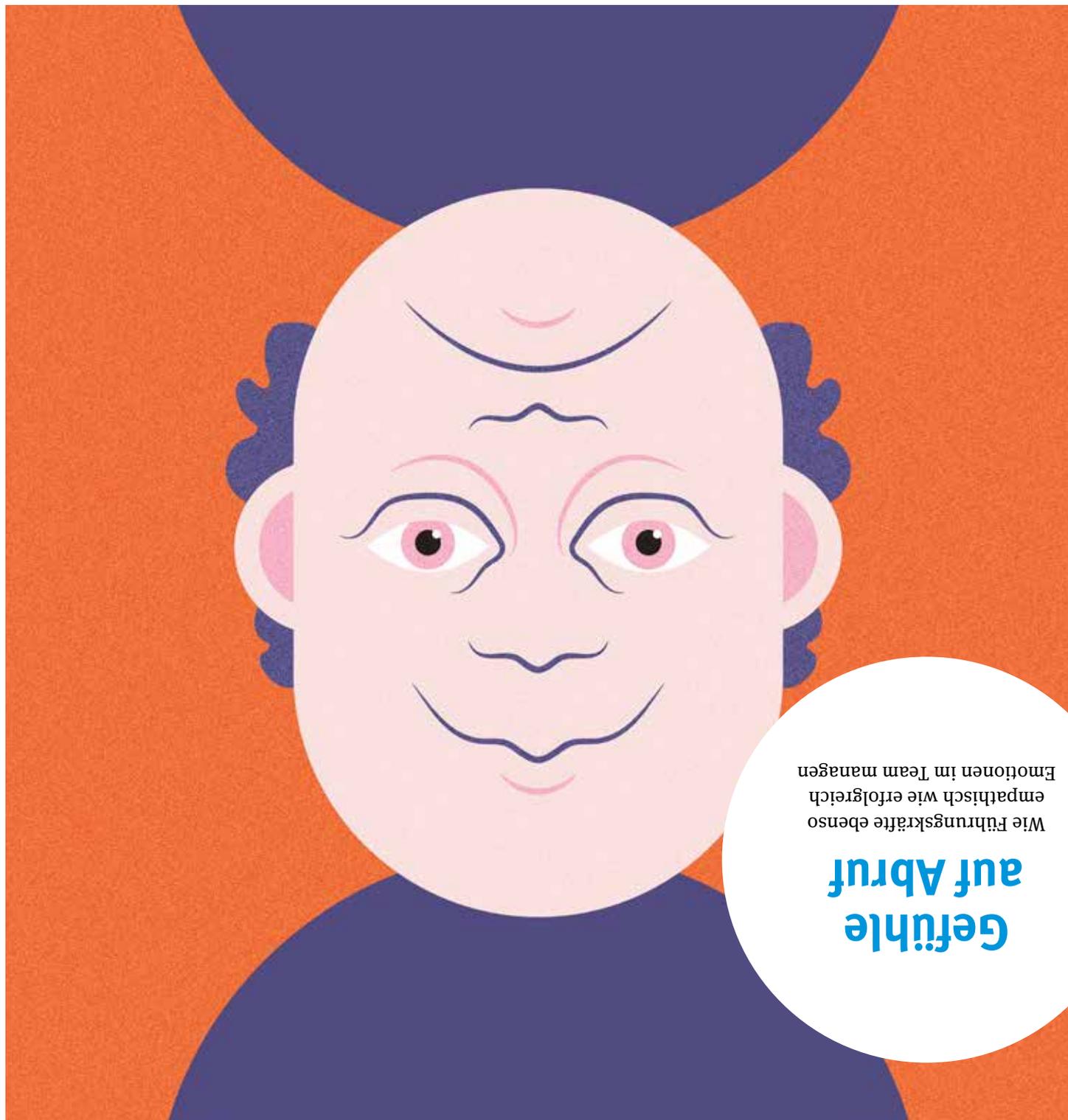


# top eins



## Gefühle auf Abruf

Wie Führungskräfte ebenso empathisch wie erfolgreich Emotionen im Team managen

### TRAUMATA ÜBERWINDEN

Was Beschäftigten nach einem Verkehrsunfall hilft, Ängste zu meistern 10

### GEFÄHRDUNG DURCH SMARTE GERÄTE

Das ist beim sicheren Einsatz von Smartphones und Co. zu beachten 14

### KAMPF DEM KLISCHEE

Führen Frauen anders als ihre männlichen Kollegen? 20



4

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

Gefühle haben im Job nichts zu suchen! Es gilt, sachlich zu bleiben, rationale Entscheidungen zu treffen, kollegial-distanziert und vorausschaubar zu handeln. Wirklich? Sind solche „Idealbilder“ des Arbeitslebens und der Zusammenarbeit erstrebenswert? Mitnichten.

Jeder Mensch hat Gefühle und bringt diese auch immer mit an den Arbeitsplatz. Wut, Ärger, große Freude oder auch Neid und Eifersucht dauerhaft „wegzuschieben“ gelingt nur schwer, und es kann sogar krank machen. Viel erfolgversprechender ist ein offener, wohlwollender und authentischer Umgang mit Gefühlen im Job. Deshalb müssen Führungskräfte sowohl in ihren Teams als auch bei sich selbst auf ein gutes Emotionsmanagement achten. Gefühle zu managen: Das klingt wiederum sehr sachlich – am Ende meint es aber Führung mit Herz und Verstand.

Wichtig ist, dass Führungskräfte sich selbst und ihre Teammitglieder gut kennen und alle gut miteinander kommunizieren. Dazu ist vielleicht nicht jede Führungskraft geboren – aber emotionale Intelligenz kann man lernen und trainieren.

Wie gute Führung mit Herz und Verstand gelingen kann, erfahren Sie in der **topeins**-Titelstrecke ab Seite 4.

10



**RAUS AUS DER ANGST**

Traumata nach Verkehrsunfällen können überwunden werden

14



**SMART UND MOBIL**

Mobiles Arbeiten birgt einige Risiken – die Gefährdungsbeurteilung hilft

<p><b>EMPFOHLEN ZUM ...</b> <b>Seite 9</b></p> <p><b>IMBLICK: RAD FAHREN UND SICHER ANKOMMEN</b> <b>Seite 13</b></p> <p><b>RECHTLICHE UPDATES</b> <b>Seite 17</b></p> <p><b>BEI DER AUFTRAGSVERGABE: ARBEITSSCHUTZ BERÜCKSICHTIGEN</b> <b>Seite 18</b></p>	<p><b>WAS MACHT DIE CHEFIN ANDERS? EIN INTERVIEW</b> <b>Seite 20</b></p> <p><b>HAUSMEISTERIN CONNY: FRAUENPOWER</b> <b>Seite 22</b></p> <p><b>AUF DEN PUNKT GEBRACHT: DEN HUND ZUR ARBEIT MITBRINGEN, GEHT DAS?</b> <b>Seite 23</b></p>
--	---

**IMPRESSUM**

**topeins**, 3. Jahrgang, erscheint zweimonatlich, 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 Enkerts, 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: [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // **Redaktionsbeirat:** Jens Ackermann, Renate Bantz, Gregor Doepeke, Julia Fohmann, Karsta Herrmann-Kurz, Prof. Dr. Frauke Jahn, Gerhard Kuntzemann, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Michael Quabach, Rike Schmickler-Bouvet, Dr. Ronald Unger, Dr. Martin Weber, Dr. Thorsten Wiethage, Dr. Monika Zaghow, Holger Zingsheim // **Leserservice:** [redaktion@topeins.dguv.de](mailto:redaktion@topeins.dguv.de). Bitte geben Sie bei Adressänderungen, Abbestellungen etc. möglichst Ihre Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse an. // **Verlag:** CW Haarfeld GmbH, Luxemburger Str. 449, 50939 Köln, [www.cwh.de](http://www.cwh.de) // **Chefredaktion:** Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), DGUV // **Redaktion:** Kai Stiehl (Redaktionsleiter), Markus Fischer, Lena Markmann, Manuela Müller, Maren Zeidler // **Druck:** Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Moorfleeter Deich 312a, 22113 Hamburg // **Grafisches Konzept:** CW Haarfeld GmbH // **Titelbild dieser Ausgabe:** Thomas Walloch // **Stand dieser Ausgabe:** 22.01.2020 // **Die nächste Ausgabe** erscheint am 02.04.2020.



# einblicke

**Übeltäter Smartphone.** Ablenkung am Steuer ist für jeden zehnten Unfall im Straßenverkehr verantwortlich. Und Schuld daran hat vor allem das Mobiltelefon, das ergab nun eine Befragung des Forschungsinstituts infas quo für eine Versicherung. Nach eigener Einschätzung sind über die Hälfte der deutschen Autofahrenden häufig bis sehr häufig abgelenkt. Die wiederum häufigste Ursache: das Smartphone. Die Zahlen sind alarmierend: Fast die Hälfte der Befragten nutzt das Gerät sehr oft während der Fahrt (43 Prozent!). Die Bedienung des Smartphones während des Fahrens lenkt stark vom Straßenverkehr ab, was auch den Befragten grundsätzlich bewusst war. Die Einsicht ändert aber nichts am Verhalten. Selbst die Bedienung von Navigationsapps wie Google Maps oder das Annehmen eines Anrufs über die Freisprechanlage sorgt oft schon für gefährliche Situationen. Bereits wenige Sekunden Ablenkung haben eine negative Auswirkung auf die Konzentration am Steuer. Und: Bei Tempo 80 legen Autofahrende in zwei Sekunden mehr als 40 Meter Wegstrecke zurück. Drei Sekunden bei 120 km/h bedeuten bereits rund 100 Meter Blindfahrt. Deshalb: Das Handy während der Fahrt lieber nicht in Griffweite aufbewahren!

