



top eins

**WIE MIT
MOBBINGFÄLLEN
UMGEHEN?**

Machen Sie bei unserer
Umfrage mit!

→ Seite 5

Besser vorbereitet

Der Klimawandel erhöht die Wahrscheinlichkeit von Starkregen und Hochwasser – was Führungskräfte auch in bislang nicht betroffenen Kommunen wissen sollten



SMART ARBEITEN

Mit Wertstoffkreisläufen die Nachhaltigkeit verbessern

VERANTWORTLICH FÜHREN

So gelingt die Führung auch in Teilzeit

GESUND BLEIBEN

Wie Führungskräfte Frauen in der Menopause unterstützen können

AKTUELL

4_

In aller Kürze

Nachrichten rund ums Führen
im öffentlichen Dienst

UPDATE RECHT

6_

Erste Hilfe

Wie es Unternehmen und Ein-
richtungen gelingt, genügend
Ersthelfende zu haben

GETTY IMAGES/BOJAN89



Gemeinsam flexibel

Mit Job-Sharing-Modellen
Führungsaufgaben in Teilzeit
ausführen

8



GETTY IMAGES/LJUPCO

TITELTHEMA

Schutz vor Hochwasser

Als Folge des Klimawandels sind
mehr Kommunen den Risiken von
Überflutungen ausgesetzt. Wie
sie sich vorbereiten können, zeigt
das Beispiel der Stadt Remscheid
in Nordrhein-Westfalen.

13_

Gelungener Übergang

Einen internen Positionswechsel
planvoll kommunizieren

14_

Sinnvolle Unterstützung

Mit Coachings die eigene Rolle als
Führungskraft reflektieren

20_

Sicherheitsnetz spannen

Beschäftigte, die allein arbeiten,
wirksam schützen

23_

Interview

Was braucht es, damit Führen
in Teilzeit gelingt?

SMART ARBEITEN

24_

Wichtige Wertstoffe

Ein durchdachtes Recycling-Konzept
ermöglicht nachhaltigeres Arbeiten

GESUND BLEIBEN

**In der Menopause**

Viele Frauen werden durch Wechseljahresbeschwerden in ihrer Arbeit beeinträchtigt

29_

Gesunde Pause

Warum Auszeiten wichtig sind und wie eine gesunde Kurzpause gestaltet wird

KOLUMNE

30_

Das Rückkehrgespräch

Was Führungskräfte nach gesundheitsbedingter Abwesenheit fragen sollten

SERVICE

31_

Klicktipps

Fundstücke aus dem Netz

Liebe Leserinnen und Leser,

mit Beginn des Frühjahrs steigt die Wahrscheinlichkeit von starken Regenfällen in Deutschland. Laut Deutschem Wetterdienst ist insbesondere zwischen Mai und September das Risiko von Stark- und Dauerregen hoch. In Folge des Klimawandels nimmt die Zahl dieser Niederschlagsereignisse zu – und betroffen sind auch Kommunen, die sich vor wenigen Jahren noch nicht mit dem Thema Hochwasser befassen mussten. Doch da nun in vielen Regionen lange andauernde und heftige Regenfälle aus kleinen Bächen reißende Ströme machen können, müssen sich Städte und Landkreise auf Überschwemmungen und Hochwasser vorbereiten.

Die Stadt Remscheid stellt ihren Bürgerinnen und Bürgern zum Beispiel eine Karte zur Verfügung, auf der von Starkregen betroffene Gebiete markiert sind. Die städtischen Rettungskräfte nutzen die Geodaten zugleich, um sich auf den Notfall vorzubereiten. Welche Maßnahmen sonst noch ergriffen werden, ist Thema unserer Titelgeschichte auf den Seiten 8–12.

Eine Führungskraft muss immer verfügbar sein und Vollzeit arbeiten. Dieser Mythos hält sich hartnäckig. Dass Vorgesetzte auch in Teilzeit erfolgreich sein können, zeigen hingegen Beispiele aus der Hamburger Verwaltung. Im Beitrag auf den Seiten 16–19 stellen wir zudem verschiedene Modelle vor, die Teilzeit in der Führungsetage möglich machen.

Die Menopause war viele Jahre im Arbeitskontext ein Tabuthema. Dabei belastet sie viele Frauen bei der Arbeit. Wie Vorgesetzte das Thema aufgreifen und ihre Mitarbeiterinnen unterstützen können, zeigt der Beitrag auf den Seiten 26–28.

Ihre Chefredaktion

KURZ GEFASST

Die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt nimmt zu. Das zeigt ein Bericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), der auf einer Befragung beruht. Demnach werden KI-Anwendungen am häufigsten zur Textverarbeitung eingesetzt. Zwischen den Altersgruppen gibt es bei der KI-Nutzung große Unterschiede. Von den Beschäftigten, die jünger als 35 Jahre sind, gaben 23 Prozent an, KI häufig zu nutzen, und 29 Prozent, dass sie es nie tun. Bei den Beschäftigten, die älter als 50 Jahre sind, nutzen 15 Prozent häufig KI, 41 Prozent dagegen gar nicht.

baa.de, Suche: KI-unterstützte Arbeit

Gemischte Teams aus Mensch und KI kommen häufig zu schlechteren Ergebnissen als die KI allein. Diese These vertreten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der TU Berlin in einem Positionspapier, für das sie unterschiedliche Studien ausgewertet haben. Beispiele fänden sich in der Radiologie, Sicherheitstechnik oder Prozessüberwachung. Unter den Ursachen seien zwei hervorzuheben: So wollten Menschen zum einen ihrer Rolle als entscheidende Instanz gerecht werden und verschlimmbesserten daher KI-Ergebnisse. Zum anderen unterschätzten Menschen die Zuverlässigkeit von KI und bewerteten deren Fehler zu stark.

tu.berlin

Suche: KI-Entscheidungen

GETTY IMAGES/SOLSTOCK



Schrittchallenge erfolgreich umsetzen

An vielen Arbeitsplätzen bewegen sich Menschen zu wenig. Eine Schrittchallenge kann die Motivation steigern, das zu ändern. Wie sich diese erfolgreich umsetzen lässt, war Ausgangspunkt einer Studie der Universität Würzburg. Sechs Wochen lang nahmen mehr als 300 Mitarbeitende der Hochschule an einer Challenge teil. Im Schnitt erhöhten sie die Zahl ihrer täglichen Schritte um fast 20 Prozent. Bei den Führungskräften lag der Wert meist noch darüber. Ihr Vorbild könnte dazu geführt haben, andere zu motivieren. Die Studie liefert aber auch Hinweise, dass die Teamgröße eine Rolle spielt. Bei Teams aus acht bis zehn Personen nahm die Zahl der Schritte stärker zu als bei größeren Teams.

Tipps zur bewegten Pause auf Seite 29, zur Studie (Englisch): doi.org/10.3389/fpubh.2025.1648761

Erweitertes Portal „Die Sichere Verwaltung“

Für Führungskräfte im öffentlichen Dienst ist das Portal „Die Sichere Verwaltung“ eine gute Anlaufstelle. Hier können sie interaktiv in einem virtuellen Gebäude erkunden, worauf es ankommt, um sichere Arbeit zu gewährleisten. Das Portal hat seit seinem Start vor rund einem Jahr ein umfangreiches Update erhalten. Ratssaal, Fraktionsräume und Besucherräume von kommunalen Parlamenten sind in der Kategorie „Räume“ hin-

zugekommen. Für diese Räumlichkeiten sind nun Informationen zu Gewaltprävention und baulichen Anforderungen sowie zur Sicherheit und Organisation erhältlich. Sie lassen sich zudem nach Personengruppen, wie Mandatsträgerinnen und -trägern oder Wahlhelfenden, filtern.

Selbst erkunden: sichere-verwaltung.de/neues-im-portal

GUT GESAGT



Kommunen, die von Hochwasser betroffen sein können, müssen ihre Feuerwehren passend ausstatten.



Tim Pelzl

Leiter des DGUV-Fachbereichs Feuerwehren,
Hilfeleistungen, Brandschutz.

Mehr dazu auf den Seiten 8–12

Umfrage: Was ist der richtige Umgang mit Mobbingfällen?

Wenn Personen systematisch über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert und ausgegrenzt werden, fällt das unter Mobbing. Wie lassen sich Beschäftigte davor schützen? Wie sollten Vorgesetzte vorgehen, wenn sie von einem Mobbingfall Kenntnis erlangen? An wen können sie sich wenden, wenn sie dabei Unterstützung benötigen? Gibt es ein Konzept oder eine Dienstvereinbarung zum Thema im Unternehmen? Wir würden uns freuen, wenn Sie uns diese und weitere Fragen online beantworten.



[topeins.dguv.de/
umfragen/umgang-mit-
mobbing](https://topeins.dguv.de/umfragen/umgang-mit-mobbing)

Freundschaften am Arbeitsplatz: Eine Frage der Perspektive

Im Zuge des demografischen Wandels werden die Belegschaften durchschnittlich älter. Was bedeutet es für die persönlichen Bindungen zwischen Beschäftigten, wenn jüngere neu hinzukommen und auf viele ältere Kolleginnen und Kollegen stoßen? Zwei Arbeitspsychologinnen der Universität Hohenheim und der Universität Oslo untersuchten in einer Studie, wann Menschen im fortgeschrittenen Erwerbsalter Freundschaften im Job pflegen und wann sie sich eher zurückziehen. Dazu befragten die Wissenschaftlerinnen 902 Beschäftigte zwischen 50 und 67 Jahren. Das Ergebnis: Ob sich ältere Beschäftigte auf neue Bindungen einlassen, ist eng damit verknüpft, welche Perspektive sie für



ihre berufliche Zukunft haben. Wer Lernchancen sieht, spannende Projekte umsetzen oder sich als Mentorin oder Mentor betätigen kann, lässt sich eher auf neue Freundschaften im Job ein. Wer hingegen mit der eigenen beruflichen Zukunft abgeschlossen hat und auf die Rente wartet, zieht sich innerlich zurück. Die Studienautorinnen raten Vorgesetzten und Personalverantwortlichen, das zu berücksichtigen und älteren Mitarbeitenden neue Perspektiven zu eröffnen, beispielsweise durch Mentoringprogramme oder Weiterbildungsangebote.

Zusammenfassung und Link zur Studie (Englisch):
idw-online.de/de/news858545

Fokus Erste Hilfe

Jedes Unternehmen und jede Einrichtung muss über ausreichend **betriebliche Ersthelfende** verfügen. Welche Vorgaben gelten und was Verantwortlichen bei der Organisation hilft – auch wenn Beschäftigte mobil arbeiten.

