3/2026 *Für Führungskräfte im öffentlichen Dienst*

UK|BG
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

topeins.dguv.de

top eins

KÖNNEN SIE BERUF UND FAMILIE VEREINBAREN?
Machen Sie bei unserer Umfrage mit!
→ **Seite 5**

Gemeinsam verschieden, zusammen erfolgreich

Von inklusiven Teams profitieren alle Seiten. Wie es in der Praxis funktioniert und welche Rolle Führungskräfte übernehmen können, zeigt ein Kita-Projekt

SMART ARBEITEN
Mit KI-Tools die Dokumentation in der Pflege erleichtern

VERANTWORTLICH FÜHREN
Den Fuhrpark erneuern und dabei die Sicherheit stärken

GESUND BLEIBEN
Belastungen bei Arbeiten an Straßen früh erkennen

AKTUELL

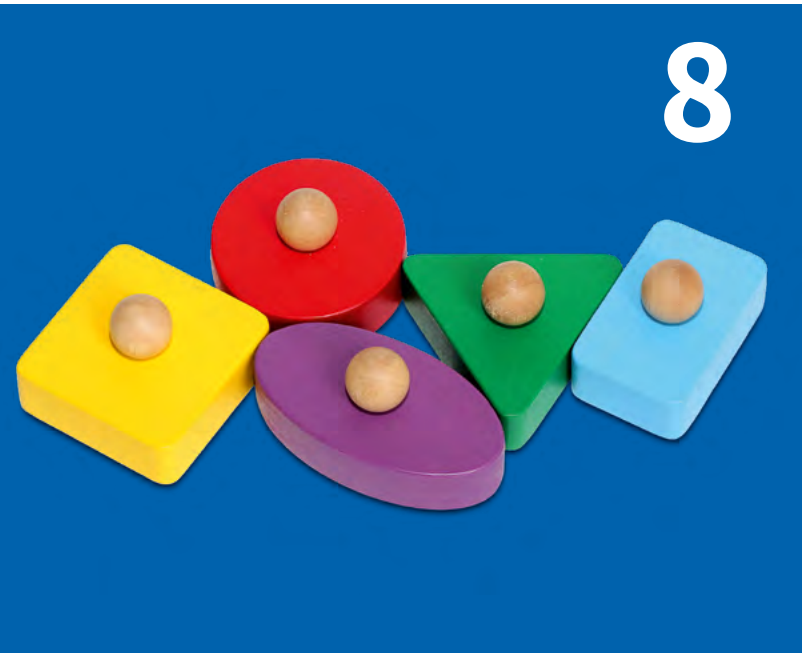
4

In aller Kürze
Nachrichten rund ums Führen im öffentlichen Dienst

UPDATE RECHT

6

Mit dem Hund gekommen
Was im Umgang mit Tieren im Büro versichert ist und was nicht



GETTY IMAGES/HEIDI BECKER

TITELTHEMA

8

Stärke durch Vielfalt
Inklusive Teams bereichern Unternehmen und Einrichtungen. Eine Braunschweiger Kita macht vor, wie die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz gefördert werden kann

VERANTWORTLICH FÜHREN

13

RAUFELD

Gefühle verstehen
Dank emotionaler Intelligenz erfolgreich und konstruktiv ein Team führen

14

Moderne Bühnen
Neue Technik in Opern und Theatern beim Arbeitsschutz berücksichtigen

16

Fuhrpark erneuern
So binden Führungskräfte ihre Beschäftigten ein

20

Jahresgespräche führen
Den Austausch nutzen, um Sicherheit und Gesundheit zu fördern

23

Inklusion auf Führungsebene
Wie mehr Menschen mit Behinderung in leitende Positionen kommen können

SMART ARBEITEN

24

KI in der Pflege
Wie Beschäftigte bei der Dokumentation entlastet werden

GESUND BLEIBEN

IMAGO/ROLF POSS

Risiken für die Psyche
Arbeiten am Straßenverkehr können die Psyche der Beschäftigten gefährden

29

Um Unterstützung bitten
Führungskräfte sollten lernen, Hilfe vom Team einzufordern

KOLUMNE

30

E-Mail-Flut unterbinden
Was wirklich hilft, um Überforderung nach dem Urlaub vorzubeugen

SERVICE

31

Klicktipps
Fundstücke aus dem Web

Liebe Leserinnen und Leser,

Inklusion ist eine gesellschaftliche Aufgabe. Auch am Arbeitsplatz sollte die Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen gefördert werden. Im öffentlichen Dienst liegt die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung zwar über den gesetzlich vorgeschriebenen fünf Prozent. Doch auch hier gibt es Potenzial für mehr. Gerade dort, wo Fachkräftemangel herrscht, sollte dieses Potenzial besser genutzt werden. Ein Projekt in Niedersachsen richtet sich speziell an Kitas. Mithilfe einer eigens geschaffenen Qualifizierung gelingt es dort, wie die Titelgeschichte zeigt, Menschen mit Behinderung aus Werkstätten in eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Damit Inklusion am Arbeitsplatz gelingt, braucht es engagierte Führungskräfte, die alle damit verbundenen Werte vorleben und in ihren Teams verankern. Doch Führungskräfte dürfen mit dieser Aufgabe nicht allein bleiben, sondern benötigen Rückendeckung von ihren Vorgesetzten sowie Unterstützung, beispielsweise durch Beratung und Weiterbildungen.

Wenn der Fuhrpark erneuert wird, sollte nicht nur die Einkaufsabteilung involviert sein. Auch Rückmeldungen von Beschäftigten zu Fahrzeugen sollten eine Rolle spielen, ebenso wie Anforderungen an Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Was das konkret bedeutet, beleuchtet ein Beitrag auf den Seiten 16–19.

Künstliche Intelligenz breitet sich in der Arbeitswelt aus. Richtig eingesetzt kann sie helfen, Beschäftigte zu entlasten. In der Pflege geschieht dies zum Beispiel in der Dokumentation. Dank KI-Spracherkennung gelingt das Ausfüllen von Formularen schneller und effizienter, zeigt der Beitrag auf den Seiten 24–25.

Ihre Chefredaktion

KURZ GEFASST

Schlafprobleme haben zugenommen. Laut neuen Daten des RKI-Panels „Gesundheit in Deutschland“ hat fast jeder oder jede Dritte Schwierigkeiten beim Durchschlafen. Etwa jedem sechsten Erwachsenen fällt es schwer einzuschlafen. Nahezu jeder Achte ist von beidem betroffen. Schlafstörungen gelten als Risikofaktor für körperliche Erkrankungen, insbesondere Herz-Kreislauf-Erkrankungen, sowie für psychische Störungen. Im Vergleich zu einer Studie, die vor 15 Jahren durchgeführt wurde, stieg die Zahl der Betroffenen um rund fünf Prozentpunkte.
rki.de, Suche: RKI-Panel Gesundheit in Deutschland 2026 Schlafstörungen

Schichtarbeit ist weit verbreitet: Rund 15 Prozent der Beschäftigten in Deutschland arbeiten in Schichtsystemen, also jede oder jeder siebte. Dabei sind 8 Prozent der Beschäftigten in Wechselschicht und 7 Prozent in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder in Dauernachtarbeit tätig. Aktuell veröffentlichte Auswertungen der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2023 zeigen, dass diese Beschäftigten vergleichsweise wenig Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten haben. Zudem geht Schichtarbeit häufiger mit erhöhten gesundheitlichen Beschwerden einher, und es ist schwieriger, das Familienleben zu gestalten.
baua.de, Suche: Arbeitszeitbefragung 2023 Schichtarbeit

MESSE DÜSSELDORF/CTILLMANN

Jetzt anmelden und die Rehacare besuchen

Die Fachmesse für Rehabilitation und Pflege (Rehacare) stellt Innovationen und Produkte für ein selbstbestimmtes Leben vor. Die Rehacare findet vom 23. bis 26. September in Düsseldorf statt, die gesetzliche Unfallversicherung wird am Stand D31 in Halle 1 vertreten sein. Die DGUV vergibt Eintrittsgutscheine. Die ersten 100 Interessentinnen und Interessenten bekommen einen Eintritts-Code zugesandt. Bitte schicken Sie Ihre Mail an veranstaltungen@dguv.de. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Datenschutzhinweis: Zur Durchführung wird ausschließlich Ihre E-Mail-Adresse verarbeitet. Spätestens mit dem Ende der Rehacare werden Ihre E-Mail sowie die Antwortmail gelöscht. Eine darüber hinausgehende Speicherung von Daten findet nicht statt. Den Datenschutzbeauftragten der DGUV erreichen Sie unter datenschutz@dguv.de.

Anmeldung per E-Mail an: **veranstaltungen@dguv.de**

Führung auf Distanz positiv gestalten

Mit welchen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte angesichts orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle konfrontiert? Diese Frage steht im Fokus der zwölften iga-Fakten. Teams, die ihre Arbeit flexibel gestalten, arbeiten seltener direkt zusammen, sodass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden zunehmend aus der Distanz leiten müssen. Im virtuellen Raum gilt es, die persönliche Bindung aktiv zu pflegen, um Vertrauen aufzubauen – eine Aufgabe, die vielen Führungskräften nur bedingt gelingt. Dieses Defizit bringt Risiken mit sich, die sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit betreffen. Zugleich zeigt die Publikation Chancen auf, wie Führung auf Distanz positiv gestaltet werden kann.

Führungskompetenz:
iga-info.de, Suche: Veröffentlichungen > iga.fakten 12

GUT GESAGT

»Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel bin ich über jede helfende Hand einfach superglücklich.«

Julia Zimmermann

Leiterin des Braunschweiger Kindergartens „Heinrich der Löwe“.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

Umfrage: Wie gelingt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Sind flexiblere Arbeitszeiten der Schlüssel für ein stressfreieres Familienleben? Wie schaffen Sie es, berufliche und private Verpflichtungen gleichermaßen zu erfüllen? Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Vereinbarkeit? Das Thema wird ***top eins*** aufgreifen, zur Vorbereitung dient eine Online-Umfrage. Beantworten Sie ein paar kurze Fragen rund um die Einschätzung, wie gut die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Ihrem Unternehmen und Ihrer Einrichtung funktioniert.

topeins.dguv.de/umfragen/beruf-und-familie

Unterschiedliches Bewegungsverhalten in Homeoffice und Büro

Ob im Büro oder im Homeoffice gearbeitet wird, das handhaben Unternehmen und Einrichtungen immer flexibler. Doch wie wirkt sich der jeweilige Arbeitsort auf das Bewegungsverhalten aus? Eine Feldstudie, die vom Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA) durchgeführt wurde, liefert überraschende Ergebnisse. Untersucht wurde unter anderem, ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Homeoffice passiver sind, welche Rolle besonders lange Sitzzeiten in ihrem Bewegungsprofil einnehmen und wie Arbeit gesünder gestaltet werden kann. Die Messungen zeigen, dass ununterbrochene Sitzphasen im Homeoffice häufiger und über längere Zeiträume auftreten. So

GETTY IMAGES/CECILIE_ARCURS

verbrachten die Beschäftigten 46,2 Prozent ihrer Arbeitszeit im Homeoffice in langen Sitzintervallen von mindestens 30 Minuten Dauer, im Büro dagegen saßen lediglich 38,9 Prozent der Studienteilnehmenden so lange ununterbrochen am Schreibtisch. Unabhängig vom Arbeitsort zeigte sich ein hoher Anteil sedentären Verhaltens, also Tätigkeiten im Sitzen oder Liegen mit niedrigem Kalorienverbrauch. Während der Arbeitszeit war diese geringe Aktivität im Vergleich zur gesamten täglichen Wachzeit etwas öfter zu beobachten.

Auswertung der Studie: **forum.dguv.de, Suche: Studie Bewegungsverhalten**

Mit Hund ins Büro

In vielen Unternehmen und Einrichtungen ist der Hund unter dem Schreibtisch längst ein gewohnter Anblick. Doch was gibt es zu beachten? Der **Bürohund wirft Versicherungsfragen auf** – und bleibt in der Regel Privatsache.