[t1p.de/fhry](https://t1p.de/fhry)



**G**emächliche Verwaltung? Die Karikatur eines Amtsmitarbeiters oder einer Amtsmitarbeiterin könnte so aussehen: Anspitzer statt Laptop,

Pullunder statt Anzug und alles gaaanz langsam. Man hat gleich ein Bild im Kopf. Das Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA) hat die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung und ihre Belastungen etwas genauer unter die Lupe genommen und ein sogenanntes Branchenbild erstellt. Ergebnis: Die Realität entspricht nicht dem Klischee. Durch Personaleinsparungen, Fachkräftemangel, verlängerte Öffnungszeiten und generell auch höhere Arbeitslast nehmen die Angestellten und Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung ihren Job als stressig und anspruchsvoll wahr. Ein Drittel der Beschäftigten gab 2017 an, nach der Arbeit zu erschöpft zu sein, um sich noch um private Belange zu kümmern. Wenn die Work-Life-Balance nicht stimmt, leidet die Gesundheit. Ebenfalls problematisch ist für viele der Kontakt mit Kundinnen und Kunden. Der Umgang sei rauer geworden: Pöbeleien, Drohungen, sexuelle Belästigung und Angriffe auf Beschäftigte von Behörden nähmen zu. Mehr zum Branchenbild unter:

[dguv.de](https://dguv.de) > Webcode d1181777



**Kurzfilme zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.** Mit kurzen Filmen lässt sich oft mehr vermitteln und bewirken als mit langen Texten. Im Idealfall gehen Text und Bewegtbild zusammen und ergänzen sich perfekt. Die Präventionskampagne **kommmitmensch** der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung hat beides: Zu den sechs Handlungsfeldern gibt es eine Fülle an Materialien, vor allem aber viele informative, mal witzige, mal ernste kurze Filme. Diese bleiben oft länger im Gedächtnis als jede Unterweisung. Alle Filme finden sich auf der Webseite der Kampagne unter:

[kommmitmensch.de](https://kommmitmensch.de) > Kampagne > Handlungsfelder



komm **mit** mensch

Sicher. Gesund. Miteinander.



# Herz

# und

# Verstand

*Gefühle gehören zum Job – im Guten wie im Schlechten. Beschäftigte bringen ihre Wünsche und Ängste in die tägliche Arbeit. Führungskräften geht es nicht anders. Dabei sollten sie ihren eigenen Gefühlshaushalt ebenso einschätzen können wie den ihrer Teammitglieder – wie das gelingen kann, zeigt **top eins**.*

**V**iele Führungskräfte stellen an sich selbst den Anspruch, Gefühle „draußen zu lassen“. Nette Idee – wird aber nicht funktionieren. Denn Emotionen kann niemand einfach so abstellen. Vorgesetzte sollten sich ihre eigenen Gefühle bewusst machen und den Einfluss auf ihr Führungsverhalten kennen.

Tatsächlich identifizieren sich Menschen eher mit Führungspersönlichkeiten, die sie als authentisch wahrnehmen. Vertrauen zu entwickeln und mit der Zusammenarbeit positive Gefühle zu verbinden, fällt dann leichter – alle Beteiligten sind leistungsbereiter. Für eine Führungskraft, die aufrichtig wirkt, springt man lieber in die Bresche als für ein „Pokerface“.

Basierend auf Forschungen über Authentizität und Selbstbestimmung gehen Fachleute davon aus, dass sich dieses Verhalten auch positiv auf die Führungskraft selbst auswirkt. Klingt logisch: Wer im Einklang mit den eigenen Gefühlen handeln kann, erlebt sich selbst als wirkungsvoll und schont die eigenen Ressourcen.

#### **Einfach mal den Ärger rauslassen?**

Sollte die Führungskraft also ganz authentisch den aufgestauten Ärger vor versammelter Mannschaft rauslassen?

Kommt darauf an. Erstens auf die Umstände: Keinesfalls sollte jemand „niedergemacht“ werden. Zweitens auf die Angemessenheit: Der Anlass muss für alle Beteiligten nachvollziehbar und die Kritik angemessen sein. Drittens: Es ist die Ausnahme und Auftakt zu einem konstruktiven Gespräch.

Dabei hilft beispielsweise gewaltfreie Kommunikation: Das Handlungskonzept von Marshall B. Rosenberg lehrt einen achtsamen Dialog, der auf gegenseitigem Respekt basiert. Gerade wo die Arbeitsaufgaben selbst emotional fordernd sind wie in Gesundheitsberufen, gibt Wertschätzung untereinander den notwendigen Rückhalt für den Job. Wo sie fehlt, lastet schlechte Stimmung bis hin zu offenen Aggressionen auf der Psyche des ganzen Teams.

#### **Perspektivwechsel hilft**

Gut für die Gemüter der Beschäftigten sind Vorgesetzte, die die eigenen Gefühle kennen und genug Empathie besitzen, um sich auch einmal „in die Schuhe ihres Gegenübers zu stellen“. Durch einen solchen Perspektivwechsel kann der Druck aus einer kritischen Situation genommen und das Gegenüber emotional entlastet werden. Oft ist erst ein konstruktiver Dialog möglich, wenn die dicke Luft bereinigt wurde. >



### Emotionsarbeit ...

bedeutet, dass im Job die eigenen Gefühle gemanagt werden, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen. Das geschieht unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht. Es wird zwischen Oberflächenhandeln (Surface Acting) und Tiefenhandeln (Deep Acting) unterschieden. Beim Tiefenhandeln wird mittels kognitiver Techniken ein Zustand imaginiert, der das gewünschte Gefühl tatsächlich hervorbringt; die Darstellung ist somit gewissermaßen authentisch. Oberflächenhandeln dagegen bedeutet „so tun als ob“: Der gewünschte Gefühlsausdruck wird geliefert, obwohl die zugehörige Emotion nicht vorliegt. Beispiele sind viele Pflegeberufe oder Berufe mit Kundenkontakt.



- > „Führungskräfte sollten nie unterschätzen, was mit positiven Gefühlen zu erreichen ist“, betont Dr. Marlen Cosmar vom Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG). Die eigene Begeisterung für ein neues Projekt oder über einen guten Abschluss darf ansteckend sein. Und über Lob freuen sich nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die guten Vibes sind auch für die Führungskraft selbst angenehm.

### Sand im Getriebe

Es geht also um kluges Haushalten mit Gefühlen, die sogenannte emotionale Intelligenz. Und die erreicht man insbesondere durch Authentizität. Doch authentische Führung ist keineswegs ein Freifahrtschein für cholerische Anfälle. Auch als Chef oder Chefin gilt: Das persönliche Wohlbefinden darf nicht über dem der Beschäftigten stehen. Umgekehrt gilt dies ebenso. Wer sich über Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ärgert, ohne dem Ausdruck zu verleihen, schadet allen Beteiligten. Denn diese unausgesprochene Belastung der Führungskraft wirkt wie Sand im Getriebe des gesamten Teams. Es gilt, die richtige Balance zwischen ausreichender Empathie und zu viel Nähe zu finden.

Fachleute sprechen von Emotionsarbeit (siehe nebenstehenden Kasten): nach außen ein „gefordertes“ Gefühl zu zeigen, auch wenn es innerlich anders aussieht. In Dienstleistungs- und Gesundheitsberufen wird das im Umgang mit der Kundschaft erwartet. Es gibt Studien, die anhand von Personal für Flugbegleitung oder für die Kontrolle von Fahrkarten den Faktor

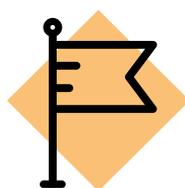


„Emotionsarbeit“ mit dem Missbrauch von Suchtmitteln, mit Kopfschmerzen und weiteren gesundheitlichen und psychischen Beschwerden in Zusammenhang bringen.

### Führen als Emotionsarbeit

Emotionsarbeit ist auch von Führungskräften im Umgang mit ihren Teams gefordert. Gerade in kritischen Phasen wie Veränderungsprozessen ist Führungsarbeit stark fordernd. Das Management muss mit der eigenen Angst fertigwerden. Zugleich gilt es, die Gefühle der Beschäftigten wahrzunehmen und angemessen zu reagieren. Muss die Führungskraft jedoch um „den heißen Brei“ herumreden, wird dieser Widerspruch zur Belastung. Die emotionale Dissonanz wirkt sich – unter anderem laut einem Forschungsprojekt (F 2353) „Emotionsarbeit“ 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) – negativ auf ihr mentales und körperliches Befinden aus.