IM NOTFALL ENTSCHEIDEND: DIE RETTUNGSKETTE

Bei einem medizinischen Notfall zählt oft jede Sekunde. Ersthelfende müssen sofort die Rettungskette starten, um eine lückenlose Versorgung zu gewährleisten. Diese basiert auf vier ineinandergreifenden Schritten:

ERSTHELFENDE

1. Sofortmaßnahmen, zum Beispiel Atmung und Bewusstsein prüfen, ggf. aus Gefahrenzone retten, ggf. Notruf 112 wählen oder andere Person bitten, es zu tun

2. Weitergehende Erste-Hilfe-Maßnahmen

Wird keine normale Atmung festgestellt: Wiederbelebung beginnen (im Wechsel 30 × Herzdruckmassage, 2 × Beatmen); wenn vorhanden, Defibrillator (AED) holen lassen

Wichtig: Sind mehrere Personen vor Ort, setzt nur eine den Notruf ab und holt ggf. den AED, die anderen beginnen bereits mit der Wiederbelebung
Bei normaler Atmung: stabile Seitenlage

Bei Verletzungen: ggf. Blutung stillen/verringern, Wärme und Trost spenden

MEDIZINISCHE FACHKRÄFTE

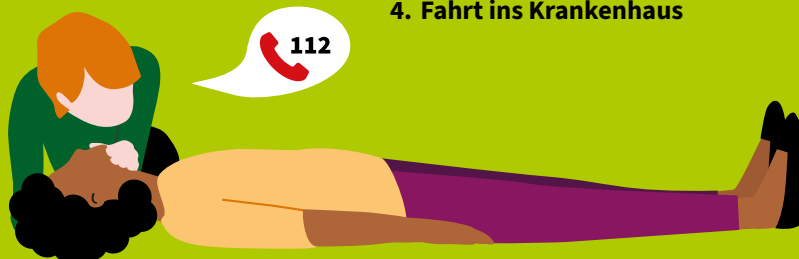
3. Rettungsdienst kommt und übernimmt die Versorgung

4. Fahrt ins Krankenhaus

Ob nach einem Sturz oder bei einem Herzinfarkt: Jeder Mensch kann anderen helfen und ist dazu auch verpflichtet – sofern Erste Hilfe „den Umständen nach zuzumuten“ ist, heißt es in Paragraf 323c Strafgesetzbuch. Unternehmen und Einrichtungen dürfen das Thema aber nicht dem Zufall überlassen, sondern müssen Erste Hilfe organisieren. Etwa, indem sie für die Ausbildung betrieblicher Ersthelfender sorgen.

Was genau sind betriebliche Ersthelfende?

Gemeint sind Personen im Betrieb, die nach den Vorschriften der gesetzlichen Unfallversicherungsträger für Erste Hilfe ausgebildet wurden. Verantwortlich dafür sind laut DGUV Vorschrift 1 die Unternehmen. Die Kosten übernimmt der Unfallversicherungsträger.



Erste-Hilfe-Plakat der DGUV:
publikationen.dguv.de
Webcode: p204003

Kurse werden von verschiedenen Stellen angeboten, etwa Hilfsorganisationen. Einen Überblick gibt die Website „Qualitätssicherungsstelle Erste Hilfe“ der VBG. Laut DGUV Vorschrift müssen Ersthelfende ihre Kenntnisse alle zwei Jahre durch eine Fortbildung auffrischen.

Wie werden die Ersthelfenden organisiert?

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ab zwei bis 20 anwesenden Beschäftigten eine ausgebildete Ersthelferin oder ein ausgebildeter Ersthelfer vor Ort ist. Bei mehr Beschäftigten kommt es auf die Branche an: In Verwaltungsbetrieben müssen fünf Prozent der anwesenden Beschäftigten Ersthelfende sein, in anderen Branchen sind es zehn Prozent. Diese Quote muss auch gewährleistet sein, wenn weniger Beschäftigte als gewöhnlich anwesend sind, etwa aufgrund von mobiler Arbeit. Hier müssen Verantwortliche realistisch planen. Sind von 100 Beschäftigten zum Beispiel montags oder freitags im Schnitt nur 60 vor Ort, kann sich die Zahl der Ersthelfenden daran orientieren. Aufgrund möglicher Schwankungen ist es aber immer sinnvoll, mehr Leute auszubilden als gesetzlich vorgeschrieben. Idealerweise vor allem jene Beschäftigten, die regelmäßig vor Ort sind.



Bei mobiler Arbeit ist die Zahl der tatsächlich Anwesenden entscheidend.

Wie motiviert man für das Ehrenamt?

Manche Beschäftigte haben Sorge, im Notfall etwas falsch zu machen, trotz Ausbildung. Doch Fachleute betonen: Das Schlimmste wäre, gar nichts zu tun – und mit Grundkenntnissen in Erster Hilfe fällt es leichter, zu reagieren und etwa die Rettungskette zu starten (→ Grafik Seite 6). Zudem sind lebensbedrohliche Notfälle am Arbeitsplatz die absolute Ausnahme. Meist geht es um kleinere Verletzungen und oft einfach darum, Kolleginnen und Kollegen in einem Schreckmoment zu unterstützen. Eine weitere Motivation: Auch im Privaten gibt die Erste-Hilfe-Ausbildung mehr Sicherheit.



Erste Hilfe bei mobiler Arbeit:
publikationen.dguv.de
Webcode: p022596

ALLES, WAS RECHT IST

Bei Tätigkeiten in Bahntunneln sind Beschäftigte besonderen Risiken ausgesetzt – insbesondere durch teilweise krebserzeugende Gefahrstoffe, die bei den Gleisbauarbeiten freigesetzt werden. Die neue DGUV Information 201-067



„Schutz vor Gefahren bei Gleisbauarbeiten in Tunneln“ fungiert als praxisnahe Handlungshilfe, um Beschäftigte zu schützen. Neben Informationen zur Gefährdungsbeurteilung gibt es Erläuterungen zu zentralen Schutzmaßnahmen,

etwa der Staubminimierung oder der persönlichen Schutzausrüstung. Auch der sichere Einsatz von Baumaschinen im Tunnel wird thematisiert, ebenso wie besondere Risiken bei Schweißarbeiten und Verwendung von Flüssiggas.

publikationen.dguv.de

Webcode: p201067

Sicher und gesund ein Team führen will gelernt sein. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte sich Instrumente aneignen, um Konflikte und Stress im Team zu vermeiden. Die DGUV Information 206-006

„Arbeiten: entspannt – gemeinsam – besser“

liefert Impulse für Verantwortliche in Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung. Neben den Risiken von Stress rückt die Publikation die innere Haltung in den Fokus, die gute Führung ausmacht. Dazu gehört etwa, positiv über das eigene Team zu denken und Konflikte konstruktiv zu nutzen. Konkrete, praxisnahe Beispiele machen die Fragestellungen greifbar.

publikationen.dguv.de

Webcode: p206006



Alarmbereit für den Katastrophenfall

Die Gefahr von **Hochwasser und Überflutungen** betrifft eine immer größer werdende Zahl von Kommunen. Die Stadt Remscheid zeigt, wie sich Städte und Regionen auf die Folgen von Starkregen vorbereiten sollten und wie sie dabei die Bevölkerung einbeziehen.

VON JÖRN KÄSEBIER



Wenn mehr als 25 Liter Regenwasser pro Quadratmeter in einer Stunde fallen, können aus kleinen Bächen reißende Ströme werden. Die Überschwemmungen, die diese verursachen, gefährden nicht nur Gebäude, sondern bringen auch Menschen in Gefahr. Dass solche Starkregenereignisse bundesweit zunehmen, ist eine Folge des Klimawandels. Allein 2024 verzeichnete der Deutsche Wetterdienst (DWD) 1.644 Niederschlagsereignisse mit so hoher Intensität, dass sie mindestens mit Warnstufe 3 für Unwetter des DWD einhergingen (→ **Definition Seite 10**). Damit lag die Jahresbilanz deutlich über dem Mittelwert seit 2001, der bei 1.187 solcher Ereignisse liegt. Zudem waren mehr Flächen betroffen als im Mittel der Vorjahre – also auch mehr Städte und Gemeinden in Deutschland.

„Es trifft inzwischen auch Kommunen, die von Hochwasser und Überschwemmungen bisher eher nicht betroffen waren“, sagt Tim Pelzl, Leiter des Fachbereichs Feuerwehren, Hilfeleistungen, Brandschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Eine davon ist Remscheid in Nordrhein-Westfalen (NRW). Die Stadt und die umliegende Region bekamen bereits in früheren Jahren klimatisch bedingt viel Regen ab – der Klimawandel sorgt jedoch dafür, dass die Niederschlagsmengen steigen und das Risiko von Starkregenereignissen weiter zunimmt.

Sturzfluten gefährden vor allem Gebäude in Hanglagen

Aufgrund ihrer Topografie ist die Stadt im Bergischen Land besonders von den Folgen bedroht. Die Hanglagen führen dazu, dass sowohl wild abfließendes Oberflächenwasser als auch Sturzfluten nach heftigen

AUF DEN PUNKT

- **Der Klimawandel** lässt das Risiko von Stark- und Dauerregen steigen.
- **Mehr Kommunen** sind betroffen und bereiten sich auf Notlagen vor.
- **Zur Prävention** gehört, die lokalen Risiken zu analysieren und den Hochwasserschutz zu stärken.
- **Zur Vorbereitung** auf den Krisenfall zählen ein Notfallplan, klare Warnketten und eine gut ausgerüstete Feuerwehr.



R. KRETSCHMER

Sascha Ploch

Leiter der Abteilung Einsatz und Organisation bei der Berufsfeuerwehr Remscheid

Niederschlägen zur Gefahr werden können. „Da trifft eine große Wassermenge mit Wucht auf Hauswände, kann diese beschädigen oder unterspülen“, sagt Sascha Ploch, Leiter der Abteilung Einsatz und Organisation bei der Berufsfeuerwehr Remscheid.

Um die Folgen von Hochwasser zu begrenzen, geht die Stadt Remscheid verschiedene Wege. So wurden die Renaturierungsmaßnahmen an Gewässern ausgeweitet, die am Moorsbach und Eschbach Überschwemmungsgebiete schaffen. Daneben bauen und unterhalten die Technischen Betriebe Remscheid im gesamten Stadtgebiet Regenrückhaltebecken, die bei Bedarf große Mengen Niederschlag aufnehmen können.

Information und Beratung für Unternehmen und Einrichtungen

Außerdem informiert die Stadtverwaltung über die Risiken. Auf ihrem Geoportal stellt sie ihren Bürgerinnen und Bürgern eine Gefahrenkarte bereit, die für alle Flächen das Risiko bei Starkregenereignissen verdeutlicht. Die Karte zeigt, auf welchen Wegen nach starken Niederschlägen das Wasser voraussichtlich fließen wird. Auch Mulden, in denen sich Wasser sammeln kann, sind gekennzeichnet. So können Privathaushalte, aber auch Unternehmen und Einrichtungen sehen, wie groß das Risiko an ihren Standorten ist. Wer bauliche Schutzmaßnahmen für sein Gebäude ergreifen möchte, kann sich von Fachleuten der Stadtverwaltung beraten lassen. Unternehmen und Einrichtungen sollten außerdem Notfallpläne aufstellen und sich gegebenenfalls auch über Evakuierungen Gedanken machen. Außerdem braucht es eine



NIEDERSCHLAGS-EREIGNISSE

Wenn große Niederschlagsmengen in einer bestimmten Zeit fallen, wird dies als Starkregen definiert. Der Deutsche Wetterdienst (DWD) berücksichtigt für Warnungen dabei Niederschlagsmengen, die in einer Stunde sowie über sechs Stunden verteilt fallen. Hält der Niederschlag zwölf, 24 oder mehr Stunden an, stuft der DWD dies als Dauerregen ein.

Alle Warnstufen, Werte und Empfehlungen: [dwd.de/warnkriterien](https://www.dwd.de/warnkriterien)

GETTY IMAGES/KCKATE16



Starke Regenfälle lassen die Pegel von Gewässern steigen. Selbst Bäche können zu einem Vielfachen der normalen Größe anschwellen.

Kommunikationsstrategie für den Katastrophenfall. Eine gute Gelegenheit für Führungskräfte sich einzubringen (→ *Gut zu wissen* Seite 12).