Ist er nicht süß? Sicher, und er bringt Freude ins Büro! Doch wer den Hund der Kollegin streichelt oder Bälle für ihn wirft, verzichtet dabei häufig auf einen wichtigen Versicherungsschutz. Denn die Beschäftigung mit dem Hund findet zwar am Arbeitsplatz statt, dient in diesem Fall aber einem privaten Zweck. Die gesetzliche Unfallversicherung greift jedoch nur, wenn die verunglückte Person zum Zeitpunkt des Unfalls eine versicherte Tätigkeit verrichtet oder ein wesentlicher Bezug zur beruflichen Tätigkeit besteht. Das könnte beispielsweise der Fall sein, sobald eine Kollegin auf dem Weg zum Drucker über die Hundeleine stolpert und sich dabei verletzt.

Besonders schwierig wird die Abgrenzung zwischen privat und dienstlich auf Wegen zur und während der Arbeit, welche grundsätzlich unter Versicherungsschutz stehen. Die Rechtsprechung bewertet das Mitführen

SONDERFALL ASSISTENZHUND

Das Mitführen eines Assistenzhundes ist durch das Behindertengleichstellungsgesetz und die Assistenzhundeverordnung (AHundV) rechtlich geregelt. Assistenzhunde erfüllen eine Unterstützungsfunktion. Sie ermöglichen die Teilhabe und Arbeitsfähigkeit der betroffenen Person.

Es gelten besondere Anforderungen an Ausbildung, Prüfung, Anerkennung, Kennzeichnung, Ausweis, jährliche Untersuchung und Haftpflichtversicherung, die in der AHundV detailliert geregelt sind. Derzeit gibt es weiterhin Übergangs- und Umsetzungsfragen, etwa bei Anerkennung und Prüfer-Akkreditierung. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlicht dazu laufend Hinweise.

Rechtslage: **bmas.de, Suche: Assistenzhundeverordnung**

eines privaten Hundes hier als gemischte Tätigkeit oder auch „gespaltene Handlungstendenz“: Der Weg zur Arbeit erfüllt eine betriebliche Funktion, die Mitnahme des Hundes ist Privatsache. Wer auf dem Weg zur Arbeit vom Hund auf die Fahrbahn gezogen wird, erleidet deshalb einen privaten Unfall, keinen Arbeitsunfall. Ähnlich verhält es sich bei Unfällen während der Rufbereitschaft. Mitarbeitende, die beim Gassigehen weisungsgebunden einen beruflichen Anruf annehmen und deshalb – ohne Zutun des Hundes – verunglücken, können unter dem gesetzlichen Versicherungsschutz stehen. Verursacht hingegen der Hund den Unfall, bleibt es ein privates Geschehen.

Das Streicheln und Füttern ist erlaubt, aber meist nicht unfallversichert.

Hunde mit betrieblicher Funktion

Anders sieht es bei Wach-, Schutz- und Assistenzhunden (→ *Illustration* ***Seite 6***) aus. Wird ein solcher Hund während der Arbeitszeit ausgeführt, kann das unter Umständen zu seiner betrieblichen Funktion gehören. Ein Assistenz- oder Schutzhund wird gegebenenfalls versicherungstechnisch als notwendiges „Arbeitsgerät“ gesehen. Weil das tierische „Arbeitsgerät“ sachgerecht versorgt werden muss, sind das Füttern und Gassigehen in diesem Ausnahmefall versichert.

Führungskräfte sollten klare Regeln festlegen

Ob private Hunde überhaupt am Arbeitsplatz willkommen sind, ist eine Frage des Haus- oder Weisungsrechts: Das Mitführen muss bewilligt werden. Meist geschieht dies durch bevollmächtigte Führungskräfte. Dabei gilt es, Hygienevorgaben, etwa für die Kantine, sowie mögliche Allergien oder Ängste im Team zu berücksichtigen. Viele Beschäftigte erleben Hunde als Bereicherung des Arbeitsalltags. Doch die Anwesenheit des Privathundes im Büro wird niemals aus betrieblichem Grund anerkannt. Ganz gleich, wie sehr der Hund das soziale Miteinander verbessern mag.

Bürohund und Assistenzhund:
topeins.dguv.de, Suche: Hunde am Arbeitsplatz

ALLES, WAS RECHT IST

Sehhilfen für die Arbeit an Bildschirmgeräten sind für viele Beschäftigte ein wichtiges Hilfsmittel. Doch in der betrieblichen Praxis werfen die sogenannten „Bildschirmbrillen“ häufig Fragen auf: Inwiefern unterscheiden sich die Sehhilfen für Bildschirmarbeit von normalen Alltagsbrillen? Welche Kosten sind für eine Bildschirmbrille angemessen? Und nicht zuletzt: Welche Erwartungen können Beschäftigte an ihre Bildschirmbrille stellen?

Die aktuelle DGUV Information 250-008 bietet eine ausführliche Übersicht zum Thema. Auch Problematiken wie die sogenannte Alterssichtigkeit werden erörtert.
publikationen.dguv.de
Webcode: p250008

Die Gefährdungsbeurteilung ist das zentrale Instrument für betriebliche Präventionsmaßnahmen. Aber wie sieht eine fachlich korrekte Analyse in der jeweiligen Sparte aus? Was sind die Grundlagen der Beurteilung und welche Prozessschritte sind erforderlich? Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat das „Handbuch Gefährdungsbeurteilung“ aktualisiert. Das Nachschlagewerk bietet Orientierung für Fachleute im Arbeitsschutz und in Unternehmen jeder Branche. Mit ihrem Angebot möchte die BAuA den Prozess der Gefährdungsbeurteilung transparenter machen und den Zugang zu relevanten Handlungshilfen erleichtern.

baua.de, Suche: Handbuch Gefährdungsbeurteilung

Weitere Meldungen online:
topeins.dguv.de/recht

ADOBE STOCK/PASCALKPHOTO, SNIDE12

Alle in einem Team

Unternehmen und Einrichtungen sollten die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Menschen mit Beeinträchtigungen eine **Teilhabe am Arbeitsleben** möglich ist. Dabei kommt es insbesondere auf die Führungskräfte an. Ein Kita-Projekt in Niedersachsen zeigt, wie das funktioniert.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

GETTY IMAGES/HEIDI BECKER

Zu Beginn braucht es manchmal etwas Anschwung: Laura Reyer gibt den Mädchen und Jungen im Braunschweiger Kindergarten „Heinrich der Löwe“ gern Starthilfe auf der Schaukel. Sie liest den Kindern auch vor und spielt mit ihnen.

Damit Reyer im Kindergarten anfangen konnte, benötigte sie selbst zum Start Unterstützung. Als Person mit kognitiver Beeinträchtigung war sie nach der Schule in den Berufsbildungsbereich einer Behindertenwerkstatt gewechselt. Dort wollte sie aber nicht arbeiten. „In meinen Augen ist das langweilig. Ich wollte schon immer etwas mit Kindern machen“, sagt Laura Reyer. Erste Erfahrungen in der Betreuung hatte sie mit ihrer kleinen Schwester gesammelt. Ein Vorbild ist zudem ihre Mutter, die als Tagesmutter tätig war. Über das Projekt „Inklusion in Kita-Teams“ des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Niedersachsen bot sich Laura Reyer die passende Gelegenheit. Das Projekt hat zum Ziel, Menschen mit Beeinträchtigungen, die in Werkstätten beschäftigt sind, für eine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit in Kitas zu qualifizieren. Dazu kooperieren Werkstätten mit Kitas. Gefördert wird das Projekt von der Aktion Mensch.

Erst praktische Erfahrung sammeln

Einer der Kooperationspartner ist der zum Träger Fröbel gehörende Kindergarten „Heinrich der Löwe“. „Für unsere Einrichtung hat das Projekt super gepasst. Wir haben auch Kinder mit Beeinträchtigungen, und ich habe mich sehr gefreut, für unsere Integrationskinder ein Vorbild ins Team zu bekommen“, sagt Julia Zimmermann, die den Kindergarten leitet. „Zugleich kann ich die Chancengleichheit fördern, was mir auch ein persönliches Anliegen ist.“ Laura Reyer ist seit Oktober 2025 dabei. Mit Schnuppertagen, einem anschließenden Praktikum und Arbeitserprobungen sammelt sie Erfahrungen in der Kita. Dabei bekommt sie vor Ort Unterstützung von einer Heilpädagogischen Fachkraft und vom Team der Erzieherinnen und Erzieher. Außerdem steht sie weiter in Kontakt mit ihrem Betreuer aus der Werkstatt. „Wir waren bereits ein recht diverses Team. Aber Laura hat das noch einmal bereichert. Und gerade in Zeiten von Fachkräftemangel bin ich über jede helfende Hand einfach superglücklich“, so Zimmermann.

AUF DEN PUNKT

- **Zu inklusiven Teams** können Menschen mit sehr unterschiedlichen Beeinträchtigungen gehören.
- **Damit Inklusion gelingt,** braucht es auch den vollen Einsatz der Führungskräfte.
- **Schulungen und Weiterbildungen** helfen, Vorurteile abzubauen und zu erkennen, wie Teilhabe am Arbeitsplatz gefördert werden kann.
- **Bedarfe können individuell sein.** Ein offenes Gespräch schafft Klarheit.

FRÖBEL E. V./MAIK M. ZIMMERMANN

Julia Zimmermann
Leiterin des Kindergartens „Heinrich der Löwe“ in Braunschweig, der zur Fröbel-Gruppe gehört.

Schwieriger Weg aus der Werkstatt

Das Projekt „Inklusion in Kita-Teams“ läuft bereits im zweiten Jahr. 15 Plätze stehen pro Jahrgang zur Verfügung. Zum Praxisteil in der Kita kommt eine Qualifizierung zur Kita-Assistenz, die eigens für das Projekt entwickelt wurde. Finanziert wird dies über das Budget für Arbeit – eine Eingliederungshilfe, die Menschen mit Beeinträchtigung den Übergang von der Werkstatt in den Ersten Arbeitsmarkt erleichtern soll. Bislang gelingt das nur selten. Laut Integrationsstatistik 2025 der Bundesagentur für Arbeit schaffen in Niedersachsen nur 0,66 Prozent der betroffenen Menschen jährlich den Übergang. Das Kita-Projekt soll dabei helfen, den Anteil zu erhöhen.

Laura Reyer hatte die Zeit mit den Kindern so viel Freude bereitet, dass sie im März 2026 auch mit der Qualifizierung startete. An der Akademie für Rehaberufe des Lebenshilfe Landesverbandes Niedersachsen besucht sie verschiedene Seminare, lernt beispielsweise die Grundlagen zur Zusammenarbeit im Kita-Team, für den Umgang mit Kindern und Eltern, aber auch zur Ersten Hilfe am Kind. Die Dozentinnen und Dozenten arbeiten für den Lehrgang als inklusives Tandem: Eine der beiden Personen hat also ebenfalls eine

FRÖBEL E. V./MAIK M. ZIMMERMANN

Beeinträchtigung und bringt diese Perspektive ein. Nach erfolgreicher Qualifizierung können die Kita-Assistenzen in einer Einrichtung mit dem Budget für Arbeit angestellt werden. Das Budget für Arbeit ist ein Lohnkostenzuschuss der Eingliederungshilfe. Sie erlaubt zudem bereits während der laufenden Qualifizierungsreihe eine sozialversicherungspflichtige Festanstellung.