Die Universität Hamburg schlägt in solchen Fällen ein strategisches „Surface Acting“ (SA) vor, um den Spagat zwischen Gefühlsnormen und Selbstfürsorge auszuhalten: Der Gefühlsausdruck wird so gesteuert, dass er äußeren Anforderungen genügt. Eigene Gefühle werden zurückgehalten. Das kann in bestimmten Fällen sinnvoll sein. Aber SA ist ein emotionaler Belastungszustand, der mit schlechtem körperlichen Empfinden sowie geringerer Arbeitszufriedenheit und stärkerer Kündigungsabsicht einhergeht. „Deep Acting“ (DA) hingegen wirkt sich weniger negativ auf die Leistungsfähigkeit aus (siehe auch Kasten auf Seite 6).



### Authentisch führen

Emotionale Intelligenz und die Haltung der Führungskraft sind wichtige Schlüsselemente zu entspannten und erfolgreichen Teams.

### Herz und Verstand

Gut zu wissen: Der Umgang mit Emotionen ist trainierbar. Hilfreich ist, sich selbst vor Überlastung zu schützen, denn Stress sorgt dafür, dass die „Zündschnur“ kürzer wird. Also sollten Führungskräfte auch aus emotionaler Sicht auf die eigenen Erholungszeiten und Pausen, gesunde Ernährung und auf Ausgleich nach Feierabend achten.

Die Kampagne **komm mit mensch** der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen zeigt auf, wo Raum für Gestaltung ist. Ein betriebliches Instrument hebt Dr. Marlen Cosmar im Gespräch besonders hervor: „Die Berücksichtigung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung sollte dazu führen, dass auch emotionale Aspekte bei der Arbeit systematisch angegangen werden.“ Denn um gesund zu führen, braucht es beides: Herz und Verstand.

**AUTORIN:** Miriam Becker



**komm mit mensch**  
Sicher. Gesund. Miteinander.

Mehr Informationen dazu, wie Sie gut und authentisch kommunizieren und führen, finden Sie auf der Website der Kampagne

 [kommmitmensch.de](https://kommmitmensch.de)

# Haltung zeigen und Werte vorleben

4 Fragen an Prof. Dr. Laura Venz, Leuphana Universität Lüneburg, Mitautorin von „Emotional intelligent führen“ im Handbuch Mitarbeiterführung, Springer, Berlin.



1

## Gefühle kann man nicht abstellen. Wie sollten Führungskräfte damit umgehen?

Wir alle wollen negative Gefühle vermeiden und viel Freude haben. Das ist ein gutes Konzept für Führung, das aber natürlich nicht immer funktioniert. Eine authentische Haltung ist viel wichtiger, als immer gute Laune zu verbreiten.

2

## Was ist mit Führungskräften, denen es an Einfühlungsvermögen fehlt?

Sie sollten sich dessen zumindest bewusst sein und trainieren, Gefühle ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, um darauf einzugehen. Da kann ein Coaching helfen.

3

## Ist das nicht zu viel verlangt?

Nein, das ist Führungsaufgabe. Aber es gibt Grenzen. Wer ängstlich ist und dann aggressiv wird oder bei kleinen Anlässen cholerisch, kann sich nicht grundlegend ändern. Aber Führungskräfte können sich dieser Verhaltensweisen bewusst werden und lernen, sie besser zu steuern. Und wenn es einmal nicht klappt: Entschuldigen hilft. Ist das häufiger angezeigt, sollte die Führungsaufgabe besser abgegeben werden.

4

## Liegt erfolgreiches Emotionsmanagement denn immer in der Hand der Führungskraft?

Nein. Es gibt Beschäftigte, die nicht zu erreichen sind und vielleicht sogar professionelle Hilfe brauchen. Vorgesetzte sind weder Therapeuten noch beste Freunde für ihre Teammitglieder. Aber sie sollten Haltung zeigen und Werte vorleben.

i

## Informationen & Seminare

- **Selbstcheck:** Stimmen Selbst- und Fremdbild überein? – Beitrag in *topeins*, Ausgabe 5/2019  
[topeins.dguv.de](https://topeins.dguv.de) › „Selbstbild“
- **Handlungsfeld Kommunikation** der Kampagne **kommmit** mensch unter  
[kommmitmensch.de](https://kommmitmensch.de) › **Handlungsfelder** › **Kommunikation**
- **Forschungsprojekt (F 2353)** „Emotionsarbeit“ 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA),  
[baua.de](https://baua.de) › „Emotionsarbeit“
- **Seminare** für Führungskräfte der DGUV:  
[dguv.de/iag](https://dguv.de/iag) › **Qualifizierung**

Foto: Privat

# Empfohlen zum ...

## ... Lesen:

**Investition in Gesundheit lohnt sich.** Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat sich in ihrem neuesten Report mit „Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention“ auseinandergesetzt. Damit gesundheitsfördernde Maßnahmen in den Betrieben auch wirklich umgesetzt werden, braucht es Nachweise, dass sich Investitionen auch wirklich lohnen. Deshalb wertet iga regelmäßig die wissenschaftliche Literatur aus: Haben Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten und den Unternehmenserfolg? Der aktuelle iga.Report kommt zu dem Ergebnis: Sehr effektiv sind die Angebote dann, wenn sie mehrere „Problemfelder“ behandeln. Kombiniert man z. B. ein Sportprogramm mit einer Ernährungsberatung, so sinkt die Zahl der krankheitsbedingten Fehltag und man beugt gleichzeitig einer Gewichtszunahme vor.

 [iga-info.de](http://iga-info.de) > [Veröffentlichungen > igareporte](#)

## ... Nachdenken:

**Kampagne macht nachdenklich.** Mit vier jungen Leuten hat „Runter vom Gas“ jeweils eine Multimedia-Reportage produziert. Die Fotos, Filme und Texte gehen unter die Haut. Denn sie berichten von vier jungen Leuten, die nach Verkehrsunfällen sehr schwer verletzt waren und nun mit erheblichen Einschränkungen leben müssen. Alle vier haben nach den Unfällen nicht den Mut verloren, sondern genießen ihr Leben. Doch sie mussten hart dafür kämpfen und stehen immer wieder vor großen Herausforderungen, bedingt durch ihre Behinderungen. Und sie haben alle den gleichen Wunsch: dass Verkehrsteilnehmende achtsam und verantwortungsvoll fahren, nüchtern, nicht zu schnell und aufmerksam. Das ist auch die Botschaft von „Runter vom Gas“, einer Kampagne des Verkehrsministeriums und des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR). Verkehrsminister Scheuer fasst es zusammen: „Niemand sollte zweimal im Leben laufen lernen müssen.“ Die Reportagen sind sehr sehenswert und können angeschaut werden unter

 [runtervomgas.de](http://runtervomgas.de)

## ... Mitmachen:

**Seminarprogramm 2020 online.** Sechs Handlungsfelder deckt die Präventionskampagne **kommmit** mensch ab, und zu jedem bietet das Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) dieses Jahr Seminare an. Ganz unterschiedliche Themen wie die Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb, Anreizsysteme für Arbeitsschutz oder der Umgang mit Stress stehen auf der Agenda. Die Seminare finden das gesamte Jahr 2020 über in Dresden statt. Die Kampagne möchte mit den Seminaren dazu anregen, dass sich alle Beschäftigten, die in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen tätig sind, intensiv mit dem Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit auseinandersetzen. Ziel ist, dass sich Menschen bei der Arbeit, aber auch privat, ganz selbstverständlich sicher und gesund verhalten. Die Broschüre mit allen Seminaren, Terminen, Links und Beschreibungen findet sich unter

 [kommmitmensch.de](http://kommmitmensch.de) > [Toolbox > Seminare](#)



## LEXIKON

### Büroarbeitsplatz

Büroarbeitsplätze unterscheiden sich von anderen Arbeitsplätzen (z. B. in der Fertigung, im Einzelhandel). Am Büroarbeitsplatz werden vorwiegend Informationen erzeugt, bearbeitet und ausgewertet, empfangen und weitergeleitet. Zentrale Arbeitsmittel am Büroarbeitsplatz sind Tisch, Stuhl, Dokumente, Schreibgerät, Telefon, Bildschirm, Tastatur und Maus. Üblicherweise ist heute jeder Büroarbeitsplatz gleichzeitig auch ein Bildschirmarbeitsplatz. Es gibt eine Reihe von Punkten, auf die bei einem Büroarbeitsplatz

geachtet werden muss, damit die Arbeit dort die Gesundheit von Beschäftigten nicht beeinträchtigt. So müssen beispielsweise die Lichtverhältnisse und das Raumklima stimmen, es darf nicht zu laut sein, der Stuhl muss bestimmte Kriterien erfüllen usw. Alle Anforderungen an einen Büroarbeitsplatz fasst die DGUV Information 215-410 („Bildschirm- und Büroarbeitsplätze – Leitfaden für die Gestaltung“) zusammen.

