



top eins

**TEILZEIT FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE,
WIE GELINGT'S?**

Nehmen Sie an unserer
Umfrage teil!

→ Seite 5



Personal finden und binden

Mitarbeitende gestalten Recruiting-Kampagnen aktiv mit und zeigen die Vielseitigkeit der öffentlichen Verwaltung. Damit ihre Botschaft überzeugt, sind sichere und gesunde Arbeitsbedingungen essenziell

SMART ARBEITEN

Wie KI die Verwaltung bei der Textarbeit unterstützen kann

VERANTWORTLICH FÜHREN

Aktiv aufklären, um Risiken durch Suchtmittel zu verhindern

GESUND BLEIBEN

Den Schichtdienst gesundheitssensibel gestalten

AKTUELL

4 _

In aller Kürze

Nachrichten rund ums Führen im öffentlichen Dienst

UPDATE RECHT

6 _

Ergonomische Planung

Bei der richtigen Arbeitsplatzgestaltung hilft ein neuer Wegweiser mit praxisnahen Informationen und Tipps



ADOBE STOCK/DESTINA/ANDREY POPOV

TITELTHEMA

Zukunftsgerichtet rekrutieren

In der Stadtverwaltung München zeigen Influencerinnen und Influencer potenziellen Bewerbenden, wie spannend die Arbeit im öffentlichen Dienst ist. Führungskräfte schaffen dafür die richtigen Rahmenbedingungen

VERANTWORTLICH FÜHREN

16

ADOBE STOCK/VELIMIR



Suchtmittelprävention

Mit einem Stufenplan auf Fälle von Suchtmittelmissbrauch vorbereiten

13 _

Konflikte lösen

Mediation hilft Führungskräften, Streitigkeiten im Team zu schlichten

14 _

Inklusion ohne Vorurteile

Benachteiligende Denkmuster erkennen und gegensteuern

20 _

Nachhaltigkeit und Arbeitsschutz

So wirkt sich soziale Nachhaltigkeit positiv auf die Arbeit aus

23 _

Interview

Der Mehrwert von Social Media für Einrichtungen des öffentlichen Dienstes

SMART ARBEITEN

24 _

KI unterstützt Kommunikation

Ein KI-Sprachmodell soll Beschäftigten der Hamburger Verwaltung helfen

GESUND BLEIBEN



GETTY IMAGES/AJ_WATT

Arbeiten im Schichtdienst

Wie Schicht- und Nachtarbeit gesundheitssensibel geplant werden sollte, um Belastungen zu minimieren

29 _

Aktiv aufmerksam

Achtsamkeitsübungen für fokussiertes Arbeiten und flexibles Denken

KOLUMNE

30 _

Eine Frage des Frierens

Imke König über die Bedürfnisse nach Frischluft versus Gemütlichkeit

SERVICE

31 _

Klicktipps

Fundstücke aus dem Netz

Liebe Leserinnen und Leser,

der demografische Wandel beeinflusst die Arbeitswelt stark. Viele ältere Beschäftigte gehen in Rente, zu wenig neue rücken nach. Im öffentlichen Dienst werden bis 2030 voraussichtlich mehr als eine Million Arbeitskräfte fehlen. Es ist also wichtiger denn je, Personal zu finden, anzusprechen, von der vielfältigen und sinnstiftenden Arbeit im öffentlichen Dienst und der öffentlichen Verwaltung zu überzeugen – und langfristig im Job zu halten. Dabei sollten Arbeitgebende und Führungskräfte modern denken und die Möglichkeiten verschiedener Kommunikationskanäle nutzen. Die Stadt München hat so eine starke und reizvolle Arbeitgebermarke geschaffen. Unter anderem berichten Beschäftigte als offizielle „Amtfluencerinnen und Amtfluencer“ ehrlich und authentisch auf LinkedIn über ihre Arbeit. Potenzielle Mitarbeitende werden auf persönliche Art und Weise angesprochen und Informationen transparent vermittelt. Warum sich das auch positiv auf die bestehenden Beschäftigten auswirkt, erfahren Sie in unserer Titelgeschichte ab Seite 8.

Schichtdienst und Nachtarbeit gehören zu den besonders belastenden Arbeitszeitmodellen und können die körperliche wie psychische Gesundheit der Beschäftigten gefährden. Führungskräfte sind deshalb verpflichtet, Schichtpläne gesundheitsgerecht zu planen. Was dabei zu beachten ist, lesen Sie ab Seite 27.

Inklusion ist Führungsaufgabe. Um Barrieren ab- und Teilhabe aufzubauen, Diskriminierung zu verhindern und auch eigene Denkmuster zu hinterfragen, braucht es im Arbeitskontext inklusionssensibles Denken und Handeln. Impulse dafür finden Sie auf den Seiten 14 und 15.

Eine spannende Lektüre wünscht

Ihre Chefredaktion

KURZ GEFASST

Die Teilzeitquote unter deutschen Beschäftigten hat einen neuen Höchstwert erreicht. Laut der Arbeitszeitrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) stieg sie im zweiten Quartal 2025 auf 40,1 Prozent und lag damit 0,5 Prozent über dem Vorjahresquartal. Der öffentliche Dienst liegt mit einer Teilzeitquote von 33,1 Prozent unter dem Gesamtwert. Doch der öffentliche Sektor holt auf. Zwischen 2017 und 2024 betrug das Wachstum 1,5 Prozentpunkte, in der Gesamtwirtschaft wuchs die Teilzeitquote im selben Zeitraum um 1,1 Punkte, teilte das IAB auf Nachfrage mit.

iab.de

Suche: Teilzeitquote

Die Altersstruktur der Beschäftigten hat sich in den vergangenen zehn Jahren deutlich verschoben. Die Zahl der Erwerbstätigen im Alter zwischen 55 und unter 65 Jahren stieg von 17 auf 23 Prozent. Ein neuer Höchstwert, so die Bundesagentur für Arbeit. In der öffentlichen Verwaltung sind es sogar 29 Prozent. Hauptgrund ist der demografische Wandel. Die geburtenstarken Jahrgänge erreichen derzeit die Altersgruppe der Älteren. Für Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes bedeutet dies, dass in den kommenden Jahren mehr als ein Viertel der Beschäftigten das Rentenalter erreicht.

arbeitsagentur.de

Suche: ältere Beschäftigte (Presseinfo Nr. 40)

ADOBE STOCK/ROBERT KNESCHKE



Fortschritte beim Arbeitsschutz

Die Zahl der Unternehmen und Einrichtungen, die Arbeitsbedingungen beurteilen und eine Gefährdungsbeurteilung erstellen, steigt an. Waren es 2015 noch 52 Prozent, so lag der Wert 2023/24 bei 68 Prozent. Das zeigt die Betriebs- und Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Rund zwei Drittel der Betriebe, die eine Gefährdungsbeurteilung erstellen, berücksichtigen dabei auch psychische Belastung wie Stress, Zeit- und Leistungsdruck. Die Sensibilisierung von Führungskräften für Arbeitsschutzthemen nimmt ebenfalls zu. 64 Prozent von ihnen gaben an, Schulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bekommen zu haben. 2015 waren es lediglich 39 Prozent.

Alle Ergebnisse der Befragung:
gda-portal.de, Suche Beschäftigtenbefragung

Feuerwehrleute nicht extra unterweisen

Zum Brandschutz gehört in Unternehmen und Einrichtungen nicht nur die Unterweisung der Beschäftigten zu ihrem eigenen Schutz. Für den Brandfall braucht es auch Brandschutzhelfende, die in der Evakuierung von Kolleginnen und Kollegen und im Umgang mit den Feuerlöschanlagen vor Ort geschult sind. In Unterweisungen, die alle zwei bis fünf Jahre wiederholt werden sollten, werden Brandschutzhelfende auf ihre

Rolle vorbereitet. Verfügen Beschäftigte bereits über eine abgeschlossene Grundausbildung bei einer freiwilligen Feuerwehr, so können sie direkt als Brandschutzhelferinnen und -helfer eingesetzt werden. Sie müssen allerdings mit den betrieblichen Gegebenheiten vertraut sein.

Brandschutzhelfende:
publikationen.dguv.de
Webcode: p205023

GUT GESAGT

»
Mitarbeitende zu gewinnen beginnt nicht erst bei der Stellenanzeige und endet nicht beim Vertragsabschluss.
«

Dr. Annekatri Wetzstein

Abteilung Themenentwicklung und Praxistransfer am IAG.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

Umfrage: Als Führungskraft in Teilzeit arbeiten?

Vorgesetzte machen mehr Überstunden als andere Mitarbeitende. Ihre Rolle können sie niemals in Teilzeit ausfüllen. Soweit die verbreiteten Ansichten. Doch treffen sie auch tatsächlich zu? Wir möchten an Ihrer Erfahrung teilhaben. Sind Sie selbst Führungskraft und würden gern reduzieren? Oder arbeiten Sie sogar gar nicht in Vollzeit? Haben Sie dadurch Nachteile erlebt? Welche Vorteile hat die Teilzeit für Sie persönlich? Wir würden uns freuen, wenn Sie uns dazu online diese und weitere Fragen beantworten.



[topeins.dguv.de/
umfragen/fuehrungs-
kraft-in-teilzeit](https://topeins.dguv.de/umfragen/fuehrungskraft-in-teilzeit)

Muskel-Skelett-Beschwerden bei mobiler Bildschirmarbeit

Mobil Arbeitende weisen im Vergleich zu Beschäftigten, die im Büro arbeiten, ein höheres Risiko für neu auftretende Schmerzen im unteren Rücken und für eine Zunahme von Nackenschmerzen auf. Das ist das Ergebnis einer Online-Befragung unter mehr als 1.000 Beschäftigten. Die Ausstattung ihres mobilen Arbeitsplatzes war unterschiedlich gut. Das wirkte sich auf das Muskel-Skelett-System aus. Beschäftigte mit einer schlechteren ergonomischen Ausstattung hatten im Vergleich zu jenen mit guter oder optimaler Ausstattung eine doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit, neue Schmerzen im Nacken oder oberen Rücken zu entwickeln. Die Studie gibt Arbeitgebern Handlungsempfehlungen zum



ADOBE STOCK/JELENA

Schutz der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. So sollten Beschäftigte für die Bedeutung der richtigen Einrichtung des Bildschirmarbeitsplatzes sensibilisiert werden. Auch sollten Arbeitgebende sicherstellen, dass alle Beschäftigten über das notwendige Wissen verfügen, um selbst Bildschirm, Stuhl und Schreibtisch in eine optimale Position zu bringen. Die Arbeit an einem vollständig ausgestatteten Arbeitsplatz ist der mit einem Smartphone oder Touchpad vorzuziehen. Empfohlen wird außerdem, regelmäßig für geeignete arbeitsmedizinische Vorsorge zu werben.

Studienergebnisse:
dguv.de/ipa-ipa-aktuell-20

In Richtung gesund

Ein neuer Wegweiser hilft bei der Gestaltung **ergonomischer Arbeitsplätze**. Eine wichtige Quelle für Arbeitgebende, um ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Gewährleistung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen nachzukommen.

Arbeitgebende und Unternehmen sind gemäß Paragraph 3, Absatz 1 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtet, dafür zu sorgen, dass Beschäftigte sicher und gesund arbeiten können. Dafür müssen sie die erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen treffen, diese überprüfen und bei Bedarf anpassen. Verstellte Fluchtwege etwa oder kaputte Arbeitsmittel fallen leicht auf. Aber ist auch die Beleuchtungssituation im Büro so gestaltet, dass sich Mitarbeitende zu jeder Tageszeit wohlfühlen und ohne Beeinträchtigung – also ergonomisch – arbeiten können? Das ist weniger schnell ersichtlich. Ergonomische Arbeitsbedingungen sind aber ein Faktor für

FELDER DER ERGONOMISCHEN ARBEITSGESTALTUNG

- Physische Belastung
- Psychische Belastung
- Vibration
- Lärm
- Innenraumklima
- Hitzearbeit
- Kältearbeit
- Beleuchtung
- Sonnenstrahlung
- Bildschirmarbeit



RAUFELD

langfristig gesundes, motiviertes und effizientes Arbeiten und somit auch wichtig für die unternehmerische Planbarkeit. Darum ist es für Unternehmen und Führungskräfte lohnenswert, sich mit der Gestaltung ergonomischer Arbeitsbedingungen zu beschäftigen. Bei der Etablierung hilft die neue DGUV Information 209-098 „Mensch und Arbeitsplatz – Wegweiser ergonomische Arbeitsgestaltung“.

