2/2023 *Für Führungskräfte im öffentlichen Dienst*

UK Sachsen
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

top eins

topeins.dguv.de

Auf Sie kommt es an!

Was Führungskräfte tun können, um Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden

SMART ARBEITEN
Wo künstliche Intelligenz im öffentlichen Dienst unterstützt

VERANTWORTLICH FÜHREN
Wie psychologische Erstbetreuung Betroffenen hilft

GESUND BLEIBEN
Welche Aktionen mehr Bewegung in den Arbeitsalltag bringen

Liebe Leserinnen und Leser,

wie viele Bewerbungen auf unbesetzte Stellen erhalten Sie in letzter Zeit? Vermutlich nicht viele. Sie sind jedoch in guter Gesellschaft, ist der öffentliche Dienst doch eine der am stärksten vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen in Deutschland. Mit welchen Strategien Behörden gegensteuern können – das ist das Titelthema dieser Ausgabe. Ein wirkungsvolles Aushängeschild für Organisationen ist die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten. Und die liegt auch in der Verantwortung der Führungskräfte.

Ein hoher Stellenwert von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz macht Unternehmen attraktiver

Potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ist meist ein wertschätzendes Arbeitsumfeld wichtig. Mit beruflicher Gesundheitsförderung und einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, mit Engagement für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz machen sich Organisationen als Arbeitgebende attraktiver. Das allein reicht aber nicht aus, um neue Arbeitskräfte anzulocken. Behörden müssen auch zeigen, was sie sonst noch bieten. Wie und auf welchen Kanälen das geschieht, spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle.

Die Zahl der Gewalttaten gegen Beschäftigte im öffentlichen Dienst ist hoch. Ab Seite 16 zeigen wir, wie die betriebliche psychologische Erstbetreuung organisiert werden kann, um Betroffenen schnell zu helfen. Ab Seite 26 wollen wir Sie aus dem Stuhl in den Stand bringen. Denn das viele Sitzen bei der Arbeit kann der Gesundheit schaden. Viel Freude beim Lesen – ob am Stehpult oder auf dem Sofa – wünscht

Ihre Chefredaktion

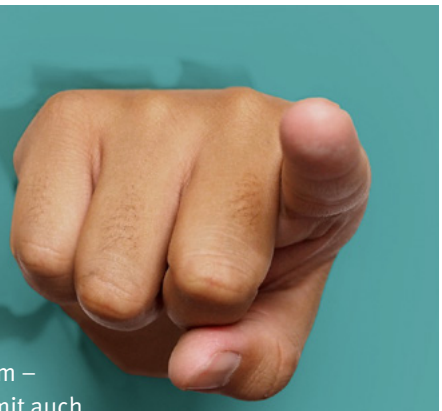
IMPRESSUM ***top eins*** 6. Jahrgang, erscheint vier Mal im Jahr, Entgelt für den Bezug der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten // **Internetadresse:** topeins.dguv.de // **Herausgegeben von:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Manfred Wirsch, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stefan Hussy, 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:** Renate Bantz, Torsten Buchmann, Gregor Doepke, Prof. Dr. Frauke Jahn, Dirk Lauterbach, Stefan Mühler, Ina Neitzner, Meike Nohlen, Jana Philipp, Kirsten Wasmuth, Heike Wenzel, Dr. Sigune Wieland, Dr. Thorsten Wiethege, Dr. Monika Zaghow, Holger Zingsheim // **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: Lydia Brakebusch, Jörn Käsebier (Ltg.), Isabel Ehrlich, Isabelle Rondinone, Grafik: Andreas Stark (Ltg.), 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:** Adobe Stock/Sakuramos // **Stand dieser Ausgabe:** 08.05.2023 // **Die nächste Ausgabe erscheint** am 27.09.2023.

FSC www.fsc.org MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen FSC® C021751

klimaneutral gedruckt www.klima-druck.de ID-Nr. 22117256 bvdm

8 PERSONAL GEWINNEN

Unbesetzte Stellen im öffentlichen Dienst sind ein Problem – die Arbeitslast steigt und damit auch die Unzufriedenheit. Doch wie können Verwaltungen gegensteuern? Am Beispiel des Landratsamts Ebersberg wird deutlich: Eine gesunde, „menschliche“ Führungskultur ist ein wichtiger Schritt, um Personal zu gewinnen und zu halten. Gleichzeitig sind gute Ideen und Eigeninitiative der Einrichtungen gefragt.



Adobe Stock/Sakuramos

4 MELDUNGEN

Aktuelles rund ums Führen im öffentlichen Dienst

Adobe Stock/Johann Helgason

6 UPDATE RECHT

Welche Tätigkeiten in der Pause gesetzlich unfallversichert sind

14 ZWEIRÄDER

So sind Beschäftigte auf Rad und Pedelec sicher unterwegs

16 HILFE FÜR DIE PSYCHE

Psychologische Erstbetreuung am Arbeitsplatz

20 MEETING-KULTUR

Sitzungen so organisieren, dass sie nicht zum Zeitkiller werden

23 INTERVIEW

Wie hängen Meeting-Kultur und Führungsstil zusammen?

24 SMART ARBEITEN

Künstliche Intelligenz im öffentlichen Dienst

29 GUTER SCHLAF

Warum Rituale für die Nachtruhe so wichtig sind

30 KOLUMNE

Imke König hält ein Plädoyer fürs Grenzensetzen

Getty Images/AndreyPopov

26 AUFSTEHEN, BITTE

Viele Beschäftigte sitzen täglich acht Stunden und länger. Dies kann dem Körper schaden. So lässt sich mehr Bewegung in den Arbeitsalltag integrieren.

Kurz gefasst

Vertrauen spielt für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit eine große Rolle. Sei es das Vertrauen in Kolleginnen und Kollegen, in Vorgesetzte oder in die Organisation. Wie es gefördert werden kann, erfahren Führungskräfte in einem Vertrauens-Assessment, das die Firma Wissens-Impuls und das Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) mit der Koreanischen Arbeitsschutzagentur KOSHA entwickelt haben. Dazu gehören Befragungen der Beschäftigten und ein Workshop, in dem Leitziele und Maßnahmen entwickelt werden können. Das Assessment kann vor Ort, online oder hybrid stattfinden. Außerdem ist sein Umfang auf die Größe der Einrichtung anpassbar.
publikationen.dguv.de
Webcode: p022328

◆

Homeoffice und hybrides Arbeiten sind in vielen Unternehmen und Einrichtungen zum Standard geworden. Darunter leiden jedoch oft das Gemeinschaftsgefühl und die Identifizierung mit dem Betrieb. Die Unfallkasse Hessen hat umfangreiche Tipps zusammengestellt, die Führungskräften helfen, die Mitarbeitendenbindung zu erhöhen. Dazu gehören feste Tage für Besprechungen in Präsenz, damit sich das Team sieht. Wichtig ist aber auch, Gelegenheiten für informellen Austausch zu schaffen, etwa durch gemeinsame Sport- und Freizeitangebote. Ein FAQ und weitere Medien runden die Themenseite ab.
ukh.de
Webcode: W690

Getty Images/GrapeImages

In Leitungspositionen emotional gefordert

Führungskräfte sind deutlich stärker psychisch belastet als Beschäftigte ohne Leitungsfunktion. Das ergab zumindest eine repräsentative Stichprobe im Rahmen der „Studie zur mentalen Gesundheit bei der Arbeit“ von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Demnach fühlen sich 53 Prozent der einfach qualifizierten Führungskräfte, etwa in der Erziehung und Sozialarbeit, von emotionalen Anforderungen belastet. Bei hochqualifizierten Führungskräften waren es 41 Prozent und damit deutlich mehr als bei Beschäftigten ohne Führungsfunktion (24 Prozent). Hochqualifizierte Vorgesetzte klagten zudem über zu lange Arbeitszeiten. Bei Beschäftigten ohne Leitungsfunktion ist der größte Belastungfaktor der geringe Einfluss auf die Arbeit (37 Prozent).

baua.de › Suche: „Psychische Belastung und mentale Gesundheit bei Führungskräften“

Unliebsame Arbeiten am Stück erledigen

An Tagen mit hoher Arbeitsbelastung ist es nicht sinnvoll, häufig zwischen angenehmen und unangenehmeren Aufgaben zu wechseln. Denn so wird der Kontrast zwischen beiden noch deutlicher. Das ist das Ergebnis einer Studie der WHU – Otto Beisheim School of Management, der Trinity Business School und der Schumpeter School of Business and Economics. Demnach ist es besser, nur einmal den inneren Widerstand gegen unangenehme Aufgaben zu überwinden und dann dabei zu bleiben. Ein wiederholter Wechsel, so das Fazit der Studie, ist ermüdender.

Originalstudie (Englisch):
tandfonline.com › Suche: Keep it steady, Gerpott

Gut gesagt

»

Wenn Beschäftigte sicher und gesund arbeiten können, ist bereits ein kleiner Schritt getan. Auch weil sie dann seltener die Stelle wechseln.

«

Tobias Belz

Leiter des DGUV-Sachgebiets Beschäftigungsfähigkeit zum Thema Fachkräftemangel

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

Ihnen gefällt die *top eins*!

Mehr als 300 Leserinnen und Leser haben uns in der großen Online-Umfrage ein tolles Feedback gegeben – die am häufigsten genannte Anregung war „Weiter so!“. Insbesondere gefällt ihnen an der ***top eins***, wie verständlich die Texte sind – mehr als 94 Prozent bewerten das Magazin hier als „ziemlich gut“ oder „sehr gut“. Den hohen Informationsgehalt der Artikel heben sie ebenfalls sehr positiv hervor. Großes Lob gibt es auch für die Gestaltung. Gefragt, zu welchen Themen sie künftig noch mehr lesen möchten, nannten die Befragten „Psychische Gesundheit“, „Rechtliche Neuerungen“ und „Verantwortung und Pflichten von Führungskräften“.

Weitere Ergebnisse der Umfrage: **topeins.dguv.de/umfragen/feedback-magazin**

Diskriminierungsfreie Bewerbungen möglich machen

Ein diskriminierungssensibles Einstellungsverfahren hilft dabei, Benachteiligungen im Bewerbungsprozess zu vermeiden. Das ist auch gesetzlich geboten, denn das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) untersagt, Menschen wegen ethnischer Herkunft, sexueller Identität, Geschlecht, Alter, Religion oder Behinderung zu diskriminieren. Die Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA) hat Tipps für Unternehmen und Einrichtungen zusammengestellt. Sie helfen, Verstöße gegen das AGG zu vermeiden. Darüber hinaus bietet ein diskriminierungssensibles Einstellungsverfahren die Chance, auch Gruppen von Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen, die bislang wenig in der Einrichtung vertreten sind. Das Verfahren beginnt bei einer rechtssicher und vielfaltssensibel formulierten Stellenanzeige und führt über anonymisierte Bewerbungsprozesse bis hin zu standardisierten Bewerbungsgesprächen, die damit für alle gleich sind. Die INQA empfiehlt aber auch, Personalverantwortliche für das Thema zu schulen und mehrere Personen mit dem Auswahlprozess zu betrauen, damit nicht eine Einzelmeinung den Ausschlag gibt.

AdobeStock/peopleimages

inqa.de › Suche: „Recruiting ohne Diskriminierung“

Versichert in der Pause? Eine Frage der Handlungstendenz

Endlich Pause! Und damit ein wenig Zeit, um zu essen, über Privates zu reden und kurz zu entspannen. Passiert dann ein Unfall, ist die Frage: **Greift die gesetzliche Unfallversicherung?** Die Antwort: Es kommt darauf an.

Bei Unfällen während der Nahrungsaufnahme greift die gesetzliche Unfallversicherung nicht.

Adobe Stock/Johann Helgason

Auch wenn Beschäftigte auf die betriebliche Kantine verzichten und lieber in ein Restaurant oder zur Bäckerei gehen, sind sie auf dem Weg gesetzlich unfallversichert.

Grundsätzlich gilt: Alle Tätigkeiten, die Beschäftigte in der Arbeitspause verrichten – sei es Essen, Trinken, Einkaufen, ein Spaziergang oder die Gassirunde mit dem Hund –, sind nicht versichert. Ereignet sich dabei ein Unfall, wird dieser also nicht als Arbeitsunfall eingestuft und die gesetzliche Unfallversicherung greift nicht. Allerdings können die Wege zu diesen unversicherten Tätigkeiten unter den Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung fallen. Ausschlaggebend dafür ist, welchem Zweck der Weg dient. Oder fachlich ausgedrückt: Der Versicherungsschutz hängt davon ab, welche Handlungstendenz die oder der Beschäftigte mit dem Weg verfolgt. Ist der Weg notwendig, um die Arbeitskraft zu erhalten, ist er gesetzlich unfallversichert.

Wege für die Nahrungsaufnahme sind versichert

Essen und Trinken gelten vor dem Gesetz als eigenwirtschaftliche Handlungen und sind daher nicht gesetzlich unfallversichert. Da sie aber dazu dienen, die Arbeitskraft zu erhalten, besteht gleichfalls ein betriebliches Interesse, dass Beschäftigte sich mit Nahrung versorgen. Hinzu kommt, dass am Arbeitsplatz oft nicht gegessen werden darf oder kann – oder dass auf den mit der Nahrungsaufnahme verbundenen Wegen (potenziell) betriebliche Gefahren lauern. Deshalb sind diese Wege gesetzlich unfallversichert.