NEUE SERIE

Betriebliches  
Mobilitäts-  
management

Teil 1/6

# Die Angst

# überwinden

*Traumata nach Verkehrsunfällen sind keine Seltenheit. Jedes vierte Unfall-  
opfer erleidet psychische Verletzungen, die sowohl das Privatleben als auch  
die Berufsausübung stark beeinträchtigen. Eine frühzeitige Therapie und das  
Training im Fahrsimulator können helfen, die Probleme zu überwinden.*

**B**jörn P. ist als Außendienstmitarbeiter oft mit dem Auto unterwegs. So auch im März 2012, als er morgens auf einer kurvenreichen Landstraße zu einem Kunden nahe der Schweizer Grenze fährt. Dort wird er jedoch nicht ankommen. Vom Tippen am Handy abgelenkt verlässt ein entgegenkommender Autofahrer plötzlich seine Spur und rast direkt auf ihn zu. Für ein Ausweichmanöver bleibt keine Zeit. Mit 100 km/h prallt das andere Auto frontal auf Björn P.s Wagen. Die Windschutzscheibe zersplittert, die Fahrertür ist herausgerissen, als das Auto von Björn P. nach mehreren Drehungen zum Stehen kommt.

Aussteigen kann der damals 39-jährige allein. Sein erster Gedanke: „Ich lebe noch!“ Dann registriert er die vielfältigen Verletzungen: Beide Handgelenke sind gebrochen, er hat Schnittwunden am Arm, Prellungen an Schulter und Hüfte – die Sonnenbrille ist mit Glassplittern gespickt. Im Krankenhaus wird zudem eine Gehirnerschütterung festgestellt. Lebensgefahr besteht nicht; die Airbags haben Schlimmeres verhindert. Dennoch beeinträchtigen die Folgen des Unfalls den vierfachen Familienvater monate- und jahrelang. Neben den starken Kopf- und Handschmerzen sind es vor allem die seelischen Verletzungen: Björn P. leidet unter Panikattacken und starker Fahrangst. Der Unfall hat ihn traumatisiert.

## Was ist ein Trauma?

In der Psychologie versteht man unter Trauma das Erleben einer bedrohlichen Situation oder eines Ereignisses, das mit ausgeprägten Gefühlen von Angst und Hilflosigkeit und/oder dem schutzlosen Ausgeliefertsein einhergeht. Die Folgen sind sehr häufig Angst, ungewolltes Wiedererleben des Unfalls und Entfremdung vom sozialen Umfeld – so auch bei Björn P. Mit den Gedanken ständig bei dem Unfall und durch die starken Schmerzmittel von seinen Gefühlen abgeschnitten, kann er über Monate nicht die Bedürfnisse seiner Frau und Kinder wahrnehmen. Er ist schreckhaft und reizbar: „Ich war völlig unausstehlich damals“, sagt der Familienvater heute.

2017 erlitten rund 33.000 Menschen ein solches Trauma aufgrund von Verkehrsunfällen auf dem Weg zu oder von der Arbeit beziehungsweise während eines Dienstwegs (siehe Zahlenzitat auf Seite 12 oben). Auch wenn es relativ häufig zu Beschwerden kommt, treten sie nicht zwangsläufig auf. Jeder Mensch reagiert anders auf traumatisierende Erlebnisse durch einen Verkehrsunfall.

Manche Betroffene meiden bestimmte Situationen, Orte oder Personen, die sie an den Vorfall erinnern. Wieder andere entwickeln Fahrängste. Die Angst kann sich auf spezielle Situationen, wie Fahren auf der



Foto: Getty Image/robertiez

Autobahn, beziehen, oder auf das Fahren im Straßenverkehr im Allgemeinen, wie bei Björn P.

„Im Normalfall verschwinden solche Symptome nach einer gewissen Zeit. Einige leiden aber auch Wochen oder Monate danach noch unter den Symptomen. Bei diesen Personen liegt oft die Diagnose Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) vor“, erklärt Anne Gehrke, Referentin im Bereich Verkehrssicherheit beim Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG).

#### **Schnelle und professionelle Hilfe ist entscheidend**

Autofahren kann Björn P. nach dem Unfall überhaupt nicht. Für ihn als Außendienstmitarbeiter ist das existenzgefährdend. Er entscheidet sich, die Hilfe einer Psychotherapeutin in Anspruch zu nehmen. Es dauert ein Jahr, bevor er sich wieder hinter das Steuer setzen kann, begleitet von seiner Frau. Die nur 300 Meter lange Fahrt durch den Ort zum Metzger gleicht einer Höllentour. Die Hände ums Lenkrad gekrampft, den Körper in Schweiß gebadet, zuckt Björn P. bei jedem entgegenkommenden Fahrzeug zusammen. Der Unfall ist noch nicht verarbeitet.

„Wenn Traumatisierungen nicht zeitnah erkannt und zielgerichtet behandelt werden, können sich bei den Betroffenen schwerwiegende Krankheitsbilder einstellen. Dies ist auch mit wirtschaftlichen Folgen

„Mein erster  
Gedanke war:  
,Ich lebe noch!‘  
Doch dann kam  
die Angst.“

Björn P., Unfallopfer

für das Unternehmen verbunden“, so Gehrke. Eine professionelle Behandlung und gegebenenfalls auch Fahrtrainings sind geboten, um dauerhafte Angstzustände und eine Chronifizierung zu vermeiden. „Bei sehr massiven oder spezifischen Ängsten in Bezug aufs Fahren bietet das IAG Fahrtrainings in einem Fahrsimulator an. Das Training ist ein unterstützendes Angebot zur Therapie von Fahrängsten oder PTBS“, erklärt Gehrke. Bei Björn P. ist es schließlich der Fahrsimulator, der die Wende im Heilungsprozess bringt.

#### **Was können Arbeitgebende tun?**

„Traumatisierende Situationen lassen sich natürlich nie gänzlich vermeiden. Doch mit der richtigen Prävention lernen Beschäftigte mit diesem Risiko umzugehen. Und: Prävention geht immer vor Rehabilitation!“, so Gehrke. Dies erspare seelisches und körperliches Leid – und es reduziert die Kosten. So können Führungskräfte ihren Beschäftigten Schulungen anbieten, die auf brenzlige Situationen vorbereiten: In der ambulanten Pflege sind das etwa Strategien zum >

### **Betreuungskonzept**

#### **Folgendes gehört in ein Konzept zur Betreuung traumatisierter Beschäftigter:**

- Notfallplan einschließlich innerbetrieblicher und externer Meldewege
- Festlegen, wer koordiniert und die Rolle des „Kümmers“ übernimmt
- Organisation der Erstbetreuung am Ereignisort
- Abstimmung mit den Unfallversicherungsträgern
- Maßnahmen bei Rückkehr der Betroffenen an den Arbeitsplatz
- Festlegungen zur Tauglichkeit – insbesondere der Fahrdiensttauglichkeit bei Fahrpersonalen

# 123.277

Menschen erlebten 2017 einen Verkehrsunfall auf dem Weg zu/von der Arbeit oder auf dem Dienstweg.  
**Jedes vierte Unfallopfer ist traumatisiert.**

- > inneren Abstand nehmen nach belastenden Situationen beim Klienten, bevor die Autofahrt zum nächsten Termin erfolgt.

### Traumata in die Gefährdungsbeurteilung aufnehmen

Die DGUV empfiehlt Unternehmen, ihre Gefährdungsbeurteilung (GBU) um mögliche Gefährdungen durch traumatisierende Ereignisse zu erweitern. „Ergibt sich anhand der GBU Handlungsbedarf, müssen Unternehmen ihre bisherigen Maßnahmen überprüfen und gegebenenfalls ein Konzept zur Betreuung von Mitarbeitenden erstellen“, erklärt Gehrke (siehe Kasten auf Seite 11). Die Psychologin empfiehlt, dabei eine Fachkraft für Arbeitssicherheit und eine Betriebsärztin oder einen Betriebsarzt einzubeziehen. Auch die Ausbildung von psychologischen Erstbetreuerinnen und Erstbetreuern ist eine gute Sache. Hilfe bekommen Arbeitgebende von der gesetzlichen Unfallversicherung. Eine Kooperation mit externen Anbietern psychologischer Erstbetreuung, die im Ernstfall schnell zur Stelle sind, ist ergänzend oder alternativ empfehlenswert. „Je schneller eine psychologische Erstbetreuung stattfindet, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich keine Traumafolgestörung entwickelt“, bekräftigt Gehrke.

Das Risiko eines traumatisierenden Erlebnisses durch Verkehrsunfälle variiert je nach Branche. Gerade Beschäftigte, die beruflich ein Auto nutzen, sind davon betroffen. Aber auch Lokführerinnen oder Lokführer sind diesem Risiko ausgesetzt, wenn sich etwa jemand vor den Zug wirft. „Es gibt nicht ‚den Weg‘ für Unternehmen, mit dieser Thematik umzugehen. Natürlich gelten bestimmte Regeln und Pflichten. Doch muss bei traumatisierten Menschen immer auch individuell gehandelt werden“, sagt Gehrke. Die Mediensammlung der DGUV zu den Themen Psyche und Trauma informiert Führungskräfte gezielt über Hintergründe und Handlungsmaßnahmen (siehe Infobox).

Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden ermutigen, sich professionelle Hilfe zu holen. Und sie sollten aufzeigen, welche Möglichkeiten es gibt – auch in Sachen Wiedereingliederung. „Betroffene, die beruflich Autofahren müssen, können zu Beginn der Wiedereinglie-

derung Verwaltungsaufgaben übernehmen, etwa das Festlegen der Fahrtstrecke oder das Kontrollieren und Warten der Fahrzeuge. So bleiben sie in der Thematik. Bei Berufskraftfahrenden besteht auch die Möglichkeit, diese zunächst mit einer Kollegin oder einem Kollegen mitfahren zu lassen“, erklärt Gehrke.