Die relevanten Gestaltungsfelder

Sie greift zehn Gestaltungsfelder auf (→ *Illustration Seite 6*) und beantwortet – den Prozessschritten einer Gefährdungsbeurteilung folgend – die in Sachen Arbeitsplatzgestaltung dafür wichtigen Fragen: Wo ist die Gefährdung oder Belastung relevant? Welche Auswirkungen können diese auf den Menschen haben? Was ist bei der Beurteilung der Belastung besonders zu beachten?

Rechtliche Grundlagen auf einen Blick

Jedes Kapitel des Wegweisers endet mit den rechtlichen Grundlagen, die verbindliche Anforderungen für die jeweiligen Gestaltungsfelder beinhalten. Auch die passenden DGUV Informationen, die für die Anpassung, Verbesserung oder Neugestaltung herangezogen werden sollten, sind genannt und verlinkt. So können Führungskräfte, die eine Veränderung anstoßen wollen, tiefergehende Informationen sofort einsehen. Die DGUV Informationen selbst sind zwar nicht rechtsverbindlich, enthalten aber praxisnahe Empfehlungen zu den rechtlich verbindlichen Verordnungen. Orientieren sich Führungskräfte bei der Gestaltung ergonomischer Arbeitsbedingungen am Wegweiser und den angegebenen DGUV Informationen, profitieren sie vom praktischen Erfahrungsschatz der Betriebe.



**Langfristige
Gesundheit,
gefördert durch
ergonomische
Arbeitsplätze.**



Wegweiser ergonomische
Arbeitsgestaltung:
publikationen.dguv.de
Webcode: p209098

GETTY IMAGES/WILDPixel, COCKELMA

ALLES, WAS RECHT IST

Für die Begutachtung von Post-Covid-Erkrankungen

liegt erstmals eine Empfehlung, herausgegeben von der

DGUV, vor. Sie richtet sich in

erster Linie an Sachver-

ständige, die das Vorlie-

gen einer Post-Covid-

Symptomatik und

der daraus resultie-

renden Gesundheits-

schäden prüfen, den

ursächlichen Zusam-

menhang mit der berufli-

chen Tätigkeit beziehu-

ngsweise mit einem bereits anerkannten

Versicherungsfall beurteilen und/oder eine

Empfehlung über die daraus erwachsende

Minderung der Erwerbsfähigkeit (MdE)

abgeben müssen.

publikationen.dguv.de

Webcode: p022698

Theater, Konzert, Musical oder öffent-

lich-rechtliche Fernsehsendung – die

aktualisierte DGUV Information „Sicherheit

bei Veranstaltungen und Produktionen“

liefert praxisgerechte und rechtskonforme

Hilfen zur Organisation und Durchführung.

Unternehmerinnen und Unternehmern,

Führungskräften und Verant-

wortlichen für die Veran-

staltungsdurchführung

dient sie als Leitfaden.

Thematisiert werden

neben Maßnahmen zu

Brandschutz, Technik

und persönlicher Schutz-

ausrüstung (PSA) auch

Faktoren wie Gewaltpräven-

tion und Hygienekonzepte. Die Infor-

mation verbindet anwendbare Regeln der

Technik, Inhalte aus weiteren DGUV

Informationen und Standards der Enter-

tainmentbranche.

publikationen.dguv.de

Webcode: p215310



Weitere Meldungen online:

topeins.dguv.de/recht



Recruiting mit Anziehungskraft

Die sogenannten Amtfluencerinnen und Amtfluencer der Stadt München sorgen für ehrliche Einblicke und transparente Kommunikation zur Arbeit bei der Stadt. Um als öffentliche Verwaltung im **Wettbewerb um Fachkräfte** zu punkten, braucht es aber noch mehr.

VON DANA JANSEN

Hier wird zwar nicht der Papst gewählt, aber rauchen darf's trotzdem kräftig!" lautet der Titel eines Videos, das Tom Straub, Bauingenieur bei der Stadt München, auf LinkedIn postet. Im Video filmt er, wie in einem städtischen Verkehrstunnel videogestützte Branddetektion und die automatisierte Tunnellüftung getestet werden (→ *Abbildung Seite 10*). „Test geglückt“, schreibt er darunter, „die Lüftungssteuerung hat sich auch in der Praxis bewährt!“

Wie die Praxis der Arbeit bei der Stadt München aussieht, zeigen auf dem sozialen Netzwerk neben Straub noch etwa 50 weitere Beschäftigte der bayerischen Landeshauptstadt. Von Gartenbau und Stadtbegrünung über IT, Personalreferat, Bildung und Verwaltung bis hin zur Feuerwehr sind Mitarbeitende dabei, über alle Altersgruppen und Hierarchieebenen hinweg.

Diese sogenannten Amtfluencerinnen und Amtfluencer (abgeleitet von dem Wort Influencer für Personen, die Inhalte in sozialen Medien teilen und dort eine große Reichweite haben) sind Teil der Kampagne „München unser Kind!“, die 2021 von der Stadt gestartet wurde. „Sie sollen die Arbeit in der Stadtverwaltung mit Leben und persönlichen Perspektiven füllen“, sagt Stefanie Nimmerfall aus dem Referat Personalmarketing – eine von zwei Betreuerinnen des Amtfluencer-Programms. „Im Wettbewerb um Fachkräfte setzt das ein starkes Signal. Wir zeigen: Wir sind offen, modern und vielfältig.“

Spannende Arbeitgebermarke

Der Fachkräftemangel ist im öffentlichen Dienst, bei Behörden und in der Verwaltung ein drängendes Thema. Laut Deutschem Beamtenbund fehlen bereits jetzt 570.000 Beschäf-

AUF DEN PUNKT

- **Stellen neu zu besetzen**, ist im öffentlichen Dienst aufgrund des Arbeitskräftemangels nicht einfach.
- **Bei der Personalsuche** gilt es, modern und vielseitig zu denken und Maßnahmen an der Zielgruppe auszurichten.
- **Mitarbeitende** können die Unternehmenswerte und Vorteile der Arbeit nach außen tragen.
- **Dafür braucht es** attraktive Arbeitsbedingungen und offene Führungskräfte.



LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN(2)

Stefanie Nimmerfall

aus dem Personalmarketing der Stadt München und

Andreas Mickisch,

Leiter des Personal- und Organisationsreferats

tigte. Künftig dürften es noch mehr werden. „Geht die große, ältere Arbeitnehmendengeneration in Rente, gibt es zu wenig nachrückendes Personal“, bestätigt Dr. Annekatrin Wetzstein, Leiterin der Abteilung „Themenentwicklung und Praxis-transfer“ am Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG). Das erhöht bereits die Arbeitsmenge und Arbeitsbelastung der jetzigen Beschäftigten und gefährdet ihre Gesundheit.

Deshalb ist es wichtig, die Personalsuche nachhaltig zu denken. „Neue Mitarbeitende zu gewinnen beginnt nicht erst bei der Stellenanzeige und endet auch nicht beim Vertragsabschluss“, so die Expertin. Entscheidend sind die Rahmenbedingungen der Arbeit. Nur wenn diese stimmen, gehen Beschäftigte gern ihrem Job nach und bleiben lange. Diese Zufriedenheit lässt sich ehrlich und transparent nach außen kommunizieren, kann die Arbeitgebermarke stärken und potenzielle Mitarbeitende anziehen. „Besonders den jüngeren Generationen sind Punkte der Mitarbeitendenbindung wichtig“, so Wetzstein. Sie legen eine höhere Berufswechselbereitschaft an den Tag. Um eine zunehmende Fluktuation und damit einhergehende höhere Belastung für die bleibenden Mitarbeitenden zu verhindern, sollten Arbeitsbedingungen, Berufsalltag und die Menschen dahinter bereits im Recruitingprozess erklärt werden. So können Interessierte früh einschätzen, ob der Arbeitsplatz zu ihnen passt – aktuell sowie auf lange Sicht.

Aus verschiedenen Studien gehen rund 20 zentrale Faktoren hervor, die zur Mitarbeitendenbindung



570.000

Arbeitskräfte fehlten dem öffentlichen Dienst im Jahr 2025.

Das sind bereits 20.000 mehr als im Jahr zuvor.

Monitor öffentlicher Dienst 2025 des Deutschen Beamten Bundes

beitragen – und gleichzeitig die Attraktivität von Arbeitgebenden im Recruitingprozess erhöhen. Darunter: Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, flexible Arbeits(zeit)-modelle, Weiterbildungen und Qualifizierungsmöglichkeiten, Angebote für sicheres, gesundes Arbeiten, Gesundheitsförderung oder Arbeitsplatzsicherheit. Auch eine marktgerechte Vergütung und Karriereperspektiven gehören dazu. Weil Führungskräfte das nicht immer direkt beeinflussen können, ist es umso wichtiger, dass sie im Bereich ihrer Optionen die Rahmenbedingungen bestmöglich gestalten.

Mitarbeitende binden

„Auf andere Faktoren haben sie durchaus Einfluss“, betont die Expertin. Etwa auf offene, transparente Kommunikation, konstruktives Feedback, Wertschätzung und Anerkennung, Mitsprachemöglichkeit der Beschäftigten und eine abwechslungsreiche Tätigkeitsgestaltung – sowie eine gute Führung und Teamkultur. Mit diesen Punkten muss sich der öffentliche Dienst

gegen die Konkurrenz aus der freien Wirtschaft behaupten.

Auch in München liegt der Fokus neben der Personalsuche ebenso darauf, erfahrene Beschäftigte dank passender Arbeitsbedingungen und sinnstiftender Arbeitsinhalte zu halten. Das Amtfluencer-Programm trägt dazu bei. Nimmerfall und ihre Kollegin starteten es 2023 und sind seitdem für Konzeption, Betreuung und strategische Weiterentwicklung verantwortlich. „Vor Beginn waren einige interne Abstimmungen nötig, etwa mit dem Personalrat, der Datenschutz- und Rechtsabteilung“, erklärt sie. Es galt, Rahmenbedingungen zu klären und Ziele zu definieren. Auch die Unternehmensführung wurde über den Mehrwert informiert, denn „als Verwaltung haben wir mit unserer Influencer-Aktivität auf LinkedIn echtes Neuland betreten“, sagt Nimmerfall. „Anfangs mussten wir Skepsis seitens der Führungskräfte ausräumen. Social Media ist einigen noch suspekt. Aber unser Konzept war überzeugend und dank der starken Inhalte werden Führungskräfte zunehmend offener – einige posten schon selbst aktiv.“

Die Amtfluencerinnen und Amtfluencer arbeiten in einem strukturellen, konzeptionellen Rahmen – können darin aber frei posten. „Es

Podcast, Video, Website – mögliche Beschäftigte können über viele Kanäle erreicht werden. Diese sollten zum Unternehmen passen.



BILDMONTAGE: RAUFELD, ADOBE STOCK/GUTEKSK7, TOM STRAUB LINKEDIN



Die ungestellten, realistischen Einblicke aus dem Berufsleben der Münchner Amtfluencerinnen und Amtfluencer zieht viele Interessierte an.