Unfallversicherungsschutz greift nicht im Frisiersalon

Welchen Ort Beschäftigte aufsuchen, ist dabei unerheblich. Auch wenn Beschäftigte beispielsweise auf die betriebliche Kantine verzichten und lieber in ein Restaurant oder zur Bäckerei gehen, greift bei Unfällen die gesetzliche Unfallversicherung. Dies ist hingegen nicht der Fall, wenn die Wege im Zusammenhang privater Erledigungen stehen, wie ein in der Mittagspause angesetzter Termin im Frisiersalon oder bei der Zahnreinigung (⇢ *siehe Grafik* ***Seite 7***).

Gesetzesänderung erhöht Schutz im Homeoffice

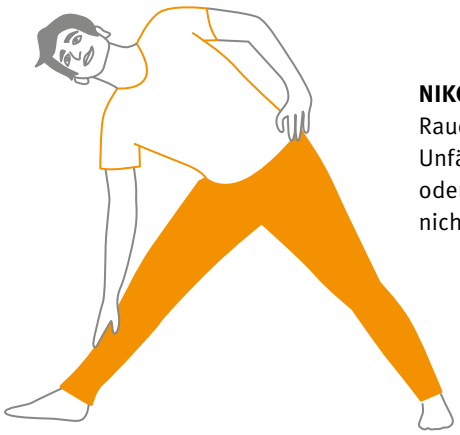
Das Homeoffice ist nicht mehr wegzudenken. Die Rechtsprechung hat entsprechend reagiert: Mit Inkrafttreten des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes 2021 wurde der Versicherungsschutz der gesetzlichen Unfallversicherung hier deutlich ausgeweitet. Seitdem sind viele Wege im eigenen Heim versichert – auch der vom Schreibtisch in die Küche.

Versicherungsschutz im Homeoffice:
dguv.de, Webcode: dp1318439

Gesetzlich unfallversichert – ja oder nein?

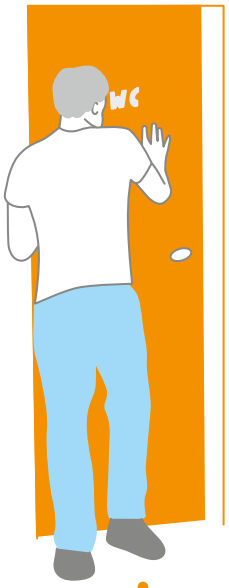
SCHULE UND KITA
Beschäftigte, die in der Pause ihre Kinder von einer Betreuung abholen, sind dabei nicht versichert. Diese Wege sind nur versichert, wenn sie mit dem Arbeitsweg verknüpft sind – also als Wegeabweichung zur Arbeit oder nach Hause.

BEWEGUNG
Dehnungen oder Spaziergänge tun gut. Aber: Sie gelten als Privatvergnügen und sind nicht versichert.



FRISIERSALON UND ANDERE ERLEDIGUNGEN
Haare färben oder Lottoschein im Kiosk abgeben: Solche Tätigkeiten gehören wie die dazu notwendigen Wege zum privaten und damit unversicherten Bereich.

NIKOTIN
Rauchen ist Privatsache. Unfälle auf dem Weg zum oder beim Rauchen sind nicht versichert.



Grafik: raufeld

EINKAUF
Wenn Beschäftigte Essen und Getränke für die Pause kaufen, dann ist der Weg zum Supermarkt oder zur Bäckerei versichert. Nicht jedoch, wenn andere Einkäufe erledigt werden.

TOILETTE
Wege zum oder vom WC sind versichert. Die versicherten Wege enden an der Toilettentür.

WEITERE MELDUNGEN ONLINE: TOPEINS.DGUV.DE/RECHT »

Alles, was Recht ist

Natürliche UV-Strahlung kann die Haut schädigen. Langfristig können Sonnenstrahlen beispielsweise Hautkrebs auslösen. Beschäftigte, die viel im Freien arbeiten, müssen deshalb bestmöglich vor der Sonne geschützt werden. Das DGUV-Sachgebiet Abfallwirtschaft informiert in einer *Fachbereich AKTUELL* darüber, wie betrieblicher UV-Schutz durch verhältnis- und verhaltensprä-ventive Maßnahmen gelingt.
publikationen.dguv.de
Webcode: p022335

Adobe Stock/dieter76

Fahrzeuge werden als Arbeitsmittel an vielen Arbeitsplätzen des öffentlichen Dienstes eingesetzt, zum Beispiel für den Krankentransport, die Straßenreinigung oder zur Abfallsammlung. Unternehmen müssen dabei Sorge tragen, dass für die Beschäftigten, die mit den Fahrzeugen arbeiten, keine Gefährdungen entstehen. Deshalb sind dienstlich genutzte Fahrzeuge und Anhänger regelmäßig zu prüfen. Was bei einer Ordnungsprüfung und technischen Prüfung zu beachten ist, erklärt der DGUV Grundsatz 314-003 „Prüfung von Fahrzeugen auf Betriebssicherheit“.
publikationen.dguv.de
Webcode: p314003

1 Mio.

Fachkräfte könnten dem öffentlichen Sektor in Deutschland bis zum Jahr **2030** fehlen. Zu diesem Ergebnis kommen Studien der Unternehmensberatungen McKinsey und PwC.

Fachkräfte dringend gesucht

Im öffentlichen Dienst bleiben viele Stellen unbesetzt. Mit einer **guten Führungskultur** kann die Verwaltung gegensteuern, denn: Zufriedene Beschäftigte sind die beste Werbung.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Fehler passieren. In jedem Job und in jedem Projekt. Entscheidend ist, wie man mit ihnen umgeht. „Fehler werden gefeiert“, so lautete ein Urteil über das Landratsamt Ebersberg im Audit zum Wettbewerb „sicher.gesund. miteinander“ der Kommunalen Unfallversicherung Bayern/Bayerische Landesunfallkasse (KUVB). Das Landratsamt erhielt im Jahr 2021 den Preis in Gold, und die etwas zugespitzte Aussage zur Fehlerkultur besagt: Bei Misserfolgen wird nicht nach einem Schuldigen gesucht. Wichtig ist, dass alle aus den Fehlern lernen und sie sich nicht wiederholen. Im selbst betitelten „menschlichen Landratsamt“ Ebersberg steht der Mensch im Zentrum, und die Präventionskultur geht über das gesetzlich geforderte Maß hinaus. Auch das Siegel „berufundfamilie“ und das RAL-Gütezeichen „Mittelstandsorientierte Verwaltung“ hat das Landratsamt erhalten. Und in einer Befragung von Bürgerinnen und Bürgern wurde es zum besten von 14 teilnehmenden Landratsämtern Bayerns gewählt. „All das verschafft uns das Image eines modernen und innovativen Arbeitgebers. Das zahlt auf die Arbeitgeberattraktivität ein und wir werben damit“, sagt Brigitte Keller, Abteilungsleiterin Zentrales und Bildung im Landratsamt Ebersberg und Vertreterin des Landrats im Amt.

Der Landkreis setzt besonders auf Beschäftigte als Botschafterinnen und Botschafter. Ihre Zufriedenheit führt dazu, dass viele Bewerbungen auf offene Stellen eingehen. „In den meisten Berufsgruppen fällt es uns nicht schwer, Fachkräfte zu gewinnen“, berichtet Brigitte Keller. Doch so gut wie die bayerische Kommune stehen nur die wenigsten Unternehmen und Einrichtungen da. Studien der Unternehmensberatungen »

Wenn Unternehmen aufgrund zu weniger Bewerbungen offene Stellen nicht besetzen können, fehlt nicht nur Arbeitskraft, sondern auch Know-how. Getty Images/shapecharge

GUT ZU WISSEN

Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit

Unterstützung durch die gesetzliche Unfallversicherung:
publikationen.dguv.de
Webcode: p206032

DGUV Risikoobservatorium

Trends für die Arbeitswelt von morgen:
dguv.de
Webcode: d1181986

Vier gute Gründe, warum sich Arbeitsschutz lohnt

Arbeitgebendenattraktivität steigern:
topeins.dguv.de/arbeitssicherheit/praevention-lohnt

Analyse Fachkräftemangel

Zahlen und Strategien für den öffentlichen Dienst:
mckinsey.de/ › news › Studie: Im öffentlichen Dienst fehlen bis 2030 140.000 IT-Fachkräfte

Handlungsempfehlungen

pwc.de › Branchen und Märkte › Öffentlicher Sektor › Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor

» McKinsey und PwC Deutschland besagen, dass dem öffentlichen Sektor bis 2030 zwischen 840.000 und 1 Million Fachkräfte fehlen werden.

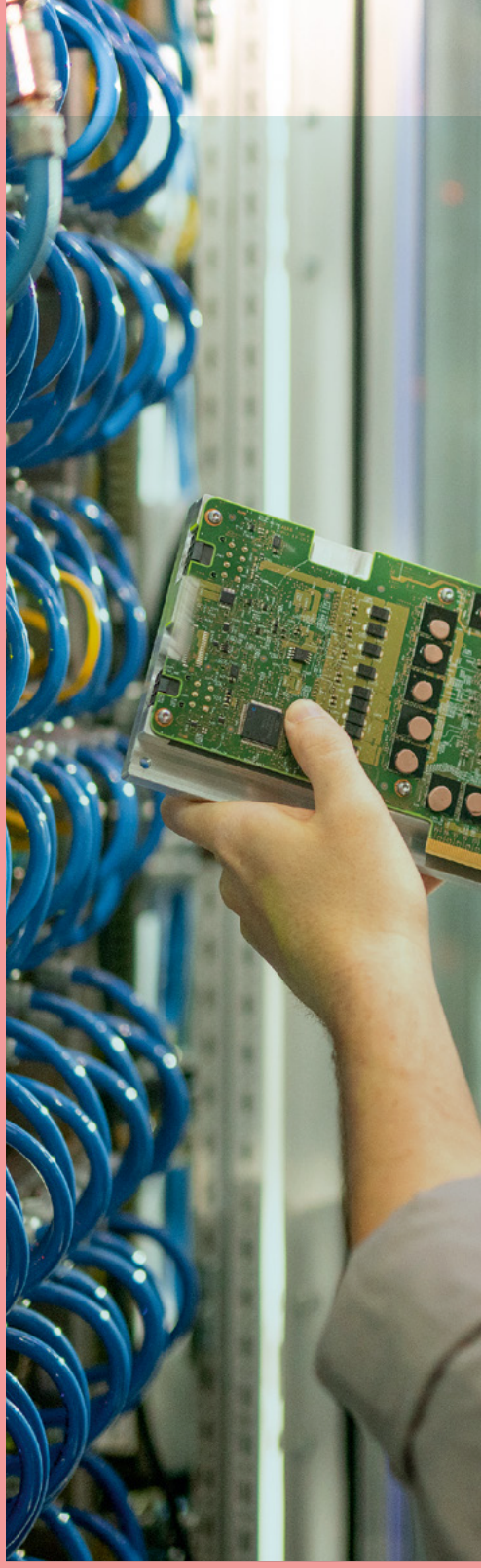
Altersstruktur verschärft Fachkräftemangel

Allein im IT-Bereich fehlen laut einer McKinsey-Studie von Anfang 2023 in Bund, Ländern und Gemeinden bereits jetzt 39.000 Fachkräfte. Auf 140.000 könnte die Zahl bis 2030 anwachsen. Der Hauptgrund für die sich immer mehr verschärfende Lage: der demografische Wandel. Rund ein Drittel der Beschäftigten im öffentlichen Dienst wird bis 2030 in den Ruhestand gehen.

Bereits jetzt zeigen sich erste Auswirkungen des Fachkräftemangels. In einer nicht repräsentativen Umfrage unter den Leserinnen und Lesern von ***top eins*** bewerteten 133 Teilnehmende das Ausmaß des Fachkräftemangels mit durchschnittlich 7,2 auf einer Skala von 0 (gering) bis 10 (massiv). Unter den Befragten geben rund 45 Prozent an, dass die Arbeitsbelastung bereits jetzt massiv gestiegen sei. Weitere 42 Prozent sehen eine Tendenz in diese Richtung.

In der eigenen Organisation beginnen

Eine hohe Zufriedenheit der vorhandenen Mitarbeitenden hilft, einem Fachkräftemangel in der eigenen Organisation vorzubeugen. „Wenn Beschäftigte sicher und gesund arbeiten können, ist bereits ein grundlegender Schritt getan. Auch weil sie dann seltener die Stelle wechseln“, sagt Tobias Belz, Leiter des DGUV-Sachgebiets Beschäftigungsfähigkeit. Wertschätzung sei ebenfalls ein bedeutender Faktor. „Viele Untersuchungen zeigen, dass das Gehalt in aller Regel nicht ganz oben auf der Wunschliste von Beschäftigten steht. Wertschätzendes Führungsverhalten ist noch wichtiger“, so Tobias Belz. Hierauf zahlen zum Beispiel eine Betriebliche Gesundheitsförderung und ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ein. Gleiches gilt für die Wiedereingliederung von Beschäftigten, die aus gesundheitlichen Gründen lange Zeit nicht arbeiten konnten. „Es sendet ein starkes Signal, wenn ich als Betrieb zeige, dass ich mich mehr um die Beschäftigten bemühe als gesetzlich vorgeschrieben“, sagt Tobias Belz.