### Per Fahrsimulator zurück in den Beruf

Für Björn P. bringt das Training im Fahrsimulator die Wende. Denn obwohl er nach einem Jahr wieder Autofuhr, hatte er doch ständig Angst, die Kontrolle über das Fahrzeug zu verlieren. Zudem lösen knallende Türen oder das Splittern von Glas Panikattacken aus. Das speziell für ihn konzipierte Training führt ihn allmählich an die erlebte Situation heran: Ein Fahrzeug kommt ihm frontal entgegen. Mehrmals muss Björn P. die Simulation mit erhöhtem Puls und schweißgebadet abbrechen. Doch dann der Durchbruch: Wieder rast ein Fahrzeug auf ihn zu. Er bleibt gelassen und weicht aus. Heute kann Björn P. auch auf der Straße sein Auto ebenso sicher und angstfrei steuern. Er hat keine Panikattacken mehr, fühlt sich gesund. „Ich kann meinen Beruf wieder ausüben und meiner Familie ein Partner und Vater sein“, sagt Björn P. dankbar.

**AUTOR UND AUTORIN:** Florian Jung / Manuela Müller

## i

### Weitere Informationen

Die DGUV Mediensammlung „Psyche und Traumata in der Arbeitswelt“ ist unter diesem Kurzlink verfügbar:

[t1p.de/4laj](https://t1p.de/4laj)

Eine Notfallmappe mit Infos speziell für Führungskräfte, Unfallmeldungen und Unterweisungskarten bietet die BG Verkehr unter:

[t1p.de/7f7p](https://t1p.de/7f7p)

Einen ausführlichen Bericht über den Fahrsimulator des IAG gibt es im DGUV Magazin arbeit & gesundheit:

[t1p.de/jhkc](https://t1p.de/jhkc)



Wie Sie Ihr  
Fahrrad ver-  
kehrssicher ma-  
chen, erfahren  
Sie unter:

 publikationen.  
dguv.de > „DGUV Infor-  
mation  
202-025“



Nichts ist vergleichbar  
mit der einfachen Freude,

**Rad** zu fahren.“

(John F. Kennedy)

## Mehrwert von Radfahren – ganz konkret:

(inklusive Faktoren wie Klimawandel, Luftverschmutzung,  
Lärm, Ressourcennutzung und Lebensqualität)

**30**

Cent beträgt der ge-  
samtgesellschaftliche  
Nutzen des Rads pro  
Personenkilometer



**20**

Cent Kosten erzeugt  
eine Autofahrt pro  
Personenkilometer  
(Steuern und Abga-  
ben bereits berück-  
sichtigt)



Mehr Informationen, auch zur Herleitung:

 [t1p.de/8z15](http://t1p.de/8z15)

Quelle: Universität Lund, 2018

Foto: Getty Images/verdateo Illustration: Getty Images/Kevin Smart; shutterstock/Nano Artistic, Makars

## 8 Tipps, damit Sie sicher ankommen

Wenn es dunkel, nass und kalt ist, gilt es, vorsichtig zu fahren und einige Dinge besonders zu beachten.

**Sichtbar sein.** Reflektoren und Licht sind vorgeschrieben. Zusätzlich erhöht reflektierende Kleidung die Sichtbarkeit für andere.

**Selber gut sehen.** Das Licht sollte hell, gut eingestellt und nicht verschmutzt sein. Achten Sie darauf, andere nicht zu blenden.

**Auf Wartung achten.** Das Fahrrad sollte in einem einwandfreien technischen Zustand sein.

**Selbstbewusst fahren.** Der Allgemeine Deutsche Fahrradclub (ADFC) empfiehlt, „nach außen selbstbewusst, innerlich aber defensiv zu fahren“.

**Eindeutig fahren.** Geben Sie Handzeichen, scheren Sie nicht in Parklücken ein, sondern fahren Sie geradeaus. Das eigene Verhalten sollte für andere Verkehrsteilnehmende vorausschaubar sein.

**Abstand halten.** Der empfohlene und durch Urteile bestätigte Abstand beträgt 50 bis 75 Zentimeter zum Straßenrand und 100 bis 125 Zentimeter zu parkenden Autos („Dooring-Zone“).

**Helm tragen.** Es empfiehlt sich, einen Helm zu tragen, um im Fall eines Unfalles Kopfverletzungen vorzubeugen.

**Gelassen bleiben.** Menschen machen Fehler, Menschen sind manchmal schlecht drauf. Regen Sie sich nicht zu sehr über andere Verkehrsteilnehmende auf. Das senkt Ihr Stresslevel und macht die Fahrt für Sie sicherer.

Was Sie müssen und was Sie dürfen, wenn Sie mit dem Rad am Straßenverkehr teilnehmen, hat der Deutsche Verkehrssicherheitsrat (DVR) hier zusammengefasst:

 [dvr.de](http://dvr.de) > Programme > „Fahrrad und Pedelec“

# Smart, mobil, gesund?

*Oder doch eher: smart, mobil, Rückenschmerzen? Überlastung? Stress? Durch Smartphone und Co. verändert sich die Arbeitswelt gerade enorm. Damit Beschäftigte trotzdem gesund bleiben, muss jede Tätigkeit mit sogenannten „Smart Devices“ in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen werden – **topeins** erklärt, warum das so ist und wie's geht.*



**H**omeoffice am Küchentisch, morgens in der Bahn schon die E-Mails gecheckt, am Flughafen noch schnell die Präsentation auf den neuesten Stand gebracht – für viele Beschäftigte ist orts- und zeitflexibles Arbeiten Alltag. Die Arbeit von Zuhause oder von unterwegs hat viele Vorteile, doch sie birgt auch erhebliche Gesundheitsrisiken und -gefahren. Denn die Arbeit am heimischen Esstisch, das Balancieren des Laptops auf den Knien am Flughafen, das Starren auf den kleinen Smartphonebildschirm – all das sind keine empfehlenswerten Arbeitshaltungen. Dazu kommen Stress und Entgrenzung, wenn Mitarbeitende von unterwegs „noch schnell was fertig machen müssen“ oder von ihnen eine erweiterte Erreichbarkeit erwartet wird. Mittelpunkt dieser neueren Entwicklung sind smarte Geräte: Durch Laptop und Smartphone hat sich Arbeit bereits erheblich verändert und sie wird es weiterhin tun. Arbeitgebende müssen darauf Rücksicht nehmen – auf technischer, rechtlicher und gesundheitlicher Ebene.

#### Augen auf bei Belastung

„Flexibles Arbeiten ist ein sehr komplexes Thema“, sagt auch Katy Völker von der Unfallkasse Berlin (UKB). „Man muss genau hinschauen und handeln, um flexible Arbeit auch gut zu gestalten.“ Die Ingenieurin ist bei der UKB für die Themen Ergonomie und Büro- und Bildschirmarbeit zuständig. Und sie setzt sich als Aufsichtsperson dafür ein, flexibles Arbeiten so zu gestalten, dass es die Beschäftigten nicht krank macht.

Aber wie? Eine zentrale Maßnahme ist die Gefährdungsbeurteilung, um Erkrankungen, Fehlhaltungen und psychischer Belastung vorzubeugen. Diese muss für jeden Arbeitsplatz vom Arbeitgebenden erstellt werden und beinhaltet auch flexibles Arbeiten. „Eine Gefährdungsbeurteilung ist vorrangig tätigkeitsbezogen“, erklärt Völker. „Nicht jede Technik passt für jede Aufgabe. Am Anfang steht also die Frage, welche Aufgabe ich unterstützen möchte – in einem zweiten Schritt frage ich, mit welchem Gerät ich die konkrete Aufgabe unterstützen kann und welche Anforderungen dieses Gerät erfüllen muss.“ Konkret bedeutet das: Die Tätigkeit wird auf ihre Gefährdungen hin begutachtet. Das umfasst nicht nur körperliche, sondern auch psychische Belastungen. Die Gefährdungen werden aufgedeckt und eliminiert oder minimiert.

#### Fürsorgepflicht auch für flexible Beschäftigte

Das heißt konkret, dass ein Mitarbeiter, der viel im Homeoffice arbeitet, dort nicht am Laptop mit kleinem Bildschirm sitzen darf, sondern dass für ihn vom Arbeitgebenden auch zuhause ein stationärer PC (oder alternativ eine Dockingstation mit Bildschirm,

### Smart Devices im Überblick

Smart Device ist der Überbegriff für eine ganze Reihe von Geräten. Im Berufsalltag am häufigsten genutzt werden Smartphones, Laptops und Tablets. Doch auch Datenbrillen oder Smartwatches zählen zu den smarten Helfern, genauso wie weitere sogenannte Wearables (z. B. ein T-Shirt, das den Puls misst) und smarte Schutzausrüstung (z. B. ein Feuerwehranzug, der Vitalfunktionen überwacht, siehe hierzu auch [topeins 3/2019](#)).