Inklusive Teams gibt es nicht nur in Kitas. Auch in der öffentlichen Verwaltung arbeiten viele Menschen mit Beeinträchtigungen. Doch noch immer gibt es Vorbehalte bei der Inklusion – oder sie wird nicht mitgedacht, wenn Stellen neu besetzt werden. Dabei sind Menschen mit Behinderungen im Durchschnitt besser qualifiziert, zeigt ein Arbeitsmarktbericht der Agentur für Arbeit vom April 2026. Das Potenzial, Fachkräfte zu finden, ist entsprechend groß. Führungskräfte können helfen, es zu nutzen. „Am besten ist es, wenn Führungskräfte bereits beim Recruiting beteiligt sind“, sagt Jürgen Meß, DGUV-Experte für barrierefreie Arbeitsgestaltung. Die Führungskraft wisse, welche Tätigkeiten im konkreten Fall ausgeführt und gegebenenfalls angepasst werden müssen. „Ein klassisches Beispiel ist ein Rollstuhl. Es geht darum, nicht nur den eigentlichen Arbeitsplatz, sondern alle Bereiche, in denen sich Beschäftigte bewegen, zugänglich zu machen“, so Meß. Er rät, Fachleute wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder die Inklusionsämter frühzeitig einzubinden, um Barrieren abzubauen: „In diesem Zuge sollte die Gefährdungsbeurteilung herangezogen und wo nötig aktualisiert werden.“

52 %

der schwerbehinderten arbeitslosen Menschen haben eine abgeschlossene betriebliche, schulische oder akademische Ausbildung. Bei nicht schwerbehinderten arbeitslosen Menschen sind es 45 Prozent.

Agentur für Arbeit: Blickpunkt Arbeitsmarkt April 2026

Führungskräfte als Vorbild

Wie wichtig die Rolle der Führungskräfte ist, zeigt auch eine nicht repräsentative Umfrage der ***top eins.*** Bei dieser gaben 104 von 148 Teilnehmenden an, Vorgesetzte trügen entscheidend zur Inklusionsförderung bei. Damit Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz gelingen kann, müssen jedoch auch die Teams einbezogen werden. Die Vorgesetzten haben dabei eine Schlüsselposition. „Führungskräfte müssen Inklusion aktiv vorleben und verankern“, sagt Dirk Lauterbach, Leiter der Geschäftsstelle Disability Management der DGUV Akademie. Dazu könne auch gehören, eigene Fehler und Unsicherheiten im Umgang mit Menschen mit Beeinträchtigungen offen einzugestehen. „Das erleichtert es, Fehler schnell zu korrigieren“, so Lauterbach.

Wenn Beschäftigte eine Beeinträchtigung haben, gehen damit oft spe-

Die Bedarfe, um gut arbeiten zu können, sind verschieden. Das ist aber kein Ausschlusskriterium für gutes Teamwork.

GETTY IMAGES/HEIDI BECKER

Laura Reyer ist in ihrem Kindergarten besonders für die Kinder mit Beeinträchtigung ein Vorbild.

> Am wichtigsten ist es, direkt mit der Person zu sprechen und nicht über die Begleitperson zu kommunizieren.
>
> **Dirk Lauterbach**
> Leiter der Geschäftsstelle Disability Management der DGUV Akademie

zielle Bedarfe einher. Dazu kann gehören, Dokumente barrierefrei zu gestalten oder Besprechungen so zu organisieren, dass alle teilnehmen können: Sind die Besprechungsräume barrierefrei zugänglich, braucht es Untertitel oder Gebärdendolmetschende? Experte Meß nennt als weiteres Beispiel, dass es für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen sinnvoll sein kann, von zu Hause aus zu arbeiten, wenn die Tätigkeiten eine hohe Konzentration voraussetzen. Wenn das der Fall ist, gehört es zu den Punkten, die Führungskräfte direkt mit den Betroffenen klären sollten. „Gerade wenn es um psychische Beeinträchtigungen geht, sind die Bedarfe oft individuell. Da hilft ein vertrauliches, offenes Gespräch“, sagt Meß. Was Menschen mit Beeinträchtigungen gegenüber Vorgesetzten preisgeben möchten, bleibt ihnen überlassen.

Führungskräften hilft es jedoch zu wissen, welche Bedarfe es gibt. Dann können sie nicht nur auf diese eingehen, sondern auch ihr Team darauf vorbereiten. „Es muss allen klar sein, dass Menschen mit Behinderung nicht bevorzugt werden, sondern dass es sich dabei um einen Nachteilsausgleich handelt“, meint Meß. Zur Gleichbehandlung gehöre es, die für den jeweiligen Fall passende Lösung zu finden. Außerdem weist der Experte darauf hin, dass Menschen mit Beeinträchtigung meist ohne Probleme ein gutes Arbeitsergebnis lieferten. Vor allem, wenn sie die nötige Unterstützung bei der Arbeitsorganisation bekämen.

Zur Teilhabe am Arbeitsleben gehört, dass Führungskräfte ihre Kommunikation anpassen. Je nach Art

CHECKLISTE

INKLUSIVE KOMMUNIKATION

Je nach Behinderung spielen verschiedene Kriterien eine Rolle.

- **Kognitive Beeinträchtigungen:** Kurze und einfache Sätze verwenden, schwierige Informationen wiederholen, auf Metaphern und Ironie verzichten
- **Hörbehinderungen:** Blickkontakt halten fürs Absehen, deutlich mit sichtbaren Mundbewegungen sprechen (ohne zu schreien), Mund nicht verdecken, schriftliche Informationen ergänzend bereitstellen
- **Sehbehinderungen:** Inhalte verbal beschreiben (wie im Telefonat), Dokumente so bereitstellen, dass sie mit Vorlesegerät oder -programm lesbar sind, bei Gesprächen in der Gruppe den Namen vor jedem Redebeitrag nennen
- **Psychische Beeinträchtigungen:** klare Erwartungen formulieren, regelmäßige Gespräche und ein vertrauensvoller Umgang können hilfreich sein
- **Körperliche Behinderungen:** Kommunikation in der Regel nicht anders gestalten, bei Bedarf organisatorische oder technische Barrieren beseitigen

FRÖBEL E. V./MAIK M. ZIMMERMANN

Vorlesen gehört zu den liebsten Beschäftigungen der angehenden Kita-Assistenz.

GUT ZU WISSEN

INKLUSION UNTERSTÜTZENDE STELLEN

Im Unternehmen/ der Einrichtung:
- → Betriebsärztin/Betriebsarzt
- → Fachkraft für Arbeitssicherheit
- → Personalabteilung
- → Betriebsrat
- → ggf. Schwerbehindertenvertretung

Beratungsstellen und Initiativen:
- → Zuständige Unfallkasse
- → Einheitliche Ansprechstellen
- → Integrations- und Inklusionsämter
- → Integrationsfachdienste
- → DGUV job

Informationen zu Fördermöglichkeiten:
aktion-mensch.de/inklusion/arbeit

integrationsaemter.de
Suche: ZB Info – Leistungen für schwerbehinderte Menschen im Beruf

Unabhängig von den eigenen Voraussetzungen sollte jeder Mensch die Chance bekommen, am Arbeitsleben teilzuhaben.

Adobe Stock/Heidi Becker

der Behinderung gibt es unterschiedliche Empfehlungen von Betroffenenverbänden (→ *Checkliste* ***Seite 11***). „Am wichtigsten ist es, direkt mit der Person zu sprechen und nicht über die Begleitperson oder Kolleginnen und Kollegen zu kommunizieren. Alles andere ist respektlos“, betont Lauterbach.

Führungskräfte unterstützen

Unternehmen und Einrichtungen sollten ihre Führungskräfte mit dem Thema Inklusion nicht alleinlassen. Sie sollten Weiterbildungen und Schulungen, die das notwendige Wissen vermitteln, anbieten: Seminare zur Kommunikation, zu diskriminierungsfreiem Führen aber auch zu Fördermöglichkeiten. Zudem können sich Führungskräfte auch beraten lassen. Fachleute finden sie beispielsweise bei der zuständigen Unfallkasse oder einem Integrationsfachdienst (→ *Gut zu wissen* ***Seite 12***).

Im Fall von Laura Reyer gab es die Beratung dank des Projektes „Inklusion in Kita-Teams“ bereits. Zusätzlich schuf der Paritätische Niedersachsen ein Netzwerk für alle beteiligten Institutionen und installierte einen Beirat, der mit seinem Know-how unterstützt. Laura Reyer hat die Qualifizierung zur Kita-Assistentin erfolgreich abgeschlossen. Ab Dezember wird sie das Team des Kindergartens dauerhaft verstärken.

12 %

betrug die Arbeitslosenquote schwerbehinderter Menschen im Jahr 2025 und war fast doppelt so hoch wie bei nicht schwerbehinderten Menschen.

Agentur für Arbeit: Blickpunkt Arbeitsmarkt April 2026

Der Paritätische Niedersachsen baut darauf, dass in einem nächsten Schritt die Kita-Assistenz im „Niedersächsischen Gesetz über Kindertagesstätten und Kindertagespflege“ verankert wird, um die Beschäftigung der Menschen sowie die Qualifizierung nachhaltig fortsetzen zu können. Dann könnte das Inklusionsprojekt Schritt für Schritt auf das gesamte Bundesland ausgeweitet werden.

Inklusion im Betrieb:
publikationen.dguv.de
Webcode: p215123

Sich(er) verstehen

Führen mit Feingefühl

Fachliche Kompetenz und intellektuelle Leistung sind wichtig, aber es braucht mehr. Oft trägt **emotionale Intelligenz** entscheidend dazu bei, Teams erfolgreich und konstruktiv zu leiten.

Viele Führungskräfte haben noch keine klare Vorstellung davon, was emotionale Intelligenz genau bedeutet. Dabei ist der Begriff seit den 1990er-Jahren definiert: als Fähigkeit, eigene Gefühle und die Emotionen anderer Menschen wahrzunehmen, einzuordnen und angemessen damit umzugehen. Für Führungskräfte ist diese Kompetenz besonders wichtig. Wer Teams leitet, muss nicht nur Aufgaben koordinieren, sondern auch Spannungen erkennen, Gespräche klug steuern und in belastenden Situationen handlungsfähig bleiben.

EMOTIONALE INTELLIGENZ UMFASST VIER BEREICHE

Wie reagiere ich unter Druck? Die Selbstwahrnehmung ist der erste Faktor der emotionalen Intelligenz. Eng verknüpft ist dieser Bereich mit der Fähigkeit zur Selbststeuerung, die den zweiten Aspekt bildet: Bleibe ich auch in Konfliktsituationen sachlich? Wer sich solchen Fragen unvoreingenommen stellt, kann sein Verhalten gegebenenfalls positiv verändern. Drittens geht es darum, zu erkennen, was das Gegenüber braucht. Dieser Teil der emotionalen Intelligenz wird als Fähigkeit zur Empathie definiert. Im vierten Bereich geht es darum, Beziehungen aufzubauen, die von Vertrauen und Klarheit geprägt sind.

STRESS MINDERN UND KONFLIKTEN VORBEUGEN

Bei der Arbeit in Unternehmen und Einrichtungen treffen häufig Zeitdruck, Veränderungsprozesse und knappe Ressourcen aufeinander – eine Konstellation, die Stress begünstigt. Indem emotional intelligente Führungskräfte klar und respektvoll führen, Stimmungen im Team ernst nehmen und Probleme früh ansprechen, wirken sie deeskalierend. Emotionale Intelligenz macht Führung nicht „weicher“, sondern wirksamer. Sie hilft, Konflikte früher zu entschärfen, die Zusammenarbeit zu verbessern und gesunde Arbeitsbedingungen zu fördern.

EINE ERLERNBARE KOMPETENZ

Die gute Nachricht: Emotionale Intelligenz ist keine unveränderliche Charaktereigenschaft. Führungskräfte können ihre emotionale Intelligenz gezielt weiterentwickeln. Schon kürzere Trainings mit Fokus auf Dankbarkeit, Mitgefühl und Reflexion können dazu beitragen, einzelne Bereiche emotionaler Intelligenz zu stärken. Die DGUV Akademie und die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) bieten regelmäßig Seminare zur Emotionsarbeit an.

