Das Magazin für Führungskräfte
Ausgabe 5/2020

UK Sachsen
Unfallkasse Sachsen

topeins

Hilfe für die Helfenden

Wie Klinik-Personal vor psychischer Überlastung geschützt werden kann – nicht nur in Zeiten von Corona

EHRENAMT MIT POTENTIAL
Wie Führungskräfte Sicherheitsbeauftragte optimal fördern 10

SICHER UNTERWEGS
Sorgfältige Unterweisung bei Dienstfahrzeugen lohnt sich 14

RAUS AUS DER DECKUNG
Innere Kündigung muss nicht sein – was Führungskräfte tun können 18

4

***topeins* – machen Sie Sicherheit und Gesundheit zu Ihrem Tagesordnungspunkt Nummer eins.**

Die Corona-Pandemie hat in der ersten Welle besonders das Personal in Krankenhäusern und Kliniken belastet. Oft arbeiten die Beschäftigten nah an möglicherweise Infizierten, positiv Getesteten und zum Teil schwer an Covid-19 Erkrankten. Vorrübergehend fehlte es dabei teilweise an Schutzkleidung. Das sorgte beim Klinikpersonal für ein Gefühl der allgegenwärtigen Gefahr. Die Angst, sich selbst sowie die eigene Familie und den Freundeskreis anzustecken, war für viele Beschäftigte sehr bedrückend. Dazu kamen nicht nur längere Arbeitszeiten, geänderte Schichtpläne und Arbeitsabläufe, sondern auch völlig neue Aufgaben: Weil Patientinnen und Patienten und deren Angehörige ihrerseits durch die geänderten Abläufe im Klinikalltag, wie zum Beispiel Besuchsverbote, nicht zurechtkamen, musste das Personal hier teilweise beschwichtigen und beraten. Solche Erlebnisse können belastend sein und zu erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen des Personals führen.

Wie Führungskräfte – nicht nur in den Kliniken – ihre Mitarbeitenden vor solch starken Belastungen schützen und auf beeinträchtigende Erlebnisse angemessen eingehen können, auch ganz unabhängig von einer zweiten Corona-Welle, lesen Sie in der *topeins* - Titelstrecke ab Seite 4.

10

EHRENAMT MIT POTENTIAL

Sicherheitsbeauftragte können Führungskräfte entlasten, wenn sie richtig eingebunden werden

18

AUS DER DECKUNG HOLEN

Innere Kündigung kostet: So verhindern Führungskräfte den Rückzug von Beschäftigten

RECHTLICHE UPDATES
Seite 9

EMPFOHLEN ZUM ...
Seite 13

SICHER UNTERWEGS MIT REGELMÄSSIGER UNTERWEISUNG
Seite 14

RUTSCHFREI DURCH DEN WINTER
Seite 16

IMBLICK: ZEIT
Seite 21

HAUSMEISTERIN CONNY: BRÜLLAFFE IM STREICHELZOO
Seite 22

AUF DEN PUNKT GEBRACHT: RAUCHEN IM BETRIEB
Seite 23

Fotos: Getty Images/Wavebreakmedia, SensorSpot; Shutterstock/sirtavelalot, Goran Bogicevic, vipman Icon: flaticon.com

IMPRESSUM

topeins, 3. Jahrgang, erscheint zweimonatlich, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // **Internetadresse:** topeins.dguv.de // **Herausgegeben von:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: www.dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Redaktionsbeirat:** Renate Bantz, Gregor Doepke, Julia Fohmann, Prof. Dr. Frauke Jahn, Gerhard Kuntzemann, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Michael Quabach, Dr. Ronald Unger, Dr. Martin Weber, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethege, Dr. Monika Zaghow, Holger Zingsheim // **Leserservice:** redaktion@topeins.dguv.de. Bitte geben Sie bei Adressänderungen, Abbestellungen etc. möglichst Ihre Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse an. // **Verlag:** CW Haarfeld GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, www.cwh.de // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), DGUV // **Redaktion:** Kai Stiehl (Redaktionsleiter), Markus Fischer,, Manuela Müller, Maren Zeidler // **Druck:** Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Moorfleeter Deich 312 a, 22113 Hamburg // **Grafisches Konzept:** CW Haarfeld GmbH // **Titelbild dieser Ausgabe:** GettyImages/Wavebreakmedia // **Stand dieser Ausgabe:** 15.09.2020 // **Die nächste Ausgabe** erscheint am 02.12.2020.

FSC www.fsc.org MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen FSC® C106855

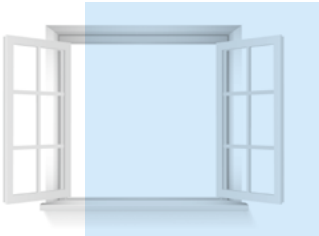
Klimaneutral Drucken powered by ClimatePartner®

einblicke

Arbeitsschutz ist Gesundheitsschutz. Seit Beginn der Corona-Krise hat die gesetzliche Unfallversicherung Informationen bereitgestellt, um Betriebe und Einrichtungen bei der Arbeit in der Pandemie zu unterstützen. Vor allem die Handlungshilfen der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen zählen dazu. Auch die Kampagne kommmitmensch hat schnell auf die neuen Herausforderungen reagiert. Mit der Plakatserie „Arbeitsschutz ist Gesundheitsschutz“ unterstützte die Kampagne das Anliegen, das Infektionsrisiko an Arbeitsplätzen zu verringern und Hygienemaßnahmen umzusetzen. Eine Befragung unter 1.545 Unternehmensleitungen, Führungskräften und Beschäftigten zeigt nun, dass ein Drittel sich an das Motiv erinnert. Für ein Fünftel der Unternehmensleitungen war die Unfallversicherung eine zentrale Informationsquelle in der Krise. Die kommmitmensch-Kampagne selbst ist circa einem Fünftel aller Befragten bekannt. Die Untersuchung zeigt: Wer sich intensiv mit den Angeboten der Kampagne befasst hat, stößt Veränderungen an oder setzt Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb um.

kommmitmensch.de/corona

Richtig lüften: So geht’s! Seit dem Beginn der Corona-Pandemie ist Lüften wichtiger geworden. Denn regelmäßiges Lüften ist eine der effektivsten Möglichkeiten, eine Ansteckung mit dem neuartigen Coronavirus zu vermeiden. Im Alltag wird das regelmäßige Öffnen von Fenstern und Türen jedoch gerne einmal vergessen. Um Beschäftigte daran zu erinnern, haben das Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA) und die Unfallkasse Hessen (UKH) eine App entwickelt. Diese errechnet für jeden Raum und jede Raumbelegung die erforderlichen Lüftungsintervalle und erinnert akustisch ans Lüften. Beschäftigte können die Personenzahl im Büro oder Besprechungsraum, die übliche Aufenthaltsdauer und das Raumvolumen eingeben. Die App gibt dann aus, wann und wie oft gelüftet werden sollte. Außerdem kann ein Timer gestellt werden. Positiver Nebeneffekt: Frische Luft macht wach und fit und erhöht die Leistungsfähigkeit! Die kostenlose App ist verfügbar für Android und Apple.



play.google.com › „CO_2-Timer“

apps.apple.com › „CO_2-Timer“

Auch digital ins Gespräch kommen. Die kommmitmensch-Dialoge helfen Führungskräften dabei, sich mit ihren Beschäftigten auszutauschen – zu sechs Handlungsfeldern, die für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten relevant sind. Damit Sie die kommmitmensch-Dialoge auch ortsunabhängig oder in getrennten Teams an verschiedenen Standorten durchführen können, stehen sie Ihnen nun auch in digitaler Form zur Verfügung unter:

kommmitmensch.de › Toolbox › kommmitmensch-dialoge

kommmitmensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Hilfe für

Foto: Getty Images/kupicoo

die Helfenden

Die Corona-Pandemie hat besonders bei Krankenhauspersonal für mehr Stress und Belastung gesorgt. Wie Führungskräfte in Kliniken ihre Mitarbeitenden schützen und auf psychische Belastungen angemessen eingehen, zeigt ***topeins****.*

Als Dr. Ingolf Hosbach an einem Abend im März die Coronavirus-Station im Bochumer BG-Universitätsklinikum Bergmannsheil miteröffnet, bricht eine ältere Pflegerin in Tränen aus. Sie hat Angst, ihre Enkel nicht mehr sehen zu können, weil sie nun ständig mit infizierten Patientinnen und Patienten arbeiten würde. „In solchen Situationen ist es wichtig, auf die Beschäftigten zuzugehen und ihnen ihre Befürchtungen zu nehmen“, sagt Hosbach, leitender Betriebsarzt am Bergmannsheil und Leiter der Pandemiegruppe. „Tatsächlich sind ja die Schutzmaßnahmen auf den Infektionsstationen besonders hoch – und die Infektionsgefahr ist damit geringer als anderswo im Bergmannsheil.“ Dennoch sorgten sich zunächst viele Beschäftigte um ihre Angehörigen. Sie isolierten sich teilweise stark von der eigenen Familie, um diese vor Ansteckung zu schützen.