Tastatur und Maus) eingerichtet werden muss. Es sollen die gleichen Verhältnisse wie an einem Arbeitsplatz im Büro herrschen. Die Leute ins Homeoffice zu „entlassen“, um gegebenenfalls Kosten zu sparen und dann Folgen von schlechter Ergonomie in Kauf zu nehmen – das geht nicht.

Aber wie sieht es bei der Beschäftigten aus, die dienstlich viel unterwegs ist und dort zwangsläufig mit Laptop und Smartphone arbeiten muss? „Es ist wichtig, für gute Rahmenbedingungen zu sorgen. Das bedeutet zum Beispiel Ausgleich und Pausen, und nicht, von Dienstreise zu Dienstreise geschickt zu werden. Arbeitsphasen sollten geplant und hierfür geeignete Bedingungen geschaffen werden“, sagt Völker.

#### Absprachen und Vereinbarungen nötig

Wo verläuft die Grenze? Hin und wieder mobil unter nicht optimalen Voraussetzungen zu arbeiten ist oft nicht vermeidbar. Es sollte aber nicht zur Regel werden. So sollte man beispielsweise für einen Anruf im Auto selbst per Freisprechanlage einen Parkplatz ansteuern. Ein paar kurze Mails im Zug sind unter >

Durch smarte, mobile Geräte  
ergeben sich

**CHANCEN**

- Flexible Arbeitszeiten
- Verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Höhere Zufriedenheit durch größeren Handlungsspielraum
- Erhöhtes Autonomieempfinden
- Gesteigertes Sinnempfinden

**RISIKEN**

- Ergonomisch oft problematisch
- Grenzen zwischen Beruf und Privatem verschwinden
- Interessierte Selbstgefährdung oder Selbstausbeutung durch fehlende Strukturen und Grenzen
- Gefahr durch Ablenkung
- Mögliche Schwierigkeiten in der Prioritätensetzung

> Umständen möglich. Damit aber Beschäftigte nicht das Gefühl haben, dass sie den Anruf immer annehmen oder stundenlang am Laptop sitzen müssen, bedarf es genauer Absprachen und Vereinbarungen mit der Führungskraft, denn diese ist in der Pflicht, auf ihre Angestellten Acht zu geben. Hier ist Kommunikation besonders wichtig. Das gilt ganz besonders dann, wenn Mitarbeitende die Grenzen selbst nicht so gut ziehen können.

Die Regeln der gesetzlichen Unfallversicherung sollen die Arbeitnehmenden schützen. Damit Regeln auch eingehalten werden, zählt eines besonders: die Haltung der Führungskräfte: „Am Ende ist alles eine Frage der Einstellung“, sagt Katy Völker. „Wir müssen uns fragen: Wie gehen wir miteinander um? Was erwarten wir voneinander?“ Die Gefährdungsbeurteilung ist eine wichtige und gute Hilfestellung auf dem Weg zu einer Antwort auf diese Frage.

Mit zeitlich flexiblem Arbeiten beschäftigt sich auch der aktuelle Report des Instituts für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) und gibt ganz klare Empfehlungen. Führungskräfte und Beschäftigte sollten:

- *auf Lage, Dauer und den Umfang ihrer Arbeitszeit Einfluss nehmen können. Rein unternehmensbezogene Flexibilität ist deshalb zu vermeiden,*
- *hohe Planbarkeit und Verbindlichkeit ermöglicht bekommen,*
- *auch bei Selbstbestimmtheit: überlange Arbeitszeiten, Nacht- und Wochenendarbeit vermeiden (können),*
- *zur gesundheitsgerechten Arbeitszeitgestaltung und Selbstachtsamkeit geschult sein.*

Wenn Sie Beratung brauchen, wie Sie flexible Tätigkeiten (und die dazugehörigen Geräte) am besten in die Gefährdungsbeurteilung integrieren, wenden Sie sich an Ihre zuständige Unfallkasse oder Berufsgenossenschaft, diese hilft Ihnen gerne weiter.

**AUTORIN:** Maren Zeidler

**1** **Weiterführende Informationen**

Viele Hilfen und eine gute Übersicht bietet die Webseite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA):  
[buaa.de](http://buaa.de) > „Gefährdungsbeurteilung“

Mehr zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit Handlungshilfen  
[gda-psyche.de](http://gda-psyche.de) > *Handlungshilfen* > *Gefährdungsbeurteilung*

Artikel in *topeins* 4/2019 zu Regeln und Pflichten rund ums Homeoffice  
[topeins.de](http://topeins.de) > „Homeoffice“

IAG-Report 2/2019 zum Thema „Arbeitszeit sicher und gesund gestalten“  
[dguv.de](http://dguv.de) > *Webcode p017669*

# Regeln, Vorschriften, Informationen & Grundsätze

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



## NEU

Im Oktober neu erschienen und nun gedruckt verfügbar ist die **DGUV Information 208-053 „Mensch und Arbeitsplatz – Physische Belastungen“**. Werden körperlich zu hohe Belastungen nicht rechtzeitig erkannt und erkranken Beschäftigte im Laufe ihres Arbeitslebens als Folge dieser Belastungen, sind die Kosten für eine nachträgliche Umgestaltung von Arbeitsplätzen im Unternehmen in der Regel wesentlich höher als der Mehraufwand für von Anfang an menschengerecht geplante und gestaltete Arbeitsplätze.

Die DGUV Information 208-053 richtet sich an die Akteure und Akteurinnen für Sicherheit und Gesundheit in den Unternehmen und soll eine Hilfestellung dabei sein, mögliche Quellen oder Ursachen von zu hohen physischen Belastungen bereits während der Planung zu erkennen und diesen durch geeignete Maßnahmen entgegenzuwirken.

Praktische Beispiele aus verschiedenen Branchen zeigen handhabbare Lösungen für verschiedene physische Belastungen auf. Zudem thematisiert die DGUV Schrift, welche Einflussfaktoren eine erfolgreiche Umsetzung von Präventionsmaßnahmen in Unternehmen begünstigen.



## AKTUALISIERT

Die aktualisierte **DGUV Information 205-023 „Brandschutzhelfer“** ist im November erschienen. Ein Brand stellt für jedes Unternehmen eine ernste Gefährdung dar. Die Verantwortung für die Sicherheit der Beschäftigten, des Betriebs und der Öffentlichkeit erfordern eine angemessene Aufmerksamkeit für dieses Thema. Zum betrieblichen Brandschutz gehören unter anderem die regelmäßige Unterweisung aller Beschäftigten und die Ausbildung von Brandschutzhelfern. Die Schrift informiert über die Inhalte und den Umfang der Ausbildung zu Brandschutzhelferinnen und -helfern.



## ZURÜCKGEZOGEN

Da die **DGUV Information 209-073 „Arbeitsplatzbelüftung“** nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten entspricht, wurde sie zurückgezogen. Angesichts der zum Teil inzwischen deutlich verschärften Grenzwerte bildeten die genannten Beispiele die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben nicht mehr ab.



Fotos: Getty Images/Lise Gagne

# Arbeitsschutz

ist

Trumpf

*Betriebe und Organisationen können schon bei der Vergabe von Aufträgen ihre Beschäftigten schützen: indem sie Sicherheit und Gesundheit zur Bedingung machen. Das ist sogar vorgeschrieben, passiert in der Realität jedoch in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Warum es sinnvoll ist, Arbeitsschutz bereits bei der Vergabe ernst zu nehmen.*

**W**as bei der Fremdfirma passiert, kann uns doch erstmal egal sein. Hauptsache, sie liefern ab.“ Das klingt ignorant – und ist es auch. Die Auftragsvergabe ist in Deutschland reguliert – gesetzlich und in jedem Unternehmen. Meist kommt es zuerst einmal auf den Preis an, und auf die gelieferte Leistung. Dass aber auch wichtig ist, wie diese Leistung zustande kommt, ist vielen Beschäftigten im Einkauf gar nicht bewusst. Im Bürgerlichen Gesetzbuch ist das geregelt. Bei der Auftragsvergabe als Werk- oder Dienstvertrag (§§ 631 ff. BGB) müssen Auftraggebende und Auftragnehmende rechtliche Verpflichtungen einhalten. Das betrifft ganz explizit auch Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

## Arbeitsschutz in der Vergabe: optimal berücksichtigt



### Der Wald vor lauter Bäumen

Genauer befasst sich damit das Arbeitsschutzgesetz (§ 8 ArbSchG „Zusammenarbeit mehrerer Arbeitgeber“). Es legt unter anderem die Verpflichtung zur Zusammenarbeit aller Beteiligten fest. Auch die DGUV Vorschrift 1 regelt in § 5 die „Vergabe von Aufträgen“. Und dann gibt es eine ganze Reihe von branchenspezifischen Regelungen. In der Lebensmittelbranche sind es Hygienevorschriften, in der Chemiebranche ist es die Gefahrstoffverordnung – die Liste lässt sich fortführen. Genau das ist aber das Problem: Es ist ein wenig unübersichtlich für den Einkauf. Man kann nämlich davon ausgehen, dass die Personen, die die Vergaben begleiten, nicht so viel Erfahrung im Arbeitsschutz haben.