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE TUN KÖNNEN

1. **Selbstwahrnehmung schulen:** Regelmäßig das eigene Verhalten reflektieren
2. **Bedürfnisse und Potenziale erkennen:** Mehr nachfragen, weniger vorschnell bewerten
3. **Beweggründe nachvollziehbar machen:** Kritik und Forderungen klar, aber respektvoll formulieren
4. **Beobachten und nachfragen:** Belastungen im Team früh wahrnehmen
5. **Vertrauen stärken:** Arbeitsbeziehungen durch Verlässlichkeit und Offenheit festigen

Gesundheitsgerechte Führung: **publikationen.dguv.de**
Webcode: p206059

Digitale Technik im Rampenlicht

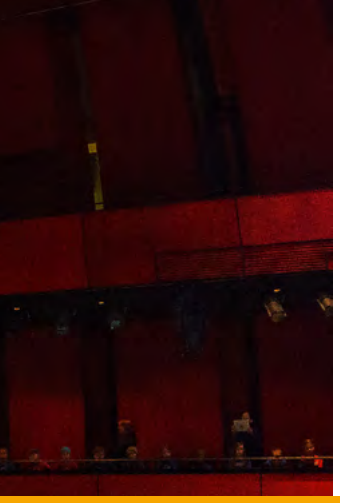
Viele kommunale Veranstaltungsstätten stehen vor der **Modernisierung ihrer Bühnentechnik**. Neue Technik verändert jedoch auch die Abläufe hinter den Kulissen. Wie können Führungskräfte bei Planung und Umbau den Arbeitsschutz mitdenken?

VON **SIRKA SANDER**

Deutschland verfügt nach Angaben des Deutschen Bühnenvereins über mehr Veranstaltungsstätten als Frankreich, Italien und Spanien zusammen. Die heimischen Theater- und Opernhäuser sind zudem sehr beliebt: Pro Spielzeit begrüßen sie mehr Besuchende als die Stadien der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga, zeigt die Theaterstatistik 2023/24. Damit sind Stadthalle, Mehrzweckhalle und Theater nicht nur ein bedeutendes Kulturgut, sondern auch ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Um den Bestand langfristig zu erhalten, investieren viele Kommunen derzeit in die Modernisierung ihrer Bühnentechnik.

„Der Treiber ist die Digitalisierung", sagt Wolfgang Heuer, Experte für Bühnen und Studios bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). „Ohne Computer läuft in der Bühnentechnik nichts mehr." Elektronische Steuerungen altern zwar schneller und sind anfälliger, doch für mechanische Bühnenanlagen werden die Ersatzteile knapp. Außerdem eröffnen digitale Systeme zusätzliche Möglichkeiten. Mit dieser Modernisierung verändern sich Arbeitsabläufe, Qualifikationsanforderungen und Führungsaufgaben.

Sanierungsprojekte in kommunalen Veranstaltungsstätten werden oft über Jahre vorbereitet und be-



ALAMY/ARCTIC IMAGES

Die Steuerung von Licht und anderer Bühnentechnik erfolgt elektronisch. Dafür müssen Kommunen ihre Einrichtungen technisch anpassen.

gleitet. Für technische Leitungen, Produktions- oder Veranstaltungsleitungen geht es um weit mehr als die Auswahl neuer Technik. „Die Menschen, die später die Technik bedienen und instand halten, müssen entsprechend ihrer Aufgaben und Erfahrung in die Planung eingebunden werden“, so Heuer.

Arbeitsschutz muss von Beginn an berücksichtigt werden. „Sonst wird an den Anforderungen der Praxis vorbeigeplant und später muss aufwendig nachgebessert werden“, erklärt der Experte. Sein Planungstipp für die Verantwortlichen: Frühzeitig Fachplanende und sogenannte ermächtigte Sachverständige einbinden. „Viele denken, ermächtigte Sachverständige kommen erst zur technischen Abnahme der Anlagen. Doch sie beraten schon in der Planung und helfen, sichere, praxistaugliche Lösungen zu entwickeln.“

Gefährdungen erfassen

Eine zentrale Grundlage für die Planung ist die Risikoanalyse des Herstellers der neuen Bühnentechnik. Aus ihr lassen sich die erforderlichen Schutzmaßnahmen ableiten, wie etwa Methoden zum Schutz vor Abstürzen beim Aufhängen schwerer Lasten, dem sogenannten Rigging. Auch die Einrichtung sicherer Bewegungsbereiche und das Tragen von persönlicher Schutzausrüstung gehören dazu. Anschließend wird im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung geprüft, ob diese Maßnahmen ausreichen oder ergänzt werden müssen. „Dafür haben Unternehmen und Einrichtungen ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit und, je nach Fragestellung, auch die betriebsärztlichen Dienste“, so Heuer. Führungskräfte sollten die Fachleute an den Tisch holen und ihr Know-how gezielt nutzen.

Im nächsten Schritt ist entscheidend, die erarbeiteten Schutzmaßnahmen in die Praxis zu übertragen. „Wenn die Risikoanalyse des Herstellers im Ordner liegt, hilft sie keinem“, sagt Heuer. Gleiches gilt für die Gefährdungsbeurteilung. Führungskräfte müssen daraus Unterweisungen ableiten und sicherstellen, dass die Beschäftigten die Arbeitsabläufe, Schutzmaßnahmen und den Umgang mit der Bühnentechnik beherrschen. Denn moderne Bühnen-, Licht- und Steuerungssysteme erfordern zusätzliche Kompetenzen und Qualifizierungen. „Gerade in Veranstaltungsstätten arbeiten unterschiedliche Gewerke, Dienstleistende und wechselnde, multinationale Teams zusammen. Klare Zuständigkeiten und Kommunikationswege sind unverzichtbar“, so Heuer.

Schwachstellen ausmachen

Essenziell sind auch Wartungen und Prüfungen der neuen Anlagen. „Wir bewegen mit diesen Anlagen Menschen“, sagt Heuer. „Beschäftigte und Darstellende müssen sich auf die Sicherheit der Bühnentechnik verlassen können – zum Beispiel, wenn bewegliche Bühnenpodien oder Obermaschinerie oberhalb der Bühnen eingesetzt werden.“ Deshalb sind für bestimmte Arbeitsmittel regelmäßige Prüfungen durch ermächtigte Sachverständige gesetzlich vorgeschrieben. Die Fachleute unterstützen dabei, Anlagen sicher zu betreiben und Schwachstellen frühzeitig zu erkennen.

Die Modernisierung von Bühnentechnik ist kein einmaliges Umbauprojekt, sondern ein langfristiger Prozess. Nur wenn Planung, Qualifizierung, Kommunikation und Arbeitsschutz von Anfang an Hand in Hand gehen, lassen sich Bühnenanlagen dauerhaft sicher betreiben.

CHECKLISTE

MODERNISIERUNG VON BÜHNENTECHNIK

Vier Experten-Tipps für Führungskräfte:

- **1. Fachleute an einen Tisch holen:** Fachplanende, ermächtigte Sachverständige, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und betriebsärztlichen Dienst in Planung einbeziehen.
- **2. Risiken erkennen und bewerten:** Risikoanalyse des Herstellers und Gefährdungsbeurteilung als Grundlage für Planung, Schutzmaßnahmen und Unterweisungen nutzen.
- **3. Beschäftigte vorbereiten:** Neue Arbeitsabläufe vermitteln, zusätzliche Qualifizierungen ermöglichen und Unterweisungen an die Arbeitspraxis anpassen.
- **4. Sicherheit organisieren:** Kommunikationswege, Zuständigkeiten sowie Wartungs- und Prüfprozesse regelmäßig überprüfen und anpassen.

Praxishilfen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p215310

Mit neuem Antrieb

Unternehmen und Einrichtungen, die ihren **Fuhrpark erneuern,** eröffnet dies zugleich Chancen für mehr Verkehrssicherheit, den Umwelt- und Gesundheitsschutz. Die Berliner Stadtreinigung (BSR) macht es vor.

VON **ARIANA MIRZA**

PRIVAT

Wolfgang Wüllhorst organisiert die kontinuierliche Erneuerung des Fuhrparks bei der Berliner Stadtreinigung (BSR).

BSR/AMIN AKHTAR

Wollen Unternehmen ihren Fuhrpark erneuern, müssen sie viele Faktoren beachten. Neben der Fahrzeugwahl geht es darum, Wissen zu vermitteln und die Verkehrssicherheit zu fördern. Führungskräfte sollten dafür Synergien im Unternehmen nutzen. Wie dies funktionieren kann, zeigt die Berliner Stadtreinigung (BSR). Sie hat ein Fuhrpark-Konzept entwickelt, das auf Kontinuität, Kooperation und eine gute Infrastruktur setzt. „Als oberstes Ziel müssen wir natürlich die Fahrzeugverfügbarkeit für operative Bereiche wie Straßenreinigung und Müllabfuhr sicherstellen“, erklärt Wolfgang Wüllhorst, Leiter des BSR-Fuhrparkmanagements. Deshalb werden etwa zehn Prozent des rund 1.900 Fahrzeuge umfassenden BSR-Fuhrparks jährlich modernisiert. Die kontinuierliche Umrüstung gewährleistet, dass technische Entwicklungen, organisatorische Anforderungen und operative Bedürfnisse umgesetzt werden können, ohne Betriebsabläufe zu beeinträchtigen. Die BSR steuert die Fuhrparkerneuerung durch enge Abstimmung zwischen eigenen Werkstätten, Fahrpersonal und Führung, um Ausfälle zu vermeiden.

Technik muss im Alltag bestehen

Für Wolfgang Wüllhorst ist klar: Neue Fahrzeuge müssen sich im realen Betrieb bewähren, robust und zuverlässig sein. Entscheidend sei nicht die technische Innovation an sich, sondern ihre Alltagstauglichkeit unter den Bedingungen kommunaler Großbetriebe. „Neue Technik muss genauso leistungsfähig sein wie die bisher eingesetzte“, so der BSR-Fuhrparkverantwortliche. Das sei wichtig für die Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden. So würden beispielsweise E-Fahrzeuge von den Fahrerinnen und Fahrern nur gut angenommen, wenn ihre Leistungsfähigkeit den bisherigen Dieselfahrzeugen in nichts nachstehe, so Wüllhorst.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt aber nicht nur deshalb eine Schlüsselrolle im Prozess ein. „Alle Erfahrungswerte der Mitarbeitenden, etwa zur Bedienfreundlichkeit, zählen.“ Führungskräfte können solche Rückmeldungen aus der Praxis in Einzelgesprächen, digitalen Befragungen oder auch Informationsveranstaltungen im Unternehmen einholen. Ebenso wichtig wie der Dialog mit den Fahrerinnen und Fahrern sei jedoch der Austausch mit den Herstellern, so Wüllhorst. Er empfiehlt längerfristige Kooperationen, weil beispielsweise eigene technische Ansprüche der BSR im Dialog mit dem Hersteller besser kommuniziert

Batterieelektrische BSR-Fahrzeuge: Auch bei innovativen Techniken muss die Bedienlogik das Fahrpersonal unterstützen.

werden könnten. Zudem gelingt der Umstieg auf neue Fahrzeuge mit weniger Schulungsaufwand, wenn die Modelle im Handling weitgehend konsistent sind. „Je einheitlicher die Bedienlogik, desto sicherer der Umgang mit den neuen Fahrzeugen im Alltag."

Optimale Vorbereitung der Mitarbeitenden

So innovativ und bedienungsfreundlich neu angeschaffte Fahrzeuge auch sein mögen. Eine Frage bleibt: Wie werden die Fahrerinnen und Fahrer am besten mit den Neuerungen vertraut gemacht? Martin Küppers, Experte für Prävention und Verkehrssicherheit der gesetzlichen Unfallversicherung, verweist darauf, dass der Umgang mit neuen Fahrzeugen eine strukturierte Einführung erfordert. Küppers empfiehlt das Lernen in kleinen Gruppen ohne Hierarchiegefälle. „In einer homogenen Gruppe, wenn beispielsweise nur der direkte Vorgesetzte und gleichgestellte Kolleginnen und

Neue, umweltschonendere Fahrzeuge müssen genauso leistungsstark wie ihre Vorgängermodelle sein. Ohne Abstriche!

Wolfgang Wüllhorst
BSR-Fuhrpark-Chef

In Berlin arbeiten BSR-Kehrmaschinen im innerstädtischen Bereich mehrschichtig.