Aber auch beim Thema Arbeitszeitgestaltung können Unternehmen und Einrichtungen ein Zeichen setzen. Von flexiblen Modellen profitieren Beschäf-

Die Digitalisierung vergrößert die Nachfrage für IT-Fachkräfte insgesamt. Im öffentlichen Dienst ist der Mangel besonders groß.

Getty Images/SeventyFour

tigte, die kleine Kinder oder pflegebedürftige Angehörige haben, aber auch die, die sich außerhalb des Berufslebens selbst verwirklichen möchten. „Was auch immer die Bedürfnislage der oder des Beschäftigten ist – wenn man darauf eingeht, stärkt es die Zufriedenheit“, so Tobias Belz. Und wer sich als Betrieb engagiert, kann dies auch in der Außendarstellung nutzen. Unterziehen sich Unternehmen und Einrichtungen wie das Landratsamt Ebersberg anerkannten Audits, dann bekommen sie entsprechende Labels und Gütesiegel – und können damit bereits in Stellenanzeigen für sich werben.

Auf politische Entscheidungen, wie die zur erleichterten Zuwanderung von Fachkräften, haben Unternehmen und Einrichtungen wenig Einfluss. Sie können sich aber in Eigeninitiative auf dem Arbeitsmarkt verstärkt um Gruppen bemühen, die bislang wenig in der Verwaltung präsent sind. „Das Thema Vielfalt beginnt bei der Leitung. Sie kann einzelne Bewerbungen im Sinne der Diversität gezielt unterstützen“, so Tobias Belz. Oder die Charta der Vielfalt unterzeichnen und damit nach außen zeigen, wie wichtig ihr das Thema ist. Aufgabe der Führungskräfte ist dann auch, neue Beschäftigte gut einzubinden und als Vorbild für Offenheit und Toleranz aufzutreten.

> *Was auch immer die Bedürfnislage der oder des Beschäftigten ist – wenn man darauf eingeht, stärkt es die Zufriedenheit.*
>
> **Tobias Belz**
> Leiter des DGUV-Sachgebiets Beschäftigungsfähigkeit

Großes Potenzial besteht in der Inklusion von Menschen mit Behinderung. Der öffentliche Dienst beschäftigt anteilig bereits mehr Menschen mit Behinderung als privatwirtschaftliche Betriebe. Erfolgreiche Praxisbeispiele könnten genutzt werden, um noch mehr Menschen mit Behinderung in Unternehmen und Einrichtungen zu holen.

Ein weiteres Mittel gegen Fachkräftemangel ist die Nachwuchsgewinnung. Das Justizministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) geht hier besondere Wege. Bereits im fünften Jahr betreibt es intensiv Werbung, um bei Menschen zwischen 15 und 39 Jahren das Interesse an bestimmten Berufen zu wecken. »

TIPPS
So lassen sich soziale Medien für die Fachkräftegewinnung nutzen

Blick ins Unternehmen: Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber wollen wissen: Welche Werte vertritt das Unternehmen oder die Einrichtung? Wie ist die Kultur? Über die eigenen Unternehmensseiten oder spezielle Karriereseiten können Behörden zeigen, welchen Stellenwert Sicherheit und Gesundheit haben. Eine offene Kommunikation, Wertschätzung und eine gute Führungskultur sind Aspekte, die besonders in der jungen Generation gefragt sind.

Echte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Über LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok und YouTube als den wichtigsten Kanälen bei der Personalgewinnung lassen sich auch Beschäftigte involvieren, die einen Einblick in ihren Job vermitteln. Besonders LinkedIn ermöglicht es, über die persönlichen Profile von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die eigene Arbeit zu zeigen und persönlich ansprechbar zu sein.

Keine Floskeln oder Behördensprache: Wer über TikTok junge Menschen für Ausbildungsplätze gewinnen will, sollte auch junge Menschen zeigen und ihre Sprache sprechen. Bei einer Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf Social Media sollte schnell und einfach erkennbar sein, wen man sucht, was man bietet und wo Interessierte ihre Fragen stellen können.

Zeitnahe Antworten auf Fragen: Social Media leben vom Austausch. Wer im Bewerbungsprozess schnell auf Nachfragen antwortet, zeigt echtes Interesse und Wertschätzung.
Katharina Rönnebeck

Das Justizministerium NRW wirbt in Kampagnen um Nachwuchskräfte und setzt bei der Botschaft auf Sinnhaftigkeit.
Justiz-NRW

» Die Kampagne „Mit Recht in die Zukunft – Wege in die Justiz“ läuft seit mehreren Jahren unter anderem in sozialen Medien und Zeitungen, in Schulen und auf Studienportalen. Auch Plakate werben für den Berufszweig. „Die Kampagnen haben zum Ziel, über die Berufe in der Justiz in NRW aufzuklären, die Bekanntheit der Justiz als Arbeitgeberin zu erhöhen und das Bewerbungsinteresse zu steigern“, sagt Dirk Reuter, stellvertretender Pressesprecher des Ministeriums der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen. „Die Werbung fokussiert auf die Sinnhaftigkeit der Berufe. Denn die ist für eine junge Zielgruppe bei der Wahl des Arbeitgebers von großer Bedeutung.“

Über die weiteren Vorteile einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst klärt die Website justiz-karriere.nrw auf. Hervorgehoben werden die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der strukturierte Arbeitsschutz und das gelebte Gesundheitsmanagement.

Beschäftigte befragt, was den Kern der Arbeit in der Justiz ausmacht

Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, soll darüber hinaus eine Arbeitgebermarke aufgebaut werden. 2022 startete der Prozess mit Unterstützung einer Werbeagentur, und die Beschäftigten konnten die Marke mitentwickeln. In Gruppeninterviews und in einer behördenübergreifenden Umfrage brachten sie sich ein. Für 2024 sei eine nach außen gerichtete Imagekampagne geplant, zu der insbesondere eine zielgruppengerechte Ansprache und die Präsenz auf Karriereseiten und in Social-Media-Kanälen gehören, so Dirk Reuter (*⇢ siehe auch Tipps zu Social Media **in der Checkliste links***).

Der Landkreis Ebersberg setzt für Stellenanzeigen auch auf traditionellere Medien wie das Radio. Und wie im Rahmen der Fehlerkultur verfolgt man auch hier den Ansatz, vermeintliche Schwächen in Stärken umzuwandeln. Im Wettstreit um Fachkräfte bewirbt das Landratsamt die „Power der Provinz“.

ZUM WEITERLESEN
Auswertung der Umfrage zum Fachkräftemangel:

topeins.dguv.de/umfragen/fachkraeftemangel

Sich(er) verstehen

Sich selbst besser wahrnehmen

Führungskräfte sollten ihre Außenwirkung gut einschätzen können. Dann gelingt es ihnen besser, Beschäftigte zu motivieren. Doch der Blick auf sich selbst ist Übungssache. Mit diesen Tipps lassen sich **Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion** trainieren.

Führungskräfte haben ein breites Feld an Aufgaben. Ganz oben auf der Liste: Sie müssen Ziele setzen und ihr Team motivieren, diese Ziele zu verfolgen. Dabei sollten sich Führungskräfte immer auch darüber im Klaren sein, wie sie auf andere wirken – ob sie beispielsweise Zuversicht und Vertrauen ausstrahlen oder doch eher Unsicherheit. Diese Fähigkeit, sich der eigenen Außenwirkung bewusst zu sein, wird in der Sozialpsychologie als Selbstaufmerksamkeit oder Self Awareness bezeichnet.

Professorin Dr. Anja Achtziger ist Sozialpsychologin an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Self Awareness. Sie erklärt: „Selbstaufmerksame Personen sind sich bewusst, dass sie von anderen beobachtet werden, und dass diese Personen sie anhand von dem, was sie beobachten können, bewerten. Selbstaufmerksame Menschen wissen, dass diese Bewertungsprozesse stetig und unterschwellig mitlaufen.“ Wollen Führungskräfte um ihre Außenwirkung wissen, sollten sie ihre Selbstaufmerksamkeit stärken.

ÄUSSERE REIZE STEIGERN DIE SELF AWARENESS

Selbstaufmerksamkeit ist ein Persönlichkeitsmerkmal. Das heißt, sie ist bei jedem unterschiedlich stark ausgeprägt. Unabhängig davon gibt es jedoch Faktoren, die die Selbstaufmerksamkeit situativ beeinflussen können. Besonders hoch ist sie beispielsweise beim Sprechen vor Publikum, einem Spiegel oder vor laufender Kamera. Führungskräfte können sich das zunutze machen, um selbstaufmerksamer zu werden. „Self Awareness lässt sich zum Beispiel in Videokonferenzen leicht stärken: Kamera an und die Ansicht so einstellen, dass ich mich selbst sehe. Schon kann ich beobachten, wie ich beim Sprechen wirke“, erklärt Achtziger.

ZU VIEL SELBSTAUFMERKSAMKEIT SCHÜRT ÄNGSTE

Wie so häufig gilt allerdings auch bei der Beobachtung des eigenen Verhaltens, das richtige Maß zu halten. Wenn Personen sich zu viel mit sich selbst beschäftigen und die Aufmerksamkeit ununterbrochen auf sich selbst gerichtet haben, dann kann Selbstaufmerksamkeit in Nervosität umschlagen. „Self Awareness lässt sich nicht bis zum Optimum steigern. Wer es übertreibt, wirkt schnell nervös, ängstlich oder gar neurotisch“, sagt Achtziger und fügt hinzu: „Gerade bei Führungskräften, die selbstsicher und selbstbewusst wirken wollen, ist eine übertriebene Self Awareness daher nicht zielführend.“

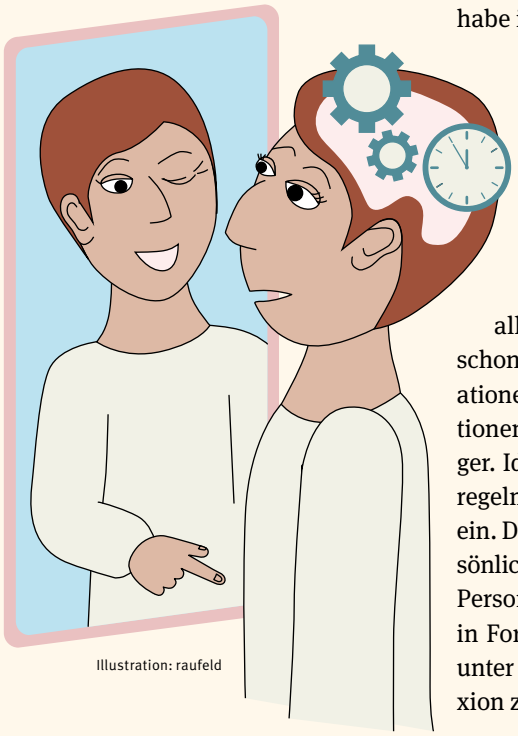


Illustration: raufeld

REGELMÄSSIG DAS FEEDBACK ANDERER EINHOLEN

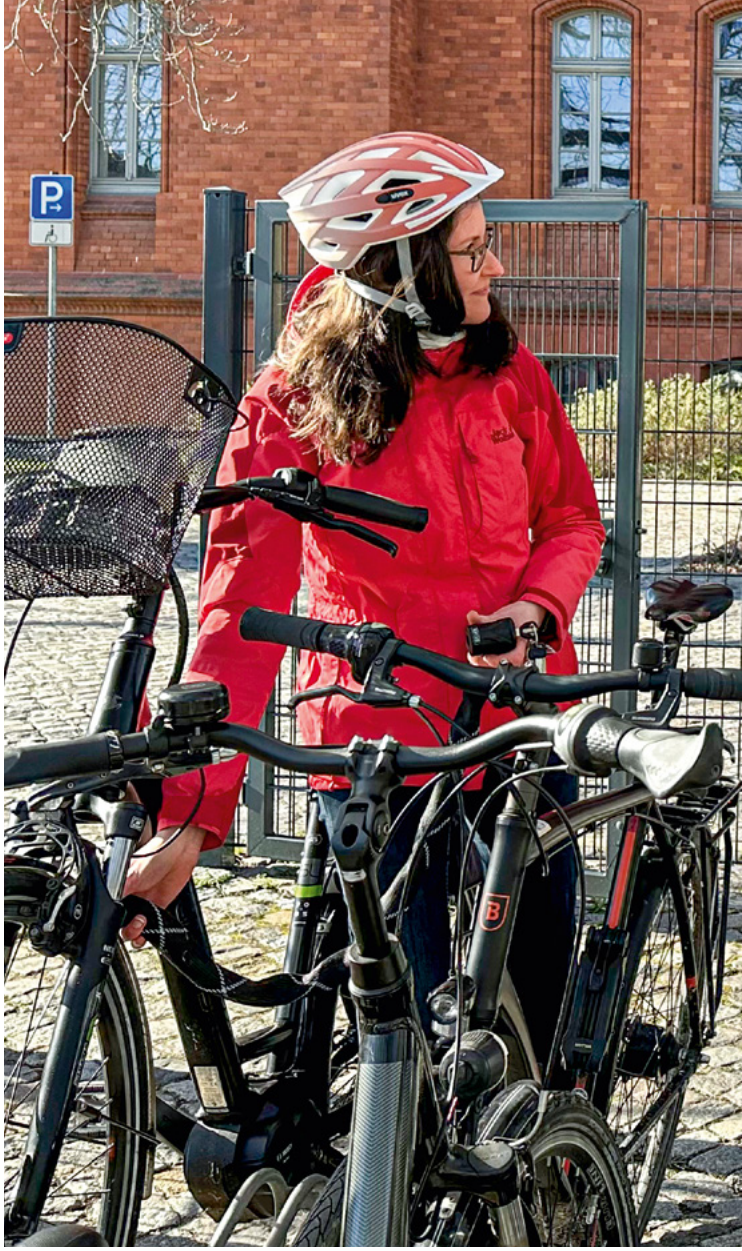
Sich selbst wahrnehmen und das eigene Handeln reflektieren – das sind verschiedene Prozesse. Sie werden aber in der Alltagssprache häufig vermischt. „Selbstwahrnehmung ist eine überwiegend neutrale Beobachtung, während Selbstreflexion einen kritischen Ansatz verfolgt“, sagt Achtziger. „Wir bewerten dabei das eigene Handeln, etwa indem wir prüfen, ob es mit den geltenden Normen übereinstimmt.“ Selbstreflexion wirft bei Führungskräften Fragen auf: Wie gut bin ich darin, mein Team auf ein Ziel hin auszurichten? Welche Ziele habe ich verpasst und warum?