Unvorhergesehenes schürt trotz guter Vorbereitung Ängste

Als Maximalversorger mit einer der größten Intensivkapazitäten der Ruhr-Region und als älteste Unfallklinik der Welt ist das Bergmannsheil seit jeher Anlaufstelle für Menschen mit verschiedensten Krankheiten. Der Ausbruch der Corona-Pandemie traf die Beschäftigten daher nicht unvorbereitet: Schon früh plante die Klinik Unterkünfte für Corona-Verdachtsfälle, erstellte Ende Februar einen ersten Pandemieplan, den sie ständig aktualisierte, informierte unter anderem über Schutzmaßnahmen und den Pandemieverlauf in Bochum, orderte Atemschutzmasken und Kittel und schickte Mitarbeitende ins Homeoffice, wenn es die Aufgaben erlaubten. Auch teilte der Krisenstab das Krankenhaus in Corona-freie und -belastete Bereiche auf, richtete einen separaten Covid-19-Operationsbereich ein und verhängte einen Besuchsstopp.

Trotz der guten Vorbereitung kam es zu Problemen: Testmöglichkeiten gab es anfangs nur begrenzt. Auch die Schutzkleidung schmolz schnell dahin – zum einen wegen der vielen Verdachtsfälle, zum anderen aufgrund von Diebstählen. So befürchteten Hosbach und sein Team, dass die Schutzmaßnahmen nicht reichen könnten oder dass Bereiche möglicherweise vom Gesundheitsamt geschlossen würden, um Infektionsketten zu unterbrechen. Zudem stand die Frage im Raum, ob ein Teil der Beschäftigten in Kurzarbeit gehen müsse. Sorgen, die sich nicht bestätigten, aber dennoch für Unsicherheit sorgten – und die bei einer zweiten Pandemiewelle erneut aufkommen dürften.

Grenzerfahrungen im Pflegealltag können zu Belastungen führen

Für Krankenhauspersonal ist die Corona-Pandemie besonders belastend – körperlich und psychisch. Auch wenn die Fallzahlen in Deutschland im Vergleich zu Italien, Spanien oder den USA relativ niedrig sind, so gab es doch auch im Bergmannsheil unter den 28 bislang an Covid-19 erkrankten Patienten und Mitarbeitenden gut ein Drittel schwere Verläufe, die eine intensivmedizinische Versorgung erforderten. Drei Personen sind trotz Einsatzes einer künstlichen Lunge gestorben. Eine davon, obwohl sie keine Vorerkrankungen aufwies. Doch nicht nur der Kampf um die an Covid-19 Erkrankten, – auch die knapp 400 Verdachtsfälle sorgten für eine erhöhte Belastung. Bei jeder positiv getesteten Person aus Patienten- und Belegschaft muss das Klinikum dutzende bis mehr als hundert Kontaktpatienten und Beschäftigte abstreichen und Letztere zum Teil in Quarantäne schicken. Neben dem Arbeits- und Organisationsaufwand bedeutete dies auch eine psychische Belastung für die betroffenen Mitarbeitenden und deren Familien. Zumal zu Beginn der Corona-Krise, als es bis zu sechs Tage dauerte, bis >

> die Testergebnisse vorlagen. Solche Erlebnisse sind Grenzerfahrungen, die durchaus zu gesundheitlichen Problemen führen könnten, warnt Anne Gehrke, Diplom-Psychologin am Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG). „Für Beschäftigte im Gesundheitswesen ist ein klarer Schnitt zwischen Beruf und Privatleben nicht mehr möglich – schließlich ist das Coronavirus auch in der Freizeit präsent."

Damit trifft die Pandemie Krankenhausangestellte gleich doppelt. Und nicht nur die Abgrenzung fällt schwerer: Die Corona-Krise zwingt Beschäftigte dazu, neue Entscheidungen zu treffen und Aufgaben zu übernehmen, für die sie nie ausgebildet wurden. Bei Geburten etwa gab es zu Hochzeiten der Pandemie die Regelung, dass der Vater nicht dabei sein durfte oder die Klinik zumindest kurz danach verlassen musste – wegen des Infektionsrisikos. Eine Hebamme musste zum Beispiel den Vater davon abhalten, sich seiner Frau zu nähern, obwohl sie eigentlich dazu da ist, die Mutter emotional zu stabilisieren. Eine Pflegekraft musste Angehörigen eines todkranken Patienten erklären, dass sie nicht nach ihm sehen dürften. „Für betroffene Beschäftigte kann das emotional sehr belastend sein", sagt Gehrke. Solche Situationen seien mit massiver Hilflosigkeit verbunden, was gerade für Menschen in helfenden Berufen schwer zu verkraften sei.

Lösungsansätze und Handlungshilfen

Um Mitarbeitende hier zu unterstützen, ist es laut Gehrke wichtig, sich im Team regelmäßig abzustimmen und als Führungskraft auch kurzfristige fachliche Absprachen zu ermöglichen. Wichtige Entscheidungen, wie zum Beispiel über die Zuteilung intensivmedizinischer Ressourcen, werden nach festgelegten Kriterien getroffen. Dabei sollte möglichst das Mehraugen-Prinzip angewandt werden: „Beschäftigte sollten bei solchen Fragen nicht allein entscheiden müssen", erklärt die Psychologin. Beschäftigte des Klinikums Bergmannsheil können sich mit belastenden Erfahrungen an den psychologischen Krisenstab wenden, der sich zu Beginn der Krise gebildet hatte. Bislang wurde er noch nicht in Anspruch genommen. Angesichts der wieder steigenden Infektionszahlen könne sich das aber auch ändern, gibt Hosbach zu bedenken. „Darüber hinaus versuchen wir stets, eine transparente Kommunikation zu gewährleisten", sagt Prof. Dr. Thomas Auhuber, Medizinischer Direktor des Klinikums. Auf einer Corona-Intranetseite können Beschäftigte Fragen stellen, es gibt Schulungsvideos

„In Krisensituationen ist es wichtig, auf die Beschäftigten zuzugehen und ihnen ihre Befürchtungen zu nehmen.“

Dr. med. Ingolf Hosbach, Bergmannsheil

und einen Podcast, der über die Lage im Klinikum informiert. Bald wird zudem eine Belegschafts-App ans Netz gehen. Betriebsarzt Hosbach beobachtet bisher keine Anzeichen für Traumata bei den Mitarbeitenden. Allerdings muss sich ein gesundheitliches Problem auch nicht sofort bemerkbar machen, betont Psychologin Gehrke. „Viele Menschen halten in der Krise durch und werden erst später von ihren Erfahrungen überwältigt.“

Belastungen erkennen und ihnen entgegenwirken

Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Beschäftigten, betont Gehrke. Sie sind daher gehalten, auf Anzeichen psychischer Belastungen zu achten: Ziehen sich Mitarbeitende in sich zurück? Zeigen sie übertriebenen Aktivismus? Dann sollten Vorgesetzte die Person ansprechen und ein Einzelgespräch anbieten. Die Präventionskampagne kommmitmensch der gesetzlichen Unfallversicherung bietet hierfür praktische Unterstützung (siehe Infobox). Auch in größeren Gesprächsrunden sei es wichtig, sich nicht nur fachlich auszutauschen, sondern über Ängste und Emotionen zu sprechen. Führungskräfte sollten hier den ersten Schritt machen, um ihre Mitarbeitenden zu ermutigen – vor allem in dem oft hierarchisch geprägten Krankenhaussystem. Neben dieser sogenannten Intervision ist es laut Gehrke wichtig, eine Supervision anzubieten, also Fachleute von außerhalb als Ansprechpersonen heranzuziehen. Stationen mit besonderen Belastungen wie die Onkologie verfügen oftmals schon über entsprechende Angebote.

Die Unfallkassen bieten im Rahmen des Psychotherapeutenverfahrens probatorische psychotherapeutische Sitzungen an. In Corona-Zeiten ist bei einigen Unfallkassen (UK) auch eine telefonische Krisenberatung möglich, unter anderen bei der UK Berlin und der UK Rheinland-Pfalz. Manche Beschäftigte wenden sich bei psychischen Belastungen hingegen lieber an Kolleginnen und Kollegen, weil die Hemmschwelle niedriger ist. Daher ist es sinnvoll, Mitarbeitende in psychologischer Erstbetreuung ausbilden zu lassen. Doch selbst die einfühlsamste Betreuung wird Sorgen wohl nicht ganz vertreiben können. Denn auch wenn viele Krankenhäuser in Deutschland die erste Pandemiewelle gemeistert haben – die Angst vor einem neuen Ausbruch bleibt. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte die Zeit bis zur nächsten Belastungsprobe nutzen, um ein gutes Hilfesystem für ihr Team aufzubauen.

AUTORIN: Nina Bärschneider

Unterstützung und Informationen

... bietet die DGUV-Handlungshilfe: „Psychische Belastung und Beanspruchung von Beschäftigten im Gesundheitsdienst während der Coronavirus-Pandemie“:
dguv.de › „21499“

Die Unfallversicherungsträger fördern mit ihrer Kampagne kommmitmensch unter anderem eine gute Kommunikation im Betrieb. Praxishilfen gibt es unter:
kommmitmensch.de › Toolbox

Fotos: Getty Images/Morsa Images; Bergmannsheil

So gelingt gesunde Schichtarbeit in Corona-Zeiten

Im Krankenhaus arbeiten viele Beschäftigte im Schichtdienst. Welche besonderen Belastungen sich daraus während der Corona-Krise ergeben und wie Führungskräfte ihnen begegnen können, erklärt Dr. Sylvia Rabstein, Epidemiologin am Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der DGUV (IPA) in Bochum.