IMPULSE

PRAXISBEISPIELE

und Maßnahmen anderer Verwaltungen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes:

Umfangreiche Kampagne vom Landkreis Böblingen: Arbeitgebermarke stärken via Social Media; Karrierewebsite für Informationen; Plakate, Postkarten und Merchandise-Produkte; durchgängiges Corporate Design
viel-mehr-fuers-leben.de

TikTok-Kanal der Polizei NRW: Humorvolle Vorstellung von Arbeit, Kollegium und Anforderungen an Bewerbende, ergänzt durch YouTube- und Podcast-Formate des „Team 110“
tiktok.com
Suche: polizei.nrw

Instagram-Auftritt der Bezirksregierung Oberbayern für Grund-, Mittel- und Förderschulen: Lockere Ansprache, Vorstellung von Arbeit und Kolleginnen und Kollegen, um spielerisch Lehrkräfte zu finden
instagram.com, Suche: Lehramt.mittelschule

Karrierepodcast der Stadt Essen: Beschäftigte aus der Verwaltung geben im Gespräch Einblicke in ihre Arbeit
essen.de, Suche: Filterkaffee Faxgeräte

Recruiting Tag des Bundeskriminalamtes: Infotag zu Berufsmöglichkeiten für interessierte IT-lerinnen und IT-ler, Vorstellungsgespräche vor Ort möglich
bka.de, Suche: Recruiting Day

gibt keine Redaktionspläne, keine Abstimmungsschleifen, keine kontrollierten Texte“, so Nimmerfall. „Es geht um Vertrauen, Freiraum und echte Einblicke.“

Erfolge beim Recruiting

Das scheint zu wirken. Bewerbende berichten, dass sie durch die mehr als 100 monatlichen Beiträge auf LinkedIn auf die Jobs bei der Stadt aufmerksam geworden sind. Die Followeranzahl der Stadt München auf LinkedIn stieg 2024 um 46 Prozent, den etwa 50 Corporate Influencerinnen und Influencern folgen mittlerweile zusammen über 80.000 Personen. 2025 haben auch die Bewerbungen für Ausbildungs- und Studienplätze ein neues Rekordhoch erreicht. Das zeigt: Die Arbeit in der Stadtverwaltung wird sichtbarer. Die konkreten Bewerbungen laufen dann digital über das Karriereportal, das im Zuge von „München unser Kind!“ eingeführt wurde und den Zugang und den Bewerbungsprozess vereinfacht.

Passende Maßnahmen

Dort sind auch die Benefits, Unternehmenswerte und Antworten auf häufige Fragen für die Bewerbenden leicht verständlich, mit Grafiken und einem Imagefilm im neuen Corporate Design aufbereitet. Interessierte können so auf einen

Blick alle für sie relevanten Infos einsehen. Welche Recruitingmaßnahmen passend sind, hängt vom Unternehmen ab. Karrierewebsite, Social Media Auftritt, Imagefilm, Plakatkampagne, Tag der offenen Tür, Podcast – Möglichkeiten gibt es viele (→ *Impulse Seite 11*). Bei der Analyse, Konzeption und Einführung können externe Dienstleistungsunternehmen dienlich sein – beispielsweise bei der Frage, ob alle Zielgruppen ausgeschöpft sind (→ *Gut zu wissen Seite 12*). Menschen mit Einwanderungsgeschichte etwa sind laut dem Statistischen Bundesamt im öffentlichen Dienst hierzulande stark unterrepräsentiert, aber ein wichtiger Faktor im Kampf gegen den Fach- und Arbeitskräftemangel. Sie sollten im Recruitingkonzept berücksichtigt werden.

In München unterstützte zum Konzept anfangs eine Agentur. „Das half, die Marke zu schärfen und einen Blick von außen einzuholen“, sagt Andreas Mickisch, Leiter des Personal- und Organisationsreferats der Stadt, das vom Recruiting über Personalservice bis zu Gesundheit und Arbeitssicherheit verschiedene



GUT ZU WISSEN

ZIELGRUPPENANSPRACHE

Ältere Fachkräfte: wertschätzende, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung und Weiterbildungsmöglichkeiten aufzeigen

Jüngere Fachkräfte: mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Vorbilder visuell präsentieren, geschlechtersensible Ansprache/Formulierungen, Familienfreundlichkeit aufzeigen

Auszubildende: Praktika ermöglichen, flexible, breit gefächerte Ansprache (Social Media, Schulbesuche, Messeauftritte)

Arbeitslose Fachkräfte: über die Bundesagentur für Arbeit (schneller Arbeitseinstieg und Förderung möglich)

Internationale Beschäftigte: Anforderungsprofil definieren, Unterstützung anbieten etwa für Rechtliches und Behördliches, Sprachkurse, Mentorenprogramme und Integrationsbeauftragte etablieren

Menschen mit Behinderung: über die Bundesagentur für Arbeit oder Berufsförderungswerke, barrierefreie Bewerbungsprozesse, Möglichkeit der Stellenanpassung benennen

Ohne Abschluss: Ausbildungs-, Umschulungs-, Teilqualifikations-, Aufstiegsmöglichkeiten benennen, Ansprache über Social Media

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung – Zielgruppen: **kofa.de > Mitarbeiter finden > Zielgruppen > Überblick**

Themen bearbeitet. Er betont auch die Schlüsselrolle von Führungskräften: „Sie setzen überhaupt erst den Rahmen dafür, dass Mitarbeitende Unternehmenswerte wie Arbeitsschutz, Entwicklung und Wertschätzung erleben – und nur dann auch aktiv zeigen und authentisch darüber berichten können.“ Deshalb ist in „München unser Kindl“ auch das Gesundheitsmanagement fest verankert. „Zusammen mit dem

Wie ist das Unternehmen ausgerichtet, welche Werte werden vertreten? Wichtige Punkte für potenzielle Mitarbeitende

ADOBE STOCK/PICTURE PARTNERS



Betrieblichen Gesundheitsmanagement schaffen wir ein Umfeld, in dem sich alle sicher und unterstützt fühlen“, so Mickisch. Denn auch Ältere oder Langzeitmitarbeitende sollen gefördert werden. Für sie gibt es Weiterbildungen, digitale Lernplattformen und Coachings. Damit Maßnahmen übereinstimmen, arbeiten Fachabteilungen für Kommunikation, Marketing, Recruiting und eben auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement Hand in Hand.

Da die Arbeit auf LinkedIn zu den eigentlichen Tätigkeiten hinzukommt, muss sichergestellt sein, dass sie niemanden überfordert. „Gerade



Es geht um
Vertrauen,
Freiraum und
echte Einblicke.

Stefanie Nimmerfall
Personalmarketing der Stadt
München

in stressigen Zeiten ist es deshalb völlig okay, wenn mal weniger gepostet wird“, erläutert Nimmerfall. Sie ist aber als Ansprechperson immer erreichbar, wenn Fragen oder Bedenken aufkommen, organisiert Netzwerktreffen – online oder vor Ort – für Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern des Programms. Inzwischen sind die Amtfluencerinnen und Amtfluencer auch innerhalb der Stadtverwaltung zu internen Ansprechpersonen für bestimmte Themen geworden. „Das große Interesse motiviert und stärkt die Identifikation mit der Stadt“, so Nimmerfall. „Genau das zählt für uns: Sichtbarkeit nach außen – und Wir-Gefühl nach innen.“

Dieses Ziel zu verfolgen, rät Mickisch auch anderen Verwaltungen und Unternehmen im öffentlichen Dienst. „Erst überlegen, wie die Unternehmenswerte nach außen getragen werden können – und dann einfach mal anfangen.“ Nimmerfall rät Arbeitgebenden, öfter mutiger zu kommunizieren: „Nicht nur als Institution, sondern als Mensch.“ Und vor allem dort, wo sich die Zielgruppe aufhält.

Mit Werten werben:
topeins.dguv.de, Suche: Employer Branding

Sich(er) verstehen _

Konflikte lösen mit System

Führungskräfte sollten bei Streitigkeiten innerhalb des Teams vermitteln. Doch manchmal scheitert jeder Lösungsansatz, die Positionen der Konfliktparteien sind verhärtet. Dann kann **eine Mediation** helfen, den Knoten zu entwirren.

Unstimmigkeiten gibt es in jedem Unternehmen. Das ist zunächst nicht weiter dramatisch – wenn die Beteiligten sich zusammensetzen und eine Lösung finden. Tun sie das nicht, kann aus einer kleinen Auseinandersetzung eine große Krise entstehen. Kommt die Führungskraft mit Konfliktgesprächen nicht weiter, dann kann eine Mediation hilfreich sein.

WAS IST EINE MEDIATION?

Eine Mediation ist ein moderiertes Verfahren, um Konflikte gemeinsam zu bearbeiten. Dabei kommen verschiedene Gesprächstechniken zum Einsatz: gezielte Fragen ebenso wie aktives Zuhören und das Spiegeln von Gesagtem. Der strukturierte kommunikative Prozess setzt sich aus mehreren Phasen zusammen, an deren Ende ein gemeinsamer Lösungsansatz steht. Zentrale Grundpfeiler einer Mediation sind Freiwilligkeit, Allparteilichkeit und ein ergebnisoffenes Verfahren.

WER FÜHRT EINE MEDIATION DURCH?

Theoretisch kann die Führungskraft selbst eine Mediation durchführen, sofern sie über Grundkenntnisse zum Thema verfügt. Insbesondere bei größeren Konflikten ist es aber meist sinnvoll, eine externe, fachlich geschulte Person zu beauftragen – nicht zuletzt, um Neutralität zu gewährleisten. Organisationen wie der Bundesverband Mediation Wirtschaft und Arbeitswelt e. V. helfen bei der Suche nach einer Fachperson.

WARUM LOHNT SICH EINE MEDIATION?

Schwelende Konflikte belasten das ganze Team. Die angespannte Stimmung erhöht das Stresserleben, Ärger demotiviert, die Arbeitsleistung leidet. Auch das Risiko für Arbeitsunfälle steigt, wenn Beschäftigte durch die permanente Anspannung unkonzentriert sind. Zudem ist ein ungelöstes Problem, das Unternehmensentscheidungen verzögert, auch ein wirtschaftliches Risiko.

Hinweis: Nicht immer ist eine Mediation geeignet. Ist eine Auseinandersetzung etwa bereits eskaliert, besteht ein starkes Machtungleichgewicht zwischen den Parteien oder geht es um rein rechtliche Themen, braucht es andere Maßnahmen.

MEDIATION SCHRITT FÜR SCHRITT:

- 1 Rahmenbedingungen klären:** Die Mediatorin oder der Mediator erklärt den Prozess und die Regeln.
- 2 Themen und Ziele benennen:** Worum geht es den Konfliktparteien, welche Themen sollen angesprochen werden und was ist das gewünschte Ergebnis der Mediation?
- 3 Perspektiven/Bedürfnisse beleuchten:** Die Mediatorin oder der Mediator ergründet mit gezielten Fragen den „wahren“ Konflikt: Welche Bedürfnisse und Wünsche stehen hinter der Auseinandersetzung?
- 4 Lösungen suchen und verhandeln:** Eine kreative Ideenfindung durch die Konfliktparteien wird von der Mediatorin oder dem Mediator moderiert. Realistische Lösungen werden nach und nach eingegrenzt.
- 5 Lösungen beschließen, Konflikt beilegen:** Bestenfalls wird Konsens für eine Lösung erreicht. Diese wird schriftlich fixiert.



Gute Gespräche in Konfliktsituationen:
topeins.dguv.de, Suche: Konfliktsituationen

Führen ohne Vorurteile

Inklusion ist maßgeblich Führungsaufgabe. Unbewusste Denkmuster können dazu führen, dass Vorgesetzte **Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz benachteiligen** – ohne böse Absicht. Fünf Aussagen illustrieren beispielhaft, wie es anders geht.