Kommunen benötigen neue Ausrüstung für Feuerwehren

In den vergangenen Jahren wurde auch auf Länderebene der Katastrophenschutz verbessert. So stellt beispielsweise NRW über das Informationssystem Gefahrenabwehr seinen Kommunen viele Daten bereit. Der größte Vorteil: ein digitaler Zwilling. Die 3-D-Karten erlauben es, etwa realistische Hochwassersimulationen zu erstellen. „Damit lassen sich potenzielle Ausbreitungen von Hochwasserlagen und die Anzahl betroffener Schutzgüter frühzeitig erkennen – ein wichtiger Vorteil für eine vorausschauende Einsatzleitung“, sagt Ploch.

Verbessert wurde aber auch die Reaktion auf Hochwassergefahren. „Sobald der Deutsche Wetterdienst entsprechende Warnungen veröffentlicht, findet eine Videokonferenz zwischen den Städten Remscheid, Solingen und Wuppertal sowie dem Wupperverband statt“, sagt Ploch. Dort erläutern Meteorologinnen und Meteorologen die konkrete Gefährdungslage im

Städtedreieck. Die örtlichen Einsatzleitungen können sich so besser auf mögliche Hochwasserereignisse vorbereiten und entscheiden, wie und wann die Bevölkerung gewarnt werden soll.

Dafür stehen verschiedene Möglichkeiten offen. „Wichtig ist, dass auf verschiedenen Kanälen gewarnt wird, um möglichst viele betroffene Menschen zu erreichen“, betont DGUV-Experte Pelzl. Das ist dank des Modulare Warnsystems (MoWaS) möglich, das vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe entwickelt wurde. Nicht nur die Bundesländer können es zur Warnung der Bevölkerung nutzen, in manchen Ländern sind auch regionale Leitstellen integriert. MoWaS erlaubt es, Warnungen über Cell Broadcast, also Mobilfunkverbindungen, auf Handys zu bringen. Außerdem können Meldungen über Warn-Apps wie NINA ausgelöst werden. Aber auch Radiostationen und Nachrichtenagenturen werden informiert. Auf lokalen Stadtwerbetafeln kann das System Warnungen ebenfalls ausspielen. Und auch die vielerorts wieder installierten Sirenen weisen lautstark auf Gefährdungen hin.





Als technischen Hochwasserschutz können Kommunen Regenrückhaltebecken bauen.

GETTY IMAGES/GEOGIF

Enger Austausch zwischen beiden Krisenstäben

Für die interne Steuerung im Katastrophenfall sollten Krisenstäbe eingerichtet sein, mit festen Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten. In Nordrhein-Westfalen werden auf kommunaler Ebene zwei Krisenstäbe aktiv – der administrative, organisatorische der Stadtverwaltung und der operative Stab der Feuerwehr. Sie haben jeweils feste Aufgaben: Während in der Verwaltung beispielsweise über die Frage entschieden wird, ob Schulen und Kitas geöffnet bleiben, plant und koordiniert die Feuerwehr die Rettungseinsätze. Beide Stäbe stehen im engen Kontakt miteinander, um sich abzustimmen. Manche Führungskräfte sind durch ihre fachliche Qualifikation Teil des Krisenstabs, andere können sich freiwillig melden, um im Katastrophenfall zu unterstützen. Wichtig ist, das eigene Team auf mögliche Szenarien vorzubereiten, in denen es nicht möglich ist, zur Arbeit zu kommen oder andere Fachbereiche zu unterstützen, die Hilfe benötigen.



DGUV/STEPHAN FLOSS

Hilfeleistende Personen versichert

Drei Fragen an **Ronald Hecke**, Experte für Versicherungsrecht bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).



Herr Hecke, wer ist neben Einsatzkräften versichert, wenn er oder sie anderen aus einer Notlage hilft?

Grundsätzlich ist jede Person gesetzlich unfallversichert, die einem anderen Menschen aus einer Notlage hilft – also wenn man zum Beispiel einen anderen vor dem Ertrinken rettet, indem man ihn aus dem Wasser zieht und sich dabei verletzt. Zuständig für Hilfeleistende ist die jeweils für das Bundesland oder Region zuständige Unfallkasse. Einsatzkräfte bei Hilfeleistungsorganisationen wenden sich an die Unfallkasse ihrer Organisation.

Nein. Der Versicherungsschutz umfasst nicht nur die direkte Nothilfe für verletzte Personen. Wenn Sie zum Beispiel Trümmer beseitigen und so dazu beitragen, dass die Wasser- und Energieversorgung wieder funktioniert oder dass Zufahrtswege wieder offen sind, dann gilt das als versicherte Tätigkeit.

Gilt der Versicherungsschutz nur, wenn Gefahr für Leib und Leben besteht?

Nein. Der Versicherungsschutz umfasst nicht nur die direkte Nothilfe für verletzte Personen. Wenn Sie zum Beispiel Trümmer beseitigen und so dazu beitragen, dass die Wasser- und Energieversorgung wieder funktioniert oder dass Zufahrtswege wieder offen sind, dann gilt das als versicherte Tätigkeit.

Welche Unterstützung bekomme ich, wenn mir etwas passiert?

Die Unfallversicherung übernimmt die Kosten der Heilbehandlung. Das umfasst übrigens nicht nur körperliche Verletzungen, sondern auch die seelische Gesundheit. Wenn Sie bei der Hilfeleistung zum Beispiel etwas Schlimmes erleben und dadurch traumatisiert sind, sorgt die Unfallversicherung dafür, dass sie schnell eine Traumatherapie erhalten.

Also eine Behandlung bei speziell dafür ausgebildeten Fachleuten.

Ja. Wenn es zu einer schwereren Verletzung gekommen ist, kommen möglicherweise auch weitere Leistungen in Frage. Das können zum Beispiel Hilfen sein, die ihnen die Wiedereingliederung am Arbeitsplatz oder die Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft ermöglichen sollen. Bei bleibenden Gesundheitsschäden erhalten Betroffene zudem eine finanzielle Entschädigung.

GETTY IMAGES/BORCHEE

GUT ZU WISSEN

**NOTFALLPLANUNG IN
UNTERNEHMEN UND
EINRICHTUNGEN**

Vor dem Hochwasser: Zur Prävention gehört es, die Risiken einzuschätzen, die für Unternehmen und Einrichtungen bestehen, von Überschwemmungen betroffen zu sein. Danach geht es um konkrete Risiken, wie etwa Treibstofflager oder die Gefahr, dass alle Zufahrtswege gesperrt werden. Aus den Risiken lassen sich technische und bauliche Schutzmaßnahmen ableiten. Außerdem sollte ein Notfallplan für Hochwasser erstellt werden, der die Abläufe im Notfall festlegt und Verantwortliche benennt.

Bei Hochwasser: Je nach Lage sollten die einzelnen Stufen des Plans umgesetzt werden, vom Abdichten von Türen und Fenstern über die Verlegung wassergefährdender Stoffe in höhere Lagen bis hin zum Abschalten der Wasser-, Gas- und Stromversorgung. Bei Gebäuden wie Krankenhäusern, Pflege- und Bildungseinrichtungen braucht es auch Vorkehrungen für eine mögliche Evakuierung.

Nach dem Hochwasser: Auch für das Aufräumen braucht es ein planvolles Vorgehen, damit sich niemand dabei verletzt, etwa durch Treibgut oder kontaminierten Schlamm.

Empfehlungen für Kitas und Pflegeeinrichtungen: uni-potsdam.de/extrass
> In der Öffentlichkeit
> Beiträge für die Praxis

Zur Vorbereitung auf Hochwasser gehört auch, die Ausrüstung der Rettungskräfte an die durch den Klimawandel gestiegenen Anforderungen anzupassen. „Regelmäßig kommen leider Feuerwehrangehörige bei Einsätzen im Wasser ums Leben“, sagt Pelzl, „Kommunen, die von Hochwasser betroffen sein können, müssen ihre Feuerwehreinsetzungskräfte dafür qualifizieren und passend ausstatten. Dazu gehören etwa Boote und Schwimmwesten, vor allem ist die richtige, risikoangepasste Einsatztaktik wichtig.“ Auch Anzüge, die für den Einsatz in strömendem Gewässer ausgelegt sind, sind Teil der Schutzausrüstung. In Remscheid hat die Feuerwehr für die Einsatzkräfte, die in Booten eingesetzt werden, diese Ausrüstung bereits angeschafft und die Führungskräfte unterweisen die Feuerwehrangehörigen regelmäßig in der Nutzung. Darin einbezogen wird auch die Bootsbesatzung der Freiwilligen Feuerwehr.

Alternativen zu Sandsäcken, die weniger aufwendig sind

Schrittweise werden zudem die Feuerwehrangehörigen im Umgang mit dem mobilen Hochwasserschutz geschult. Mehrere Hundert Meter



Schneller als Sandsäcke sind sogenannte Hochwasserschläuche als Barrieren errichtet.



Jedes Jahr kommen Feuer- wehrangehörige bei Einsätzen im Wasser ums Leben.

Tim Pelzl

Leiter des DGUV-Fachbereichs
Feuerwehren, Hilfeleistungen,
Brandschutz

„Hochwasserschutzschlauch“ stehen in Remscheid zur Verfügung. „Dieses System lässt sich mit geringem Personalaufwand schnell einsetzen, insbesondere beim gezielten Objektschutz“, sagt Ploch. Die Schulung „Dämmelemente aus Kunststoff“ ist Teil des Schulungsprogramms rund um den Einsatzplan „Hochwasser“ der Stadt Remscheid. Die beteiligten Führungskräfte werden dafür selbst geschult und geben ihr gewonnenes Wissen an ihre Mitarbeitenden weiter.

Der Einsatzplan wird immer wieder angepasst. „Ein solcher Plan ist nicht in Stein gemeißelt, sondern ein lebendiges Konzept“, so Ploch. Dabei fließen Erfahrungen aus Einsätzen mit ein. Bei einem Starkregenereignis war ein Schuttcontainer vor eine Brücke geschwemmt worden und hatte den Durchfluss blockiert. Doch es fehlt die Ausrüstung, den Container schnell herauszuziehen. Angeschafft werden soll nun ein Lkw für die Feuerwehr, der über einen Kran verfügt und mit dem solche Hindernisse rasch beseitigt werden können.



Vorbereitung
auf längere Stromausfälle:
topeins.dguv.de
Suche: Risiko Blackout

Sich(er) verstehen _

Positionswechsel ankündigen

Wenn Führungskräfte intern die Position wechseln, kommen im Team Fragen auf. Wer übernimmt, was ändert sich, gibt es neue Aufgaben? Mit **durchdachter Kommunikation** gelingt der Übergang.



Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und Team ist oft das Ergebnis einer langen Zusammenarbeit. Wenn Führungskräfte dann ihr Team verlassen, weil sie etwa intern aufsteigen oder den Bereich wechseln, können bei den verbleibenden Mitarbeitenden Unsicherheiten aufkommen. Ein strukturiertes und durchdachtes Konzept für die interne Kommunikation vor und nach dem Wechsel verhilft zu einem reibungslosen Übergang.