Frau Dr. Rabstein, während der Corona-Pandemie konnten Krankenhäuser die gesetzlich vorgeschriebenen elf Stunden Ruhezeit zwischen zwei Arbeitseinsätzen verkürzen. Was macht das mit Beschäftigten im Schichtdienst?
Die fehlende Ruhezeit kann – neben anderen Belastungen – dazu führen, dass Mitarbeitende erschöpft, schläfrig und reizbar werden. Auf schwierige Fälle reagieren sie dadurch womöglich emotionaler. Ihre Ansprechbarkeit ist eingeschränkt, sie machen mehr Fehler. In Kliniken, wo es oft um schnelle Reaktionen geht, kann das besonders gefährlich werden. Dauert der Ausnahmezustand an, können Beschäftigte das Erschöpfungssyndrom, genannt Fatigue, entwickeln, das neben starker Ermüdung auch Kopfschmerzen oder Schwindel hervorruft. Anders als bei einer vorübergehenden Schläfrigkeit hilft bei Fatigue eine kurze Pause nicht.

Wie kann die Krankenhausführung gegensteuern?
Acht-Stunden-Schichten sind nicht umsonst gesetzlich vorgeschrieben. Längere Schichten sollte es nur unter besonderen Voraussetzungen geben. Führungskräfte sollten darauf achten, dass in keinem Fall zwölf Stunden überschritten werden. Bei langen Schichten ist es daher wichtig, keine Überstunden entstehen zu lassen. Auch braucht es längere Pausen. Zudem sollten schwierige Operationen auf die ersten Schichtstunden fallen, wo die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten am höchsten ist. Wichtig ist, dass Führungskräfte die Kommunikation im Team aufrechterhalten. Abteilungsbesprechungen sollten mindestens einmal wöchentlich stattfinden.

Was ist für eine gesunde Schichtarbeit in Corona-Zeiten noch sinnvoll?
Um das Infektionsrisiko möglichst gering zu halten, bieten sich feste Schichtgruppen an, die sich nicht gegenseitig anstecken können. Wichtig ist hier, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bei der Gruppenbildung miteinbeziehen. Denn wenn die Kompetenzen in den Teams ungleich verteilt sind, kann das Stress auslösen und leistungsmindernd wirken. Auch sollten Führungskräfte bei der Einteilung individuelle Präferenzen der Mitarbeitenden beachten.

Foto: Jens Nieth Photography

Vorschriften, Regeln, Informationen & Grundsätze

Sofern nicht ausdrücklich anders vermerkt, sind die hier vorgestellten Publikationen über die Datenbank der DGUV zu beziehen: ***dguv.de/publikationen*** *Die Suche nach Stichwörtern sowie den im Text genannten Nummern garantiert ein leichtes Auffinden.*

NEU

Die Neuregelung der **EU-Entsenderichtlinie** ist seit dem 30. Juli 2020 in Deutschland geltendes Recht. Ziel der Neuerungen ist es, für entsendete Beschäftigte europaweit die gleichen Lohn- und Arbeitsbedingungen wie für einheimische Beschäftigte geltend zu machen.

Die Umsetzung der EU-Richtlinie in deutsches Recht erforderte eine Anpassung des **Arbeitnehmer-Entsendegesetzes (AEntG)** und umfasst die folgenden Punkte:

- Entsandte Arbeitnehmende haben Anspruch auf den Tariflohn aus allgemeinverbindlichen Tarifverträgen und auf Mindestlohn.
- Entsandte erhalten Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie Schmutz- und Gefahrenzulagen.
- Zulagen für Reise-, Unterbringungs- und Verpflegungskosten dürfen nicht auf den Mindestlohn angerechnet werden.
- Bei Dienstreisen im Inland übernehmen Arbeitgebende die Reisekosten.
- Grundsätzlich gelten künftig für Beschäftigte aus dem Ausland nach zwölf Monaten alle in Deutschland vorgeschriebenen Arbeitsbedingungen.
- Für Fernfahrende gelten die geplanten Regelungen nicht.

NEU

Die **SARS-CoV-2-Arbeitsschutz-Regel** konkretisiert den bisher geltenden **Arbeitsschutzstandard** und stellt ihn auf eine verbindlichere rechtliche Ebene. Zusammen mit den bereits bestehenden branchenspezifischen Handlungshilfen der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen haben Betriebe jetzt eine Richtschnur für sicheres und gesundes Arbeiten unter den Bedingungen der Epidemie.

ZURÜCKGEZOGEN

Die DGUV Information 202-019 „Naturnahe Spielräume“ aus dem Sachgebiet „Kindertageseinrichtungen und Kinderpflege“ wird zurückgezogen. An ihre Stelle tritt die weiter gefasste **DGUV Information 202-022 „Außenspielflächen und Spielplatzgeräte“.** In diese neue Publikation sind die aktualisierten Inhalte der bisherigen DGUV Information „Naturnahe Spielräume“ mit eingeflossen.

Ein Ehrenamt mit Potential

Fotos: shutterstock/sirtavelalot; Foto-Seidl

Sicherheitsbeauftragte oder kurz Sibe sind heute anders als früher nicht nur für Sicherheit, sondern auch für Gesundheit am Arbeitsplatz zuständig. Nah dran an den Beschäftigten können sie Führungskräfte bei der Prävention effektiv unterstützen, sofern sie gut eingebunden und geschult sind. Ein Interview mit Gerhard Kuntzemann.

DER INTERVIEWPARTNER

Gerhard Kuntzemann von der BGHM ist Leiter des Sachgebiets „Sicherheitsbeauftragte“ im DGUV Fachbereich „Organisation des Arbeitsschutzes“.

Herr Kuntzemann, wie viele Sibe gibt es aktuell – ist diese Zahl ausreichend oder besteht Mangel?
Es geht nicht vordringlich um die konkrete Anzahl, sondern darum, dass Sibe in allen Unternehmensbereichen mit einer ausreichenden fachlichen, räumlichen und zeitlichen Nähe zu den Beschäftigten vorhanden sind. So gibt es zahlreiche Betriebe mit unter 20 Beschäftigten, die keine Sibe bestellen müssten, es aber dennoch tun. Und es gibt Betriebe, die deutlich mehr als die vorgeschriebene Anzahl an Sibe bestellen. Die Beschäftigten benötigen Ansprechpersonen, die sie kennen, die präsent sind und die verstehen, welche Gefährdungen an den Arbeitsplätzen auftreten. Wenn bei Fragen zum Arbeitsschutz weder Führungskraft noch Sicherheitsbeauftragte zeitnah ansprechbar sind, entwickeln sich leicht Sicherheits- oder Gesundheitsdefizite. Insgesamt gibt es in Deutschland etwa 670.000 Sibe. Eine Herausforderung ist der demografische Wandel: Wenn eine oder ein Sibe in den Ruhestand geht, darf der Betrieb die Nachbesetzung nicht vergessen.

Inwiefern profitieren Führungskräfte von der Tätigkeit gut ausgebildeter Sibe?
Führungskräfte können durch Sibe entlastet werden. Bewährte Praxis ist zum Beispiel, dass Sibe beim Kontrollieren von Unterweisungen unterstützen. Nach Unterweisung der Beschäftigten aufgrund eines akuten Problems können Führungskräfte die Sibe beauftragen, diese Thematik im Auge zu behalten. So wird die Wirksamkeit der Unterweisung bestätigt oder es zeigen sich Defizite und deren Ursachen – idealerweise auch Lösungsansätze. Wenn mehrere Beschäftigte regelmäßig von den Sicherheitsstandards abweichen, muss eine Verbesserung der Unterweisung erwogen werden. Letztlich bleibt die Verantwortung bei den Vorgesetzten.
Zudem müssen Sibe die Inhalte der Gefährdungsbeurteilung kennen und verstehen. Nur so können sie Abweichungen feststellen und Verbesserungen vorschlagen. Sie sollten daher beim Erstellen und Überarbeiten der Gefährdungsbeurteilung eingebunden werden.

Welche Rolle spielt die Kommunikation beziehungsweise was sollten Führungskräfte dabei beachten?
Eine gute und regelmäßige Kommunikation mit den Sibe ermöglicht Führungskräften einen tieferen Einblick in die „Denke“ der Beschäftigten. Sibe erfahren im Kollegenkreis auf Augenhöhe Dinge, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Führungskraft so nicht immer sagt. Das trägt zur Moderation und Lösung von Problemen bei.

Warum sind Sibe auch in Branchen mit niedrigen Unfallzahlen wichtig, etwa in der Verwaltung?
Sibe sind oft die Ersten, die beispielsweise ergonomische Defizite an Bildschirmarbeitsplätzen bemerken. Eine Person mit offensichtlich verspanntem Rücken kollegial auf das richtige Verhalten und zum Beispiel auf geeignete Bildschirmeinstellungen hinzuweisen, ist zielführender als irgendwann wegen hoher Ausfallzeiten über Verbesserungspotential nachdenken zu müssen. Im Gegensatz zum produzierenden Gewerbe spielen in Verwaltungen Gesundheitsfragen eine deutlich größere Rolle als Sicherheitsfragen. Da bei Gesundheitsthemen Präventionsmaßnahmen häufiger auf das individuelle Verhalten als auf die Arbeitsbedingungen abzielen, müssen Personen vor Ort sein, die auf das Verhalten der Beschäftigten erfolgreich einwirken können.