Um Selbstreflexion zu trainieren, hilft es, im Arbeitsumfeld um Feedback zu bitten. Führungskräfte können Kolleginnen und Kollegen, Beschäftigte oder Vorgesetzte um eine ehrliche Einschätzung bitten. „Man sollte vor allem Personen befragen, die einen schon länger und in verschiedenen Situationen, am besten auch in Stresssituationen, erlebt haben“, empfiehlt Achtziger. Idealerweise holen Führungskräfte regelmäßig und systematisch Feedback ein. Das kann einmal pro Quartal in persönlichen Gesprächen mit ausgewählten Personen erfolgen oder auch schriftlich in Form einer regelmäßigen Befragung unter Beschäftigten. So wird Selbstreflexion zur Gewohnheit.

Mit dem Rad zur Arbeit

Radfahren hält gesund. Deshalb sollten Unternehmen und Einrichtungen fördern, dass Beschäftigte für den **Arbeitsweg das Fahrrad** wählen. Indem Führungskräfte bei Aktionstagen und Schulungen die Verkehrssicherheit in den Blick nehmen, können sie Unfallrisiken senken.

VON **JÖRN KÄSEBIER**



Die Beschäftigten der Stadtverwaltung Wittenberg können ihre Fahrräder an überdachten und beleuchteten Abstellmöglichkeiten anschließen.

Lutherstadt Wittenberg

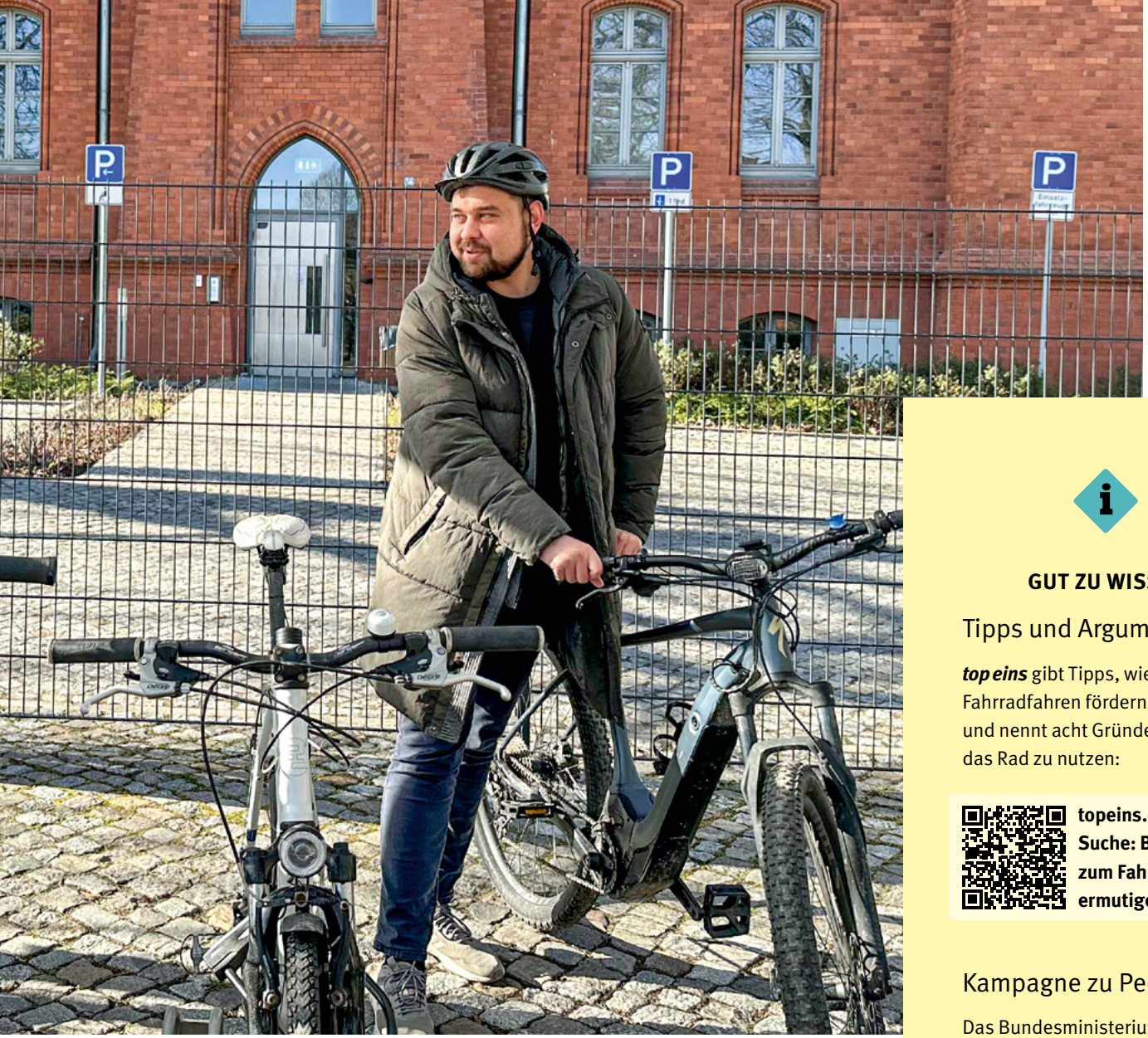
Manchmal reichen kleine Anreize aus, um alte Gewohnheiten zu ändern: Ein sicherer Parkplatz fürs Fahrrad, eine kostenfreie Schulung, und schon ist ein autofreier Arbeitsweg reizvoller als zuvor. Das zeigt das Beispiel von Wittenberg in Sachsen-Anhalt. Zum Klimaschutzkonzept der Stadt gehört eine Förderung der klimafreundlichen Mobilität – auch unter den Beschäftigten der Stadtverwaltung. Im Rathaus stand das Fahrradfahren im Fokus, mit Erfolg: Im Frühjahr dieses Jahres wurde die Lutherstadt vom ADFC mit dem Zertifikat „Fahrradfreundlicher Arbeitgeber“ in Silber ausgezeichnet.

Fahrradnutzung erleichtern

Das Zertifikat bewertet vor allem die Bemühungen von Unternehmen und Einrichtungen beim Ausbau der Fahrradinfrastruktur. So wurden in Wittenberg neue, größtenteils überdachte und beleuchtete Abstellmöglichkeiten geschaffen, an denen Beschäftigte ihre Räder anschließen können. Zusätzlich schaffte die Stadtverwaltung für das Rathaus ein Reparatur-Set und eine fest eingebaute Fahrrad-Luftpumpe an.

Auch die Sicherheit der Rad fahrenden Beschäftigten bleibt im Fokus. Zu Beginn des Frühjahrs bot die Leitung allen Mitarbeitenden einen Fahrrad-Check an: Hier checkt ein lokaler Fahrradhändler die Verkehrstauglichkeit der Fahrräder. Außerdem setzte die Lutherstadt einen Fokus auf Pedelecs. Beschäftigte, die ein Rad mit elektrischer Tretunterstützung bereits nutzen oder sich anschaffen wollen, bekamen ein Fahrsicherheitstraining speziell für Pedelecs. „Die Schulung war für die Mitarbeitenden kostenfrei und zählte als Arbeitszeit“, sagt Oberbürgermeister Torsten Zugehör. Die Teilnehmenden konnten Pedelecs auf einer Teststrecke unter fachlicher Begleitung ausprobieren.

Das Anfahren und Bremsen gestaltet sich bei Pedelecs anders als bei mechanischen Fahrrädern. Dank des Motors werden schneller höhere Geschwindigkeiten erreicht. „Viele unterschätzen das Gewicht ihres Pedelecs. Sie sind schwerer als andere Räder, haben also einen längeren Bremsweg“, sagt Olivera Scheibner, Referentin für sichere Radmobilität beim Deutschen Verkehrssicherheitsrat (DVR). Länger



wird der Bremsweg zudem dadurch, dass Pedelecs meist schneller unterwegs sind – auch wenn die elektronische Unterstützung auf 25 Kilometer pro Stunde begrenzt ist.

Vorausschauend fahren

Das Verhalten anderer Verkehrsteilnehmender ist ebenfalls zu berücksichtigen: Eine Autofahrerin muss schneller reagieren, wenn ein Pedelec-Fahrer mit hoher Geschwindigkeit unterwegs ist. „Das vorausschauende Fahren ist deshalb noch wichtiger“, betont Olivera Scheibner.

Das gilt auch für die eigene Sichtbarkeit. Zu der tragen nicht nur die Leuchten und Reflektoren am Fahrrad bei. Auch Warnwesten und Reflektoren an Jacken und Rucksäcken gewährleisten, dass Radfahrende bei schlechten Sichtverhältnissen optisch präsent bleiben. Unternehmen und Einrichtungen können zudem Schnapp-Reflektorbänder, die sich um das Bein wickeln, oder Hosenklammern mit Reflektorstreifen ausgeben, um auf das Thema aufmerksam zu machen. Olivera Scheibner empfiehlt auch dringend das Tragen eines Helms: „Führungskräfte sollten als Vorbilder dienen und selbst einen Helm aufsetzen.“ Außerdem können sie die Sicherheitsbeauftragten bitten, dies ebenfalls zu tun, damit es weitere Vorbilder gibt.

Die rund 380 Beschäftigten der Stadt Wittenberg wurden nach den Aktionen für Fahrradfahrerinnen und Fahrradfahrer um Rückmeldung gebeten. „Wir werden das Feedback auswerten und danach unser Angebot für die nächsten Male ausrichten“, sagt Torsten Zugehör.

Video zum Pedelec:
dvr.de/themen/fahrrad

GUT ZU WISSEN

Tipps und Argumente

top eins gibt Tipps, wie sich Fahrradfahren fördern lässt, und nennt acht Gründe dafür, das Rad zu nutzen:

topeins.dguv.de › Suche: Beschäftigte zum Fahrradfahren ermutigen

Kampagne zu Pedelecs

Das Bundesministerium für Verkehr und Digitales, der Deutsche Verkehrssicherheitsrat und die DGUV zeigen in Videos, wie man auf dem Pedelec sicher fährt:
dvr.de/themen/pedelec

DGUV-Medien

→ Verkehrssicheres Fahrrad:
publikationen.dguv.de
Webcode: p202025

→ Pedelec 25:
publikationen.dguv.de
Webcode: p208047

Akute Hilfe für die Psyche

Nach Extremereignissen wie einer **Gewalterfahrung am Arbeitsplatz** benötigen Betroffene rasche Hilfe. Bieten können sie psychologische Erstbetreuerinnen und Erstbetreuer.

TEXT UND INTERVIEW **MIRKO HEINEMANN**

Der Fall sorgte 2018 für Schlagzeilen: Einer Mutter war vom Jugendamt im nordrhein-westfälischen Lippstadt das Sorgerecht für ihr zweijähriges Kind entzogen worden. Das Kind wurde in einer Pflegefamilie untergebracht, die Mutter bekam lediglich ein Besuchsrecht. Bei einem Termin im Jugendamt zog die psychisch kranke Mutter plötzlich ein Messer, ging auf den Mitarbeiter los, der am Schreibtisch saß, und rammte ihm das Messer in den Oberschenkel. Der Mann konnte flüchten und die Angreiferin in seinem Büro einschließen. Er kam anschließend in ein Krankenhaus. Seine Kolleginnen und Kollegen, die den Angriff verfolgt hatten, wurden von Seelsorgerinnen und Seelsorgern der freiwilligen Feuerwehr psychologisch betreut.