VON ISABELLE RONDINONE

MIKROAGGRESSIONEN

Kleine Bemerkungen und vermeintlich harmlose Scherze können für Menschen mit Behinderung verletzend sein, ihre Kompetenz infrage stellen oder sie ausgrenzen. Dazu zählen Formulierungen wie „Dafür machen Sie das aber echt gut“ oder „Ihre Behinderung sieht man Ihnen gar nicht an“. Solche sogenannten Mikroaggressionen wirken wie „Nadelstiche“. Sie summieren sich über die Zeit und wirken psychisch belastend. Betroffene klagen über emotionale Erschöpfung, Stress und Unwohlsein.

Chancengleichheit und Inklusion am Arbeitsplatz sind rechtlich verankert: unter anderem in der UN-Behindertenrechtskonvention, im Grundgesetz, im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz sowie im Behindertengleichstellungsgesetz. Damit ist Inklusion Teil professioneller Führung.

Aktuelle Studien zeichnen ein differenziertes Bild. Laut Statistik der Arbeitsagentur waren 2023 im Schnitt rund 220.000 schwerbehinderte Menschen in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt. Erfreulicherweise erfüllten öffentliche Arbeitgeber damit ihre Beschäftigungspflicht zu 92 Prozent. Aber: Eine repräsentative Befragung des Bundesministeriums Arbeit und Soziales (2022) zeigt, dass Frauen und Männer mit Behinderung ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten deutlich schlechter beurteilen als nicht beeinträchtigte Menschen. Und eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (2024) legt dar, dass Menschen mit Behinderung deutlich seltener Führungsverantwortung tragen. Beim Thema Chancengleichheit gibt es demnach noch Luft nach oben.

Eigene Rolle reflektieren

Führungskräfte im öffentlichen Dienst stehen in der Verantwortung, Barrieren abzubauen und Diskriminierung zu verhindern. „Mitunter übersehen sie jedoch ihren eigenen Anteil an diesem Problem. Diskriminierung geschieht oft unbewusst, beispielsweise durch Verhaltensweisen, Sprache oder Strukturen“, sagt Betty Willingstorfer, Leiterin des DGUV-Sachgebiets „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“. Gerade deshalb sei Selbstreflexion für Führungskräfte so wichtig.

Ein Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang lautet: „Unconscious Bias“. Er bezeichnet unbewusste Vorurteile und Denkmuster, die jede und jeder mit sich trägt. Sie wirken subtil, zum Beispiel wenn wir Situationen oder Menschen bewerten und ihnen bestimmte Kompetenzen und Merkmale zuschreiben. Inklusive Führung bedeutet, genau diese Denkmuster zu erkennen und aktiv gegenzusteuern. Schulungen, Sensibilisierung und Dialog können bereits große Wirkung entfalten.

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

**„ICH BEHANDLE ALLE GLEICH.
ICH WILL NIEMANDEN BEVORZUGEN.“**

Gleichbehandlung bedeutet nicht automatisch Gerechtigkeit. Beispiel: Wenn eine Mitarbeiterin mit Hörbehinderung dieselben Arbeitsanweisungen wie alle anderen erhält, aber keine schriftliche Zusammenfassung bekommt, ist das Ergebnis nicht gleich. Chancengleichheit entsteht erst, wenn unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigt werden. Nachteilsausgleiche sind keine Bevorzugung, sondern ein notwendiges Mittel, um faire Bedingungen herzustellen.

**„ICH HABE NOCH NIE
JEMANDEN DISKRIMINIERT.“**

Die wenigsten Menschen möchten andere bewusst benachteiligen. Dennoch können stereotype Wahrnehmungen und sogenannte Mikroaggressionen (→ Infokasten **Seite 14**) dazu führen, dass sich Mitarbeitende ausgegrenzt fühlen. Wenn eine Führungskraft sagt: „Toll, dass Sie trotz Ihrer Einschränkung so engagiert sind“, dann ist das gut gemeint, kann aber verletzend sein.

**„FÜR INKLUSION IST DIE SCHWER-
BEHINDERTENVERTRETUNG ZUSTÄNDIG.“**

Inklusion ist keine Aufgabe, die an andere Stellen delegiert werden kann. Betty Willingstorfer sagt: „Zwar spielen Schwerbehindertenvertretung, Personalabteilung und Integrationsamt eine wichtige Rolle und unterstützen die Führungskraft, doch die Verantwortung der Führungskraft bleibt bestehen.“ Wer Mitarbeitende ausschließlich an andere Stellen verweist, entzieht sich der Führungsverantwortung.

**„BEI UNS IST ALLES
BARRIEREFREI ERREICHBAR.“**

Barrieren sind nicht nur baulicher Natur. Sie entstehen auch durch die Unternehmenskultur, Strukturen und (starre) Arbeitsabläufe. „Unflexible Arbeitszeitregelungen können für Menschen mit chronischer Erkrankung ein Hindernis sein. Eine klare und verständliche Sprache erleichtert allen die Teilhabe; insbesondere Kolleginnen und Kollegen mit kognitiven Einschränkungen sind darauf angewiesen“, gibt Jürgen Meß, Leiter des DGUV-Sachgebiets „Barrierefreie Arbeitsgestaltung“ zu bedenken. Wer selbst nicht betroffen ist, nimmt Barrieren oft nicht wahr. Umso wichtiger ist es, Menschen mit Behinderung einzubeziehen und ihnen zuzuhören.

**„WIR HABEN GERADE
WICHTIGERE THEMEN.“**

Wenn Fachkräftesicherung und Digitalisierung im Vordergrund stehen, erscheint Inklusion nachrangig. Doch Inklusion ist verpflichtend und in zentralen Gesetzen verankert. „Bei Menschen mit Behinderung handelt es sich oft um sehr gut qualifizierte und hochmotivierte Fachkräfte, deren Potenzial Arbeitgebende aufgrund mangelnder Barrierefreiheit und Inklusion nicht nutzen können, obwohl sie dringend benötigt werden“, sagt Jürgen Meß. Wer Inklusion konsequent mitdenkt, legt einen wichtigen Baustein für die Fachkräftesicherung.



RAUFELD

GUT ZU WISSEN

WAS GILT RECHTLICH?

- **Arbeitsverbot:**
Mitarbeitende, die erkennbar nicht in der Lage sind, ihren Tätigkeiten nachzukommen, ohne eine Gefahr für sich und andere darzustellen
- **Subjektiver Eindruck:**
Führungskräfte entscheiden nach eigenem Ermessen, ob Mitarbeitende weiterarbeiten können
- **Beispielkriterien für Intervention:** wahrnehmbarer Alkoholgeruch, auffälliges Verhalten wie aggressives Auftreten oder deutliche Anzeichen für Müdigkeit

WIE VORGEHEN, UM EINZUGREIFEN?

- **Dienstvereinbarung heranziehen:** Sie enthält meist einen Stufen- oder Eskalationsplan und bietet Orientierung
- **Unterstützung holen:** Die bieten Betriebsärztin/ Betriebsarzt, Sozialberatung und Suchtbeauftragte
- **Fehler dokumentieren:** Beobachtete Versäumnisse und Auffälligkeiten schriftlich festhalten

Beispiel für einen Stufenplan:
topeins.dguv.de, Suche: Drogentest anordnen?



Besser rauschfrei

Bemerken Führungskräfte **Suchtmittelmissbrauch bei Beschäftigten**, müssen sie eingreifen. Die Vorgehensweise sollte eine Dienstvereinbarung genauer definieren.

VON JÖRN KÄSEBIER

Der Missbrauch von Suchtmitteln wie Alkohol, Drogen oder Medikamenten durch Beschäftigte bleibt am Arbeitsplatz nicht ohne Folgen.

ADOBE STOCK/VELIMIR



Wie handeln, wenn Beschäftigte Anzeichen einer Alkoholsucht zeigen? Ein sensibles Thema, so auch für eine Führungskraft der Universität Greifswald, die sich mit der Situation konfrontiert sah. Die Universität verfügte zwar über eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit Suchtgefährdeten und Suchtkranken. „Rückblickend stellte sich heraus, dass die darin beschriebenen Handlungsschritte für die Führungskraft noch zu wenig greifbar und zu komplex waren“, sagt Eva Hälke-Plath, Leiterin des Referats Personal.

Die Universität nahm das zum Anlass, die Dienstvereinbarung für ihre rund 1.500 hauptberuflich Beschäftigten (ohne Universitätsmedizin) zu überarbeiten. Die Vereinbarung regelt, wie die Universität Greifswald als Arbeitgeberin ihrer Fürsorgepflicht nachkommt. Denn Arbeitgebende sind verpflichtet, über die Führungs-

kräfte einzugreifen, wenn Beschäftigte sich oder andere gefährden (→ *Gut zu wissen* **Seite 16**).

Bei der Überarbeitung war neben dem Referat Personal die kollegiale Suchtberatung der Universität federführend. Die neue Dienstvereinbarung trat im März 2025 in Kraft und ist klarer strukturiert. Das erleichtert es den Führungskräften, sie als Handlungsleitfaden zu nutzen. Zunächst steht ein Klärungsgespräch an, in dem Vorgesetzte dem Verdacht des Suchtmittelmissbrauchs nachgehen. Dann beginnt die eigentliche Intervention. Ziel soll sein, die Betroffenen in einem abgestuften Konzept zu motivieren, ihr Verhalten zu verändern und damit ihre Arbeitsfähigkeit sowie ihren Arbeitsplatz zu erhalten. „Im Plan ist außerdem definiert, wann weitere Gespräche stattfinden und welche Personen hinzugezogen werden“, so Hälke-Plath (→ *Checkliste* **Seite 19**). Er gibt auch vor, ab wann suchtbetroffenen Personen arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen.

Über Hilfsangebote informieren

Zu jedem Gespräch gibt es Musterprotokolle, die Vorgesetzte als Gesprächsgrundlage und zur Dokumentation nutzen können. „In der alten Vereinbarung hatten wir definiert, dass Führungskräfte betroffene Beschäftigte auf Hilfsangebote hinweisen sollen. Diese wurden aber nicht näher benannt, das wurde nun nachgeholt.“ Aufgelistet sind die Kontaktdaten zu internen Stellen wie der kollegialen Suchtberatung und dem Betriebsärztlichen Dienst, aber auch zu externen Informations- und Hilfsangeboten, die regional oder bundesweit tätig sind. Menschen, die Suchtmittel missbrauchen, fehlen häufiger bei der Arbeit als Nicht-Betroffene. Regelmäßige Rückkehrgespräche aus der Krankheit sind besonders wichtig, daher enthält die neue Dienstvereinbarung nun auch einen Leitfaden, in dem beschrieben ist, wie ein Rückkehrgespräch aussehen kann.

Was genau unter den Begriff Suchtmittel fällt, ist in der neuen Dienstvereinbarung nicht mehr starr festgelegt. „Damit wollen wir verdeutlichen, dass nicht nur Alkohol, Drogen und Medikamente unter den Begriff fallen können, sondern auch stoffungebundene Süchte“, sagt die Personalleiterin. Bislang geht es in den wenigen Fällen an der Universität jedoch um Alkohol. Das deckt sich mit den Ergebnissen einer nicht repräsentativen Online-Umfrage der **top eins** im Vorfeld dieser Ausgabe.



Darin gaben 191 von 296 Teilnehmenden an, in ihrem Unternehmen oder der Einrichtung sei es zu problematischem Konsum von Suchtmitteln gekommen. Alkohol wurde mit Abstand am häufigsten genannt (184 Mal). Cannabis (66) und Nikotin (57) landeten auf den Folgeplätzen (mehrfache Antworten waren möglich).

Unternehmen und Einrichtungen können einen problematischen Konsum von Suchtmitteln nicht völlig verhindern. Sie können jedoch mit Präventionsarbeit das Risiko für Suchtmittelmissbrauch verringern. „Dazu hilft es, wenn das Thema nicht tabuisiert wird, sondern ein offener Umgang damit möglich ist“, sagt Arbeitspsychologin Dr. Marlen Cosmar. Am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) leitet sie das Referat „Arbeitswelten, Mobilität und Gesundheit“. Bei der **top eins**-Umfrage gaben 110 Teilnehmende an, dass an ihrem Arbeitsplatz über das Thema offen gesprochen werde.