Welche Angebote zur Aus- und Fortbildung von Sibe gibt es für Unternehmen?
Die Unfallversicherungsträger (UVT) bieten ein breites Qualifizierungsspektrum an. Neben den branchenspezifischen Arbeitsschutzaspekten spielen dabei die Kommunikationsthemen eine entscheidende Rolle. Sibe müssen lernen, erfolgreich zu kommunizieren, um für Fragen – etwa „Wie sage ich es meinem Vorgesetzten?“ oder „Wie verändere ich Fehlverhalten, ohne als Besserwisser zu gelten?“ – gerüstet zu sein. Darüber hinaus haben sich kurze betriebsinterne Fortbildungen als erfolgreiche Werkzeuge zum Vermitteln von betrieblichen Arbeitsschutzregelungen erwiesen.

>

Foto: shutterstock/wavebreakmedia

> **Welche Unterstützung erhalten Sibe von externen Stellen?**
Neben den Betriebsärztinnen und Betriebsärzten (BA) und den Fachkräften für Arbeitssicherheit (Sifa) stehen den Sibe auch die Ansprechpersonen der UVT und der Arbeitsschutzbehörden für Fragen zur Verfügung. Meistens bieten die Präventionsdienste der UVT jeweils telefonische Beratung und Beratung vor Ort an. Letztere sollte in Abstimmung mit der Führungskraft und/oder Sifa oder der/dem BA erfolgen.
Die UVT halten für Sibe ein umfassendes Angebot bereit: In vielen Fällen eignen sich besonders kompakt aufbereitete Wissensbausteine und Checklisten. Sie ermöglichen ein schnelles Einlesen in ein Thema und sind oft handlungsorientiert aufgebaut.

Was können Betriebsleitung und Führungskräfte tun, um ihre Sibe zu fördern und zu motivieren?
Wie bei eigentlich allen Menschen ist die ehrliche Wertschätzung der Person und der Arbeit dabei der zentrale Aspekt. Zu würdigen ist auch, dass Sibe neben der eigentlichen Aufgabe ehrenamtlich tätig sind. Dazu kommen das Einbinden in Arbeitsschutzthemen und eine gute Kommunikation, zum Beispiel durch Rückmeldungen zu Anfragen und Verbesserungsvorschlägen. Wichtig ist auch, geeignete Kandidaten zu wählen, sowie ein ausreichender Freiraum für die Sibe-Tätigkeit.

INTERVIEW: Friedhelm Kring

Fortbildungen für Sicherheitsbeauftragte

Laut DGUV Regel 100-001 benötigen Sibe eine regelmäßige Fortbildung. Die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen bieten diese in Form von Seminaren an. Neben Grundkursen gibt es spezielle Angebote, etwa für Sibe in Klein- und Mittelständischen Unternehmen oder Aufbauseminare für Sibe in bestimmten Branchen wie in der Chemischen Industrie, der Elektrotechnik oder der Verwaltung. Je nach Ausbildung und Gefährdungslage wird eine Auffrischung spätestens alle drei bis fünf Jahre empfohlen. Eine Übersicht über die Bildungsangebote der Unfallversicherungsträger gibt es unter:
dguv.de › Webcode „d534168“

Dazu kommen Angebote privatwirtschaftlicher Bildungsträger.

Sibe oder Sifa – wer macht was?
Diese und weitere Fragen zur Tätigkeit, zur erforderlichen Anzahl und zur Bestellung von Sicherheitsbeauftragten beantwortet die DGUV unter:
dguv.de › Webcode „d1045960“

Empfohlen zum ...

... Anhören:

Corona auf die Ohren. Welche Auswirkungen haben die aktuellen Unsicherheiten der Corona-Krise auf die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz – und welche Hilfsangebote können Beschäftigte wahrnehmen? Darüber spricht Moderatorin Anja Heyde mit Staatssekretär Björn Böhning in einer Folge des INQA-Podcasts. Der Podcast wird von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) produziert und beschäftigt sich mit der Arbeitswelt in Zeiten von Corona. Seit Mai erscheint jeden Freitag eine neue Folge, unter anderem mit Bundesarbeitsminister Hubertus Heil. Es werden die verschiedenen Belastungen, die durch die Pandemie und ihre Einschränkungen entstehen, unter die Lupe genommen. Gleichzeitig werden auch Chancen erörtert. Die neunte Folge beschäftigt sich beispielsweise mit den psychischen Folgen der Pandemie. Nachzuhören gibt es diese und alle weiteren Folgen auf der Website der INQA unter dem Kurzlink:

t1p.de/x2al

... Klicken:

Wie kommst du an? Beschäftigte sind immer häufiger mit neuartigen Fahrzeugen oder Mobilitätsformen unterwegs – beispielsweise dem E-Scooter oder in Carsharing-Pkw. Auch hier ist es wichtig, dass sie ihre Arbeitswege unfallfrei bestreiten. Doch wie kann das gelingen? Antworten darauf gibt die neue Schwerpunktaktion „Wie kommst du an?“ des Deutschen Verkehrssicherheitsrats (DVR) und der Unfallkassen und Berufsgenossenschaften (UK|BG). Anhand von Materialien, Tipps und rechtlichen Hinweisen wird Beschäftigten erklärt, wie sie neue Möglichkeiten nutzen und gleichzeitig möglichst sicher die täglichen Dienstwege zurückzulegen. Betriebe können Broschüren, Plakate und anderes Aktionsmaterial für ihre Beschäftigten bestellen. Auch Kurse sind im Angebot. Diese können in ca. 45 Minuten absolviert werden. Und auch ein Gewinnspiel gehört zur Schwerpunktaktion. Mehr Infos unter:

wie-kommst-du-an.de

... Mitmachen:

Fit bleiben – auch im Homeoffice. Die Bewegung kommt im Alltag sowieso schon oft zu kurz, doch seit der Corona-Pandemie fallen für viele Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, die Wege sehr kurz aus. Zehn Meter ins Bad, 15 zum Kühlschrank und das war’s dann auch schon. Der Bewegungsmangel wirkt sich nicht nur körperlich aus, sondern auch auf Geist und Psyche. Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) hat 25 einfache Übungen als Kartenspiel im Repertoire. Beschäftigte, die sich mehr bewegen möchten, können die Karten zum Beispiel in zufälliger Reihenfolge aufdecken und dann die Übungen in ihre Mittagspause integrieren. Dank genauer Erklärungen und Bilder auf den Karten sind die Übungen auch für Ungeübte besonders gut geeignet. Mehr Informationen finden Sie im Magazin der BGN, dort gibt es auch die E-Mail-Adresse zum Bestellen, und zwar unter folgendem Kurzlink:

t1p.de/cg5h

LEXIKON

Hautschutz

Der Hautschutz im Sinne des Arbeitsschutzes umfasst Schutz-, Reinigungs- und Pflegemaßnahmen. Beim Umgang mit Arbeitsstoffen, die die Haut gefährden können, ist im Rahmen der betrieblichen Organisation sicherzustellen, dass Angaben zur Hautgefährdung und zur Anwendung von Hautschutz-, Hautreinigungs- und Hautpflegemitteln in einem Hautschutzplan zusammengefasst werden. Dies betrifft auch die in der Corona-Pandemie verstärkte Handhygiene mit Desinfektionsmitteln – dabei wird die Haut gegebenenfalls strapaziert und eine Gefährdung muss ausgeschlossen werden. Beim Umgang mit Säuren, Laugen, Ölen oder Lösemitteln sind oft sogar Schutzhandschuhe vorgeschrieben. Hautschutz umfasst nicht nur den Schutz im direkten Kontakt mit Stoffen oder UV-Strahlung, sondern auch die anschließende Reinigung und Pflege. Das umfasst Hautschutzmittel, Reinigungs- und Pflegepräparate, die alle für ihren jeweiligen Zweck geeignet sein müssen. Der Hautschutz ist geregelt in der DGUV Information 212-017 „Allgemeine Präventionsleitlinie Hautschutz“.

