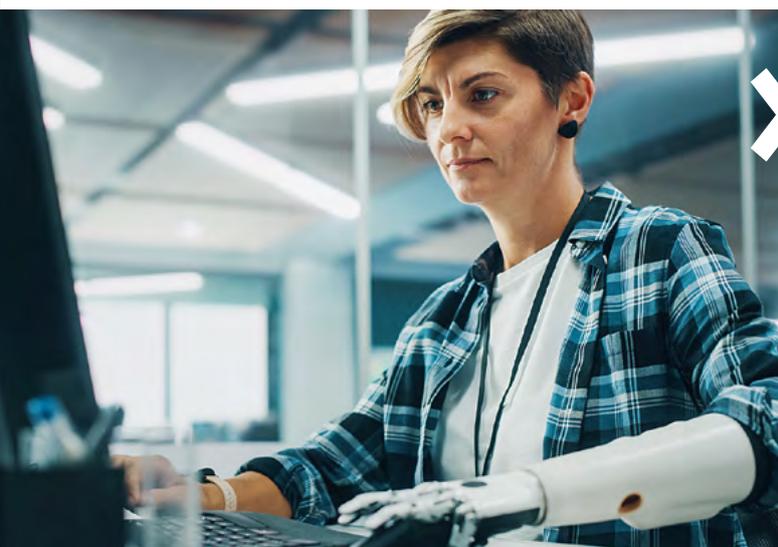
## VIDEO

*Zurück in den Beruf  
bei Long-COVID*

**Krankenpfleger** Volker Weitzel infizierte sich in der Klinik, in der er arbeitete, mit COVID-19. Mehrere Monate musste er beatmet werden. Da er sich beruflich eine Corona-Infektion zugezogen hatte, hatte er Ansprüche auf eine berufliche Rehabilitation (Reha). Wie das Reha-Management der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen Betroffenen dabei hilft, mit Long und Post-COVID umzugehen, zeigt ein Film der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung anhand von zwei Betroffenen. Die Unterstützung durch das Reha-Management reicht von der medizinischen Reha über die Pflege und Hilfe für die Umrüstung des Wohnumfelds bis zur beruflichen Wiedereingliederung.



[www.tube.dguv.de](https://www.tube.dguv.de)  
› Suche › Rehabilitation bei  
Long COVID



## Heftvorschau

Unternehmen und Einrichtungen, die Menschen mit Beeinträchtigung beschäftigen, stärken die Inklusion. Dass sie zugleich auch dringend benötigte Fachkräfte gewinnen können, zeigt die nächste Ausgabe von **top eins**.

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



**#Gewalt  
Angehen**

**GEMEINSAM STARK  
GEGEN GEWALT.**

„Gewaltprävention ist Chefsache und muss ernst genommen werden. Alle müssen auf Konflikte vorbereitet sein – das weiß ich aus eigener Erfahrung.“



Prof. Dr. med. Thomas Gösling, Chefarzt der Klinik für Unfallchirurgie und Orthopädie

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

 **UK|BG**  
Ihre gesetzliche Unfallversicherung