VORBEREITUNG: DEN WECHSEL MITTEILEN

Transparent und mit klaren Botschaften vorzugehen, beugt Spekulationen oder Behauptungen vor. Hintergründe sollten erklärt, vielleicht sogar mit persönlichen Geschichten oder Perspektiven zugänglich gemacht werden. Zeitpunkt, Verantwortlichkeiten und konkrete Auswirkungen für beide Seiten müssen offengelegt und festgehalten werden. Dazu gehört etwa, wie Wissen weitergegeben wird, welche Aufgaben auf das Team zukommen oder wo und bei wem Beschäftigte welche Unterstützung bekommen. Dafür muss sich die Führungskraft bereits mit der Nachfolgerin oder dem Nachfolger absprechen, um einerseits Abläufe zu erklären und weiterzugeben, andererseits darüber informiert zu sein, was sich ändern wird und was ans Team kommuniziert werden muss. Das bedingt auch die Wahl des passenden Kommunikationskanals (→ *Klicktipp auf dieser Seite*).

VERSTÄNDNISVOLLE KOMMUNIKATION IM TEAM

Idealerweise kann dem Team der Wechsel persönlich mitgeteilt werden, in einem gemeinsamen Meeting oder in Einzelgesprächen – mit ausreichend Zeit und

Raum für Rückfragen. Es sollten die positiven Aspekte betont werden, welche Entwicklungsmöglichkeiten oder neuen Perspektiven sich gegebenenfalls eröffnen. Dabei kommt es auf Verständnis und Empathie an: mögliche Sorgen und Hinweise der Mitarbeitenden aufnehmen und Folgegespräche anbieten. Im Vorfeld ausgegebene FAQ-Dokumente inklusive Zeitplan oder klar gekennzeichneten Meilensteinen können zeigen, dass wichtige Aspekte bereits bedacht wurden. Auch ein explizit ausgesprochenes Dankeschön ist angebracht. Für die Zusammenarbeit und das Vertrauen im bisherigen Team.

DER RICHTIGE ZEITPUNKT

Der Wechsel sollte nicht zu früh kommuniziert werden, wenn etwa konkrete Auswirkungen oder Veränderungen im Team noch nicht klar erkennbar und gelöst sind. Damit aber nicht doch schon intern etwas durchsickert und gemunkelt wird, sollte wiederum auch nicht zu lange abgewartet werden. Zudem muss nach der Bekanntgabe noch ausreichend Zeit bleiben, um die genannten Kommunikationsaspekte zu berücksichtigen.

NACHBEREITUNG: ANSPRECHBAR BLEIBEN

Bestenfalls bleibt die Führungskraft nach ihrem Wechsel noch eine Zeit lang erreichbar und holt sich sowohl bei der Nachfolgeführungskraft als auch im Team Feedback dazu ein, wie die Übergabe lief.

Der richtige Kanal:
topeins.dguv.de
 Suche: Kommunikationskanal



Neue Wege gehen

Vorgesetzte agieren zwischen Fachaufgaben, Personalverantwortung und Veränderungsprozessen.

Coaching kann dabei helfen, mit dieser Komplexität umzugehen und die eigene Führungsrolle bewusst zu gestalten.

VON ISABELLE RONDINONE

Führungskräfte stehen manchmal mitten im Wald, umgeben von einem Dickicht an Aufgaben, Erwartungen und Entscheidungen. Die Wege wirken schmal, die Sicht ist begrenzt. Genau hier setzt Coaching an. Denn Führungskräfte können, angeleitet von einer geschulten Person, ihre Sicht auf die Dinge überprüfen und erweitern.

„Jeder Mensch hat eine bestimmte Perspektive auf die Welt. Im Coaching aber weitet sich dieser Blick. Plötzlich wird sichtbar, dass da noch mehr ist. Um das Bild vom Wald aufzugreifen: eine Lichtung, vielleicht sogar ein Gebirge und das Meer“, sagt Dr. Katrin Boege, Psy-

chologin und Leiterin der Coachingausbildung an der DGUV Akademie. Führungskräfte fühlen sich nach einem Coaching befreit und entdecken neue Handlungsmöglichkeiten. „Schon eine einzige Coachingstunde kann das Gefühl erzeugen: Da ist wieder Luft. Ich bin nicht festgefahren. Ich kann etwas ändern“, so Boege.

Hilfe bei der Konfliktlösung

Coaching fokussiert in der Regel auf ein konkretes Anliegen und arbeitet systemisch. Das bedeutet, dass nicht nur das Verhalten der Führungskraft betrachtet wird, sondern das Zusammenspiel aus Organisation, Team und der eigenen Person. Im



Ein Coaching kann helfen, den eigenen Blick zu weiten und neue Perspektiven zu entdecken.

tout nicht zusammenraufen können. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Selbstführung. „Viele Führungskräfte suchen Wege, mit der täglichen Flut an Entscheidungen gut umzugehen. Es geht ums Grenzensetzen und um Entlastung“, so die Psychologin. Hinzu kommen Fragen rund um die eigene Rolle. Besonders wenn jemand aus dem Team heraus befördert wurde und sich zwischen Kollegialität und Führungsverantwortung neu sortieren muss.

Intern oder extern?

Die Wahl der Coachinnen und Coaches sollte gut überlegt sein. Interne Kandidatinnen und Kandidaten kennen die Organisation, mit ihren Abläufen, Strukturen und unausgesprochenen Regeln genau. „Das kann ein großer Vorteil sein, weil man nicht bei Null anfangen muss. Auch ist Coaching dann oft schneller und günstiger möglich“, so Boege. Gleichzeitig brauche es hier besonderes Fingerspitzengefühl. Es könne schwierig sein, offen über belastende Situationen oder Konflikte zu sprechen. Ein externer Coach hingegen bietet mehr Distanz und erleichtert dadurch eine unbefangene Auseinandersetzung mit sensiblen Themen.

Doch unabhängig davon, ob intern oder extern: Damit Coaching wirkt, muss es zwischen Führungskraft und Coachin und Coach passen. Entscheidend sind Vertraulichkeit und das Gefühl, in einem geschützten Raum laut denken zu dürfen. Außerdem sei es wichtig, dass sich Vorgesetzte aus eigenem Antrieb heraus und freiwillig coachen lassen wollen. Boege betont: „Ein Coaching ‚von oben verordnet‘, ohne konkretes Thema, ist meist nicht gewinnbringend.“

topeins.dguv.de

Suche: Wachsen durch Wissen

Coaching angewendete Methoden reichen von Zielklärung über Perspektivwechsel bis hin zu zirkulären Fragen.

Die Themen, bei denen Führungskräfte unterstützt werden können, sind vielfältig. „Häufig geht es um den Umgang mit einzelnen Mitarbeitenden: ‚Wie delegiere ich richtig, sodass Aufgaben nicht immer wieder auf meinem Tisch landen?‘ oder ‚Warum ändert sich nichts, obwohl wir etwas geklärt haben?‘“, sagt Boege. Diese und ähnliche Fragen werden im Coaching typischerweise behandelt. Auch Konflikte innerhalb des Teams tauchen regelmäßig auf, etwa wenn zwei Teammitglieder sich par-

GUT ZU WISSEN

EIN COACHING ANSTREBEN

Zwei mögliche Leitfragen für Coachings

- **Veränderung:** Welche hätte den größten Effekt für mein Team?
- **Aufgaben:** Was würde ich delegieren, wenn ich sicher wäre, dass es funktioniert?

Tipps für die Suche nach einer Coachin / einem Coach

- **Netzwerk:** Über Mundpropaganda im eigenen Netzwerk erhalten Führungskräfte gute Empfehlungen. Auch Coaching-Verbände liefern Hinweise bei der Recherche.
- **Qualifikation:** Ideal ist eine coachende Person mit einer fundierten Coaching-Ausbildung über mehrere Jahre, keine schnelle „Business-Coach“-Zertifizierung.
- **Erstgespräch:** In einem Vorgespräch wird schnell deutlich, ob die Chemie und die Haltung der Coachin/des Coaches stimmt: Stellt die Person Fragen oder gibt sie Lösungen vor?
- **Rahmenbedingungen:** Aufwand und Ziele sollten vor Beginn transparent vereinbart werden.



Führung durch zwei

So unterschiedlich die Gründe sind, wieso Führungskräfte in Teilzeit arbeiten wollen, so vielfältig sind auch die möglichen Modelle. In der Hamburger Stadtverwaltung teilen sich **zwei Teilzeitführungskräfte im Tandem** eine Leitungsposition.

VON **DANA JANSEN**

Auf der Suche nach der verantwortlichen Führungskraft zum Thema Kindertagesbetreuung fällt im Organigramm der Hamburger Sozialbehörde auf: Es sind zwei Namen hinterlegt. Juliane Peters und Inga Wischke führen das Referat gemeinsam in einer Tandem-Konstellation. Auch das Amt Medien der Behörde für Kultur und Medien führen Dr. Claas Schüddekopf und Jens Unrau in einem sogenannten Junior-Senior-Tandem. „Über 20 Tandems gibt es allein in den höheren Managementfunktionen der Stadtverwaltung“, sagt Tanja Bauermeister vom Personalamt Hamburg,

Referentin des Bereichs Führungskräftemanagement und Fachkräftestrategien. Die Tendenz steigt und aus anderen Unternehmen, Einrichtungen und Behörden gibt es dazu positives Feedback und Interesse.

Das Thema gewinnt an gesellschaftlicher Bedeutung. „Die Tandemführung ermöglicht es, diese verantwortungsvollen und fordernden Positionen in Teilzeit auszuführen. Und dennoch ist jederzeit eine Ansprechperson vor Ort“, so die Expertin. Führungskräfte im Tandem (auch als Top- oder Job-Sharing bezeichnet → *Grafik Seite 19*), teilen sich eine Stelle mit jeweils reduzierter Arbeitszeit, wobei diese nicht 50:50 verteilt wird, sondern sich zeitlich überschneidet. Dann werden Informationen und aktuelle Aufgaben sowie Themen übergeben und organisiert, sodass beide immer auf dem neuesten Stand sind und entsprechend Auskunft geben können – sowohl Vorgesetzten als auch ihren Teammitgliedern. Die Vorteile: entlastete Führungskräfte, gezwungenermaßen überdurchschnittlich gut organisierte Kommunikation und Informationsweitergabe sowie geteilte Verantwortung beziehungsweise zweifache Entscheidungsprüfung. Letzteres sorgt dafür, dass Arbeitsschritte nicht von festgefahrenen Routinen beeinflusst

Bei Führung im Tandem gibt es immer Überschneidungszeiten, in denen Aufgaben und Informationen übergeben werden.

GETTY IMAGES/BOJAN89

PERSONALAMT FHH



Tanja Bauermeister, Referentin im Bereich Führungskräftemanagement und Fachkräftestrategien im Personalamt Hamburg.

und immer zwei Perspektiven berücksichtigt werden. Ausgehend von den jeweiligen Kompetenzen, Erfahrungen und auch Charaktereigenschaften.