Mit Gesundheitstagen und Workshops sensibilisieren

Um Suchtmittelmissbrauch vorzubeugen, sollten Unternehmen und Einrichtungen die persönlichen Fähigkeiten der Beschäftigten im Umgang mit Suchtmitteln stärken. Das kann in Form von Workshops geschehen, aber auch auf Informationsveranstaltungen wie zum Beispiel Gesundheitstagen. An der Universität Greifswald gibt es verschiedene solcher Angebote. „Suchtprävention ist immer wieder Bestandteil von Gesundheitstagen bei uns. Da gibt es beispielsweise die Möglichkeit, mit einer Rauschbrille die Auswirkungen von Alkoholkonsum zu simulieren. Und wir greifen das Thema in Vorträgen auf“, sagt Samuel Tomczyk, Suchtbeauftragter der Universität. Gemeinsam mit einer Kollegin unterstützt er in der kollegialen Suchtberatung betroffene Beschäftigte, berät aber auch Führungskräfte zum Umgang mit Fällen von Suchtmittelmissbrauch.

3 Mio.

Erwachsene im erwerbsfähigen Alter hatten 2019 eine alkoholbezogene Störung.

Das heißt, sie sind von Alkohol abhängig oder haben körperliche, seelische und/oder soziale Schäden durch den Konsum erlitten.

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (Jahrbuch 2024)

PICTURE ALLIANCE/LUKAS BARTH

Folgen von Alkoholeinfluss: Durch Rauschbrillen wird etwa der Tunnelblick simuliert.

Neben den Beratungen und Informationsveranstaltungen bietet die Hochschule unterschiedliche Kurse an, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen. Im Rahmen des Programms „The Working Mind“ zur Förderung von psychischer Gesundheit gibt es verschiedene Workshops. Einer richtet sich speziell an Führungskräfte und greift den Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz auf. Andere richten sich an alle Mitarbeitenden. „In diesen weisen wir auf Gefahren von ungünstigem Bewältigungsverhalten in Stresssituationen hin, wie etwa dem Griff zu Alkohol, Drogen oder Medikamenten“, so Tomczyk.

Psychische Belastung als Auslöser

Ein weiteres Präventionsinstrument für Führungskräfte ist die Gefährdungsbeurteilung (GBU). In der GBU sollten mögliche Belastungen bei der Arbeit erfasst sein – sowohl physische als auch psychische. „Daraus abzuleitende Gefährdungen möglichst gering zu halten, ist ein wichtiger Baustein der Suchtprävention“, so Cosmar. Bestimmte Arbeitsbedingungen können dazu führen, dass Beschäftigte verstärkt zu Suchtmitteln greifen. Über-, aber auch Unterforderung zählen dazu. Ein belastetes Klima im Team und mangelnde Wertschätzung

CHECKLISTE

MIT BETROFFENEN BESCHÄFTIGTEN SPRECHEN

- ☐ Das Ziel im Auge behalten, der betroffenen Person dabei zu helfen, arbeitsfähig zu bleiben oder wieder zu werden
- ☐ Für gute Gesprächsatmosphäre sorgen, etwa genügend Zeit für ein ungestörtes Gespräch einplanen
- ☐ Ruhig und sachlich bleiben, auf Augenhöhe kommunizieren und dabei Anteilnahme zeigen
- ☐ Beim Thema bleiben, eine Eskalation verhindern
- ☐ Rolle nicht verlassen, Vorgesetzte sind nicht Arzt oder Therapeutin
- ☐ Ich-Botschaften senden, etwa aus eigener Perspektive schildern, welche arbeitsvertraglichen Pflichtverletzungen Führungskräfte selbst bemerkt haben
- ☐ Am Ende des Gesprächs wichtige Punkte zusammenfassen und konkrete Abmachungen treffen
- ☐ Nächsten Gesprächstermin vereinbaren, bei dem geprüft wird, ob die Vereinbarungen eingehalten wurden
- ☐ Leugnen Beschäftigte das Problem, Unterstützung holen, etwa aus der Personalabteilung

Ausführlichere Tipps:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206054

können sich ebenfalls negativ auswirken. „Manchmal fehlt auch die soziale Kontrolle, etwa wenn die Beschäftigten in Einzel- oder Alleinarbeit tätig sind oder nachts mit weniger Kolleginnen und Kollegen als tagsüber zusammenarbeiten“, sagt Cosmar.

Für eine systematische Suchtprävention ist es hilfreich, diese im gesamten Unternehmen zu verankern – indem zum Beispiel der Arbeitsschutzausschuss (ASA) das Thema aufgreift oder wenn es in die Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) eingebunden wird. An der Universität Greifswald ist das der Fall. „Die Verzahnung mit entsprechenden Schnittstellen wie BGM und Studentischem Gesundheitsmanagement unter dem Dach der ‚Gesunden Universität‘ ist eng, um schnell gut unterstützen zu können“, sagt Tomczyk. Ein weiterer Vorteil der Hochschule: Hier wird auch zum Thema Suchtprävention geforscht. Gibt es neue Erkenntnisse, können diese rasch in die Praxis überführt werden.

Handlungsempfehlungen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206009

Anhaltende Wirkung

Wie **Nachhaltigkeitsziele und Arbeitsschutz** Hand in Hand gehen – und was Führung und Beschäftigte beitragen können, um eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben.

VON SIRKA SANDER

Manchmal kann die Synergie aus Klimaschutz und Arbeitsschutz so leicht sein. Am Universitätsklinikum Tübingen zum Beispiel bei Narkosegas. In der Anästhesie setzt das Klinikum Narkosegasfilter ein: Sie senken die Emissionen klimaschädlicher Gase und schützen zugleich das OP-Personal vor gesundheitlichen Belastungen. Auf Desfluran, ein besonders schädliches Narkosegas, wird seit 2022 komplett verzichtet. Ein klassischer Co-Benefit: weniger Emissionen, mehr Sicherheit. „Solche Maßnahmen sind greifbar. Die Leute merken: Hier passiert etwas“, sagt David Maier von der Stabsstelle Arbeitsschutz. „Und genau das trägt zur Arbeitszufriedenheit bei.“

2022 war am Klinikum die Stabsstelle Nachhaltigkeit geschaffen worden, um vorhandene Initiativen zu bündeln und sichtbar zu machen. Die Bestandsaufnahme zeigte: Vieles lief schon – es galt, zu sortieren und zu vernetzen. „Zielgruppe unserer Nachhaltigkeitsinitiativen

sind neben Umwelt und Klima vor allem die Mitarbeitenden. Für Patientinnen und Patienten zählt in erster Linie die gute medizinische Versorgung, aber die Mitarbeitenden sind jeden Tag vor Ort. Für sie ist Nachhaltigkeit ein Riesenthema“, sagt Holger Diemer, Leiter des Geschäftsbereichs Finanzen und der Stabsstelle Nachhaltigkeit.

Die Bedürfnisse der Beschäftigten im Fokus

Damit beschreibt Diemer zugleich die soziale Säule der Nachhaltigkeit: Sie rückt die Beschäftigten in den Mittelpunkt. Gemeint sind sichere, gesunde und faire Arbeitsbedingungen – ein Kernanliegen des Arbeitsschutzes. Neben der sozialen gibt es noch die ökologische und die ökonomische Säule. Doch am Uniklinikum zeigt sich besonders deutlich, wie stark die Initiativen an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet sind. Dazu gehört auch ein Ladeschrank für Akkus von Pedelecs, die darin sicher geladen werden können. Weitere Maßnahmen gehen direkt auf Ideen von Mitarbeitenden zurück, vom Ausbau des mobilen Arbeitens über pflanzenbasierte Mahl-

zeiten in der Kantine, ein Mehrweg-Pfandsystem, ein Fahrradparkhaus, Dienstfahrräder und Jobtickets für den ÖPNV bis hin zu Refill-Stationen für Wasserflaschen.

„Entscheidend war, dass die Ideen aus der Mitarbeiterschaft kanalisiert, geprüft und umgesetzt wurden, wo es nach eingehender Risikobewertung möglich war“, sagt Maier. Denn im Klinikalltag sind die Risiken vielfältig. Für Führungskräfte bedeutet das, diese Risiken früh mitzudenken und vorausschauend zu handeln. Auch Angelika Hauke

MAREIKE FREUND





Die Nachhaltigkeitsbotschafterinnen und -botschafter treiben die Veränderungen voran.

Holger Diemer

Leiter Stabstelle Nachhaltigkeit am Universitätsklinikum Tübingen

vom Kompetenzzentrum „Klimawandel und Arbeitsschutz (KKA)“ am Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA) betont: „Es muss geprüft werden, ob Nachhaltigkeit die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit fördert oder ob es zu Zielkonflikten kommt.“ Was ökologisch sinnvoll ist, kann nämlich mitunter neue Risiken für Beschäftigte bergen – doch ebenso oft entstehen Synergien ganz von selbst.

Neben dem Narkosegasfilter sind auch die genannten Maßnahmen zu Mobilität und Ernährung Beispiele

für Co-Benefits. Beides sind Stell-schrauben, an denen das Klinikum bereits gedreht hat. Nachhaltigkeit spielt aber nicht nur im Klinikalltag eine Rolle: Auch, wo man den Aspekt Nachhaltigkeit zunächst nicht vermutet, lassen sich Synergien entdecken – im IT-Bereich beispielsweise. Hauke erklärt: „Ein schlanker Programmiercode benötigt weniger Energie und vermindert die Angriffsfläche für Cyberangriffe und Sicherheitslücken. Dadurch wird die Industrial Security, also der Schutz von Industrieanlagen und -prozessen, verbessert.“

Nachhaltigkeit als Instrument der Personalbindung

Damit aus diesen vielen einzelnen Nachhaltigkeitsmaßnahmen eine Bewegung wird, braucht es Menschen, die das Thema im Alltag voranbringen. So hat die Uniklinik rund 130 Nachhaltigkeitsbotschafterinnen und -botschafter ernannt – Beschäftigte aus allen Klinikbereichen, die sich schon lange für nachhaltige Lösungen starkmachen. Sie haben keine Weisungsbefugnis, sondern geben Impulse im Alltag. Damit das nicht belehrend wirkt, wurden sie in wertschätzender Kommunikation geschult. Ziel ist es, Veränderungen positiv zu gestalten und die Belegschaft mitzunehmen. „Nachhaltigkeit wird nicht von einer Stabsstelle oder dem Vorstand erzielt, sondern durch die vielen kleinen Alltagsentscheidungen der Mitarbeitenden. Die Nachhaltigkeitsbotschafterinnen und -botschafter treiben die Veränderungen voran und kommunizieren sie in ihre Teams – ohne erhobenen Zeigefinger“, so Holger Diemer. 2024 wurde das Klinikum mit dem Deutschen Nachhaltigkeits-



17 Ziele

der Nachhaltigkeit umfasst die 2030-Agenda der Vereinten Nationen.

Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum bilden das Ziel Nummer 8, Gesundheit und Wohlergehen das Ziel Nummer 3.

Agenda 2030: unric.org/de/17ziele/

preis in der Kategorie „Vorreiter der Transformation im Gesundheitssektor“ ausgezeichnet.

Den Elan der Mitarbeitenden mitzunehmen und Nachhaltigkeit auch als Instrument der Personalbindung zu begreifen, das ist für ihn ein Schlüssel zum Erfolg. Für Führungskräfte hat er klare Empfehlungen: Leitung und Geschäftsführung müssen sichtbar hinter dem Thema stehen und der Personalrat gehört von Anfang an mit an den Tisch. Ebenso wichtig ist es, sich zu vernetzen und von bestehenden Beispielen zu lernen, statt alles neu zu erfinden. Mit einem klaren Konzept lassen sich Diskussionen über Detailfragen vermeiden, denn alle wissen, wohin die Reise geht. Es schafft nachvollziehbare Strukturen und regelt Verantwortlichkeiten.