SERIE

Betriebliches Mobilitäts-management

Teil 5/6

Sicher unterwegs

Egal ob gelegentliche Fahrt mit dem Dienst-E-Bike oder dauernde Nutzung eines Poolwagens oder Lkws: Dienstfahrzeuge sind regelmäßig auf ihre Betriebssicherheit zu prüfen und die Beschäftigten im sicheren Umgang damit zu unterweisen – mindestens einmal im Jahr. Warum sich das für Betriebe lohnt, verrät ***topeins****.*

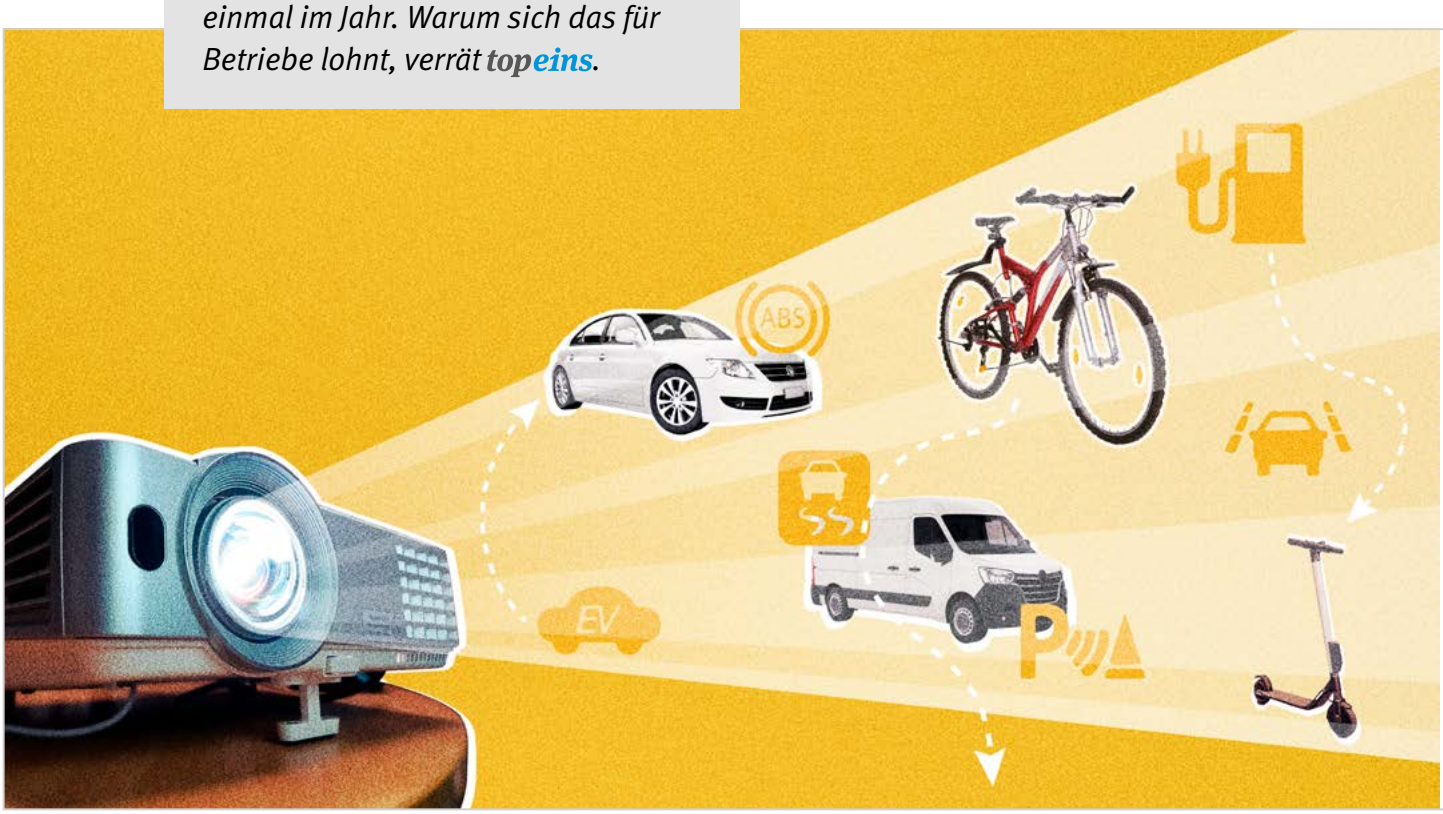
Die Beschäftigten der Stadtreinigung Hamburg sind mit rund 950 Fahrzeugen unterwegs. Neben dieselgetriebenen Pkw und Nutzfahrzeugen ergänzen immer mehr Pkw – testweise auch Abfallsammelfahrzeuge und Großkehrmaschinen – mit elektrischen Antrieben die Flotte. Seit einiger Zeit sind die Mitarbeitenden zudem mit Elektro-Lastenrädern auf Hamburgs Straßen, in den Parks und Grünanlagen unterwegs.

Damit alle die Fahrzeuge sicher handhaben können und sich damit korrekt im Straßenverkehr verhalten, werden die Beschäftigten im Umgang damit unterwiesen – Schlüsselfaktoren dabei sind Erfahrung, genug Zeit und Augenhöhe.

Neue Erfordernisse bedingen zusätzliche Unterweisungen

Alle Arbeitgebenden sind verpflichtet, entsprechende Unterweisungen mindestens einmal jährlich durchzuführen. Wenn die Situation es erfordert, zum Beispiel nach Unfällen und Beinaheunfällen oder bei einem Fahrzeugwechsel, sind zusätzliche Termine erforderlich. Doch Unterweisungen und Prüfungen sind mehr als nur eine zu erfüllende Pflicht. Sie haben klare Vorteile, da sie

- *für einen störungsfreien Betriebsablauf sorgen,*
- *die Arbeitssicherheit erhöhen,*
- *den Krankenstand minimieren und*
- *Kosten durch rechtzeitige Reparaturen reduzieren.*



Die Gefährdungsbeurteilung hilft, potentielle Gefahren im Umgang mit Fahrzeugen ausfindig zu machen und entsprechende Schutzmaßnahmen festzulegen. Durch die Unterweisung erfahren Beschäftigte davon und können notwendige Schutzmaßnahmen anwenden.

Themen effizient vermitteln
Wie eine Unterweisung konkret auszusehen hat, ist nicht vorgeschrieben. Führungskräfte können selbst entscheiden, in welcher Art und Weise und mit welchen Methoden die Inhalte vermittelt werden. Hier einige Beispiele:

- *Vorträge eignen sich gut als Einstieg in ein Thema.*
- *Gruppen- oder Partnerarbeiten lassen die Beschäftigten selbst aktiv werden und ein Thema eigenständig erarbeiten – der Lerneffekt ist hoch.*
- *Praktische Übungen wie Spurwechsel-, Ausweich- oder Bremsmanöver verstärken den Effekt und sorgen für mehr Sicherheit beim Fahren.*
- *Informationsmaterial ist eine gute Ergänzung zur Unterweisung – entweder vorab verteilt zur Vorbereitung oder nach der Unterweisung zum Nachschlagen.*

Je abwechslungsreicher die eingesetzten Methoden und Medien, desto effektiver ist die Unterweisung.

Schulung auf Augenhöhe bei ausreichender Zeit
Auch die Auswahl der Unterweisenden sowie deren Einstellung hat großen Einfluss. „Die allgemeine Einweisung auf unseren Fahrzeugen wird ausschließlich von Kolleginnen und Kollegen mit viel Erfahrung, bestmöglicher Kompetenz und in einem ausreichenden Zeitfenster durchgeführt“, sagt Thomas Maas, Leiter Technischer Service der Stadtreinigung Hamburg. „Uns ist wichtig, dass dies mit Respekt und auf Augenhöhe geschieht“, betont Maas: „Nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten werden für die Einweisungen eingesetzt.“

Hilfreich ist es auch, wenn Führungskräfte und Unterweisende als Vorbild agieren und das gewünschte Verhalten selbst vorleben – etwa auf dem Fahrrad oder dem E-Roller einen Helm tragen. Um die Beschäftigten zur Umsetzung zu motivieren, ist es zudem hilfreich, den persönlichen Nutzen aufzuzeigen und sie zu loben, wenn sie sich entsprechend verhalten.

Tipp: Die Unfallversicherungsträger unterstützen Betriebe beim Thema Unterweisung auf vielfältige Weise – von Seminaren über Medien wie Informationsbroschüren, Filme und Handlungshilfen bis hin zu Lernmodulen.

Angebote erweitern
Über die Unterweisung hinaus kann es förderlich sein, weitere Angebote zum sicheren Umgang mit Fahrzeugen und Rädern anzubieten. Etwa Fahrsicherheitstrainings und Aktionsveranstaltungen, im Rahmen derer die Gefahren durch die Nutzung von Smartphones am Steuer oder der Einfluss von Stress auf das Fahrverhalten thematisiert werden. So geschult kommen Mitarbeitende gesund und sicher an.

AUTOR: Kea Antes

Rechtliche Grundlagen:

Verschiedene Gesetze und Vorschriften bilden die Basis für Unterweisungen und zur Nutzung von Dienstfahrzeugen:

§ 12 Arbeitsschutzgesetz

§§ 9 und 12 Betriebssicherheitsverordnung

§ 4 DGUV Vorschrift 1

§ 35 DGUV Vorschrift 70

Illustration: shutterstock/LollyLight, Nerthuz, MVelishchuk, Andrey_Popov, Rawpixel.com

Informationen und Handlungshilfen

Praktische Unterstützung bietet der BGW-Leitfaden „Unterweisen im Betrieb“. Er ist kostenfrei verfügbar unter diesem Kurzlink:
t1p.de/j3xl

Gezielt auf Führungskräfte zugeschnitten ist der VBG-Leitfaden „Sicher und wirtschaftlich fahren und transportieren“. Kostenfreier Download unter:
vbg.de › Artikelnummer 44-09-4124-3

Verschiedene Medien für die Unterweisung bietet die BG Verkehr als PDF-Download unter:
t1p.de/8szs

Foto: shutterstock/Here, Satit Sewtiw, MyCreative

Rutschfrei durch die kalte Jahreszeit

Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle – kurz SRS – sind die Ursache für etwa jeden fünften Arbeitsunfall. Bei den Unfallrenten liegt ihr Anteil sogar noch höher, was zeigt, dass dieser Unfalltyp häufig schwere und langfristige Folgen hat. Dabei ist die Prävention vergleichsweise einfach und zudem kostengünstig.