Wie wichtig es ist, dass in Gewaltsituationen wie diesen psychologische Hilfe schnell erfolgt, weiß Hannah Huxholl, Referentin für arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). „Gewalt am Arbeitsplatz ist ein Extremereignis, das nicht alle Menschen gut verarbeiten können. In manchen Fällen ergibt sich eine Traumafolgestörung“, so Huxholl. „Dann kann es zu langen Ausfallzeiten der Betroffenen kommen, im Extremfall zur permanenten Arbeitsunfähigkeit.“

Gewalt gegen Beschäftigte im öffentlichen Dienst steigt

Der Vorfall in Lippstadt war von hoher Brutalität gekennzeichnet – leider kein Einzelfall: Die Zahl der Übergriffe und Gewalttaten an Arbeitsplätzen ist hoch. Immer häufiger werden sie auch angezeigt. Das belegen die Arbeitsunfallberichte der DGUV. Demnach erlitten zwischen 2017 und 2021 rund 65.000 Beschäftigte einen meldepflichtigen Arbeitsunfall infolge von physischer oder psychischer Gewalt, die sie während ihrer beruflichen Tätigkeit erlebten. Das sind im Durchschnitt 13.000 Gewaltdelikte pro Jahr. In den meisten Fällen ging die Bedrohung von betriebsfremden Personen aus.

„Einrichtungen und Ämter, in denen über Menschen und ihre Situation entschieden wird, sind besonders betroffen von solchen Gewaltereignissen“, erklärt Hannah Huxholl. Dabei kann es bei den Betroffenen zu erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen kommen. Arbeitgebende sind laut Fürsorgepflicht dazu verpflichtet, die Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen. Dazu zählt auch die psychische Gesundheit. Um in einer Extremsituation besonders schnell reagieren zu können, ist »

Psychologische Erstbetreuende werden dafür ausgebildet, nach Extremereignissen ihren Kolleginnen und Kollegen zur Seite zu stehen.

Getty Images/Yuri Arcurs

Führungskräfte sollten Freiwillige suchen, die sich zu psychologischen Erstbetreuenden für ihre Einrichtung ausbilden lassen.

Getty Images/miniseries

» es ratsam, ein System der psychologischen Erstbetreuung zu etablieren. „Eine solche Erstbetreuung eignet sich bei Ereignissen, die nach wissenschaftlichem Erkenntnisstand mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu psychischen Gesundheitsbeeinträchtigungen bei den Betroffenen führen“, so Huxholl. Als „betroffen“ gilt dabei nicht nur, wer direkt angegriffen wird: „Auch wer psychische oder physische Gewalttaten beobachtet, kann ein Trauma davontragen.“

Erstbetreuerinnen und Erstbetreuer aus der Belegschaft auswählen

Führungskräfte sind also gut beraten, aus dem Kreis der Belegschaft psychologische Erstbetreuerinnen und Erstbetreuer auszuwählen und entsprechend auszubilden zu lassen. Damit richten sie eine Struktur ein, die im Ernstfall dazu beiträgt, langfristige gesundheitliche Schäden zu verhindern. Die Erstbetreuerinnen und Erstbetreuer leisten vor Ort emotionalen Beistand. Sie begleiten die Betroffenen zum Beispiel von der Unfallstelle weg und halten sie von neugierigen Personen fern. Außerdem können sie Angehörige informieren.

„Wie viele Erstbetreuerinnen und Erstbetreuer ein Betrieb benötigt, lässt sich nur schwer sagen“, meint Huxholl. Dies richte sich nach der potenziellen Anzahl und der möglichen Schwere der traumatischen Ereignisse sowie nach der Anzahl der Beschäftigten und der regionalen Verteilung der Dienststellen oder Betriebsstandorte. Zu berücksichtigen sei auch die Verteilung der Arbeitszeiten. Arbeiten Beschäftigte in Schichten, sollte in jeder Schicht eine ausgebildete psychologische Erstbetreuerin oder ein Erstbetreuer zugegen sein.

Während für die medizinische Erste Hilfe detaillierte Standards im Vorgehen und bei der Ausbildung der Ersthelfenden existieren, ist dies bei der psychologischen Erstbetreuung nicht der Fall. 2017 hat die DGUV allerdings erstmals Mindeststandards in der betrieblichen psychologischen Erstbetreuung definiert. Ziel ist es, eine einheitliche und hohe fachliche Qualität der Erstbetreuung sicherzustellen (⇢ *siehe Interview und Kasten, **Seite 19***).

Außerdem ist es wichtig, zeitnah therapeutisch auf potenziell traumatische Extremereignisse zu reagieren. „Für solche Fälle bietet die DGUV das Psychotherapeutenverfahren an“, informiert Huxholl. „Mit diesem Instrument sind wir in der Lage, unkompliziert und zeitnah fünf sogenannte probatorische Therapiesitzungen zu vermitteln.“ Diese Sitzungen dienen hierbei der Frühintervention und dem Einschätzen der psychischen Situation des oder der Betroffenen. „Es wird besprochen, ob eine längere Therapie notwendig ist“, erläutert Huxholl. Diese kann dann ebenfalls rasch erfolgen. Gerade die schnelle Behandlung ist ein enormer Vorteil des DGUV Verfahrens, denn die Wartezeit auf einen Therapieplatz kann sonst viele Monate dauern.

Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten finden: **dguv.de, Webcode: d139696**

„Eine fachliche Voraussetzung gibt es nicht“

Anne Gehrke bildet **psychologische Erstbetreuerinnen und Erstbetreuer** aus. Sie weiß, welche Fähigkeiten wichtig sind und wie die Ausbildung ablaufen sollte.

Anne Gehrke ist Diplom-Psychologin und Referentin am Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG).

DGUV/IAG

Frau Gehrke, welche Voraussetzungen sollten Menschen für die Ausbildung zur psychologischen Erstbetreuung mitbringen?

Eine stabile Persönlichkeit und ein souveränes Auftreten sind von Vorteil. Interessenten sollten außerdem in der Lage sein, gut zu kommunizieren und selbstständig in Gespräche hineinzugehen. Und sie müssen Konflikte aushalten können. Nicht zuletzt ist es hilfreich, wenn sie in der Belegschaft anerkannt sind, also einen gewissen Stand haben. Und natürlich ist es wichtig, dass die Teilnahme an der Ausbildung freiwillig ist. Eine fachliche Voraussetzung gibt es nicht.

Welche Inhalte kommen auf die Teilnehmenden zu?

Zunächst einmal geht es darum, den Aufgabenbereich der psychologischen Erstbetreuung zu definieren und von anderen psychosozialen Hilfen – wie zum Beispiel der Psychotherapie – abzugrenzen. Die betrieblichen Erstbetreuenden sollen lernen, wann ein Ereignis das Potenzial hat, Traumata auszulösen, und wie in der konkreten Situation vorzugehen ist. Welche Ausstattung vor Ort gebraucht wird und wie er oder sie in der Extremsituation am besten kommuniziert, verbal und nonverbal. Wie man dafür sorgt, dass Betroffene sich in Sicherheit fühlen und sie bestärken kann, in ihren Alltag zurückzukehren. Nach der Ausbildung sind Ersthelfende dann idealerweise in der Lage zu erkennen, wann professionelle psychologische oder medizinische Hilfe hinzugezogen werden sollte, und wissen, wann es sich um einen meldepflichtigen Arbeitsunfall handelt und wann eine Unfallanzeige gestellt werden sollte, um Unterstützung seitens der Unfallversicherung zu erhalten.

Worauf achten Führungskräfte am besten?

Dass externe Anbieter die DGUV-Mindeststandards zur Ausbildung erfüllen. Zudem wäre es Führungsaufgabe, das Ehrenamt der psychologischen Erstbetreuung in ein betriebliches Konzept einzubinden. Es muss Notfallplan und Rettungskette umfassen, eine Grundausstattung oder auch die Frage, wie Ersthelfende im Notfall freigestellt werden oder welches Fahrzeug sie benutzen dürfen. Weil Extremereignisse glücklicherweise selten auftreten und daher wenig betriebsinterne Erfahrung aufgebaut wird, kann es für Unternehmen und Einrichtungen auch sinnvoll sein, auf eine interne Besetzung zu verzichten und sich stattdessen mit professionellen externen Anbietern zu vernetzen. Von dort kann man im Bedarfsfall Hilfe anfordern. Bei der Suche nach geeigneten Anbietern können die Unfallkasse und der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen unterstützen.

GUT ZU WISSEN

Die Mindeststandards der DGUV für die betriebliche psychologische Erstbetreuung

Die Ausbildung sollte mindestens 16 Lehreinheiten umfassen, üblicherweise aufgeteilt auf zwei halbe und einen ganzen Tag. Inhalte sind: Einsatzkriterien sowie Aufgaben und Rollen der Erstbetreuenden definieren, außerdem die rechtlichen Hintergründe der betrieblichen psychologischen Erstbetreuung klären. Neben der Vermittlung theoretischer Inhalte stehen praktische Übungen und Simulationsszenarien im Vordergrund.

Dozierende sollten ein Universitäts-Diplom oder einen Master in Psychologie oder eine gleichwertige Ausbildung mitbringen, außerdem eine Weiterbildung im Bereich Notfallpsychologie haben und mindestens drei Jahre Erfahrung in der psychologischen Erstbetreuung. Außerdem sollten sie Kenntnis des aktuellen Standes der wissenschaftlichen Diskussion zu dem Thema haben und über Branchenkenntnisse sowie Kenntnisse über spezifische Konzepte der Organisationen verfügen, für die sie die Ausbildung durchführen.

Die Dozierenden sollten die **Rahmenbedingungen der gesetzlichen Unfallversicherung** kennen und hierzu informieren können. In Unternehmen müssen organisatorische Rahmenbedingungen für eine wirksame psychologische Erstbetreuung geschaffen werden.

Meeting-Kultur mit Sinn und Verstand

Adobe Stock/peopleimages

2 Std.

pro Woche verbringen Arbeitnehmende laut Meeting-Report des Terminplanungsdienstes Doodle* in aus ihrer Sicht nutzlosen Meetings. Im Schnitt verbrachten die Befragten **drei Stunden pro Woche** in Meetings – somit empfinden sie zwei Drittel davon als überflüssig.

Hinweis: Der Report ist im Jahr 2019 und somit vor der Corona-Pandemie veröffentlicht worden.

37 %

der Befragten halten unnötige Meetings für den größten Kostenfaktor ihres Unternehmens.

60 Mrd.

Euro haben deutsche Unternehmen im Jahr 2019 laut Doodle-Report* für verschwendete Meeting-Zeit bezahlt; Grundlage sind die wöchentlichen Kosten im Vergleich zum Durchschnittsgehalt.

*Für den Doodle State of Meetings Report 2019 wurden 6.528 Beschäftigte in der Schweiz, Deutschland, Großbritannien und den USA befragt sowie Daten aus 19 Millionen Meetings ausgewertet, die über die Plattform von Doodle 2018 organisiert wurden.

Meetings sind wichtig – viel zu oft aber **schlecht geplante Zeitfresser**. Gute Vor- und Nachbereitungen samt Agenda steigern die Produktivität. Aber auch gesundheitliche Aspekte werden immer relevanter.

VON **ISABEL EHRLICH**

Ein Bildschirm mit zwölf Kacheln, aus denen zwölf Gesichter schauen. Ein Gesicht, die Führungskraft, referiert seit 20 Minuten über die anstehenden Aufgaben. Die anderen hören mehr oder weniger aufmerksam zu, zwei Personen tippen parallel, eine andere stellt immer wieder ihre Kamera an und aus, weil die Internetverbindung instabil ist – so oder so ähnlich sieht aktuell eine beliebige digitale Teambesprechung aus. Typisch ist auch: Am Ende wird etwa die Hälfte der Teilnehmenden gar nichts gesagt haben. Und die Führungskraft hat noch zwei weitere Meetings vor sich.

Bei der Frage nach der Sinnhaftigkeit von Meetings kommen Forschende zu ernüchternden Ergebnissen: Je nach Studie verstreicht die Hälfte bis zwei Drittel der Meeting-Zeit unproduktiv. Und da vor allem Führungskräfte einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen – laut US-Meeting-Experte Steven Rogelberg bis zu 80 Prozent –, kostet dieses mangelhafte Zeitmanagement Unternehmen bares Geld *(→ siehe **Grafik links**)*. Zudem können zu viele digitale Meetings sogar krank machen. Gründe genug, um mit den folgenden Schritten die eigene Meeting-Kultur zu hinterfragen und gezielt zu optimieren.