10 %

ihres Fuhrparks erneuert die Berliner Stadtreinigung (BSR) in etwa pro Jahr. Kehrmaschinen müssen häufig etwas früher ersetzt werden als andere Fahrzeugtypen.

Die Erneuerung wird dafür genutzt, den Mitarbeitenden leistungsstarke und zugleich umwelt- und gesundheitsfreundlichere Fahrzeuge zur Verfügung zu stellen.

Kollegen zugegen sind, fällt es Teilnehmenden leichter, ohne Scheu Fragen zu stellen und somit auch besser zu lernen.“ Zudem sei es sinnvoll, sich bei Einführungen auf die Neuerungen beim Fahrzeugmodell zu konzentrieren. „Wenn beispielsweise im neuen Fahrzeugtyp erstmals ein Display bedient werden muss, sollte dieser Aspekt im Fokus der Einführung stehen.“ Doch selbst die beste Schulung reiche allein nicht aus, so Küppers. „Besonders zu Anfang sollten Führungskräfte den Mitarbeitenden etwas mehr Zeit geben, um sich mit dem neuen Fahrzeug vertraut zu machen.“ Falls die Neuerungen komplex sind, können auch Wiederholungseinweisungen nach den ersten Praxiserfahrungen das Wissen festigen und so die Sicherheit erhöhen. Küppers verweist zudem darauf, dass sich der Einsatz von Multiplikatoren in der Praxis bewährt hat. „Sogenannte Master Driver, also sehr erfahrene Fahrerinnen oder Fahrer können die Eingewöhnungsphase besonders erfolgreich gestalten.“

Wolfgang Wüllhorst macht außerdem auf die zentrale Bedeutung der Infrastruktur für eine erfolgreiche Fuhrparkerneuerung aufmerksam: Ladepunkte, Stromversorgung, Betriebshöfe und Werkstätten müssen mit der Fahrzeugtechnik Schritt halten, insbesondere bei alternativen Antrieben. Hochvolttechnik und neue Systeme erfordern gezielte Qualifikation. Die BSR bildet ihre Mitarbeitenden kontinuierlich fort, ergänzt durch spezialisierte Fachreferenten, die den Wissenstransfer sichern. So wird der Fuhrpark nicht nur technisch laufend modernisiert, sondern auch organisatorisch.

Verkehrssicherheit benötigt menschliche Einsicht

Assistenzsysteme dienen – richtig genutzt – der Sicherheit. Deshalb sind neue Fahrzeuge zunehmend damit ausgerüstet. Aber Martin Küppers warnt zugleich: „Spurhalte- oder Bremsassistenten ersetzen nicht die Aufmerksamkeit der Fahrenden. Kein Assistenzsystem nimmt dem Menschen die Verantwortung ab.“ Im Unternehmen müsse daher eine Kultur der kontinuierlichen Lernbereitschaft gepflegt werden, in der alle Beteiligten Verantwortung für die sichere Nutzung tragen. Der BSR ist es gelungen, diese Unternehmenskultur zu etablieren. Auch hier spielen Kommunikation und Analyse eine entscheidende Rolle: Schäden, Beinaheunfälle und Rückmeldungen aus dem Betrieb liefern wertvolle Hinweise darauf, wo es noch hakt. Jeder Vorfall wird analysiert und führt zu Verbesserungen bei Prozessen, Technik und Schulung.

> Assistenzsysteme dürfen keinesfalls dazu führen, dass die Aufmerksamkeit im Straßenverkehr sinkt.
>
> **Martin Küppers**
> Präventionsexperte der DGUV

BSR/AMIN AKHTAR

Gesundheitsschutz verbessern

Wenn es darum geht, die positiven Aspekte neuer Fahrzeuge hervorzuheben, steht oft der ökologische Vorteil von Elektroantrieben im Fokus. E-Fahrzeuge senken den CO_2-Ausstoß und schonen Ressourcen. Diese Umweltfaktoren sind für kommunale Betriebe von hoher Bedeutung, zumal Gesetzesvorgaben zu erfüllen sind. Doch zugleich kann die Fuhrparkerneuerung auch zur Gesundheitsprävention beitragen. Denn neue Fahrzeuge reduzieren in der Regel Lärm und Vibrationen, verbessern Ergonomie und Bedienbarkeit. „Unsere Fahrerinnen und Fahrer freuen sich insbesondere über die geringere Lärmbelastung“, berichtet Wolfgang Wüllhorst von der BSR. Zudem könne das Stresslevel durch saubere, ordentliche Fahrzeugkabinen ohne störende Gerüche gesenkt werden, ergänzt Martin Küppers. „Auch dies wirkt sich positiv auf die Gesundheit und die Konzentrationsfähigkeit aus.“

Fuhrparkerneuerung als Teil der Strategie

Der Deutsche Verkehrssicherheitsrat (DVR) erweitert den Blick auf die Fuhrparkerneuerung um eine Perspektive, die Unternehmen und Einrichtungen immer im Blick behalten sollten: Der Fuhrpark ist ein entscheidender Teil der beruflichen Mobilität und damit zentral für die gesamte Verkehrssicherheit eines Unternehmens. Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Verkehrssicherheit müssen bei der Fuhrparkgestaltung deshalb systematisch betrachtet werden – für alle Wege, Aufgaben und Dienstfahrten. Für Führungskräfte bedeutet das: Fuhrparkerneuerung ist nicht nur Beschaffung, sondern auch Teil der Prävention und Organisationsentwicklung.

Mehr Verkehrssicherheit für den Fuhrpark:
dvr.de > Berufliche Mobilität

CHECKLISTE

FÜHRUNG GEFRAGT

Der Erfolg einer Fuhrparkerneuerung hängt von vielen Faktoren ab:

- ☐ einheitliche Bedienkonzepte in der Fahrzeugflotte
- ☐ kontinuierliche Erneuerung und Wartung
- ☐ klare Prozesse und klare Kommunikation
- ☐ verlässliche und geeignete Infrastruktur
- ☐ Integration von Arbeitsschutz- und Verkehrssicherheitsaspekten beim Fahrzeugwechsel
- ☐ Einweisung direkt am Fahrzeug und Integration von Gewöhnungsphasen
- ☐ homogene, kleine Lerngruppen bei Einweisungen
- ☐ Schulungen mit Fokus auf neue Funktionen
- ☐ Wiederholungseinweisungen nach ersten Einsätzen bei diffizilen Neuerungen
- ☐ Multiplikatoren wie Master Driver oder Sicherheitsbeauftragte begleiten Neueinsteigende
- ☐ Erfahrungsaustausch und Rückmeldung unter zentraler Steuerung und Überwachung
- ☐ Assistenzsysteme als Unterstützung vermitteln, nicht als Ersatz für menschliche Aufmerksamkeit

Informationsbroschüre:
bg-verkehr.de, Suche: Einkaufsratgeber für gewerbliche genutzte Fahrzeuge

Führen im Dialog

Sie schaffen Raum für Feedback, Entwicklung und gemeinsame Lösungen: **Jahresgespräche im öffentlichen Dienst.** Gleichzeitig helfen sie Führungskräften, Belastungssituationen frühzeitig zu erkennen und Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern.

VON **SIRKA SANDER**

Das Handy ist lautlos. Der Posteingang geschlossen. Für das Gespräch sind 90 Minuten reserviert und an der Tür hängt das Schild „Bitte nicht stören". Die Führungskraft legt den Gesprächsleitfaden auf den Tisch und geht ihre Notizen noch einmal durch. Dann klopft es. „Schön, dass Sie da sind, dann kann es ja losgehen!"

Ein gutes Jahresgespräch beginnt lange vor dem ersten Satz. Es braucht Zeit, Vorbereitung und eine Atmosphäre, in der beide Seiten offen miteinander sprechen können. Im hektischen Arbeitsalltag sind solche Momente rar – umso wichtiger sind sie. „Das Jahresgespräch bietet die Gelegenheit, sich bewusst aus dem Tagesgeschäft herauszunehmen und gemeinsam auf das vergangene Jahr und die weitere Entwicklung zu schauen", sagt Anna-Maria Hessenmöller, Psychologin und Expertin für Kommunikation, Befragungen und Arbeitsgestaltung an der DGUV Akademie.

Seit mehr als 50 Jahren gehören Jahresgespräche zu den etablierten Führungsinstrumenten im öffentlichen Dienst. „Von Jahresgesprächen profitieren die Beschäftigten, die Führungskräfte und die Organisation gleichermaßen", so Hessenmöller. Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, Rückmeldung zu ihrer Arbeit zu erhalten, ihre Sicht auf die Zusammenarbeit einzubringen und mögliche Qualifizierungs- und Entwicklungsschritte abzustimmen. Führungskräfte erfahren, wie Mitarbeitende die Zusammenarbeit und ihre Führung erleben. Der Austausch hilft, Missverständnissen vorzubeugen, Aufgabenverständnis, Ziele und Erwartungen abzugleichen, nachzusteuern und Prioritäten für die kommende Zeit festzulegen. Davon profitieren auch Organisationen: Gute Zusammenarbeit, klare Ziele und Entwicklungsperspektiven stärken Motivation, Mitarbeitendenbindung und Leistungsfähigkeit.

Kommunikation ist Prävention

Auch zum Arbeitsschutz leisten Jahresgespräche einen wichtigen Beitrag: Sie schaffen Raum, um

GETTY IMAGES/MILORAD KRAVIC

GUT ZU WISSEN

„WER SPRICHT, KANN NICHT ZUHÖREN."

Aktives Zuhören im Jahresgespräch gelingt, wenn Führungskräfte …

- … den Mitarbeitenden den größeren Redeanteil geben.
- … offene Fragen stellen und zum Erzählen einladen.
- … aufmerksam zuhören und bei Unklarheiten nachfragen.
- … das Gesagte zunächst verstehen, bevor sie es bewerten.
- … versuchen, die Perspektive ihres Gegenübers tatsächlich nachzuvollziehen.

Gestik und Mimik richtig erkennen:
topeins.dguv.de
Suche: Körpersprache

Eine freundliche Begrüßung trägt zu einer offenen Atmosphäre im Jahresgespräch bei.

berufliche oder private Überlastungssituationen, gesundheitliche Belastungen oder andere Unterstützungsbedarfe anzusprechen, bevor größere Probleme entstehen. Dabei wirkt nicht nur das Ergebnis des Gesprächs: „Schon das Gespräch an sich trägt zu Sicherheit und Gesundheit bei“, so Hessenmöller. Denn wo regelmäßig offen miteinander gesprochen wird, entsteht ein Klima des Vertrauens. Probleme werden früher angesprochen und können gemeinsam gelöst werden.

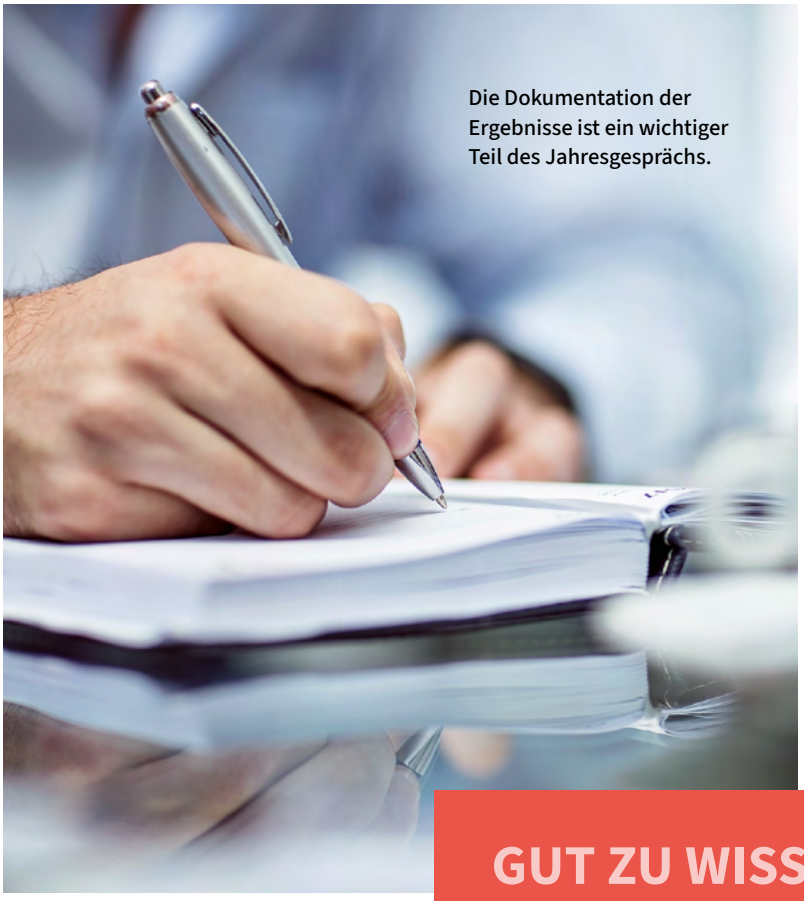
Gut vorbereitet ins Gespräch

Damit ein Jahresgespräch seine Wirkung entfalten kann, ist eine gute Vorbereitung notwendig. Dafür kommen in den meisten Unternehmen und Einrichtungen Gesprächsleitfäden zum Einsatz. Diese werden den Beschäftigten bereits vor dem Termin zur Verfügung gestellt, sodass sich beide Seiten anhand der Leitfragen bereits im Vorfeld zu den wichtigsten Punkten Gedanken machen können.