So hatten die Kolleginnen und Kollegen ihr „Guten Rutsch!“ sicher nicht gemeint. Als Susanne B. auf dem Weg vom Parkplatz zum Büro kurz nach dem Jahreswechsel ausgleitet, ist es nicht mal richtig Winter: kein Schnee, die Straßen frei. Doch in der leichten Bodensenke auf dem Fußweg hatte sich Regenwasser gesammelt und war über Nacht auf dem unterkühlten Boden gefroren. Bepackt mit Aktenordnern war dies für die 58-Jährige schlecht zu sehen.

Wer hinfällt, fällt oft auch aus

Ob straucheln, umknicken oder wegrutschen, wenn unser Körper das Gleichgewicht verliert, schlägt er mehr oder weniger hart auf. Die Folgen reichen von Prellungen über Verstauchungen bis zu Gehirnerschütterung und komplizierten Knochenbrüchen.

Im Winter ist die Gefahr besonders hoch, denn zu Unachtsamkeit und Stolperfallen kommen die Risikofaktoren Dunkelheit, Regen, Schnee und Glatteis hinzu. Verantwortliche Führungskräfte sind gut beraten, mit der Prävention von SRS-Unfällen sowohl an den betrieblichen Verhältnissen wie am individuellen Verhalten anzusetzen.

Verhältnisprävention

Zu den wichtigsten Maßnahmen gehören:

- *Bodenbeläge mit ausreichender Rutschhemmung – die geeigneten Werte finden sich in der Arbeitsstättenregel ASR A1.5/1,2 „Fußböden“ (siehe Infobox)*
- *Reinigung sicherstellen*
- *geeignetes Schuhwerk*
- *ausreichende Beleuchtung*
- *organisierter Winterdienst*

Verhaltensprävention
Wenn es trotz guter Prävention doch zu einem SRS-Unfall kommt, sind zwei Dinge zu beachten:

- *Arbeitgebende sind über den Unfall zu informieren.*
- *Bei Verletzungen ist ein sogenannter Durchgangsarzt aufzusuchen. Diese Ärztinnen und Ärzte – häufig mit der Fachrichtung Chirurgie oder Orthopädie – sind von der gesetzlichen Unfallversicherung zugelassen und besonders geschult.*

Ältere Menschen stürzen häufiger und Altern beginnt früh
Die Belegschaften altern und damit steigen auch die Sturzgefahren. Denn die neuromuskuläre Leistungsfähigkeit lässt im Lauf des Lebens nach: Schon mit 40 ist der Zenit längst überschritten. Gleichzeitig ziehen Stürze oft schlimmere Verletzungen nach sich und der Heilungsprozess ist langwieriger. Die gute Nachricht ist: Alle Beschäftigten können etwas dafür tun, das eigene Sturzrisiko zu senken. Denn eine Kombination aus Kraft- und Gleichgewichtstraining vermindert nachweislich die Sturzhäufigkeit.

Berufsgenossenschaften und Unfallkassen beraten Mitgliedsbetriebe, wie die Sturzprävention ins Betriebliche Gesundheitsmanagement integriert werden kann. Sie bieten dafür unter anderem spezielle SRS-Workshops und Unterweisungsmaterialien an – vom Faltblatt bis zum Rutschsimulator. Und selbstverständlich kümmert sich die gesetzliche Unfallversicherung mit allen geeigneten Mitteln um die Rehabilitation, wenn der Rutsch auf dem Arbeitsweg oder im Betrieb nicht gut ausgeht.

AUTOR: Friedhelm Kring

Nützliche Links

Eine gute Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung von SRS bietet die DGUV Information 208-041 „Bewertung der Rutschgefahr unter Betriebsbedingungen“:
dguv.de/publikationen

Die Technischen Regeln für Arbeitsstätten ASR A1.5/1,2 „Fußböden“ gibt es zum Download unter:
t1p.de/jhld

Einen humorvollen Einstieg in betriebliche Unterweisungen bietet das Kurzvideo „SRS-Kriecher“ der VBG:
t1p.de/f771

7 Tipps für einen rutschfreien Herbst und Winter

Schlüsselfaktoren, die branchen- und tätigkeitsübergreifend direkten Einfluss auf die Gesundheit nehmen, sind:

- Auf Schuhwerk mit gutem Profil achten.
- Verschmutzungen durch Nässe, Sand, Öl etc. stets sofort beseitigen. Kartons wegräumen.
- Winterdienst rechtzeitig organisieren: Personal/Dienstleister, Maschinen, Werkzeuge, Streumittel usw.
- Unfallträchtige Stellen im Außenbereich entschärfen, notfalls absperren, etwa glatteisanfällige Kuhlen, Kanaldeckel oder laubbedeckte Rad- und Fußwege.
- Trockenlaufzonen in Eingangsbereichen ausreichend groß gestalten und trocken/sauber halten. Lose aufgelegte Bodenmatten auf Eignung prüfen.
- Angemessene Beleuchtung aller Fußwege sicherstellen: vor allem an Kanten und Stufen.
- Achtsamkeit beim Gehen: immer nach vorn auf den Weg schauen statt aufs Smartphone.

Aus der Deckung holen

*Wer Menschen führt, hat es rein statistisch bei jedem sechsten Beschäftigten mit einer „inneren Kündigung“ zu tun – so der aktuelle Gallup Engagement Index. **topeins** klärt im Interview mit Coachin und Psychologin Dr. Julia Hapkemeyer, welchen Einfluss Vorgesetzte haben, wenn Mitarbeitende „in Deckung“ gegangen sind.*

DIE INTERVIEWPARTNERIN

Dr. Julia Hapkemeyer führt die EO Institut GmbH und ist eine der Autorinnen des iga.Reports 33 „Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden“.

Frau Dr. Hapkemeyer, woran können Führungskräfte eine innere Kündigung erkennen?
Am mangelnden Engagement einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. Wer innerlich gekündigt hat, distanziert sich von Inhalten und Aufgaben, vom Kollegium, ja vom ganzen Unternehmen.

Das klingt nach Resignation …
Es manifestiert sich Gleichgültigkeit. Die Arbeit wird als sinnlos betrachtet, die eigene Meinung nicht eingebracht, Aufgaben werden erledigt – gerade so, dass es keine Konflikte gibt –, gemeinsames Essen in der Kantine oder ein Schwätzchen in der Kaffeeküche werden ebenso gemieden wie Betriebsfeiern.

Können Vorgesetzte nicht damit leben? Zumindest erledigen diese Beschäftigten ja weitgehend ihre Arbeit.
Manchmal muss das vielleicht sein. Aber nicht über einen längeren Zeitraum. Denn die Situation ist für alle Beteiligten unbefriedigend. Die anderen Teammitglieder fragen sich, warum sie mehr leisten sollen. Die ablehnende Haltung strahlt auf andere ab. Und zufrieden sind die, die innerlich gekündigt haben, ja auch nicht – sie erkranken häufiger und länger.

Warum kündigen diese Menschen nicht richtig?
Manche bewerben sich erfolglos. Andere wollen die Vorteile, die ihre Beschäftigung bietet, nicht einbüßen, beispielsweise einen gewissen Status oder die Nähe zum Wohnort.

Wenn es solche Personen im eigenen Team gibt, was ist dann zu tun?
Dem Auslöser auf die Spur kommen. Meist geht es um enttäuschte Erwartungen. An welcher Stelle die Balance zwischen Geben und Nehmen aus Sicht einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters gekippt ist, lässt sich nur in einem ehrlichen Gespräch klären – das gilt auch für die Führungskraft. Vielleicht ist es angezeigt, Ungleichbehandlungen im Team einzugestehen oder eine alte Geschichte gemeinsam abzuhaken. Auf jeden Fall sollte die Führungskraft den eigenen Handlungsspielraum nutzen und kritisch prüfen, ob die betroffene Person und ihre Tätigkeit noch „matchen“, also zueinander passen (siehe Fragebogen auf Seite 20).

Ist eine Gefährdungsbeurteilung hilfreich?
Ja, wenn sie psychische Belastungsfaktoren berücksichtigt. Viel kann zudem gewonnen werden, wenn die Führungskraft den Frust der oder des Beschäftigten anerkennt und sich ehrlich interessiert.

Das liegt nicht allen Vorgesetzten. Bringt schlechte Führung Menschen dazu, innerlich zu kündigen?
Nicht zwingend. Gute Führung bringt motivierte Beschäftigte zu Bestleistungen. Umgekehrt verstärkt schlechte Führung belastende Merkmale einer Tätigkeit wie monotone Aufgaben oder Arbeitsverdichtung. Eine ungerechte, laute Führungskraft oder das Tolerieren von Mobbing innerhalb des Teams können sehr stark demotivieren, führen aber nicht per se zu einer inneren Kündigung.

Anders als beim Burn-out, wenn Menschen einer Summe von Belastungsfaktoren nicht mehr standhalten, ist eine innere Kündigung eine individuelle Entscheidung. Wie kommt es dazu?
Arbeitnehmende und Arbeitgebende haben Erwartungen aneinander, ausgesprochene und unausgesprochene. Jeder Mensch ist ein soziales Wesen und wünscht sich neben einer angemessenen Entlohnung auch soziale Bestätigung. Das ist ein Bestandteil des psychologischen Vertrags, den beide Seiten miteinander eingehen. Haben Beschäftigte den Eindruck, dass ihre Führungskraft und/oder das Unternehmen ihren Teil des Vertrags nicht gänzlich erfüllen, erleben sie das als Vertrauensbruch und fühlen sich berechtigt, an ihrer Leistung ebenfalls Abstriche zu machen.