1 Meeting-Grund bestimmen: Die erste, zentrale Frage: Warum wird ein Meeting überhaupt angesetzt? „Wichtig ist ein Zweck. Wenn es um reinen Informationsaustausch geht, der keiner Diskussion oder Abstimmung bedarf, reicht meist eine Mail“, sagt Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock. Die Organisationspsychologin hat einen Schwerpunkt ihrer Forschung auf Meetings gelegt. *(→ siehe Interview **Seite 23**)*. Ein Klassiker in Sachen Unproduktivität ist das Status-Team-Meeting, in dem die Teilnehmenden oft einfach drauflos erzählen. Aber: „Aufgrund der aktuell häufigen Arbeit im Homeoffice fehlt eine wichtige Dimension der Kommunikation. Wenn das Team-Meeting die einzige Möglichkeit ist, die Kolleginnen und Kollegen zu sehen, dann kann die Beziehungspflege ein relevanter Meeting-Zweck sein.“

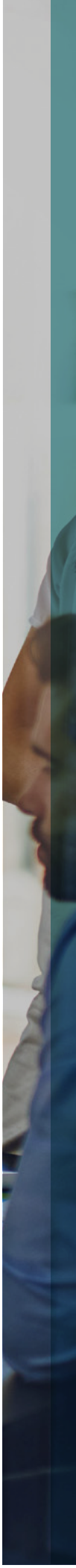
2 Meeting-Format wählen: Online, hybrid oder in Präsenz: Da viele Unternehmen ihren Mitarbeitenden auch nach dem Auslaufen der betrieblichen Corona-Sonderregeln das Homeoffice ermöglichen, stellt sich diese Frage weiterhin. Stimmen die technischen Voraussetzungen, spricht grundsätzlich nichts gegen Online- und Hybridformate, sagt Diplom-Psychologin Dr. Marlen Cosmar vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Aus sozialer Sicht sind Vor-Ort-Meetings klar zu bevorzugen. Online-Meetings sind eher für inhaltliche Fragen nützlich“, sagt Cosmar. „Führungskräfte sollten darauf achten, dass das Team sich regelmäßig auch persönlich sieht. Das reicht durchaus einmal im Monat.“ Welche langfristigen Auswirkungen die neuen Meeting-Formate auf die Beschäftigten haben, ist laut Cosmar noch nicht abschließend erforscht.

3 Teilnehmende auswählen: „Unternehmen sollten sich von dem Gedanken lösen, dass immer das ganze Team im Meeting sitzen muss“, sagt Lehmann-Willenbrock. Sinnvoll sei es, im Nachgang zu reflektieren: Wer hat wirklich etwas beigetragen? Gab es Teilnehmende ohne Redeanteil, ist das entweder ein Problem der Meeting-Planung oder die Person hatte zu dem Thema schlicht nichts zu sagen – und muss folglich beim nächsten Termin nicht dabei sein. Es liegt dann an der Führungskraft zu vermitteln, dass dies keine mangelnde Wertschätzung, sondern vielmehr ein Weg zum Sparen wertvoller Ressourcen ist.

Für die Führungskräfte selbst ist das Fernbleiben oft schwieriger: „Wenn die Struktur von Unternehmen oder Einrichtungen viele Entscheidungstragende und damit viele gemeinsame Absprachen vorsieht, sind Meetings oft unumgänglich“, sagt Cosmar. Um Zeit zu sparen, können Themen gebündelt werden. Wenn Führungskräfte aber kaum noch Zeit für andere Aufgaben haben, sollten sie mit den Arbeitgebenden besagte Strukturen hinterfragen.

4 Meeting-Dauer festlegen: Die Expertinnen sind sich einig: Länger als eine Stunde am Stück sollte ein Meeting nicht dauern. Ist es doch mal länger angesetzt, sind ausreichend Pausen mit Bewegung einzuplanen.

5 Agenda und Ablauf: Ein Meeting zieht sich unnötig in die Länge oder gleitet in ziellose Gespräche ab? Dann fehlt meist eine klare Agenda. Wichtigste Funktion: Zweck, Themen und Ziele definieren. Gibt es kein Ziel, gibt es auch keinen Zweck und das Meeting ist laut Lehmann-Willenbrock unnötig. Auch sollte in der Agenda die Dauer des Meetings festgelegt werden. Bei einem sehr üppigen Programm ist es sinnvoll, auch die einzelnen Punkte zeitlich einzugrenzen. Um die Agenda auch einzuhalten, hilft eine gute Moderation. Sie kann eingreifen, wenn die Zeit überschritten ist oder Teilnehmende vom Thema abweichen. „Das muss nicht zwangsläufig die Führungskraft sein“, betont Lehmann-Willenbrock. »



GUT ZU WISSEN

Was ist Zoom-Fatigue?

⇢ Der Begriff bezeichnet **eine Beanspruchung durch Videokonferenzen**; „Zoom“ steht stellvertretend für alle digitalen Meeting-Tools, „Fatigue“ steht im Französischen für Erschöpfung

⇢ Betroffen sind Menschen, die häufig **digitale oder hybride Meetings** abhalten

⇢ **Eine Studie** des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) hat sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und verschiedene Arbeitnehmende befragt, wie sich das Phänomen bemerkbar macht

⇢ Demnach führt Zoom-Fatigue zu **psychischen und physischen Symptomen**: mangelnde Konzentration, schnelle Reizbarkeit, Ungeduld, Kopf- und Rückenschmerzen und Sehstörungen; generell treten psychische Beeinträchtigungen häufiger auf

⇢ Werden diese ersten **Warnzeichen** nicht ernst genommen und tritt keine Veränderung ein, sind gesundheitliche Folgen wie Burnout oder Depressionen möglich

Mehr zu Ursachen und Vermeidung von „Zoom-Fatigue“ liefern diese IAG-Praxishilfe: **publikationen.dguv.de Webcode: p022072**

... und dieser Podcast: **tube.dguv.de/ Suche: Zoom-Fatigue**

» Idealerweise werden mehrere Personen gezielt in Moderationstechniken geschult. Sowieso ist es sinnvoll, verschiedene Meeting-Aufgaben an verschiedene Personen zu verteilen *(⇢ siehe Interview **Seite 23**)*.

Die Agenda sollte rechtzeitig allen Teilnehmenden zugeschickt werden, mit der Bitte, sich vorzubereiten. Im Idealfall wird vorab schon festgelegt, wer zu welchem Thema etwas sagt, und zusätzlich Zeit für offene Diskussion eingeplant. Lange Monologe Einzelner werden durch ausgewogene Redeanteile vermieden. Zudem mindert Partizipation Frust und Langeweile.

Wer zu lange in digitalen Meetings sitzt, riskiert gesundheitliche Folgen.

Getty Images/Ratiger

6 Protokoll und Nachbereitung: Ein Protokoll ist unerlässlich für eine zielführende Nachbereitung. Die Ergebnisse sollten klar ersichtlich sein, ebenso wie offene To-dos sowie Abgabefristen. Das Protokoll kann ein einfaches Textdokument sein oder ein „lebendiges“ digitales Dokument, auf das alle Beteiligten Zugriff haben. Wichtig ist auch hier eine Person, die verantwortlich zeichnet – und nicht nur das Protokoll federführend anfertigt, sondern auch den Überblick behält.

7 Gesundheitsrisiken vermeiden: Digitale Meetings waren ein Segen, um in der Corona-Pandemie das Team treffen zu können. Viele Arbeitgebende im öffentlichen Dienst haben hier technisch nachgerüstet. Doch nehmen digitale Meetings überhand, können sie körperliche und psychische Symptome nach sich ziehen. Hier hat sich der Begriff „Zoom-Fatigue“ etabliert *(⇢ siehe **Infobox links**)*. Und da vielen Beschäftigten weiterhin Tage im Homeoffice ermöglicht werden, bleibt das Thema akut.

„Genau wie bei Meetings in Präsenz sollte geprüft werden: Ist ein Online-Meeting wirklich nötig?“, sagt Jenny Hook. Sie ist Referentin am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Wie viele Stunden als zu viel erlebt werden, ist individuell. Aber wenn es täglich mehrere lange Online-Meetings sind, ist das Risiko, sich müde oder erschöpft zu fühlen, hoch.“ Laut Hook belegt eine Studie, dass vor allem das stundenlange Stillsitzen in einer immergleichen Position als beanspruchend erlebt wird. Deswegen sollten insbesondere bei Online-Sitzungen ausreichend Pausen und Bewegung eingeplant werden. Zudem fühlen sich viele durch die anderen Teilnehmenden beobachtet. Aber auch der Blick aufs eigene virtuelle Spiegelbild kann anstrengen. „Es kann helfen, die Selbstansicht auszublenden oder abzudecken“, sagt Hook.

Beim Thema Gesundheit sind Führungskräfte besonders gefragt. „Hier sollten sie eine Vorbildfunktion einnehmen“, sagt Psychologin Cosmar. Dazu gehört auch, Risiken wie Zoom-Fatigue offen zu kommunizieren. Gleichzeitig können Führungskräfte den Mitarbeitenden signalisieren, dass sie jederzeit ansprechbar sind und Probleme ernst nehmen. Offenheit für Neues ist ebenfalls hilfreich. Ob gemeinsame Dehnübungen in den Meeting-Pausen oder, wie Cosmar es aus einigen Einrichtungen kennt: „Mal ganz radikal eine oder mehrere Wochen auf Meetings verzichten. Und schauen, was das mit den Teams und der Kommunikation macht.“

Anforderungen an technische Ausstattung für virtuelle Besprechungen: **forum.dguv.de › Alle Ausgaben › 7/2022**

Arvid Mentz

Planvoll agieren

Meetings spiegeln die Unternehmensrealitäten, sagt Organisationspsychologin **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock.** Führungskräfte sollten sich viel mehr mit gutem Meeting-Management auseinandersetzen – und dabei das ganze Team miteinbeziehen.

Aus der Nische in den Fokus der Wissenschaft: Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock von der Universität Hamburg belegt mit Publikationen wie „The Cambridge Handbook of Meeting Science“, wie zentral eine gute Meeting-Kultur für Unternehmen und Einrichtungen ist. Und liefert mit ihrer Forschung Tipps und Anregungen für Führungskräfte gleich mit.

Frau Prof. Dr. Lehmann-Willenbrock, sind Meetings tatsächlich eine Wissenschaft für sich?

Mittlerweile kann man das so sagen. Früher war das Thema lediglich Mittel zum Zweck zur Erforschung von Teamprozessen. Aber mit der Corona-Pandemie war Meeting-Kultur plötzlich im Arbeitsalltag omnipräsent. Denn Meetings gehörten zu den ersten Arbeitsprozessen, die schnell angepasst werden mussten. Und die Forschung ist mit aufgesprungen. Corona war nur ein Brandbeschleuniger, das Thema hätte längst mehr Aufmerksamkeit bedurft.

Eines Ihrer Forschungsergebnisse lautet: Meeting-Kultur hat direkte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Wie ist das zu verstehen?

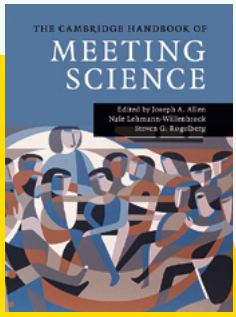
Die Ergebnisse müssen vorsichtig gelesen werden. Ich behaupte nicht, dass ich mir ein Meeting anschauen und dann bestimmen kann, wie der Erfolg der kommenden Jahre ausfällt. Vielmehr ist Meeting-Kultur wie ein Blick durch die Lupe: Agiert die Führungskraft eher partizipatorisch oder von oben herab? Kommen alle zu Wort oder nur einzelne? Wie werden Ideen entwickelt? Wie ist die Stimmung? All das sagt viel über die Unternehmensrealität aus. Und die ist mitverantwortlich dafür, ob Beschäftigte gerne dort arbeiten oder lieber in eine andere Organisation wechseln. Womit wir beim Thema Erfolg wären.

Was umfasst der Begriff Meeting-Management – der in vielen Teams gar nicht präsent ist?

Dazu gehören alle Tätigkeiten vor, während und nach dem Meeting, von der Planung von Format, Teilnehmenden, Moderation und Agenda bis zur Dokumentation und dem Umsetzen der Ergebnisse. Und auch mal die Nachfrage, wie die Teilnehmenden das Meeting fanden. Wichtig ist: Meeting-Management ist eine Tätigkeit, keine Position. Und die sollte nicht nur von den Führungskräften geschultert werden – vielmehr sollten diese das ganze Team einbeziehen. Für erfolgreiche Meetings fühlen sich bestenfalls möglichst viele Personen verantwortlich. In einem hybriden Format kann etwa eine Person die digital Teilnehmenden im Blick haben und eine andere diejenigen in Präsenz.

Im New-Work-Denkansatz ist eine klare Aufgabenverteilung in Meetings üblich, ebenso Agenda und Moderation. Oft aber auch feste Regeln, etwa ein Check-in (Wie geht es mir?) aller Teilnehmenden. Ist dieses Modell massentauglich?

Standardisierte Check-in-Fragen sind eine Möglichkeit, mehr Partizipation in Meetings zu fördern und damit auch mehr gemeinsame Verantwortung für die Inhalte. Das passt aber nicht für jedes Team und jede Agenda. Statt Beschäftigten ein Modell einfach überzustülpen, sollten Verantwortliche in den Austausch gehen. Und sagen: „Wir probieren diese Struktur jetzt mal aus.“ Danach wird gemeinsam evaluiert. Arbeitgebende müssen nicht jedem Trend hinterherrennen, sondern die individuell passende Meeting-Struktur finden.



Machen Sie mit bei der Verlosung

Das Buch **„The Cambridge Handbook of Meeting Science“** ist bei Cambridge University Press erschienen. Wir verlosen ein Exemplar (englisch).

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns **bis zum 14. August 2023** eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung ***top eins*** 2/23“ 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; unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über datenschutzbeauftragter@dguv.de. Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter topeins.dguv.de/datenschutz.

Auf Smartphones gehört der Einsatz von künstlicher Intelligenz bereits zum Alltag. Im öffentlichen Dienst steht die Entwicklung noch am Anfang.