„Nachhaltigkeit sollte als selbstverständlicher Grundsatz in die Unternehmenskultur eingehen, ähnlich wie Wirtschaftlichkeit“, so Diemer. Und es gehört auch ein Kommunikationskonzept dazu: In Tübingen übernimmt diese Rolle das „Green Käpsele“, eine Symbolfigur, die Beschäftigte regelmäßig in Posts und Aktionen an Nachhaltigkeit erinnert.

Beschäftigte zu beteiligen stärkt die Akzeptanz

Doch neben Konzepten und Kommunikation zählt noch etwas anderes: die Wirkung auf die Mitarbeitenden selbst. Angelika Hauke betont einen oft übersehenen Aspekt: „Wenn Menschen das Gefühl haben, sich aktiv in Veränderungsprozesse einbringen zu können, stärkt das ihre

THOMAS WÜTZ



Nachhaltig mobil:
ein Ladeschrank für
Pedelec-Akkus.

Selbstwirksamkeit. Gerade im Zusammenhang mit dem Klimawandel ist das wichtig, denn viele erleben ihn als Bedrohung, die psychisch belasten und krank machen kann.“ Die Möglichkeit zur Mitgestaltung wirkt dem entgegen. Sie senkt das Risiko von Erkrankungen und stärkt die soziale Säule der Nachhaltigkeit. Bis 2030 will das Uniklinikum Tübingen seine Emissionen im Vergleich zu 2022 um zehn Prozent – rund 12.000 Tonnen CO₂ – senken. Ein großes Ziel, getragen von motivierten Beschäftigten und vielen kleinen Schritten im Alltag.

Artikel „Man müsste eigentlich viel mehr tun“:
forum.dguv.de/ausgabe/ausgabe-1-2-2023

GUT ZU WISSEN

KLIMAWANDEL UND ARBEITSSCHUTZ

Auswirkungen auf die Arbeit

Veränderte Umweltbedingungen erhöhen gesundheitliche Risiken (Hitze, UV-Strahlung, Allergien, neue Krankheitserreger, Extremwetter etc.) und können sich auch auf die Psyche auswirken

Klimawandel und Maßnahmen zur Dekarbonisierung verändern Arbeitsplätze, Prozesse wie etwa die Kreislaufwirtschaft und Lieferketten

Handlungsoptionen für Unternehmen und Einrichtungen:

Bestandsaufnahme machen: Wie nachhaltig ist das Unternehmen? Welche Risiken wachsen für eigene Beschäftigte?

Wandel zur Chefsache erklären: Nachhaltigkeit und Arbeitsschutz wird zur Querschnittsaufgabe für alle Führungskräfte

Beschäftigte einbinden und beteiligen: Ideen aufnehmen, Verantwortliche für die Umsetzung benennen

Umsetzen und kommunizieren: Maßnahmen sichtbar machen, Themen immer wieder in Erinnerung rufen. Das steigert die Motivation in der Belegschaft, mitzumachen

Prävention und Klimawandel: dguv.de/de/praevention/klimawandel

DER DIREKTE KANAL

Für Einrichtungen des öffentlichen Dienstes wird ein **Auftritt in den sozialen Medien** immer wichtiger. Christiane Germann und Wolfgang Ainetter zeigen, wie wirkungsvolle Social-Media-Arbeit gestaltet werden sollte und wen es dafür braucht.



NIELS STARNICK

In ihrem Buch erklären Christiane Germann, Gründerin einer Social Media Agentur, und Wolfgang Ainetter, ehemaliger Kommunikationschef eines Bundesministeriums, die Voraussetzungen für einen starken Social-Media-Auftritt.

Frau Germann, Herr Ainetter, wofür braucht der öffentliche Dienst Social Media?

Ainetter: Social Media ist besonders wichtig für eine direkte Kommunikation und die Personalsuche. Das haben die meisten Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung inzwischen erkannt. Selbst wenn nicht aktiv über die Kanäle kommuniziert wird, dienen sie der Sichtbarkeit und Auffindbarkeit. Wer nicht in den sozialen Medien auftaucht, existiert praktisch nicht mehr. Die Plattformen sorgen für Aufmerksamkeit.

Aufmerksamkeit wofür genau?

Ainetter: Aufmerksamkeit für sich selbst als attraktive Arbeitgebende. Employer Branding ist der Hauptgrund, warum Behörden verstärkt auf Social Media setzen – um sich dort persönlich und authentisch zu präsentieren.

Germann: Behörden können dort aber auch außergewöhnliche Inhalte und akute Informationen schnell, direkt, organisiert und gegebenenfalls sogar live verbreiten. Etwa

in Krisensituationen, wie die Stadt Dresden beim Einsturz der Carolabrücke 2024 via Instagram.

Live, aber organisiert: Das klingt, als sei gute Vorbereitung geboten?

Ainetter: Definitiv. Es braucht eine Strategie – gepaart mit Gespür für aktuelle Trends und Themen. Je nach Ressourcen arbeitet ein reines Social-Media-Team mit Abteilungen wie Presse und Öffentlichkeitsarbeit zusammen. Hier bietet sich ein Hierarchien übergreifendes Newsroom-Konzept an. Beschäftigte mit Kommunikationstätigkeit in verschiedenen Positionen besprechen und planen Themen auf Augenhöhe. Oder Beschäftigte einzelner Abteilungen nutzen einen gewissen Anteil ihrer Arbeitszeit für Social Media. So oder so müssen Strategie und Konzept mit Vorgesetzten geplant und am besten schriftlich festgehalten werden.

Germann: Die Posts sollten Beschäftigte dann selbstständig verfassen und veröffentlichen. So viel Vertrauen müssen Führungskräfte ihnen entgegenbringen. Bei Unsicherheiten müssen diese dennoch immer erreichbar und ansprechbar sein.

Wie verhindern Führungskräfte, dass Beschäftigte unter dem mitunter rauen Ton auf Social Media leiden?

Germann: Community Management – also die Aufgabe, stellvertretend für das Unternehmen auf Feedback zu reagieren – kann psychisch belasten, wenn übermäßig negative Kritik aus dem Ruder läuft. Dann sollten sich Beschäftigte mit der Bearbeitung abwechseln können und nicht langfristig allein verantwortlich sein.

Ainetter: Auch Schulungen zur Online-Deeskalation sind nützlich. Aber wenn negative Kommentare nicht mehr eigenständig gehandelt werden können, braucht es immer die Rückendeckung von oben. Dann muss eine verantwortliche Führungskraft übernehmen. Allgemein gilt: Auf Kritik sachlich, seriös und souverän reagieren, mit Fakten argumentieren, serviceorientiert denken, um der Kritik den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Interview in voller Länge: topeins.dguv.de, Suche: **Dialog!**

MACHEN SIE MIT BEI DER VERLOSUNG



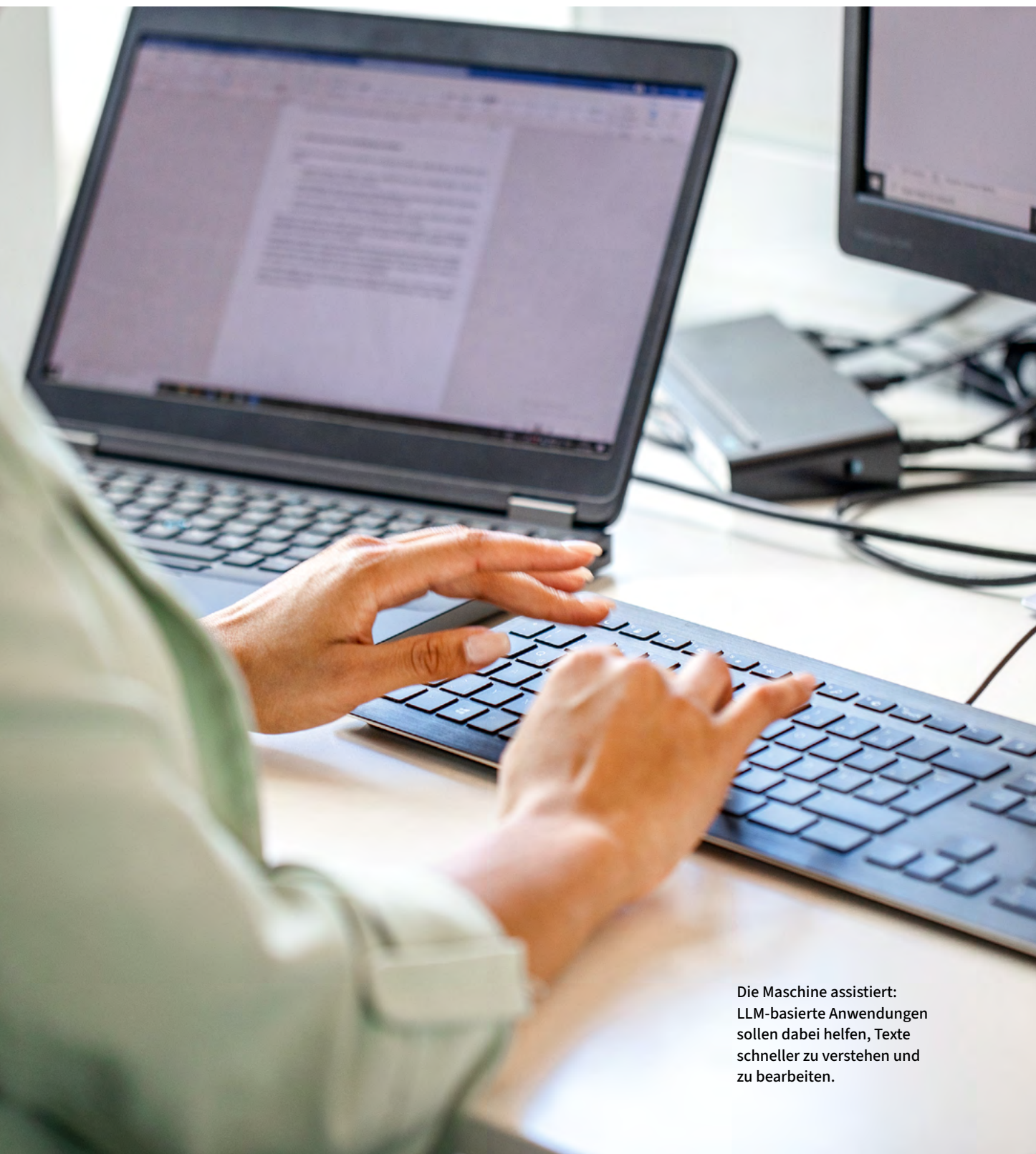
Das Buch „Dialog! Social Media für Behörden, Politik und Organisationen“ von Germann/Ainetter erschien bei Rheinwerk. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie bis zum **5. Februar 2026** eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung topeins 4/25“ 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 datenschutzbeauftragter@dguv.de. Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter topeins.dguv.de/datenschutz.

Moin, Assistent!



Die Maschine assistiert:
LLM-basierte Anwendungen
sollen dabei helfen, Texte
schneller zu verstehen und
zu bearbeiten.

GETTY IMAGES/ALVAREZ

Die Stadt Hamburg **setzt auf künstliche Intelligenz** und stellt ihren Beschäftigten ein KI-Sprachmodell zur Verfügung. Die Nutzung ist freiwillig und wird durch intensive Schulungen begleitet.

VON JÖRN KÄSEBIER

Mittels umfangreicher Quellen recherchieren, Dokumente zusammenfassen oder E-Mails entwerfen: Die künstliche Intelligenz (KI) eines Sprachmodells bietet viele Möglichkeiten. Privat lassen sich ChatGPT, Gemini und andere LLMs (englisch „large language models“) an vielen Geräten einsetzen. In der öffentlichen Verwaltung ist das zumeist untersagt – oft aus Datenschutzgründen.