Ist es bei hoher Belastung wie Arbeitsverdichtung nicht richtig, hin und wieder Nein zu sagen?
Durchaus. Aber nicht als Grundhaltung. Die innere Kündigung ist ein ungesunder Weg, sich von einer Aufgabe und den damit verbundenen Kontakten zu distanzieren.

Was ist, wenn die Erwartungen der betreffenden Person nicht angemessen sind?
Dann muss die Führungskraft dies klar sagen und zugleich ankündigen, dass die Leistungsbereitschaft wieder angepasst werden muss. Keinesfalls sollten >

Fotos: Getty Images/SensorSpot; EO Institut GmbH

> Vorgesetzte falsche Hoffnungen wecken, sondern eine ehrliche Rückmeldung zu den erbrachten Leistungen und geäußerten Erwartungen geben.

Und wenn private Faktoren eine Rolle spielen wie ein Pflegefall in der Familie oder eine Scheidung?
Dann kann ein „Dienst nach Vorschrift“ als Pakt geschlossen werden. Das Umfeld sollte so weit wie möglich im Bilde sein. Nach einem festgelegten Zeitraum sollten beide Seiten erneut besprechen, wie das Gleichgewicht wiederhergestellt werden kann

Ist innere Kündigung ein Phänomen älterer Beschäftigter?
Nicht alle kommen mit dem Wandel der Arbeitswelt zurecht, fühlen sich fachlich abgehängt und nicht wertgeschätzt – beides oft zu Recht. Dann muss die Führungskraft zum einen Anerkennung für das Geleistete zeigen, zum anderen prüfen, inwieweit Schulungen fehlten oder der Wandel schlecht begleitet wurde. Eine Qualifikationsmaßnahme oder ein Tandem mit jüngeren Beschäftigten kann hilfreich sein. Vielen Menschen, die innerlich gekündigt haben, stehen ja noch einige Jahre bis zur Rente bevor. Daher sollten sie zum Wohle aller Beteiligten in die Pflicht genommen, aber auch eingebunden und gefördert werden.

Und wie sieht es bei jungen Beschäftigten aus?
Junge Menschen erwarten sehr viel Transparenz von ihren Vorgesetzten. Hier sind regelmäßige und ehrliche Mitarbeitergespräche das beste Mittel, um das Engagement aufrechtzuerhalten.

INTERVIEW: Miriam Becker

Informationen zum Hören und Lesen

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat das Thema „Innere Kündigung“ zum Anhören als Podcast aufbereitet. Kostenfreier Download unter:
t1p.de/foqk

Leitfäden zur Gesprächsführung und mehr enthält der iga.Report 33. Er ist kostenfrei verfügbar unter:
t1p.de/qpzh

Einen ausführlichen Beitrag zur Motivation von Beschäftigten lesen Sie in *topeins* 4/2020 ab Seite 4.

Fragebogen für Führungskräfte

Vor einem Gespräch mit Personen, die innerlich gekündigt haben, helfen Führungskräften diese Fragen, mögliche Lösungen zu finden:

- *Wurde die Person bei einer Beförderung oder bei wichtigen Entscheidungen übergangen?*
- *Sind Aufgaben/Kompetenzen entzogen worden?*
- *Fortbildung: Wurde eine gewünschte nicht gewährt?*
- *Gab es genügend Entwicklungsmöglichkeiten und Förderung?*
- *Umstrukturierung: Sind Nachteile entstanden?*
- *Habe ich als Führungskraft Versprechen nicht gehalten?*

Relevante Aspekte zeigen auch die Handlungsfelder der Präventionskampagne kommmitmensch sehr gut. Konkrete Unterstützung bieten die kommmitmensch-Dialoge. Den Film und das Arbeitsposter gibt es unter:

kommmitmensch.de › Toolbox › kommmitmensch-Dialoge

Pause gefällig?
Mehr dazu in
topeins 2/2019

t1p.de/097v

„Zeit, die wir uns nehmen, ist Zeit, die uns etwas gibt."

(Ernst Ferstl)

Der sogenannte „Sägeblatteffekt"

Unterbrechungen sind schlecht für die Produktivität.
Werden wir beim Arbeiten unterbrochen, sinkt die Konzentration stark ab. So gehen etwa 20 – 30 % der täglichen Arbeitszeit für das „Wieder-Reinkommen" verloren.

Quelle: t1p.de/wm7q

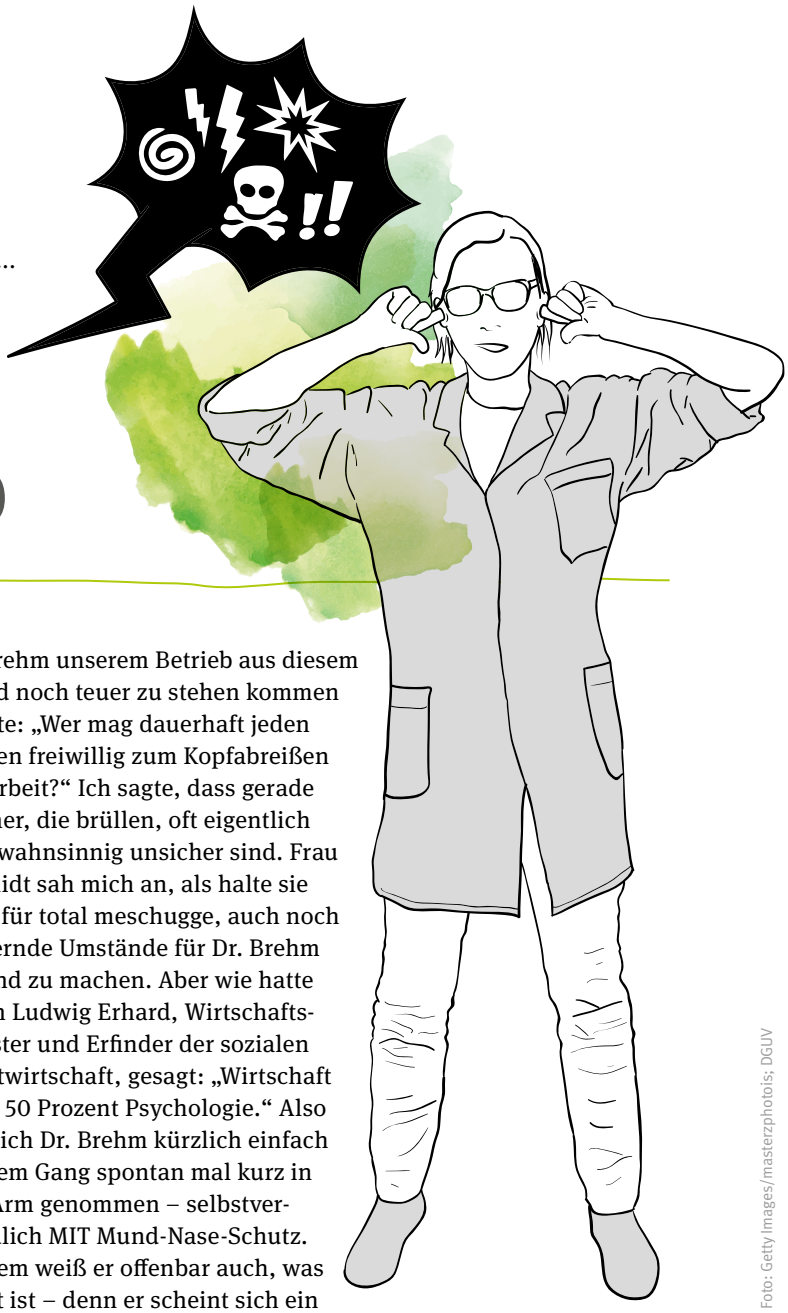
Bilder: Getty Images/wundervisuals, Color_life; shutterstock/Daniela Barreto

5 Tipps, wie Sie Ihre Zeit besser einteilen und „Zeitinseln" schützen können

Wenn die Aufgaben überhandnehmen und die To-do-Liste nicht kürzer wird, helfen diese Tipps weiter.

1. Sortieren Sie Ihre Aufgaben entlang Ihres Kalenders und tragen Sie für die Aufgaben feste Termine ein – das erhöht die Verbindlichkeit.
2. Tragen Sie feste Blöcke in Ihren Kalender ein, die Sie nicht für andere Termine hergeben. Diese Zeitinseln können Sie dann für Dringendes nutzen – oder zur Erholung.
3. Kommunizieren Sie, wann Sie Zeiten zum ruhigen Arbeiten brauchen – oder weisen Sie Mitarbeitende darauf hin. Zum Beispiel durch ein Schild an der Tür, den Status im Outlook-Programm oder Ähnliches.
4. Nehmen Sie sich bewusst Zeit, nichts zu tun. Was unproduktiv klingt, tut Ihnen und Ihrer Produktivität gut.
5. Legen Sie regelmäßig und zu festen Zeiten Ihr Handy weg – am besten an einen Ort, an dem Sie es nicht sehen und nicht hören.