Gute Gründe für Teilzeit

Bauermeister erkennt bei den Hamburger Führungskräften drei Hauptgründe für solche Teilzeitmodelle. „Erstens ermöglicht es, familiären Verpflichtungen wie Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege nachzukommen, ohne die Karriere aufzugeben.“ Es erlaubt auch denjenigen eine Führungsposition, die im Sinne einer gesunden Life-Balance mehr Zeit für außerberufliche Tätigkeiten brauchen: für ehrenamtliche Arbeit, ein erfüllendes Hobby oder einfach, weil sie ein individuell höheres Bedürfnis nach zeitlichem Ausgleich und Erholung haben. „Der letzte Punkt wird – zu Unrecht – noch immer gern belächelt“, sagt Prof. Dr. Dirk Windemuth, Direktor der DGUV Akademie und Experte für gesundheitliche Aspekte der Arbeitsgestaltung. Dabei zahle dieser konkret auf die langfristige Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden ein. Das auch selbst zu erkennen, sei nur vernünftig, so der Experte. „Besonders jüngere Generationen an Fach- und Führungskräften haben das bereits verinnerlicht und entsprechende Prioritäten. Verdienst

und Karriere sind nicht die einzige Orientierung, sondern müssen mit den äußeren Umständen vereinbar sein.“ Stichwort Selbstbestimmung. Unternehmen sollten das im Recruitingprozess von Führungskräften bedenken, wenn sie als attraktive Arbeitgebende überzeugen wollen. Zudem es verhindert, dass ihnen ganze Zielgruppen verloren gehen. „Etwa Eltern, die wegen der Kinderbetreuung nicht in Vollzeit arbeiten können – aber hervorragende Führungsqualitäten haben“, sagt Bauermeister. Oder jene, die ihre Führungsrolle gern und gut ausführen, das aber in vollem Umfang nicht bis zur Rente stemmen können. „Wenn Job-Sharing dazu führt, dass Mitarbeitende gehalten werden können, statt sie ersetzen zu müssen, ist das nachhaltiger und zeugt von einer sozialen und personalfreundlichen Unternehmenskultur“, so die Personalerin.

Dafür sollten Teilzeitmöglichkeiten als fester Faktor der Arbeitgebermarke benannt werden. Das funktioniert am besten mit klaren Verantwortlichen, die sich gezielt mit der Umsetzung und eventuellen Herausforderungen auseinandersetzen. „Das können Gleichstellungsbeauftragte sein, jemand aus der Personalentwicklung oder dem Nachwuchsförderprogramm“, so Bauermeister. Bei kleinen oder mittleren Unternehmen, die keine eigene Abteilung oder Stelle dafür schaffen können, lässt sich im Idealfall eine Person aus dem Personalbereich zum Thema schulen, ergänzt Prof. Dr. Windemuth.

Austauschen, updaten, informieren

In der Hamburger Verwaltung ist Führung in Teilzeit und im Tandem inzwischen weit verbreitet und konzeptionell integriert. Neu ausgeschriebene Stellenanzeigen für Führungspositionen nennen die Möglichkeit auf Teilzeit immer explizit. In einem „Tandem-bility“-Test



66,7 %

befragter Führungskräfte würden gern in Teilzeit arbeiten.

Die meistgenannten Gründe: Eine bessere Life-Balance und Kinderbetreuung. Die größten Hürden: Die Aufgabenmenge und der Kommunikationsaufwand.

Weitere Ergebnisse: topeins.dguv.de

Suche: **Führungskräfte Teilzeit**

Nicht-repräsentative Online-Umfrage unter **top eins**-Lesenden

können interessierte Führungskräfte evaluieren, ob diese Art der Arbeit ihnen wirklich liegt. „Der Test fragt etwa nach der eigenen Reaktion in typischen Situationen oder ob man damit klar käme, wenn wegen der Zeitaufteilung die andere Tandemhälfte mehr Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit bekäme“, sagt Bauermeister. Auch das Delegieren von Aufgaben oder Verantwortung abzugeben zählt dazu. Aber: Bei reduzierter Stundenzahl müsse zwar die konkrete Aufgabenmenge abnehmen – an Zeit für Führung im Sinne der Fürsorgepflicht, an Teamleitung und Zwischenmenschlichem dürfe aber nicht gespart werden, ergänzt der DGUV-Experte. Denn nicht nur für das eigene Arbeiten sind Führungskräfte verantwortlich. Auch dafür, dass ihr Team organisiert, informiert, sicher und zufrieden arbeiten kann.

Coachings unterstützen die Tandem-Teams

Was dafür bei der Umsetzung zu beachten ist, wird von den Tandems intern weitergegeben. Bestenfalls offiziell, etwa bei Infoveranstaltungen, wie auch Bauermeister sie organisiert. Je stärker die Vernetzung, desto einfacher können Fehler verhindert und Funktionsweisen vermittelt werden. „Externe Netzwerke wie das Väter-Netzwerk oder das Netzwerk für Teilzeitzachwuchsführungskräfte liefern zusätzlich Infos – und passende Bewerbende für Stellen als Tandempartnerin oder -partner“, so Bauermeister. Außerdem zeigen sie Vorbilder. Zu sehen, wie andernorts die Umsetzung gelingt, kann Bedenken ausräumen. Die gab es anfangs auch in Hamburg. Vorgesetzte befürchteten, dass die zwei Beteiligten sich nicht verstehen und persönliche Streitigkeiten die Arbeit aufhalten könnten. Oder dass wegen der verringerten Stundenzahl die Ansprechpersonen fehlen und Informationen verloren gehen. „Deshalb führen potenzielle Tandem-Teams immer zuerst mehrere ausführliche Kennenlerngespräche, um sicherzustellen, dass es auf persönlicher und auch auf Arbeitsebene passt“, erklärt die Personalerin. Für den reibungslosen



GETTY IMAGES/DOBRILA VIGNJEVIC

Führung in Teilzeit ermöglicht es zum Beispiel Eltern, Familie und Karriere besser zu vereinen.

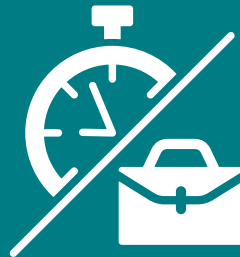
Arbeitsalltag sorgen dann digitale, gemeinsam nutzbare Tools, Funktionspostfächer, Wikis und Dokumentationsmöglichkeiten, auf die alle Zugriff haben und über die alle relevanten Infos jederzeit abrufbar sind. Zudem gibt es Coachings: Sie unterstützen die Tandems in ihren individuellen Bedürfnissen, je nach Arbeitssituation und Bereich. Bauermeister organisiert außerdem mehrmals im Jahr Zusammentreffen für alle Tandems, um sich untereinander zu bestimmten Themen auszutauschen.

Die Tandems bekommen viel positive Aufmerksamkeit. Vorgesetzte sind stolz, wie gut dieses Führungsmodell funktioniert, und verbreiten das Thema aktiv. „Wir haben inzwischen auch einen öffentlich zugänglichen Wegweiser zur Führung im Tandem entwickelt. Er veranschaulicht, wie sich die Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung realisieren lässt und zeigt die Zukunftsfähigkeit des Modells auf“, sagt Bauermeister. Zukunftsfähig ist es nicht nur, weil es flexible Arbeitsweisen ermöglicht, sondern auch, weil so zukünftige Führungskräfte stressfrei auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Das ist der ausstehende dritte Grund für Tandem-Teilzeit. Geht eine Führungskraft in absehbarer Zeit in Pension, führt sie im sogenannten Junior-Senior-Tandem die Nachfolgeführungskraft an neue Aufgaben heran und gibt aufgebaute Kontakte und Netzwerke weiter. So wird Wissensmanagement stressfrei gestaltet und sowohl der Ausstieg aus als auch der Einstieg in eine verantwortungsvolle Führungsposition kann für alle zufriedenstellend gelingen.

Prof. Dr. Windemuth zu gesunder Arbeitszeit: dguv.de > **Presse/Mediencenter** > **Hintergrund** > **Interview: Arbeitszeit**

Modelle für Teilzeitführung

Die Arbeits(zeit)verteilung für Führung in Teilzeit muss zur Lebensrealität und den zu bewältigenden Aufgaben passen – unabhängig davon, ob die Führungsrolle allein oder im Tandem ausgeführt wird.



Zeitliche Systematisierung der Arbeitszeit

Teilzeitmodelle:

- Vollzeitnah (32 Stunden und mehr) oder 30 Wochenstunden und weniger (bei Führungspositionen seltener)

Regelmäßige Verteilung:

- Zum Beispiel fünf Arbeitstage mit geringerer Stundenzahl; Reduzierung der Vollzeit-Arbeitstage

Unregelmäßige Verteilung/ Wechselmodell:

- Wechsel aus Vollzeit-Arbeitstagen und solchen mit geringerer Stundenzahl

Inhaltliche Systematisierung

Vertreter-Modell:

- Gut eingearbeitete Vertretung aus dem Team übernimmt abhängig von Arbeitszeit der Führungskraft Teile ihrer Aufgaben bei Abwesenheit

Vorteile:

- Gute Einstiegs- oder Personalentwicklungsmaßnahme für Nachwuchsführungskräfte, etwa als Junior-Senior-Tandem
- Kann sich ganz natürlich zu Tandem-Führung entwickeln
- Wissenstransfer erfolgt intrinsisch und schrittweise

Nachteil:

- Vertretung kann sich ausgenutzt fühlen (etwa wegen Führungstätigkeiten ohne zusätzliche Vergütung)

Co-Leadership / Tandem / Top- bzw. Job-Sharing:

- Zwei Führungskräfte als gleichwertige Ansprechpersonen in gleicher Funktion. Arbeitszeiten i. d. R. nicht 50:50 aufgeteilt, da es Übergabezeiten braucht

Vorteile:

- Aufgabenbereiche können untereinander aufgeteilt werden, aber in Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen sind beide involviert
- Führungsposition ist immer erreichbar

Nachteile:

- Hoher Abstimmungsbedarf
- Abhängig von passender und verfügbarer Partner-Führungskraft
- Zusätzliche Lohnkosten bei sich überschneidender Arbeitszeit

Job-Splitting:

- Ähnlich Co-Leadership, dabei aber Aufgaben klar voneinander getrennt und unabhängig bearbeitbar

Vorteil:

- Bestimmte Expertise kann klar für einen Arbeitsbereich genutzt werden. Dennoch: fachliche Aufgaben splitten – Führungsaufgaben pairen

Nachteil:

- Fehlende Ansprechperson bei arbeitszeitbedingter Abwesenheit, zeitlich versetzte Verantwortlichkeit



Wer nachts allein im Labor arbeitet, ist besonders gefährdet.

Nicht auf sich gestellt

Wer bei seiner Arbeit keine weiteren Personen in der Nähe oder in Rufweite hat, ist besonderen Risiken ausgesetzt. Wie **Alleinarbeit sicher gestaltet** werden kann.

VON MIRKO HEINEMANN

Beschäftigte in Laboren, Krankenhäusern, Forstämtern, Archiven oder auf Bauhöfen arbeiten häufig außerhalb der Ruf- und Sichtweite anderer Personen. Auch Sicherheitskräfte in Nacht- und Wochenendschichten sind oftmals allein unterwegs. Damit verbunden ist ein erhöhtes Maß an Eigenverantwortung – aber auch ein besonderes Risiko, das Führungskräfte aktiv in den Blick nehmen müssen.

„Von Alleinarbeit spricht man, wenn Beschäftigte ihre Tätigkeit ohne direkte Unterstützung oder Aufsicht anderer Personen verrichten und keine unmittelbare Hilfe zu erwarten ist“, erläutert Jacqueline Kane, Stellvertretende Sachgebietsleiterin für Personen-Notsignal-Anlagen bei der BG BAU. Das kann sowohl auf

weitläufigen Geländeabschnitten wie in der Forstwirtschaft gelten als auch in geschlossenen Gebäuden, etwa bei Laborarbeiten oder bei der Reinigung leerer Verwaltungsgebäude in den Abend- oder Nachtstunden. „Entscheidend ist dabei die Erreichbarkeit im Notfall.“

Größere Risiken allein auf Etage

Jacqueline Kane kennt als Architektin, Bauleiterin und Aufsichtsperson bei der BG BAU die Risiken der Alleinarbeit, kann Gefährdungen einordnen und weiß, worauf es im Notfall ankommt. „Erhöhte Risiken können auch dann bestehen, wenn Beschäftigte zwar im gleichen Gebäude, aber auf verschiedenen Etagen arbeiten“, erläutert Kane. „Dies kommt häufig in Laboren vor.“ Ein Beispiel: Eine Laborkraft arbeitet nachts allein im Gebäude, stolpert



Es ist die Aufgabe von Vorgesetzten, zu beurteilen, wie Notfälle aussehen könnten.