Die Hansestadt Hamburg suchte nach anderen Möglichkeiten und ließ eine eigene LLM-basierte Anwendung entwickeln. Ihr Name: LLMoin. 2023 begann die Entwicklung mithilfe des öffentlichen IT-Dienstleisters Dataport. „Der Wunsch nach einer KI kam aus der Belegschaft“, sagt Sören Alvermann, der als Referent für KI im Hamburger Amt für IT und Digitalisierung für LLMoin verantwortlich ist. Doch auch aus Sicht des Stadtstaats war das Projekt sinnvoll. Schließlich bestand die Chance, dass Beschäftigte durch den KI-Einsatz entlastet werden und sich frühzeitig mit einer Zukunftstechnologie vertraut machen. „Uns als Verwaltung ermöglicht LLMoin, einen Lern- und Erfahrungsschatz aufzubauen“, so der KI-Experte. Denn in den kommenden Jahren sei mit einem verstärkten Einsatz solcher Anwendungen zu rechnen.

Nutzung ist freigestellt

Getestet wurde die KI, die nicht mit dem öffentlichen Internet verbunden ist, von 100 Freiwilligen. Nach der Testphase wurde sie schrittweise in den Behörden eingeführt. Mittlerweile können fast alle 40.000 Beschäftigten der Hamburger Verwaltung das Tool nutzen – ohne Verpflichtung. „Die Nutzung ist freiwillig. Es handelt sich um ein technisches Tool, das unterstützen soll. Es ist nirgendwo fest in Prozessen verankert“, sagt Alvermann.

Um die Beschäftigten mitzunehmen, lud das Amt für IT und Digitalisierung zu mehreren Info-Veranstaltungen ein. Bevor einzelne Mitarbeitende LLMoin einsetzen, absolvieren sie zudem ein E-Learning. Dieses besteht aus vier Modulen. Neben einer Einführung in die Nutzung und die Funktionen der KI-Assistenz werden auch die Grundlagen von LLM-Anwendungen und deren Grenzen erläutert. Dabei geht es auch um Verzerrungen (Bias) oder frei erfundene Fakten (Halluzinationen). Hinzu kommt eine Schulung im verantwortungsvollen Umgang mit der KI (→ *Gut zu wissen*). Fortgeschrittene Nutzende beschäftigten sich mit freiem Prompten, also dem Erstellen von Arbeitsanweisungen an die KI. Für Führungskräfte gibt es darüber hinaus eine KI-Sprechstunde. „In dieser können sie Fragen stellen und wir versuchen, sie spezifisch zu unterstützen“, so Alvermann.

Führungskräfte werden gebraucht

Denn Vorgesetzte werden gebraucht: als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Vorbilder. Sie sollen ihre Mitarbeitenden ermuntern, das Tool zu nutzen. „Zudem kennen sie mögliche Einsatzgebiete in ihrer Abteilung“, sagt Alvermann. Als weitere Ansprechpersonen für Beschäftigte sind in den Behörden mehr als 100 sogenannte Kapitäninnen und Kapitäne unterwegs, die vor Ort unterstützen und Feedback an die Projektverantwortlichen weiterleiten. Dazu gehören etwa Wünsche nach neuen Funktionen.

Derzeit werden die Ergebnisse einer Umfrage unter den Nutzenden ausgewertet. Sie soll auch zeigen, wie stark ein KI-Sprachmodell im Arbeitsalltag wirklich entlastet.

Weiteres Beispiel:

topeins.dguv.de

Suche: KI im öffentlichen Dienst

GUT ZU WISSEN

DATENSCHUTZ UND SICHERHEIT BEI LLMOIN

- Einsatz von KI bei Entscheidungen, etwa über Sozialleistungen, ist untersagt
- Nutzungsbedingungen und Mitarbeitenden-Schulungen vermitteln: Sensible Daten dürfen nicht verarbeitet werden
- KI-Anwendung basiert auf aktuellen GPT-Modellen, die der Microsoft-Cloud-Service Azure bereitstellt
- Daten bleiben im europäischen Datenschutzraum und werden nicht gespeichert
- Alle Anfragen werden nach der Verarbeitung gelöscht, Daten nicht zum weiteren Modelltraining freigegeben

Risiken des Schichtwechsels erkennen

Beschäftigte in **Schicht- und Nachtarbeit** sind besonderen Belastungen ausgesetzt. Führungskräfte sollten sie vor potenziellen Gesundheitsgefahren schützen.

VON MIRKO HEINEMANN

Mitternacht auf der internistischen Station einer großen städtischen Klinik. Für die Pflegekräfte und anwesenden Ärztinnen und Ärzte ist an Schlaf nicht zu denken. Sie versorgen Patientinnen und Patienten, überwachen Vitalwerte, verabreichen Medikamente. Um die 24-Stunden-Versorgung sicherzustellen, arbeiten Beschäftigte in Kliniken überwiegend im Dreischichtsystem. Sie übernehmen also nicht immer die Nachtschicht, sondern wechselweise auch Früh- und Spätschichten. Eine ständige Umstellung und Herausforderung für Körper und Geist.

Auch bei der Feuerwehr, der Polizei, im Transportwesen und in der Gastronomie sind viele Schichtarbeitende beschäftigt. Laut den Daten des deutschen Mikrozensus aus 2023 arbeiten etwa 5,7 Millionen Beschäftigte in Wechselschicht. Knapp vier Millionen Menschen leisten Nachtarbeit, davon etwa zwei Millionen an mindestens der Hälfte ihrer Arbeitstage. Das bedeutet für sie eine ständige Anpassung der inneren Uhr – eine Herausforderung, die weit über einfache Müdigkeit hinausgeht. Schicht- und Nachtarbeit gehören zu den belastendsten Arbeitszeitformen. In der Forschung werden daher die Auswirkungen von Schichtarbeit untersucht.

„Schicht- oder Nachtarbeit steht im Verdacht mit verschiedensten gesundheitlichen Belastungen und Erkrankungen assoziiert zu sein – hierzu zählen Schlafstörungen, erhöhter Body-Mass-Index, Zyklusstörungen, Depressionen sowie chronische Erkrankungen wie Herz-Kreislauf- oder Krebserkrankungen“, sagt Dr. Sylvia Rabstein vom Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der DGUV (IPA). Neben den potenziellen Auswirkungen auf Körper und Psyche kann auch das soziale Leben beeinträchtigt sein – unregelmäßige Arbeitszeiten können Isolation, familiäre Spannungen und eine spürbar sinkende Lebensqualität mit sich bringen. Wie hoch das jeweilige Risiko ist, müssen Unternehmen und Einrichtungen in der Gefährdungsbeurteilung erfassen. Ebenso sollten Herausforderungen und Schutzmaßnahmen regelmäßig in Unterweisungen thematisiert werden.

Gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung

Für Führungskräfte wichtig zu wissen: Laut Arbeitszeitgesetz ist eine gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung der zentrale Baustein der Prävention. Dazu gehören ausreichend Erholungszeiten, planbare und nicht zu lange Schichtfolgen sowie – wo möglich – die Einbindung der Beschäftigten in die Dienstplanung (→ *Interview Seite 28*). Nacharbeitende haben zudem Anspruch auf eine arbeitsmedizinische Vorsorge, die der Arbeitgeber gewährleisten muss – am besten über die Betriebsärztin oder den Betriebsarzt. Darüber hinaus können Unternehmen und Einrichtungen freiwillig im Rahmen der Wunschvorsorge eine Schlafsprechstunde anbieten, in der die Beschäftigten individuell beraten werden.





Die Arbeit im
Schichtdienst ist im
Gesundheitswesen
weit verbreitet.



DGVU/JENS NIETH

BESCHÄFTIGTE EINBEZIEHEN

Drei Fragen an **Dr. Sylvia Rabstein**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der DGVU (IPA)

Was können Führungskräfte tun, um Gesundheitsrisiken bei Beschäftigten in Schichtarbeit zu minimieren?

Die Empfehlungen für die Schichtplangestaltung sollten berücksichtigt werden. Bei Neueinführung oder Änderungen des Schichtsystems sollten Belegschaft und Betriebsrat eingebunden und Prioritäten und Wünsche für die Entwicklung des Schichtplans gemeinsam betrachtet werden.

Wie sollte die Schichtplanung erfolgen?

Für die konkrete Schichtplanung im laufenden Betrieb ist eine Vielzahl von Aspekten wichtig: Die sorgsame Schichtplanung unter Berücksichtigung der arbeitsspezifischen Belastungen und Risiken während der Schichten ist essenziell. Außerdem muss es ein Mitspracherecht und gute Planbarkeit für alle Beteiligten geben. Angebote für die Versorgung der Schichtarbeitenden sind ebenso wichtig wie eine Minimierung von Überstunden und Sonderschichten. Auch die Bereitstellung von Informationen über die aktuellen Erkenntnisse aus der Wissenschaft hilft bei der Schichtplanung.

Welche Pflichten haben Führungskräfte außerdem?

Führungskräfte sind im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung verpflichtet, physische und psychische Belastungen systematisch zu erfassen, zu dokumentieren und wirksame Schutzmaßnahmen umzusetzen. Werden gesundheitliche Beeinträchtigungen oder organisatorische Probleme gemeldet, ist unverzügliches Handeln gefragt. Eine offene, wertschätzende und transparente Kommunikation mit den Beschäftigten – besonders bei der Dienstplangestaltung – fördert nicht nur das Vertrauen, sondern auch die Gesundheit des Teams.



GETTY IMAGES/SHAPECHARGE

Bei der Planung von Schichten sollten die betroffenen Beschäftigten ein Mitspracherecht haben.

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen beginnt im direkten Arbeitsumfeld. Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, klar geregelte Pausen und Rückzugsmöglichkeiten zur Regeneration helfen dabei, körperliche und psychische Belastungen zu verringern. „Empfohlen wird, dass Schichtsysteme vorwärts rotieren, es also einen Wechsel von Früh- nach Spät- nach Nachtschicht gibt und nicht umgekehrt“, so Rabstein. „Zudem sollten ausreichend lange Blöcke mit freien Tagen geplant werden.“

28 %

der Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialwesen arbeiten im Schichtdienst. Bei Nachtarbeit sind es 16 Prozent.

Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes von 2023

Zusätzliche, ungeplante Schichten können nicht nur körperlich, sondern auch unter sozialen Aspekten nachteilig sein. Maßnahmen zur Förderung gesunder Ernährung, regelmäßiger Bewegung und effektiver Stressbewältigung oder auch eine Anpassung der Arbeitsaufgaben an bestimmte Schichtarten können dazu beitragen, die langfristige Leistungsfähigkeit zu sichern. „Schichtarbeitende

können möglicherweise Sportangebote nicht wahrnehmen oder im Betrieb zu den atypischen Arbeitszeiten nicht in die Kantine gehen“, so Rabstein.

Schicht- und Nachtarbeit wird im öffentlichen Dienst auch in Zukunft unverzichtbar bleiben. Umso wichtiger ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen, geeignete Präventionsmaßnahmen umzusetzen und eine Arbeitskultur zu schaffen, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig erhält.

Orientierungshilfe:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206024

Achtsamkeit _

Aufmerksam und fokussiert

Zeitdruck, Stress, viele Aufgaben gleichzeitig – und plötzlich ist der Kopf wie blockiert. Achtsamkeitsübungen können Führungskräften helfen, wieder **flexibler zu denken** und zu arbeiten.

VON DANA JANSEN

Führungskräfte müssen häufig mit mehreren To-dos jonglieren, Situationen einschätzen, Entscheidungen treffen und Probleme lösen. Anders gesagt: Ständig ist das Gehirn neuen Reizen ausgesetzt. Nehmen diese überhand, greift das Gehirn auf starre Muster zurück, die überlastete Person gerät in gedankliche Einbahnstraßen und nach vorn gerichtetes Denken fällt schwer. Eine für Führungskräfte wichtige Kompetenz besteht darin, sich aus solchen Blockaden zu lösen. Achtsamkeitsübungen können dabei unterstützen.