### Zwei Tools bringen Überblick rein

Es ist eigentlich einfach, das Thema nicht aus dem Blick zu verlieren: Arbeitsschutz muss Vergabekriterium sein. Damit das gelingt, gibt es einige Tools, die im Vergabeprozess unterstützen können:

- Fragebogen der auftraggebenden Partei
- branchenspezifische Qualifizierungen und Zertifizierungen
- GDA-ORGaCheck
- Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (AMS)

Nachteil der Selbstauskunft ist, dass sie nicht standardisiert ist und oft wichtige Punkte vergessen werden. Branchenspe-



### Mehr zu den beiden Tools

- Der GDA ORGaCheck deckt mit 15 Themenfeldern alle relevanten Aspekte der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes ab. [gda-orgacheck.de](https://www.gda-orgacheck.de)
- Wenn Sie ein Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit einführen wollen, finden Sie hier mehr zum Verfahren: [dguv.de](https://www.dguv.de) > [Webcode p311002](#)
- Mehr zu den Tools finden Sie ausführlich in der Handlungshilfe „Sicherheit und Gesundheit als Teil der Auftragsvergabe“ [dguv.de](https://www.dguv.de) > [Webcode p012752](#)

zifische Zertifikate hingegen sind zwar wichtig, aber oft auch sehr kleinteilig und decken nicht alle Aspekte ab. Deshalb empfiehlt die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) zwei Tools: den GDA ORGaCheck und AMS.

### Und so geht's

Die Handhabung ist relativ einfach. Verfügt eine Bewerberin oder ein Bewerber über ein bescheinigtes oder zertifiziertes AMS, qualifiziert er oder sie sich automatisch als potentielle auftragnehmende Partei. Wenn nicht, so wird der GDA ORGaCheck empfohlen. Wichtig bei diesem standardisierten Fragebogen ist, dass alle 15 Unterpunkte jeweils mit „grün“ bewertet sind. Anbietende, die nicht allen Anforderungen genügen, scheiden aus oder bessern nach. Wird schließlich ein Auftrag vergeben, so muss der Arbeitsschutz auch im Vertrag festgehalten werden. Konkret heißt das: Auftragnehmende legen schriftlich fest, dass sie die rechtlichen Verpflichtungen des Arbeitsschutzes kennen und einhalten werden. Das führt einerseits zu Rechtssicherheit, zum Beispiel im Falle einer Haftung, aber auch zu einem guten Gefühl: dem Gefühl nämlich, aufeinander Acht zu geben und auch im Einkauf und in der Vergabe an der Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen maßgeblich mitarbeiten zu können.

**AUTORIN:** Maren Zeidler



# Keine Frage des Geschlechts

*Frauen führen anders als Männer – dieses Klischee ist in der Arbeitswelt weit verbreitet. Tanja Baum ist anderer Meinung. Sie coacht seit vielen Jahren Frauen in Führungspositionen und weiß: Es gibt keinen weiblichen Führungsstil – wohl aber einen weiblichen Hang zur Selbstkritik.*



#### DIE INTERVIEWPARTNERIN

**Tanja Baum,**

systemische Organisationsberaterin und Coachin, gründete 1999 ihre „Agentur für Freundlichkeit“ in Köln. Zusammen mit ihrem Team coacht, berät und trainiert sie Führungskräfte – männlich wie weiblich – und Unternehmen.

#### **Frau Baum, Sie sagen, dass Frauen nicht anders führen als Männer. Woran machen Sie das fest?**

Es ist ein Klischee, dass Frauen anders führen als Männer. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Weibliche Führungskräfte kommunizieren nicht unbedingt sensibler, sind nicht empathischer und gehen auch nicht mehr auf ihre Mitarbeitenden ein als Männer. Als einzigen Unterschied erkenne ich, dass Frauen eine Führungsrolle oft nicht leichtfertig annehmen. Sie sind selbstkritischer und fragen sich häufig: „Kann ich das leisten? Bin ich dafür schon gut genug? Will ich wirklich diese Verantwortung übernehmen? Wie vereinbare ich diese Aufgabe mit meinem restlichen Leben?“ Daher verpassen viele Frauen den Schritt in die Führungsetage – obwohl sie gut dafür geeignet wären.

#### **Auch verschiedene Studien zeigen, dass das Geschlecht nicht über eine erfolgreiche Führung entscheidet. Warum ist es trotzdem wichtig, angebliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu thematisieren?**

Das Problem ist, dass wir weiterhin in Schubladen denken. Diese gefestigten Bilder im Kopf sorgen dafür, dass wir die vermeintlichen Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften tatsächlich wahrnehmen. Diese Bilder haben übrigens sowohl Männer als auch Frauen im Kopf.

#### **Wenn es nicht das Geschlecht ist: Was beeinflusst den Führungsstil eines Menschen?**

Wie jemand führt, hängt von mehreren Faktoren ab. Es spielt zum Beispiel eine wichtige Rolle, wie viel Erfahrung die Führungskraft bereits gesammelt hat, und auch ihr Alter beeinflusst den Führungsstil. Vor allem aber kommt es auf die Persönlichkeit an – etwa, wenn es darum geht, Mitarbeitende respektvoll und positiv zu behandeln. Zwar beobachte ich diese Kommunikations- und Beziehungskompetenz bei Frauen besonders ausgeprägt. Doch es ist auch immer eine Typfrage. Männer können genauso einfühlsam sein und geschickt kommunizieren.

**In einer aktuellen Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit heißt es, dass Beschäftigte mit der Kritik weiblicher Vorgesetzter schlechter umgehen können als mit der männlicher Führungskräfte. Möglicher Grund: Mitarbeitende verbinden weibliche Chefs eher mit Lob als mit Kritik – erfüllen sie diese Rollenerwartung nicht, kann das negative Reaktionen verursachen. Sollten Frauen also manchmal härter wirken, als sie sind?**

Tatsächlich fragen mich weibliche Führungskräfte oft, ob sie ihren Stil so beibehalten können oder ob sie sich „männlicher“ verhalten sollten. Ich finde, sie sollten sich nicht anders geben, als sie sind. Fehlt ihnen vermeintlich eine bestimmte Fähigkeit, sollten sie versuchen, eine andere Stärke herauszuarbeiten und damit zu überzeugen. Umgekehrt wollen übrigens auch Männer in Führungspositionen häufig männlicher wirken. Letztendlich ist ohnehin fraglich, ob es ein klares männliches oder weibliches Verhalten gibt. Beispiel Freundlichkeit: Dieses Merkmal mag in manchen Branchen vielleicht als unmännlich und eher schwach gelten. In den meisten Unternehmen ist eine freundliche Art und Weise heute jedoch sehr angesehen und gewollt.

#### **Trotz eines ähnlichen Führungsstils ist es doch nach wie vor Realität, dass es mehr männliche als weibliche Führungskräfte gibt. Wie lässt sich das ändern?**

Dass männliche Führungskräfte die höheren Führungspositionen immer noch besetzen und auch weiterreichen, ist historisch so gewachsen. Meiner Meinung nach hat sich hier durch die Frauenquote und die Elternzeit für Männer schon viel getan. Aber es dauert einfach, bis sich jahrzehntelang gewachsene Traditionen und Strukturen wirklich verändern. Bis dahin gilt: Frauen sollten auf sich aufmerksam machen, sich selbst vermarkten und sich proaktiv um Führungspositionen bemühen. Wichtig ist auch, dass mehr Frauen es sich zutrauen, Führungskraft zu sein, statt sich kleinzumachen. Darüber hinaus ist es hilfreich, sich Verbündete zu suchen und ein Netzwerk aufzubauen. Das machen Männer schließlich auch – und sind damit erfolgreich.

**INTERVIEW:** Nina Bärschneider



#### **Mehr Informationen**

Die angesprochene Studie finden Sie unter

 [iza.org](https://iza.org) › „Diskriminierung gegenüber Chefinnen“

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

# LEADING LADIES

**W**er war das?“, ruft Herr Dr. Müller aus seinem Büro heraus. Wie Männer das halt tun, weil sie wissen, dass sie **IMMER** gehört werden. Er ist nicht etwa verärgert, sondern eher ziemlich begeistert. Und zwar von dem, was da in einem Ordner vor ihm liegt. Da ich hinter ihm gerade die Heizung lüfte, weiß ich, dass es sich um das neue Organigramm der Firma handelt. Und ich weiß auch, wem sich – wie Dr. Müller jetzt sagt – „diese geniale Arbeit“ verdankt: der Neuen in der Abteilungsleiterriege. Sehr jung, sehr tough und sogar mit Dokortitel. Seit sechs Wochen ist sie am Start und war mindestens doppelt so lange vorher schon Flurgespräch.

Ich meine: eine Frau in einer Führungsposition! Das war für manche Kollegen schon ziemliches Neuland. So wie damals, als es hieß, es wird einen weiblichen Hausmeister geben. Viele dachten scheinbar, dass es für die unfallfreie Bedienung von Schraubenzieher, Zange und Schlagbohrer spezielle Gene gibt, die die Schöpfung ganz exklusiv für Männer reserviert hat. Während wir Frauen quasi mit einem Putzlappenhaltegriff auf die Welt kommen. Was haben die Männer, aber auch die Frauen gestaunt, als ich die Geschirrspülmaschine in



der Kaffeeküche repariert habe. Wenn ich ihnen das Meer geteilt hätte, hätten sie nicht überraschter sein können. Dabei wissen die Kollegen nicht mal alles. Zum Beispiel, dass ich die Abseitsregel flüssig erklären kann und sogar locker noch einen Airbus in die Lücke einparken könnte, die Herrn Dr. Müller mit seinem SUV regelmäßig ins Schwitzen bringt.