Jahresgespräche schaffen Raum für Reflexion, Entwicklung und Zusammenarbeit.

Anna-Maria Hessenmöller
Expertin für Kommunikation, Befragungen und Arbeitsgestaltung an der DGUV Akademie

Ist es nicht das erste Jahresgespräch, gehört auch ein Rückblick auf die Ergebnisse des Vorjahres dazu. Welche Ziele und Vorhaben wurden im letzten Gespräch vereinbart? Was hat sich bewährt, wo gab es Hindernisse und woran sollte weitergearbeitet werden? Zur Vorbereitung gehört auch, die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Ein Jahresgespräch sollte nicht zwischen Tür und Angel stattfinden, sondern in einer ruhigen Atmosphäre, in der beide Seiten offen miteinander sprechen können.



Die Dokumentation der Ergebnisse ist ein wichtiger Teil des Jahresgesprächs.

GETTY IMAGES/WESTEND61

Entscheidend ist dabei, dass Jahresgespräche keine einseitige Bewertungsrunde sind, sondern ein konstruktiver Dialog. „Die Leistungsbeurteilung steht nicht im Vordergrund. Es geht darum, gemeinsam auf das vergangene Jahr zurückzublicken, Erfolge und Herausforderungen zu reflektieren und zu überlegen, wie Aufgaben und Zusammenarbeit künftig noch besser gestaltet werden können“, sagt Hessenmöller. Um neue Perspektiven auf beiden Seiten zu schaffen, braucht es die richtigen Fragen: Was ist im vergangenen Jahr besonders gut gelungen? Welche Aufgaben oder Situationen waren schwierig oder herausfordernd? Was wurde daraus gelernt und welche Unterstützung oder Rahmenbedingungen würden künftig helfen?

Ebenso wichtig ist es, die Antworten aufmerksam anzuhören. „Jahresgespräche sind Mitarbeitendengespräche und diese heißen so, weil Mitarbeitende den größeren Redeanteil haben sollten“, erklärt die Expertin. Die Aufgabe der Führungskraft besteht also vor allem darin, aktiv zuzuhören (→ *Gut zu wissen* ***Seite 20***).

Ziele zusammen formulieren

Und auch eine gute Nachbereitung gehört dazu. Dabei gilt: Je konkreter die gemeinsam formulierten Ziele und Vorhaben sind, desto leichter lassen sie sich umsetzen und nachhalten. Hilfreich kann dabei die SMART-Methode sein (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert). Ergebnisse können beinhalten: Was nehmen wir uns für die kommende Zeit vor? Welche Unterstützung wird benötigt? Welche Entwicklungsschritte sollen angegangen werden? Und wer übernimmt welche Aufgaben bis wann? Eine solche Dokumentation schafft Verbindlichkeit und erleichtert es, die vereinbarten Vorhaben im Blick zu behalten.

Vorgesetzte sollten sich nicht verstellen. „In Jahresgesprächen wird sehr sensibel wahrgenommen, ob Führungskräfte authentisch kommunizieren“, sagt Hessenmöller. Bei allem Wohlwollen gehört dazu, Themen offen anzusprechen, Einschätzungen nachvollziehbar zu begründen und keine Zusagen zu machen, die später nicht eingehalten werden können. Vertrauen entsteht dann, wenn Worte und Handeln übereinstimmen. Andernfalls leidet die Glaubwürdigkeit des gesamten Prozesses.

Jahresgespräche sind mehr als ein fester Termin im Kalender. Sie sind Teil einer Führungskultur, die auf Dialog, Rückmeldung und gemeinsame Reflexion setzt. Als Bestandteil einer guten Führungs- und Unternehmenskultur tragen Jahresgespräche dazu bei, Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität sowie Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen nachhaltig zu stärken.

Wertschätzender Umgang:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206006

GUT ZU WISSEN

OFFENE GESPRÄCHE FÜHREN

Sechs Fragen, die Gespräche öffnen:

- Welche Aufgaben geben Ihnen aktuell viel Energie und Auftrieb?
- Welche Fähigkeiten nutzen Sie in Ihrem Arbeitsalltag zu wenig?
- Was wünschen Sie sich für Ihre weitere Entwicklung?
- Wo erleben Sie momentan Überlastung oder Frust?
- Was brauchen Sie, um gut arbeiten zu können?
- Welche Unterstützung wünschen Sie sich von der Führungsebene?

AUF AUGENHÖHE

Wie können Führungskräfte Inklusion erfolgreich gestalten? Wodurch gelingt es, mehr Menschen mit Behinderungen den Weg in Führungspositionen zu eröffnen? Die **Trainerin und Autorin Nadine Schönwald** zeigt auf, welche Maßnahmen machbar und sinnvoll sind.

HAUFE-LEXWARE

Inklusion am Arbeitsplatz ist ein Thema, das in vielen Unternehmen und Einrichtungen auf der Agenda steht. Die Autorin Nadine Schönwald sieht jedoch weiterhin Unsicherheiten und Hürden bei der Umsetzung. In ihren Trainings und ihrem neuen Buch erklärt sie, wie eine erfolgreiche Inklusion gelingen kann.

Frau Schönwald, Sie stellen fest, dass selbst gut gemeinte Maßnahmen beim Thema Inklusion allzu oft scheitern. Woran liegt das?

Viele dieser Maßnahmen, wie Sensibilisierungsworkshops oder Leitbildervorträge, laufen ins Leere, wenn keine verbindlichen, strukturellen Änderungen im Unternehmen folgen. Dann bleiben diese Bemühungen symbolisch und verpuffen, weil sie im Alltag nicht verankert sind. Inklusion gelingt erst, wenn alle sie mittragen und Führungskräfte sie vorleben, von der Zusammenarbeit im Team über die Kommunikation bis in die Prozesse der Personalgewinnung.

Personen mit Beeinträchtigung besetzen selten Führungspositionen. Was schlagen Sie vor, um das zu ändern?

Zunächst muss das Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Diversität auch und gerade auf der Führungsebene einen Gewinn für jedes Unternehmen darstellt. Der erste Schritt dabei ist, unbewusste Vorurteile zu reflektieren. Der Personalabteilung sollte klar sein: Führungskräfte mit Beeinträchtigung bringen mindestens ebenso viel Know-how mit wie Mitbewerbende ohne Behinderung. Aber damit sie ihr Potenzial ausschöpfen können, müssen die Voraussetzungen stimmen. Das fängt bei der physischen und digitalen Barrierefreiheit an und reicht über Teilzeitarbeitsmöglichkeiten bis zu Mentoringprogrammen, die Mitarbeitende mit Behinderungen fit für Führungsaufgaben machen.

Welche grundlegenden Barrieren stehen der Inklusion im Wege?

Die größten Barrieren sind die unsichtbaren. Direkt gesagt: Behinderung wird oft nur akzeptiert, solange sie dem Unternehmen keinen zusätzlichen Aufwand verursacht. Sichtbar wird das in starren Präsenzkulturen, standardisierten Auswahlverfahren und der Scheu, nach dem konkreten Bedarf zu fragen.

Wie sähe denn ein guter Ansatz ganz praktisch aus?

In vielen Unternehmen gibt es eine Erwartungshaltung, die an der Realität vorbeigeht: Menschen mit Behinderung sollen funktionieren – aber nicht auffallen. Hier brauchen wir ein Umdenken. Dabei sind einfache Fragen wie „Brauchen Sie Unterstützung?“ oder „Gibt es etwas, das wir wissen sollten, um Ihren Arbeitsalltag barrierefrei zu gestalten?“ so naheliegend wie hilfreich. Mit einem solchen Dialog, der die Behinderung nicht ausblendet, aber auch nicht zum Stigma macht, zeigen Führungskräfte Offenheit und Respekt. Das Verständnis dafür, dass Inklusion manchmal Zeit, Aufmerksamkeit und Geld kostet, ist wesentlich für ihr Gelingen.

In Ihr Buch fließen eigene Erfahrungen ein. Warum ist Ihnen diese persönliche Ebene wichtig?

Ich schreibe als Führungskraft mit Behinderung und kenne diese Barrieren aus eigener Erfahrung. Das macht die Beispiele, die ich im Buch beschreibe, konkret und glaubwürdig. Es ist mir wichtig, dass ich Führungskräften reale Situationen aus dem Arbeitsalltag vor Augen führe.

MACHEN SIE MIT BEI DER VERLOSUNG

Das Buch von Nadine Schönwald „Inklusion am Arbeitsplatz“ erscheint bei Haufe-Lexware. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 29. November 2026** eine E-Mail mit dem Betreff **„Verlosung top eins 3/26“** an: **verlosung@topeins.dguv.de**

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

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

Nach pflegerischen Aufgaben die Dokumentation ins Smartphone sprechen statt aufschreiben – KI macht es möglich.

Smarter Support in der Pflege

Die tägliche Dokumentation bindet viel Zeit von Fachkräften. Ein Hamburger Pflegedienstleister setzt auf **KI-gestützte Spracherkennung,** um das Team zu entlasten. Noch läuft es nicht reibungslos – dennoch hat sich das Tool bereits fest im Berufsalltag etabliert.

VON **ISABEL EHRLICH**

Waschen, anziehen, Blutzucker und Vitalzeichen der Bewohnerinnen und Bewohner checken: Pflegekräfte erledigen täglich viele Routineaufgaben. Aber das ist nur ein Teil ihrer Arbeit – denn jeder Schritt muss auch dokumentiert werden. „Früher haben wir das teilweise noch händisch gemacht und mussten ständig zum Computer laufen, um die Protokolle abzutippen“, sagt Maike Scharf, Wohnbereichsleiterin bei „Pflegen und Wohnen Alsterberg“ in Hamburg. „Jetzt spreche ich direkt im Zimmer der Bewohnenden die Dokumentation in mein Smartphone.“

Möglich macht es künstliche Intelligenz (KI). Genauer gesagt: ein KI-gestütztes Spracherkennungs-Tool, das seit 2024 schrittweise an allen 13 Standorten des Hamburger Pflegedienstleisters implementiert wurde. Das Tool ist mit dem hauseigenen Dokumentationssystem verknüpft, überträgt die Sprachaufzeichnung dorthin und hakt selbstständig jede durchgeführte Maßnahme im Protokoll ab. Das wiederum hilft Führungskraft Maike Scharf, die morgens auf einen Blick sehen kann, ob alle Routinearbeiten ausgeführt wurden. Und noch etwas schätzt sie am neuen Tool: „Es korrigiert die Rechtschreibung. Das entlastet auch Kolleginnen und Kollegen, die nicht fließend deutsch sprechen.“

Mehr Zeit, weniger Stress? Bereits spürbar, aber ausbaufähig

Entlastung des Teams, mehr Zeit für wichtige Aufgaben: Das sollten die Kernziele von KI in der Pflege sein, sagt Arbeitspsychologin Dr. Sabine Gregersen von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Sie hält den Einsatz für unverzichtbar: „Viele Pflegefachkräfte arbeiten am Limit. Jede Zeitersparnis durch KI, die sie entlastet und am Ende den zu pflegenden Personen zugutekommt, wäre wünschenswert." Noch fehlen Studien, ob das langfristig gelingt, so Gregersen. Erste Erkenntnisse stimmen sie aber optimistisch. Zudem kann KI in weiteren Bereichen eingesetzt werden, etwa bei der Sturzprävention (→ *Klicktipp* ***Checkliste***).