Jacqueline Kane

Aufsichtsperson bei der BG BAU

und erleidet einen Oberschenkelbruch. „Ist das Handy im Mantel in der Garderobe, da der Empfang im Gebäude schlecht ist, kann sie nicht Hilfe rufen“, so Kane. Ohne andere Personen auf der Etage kann niemand Hilfe leisten.

Rasche Erste Hilfe ermöglichen

Alleinarbeit in der Nacht, dazu schlechter Handyempfang im Gebäude – in dieser Situation wären besondere Schutzmaßnahmen erforderlich gewesen. Gemäß DGUV Vorschrift 1 „Grundsätze der Prävention“ muss die Führungskraft dafür sorgen, dass nach einem Unfall „unverzüglich Erste Hilfe geleistet und eine erforderliche ärztliche Versorgung“ veranlasst wird. Kane: „Im Beispiel der Laborkraft hätte die Führungsperson mit technischen Meldeeinrichtungen oder organisatorischen Maßnahmen – etwa mit regelmäßigen gegenseitigen Kontrollbesuchen der Kolleginnen und Kollegen im Gebäude – gewährleisten müssen, dass der Notfall rechtzeitig bemerkt wird, Hilfe herbeigerufen und sie an den Einsatzort geleitet werden kann.“



Klare Regelungen treffen

Ein **Gespräch mit Jacqueline Kane**,
Stellvertretende Sachgebietsleiterin für
Personen-Notsignal-Anlagen, BG BAU.

Frau Kane, welche Verantwortung haben Führungskräfte für Beschäftigte in Alleinarbeit?

Führungskräfte haben eine zentrale Rolle bei der Organisation sicherer Alleinarbeit. Auch wenn Vorgesetzte nicht selbst vor Ort sind, bleibt ihre Fürsorgepflicht bestehen. Sie haben die Pflicht, Arbeitsbedingungen regelmäßig zu prüfen und geeignete Schutzmaßnahmen einzuleiten. Dazu gehören eine Gefährdungsbeurteilung, regelmäßige Unterweisungen zur sicheren Ausführung der Tätigkeiten und zur Bedienung von Sicherheitsgeräten sowie klare Regelungen zur Erreichbarkeit und Kommunikation während der Arbeitszeit.

Welche Regelungen wären denkbar?

Das sind etwa Mechanismen zur sofortigen Alarmierung bei Notfällen, außerdem andere technische und organisatorische Schutzmaßnahmen. Als technische Maßnahme wirksam wäre der Einsatz von Personen-Notsignal-Anlagen nach der DGUV Regel 112-139. Diese tragbaren Geräte registrieren Lageveränderungen oder Bewegungslosigkeit und lösen automatisch einen Alarm aus, wenn keine Rückmeldung erfolgt. Sie müssen regelmäßig kontrolliert und richtig konfiguriert werden. Auch andere technische Systeme können unterstützen: GPS-Tracking, Funkmeldesysteme, Kameras oder spezielle Smartphone-Apps für Notfallmeldungen. Eine datenschutzkonforme Anwendung ist dabei unerlässlich.

Was ist organisatorisch und persönlich möglich?

Regelmäßige Kontrollgänge durch Kolleginnen und Kollegen, Bewegungslosmelder, verlässliche Meldezeiten per Telefon oder Funk sowie abgestimmte Bereitschaftsdienste stellen eine einfache, aber wirkungsvolle Absicherung dar. Besonders in kleinen Einheiten sollte die gegenseitige Information über Arbeitsorte und Zeiträume selbstverständlich sein. Als persönliche Maßnahmen wären Schulungen in Erster Hilfe, Deeskalation und Notfallverhalten empfehlenswert. Sie stärken die Handlungskompetenz der Beschäftigten.

15 Min.

darf die Einleitung von Erste-Hilfe-Maßnahmen maximal benötigen. Ansonsten ist Alleinarbeit nicht zulässig.

Eine Ausnahme bildet die Forstwirtschaft.

DGUV Regel 112-139 Einsatz von Personen-Notsignal-Anlagen



ADOBE STOCK/ANDREY POPOV

Wann aber liegt eine erhöhte oder gar kritische Gefährdung vor, die zusätzliche Maßnahmen erforderlich macht? „Dafür gibt es Orientierungshilfen“, so Kane. Bei manchen Tätigkeiten – etwa klassische Hausmeisterdienste mit Kontrollgängen – besteht tagsüber ein eher geringes Risiko, während es nachts erhöht sein kann.

Folgen von Isolation lindern

Erhöhte Risiken liegen auch dann vor, wenn die Arbeit selbst mit Gefährdungen verbunden ist: Reparaturen an Heizungen, Arbeiten mit motorgetriebenen Werkzeugen, potenzielle Konfrontationen in Pflegeeinrichtungen oder im Sicherheitsdienst. Auch die psychische Belastung kann eine erhebliche Rolle spielen. Wer regelmäßig allein arbeitet, erlebt soziale Isolation, kann Stresssymptome entwickeln oder reagiert in Notlagen zögerlicher.

„Dann ist es Aufgabe von Vorgesetzten zu beurteilen, wie Notfälle aussehen könnten: Wäre die Person in einem solchen Fall noch eingeschränkt handlungsfähig, wie im Beispiel der Laborkraft?“, so Kane. „Oder wäre sie gar nicht mehr handlungsfähig, wovon zum Beispiel beim Absturz aus großer Höhe auszugehen ist, etwa bei Baumpflegear-

Wachleute auf Kontrollgängen sollten sich regelmäßig bei Kolleginnen und Kollegen melden.

beiten?“ In letzterem Fall liegt eine kritische Gefährdung vor, die mindestens eine Kameraüberwachung oder eine Personen-Notsignal-Anlage notwendig macht (→ *Interview Seite 21*). „Sonst steht die Alleinarbeit insgesamt infrage“, so Kane. In diesem Fall müsste eine zweite Person vor Ort sein.

Sichere Alleinarbeit verlangt Aufmerksamkeit, technische Unterstützung und eine gelebte Sicherheitskultur. Führungskräfte müssen sowohl die physische als auch die psychische Belastung systematisch erfassen und vorausschauend handeln. Wo Kolleginnen und Kollegen allein tätig sind, ersetzt gute Planung und organisatorische wie technische Unterstützung den unmittelbaren Beistand – und sorgt dafür, dass niemand auf sich allein gestellt bleibt.

Notrufmöglichkeiten für alleinarbeitende Personen:
publikationen.dguv.de
Webcode: p212139

CHECKLISTE

GEFÄHRDUNG BEI ALLEINARBEIT BEURTEILEN

- ☐ Arbeitsorte, -zeiten und Tätigkeiten klar dokumentieren
- ☐ Kommunikationsmöglichkeiten für Notfälle (telefonisch, technisch oder persönlich) schaffen
- ☐ Verwendung einer Personen-Notsignal-Anlage prüfen
- ☐ Organisatorische Kontrollmechanismen (Kontrollgänge/Meldesysteme) festlegen
- ☐ Rettungskonzept erstellen, das Zuständigkeiten definiert
- ☐ Beschäftigte regelmäßig unterweisen und in Erster Hilfe schulen
- ☐ Psychische Belastungsfaktoren bewerten und Schutzmaßnahmen ableiten

GUT GETAKTET

Wenn Führungskräfte in Teilzeit wechseln wollen, muss sich die Art der Zusammenarbeit mit dem eigenen Team und den Vorgesetzten ändern. Wo die **Vorteile von Teilzeitführung** liegen, zeigt Autorin Johanna Fink in ihrem Buch „So wird Führung in Teilzeit zum Erfolg!“.



© ANNETTE HEMPELING

Führung in Teilzeit ist im öffentlichen Dienst schon weiter verbreitet, als in der freien Wirtschaft, weiß Trainerin Johanna Fink. Diese Entwicklung sollte aktiv gefördert werden, denn mit einem gut durchdachten Konzept können davon alle Beteiligten profitieren.

Frau Fink, was sagen Sie zu dem Argument, Führungskräfte müssten jederzeit erreichbar sein?

Das ist ein veraltetes Vorurteil aus einer Zeit, in der Führung noch mit Kontrolle und inhaltlichem Anleiten zusammenhing. Die beste Fachkraft wurde anleitende Führungskraft. Heute, in einer postindustriellen Zeit, geht es häufig darum, Menschen zu führen, eine verantwortliche Arbeits- und Unternehmenskultur zu schaffen, Hürden abzubauen und so für motiviertes Arbeiten zu sorgen. Dafür muss ich in der Regel nicht immer vor Ort sein. Und wenn doch ständige Verfügbarkeit gefordert ist, können Modelle greifen, in denen sich zwei Führungskräfte eine Stelle teilen.

Wie gelingt Führung in Teilzeit in der heutigen Zeit?

Mit Struktur, Transparenz und einer guten digitalen Arbeitsumgebung. Moderne Tools für die intern einsehbare Aufgabenverteilung und Status-Quo-Abfrage halten alle auf dem Laufenden. Mit geteilten Do-

kumenten und Zugängen können Vertretende und das Team auch bei Abwesenheit weiterarbeiten. Natürlich müssen einige Aspekte der Arbeit genauer geplant werden, etwa Zeitslots für wichtige Meetings oder fixe Termine für kollegialen Austausch. Aber davon können alle profitieren, wenn deshalb Aufgaben sinnvoll priorisiert und Meetings besser strukturiert werden – oder der locker geplante Kaffeepausch fürs Teambuilding nun auch wirklich stattfindet.

Wenn eine Führungskraft in Teilzeit wechseln will, was sollte vorher bedacht und an Vorgesetzte kommuniziert werden?

Zuerst muss ich meine persönlichen Rahmenbedingungen klären: Wie viele Stunden kann – oder will – ich arbeiten und welches Arbeitszeitmodell passt zu meiner Lebensrealität? Das ist besonders für diejenigen wichtig, die wegen zusätzlicher Carearbeit ihre Stunden reduzieren. Dabei sollte ich auch mein soziales Umfeld und einen zeitlichen Puffer berücksichtigen, den ich zwischen Lohn- und Carearbeit benötige. Mit konkreten Vorstellungen kann ich mich dann an die Arbeitgebenden wenden.

Ist Teilzeit ein Frauenthema?

Teilzeit ist dann ein Frauenthema, wenn sie in Verbindung

mit der Carearbeit von Kindern steht. In Teilzeit arbeiten wesentlich mehr Mütter als Väter. Dabei wollen auch letztere gern reduzieren: Durchschnittlich arbeiten Männer mehr als sie gern würden – und Frauen weniger. Männliche Teilzeitführungskräfte gibt es tatsächlich noch wenige.

Warum können Unternehmen und Einrichtungen davon profitieren, Führung in Teilzeit zu ermöglichen?