*Bestseller-Autorin **Constanze Kleis** schlüpft für **topeins** in die Rolle von **Hausmeisterin Conny.** Sie betrachtet alltägliche Dinge der Arbeitswelt aus einem ganz speziellen Blickwinkel ...*



BRÜLLAFFE IM STREICHELZOO

Gottes Tiergarten ist groß, sagt man ja. Das gilt natürlich auch und vor allem für die Arbeitswelt und ebenso für unsere Firma. Zumal, seit Dr. Brehm vor Kurzem hier angefangen hat und nun die betriebsinterne Artenvielfalt um die Kategorie „Brüllaffe“ erweitert. Nicht dass das hier vorher ein Streichelzoo gewesen wäre. Allerdings hatte es vor Dr. Brehm noch niemand geschafft, Mitarbeiter so dermaßen zu ängstigen. „Ich weiß ja nicht, was der sonst so draufhat – aber ganz sicher hat er ein Tyrannen-Diplom und zwar mit Auszeichnung“, unkte Lisa vom Empfang. Selbst unsere Buchhalterin Frau Schmidt, der man nachsagt, sie würde sich nicht mal durch einen Meteoriteneinschlag aus der Ruhe bringen lassen, kam kürzlich mit Tränen in den Augen aus dem Büro des Cholerikers. Der hatte sich eingebildet, Frau Schmidt hätte einen Fehler gemacht. Hatte sie natürlich nicht. Trotzdem sah Herr Brehm keinen Anlass, sich bei ihr zu entschuldigen. Schon gar nicht für eine Personalpolitik, die vermutlich von der CIA ausgetüftelt wurde, nachdem die mit Guantanamo Bay fertig war, und für einen Ton, der eigentlich unter die Lärmschutzverordnung fallen müsste. „Seit wann werden bei uns Leute danach eingestellt, wie viele Dezibel sie schaffen!?“ wunderte sich Frau Schmidt, als sie sich wieder gefasst hatte. Dann rechnete unsere Zahlenexpertin mir noch vor, dass laut einer Studie immerhin drei von zehn befragten Fachkräften schon einmal wegen ihrer Vorgesetzten den Job gekündigt haben und dass Dr. Brehm unserem Betrieb aus diesem Grund noch teuer zu stehen kommen könnte: „Wer mag dauerhaft jeden Morgen freiwillig zum Kopfabreißen zur Arbeit?“ Ich sagte, dass gerade Männer, die brüllen, oft eigentlich bloß wahnsinnig unsicher sind. Frau Schmidt sah mich an, als halte sie mich für total meschugge, auch noch mildernde Umstände für Dr. Brehm geltend zu machen. Aber wie hatte schon Ludwig Erhard, Wirtschaftsminister und Erfinder der sozialen Marktwirtschaft, gesagt: „Wirtschaft ist zu 50 Prozent Psychologie.“ Also habe ich Dr. Brehm kürzlich einfach auf dem Gang spontan mal kurz in den Arm genommen – selbstverständlich MIT Mund-Nase-Schutz. Seitdem weiß er offenbar auch, was Angst ist – denn er scheint sich ein wenig zu fürchten. Und nicht nur vor mir. Auch vor Kolleginnen und Kollegen, die alle ausnehmend entspannt sind, egal, wie sehr er das HB-Männchen gibt. Er weiß ja nicht, was wir dank Lisas exzellenter Verbindungen in die Vorstandsetage erfahren haben: dass der Brüllaffe vom Zoodirektor zum Anti-Aggressions-Training mit anschließendem Schweige-Retreat beordert wird.

AUTORIN: Constanze Kleis

Illustrationen: Thomas Walloch; flaticon.com Foto: Getty Images/masterzphotois; DGUV

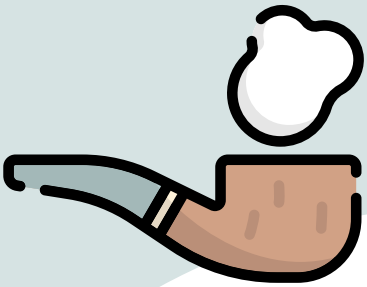
ONLINE-UMFRAGE

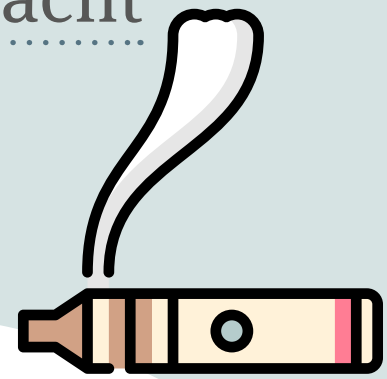
Welchen Führungsstil pflegen/bevorzugen Sie?

Klicken Sie unsere Umfrage zu „Führungsstil“ an und **gewinnen Sie** eine von fünf kommmitmensch-**Powerbanks.**

topeins.dguv.de/umfrage

Auf den **Punkt** gebracht





Dürfen Arbeitgebende das Rauchen verbieten?

In Deutschland gilt an Arbeitsplätzen ein Rauchverbot, denn nichtrauchende Beschäftigte haben das Recht auf einen rauchfreien Arbeitsplatz. Die Interessen der Rauchenden sind dennoch zu berücksichtigen. Wie weit darf ein Rauchverbot also gehen?

Arbeitgebende haben nach §5 Abs. 1 Arbeitsstättenverordung (ArbStättVO) erforderliche Maßnahmen zu treffen, um nichtrauchende Beschäftigte in Arbeitsstätten wirksam vor den Gesundheitsgefahren durch Tabakrauch zu schützen. Der Nichtraucherschutz im Betrieb ist somit ein Teil des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Auch die Fürsorge- und Schutzpflicht der Arbeitgebenden und Führungskräfte erfordert es, den Beschäftigten einen rauchfreien Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Maßnahmen zum Schutz sind in der ArbStättVO jedoch nicht konkret ausgeführt. Arbeitgebende haben somit einen Gestaltungsspielraum, bei dem die Personalvertretungen ein Mitspracherecht haben. Möchten Arbeitgebende ihren rauchenden Beschäftigten einen Raucherraum oder eine Raucherecke zur Verfügung stellen, müssen sie darauf achten, dass davon keine Gefahr ausgeht und Nichtrauchende ausreichend geschützt sind.

Kein Anspruch auf Zigarettenpausen

Ein gesetzlicher Anspruch auf einen Raucherraum oder eine Raucherecke besteht allerdings nicht. Ebenso wenig besteht ein Recht auf bezahlte oder unbezahlte Zigarettenpausen. Um bei etwaigen Verstößen rechtlich darauf reagieren zu können, müssen Arbeitgebende Raucherpausen außerhalb der regulären Pausen explizit verbieten. Verlassen Beschäftigte dann dennoch kurz ihren Arbeitsplatz zum Rauchen, kann eine Abmahnung ausgesprochen, im Wiederholungsfall sogar das Entgelt gekürzt oder gekündigt werden. Arbeitnehmende dürfen nicht beliebig oft in die Pause gehen. Sogar dann nicht, wenn es eben kein explizit ausgesprochenes Verbot für Raucherpausen gibt. Denn in dieser Zeit sind Beschäftigte im Gegensatz zu ihren nichtrauchenden Kolleginnen und Kollegen nicht für den Betrieb tätig.

Informationen zugänglich machen

Damit es gar nicht erst zu Missverständnissen kommt, sollten Arbeitgebende alle Beschäftigten informieren, welche Regeln für das Rauchen am Arbeitsplatz gelten. Klarheit schafft eine Betriebsvereinbarung. Existiert im Betrieb ein Betriebs- oder Personalrat und wurde mit diesem eine Betriebsvereinbarung (BV) ausgehandelt, muss die BV für alle einsehbar sein. Daher sollten Betriebe die BV oder andere Regelungen über das Intranet, einen Aushang oder per Rundmail an alle Beschäftigten kommunizieren.

Was sein muss und was sein darf – ***Sabine Hockling,*** Sachbuchautorin und Wirtschaftsjournalistin *(Stern, Woche, Zeit online)*, bringt es auf den Punkt.

ausblick
6/2020

Fitte Führungskräfte
Chefinnen und Chefs sind etwas häufiger von Übergewicht und Suchterkrankungen betroffen als der Durchschnitt der Bevölkerung. Gleichzeitig haben sie jedoch eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitenden. Besonders Führungskräfte in Sandwichpositionen sind einem hohen Druck ausgesetzt, der auf die psychische Gesundheit schlagen kann. Das hat oft körperliche Folgen. Wie Führungskräfte lernen, besser auf sich achtzugeben und Vorbild für andere zu sein, zeigt ***topeins*** *in der kommenden Ausgabe.*

Fachkräftemangel entgegentreten
In Zeiten der Corona-Pandemie herrscht weiter Fachkräftemangel – in einigen Branchen wie der Ernährungswirtschaft, der Logistik sowie der Pflege und der IT hat er sich noch verschärft. Was Arbeitgebende tun können, um die Belastung für die vorhandenen Beschäftigten aufzufangen, lesen Sie in der kommenden ***topeins****.*

UK|BG
Unfallkassen und
Berufsgenossenschaften
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Gerade in Zeiten der Pandemie:

ARBEITSSCHUTZ IST GESUNDHEITS-SCHUTZ.

Ihre Berufsgenossenschaften und Unfallkassen sind erste Ansprechpartnerinnen für Sicherheit und Gesundheit. Wir beraten zum Umgang mit dem Coronavirus bei der Arbeit.

Weitere Infos auf: **dguv.de/corona**

Folgen Sie uns auf:

komm mit mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.