Wohnbereichsleiterin Scharf erlebt die Zeitersparnis bereits im Alltag und möchte das Tool nicht mehr missen. Allerdings habe ihr Team noch mit einigen „Kinderkrankheiten" zu kämpfen. Und ein Tool, das abstürzt oder Updates nicht ausführt, kostet Nerven. Bei manchen Mitarbeitenden herrschte anfangs eine grundsätzliche Skepsis vor: „In der Pflege müssen so viele Abläufe und Pläne ineinandergreifen, da sind neue Prozesse eine große Herausforderung." Umso wichtiger war es laut Scharf, dass die Implementierung mit Bedacht erfolgte.

Bei „Pflegen und Wohnen" markierte ein Pilotprojekt in drei Einrichtungen den Startschuss, um das Tool mit einer überschaubaren Anzahl von Beschäftigten zu testen. Für das Projekt wurde ein interner Qualitätszirkel gegründet, der alle Schritte begleitete. „Auch wir als Wohnbereichsleitungen wurden eingebunden", sagt Scharf. Zusätzlich wurden Mentorinnen und Mentoren ernannt, die neben den regulären Schulungen eine weitere Schulung absolvierten. Bis heute stehen sie bei Fragen und Problemen bereit. Zentral ist zudem der Datenschutz. Hier ist IT-Expertise gefragt, zudem

PRIVAT

Maike Scharf, Wohnbereichsleiterin bei „Pflegen und Wohnen Alsterberg".

darf die Dokumentation nur mit firmeneigenen Smartphones erfolgen.

Als Führungskraft motivieren und im Austausch bleiben

Zwar gebe es noch immer Beschäftigte, die ungern die neuen Smartphones für die Sprachsteuerung nutzen. Laut Scharf sind es aber deutlich weniger als zu Beginn. Sie selbst bezeichnet sich als technologieaffin und sieht es als Teil ihrer Führungsaufgabe, offen an Neuerungen heranzugehen und das Team zu motivieren: „Ich glaube nicht, dass KI uns ersetzen wird. Vielmehr soll sie dabei unterstützen, wieder mehr Zeit für Menschlichkeit zu haben." Das setzt natürlich voraus, dass mit neuen KI-Tools tatsächlich kein Personal reduziert – sprich, ersetzt – wird. Das sei in ihrem Unternehmen aber nicht vorgesehen.

Maike Scharf hofft, dass ihr Tool weiter optimiert wird – und künftig weitere Optionen hinzukommen: „Es kann sich kein Mensch vorstellen, wie viel Zeit ich in Dienstpläne investiere. Ein Tool, das Lücken in Sekundenschnelle erkennt und schließt, wäre wirklich hilfreich." Interne Gespräche dazu liefen bereits. Überhaupt gilt es, kontinuierlich im Austausch zu bleiben. Denn das kann die KI ebenso wenig ersetzen wie menschliche Nähe.

Das Interview mit Dr. Sabine Gregersen in voller Länge: **topeins.dguv.de, Suche: Gregersen**

CHECKLISTE

KI-TOOLS DURCHDACHT IMPLEMENTIEREN

- ☐ Technische Infrastruktur sicherstellen, ggf. Server und mobile Geräte nachrüsten
- ☐ Das Team von Anfang an mit einbeziehen: Wie könnte KI konkret helfen? Aber auch: Welche Sorgen gibt es?
- ☐ Risiken durch neue Technik erfassen (z. B. Überforderung, Datenlecks) und ggf. Gefährdungsbeurteilung aktualisieren
- ☐ Interne, bereichsübergreifende Zusammenarbeit organisieren (z. B. mit IT, Datenschutzbeauftragten, Fachkraft für Arbeitssicherheit etc.)
- ☐ Schulungen organisieren und Wissen zur KI immer wieder auffrischen (z. B. bei Updates)
- ☐ Von Anfang an Feedback vom Team einholen: Wo entlastet das Tool, wo belastet es – und diese Feedback-Kultur auch aufrechterhalten
- ☐ Fehler umgehend beheben und Tool ggf. optimieren, wenn es nicht den Anforderungen entspricht

Mehr zu KI am Arbeitsplatz: **forum.dguv.de/ausgabe/ausgabe-1-2026/**

GETTY IMAGES/CAVAN IMAGES RF

Gesunde Arbeit am Straßenrand

Wer nah an einer Straße arbeitet, muss Aufgaben und Verkehr zugleich im Blick behalten. Für Beschäftigte in Bauhöfen, Straßenmeistereien, Grünpflege, Entsorgung oder Winterdienst drohen **Gefährdungen durch psychische Belastung**. Führungskräfte können helfen, vorzubeugen.

VON **STEFANIE ROLOFF**

IMAGO/ROLF POSS

Die Risiken bei Arbeiten an der Straße können auch die Psyche belasten.

Ein Fahrzeug fährt dicht an einer Absicherung vorbei. Nur wenige Meter daneben entfernen Beschäftigte einer Straßenmeisterei ein verlorenes Ladungsteil von der Fahrbahn. Sie behalten den Verkehr im Blick, stimmen sich im Team ab und müssen zugleich zügig handeln, damit aus der Gefahrenstelle keine Unfallstelle wird.

Solche Situationen fordern nicht nur körperlich, sondern auch mental: Beschäftigte müssen konzentriert bleiben, schnell entscheiden und mit der Unberechenbarkeit des Verkehrs umgehen. Die psychische Belastung ist dabei nicht automatisch negativ. „Ob aus einer zunächst neutralen Belastung Stress oder Arbeitsfreude wird, hängt stark vom Menschen ab“, sagt Jan Hetmeier, Experte für psychische Belastung bei der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB).

Belastungen erkennen

Wie vielfältig solche Gefährdungen sein können, zeigt die DGUV Information „Psychische Belastung im Straßenbetrieb – langfristig sicher und gesund arbeiten“ – die unter Hetmeiers Federführung entstanden ist. Sie nennt unter anderem Zeitdruck, ungünstige Arbeitszeiten, Witterungseinflüsse, lange Aufmerksamkeitsphasen und belastende Unfallereignisse als mögliche Faktoren.

„Im Straßenbetriebsdienst ist das Risiko, bei einem Arbeitsunfall tödlich oder schwer verletzt zu verunglücken, rund 13 Mal höher als in der gewerblichen Wirtschaft“, sagt Hetmeier. Trotz Sicherheitsmaßnahmen fahren immer wieder Autos oder Lastkraftwagen in Absicherungen. Viele Beschäftigte kennen schwere oder tödliche Unfälle aus dem eigenen Umfeld. Als Beispiel dafür, wie Betriebe Beschäftigte nach solch schrecklichen Ereignissen unterstützen können, nennt Hetmeier ein Programm der Autobahn GmbH des Bundes zur Traumaprävention: Führungskräfte wurden geschult, Traumalotsinnen und -lotsen ausgebildet und Beschäftigte für mögliche psychische Folgen sensibilisiert.

Auch der DEKRA Verkehrssicherheitsreport 2026 nimmt den „Arbeitsplatz Straßenverkehr“ als Hochrisikobereich in den Blick. Er macht deutlich, dass Sicherheit nicht nur vom Verhalten einzelner Verkehrsteilnehmender abhängt, sondern auch von Technik, Infrastruktur und Organisation, etwa durch klar gekennzeichnete Arbeitsstellen.

Druck begrenzen

Im Straßenbetrieb gibt häufig die Lage vor Ort das Arbeitstempo vor: Eine vereiste Straße muss gestreut, eine Arbeitsstelle gesichert, eine Gefahrenstelle beseitigt werden. „Eine hohe Arbeitslast, also zu viel zu tun

Im Straßenbetriebsdienst ist das Risiko, bei einem Arbeitsunfall tödlich zu verunglücken, rund 13 Mal höher als in der gewerblichen Wirtschaft.

Jan Hetmeier
Experte für psychische Belastung im Straßenbetrieb bei der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB)

zu haben und nicht hinterherzukommen, ist einer der schädlichsten Faktoren für die psychische Gesundheit“, sagt Hetmeier. Besonders herausfordernd werde es, wenn Beschäftigte zugleich kaum Einfluss auf Abläufe, Fristen, Pausen oder Arbeitsmethoden haben.

Führungskräfte können hier ansetzen. Sie sollten Einsätze so planen, dass genug Zeit, ausreichend Personal und verlässliche Pausen vorgesehen sind. Vor Ort helfen klare Absprachen: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wann wird Unterstützung geholt? Wann wird eine Arbeit unterbrochen, wenn es zu gefährlich wird? So bleibt der Druck nicht allein bei den Beschäftigten am Straßenrand.

Genau hinschauen

Häufen sich Fehlzeiten, Konflikte, Arbeitsunfälle oder Beinahe-Ereignisse, sollten Führungskräfte aufmerksam werden. Auch Gereiztheit, Erschöpfung oder Rückzug können Hinweise darauf sein, dass vermehrt Gefährdungen durch psychische Belastung auftreten.

Führungskräfte sollten sich vor Ort ein Bild machen und ihren Beschäftigten zuhören.

GETTY IMAGES/DOBRILA VIGNJEVIC

Solche Warnsignale fallen jedoch nur auf, wenn Führungskräfte nah genug am Arbeitsalltag sind. „Erkennen beginnt mit Hinsehen. Und Hinhören“, sagt Hetmeier.

Das wichtigste Instrument ist die Gefährdungsbeurteilung. Arbeitgebende müssen dabei auch psychische Belastungsfaktoren berücksichtigen. Sie lassen sich etwa über Einzelgespräche, Workshops, Mitarbeitendenbefragungen oder die Auswertung von Arbeitsunfällen erfassen. Auch über Fragebögen oder Beobachtungsinterviews lassen sich die Beschäftigten einbinden.

Arbeit gut organisieren

Führungskräfte können den Verkehr nicht beeinflussen. Aber sie können Einsätze so vorbereiten, dass Beschäftigte sicherer und konzentrierter arbeiten. Dazu gehören laut Hetmeier realistische Zeitplanungen, das Sicherstellen einer ausreichenden Personalstärke sowie regelmäßige Unterweisungen und Trainings.

„Bei Schichtarbeit ist eine ergonomische Planung der Einsätze das A und O“, sagt der Arbeitsschutz- und Präventionsexperte. Schichten sollten möglichst vorwärts rotieren, also von Früh- über Spät- zur Nachtschicht. Nach drei bis vier Mal Nachtarbeit brauche es freie Zeit zur Erholung.

Auch Technik kann entlasten. Als Beispiel nennt Hetmeier Leitkegelsetzer bei Bauarbeiten: Ein Greifarm setzt die Pylonen vom Fahrzeug aus auf die Fahrbahn. Dadurch seien die Beschäftigten nicht mehr direkt den Gefahren des fließenden Verkehrs ausgesetzt und würden entlastet.