Aber wir wollen Männern ja keine Angst machen, sondern sie lieber freundlich an der Hand in eine nahe Zukunft führen, in der Frauen natürlich ebenso für die Spitze gedacht sind wie Männer. In der sie nichts besser können müssen, aber mindestens so gut sind. Als Dr. Julia Meyer nun das Chefbüro betritt, bin ich zwar längst fertig mit der Heizung. Aber natürlich will ich mir nicht entgehen lassen, wie Herr Dr. Müller gerade einmal wieder erfährt, dass wir Frauen immer auch ganz anders können. Mein Mann weiß das längst. Also spätestens seit ich ihm erklärt habe, wenn er Frühstück im Bett wolle, müsse er leider in der Küche schlafen. Schlussendlich müssen wir uns ja irgendwo die Zeit sparen, die wir brauchen, um voranzukommen.

**AUTORIN:** Constanze Kleis

Illustrationen: Thomas Walloch; flaticon.com; Fotos: Getty Images/masterzphotois; DGLIV

ONLINE-  
UMFRAGE

Welche Erfahrung  
haben Sie mit  
Chefin und Chef?

Klicken Sie unsere Umfrage zu „Erfahrung mit der Führungskraft“ an und **gewinnen Sie** eine von fünf **komm mit mensch Powerbanks**.

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



# Auf den **Punkt** gebracht



## Dürfen Beschäftigte ihren Hund mit zur Arbeit bringen?

Hunde am Arbeitsplatz senken das Risiko, psychisch oder körperlich zu erkranken. Daraus ergeben sich greifbare Vorteile für Arbeitgebende – nämlich motivierte Beschäftigte, die effektiver arbeiten und geringere Fehlzeiten aufweisen.

Hunde verbessern das Betriebsklima. Kein Wunder, dass die Anzahl der Betriebe, die sich mit der Einführung von Hunden am Arbeitsplatz auseinandersetzen, stetig wächst. Die steigende Nachfrage nach Beratung und adäquaten Lösungen beim Bundesverband Bürohunde e.V. ist ein Beleg dafür. Dass Interaktionen zwischen Mensch und Hund tatsächlich dazu beitragen können, Erkrankungen entgegenzuwirken, ist wissenschaftlich bewiesen. Eine empirische Studie der Virginia Commonwealth University zum Beispiel belegt, dass das Stresslevel von Beschäftigten bei Anwesenheit eines Hundes gegenüber Vergleichsgruppen ohne Hund im Verlauf des Arbeitstages signifikant sinkt. Schwedische Wissenschaftler fanden heraus, dass bei der Begegnung zwischen Mensch und Hund die Produktion des Hormons Oxytocin aktiviert wird, das direkt zur Senkung der Stresshormone Insulin und Cortisol beiträgt.

### Einfach mitbringen geht nicht

So positiv all das klingt: Beschäftigte dürfen ihre Hunde nicht einfach mit zur Arbeit nehmen. Bevor der Hund mit ins Büro oder in die Werkstatt darf, ist die Genehmigung der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers einzuholen. Nur wenn Arbeitgebende damit einverstanden sind, dürfen Beschäftigte ihre Vierbeiner mitbringen. Wird die Erlaubnis nicht erteilt, müssen Hunde draußen bleiben.

### Erteilte Genehmigungen können jederzeit zurückgenommen werden

Zudem darf eine einmal erteilte Genehmigung jederzeit wieder zurückgenommen werden. Dafür müssen Arbeitgebende jedoch gute Gründe benennen können. Das kann etwa die Hundehaarallergie eines Beschäftigten oder die Angst vor Hunden sein. Ein weiterer Grund ist das plötzlich veränderte Verhalten des Tieres: Fängt der Hund an, die Belegschaft oder Besucher anzuknurren, störend zu schnarchen oder gar zu furzen, darf der Arbeitgebende seine Erlaubnis zurückziehen.



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



## ausblick

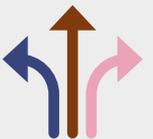
2/2020

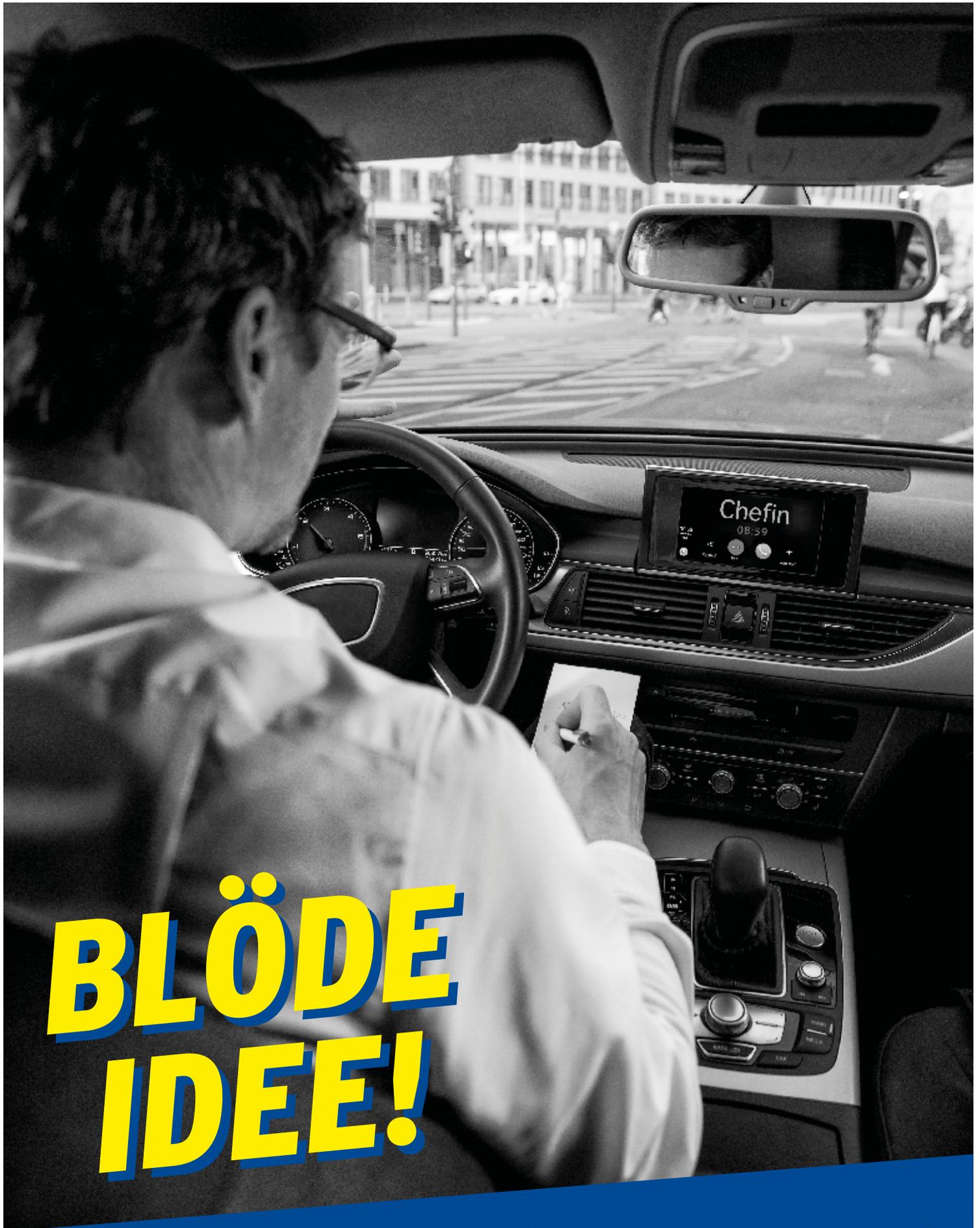
### Verantwortung ernst nehmen

Viele Führungskräfte haben nur eine vage – häufig angstbesetzte – Vorstellung davon, welche rechtlichen Folgen für sie aus dem Arbeitsschutzgesetz und dem DGUV Regelwerk entstehen können. Dabei muss niemand fürchten, grundsätzlich mit einem Bein im Gefängnis zu stehen. Trotzdem gibt es natürlich arbeits-, zivil- und strafrechtliche Folgen, wenn gegen Regeln verstoßen wird. Worauf Führungskräfte achten müssen und wo es Beratung und Unterstützung gibt, verrät **top eins** in der kommenden Ausgabe.

### Gemeinsam für bessere Mobilität

Betriebliches Mobilitätsmanagement muss nicht nur im Betrieb stattfinden – viel nachhaltiger wird es, wenn Betriebe und Kommunen sich zusammenschließen. Wie im Bergischen Land, wo das Projekt BMM HOCH DREI Kommune und Unternehmen an einen Tisch brachte, um Pendel- und Lieferverkehr zu optimieren – im Interesse aller Beteiligten.





**BLÖDE  
IDEE!**

**Schlaue Ideen auf  
kommmitmensch.de**