DAS KONZEPT DER ACHTSAMKEIT

Entgegen gängiger Vorurteile hat Achtsamkeit nichts mit Esoterik zu tun. Es geht vielmehr um Aufmerksamkeit, um das bewusste Wahrnehmen und Registrieren der eigenen Empfindungen, Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse und Grenzen. Ziel ist es, den Fokus auf den gegenwärtigen Moment zu lenken, ohne diesen oder sich selbst zu bewerten, und so den Blick auf die aktuelle Situation zu schärfen. Das Konzept findet immer öfter Eingang im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

und kann im Team die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern und übergeordnet eine wertschätzende Unternehmenskultur schaffen.

POSITIVE EFFEKTE BEI DER ARBEIT

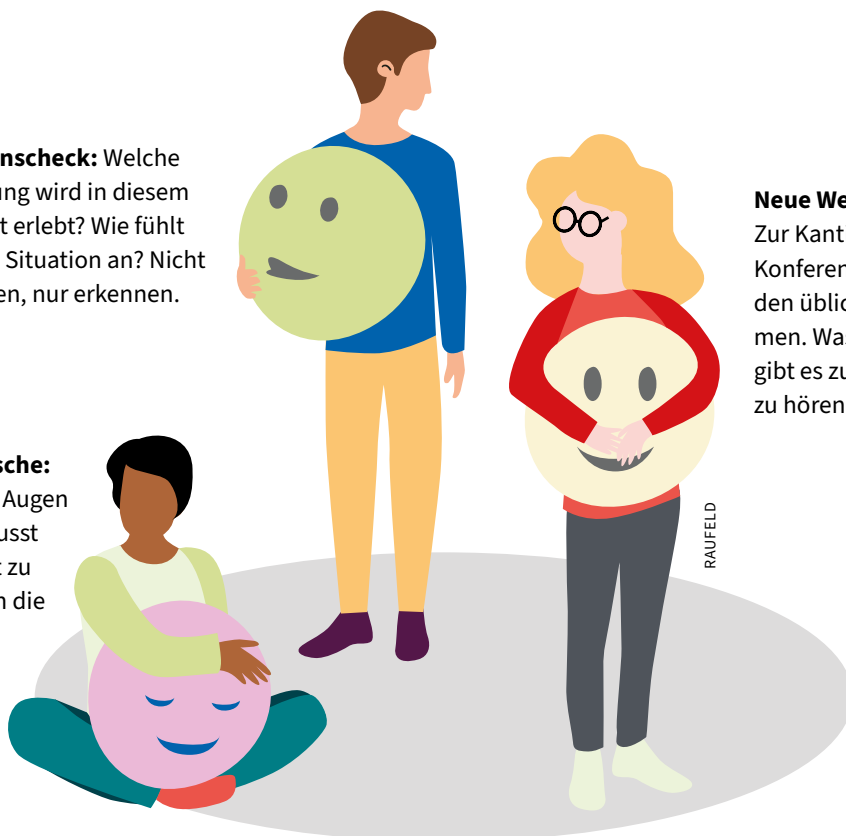
Im Arbeitsalltag kann sich Achtsamkeit kurz- und langfristig positiv auswirken. So kann das Stressempfinden sinken, Aufgaben werden konstruktiver oder unter einem anderen Blickwinkel wieder aufgenommen. Auf lange Sicht hilft das Konzept, den Blutdruck zu senken, es verbessert den Schlaf, die persönliche Erholungsfähigkeit steigt und das Burn-out-Risiko nimmt ab. Eine achtsame Haltung ist offen und interessiert, was zu wertschätzender Kommunikation verhilft. Mit den Übungen im Achtsamkeits-Bingo der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kann Achtsamkeit im Arbeitsalltag einfach und unkompliziert ausprobiert werden.

Wegweiser Achtsamkeit inklusive Bingo:
iga-info.de, Suche: Achtsamkeit

Emotionscheck: Welche Stimmung wird in diesem Moment erlebt? Wie fühlt sich die Situation an? Nicht bewerten, nur erkennen.

Umgebungsgeräusche: Für eine Minute die Augen schließen und bewusst aufnehmen: Was ist zu hören? Wo kommen die Geräusche her?

Neue Wege testen: Zur Kantine oder zum Konferenzraum nicht den üblichen Weg nehmen. Was ist neu? Was gibt es zu entdecken, zu hören, zu riechen?



Der ewige Streit um frische Luft

Sobald Büros von mindestens zwei Beschäftigten geteilt werden, müssen sie sich auf ein **gemeinsames Vorgehen beim Lüften** einigen. Unsere Kolumnistin weiß, dass das nicht immer gelingt, und hat ein paar Tipps parat.



RAUFELD



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

Stellen Sie sich bitte einmal vor ein Team, dass in einem Großraumbüro oder ähnlicher Räumlichkeit arbeitet, und fragen Sie es: „Wie steht es denn bei Ihnen mit dem Thema Lüften?“ Die Reaktion ist in der Regel stark – es wird verlegen gekichert, Augen werden verdreht, Blicke ausgetauscht oder andere, stärkere Stressreaktionen gezeigt. Faszinierenderweise kann das schöne Thema Frischluft so manche Truppe sozial vor die Wand fahren. Wie das, fragen Sie sich? Hier die Anleitung zum Sich-fies-in-die-Haare-kriegen anhand eines Zweipersonen-Büros.

Person A friert schnell und bekommt bei Zugluft auch leicht einen steifen Nacken. Strickjacken, Schals und Wärmepflaster sind hier vonnöten und werden oft genutzt. Person B braucht ständig frische Luft, um nicht das Gefühl zu haben, an 30 Minuten abgestandener Luft quasi zu ersticken. Ein Ventilator ist ein Muss und gern kann das Fenster auch den

ganzen Tag offenstehen, so weit wie möglich.

Ein unglücklicher Zufall hat Person A und Person B in einen Raum verschlagen. Nun glauben ja leider viele Menschen, dass man ihnen ihre Gemütszustände und Befindlichkeiten ansehen kann – sogar ansehen muss! Es ist doch völlig klar, dass hier das Fenster geschlossen oder wahlweise geöffnet werden muss!

Person A glaubt, mit einem von stakkatoartigem Husteln begleiteten, wiederholten Umlegen und Neuarrangieren des Schals sehr deutlich ausgedrückt zu haben, dass es jetzt gerade sehr kalt und sehr zugig ist. Sie spürt schon, wie sich der nächste Infekt anbahnt, und schließt schließlich vorwurfsvoll das Fenster. Person B hingegen hustelt ebenso, röchelt sogar und reißt kommentarlos das gerade geschlossene Fenster wieder auf. So kann es zu schweren Verwerfungen kommen mit dem Subtext „Siehst du denn nicht, wie ICH leide?“.

In der schönsten aller Teamwelten einigen sich die beiden Parteien nun

auf etwas – aber herrje, dazu müssten sie ja reden und dann noch verhandeln und einen Kompromiss schließen. In weniger schönen Welten finden Sie ausgeklügelte Lüftungspläne an den Wänden, 10.15 bis 10.30 Uhr wird die rechte Seite geöffnet, 10.30 bis 10.45 Uhr die linke Seite. Leider habe ich dieses Beispiel nicht erfunden. Ich fürchte, es war ein Symbol für ein tieferliegendes Teamproblem. Auch gibt es Eskalationen des Lüftungsthemas im Hinblick auf unterstellte üble Gerüche oder böse Absichten. Cliquenbildung, Anschreien ja sogar schikanöses Ausgrenzen kann sich an frischer Luft entzünden.

Meine Lieblingslösung hat ein Großraumbüro in Niedersachsen erfunden: Dort definierte man die sogenannte Tropenzone, wo die Heizungen hochgedreht wurden. Hinter einer Pufferzone lag die subpolare Zone, wo man winters wie sommers ohne Heizung kühl saß und fröhlich vor sich hin lüftete, wie man gerade wollte. So konnte sich jede Kollegin und jeder Kollege einen passenden Platz aussuchen und sogar bei wechselnden Ansprüchen ganz ohne Andeutungen oder Streit und Sticheleien ein luftiges Miteinander pflegen. Fragen Sie also gern beim nächsten Einstellungsgespräch: Tropisch oder polar – wie möchten Sie gern sitzen?



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

Ins Netz gegangen – drei Fundstücke



PODCAST

*Gesund arbeiten
im Homeoffice*

Hybrides Arbeiten stellt Vorgesetzte vor verschiedene Herausforderungen: Sie müssen aus der Distanz führen und noch stärker auf individuelle Bedürfnisse ihres Teams eingehen. Der Podcast „Ganz sicher“ der BG ETEM liefert Impulse, wie Vorgesetzte vorgehen können. Um zu erfahren, wie es den Beschäftigten geht, sollten sie etwa regelmäßige Check-ins per Videokonferenz oder Telefon vornehmen. Fest vereinbarte Präsenztage im Büro für das gesamte Team helfen dabei, dass das Wir-Gefühl nicht verloren geht. Milena Bockstahler, Soziologin am Fraunhofer Institut in Stuttgart, liefert in Folge 44 weitere Hinweise.

Nachhören oder -lesen:
bgetem.de, Webcode: 25759123



BROSCHÜRE

*Besserer Umgang mit den
Anforderungen als Führungskraft*

Manche Stresssituationen sind für Führungskräfte besonders herausfordernd. Zum Beispiel, wenn sie viele Aufgaben auf dem Tisch haben, die alle dringend sind und eine Entscheidung verlangen. Damit sich der dadurch entstehende Stress nicht negativ auswirkt, sollten Vorgesetzte lernen, positiv und konstruktiv mit den Problemen umzugehen. Hilfestellungen bietet die DGUV Information „Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser“. Die kompakte und informative Broschüre beinhaltet darüber hinaus Tipps, die zu einem besseren Miteinander zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden führen können.

publikationen.dguv.de
Webcode: p206006



INTERVIEW

*Barrieren in der Kommunikation
abbauen*

Offenheit und Respekt sind für Dirk Bratschedl der Schlüssel für eine gute Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung. Der Supervisor gibt in Leipzig Seminare zum Thema Hörbehinderung. In einem Interview mit dem ZB-Magazin schildert er, wie es gelingt, im Arbeitsalltag Kommunikationsbarrieren für Menschen mit Hörbehinderung abzubauen. Förderlich sind etwa Gespräche in ruhigen Ecken, die einen guten Blickkontakt erlauben. Auch FM-Anlagen oder Zusatzhilfen für Hörgeräte und Cochlea-Implantate zu nutzen, ist hilfreich. Mehr dazu im Artikel „Gemeinsam sind wir stark.“

Ausgabe 3/25: bih.de/integrationsaemter/zb-magazin/

IMPRESSUM

topeins 7. 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 Ibal, 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 Wiethage, 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, Dana Jansen, Grafik: Bente Schipp (Ltg.), Stephan Krause, Lisa von Klitzing, Iris Lutterjohann, Antje Zimmermann // Druck: L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Marktweg 42–50, 47608 Geldern // Aboservice für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.: topeins.dguv.de/kontakt/aboservice

Titelbild dieser Ausgabe: Getty Images/AndreyPopov
Stand dieser Ausgabe: 11.11.2025
Die nächste Ausgabe erscheint am 05.03.2026.



Heftvorschau

Im Zuge des Klimawandels steigt die Wahrscheinlichkeit von Extremwetterereignissen. Wie sich Kommunen darauf vorbereiten, zeigt die nächste Ausgabe von **topeins**.



UK|BG

Unfallkassen und
Berufsgenossenschaften

Gemeinsam schützen,

was zählt



Menschen

**stelle ich ein, um sie
zu halten, nicht um
sie zu verlieren.**

Ohne Sicherheit und Gesundheit keine Arbeitskraft.

Berufsgenossenschaften und Unfallkassen helfen
Unternehmen, Arbeit sicher und gesund zu gestalten.