Getty Images/TippaPatt

DEFINITION

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist ursprünglich ein Sammelbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden und Algorithmen. Heute bezieht er sich zumeist auf die Methoden des maschinellen Lernens. Diese ermöglichen einer entsprechenden KI, automatisiert und selbstständig Antworten zu finden und Aufgaben zu lösen.

Digitale Helfer

Im Zuge der Digitalisierung bekommt es der öffentliche Dienst mit großen Datenmengen zu tun. Bei ihrer Auswertung und Nutzung kann **künstliche Intelligenz** unterstützen – wenn ihr Einsatz gut vorbereitet wird.

VON **JÖRN KÄSEBIER**

Massenklagen gegen Autokonzerne haben in Baden-Württemberg die Zahl der Verfahren an Gerichten nach oben schießen lassen. Allein am Oberlandesgericht Stuttgart sind mehr als 13.000 Klagen anhängig. Und zu jeder Klage gehören eigene Schriftsätze, die meist mehr als 100 Seiten umfassen. Die Beschäftigten der Gerichte bringt das an ihre Kapazitätsgrenze. Doch inzwischen bekommen die Richterinnen und Richter maschinelle Unterstützung – dank künstlicher Intelligenz (KI).

Die KI ist in der Lage, lange Schriftsätze rasch zu erfassen und dem richtigen Verfahren zuzuordnen. Sie erfüllt aber nur eine Assistenzrolle. Die Richterinnen und Richter übernehmen die inhaltliche Bearbeitung, überprüfen und entscheiden, wie mit den einzelnen Klagen zu verfahren ist. „Die Richterinnen und Richter der teilnehmenden Senate waren von Anfang an in die Planung und Entwicklung des KI-Projektes einbezogen“, sagt Jan Spoenle, Richter am Oberlandesgericht Stuttgart und richterlicher Leiter des KI-Projektes.

Einbindung der Beschäftigten

Dadurch ließ sich zum einen sicherstellen, dass der Einsatz der KI nur in einem Umfang und in einer Art und Weise erfolgt, die von den Richterinnen und Richtern nachvollzogen werden kann – und dass diese weiterhin die Entscheidungen treffen. Zum anderen konnte erreicht werden, dass die Anwendung zu den Bedürfnissen und der Arbeitsweise der Nutzerinnen und Nutzer passt und sie sich nicht lange an den Gebrauch des neue Formats gewöhnen mussten. „Dazu haben interdisziplinäre Workshops im Vorfeld beigetragen, die wir gemeinsam mit IT-Fachleuten der Justiz und des Projektpartners durchgeführt haben“, sagt Jan Spoenle.

Dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz in diesem Fall überhaupt möglich ist, liegt an der fortgeschrittenen Digitalisierung der Justiz in Baden-Württemberg. Denn die elektronische Akte gehört an den Gerichten des Bundeslandes bereits zum Alltag: Beide Oberlandesgerichte, alle 17 Landgerichte sowie 64 Amtsgerichte arbeiten bereits damit. Bis Ende 2023 sollen auch alle anderen Gerichte folgen.

Datenschutz beachten

Dass Daten in ausreichender Menge und Qualität zur Verfügung stehen, ist eine der Grundvoraussetzungen von KI-Anwendungen. Schon bevor diese zum Einsatz kommen, müssen sie trainiert werden – mit Datensätzen, die die notwendigen Informationen enthalten. „Wobei Datenschutz bei KI-Projekten ganz zentral ist“, sagt Moritz Schneider, Leiter Sachgebiet Künstliche Intelligenz und Softwarearchitektur beim Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA). Ebenso müsse vor Beginn eines KI-Projektes definiert werden, welche Ziele das Projekt verfolge und für welche Probleme das System Lösungen bieten soll. Auch sollte eine menschzentrierte Gestaltung als Ansatz zur Entwicklung gewählt werden *(⇢ siehe **Checkliste**)*.

Die Frage, inwieweit KI menschliche Arbeitskräfte ersetzen kann und darf, ist noch nicht abschließend beantwortet. In jedem Fall verändert sich die menschliche Arbeit, wenn die digitalen Anwendungen zum Einsatz kommen. Ständig wiederkehrende Arbeiten wie das Auflisten und Sortieren von Dokumenten und Daten kann sie vermutlich bedenkenlos übernehmen. „Bis zu welchem Grad wir sie selbstständig diskutieren, analysieren und bewerten lassen wollen, gilt es individuell abzuschätzen“, sagt Moritz Schneider, „In der Verwaltung eröffnen KI-Lösungen viele neue Dienstleistungsmöglichkeiten.“

So wäre ein mögliches Beispiel im öffentlichen Dienst: Ein KI-System beantwortet Anfragen – wie die, welche Unterlagen für einen Antrag benötigt werden. Die Dokumente aber prüfen menschliche Angestellte und entscheiden über die Genehmigung – so ist es derzeit ethisch und politisch gewollt.

Gestaltung sicherer KI-Systeme: **dguv.de, Webcode: d1182502**

CHECKLISTE

Vor der Einführung von künstlicher Intelligenz

1 Grundlegende Werte
Rechte, Werte und Prinzipien für den Einsatz von KI haben unter anderem bereits der Bundestag, die Bundesregierung sowie die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) formuliert.

2 Ziele definieren
Was soll erreicht, verbessert oder gelöst werden? Bei der Anwendung eines KI-Systems gilt es sicherzustellen, dass der Prozess immer menschenzentriert bleibt – etwa durch die Beteiligung der Beschäftigten.

3 Risiken abschätzen
Welche Folgen hat die Einführung der KI? Im Vorfeld müssen Risiken diskutiert werden. Bei der Nutzung bedarf es einer ständigen Prüfung, ob Anpassungen nötig sind.

4 Datenqualität und Vorurteil
Zum Training braucht eine KI viele Daten. Sie müssen fehlerfrei, aktuell, aussagekräftig und repräsentativ sein. Zugleich ist sicherzustellen, dass es nicht zu einer systematischen Verzerrung kommt, die Vorurteile (Bias) erzeugt und so bestimmte Gruppen diskriminiert.

5 Transparenz schaffen
Wie eine KI funktioniert und wie ihre Ergebnisse zustande kommen, sollte transparent sein. Das stärkt das Vertrauen in die Anwendung und Einrichtung.

Ausführlich erläutert: **bmas.de › Service › Publikationen › Broschüren › Selbstverpflichtende Leitlinien für den KI-Einsatz**

Behörden können schädlichem Dauersitzen in der Belegschaft vorbeugen, indem sie höhenverstellbare Schreibtische anschaffen.

Getty Images/AndreyPopov

In Bewegung kommen

Der menschliche Körper ist nicht für **dauerhaftes Sitzen** gemacht. Trotzdem sitzt jede und jeder Deutsche im Schnitt mehr als acht Stunden täglich. Das ist alles andere als gesund. Doch schon kleine Aktionen können helfen, um den Stand-by-Modus zu verlassen.

VON **KATRIN SCHREITER**

Mit dem Auto, Bus oder der Bahn ins Büro. Dann geht's an den Computer. Und nach Feierabend an den Esstisch und auf die Couch. All diese Tätigkeiten haben eins gemeinsam: Wir verbringen sie im Sitzen. Vor allem Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen werden sich im beschriebenen Tagesablauf wiederfinden. Wenige sind es nicht: Die meisten Deutschen bewegen sich zu wenig. Laut einer Studie der Deutschen Rentenversicherung aus dem Jahr 2021 verbringen sie pro Tag durchschnittlich 8,5 Stunden sitzend. Am längsten verweilen sie in dieser Körperhaltung am Arbeitsplatz. Fast jeder fünfte Befragte gibt an, bei der Arbeit sechs Stunden und mehr zu sitzen.

„Vor allem Beschäftigte, die programmieren oder anderweitig durch ihre Tätigkeit an den Bildschirm gebunden sind, verharren für längere Zeit ohne viel Bewegung auf dem Bürostuhl", sagt Prof. Dr. Rolf Ellegast, Ergonomie-Koordinator beim Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA). „Doch der Mensch braucht die Bewegung, um funktionieren zu können. Ein andauernder Stand-by-Modus schwächt den Körper und erhöht das Risiko für Erkrankungen", sagt Ellegast.

Herz, Kreislauf, Muskeln und Skelett leiden

„Der Bewegungsmangel zeigt sich in zahlreichen Risiken und Beschwerden", sagt der Fachmann. „Zum einen steigt die Gefahr für Herz-Kreislauf-Probleme und die dazugehörigen Erkrankungen. Zum anderen fährt der Stoffwechsel runter, sodass weniger Kalorien verbrannt werden." Das wiederum erhöht das Risiko für Übergewicht und Diabetes Typ II. Zudem drohen bei der statischen Position zahlreiche Muskel- und Skelettbeschwerden. Die Versorgung der Bandscheiben und Gelenke kann eingeschränkt sein. Muskuläre Verspannungen infolge länger andauernder Zwangshaltungen im Sitzen führen häufig zu Rücken-, Nacken- und Kopfschmerzen. Auch kann lang andauerndes Arbeiten mit der Computermaus Beschwerden im Schulter-Arm-Handsystem auslösen. Im Berufsleben gibt es zahlreiche »

Treppen steigen statt Aufzug fahren: Das ist eine Möglichkeit, Bewegung in den Allag zu integrieren.

Adobe Stock/peopleimages

GUT ZU WISSEN

Bewegungsarmut nach dem **STOP-Prinzip** verhindern

S – Substitution: Regelmäßig vom Schreibtisch aufstehen, Treppe statt Aufzug nutzen und: das Team im Büro nebenan besuchen, anstatt E-Mails zu schreiben oder anzurufen. Der Weg zum Drucker sorgt ebenso für Bewegung wie ein Spaziergang in der Mittagspause.

T – Technische Maßnahmen: Ein Sitz-Steh-Arbeitsplatz bringt den Körper aus seiner starren Sitzhaltung. Auch dynamische Arbeitsplätze mit Laufband und Sitzergometer fördern die Bewegung.

O – Organisatorische Maßnahmen: Pro Stunde sollten mindestens zwei, idealerweise vier Haltungswechsel in den Arbeitsablauf integriert werden. Empfehlung: Den elektronischen Kalender am Computer nutzen, um sich daran zu erinnern.

P – Persönliche Maßnahmen: Das persönliche Bewusstsein für ein gesundes Bewegungsverhalten fördern. Ein Schrittzähler unterstützt dabei: 10.000 Schritte pro Tag werden empfohlen, 5.000 sollten es mindestens sein.

Fünf Übungen für mehr Bewegung: **topeins.dguv.de › Suche: Vielsitzer**

» Stellschrauben, an denen man drehen kann, um körperlichen Beschwerden infolge von Bewegungsarmut vorzubeugen. „Wichtig ist ein ergonomischer Arbeitsplatz, der individuell auf die Körpermaße eingerichtet ist“, sagt Ellegast. Genauso wichtig ist eine gezielte Bewegungsförderung. „Bei sehr bewegungsarmen Tätigkeiten sollten mobilisierende Maßnahmen nach dem vierstufigen STOP-Prinzip eingeführt werden“, empfiehlt er *(⇢ siehe Anleitung **links**)*.

Unternehmen müssen Bewegungsarmut ernst nehmen

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt hat die Problematik des Dauersitzens in den letzten Jahren noch stärker in den Fokus gerückt. „Die Unternehmen müssen sich im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung diesen Aspekt genau anschauen“, sagt Anja Mücklich, Koordinatorin Betriebliches Gesundheitsmanagement der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). „Denn das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Unternehmen, die Arbeitsbedingungen zu bewerten, die Gefahren abzuschätzen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.“

Auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) verfolgt das Ziel, Strukturen und Prozesse so zu entwickeln, dass Arbeit und Organisation gesundheitsgerecht gestaltet werden. Dabei gehe es sowohl um Verhältnis- als auch Verhaltensprävention. Das bedeutet: Um gesundheitlichen Risiken infolge von Bewegungmangel vorzubeugen, sind zum einen die Arbeitsbedingungen (Verhältnisse) in den Blick zu nehmen, zum anderen das individuelle Gesundheitsverhalten. Zu Letztgenanntem können Unternehmen beitragen, indem sie die Beschäftigten über die Folgen von Bewegungsmangel aufklären und sie informieren, was sie dagegen tun können. Bestenfalls führt dies dazu, dass sich Beschäftigte gesundheitserhaltend verhalten, sich beispielsweise in ihrer Freizeit ausreichend bewegen.

Mehr Bewegung durch aktive Pausenkultur

Die DGUV empfiehlt Unternehmen, sich auf die Verhältnisse zu fokussieren. Neben den genannten Maßnahmen des STOP-Prinzips sollten Organisationen insbesondere eine gesunde, aktive Pausenkultur etablieren. Führungskräfte sollten sich im Bereich „Gesundes Führen“ schulen lassen, selbst Vorbild sein und das Thema Sicherheit und Gesundheit unter anderem in die Jahresgespräche mit Beschäftigten aufnehmen. Auch eine Arbeitszeitregelung für die Teilnahme an Bewegungsangeboten im Rahmen des BGM ist empfehlenswert.