Studien ergaben, dass es sich positiv auf Motivation, Kreativität, Produktivität und Ausgeglichenheit auswirkt, wenn es Menschen ermöglicht wird, so zu arbeiten, wie sie wollen. Diese Aspekte haben auch einen positiven Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität. Das können Unternehmen für verschiedene Stellschrauben nutzen: die Mitarbeitendenbindung, die Produktivitätssteigerung, die Personalfindung. Teilzeit ist also auch als Ausgleich für den Fachkräftemangel relevant.



**MACHEN SIE
MIT BEI DER
VERLOSUNG**

Das Buch „So wird Führung in Teilzeit zum Erfolg!“ von Johanna Fink erscheint bei Gabal. Wir verlosen ein Exemplar.

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns bis zum 4. Mai 2026 eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung top eins 1/26“ an verlosung@topeins.dguv.de.

Teilnahmebedingungen: Veranstalter der Verlosung ist Raufeld Medien GmbH (nachfolgend: Veranstalter). Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich volljährige natürliche Personen mit einem ständigen Wohnsitz in Deutschland. Die Teilnahme an der Verlosung ist kostenlos. Beschäftigte des Veranstalters, der DGVU 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 datschutzbeauftragter@dguv.de. Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter topeins.dguv.de/datschutz.

Kann das wirklich weg?

Mit seinem umfangreichen Abfallmanagement stärkt das Universitätsklinikum Bonn nachhaltige Entsorgung und die **Wiederverwertung von Wertstoffen**. Ohne Mehrarbeit für Mitarbeitende, mit Blick auf ein zukunftsgerechtes Gesundheitssystem.

VON DANA JANSEN



PRIVAT

Michael Schmitz achtet als Abfallbeauftragter des Uniklinikums Bonn auf möglichst umweltfreundliche Entsorgungswege.

ADOBE STOCK/BOJAN

Chirurgische Edelstahl-Instrumente oder Kunststoff- und Aluminiumverpackungen – Krankenhausmüll dieser Art wird in den meisten Fällen kosten- und emissionsintensiv verbrannt. „Krankenhäuser sind mit jährlich 4,8 Millionen Tonnen Deutschlands fünftgrößte Abfallproduzenten. Nur 30 Prozent der Abfälle werden recycelt“, sagt Michael Schmitz, Leiter des Fachbereichs Abfallmanagement des Universitätsklinikums Bonn. Krankenhäuser sollen vorrangig Menschen behandeln, „das geht aber auch nachhaltig, im Sinne der Kreislaufwirtschaft“, so Schmitz. Er hat ein Konzept zur Optimierung interner Abfallströme erarbeitet, mit dem die Klinik jährlich mehr als hunderttausend Euro bei der Entsorgung spart und ihre CO₂-Belastung messbar senken konnte. Schmitz rät Führungskräften von Einrichtungen im Gesundheitswesen, aber auch anderer Gewerbe, sich mit umweltschonender Entsorgung auseinanderzusetzen. Es fehle vielerorts das Wissen darüber, wie sinnvolles Abfallmanagement die Nachhaltigkeit eines Unternehmens beeinflussen und gesundes, sicheres, effizientes Arbeiten gewährleisten kann. Denn „der fortschreitende Klimawandel kann sich auf die Gesundheit aller erwerbstätigen Menschen auswirken. Sich jetzt für nachhaltige Arbeitsweisen einzusetzen, ist Grundlage unserer Möglichkeiten in der Zukunft.“

Daten sammeln, Maßnahmen finden

Supermarkt, Kantine, Parkplatz oder Fahrzeuge: Die Strukturen eines Uniklinikums sind so komplex wie die einer kleinen Stadt – entsprechend umfassend sind die

Entsorgungsregelungen. Die Bonner Vorgehensweise bietet dennoch eine gute Orientierung für nachhaltiges Wertstoffmanagement. Im ersten Schritt braucht es Einsicht, wie viel Müll wo anfällt. In Bonn wurden Abfallmengen digital erfasst und katalogisiert. Allein dadurch spart das Klinikum fast 40 Prozent des Entsorgungsaufwandes in der Logistik ein. Im zweiten Schritt wurde weiteres Potenzial ausgelotet (→ **Impulse Seite 24**). Besonders gut recycelbar sind etwa hochwertige Kunststoffverpackungen oder die Aluminiumkartuschen von Atemkalk für Narkosen. Mit deren Herstellern erarbeitete Schmitz ein Rücknahmesystem. Außerdem wurde in Absprache mit OP-Mitarbeitenden und dem Fachbereich Materialwirtschaft festgestellt, dass OP-Geräte wie Scheren oder Pinzetten nur einmal genutzt werden, weil eine Desinfektion zu kostspielig und aufwendig ist. Auch für sie wurde dann ein Rücknahme- und Wiederverwertungssystem etabliert. Denn sie bestehen aus hochwertigem Edelstahl, dessen Recycling nicht nur nachhaltiger, sondern sogar günstiger ist als die Entsorgung in speziellen Hochverbrennungsanlagen. Um die Abfälle für die Abholung auf dem hauseigenen Wertstoffhof korrekt zu sortieren, gibt es verschiedenfarbige Abfallbehälter für



Bei Operationen werden häufig Scheren, Pinzetten und Klemmen aus Edelstahl verwendet – bestens geeignet für die Wiederverwertung.

IMPULSE

ABFALL NACHHALTIGER ORGANISIEREN

- Kann Müll besser getrennt werden? Wird er überhaupt getrennt?
- Mitarbeitende einbeziehen: Wo fällt besonders viel Müll an?
- Welche Produkte/ Materialien eignen sich gut für Recycling?
- Gibt es wiederverwertbare Alternativen für Einwegprodukte?
- Gibt es (andere) Hersteller von Arbeitsmitteln, die Recycling- und Rücknahmesysteme anbieten?
- Mitarbeitende für Ressourcenverbrauch sensibilisieren: Sind sozialgesellschaftliche und gesundheitliche Folgen bekannt?

den Klinikalltag. „Das ist ein effektives und einfach anwendbares Vorgehen. So werden Mitarbeitende nicht in ihren Arbeitsabläufen eingeschränkt oder kommen mit gefährlichen Abfallarten in Kontakt“, so Schmitz.

Immer im Austausch für Verbesserungen

Das Konzept findet intern positiven Anklang. „Mitarbeitenden gibt es ein gutes Gefühl, dass beispielsweise die unübersehbaren Mengen an Verpackungsmüll nach Operationen recycelt werden“, weiß der Abfallexperte. Er arbeitet gezielt mit Führungskräften und Beschäftigten aller Klinikbereiche zusammen, aber Bereiche und Stationen reichen auch selbstständig Fragen ein oder geben Hinweise. Zusätzlich gibt es ein „Green Team“, das sich mehrmals im Jahr berät: 42 Beschäftigte aus diversen Disziplinen engagieren sich ehrenamtlich, von der Oberärztin über das Baumanagement bis zum OP-Pfleger – damit weiterhin alle unter ressourcenschonenden und gesunden Bedingungen arbeiten können.

 Trendbeschreibung Kreislaufwirtschaft: publikationen.dguv.de
Webcode: p022526

Herausforderung Wechseljahre

Führungskräfte, die das **Thema Menopause aufgreifen** und eine offene Gesprächskultur darüber fördern, stärken Gesundheit, Motivation und Bindung und sichern langfristig den Erfolg ihrer Teams.

VON SIRKA SANDER

In Deutschland durchlaufen derzeit rund sieben Millionen berufstätige Frauen die Wechseljahre – und diese Zahl wird durch den demografischen Wandel, längere Erwerbszeiten und den Fachkräftemangel weiter steigen. Wie vielfältig die Auswirkungen dieser Lebensphase sein können, zeigen aktuelle Studien, darunter der BARMER-Report „Menopause at Work“ (2023) und das Forschungsprojekt „MenoSupport“ (2024) der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Betroffen von den Auswirkungen sind nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern auch Arbeitsfähigkeit, Karriereentscheidungen und Teamstabilität. Kurz: Die Menopause ist nicht nur ein privates Thema, sondern auch relevant für die Arbeitswelt.

Fürsorge ohne Pathologisierung

Doch in der betrieblichen Fürsorge kann die Menopause schwer greifbar sein. Manche Frauen erleben vorübergehende körperliche oder psychische Veränderungen wie Schlafstörungen, Hitzewallungen oder Konzentrationschwierigkeiten, andere hingegen merken wenig bis gar nichts. In der Fachliteratur werden bis zu 34 unter-

schiedliche Symptome beschrieben, darunter auch Gelenkbeschwerden, Stimmungsveränderungen oder Herzrasen, die oft phasenweise auftreten.

Diese individuelle Bandbreite ist das eine Spannungsfeld. Das andere sind die Unterschiede zwischen Branchen und Tätigkeiten. Was im Büro kaum ins Gewicht fällt, kann im Schichtdienst oder in körperlich belastenden Tätigkeiten stärker spürbar werden. „Ein Kfz-Betrieb hat ganz andere Herausforderungen als ein Büro oder ein Pflegeheim“, sagt Dr. Anika Steger, Referentin für Zusammenarbeit bei der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen. Auch Tobias Belz, Leiter des Sachgebiets Beschäftigungsfähigkeit der DGUV, weist darauf hin, dass es keine pauschalen Lösungen gebe. Entscheidend sei vielmehr, die unterschiedlichen Lebenslagen der Beschäftigten mitzudenken und zu verstehen, wie sie den Arbeitsalltag beeinflussen können. „Ziel ist es, passende Präventions- und Arbeitsschutzangebote zu entwickeln, die im Arbeitsalltag tragen – ohne andere Beschäftigtengruppen aus dem Blick zu verlieren“, so Belz.

Wie wichtig es für Unternehmen und Einrichtungen ist, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, zeigt sich an den Konsequenzen, die Frauen in den Wechseljahren ziehen. Laut MenoSupport-Studie erwägt eine von vier Frauen, eine Führungsaufgabe abzugeben, eine von drei möchte ihre Arbeitszeit verkürzen, zwei von fünf denken über berufliche Veränderungen nach.



Bestehende Strukturen zu Sicherheit und Gesundheit nutzen.

Wege der Unterstützung finden

Ein guter Ansatzpunkt für Arbeitgebende, um Frauen in den Wechseljahren zu unterstützen, sind die bestehenden Strukturen zu Sicherheit und Gesundheit im Betrieb. Dazu zählt zum einen die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, die hilft, arbeitsbedingte Stressoren wie Zeitdruck,



Im öffentlichen Dienst sind

23,3 %

der weiblichen Beschäftigten
zwischen 45–55 Jahren und

27 %

der über 55-Jährigen

**potenziell in der Menopause oder
Perimenopause. Das entspricht
rund 2,8 Mio. Beschäftigten.**

Personalreport öffentlicher Dienst 2024

Schichtarbeit oder fehlende Erholungsphasen systematisch zu erfassen. Zum anderen bietet die arbeitsmedizinische Vorsorge einen vertraulichen Rahmen, um individuelle Belastungen einzuordnen und mögliche Zusammenhänge mit den Arbeitsbedingungen zu besprechen. Auch das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) spielt eine Rolle – dann nämlich, wenn Beschäftigte länger beziehungsweise wiederholt ausfallen oder Belastungen erkennbar werden, die sich auf ihre Arbeitsfähigkeit auswirken.