Gesundheit schützen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206016

CHECKLISTE

PSYCHISCHE GEFÄHRDUNG AM STRASSENVERKEHR VERMEIDEN

Auf diese Faktoren sollten Führungskräfte achten:

- ☐ Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung in Maßnahmen übersetzen
- ☐ prüfen, ob die Maßnahmen im Alltag helfen
- ☐ Zeitfenster, Personalstärke und Pausen realistisch planen
- ☐ hohen Zeitdruck und geringe Handlungsspielräume vermeiden
- ☐ Zuständigkeiten und Kommunikationswege klar festlegen
- ☐ herausfordernde Situationen im Team ansprechen
- ☐ in den Umgang mit neuen Geräten, persönlicher Schutzausrüstung und Abläufen einweisen
- ☐ sichere Arbeitsabläufe regelmäßig trainieren
- ☐ belastende Situationen offen im Team ansprechen
- ☐ Unterstützung nach schweren Arbeitsunfällen oder Übergriffen organisieren

Gesund führen

Hilfe annehmen

Um Unterstützung bitten, wenn die Arbeit überhandnimmt? Das fällt Führungskräften nicht immer leicht. Dabei kann **gezielte Intervention** die eigene Rolle und das ganze Team stärken – wenn Verantwortliche auch dabei Führungskompetenz beweisen.

VON **ISABEL EHRLICH**

Das mache ich einfach schnell selbst: Dieser Satz kommt vermutlich vielen Führungskräften im mittleren Management bekannt vor. Sie leiten ein Team, jonglieren mehrere Projekte und übernehmen oft zusätzlich operative Aufgaben. Umso wichtiger ist es, auch mal abzugeben und spätestens bei Anzeichen von Überlastung Hilfe einzufordern. Doch das ist nicht selbstverständlich: „Es gibt oft diese Rollenerwartung, dass eine Führungskraft alles alleine hinkriegt und auf alles eine Antwort haben muss“, sagt Arbeitspsychologin Dr. Marlen Cosmar von der DGUV Akademie. „Dieses Schema sollte man durchbrechen.“

Welche Risiken drohen überlasteten Führungskräften?

66 Prozent der Führungskräfte, die ein Team von zehn oder mehr Beschäftigten leiten, arbeiten unter starkem Termin- und Leistungsdruck, 23 Prozent sogar an der Grenze der Leistungsfähigkeit. So steht es im Faktenblatt „Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften“ (2021) der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Konstanter Stress begünstigt unter anderem psychosomatische Beschwerden wie Kopfschmerzen und Schlafstörungen – und eine angespannte Stimmung, die das ganze Team belasten kann.

Wie organisieren Führungskräfte Unterstützung?

Marlen Cosmar betont, dass auch in Überlastungssituationen Führungskompetenz gefragt ist: „Eine Führungskraft sollte ihre Unsicherheit nicht ungefiltert ins Team bringen. Das würde ihre Position schwächen und könnte den Eindruck vermitteln, dass sie ziellos agiert.“ Stattdessen sollte sie ihre Situation zunächst einordnen und analysieren, wo sie ihre eigenen Vorgesetzten um Hilfe bitten und welche Themen sie ins Team delegieren kann. Entsprechend wichtig ist es, rechtzeitig auf Überlastung zu reagieren, damit für diese sachliche Analyse noch mentale Kapazitäten vorhanden sind. Wenn eine Führungskraft begründet, dass sie mehr Zeit für gute Führung braucht, und deshalb konkrete Themen und Aufgaben ins Team delegiert – dann findet eine konstruktive Problemlösung statt, die in keinem Widerspruch zur Führungsrolle steht. In manchen Fällen ist laut Cosmar auch ein Coaching sinnvoll.

Welche Vorteile kann es haben, Hilfe einzufordern?

Schafft es die Führungskraft, ihren Unterstützungsbedarf durchdacht zu kommunizieren, hat das gleich mehrere Vorteile: „Bei der Person selbst schafft es ein Gefühl von Selbstwirksamkeit und Kontrolle, das Angstlevel reduziert sich“, sagt Cosmar. „Gleichzeitig erleben die Mitarbeitenden eine Führungskraft, die handlungsfähig ist, wenn es mal nicht so gut läuft und viele Anfragen zu bewältigen sind.“ Zudem fördert es Zusammenhalt und Vertrauen, wenn die Führungskraft transparent agiert, berufliche oder auch private Herausforderungen einräumt und das Team aktiv in die Problemlösung einbezieht. „Das kann die Rolle der Führungskraft auch stärken – wenn sie dabei taktgebend bleibt und die Rollen im Team nicht dauerhaft verschwimmen“, so Cosmar.

Weitere Impulse, um gesundheitsfördernd zu führen: **topeins.dguv.de, Suche: gesund führen**

Ruhe im Urlaub – und danach

Wer schon während einer Abwesenheit ängstlich an den Berg von Nachrichten bei der Rückkehr denkt, sollte vorbeugen. Kolumnistin Imke König hat **Tipps gegen die E-Mail-Flut** gesammelt.

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

Grundsätzlich ist es ja eine schöne Sache, in den Urlaub zu fahren. Erholt und voller Energie kehren Führungskräfte zur Arbeit zurück, öffnen mit Verve ihr E-Mailprogramm … und das erholte Lächeln gefriert auf ihren Lippen. Ungelesene E-Mails – je nach Unternehmensgröße, Zahl der abonnierten Newsletter und schreibfreudigen Teammitgliedern und Vorgesetzten ist die Flut unterschiedlich groß. Eine repräsentative Studie des Digitalverbandes Bitkom von 2026 hat zehn bis 100 E-Mails pro Tag ermittelt, je nach Branche und Position. Fast ein Viertel der Beschäftigten erhält 50 bis 100 E-Mails pro Tag, durchschnittlich 53. Das sind mehr als doppelt so viele wie noch 2021. Wer aus dem wohlverdienten zweiwöchigen Jahresurlaub kommt, kann sich also auf 500 E-Mails und mehr bei der Rückkehr freuen.

Manche Menschen schauen deswegen bereits am Sonntag vor dem ersten Arbeitstag in ihre E-Mails, damit sie schon mal wissen, was sie erwartet, und dass sie sich am Montag nach einem kurzen Hallo stundenlang einschließen müssen. Andere – und ich fürchte, das ist nicht die Minderheit – traut sich schon gar nicht mehr, ohne Diensthandy und regelmäßigen Blick in den elektronischen Posteingang im Urlaub zu sein.

Doch die Therapeutin ist nahe und hat hier einige Vorschläge, wie sich Führungskräfte diesbezüglich entlasten können. Erster Vorschlag: Führungskräfte wählen nur noch Urlaubsziele, an denen es garantiert keinen Empfang gibt, und ich meine natürlich nicht bestimmte ländliche Regionen Deutschlands. Das wäre schon mal ein guter Start. Bergwandern über 3000 Meter ist beispielsweise eine hübsche Freizeitbeschäftigung – oder eine Tour durch das Amazonasgebiet. Davon abgesehen können Führungskräfte ja einfach behaupten, sie wollen dorthin fahren und lassen sich von KI ein paar passende Urlaubsfotos generieren.

Zweiter Vorschlag: einen technischen Totalausfall während der ersten zwei Urlaubstage simulieren. Das muss aber überzeugend sein – am besten die größte Quasselstrippe mit Gerüchteverbreitungsexpertise anrufen und entsetzt schauspielern, dass mitten im Gespräch der Wanderrucksack mit Laptop und Diensthandy in den Wasserfall stürzt. Ich vermittele gern eine Trainingseinheit an der Schauspielschule.

Der dritte Vorschlag ist von einer befreundeten Führungskraft, die 120 Menschen führt, tatsächlich umgesetzt worden. Diese schreibt in ihre Abwesenheitsnotiz: „Ich bin vom x bis einschließlich y nicht im Büro und kann E-Mails in diesem Zeitraum weder lesen noch beantworten. Bitte beachten Sie, dass alle in dieser Zeit eingehenden E-Mails automatisch gelöscht werden. Sollte Ihr Anliegen nach dem y weiterhin bestehen, senden Sie mir bitte nach meiner Rückkehr erneut eine E-Mail. In sehr dringenden Fällen, welche nicht bis zum Tag y aufgeschoben werden können, wenden Sie sich bitte an meine Kollegen x, y, z.“

Der Effekt soll folgender gewesen sein: Alle haben sich während dieser zweiwöchigen Abwesenheit mit Hilfe anderer um ihr Anliegen gekümmert.

Danken Sie mir nicht – vor allem nicht per E-Mail.

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

Ins Netz gegangen – drei Fundstücke

PODCAST

Wodurch Inklusion in der Arbeitswelt besser gelingt

Nehmen Menschen mit Behinderungen bereits gleichberechtigt am beruflichen Alltag teil? In welchen Bereichen sind weitere Verbesserungen notwendig? Die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) widmet sich in der Folge 39 ihrer Podcastreihe zu Politik und Zeitgeschehen dem Thema Inklusion. Expertinnen und Experten diskutieren darüber, welche Strategie für mehr Teilhabe und Selbstbestimmung notwendig ist, um die Arbeitswelt für Menschen mit Behinderungen in jeder Hinsicht barrierefrei zu gestalten. Zugleich wird die Aufgabe der Inklusion gesellschaftspolitisch eingeordnet.

bpb.de/mediathek
Suche: Podcastfolge 39 Inklusion

DIGITALES LERNEN

Wie Suchtprävention am Arbeitsplatz erfolgreich sein kann

Alkohol- und Drogenkonsum hat in der Arbeitswelt häufig gravierende Auswirkungen. Ein Web-Based Training (WBT) der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hilft dabei, Gefährdungen früh zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Das WBT richtet sich an Führungskräfte und vermittelt grundlegendes Wissen zu verschiedenen Suchtformen. Es sensibilisiert für Gefährdungen am Arbeitsplatz und stärkt die Handlungssicherheit im betrieblichen Alltag. Das Training umfasst drei Module von jeweils ein- bis eineinhalb Stunden Länge. Die Inhalte bauen aufeinander auf, bieten aber in sich geschlossene Lernblöcke.

iga-info.de
Suche: WBT Suchtprävention

PODCAST

Was seriöse Kommunikation zu Gesundheitsthemen auszeichnet

Welchen Gesundheitsrisiken sind Mitarbeitende am Arbeitsplatz, aber auch in ihrer Freizeit ausgesetzt? Führungskräfte sollten darüber gut informiert sein. Doch wie verlässlich sind „neue medizinische Erkenntnisse“? Das Internet liefert unzählige Beiträge zu gesundheitlichen Themen. Reißerisch gemachte Videos und Social-Media-Posts erreichen dort schnell Millionen Menschen. In Folge 15 des Podcasts „Risiko“ des Bundesinstituts für Risikobewertung (BfR) wird erläutert, wodurch sich Risikokommunikation von seriöser Berichterstattung unterscheidet. So können Führungskräfte besser beurteilen, was relevant ist.

Gift, Gefahr, Gesundheit:
podcast.bfr.bund.de

IMPRESSUM

top eins 9. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // Internetadresse: topeins.dguv.de

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

Produktion: Raufeld Medien GmbH, Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin, raufeld.de, Telefon: 030 695 6650, Fax: 030 695 665 20, E-Mail: redaktion@topeins.dguv.de, Projektleitung: Jana Gering, Redaktion: Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Ariana Mirza, Grafik: Bente Schipp (Ltg.), Stephan Krause, Konrad Adam Modrzejewski, Antje Zimmermann // Druck: MedienSchiff BRuno, Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Yachthafen Moorfleet, Moorfleeter Deich 312a, 22113 Hamburg // Aboservice für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.: topeins.dguv.de/kontakt/aboservice

Titelbild dieser Ausgabe: Adobe Stock/Heidi Becker
Stand dieser Ausgabe: 10.08.2026
Die nächste Ausgabe erscheint am 14.12.2026

Druckprodukt mit finanziellem Klimabeitrag
ClimatePartner.com/11498-2602-1001

FSC www.fsc.org MIX Papier | Fördert gute Waldnutzung FSC® C106855

GETTY IMAGES/FOTOMANIYA

Heftvorschau

Beruf und Familie zu vereinbaren, fällt vielen Beschäftigten nicht leicht. Es klappt besser, wenn sie unterstützt werden. Welchen Einfluss Führungskräfte haben, zeigt die nächste Ausgabe von ***top eins.***

Inklusive Arbeitsplätze bringen Unternehmen voran.
Berufsgenossenschaften und Unfallkassen unterstützen bei der barrierefreien Arbeitsplatzgestaltung.

UK|BG
Ihre gesetzliche Unfallversicherung