„Eine Challenge – zum Beispiel eine Schritte-oder Rad-Challenge – kann motivieren, sich mehr zu bewegen“, sagt Anja Mücklich. „Wenn dann noch die Führungskraft selbst an der aktiven Pause teilnimmt, wissen die Beschäftigten: Diese Form der Selbstfürsorge ist im Unternehmen gewünscht.“ Auch der CHECK-UP Homeoffice des Instituts für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) ist empfehlenswert. Diese Liste gibt eine Anleitung, wie Arbeitsplatz und -umgebung sowie Arbeitsmittel und -aufgaben im Homeoffice sicher und gesund gestaltet werden. Auch hier sind regelmäßige Bewegungspausen ein wichtiger Aspekt.

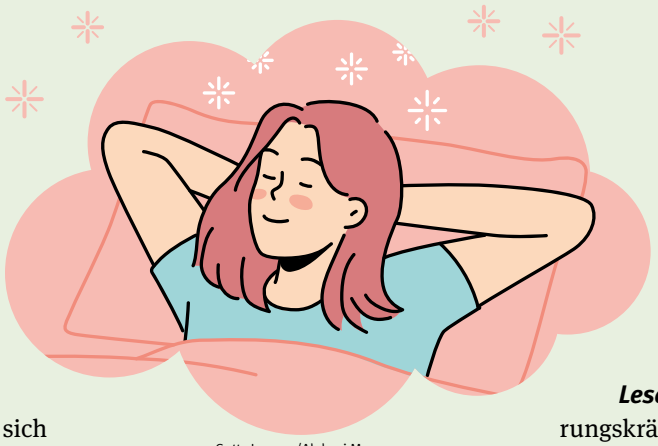
CHECK-UP Homeoffice: **publikationen.dguv.de Webcode: p021662**

Schlafhygiene

Dem Schlaf *auf die Sprünge helfen*

Erholsamer Schlaf ist essenziell, um tagsüber fit und leistungsfähig zu sein. Dr. Sylvia Rabstein vom Institut für Prävention und Arbeitsmedizin hat Tipps, um **abends besser zur Ruhe zu kommen**.

VON **ISABEL EHRLICH**



Getty Images/Aleksei Morozov

Nach einem langen Arbeitstag fallen die meisten Menschen abends müde ins Bett – gut schlafen können viele aber dennoch nicht: Laut DAK-Gesundheitsreport 2017 fühlen sich 80 Prozent der befragten Beschäftigten von Schlafproblemen betroffen, jede zehnte Person berichtete von schweren Schlafstörungen. Wird der individuelle Schlafbedarf nicht gedeckt, sind die Folgen schnell spürbar: Betroffene sind tagsüber schlapp, weniger leistungsfähig und unkonzentriert. Dauerhafte Übermüdung erhöht das Risiko für Unfälle, aber auch für Krankheiten wie Depressionen oder Bluthochdruck, warnt die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).

Eine Ursache kann unzureichende Schlafhygiene sein. Der Begriff meint alle Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen, die den Schlaf beeinflussen. Dr. Sylvia Rabstein, Wissenschaftlerin am Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der DGUV (IPA), erklärt, wie die Schlafhygiene verbessert werden kann.

SCHLAFUMGEBUNG OPTIMIEREN

Ruhe und eine gute Matratze sind die Basis für guten Schlaf. Und die richtigen Lichtverhältnisse: Dunkelheit signalisiert unserer inneren Uhr, dass nun Nacht ist. „Zu helles Licht am Abend oder in der Nacht hemmt die Ausschüttung von Melatonin“, erklärt Rabstein. Das Hormon ist der wichtigste Botenstoff, der dem Körper sagt, dass nun Nacht ist.

SMARTPHONE AUS

Abends das Smartphone zu nutzen, kann ebenfalls die innere Uhr und damit die biologischen Tagesrhythmen (auch zirkadiane Rhythmen genannt) stören. Das blaue Licht strahlt vom Display aus nächster Nähe ins Auge. Auch das hemmt das Melatonin. „Wer abends nicht auf sein Smartphone verzichten kann, sollte zumindest einen Blaulichtfilter oder den Nachtmodus nutzen.“

SCHLAFRITUALE ETABLIEREN

Jeden Abend das gleiche Ritual, um den Tag ausklingen zu lassen – auch das hilft vielen Menschen, abzuschalten. Das kann Lesen im Bett sein, immer gleiche Einschlafzeiten oder auch die Tasse Kräutertee vor dem Zubettgehen.

STRESS REDUZIEREN

Kreisen die Gedanken um den Arbeitsstress, ist an Schlaf oft nicht zu denken. Überarbeitete oder permanent angespannte Führungskräfte sollten nach Lösungen suchen. Das kann ein Seminar zur Stressbewältigung oder zum Zeitmanagement sein. Auch ein vertrauensvolles Gespräch mit dem oder der Vorgesetzten kann hilfreich und wichtig sein (⇢ *weitere Tipps* ***siehe Leselink***). Gleichzeitig sollten Führungskräfte ihr Team im Blick behalten und offensichtlich übermüdete Beschäftigte unter Umständen entlasten.

SPORT UND BEWEGUNG

Ausreichend Bewegung am Tag fördert einen guten Schlaf am Abend – der Körper ist ausgelastet, Stress wird reduziert. „Direkt vor dem Schlafengehen hilft intensives Work-out aber nicht. Denn das putscht eher auf, statt müde zu machen“, sagt Rabstein.

KEINE SCHWERE KOST

Wird abends eine große Pizza verspeist, hat der Körper noch im Bett ordentlich mit der Verdauung zu tun. Das kann das Ein- und Durchschlafen ebenfalls negativ beeinflussen. Besser sind kleinere, fettarme Abendmahlzeiten.

Wichtig: Nicht immer hilft eine gute Schlafhygiene. „Wer mehrere Wochen regelmäßig unter Schlafproblemen leidet, sollte eine hausärztliche Praxis aufsuchen, um mögliche weitere Ursachen abzuklären“, betont Rabstein.

Wie Führungskräfte im Alltag Stress reduzieren und die eigene Gesundheit schützen:
topeins.dguv.de
› Suche: Zeit für Führung

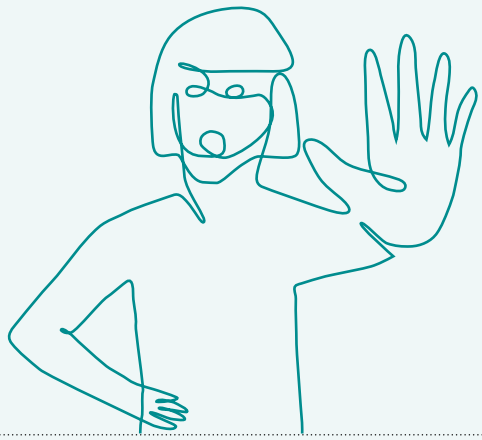


Illustration: raufeld

Ein Plädoyer fürs *Grenzensetzen*

Beschäftigte wertschätzen und sie unterstützen – das ist zweifellos wichtig. Doch unsere Kolumnistin Imke König warnt: Wer unter dem **Deckmantel des achtsamen Führens** alles durchgehen lässt, bekommt Probleme.

Alle paar Jahre gibt es heiße Trends in der Managementwelt: gesundheitsorientiertes Führen, achtsames Führen, wertschätzendes Führen, agiles Führen, Führen mithilfe von Pferden, Hunden, Delfinen – bisher noch nicht mit Katzen. Wurde als unmöglich angesehen.

Sollte ich je in dieser Kolumne einen dieser Trends empfehlen, schreiben Sie der Redaktion bitte entschiedene Protestmails. Um nicht zu nölig zu klingen, gebe ich gern zu, dass all diese Impulse durch die Seminarlandschaft mäandern. Geld und Zeit dafür haben oft Großorganisationen.

Am anderen Ende der Skala, und leider oft in der Verwaltung, begegnen mir hingegen immer noch Führungskräfte, die, wenn sie ihre Funktion übernehmen, keinerlei systematische Führungskräfteentwicklung erlebt haben. Sie haben nie das Grundhandwerkszeug, wie Kritikgespräch, Jahresgespräch und Arbeitsrecht, an die Hand bekommen. „Ich mache das aus dem Bauch heraus“, heißt es dann. Häufig klappt das sicherlich. Bauchgefühl ist auch Gehirnleistung. Als solches wird im Volksmund das riesige, nicht bewusst zugängliche Wissen bezeichnet. Auch Erfahrungswissen und der gesunde Menschenverstand fließen mit ein.

All das führt aber dazu, dass Führungskräfte verunsichert sind. Vor lauter wertschätzendem, achtsamem, mitarbeiterorientiertem Führen sehen sie sich nicht mehr in der Lage, Grenzen zu setzen.

Da ich mich beruflich sehr viel mit psychischen Krisen und Auffälligkeiten sowie mit ihrem Umgang bei der Arbeit beschäftige, möchte ich drei Leitsätze dazu veröffentlichen:

1. Der Arbeitsplatz ist keine Reha-Klinik und der oder die Beschäftigte kein Patient und keine Patientin.

2. Die Führungskraft ist kein Therapeut und keine Therapeutin.

3. Kritikgespräche sind normal und Beschäftigte nehmen sie, wenn korrekt ausgeführt, als wertschätzend wahr.

Was ich unter Verunsicherung verstehe? Fragen wie „Meine Mitarbeiterin kommt immer wieder zu spät, was soll ich tun?“ (keine Gleitzeit!) oder „Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen des Auszubildenden sind mehrfach zu spät eingegangen. Wie bringe ich ihn dazu, das zu ändern?“. Bei Fragen dieser Art kann ich nur antworten: Das ist kein psychologisches Problem, es ist ein arbeitsrechtliches. Arbeitsvertragliche Pflichten, Mitwirkungspflicht, Hausrecht – all das sind Stichwörter, die in das Arbeitsgebiet von Juristinnen und Juristen gehören und nicht in meines.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) hat uns viel gelehrt. Wir haben erkannt, dass betriebliche Angebote wichtig sind. Wichtig ist aber auch: Was kannst du als Beschäftigte oder Beschäftigter dafür tun, hier wieder einzusteigen? Und die im Arbeitskontext legitime Ansage: Bis hierhin und nicht weiter.

__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.

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

Dreierlei Fundstücke ins Netz gegangen

INTERVIEW

Digitale Assistenzsysteme erleichtern Teilhabe

Digitale Assistenten auf Smartphones erleichtern vielen Menschen den Alltag. Eine passende Software kann auch für Menschen mit Behinderung die Inklusion am Arbeitsmarkt stärken. Das Assistenzsystem begleitet beispielsweise Arbeitsschritte und meldet visuell oder per Sprachausgabe zurück, wenn etwas nicht korrekt durchgeführt wird. Das Inklusionsamt Arbeit des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe testet derzeit ein solches Assistenzsystem, entwickelt von einem Start-up. Firmengründer Alexander Kuhn erläutert im Interview, wie das System funktioniert und wie es sich an die Bedürfnisse von Arbeitgebenden und Beschäftigten anpassen lässt.

Artikel „Aus der Hosentasche“: **bih.de/integrationsaemter/zb-magazin/ › Ausgabe 1/2023**

PODCAST

Dienende Haltung als Führungskraft

Beamtinnen und Beamte wurden einst als Staatsdienerinnen und Staatsdiener bezeichnet. Der Podcast „Der Klang des Dienens“ beleuchtet die Frage, welches Verständnis heutige Führungskräfte und Beschäftigte von der Idee des Dienens haben. In der ersten Staffel geht es um das Konzept der „dienenden Führung“. Episode 6 widmet sich dem Forstdienst. Zu Gast ist Peter Rabe. Er leitet das Forstamt Grevesmühlen in Mecklenburg-Vorpommern. Mit seinem Team sorgt er dafür, dass der Wald den Menschen als Erholungsort und Lieferant für den Rohstoff Holz dient. Zugleich dienen Rabe und seine Mitarbeitenden auch dem Wald und möchten ihn erhalten.

Staffel 1: Dienende Führung: **derklangdesdienens.de/podcast**

INTERVIEW

Umgang mit Ängsten im Berufsleben

Klimawandel, Krieg und Inflation – große Bedrohungen beherrschen seit Monaten das Nachrichtengeschehen. Viele Menschen sind durch den dauerhaften Krisenmodus verunsichert. Und damit nehmen auch Wut und Ängste zu – mit Auswirkungen auf das Privatleben, aber auch das Klima in Unternehmen und Einrichtungen. Wie können Führungskräfte dem begegnen? Diese und andere Fragen beantwortet Dr. Marlen Cosmar, Psychologin am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG), in einem kurzen Interview. Sie erklärt, wie Vorgesetzte die Signale von Verunsicherung bei Beschäftigten erkennen und Betroffenen Hilfe anbieten können.

„Umgang mit Ängsten“, Interview zum Nachhören: **tube.dguv.de/**

Getty Images/mistersunday

Heftvorschau

Auf Notsituationen wie Stromausfälle sollten sich Unternehmen und Einrichtungen vorbereiten. Führungskräfte können zum Beispiel mit ihren Beschäftigten üben, wie sie sich im Notfall verhalten.

Vom Lachen zum Machen!

NAPO unterstützt Sie bei der Sensibilisierung für viele Arbeitsschutzthemen. Ganz ohne Worte. Dafür mit viel Humor.

Sehen Sie selbst:
https://www.dguv.de/napo

Nutzen Sie unsere
kostenfreien NAPO-Videos.

DGUV