Ergänzend können Employee-Assistance-Programme (EAP) unterstützen. Sie bieten vertrauliche Beratung über externe Fachstellen und geben Unternehmen anonymisierte Hinweise, welche Themen Beschäftigte besonders umtreiben. So können Unternehmen und Einrichtungen passgenaue, präventive Angebote entwickeln. Wenn es um Unterstützung im Arbeitsalltag geht, spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Sie haben großen Einfluss auf die Haltung im Team. Das gilt auch für sensible Gesundheitsthemen wie zum Beispiel Zyklus, Schwangerschaft und Menopause. Genau hier braucht es eine offene und respektvolle Gesprächskultur. „Einfach zuhören und empathisch reagieren. Es

geht nicht um Perfektion, sondern um Haltung“, sagt Tobias Belz.

Stigmatisierung vermeiden

Das unterstreicht auch Karina Weinert, Referentin für Gesundheitsschutz und DGUV-Vorsorge. Gesprächsanlässe ergeben sich ihrer Meinung nach häufig von selbst: „Wenn eine Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren möchte oder eine Führungsposition ablehnt, sollte man hellhörig werden und die Menopause als möglichen Grund mitdenken, jedoch ohne vorschnelle Schlüsse zu ziehen. Es geht darum, die Menopause auf dem Radar zu haben, nicht zu stigmatisieren.“

Gleichzeitig gilt: Führungskräfte können nicht alles lösen, und Unternehmen und Einrichtungen müssen mit begrenzten Ressourcen verantwortungsvoll umgehen. Doch der Umgangston im Team macht einen spürbaren Unterschied. Wertschätzende Kommunikation schafft Orientierung, nimmt Druck und erleichtert Beschäftig-



CHECKLISTE

SO KÖNNEN FÜHRUNGSKRÄFTE DAS THEMA AUFGREIFEN

- ☐ **Schulungen nutzen:** An Fortbildungen teilnehmen und das Thema bewusst im Unternehmen oder in der Einrichtung platzieren.
- ☐ **Gesprächsbereitschaft zeigen:** Signalisieren, dass Fragen und Rückmeldungen willkommen sind, ohne Druck und ohne Erwartungshaltung.
- ☐ **Belastungen mitdenken:** Arbeitsabläufe so strukturieren, dass konzentrierte Phasen und kurze Erholungsmomente planbar sind.
- ☐ **Kurze Pausen ermöglichen:** Mini-Pausen unterstützen und klar machen: Diese sind erwünscht und nicht etwa problematisch.
- ☐ **Signale vereinbaren:** Im Team einen kurzen Hinweis absprechen („Ich brauche fünf Minuten“), der Rückzug erleichtert, ohne Erklärungsdruck.
- ☐ **Belastungsspitzen entzerren:** Aufgaben priorisieren, Etappen definieren, Engpässe früh ansprechen.
- ☐ **Arbeitsplatz anpassen:** Licht, Temperatur, Ruhe, Sitzhöhe oder Belüftung prüfen und kleine Anpassungen unkompliziert ermöglichen.
- ☐ **Auf gute Versorgung achten:** Leichter Zugang zu gesunden Snacks/Getränken und Sanitärbecken unterstützt im Alltag und stabilisiert Belastbarkeit und Konzentration.



Vertrauliche Beratung im Rahmen eines Employee-Assistance-Programms hilft Frauen weiter.

GETTY IMAGES/SANJA RADIN

ten, über Belastungen zu sprechen. Darauf weist auch die MenoSupport-Studie hin: Viele Beschäftigte nennen ein unterstützendes Führungsverhalten und ein offenes Umfeld als entscheidenden Faktor dafür, ihre Arbeitsfähigkeit in den Wechseljahren aufrechtzuerhalten. Der Umgang mit der Menopause ist deshalb eine Möglichkeit, eine solche Haltung sichtbar zu machen.

52 %

der weiblichen Führungskräfte in der Menopause haben arbeitsrelevante Beschwerden wie Schlafstörungen, Erschöpfung, Konzentrationsprobleme.

Studie Women in Change (veröffentlicht in ASU 8/2025)

Gesprächsbereitschaft allein reicht jedoch nicht aus, um Tabus abzubauen und Unterstützung dauerhaft im betrieblichen Alltag zu verankern (→ **Checkliste Seite 28**). Es braucht verbindliche Strukturen und wirksam werden Maßnahmen nur, wenn die Leitungsebene sie trägt. „Die größte Hürde ist oft, alle Führungskräfte zu sensibilisieren. Wir haben gute Erfahrungen gemacht, wenn Schulungen und Sensibilisierungswshops verpflichtend sind. Ein klares Signal von oben verändert die Kultur“, so Anika Steger. Wenn Geschäftsleitung und Führungskräfte gemeinsam an Schulungen teilnehmen, setzen sie ein deutliches Zeichen: Die Themen der Beschäftigten sind wichtig, und jede Führungskraft trägt Verantwortung für den Umgang damit. Das schafft die Grundlage dafür, die Unterstützung in der Menopause nicht als freiwillige Kür zu sehen, sondern als Investition in langfristige Beschäftigungsfähigkeit.

Leitfaden Menopause@Work für BGM: **barmer.de** Webcode: **f005916**

Pausieren mit Plan

Zwischendurch mal die Stopp-Taste drücken – das gilt auch in der Arbeitszeit. Doch was ist **eine gesunde Pause** und warum sind Auszeiten so wichtig? Tipps für die Büroarbeit.

VON ISABEL EHRLICH

Viele Beschäftigte und auch Führungskräfte kennen das: Der Tag hat gefühlt zu wenige Stunden und die To-Do-Liste nimmt kein Ende. Also wird nur schnell ein Sandwich vor dem Rechner verspeist, anstatt eine „richtige“ Pause zu machen. Laut der Studie „Ausfall von Ruhepausen in Deutschland“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus dem Jahr 2024 lassen 31 Prozent der abhängig Beschäftigten ihre Ruhepausen häufig sogar ganz ausfallen. Keine gute Idee, denn laut Arbeitszeitgesetz muss bei über sechs Stunden Arbeit mindestens 30 Minuten pausiert werden. Zudem ist klar: Wer arbeitet, braucht Erholung, körperlich wie geistig. Laut dem BAuA-Bericht „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Pausen“ (2016) sehen viele Studien einen positiven Effekt auf Muskel-Skelett-Beschwerden, wenn re-

gelmäßig Pausen gemacht werden. Sinnvoll erscheint auch ein System regelmäßiger Kurzpausen, das laut BAuA-Bericht die Leistungsfähigkeit erhöhen kann. So empfiehlt es auch das Praxisfeld „Arbeiten und Pause“ der DGUV Akademie (dguv.de/akademie/praxisfelder/arbeiten-und-pause) in seinen berufspraktischen Seminaren: Optimal sei es, an Büroarbeitsplätzen jede Stunde eine fünfminütige Pause einzulegen, am besten kombiniert mit Bewegung. Welche der unten stehenden Impulse gut für das eigene Wohlbefinden funktionieren, probiert jede Person am besten selbst aus.

Einfache Übungen für aktive Pausen: top eins.dguv.de
Suche: Rücken dehnen

IMPULSE FÜR GESUNDE PAUSEN

Raus an die frische Luft: Auch ein kurzer Gang vor die Bürotür kann schon einen positiven Effekt haben. Tageslicht hilft dabei, Müdigkeit zu vertreiben, und ein kurzer Spaziergang kurbelt den Kreislauf an. Beschäftigte können draußen auch geistig besser abschalten als im Büro.



Kurzpausen einplanen:

Bei manchen Menschen sorgen mehrere kleine Pausen für mehr Energie als eine lange. Ideen für Kurzpausen: Gesund snacken (zum Beispiel Obst oder Nüsse), mit Kolleginnen/Kollegen plauschen oder aus dem Fenster schauen und die Augen von der Bildschirmarbeit entlasten.

Dehnen, strecken, beugen: Schon eine fünfminütige Kurzpause kann für gesundheitsfördernde Übungen genutzt werden – etwa gezielte Dehnübungen für den Rücken (→ **Klicktipp auf dieser Seite**). Auch eine kurze Meditation oder progressive Muskelentspannung können positive Effekte erzielen.



Krankheit ist Privatsache

Führungskräfte führen mit Beschäftigten verschiedene Arten von Gesprächen. Nach gesundheitsbedingter Abwesenheit geht es **im Rückkehrgespräch** vor allem um vier Fragen, weiß unsere Kolumnistin.



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.



Die seit Jahren ansteigenden Krankenstände sind in Deutschland wieder ein Thema und damit rücken auch die Mitarbeitendengespräche zum Thema Krankheit wieder in den Fokus. Eigentlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, als Führungskraft mit seinen Mitarbeitenden nach Rückkehr Kontakt aufzunehmen und ein Gespräch zu führen. Doch seit solche Gespräche in den 1990er-Jahren in der Autoindustrie eingeführt wurden, sind sie inzwischen auch anderswo formalisiert. Leider tauchen immer wieder Missverständnisse über diese Gespräche auf, vor denen ich Sie als Führungskraft gerne bewahren möchte.

Oft werden bei der Diskussion und Einführung der Begrifflichkeiten die Begrifflichkeiten selbst durcheinandergeworfen: Präventionsgespräche, Gesundheitsgespräche, Rückkehrgespräche, Fehlzeitengespräche, Personalgespräche – dahinter stecken sehr verschiedene Zielsetzungen

und das kann zu Angst und Misstrauen führen.

Am gebräuchlichsten ist der Begriff „Rückkehrgespräche“, der impliziert, dass eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter aus einer krankheitsbedingten Abwesenheit zur Arbeit zurückkehrt. Das ist natürlich kein Tür-und-Angel-Gespräch und auch keines im Großraumbüro: „Na, Müller, was hattense denn – sitzt das neue Hüftgelenk?“ Es muss aber auch kein hoch formalisiertes Gespräch mit seitenlangem Protokoll und Beschäftigtenvertretung sein. Das schreckt nun wirklich alle Beteiligten ab, überfordert Führungskräfte durch heillose Bürokratie und irritiert Beschäftigte.

Das Rückkehrgespräch ist genau wie das Gespräch zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ein Fürsorgegespräch. Und ehe ich Sie mit meinen Vorschlägen langweile, folgen Sie einmal Ihrer Intuition: Was gibt es da zu besprechen? Wie geht's, geht's schon wieder, brauchst du was, was war zwischenzeitlich los? Solche umgangssprach-

lichen Gesprächsleitfäden habe ich in Trainings zu diesem Thema im Betonwerk oder der Produktion entwickelt – sie müssen schon zur Sprache vor Ort passen.

Wie Sie aus den genannten vier Fragen ersehen: Die Diagnose ist für Sie als Führungskraft bei der Arbeit – Rolle und Kontext – vollkommen irrelevant. Sie steht zwar schnell im Raum, beantwortet Ihnen aber nicht die im Kontext Arbeit zentralen Fragen zur Rückkehr. Sie sind ja in der Regel nicht ärztlich oder psychotherapeutisch ausgebildet, daher sagt Ihnen eine Diagnose gar nichts. Sie verführt eher zu Vorannahmen, manchmal aus eigener Erfahrung, manchmal aus den Medien gespeist.

Krankheit ist Privatsache und soll es auch bleiben. Arbeitsschutz, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in der Verantwortung der Führungskraft sowie die Arbeitsleistung in der Verantwortung der Beschäftigten sind aber keine Privatsache.

Daher verwandeln Sie bitte die ja oft sehr bereitwillig erzählte Diagnose immer in die kontextrelevante Frage: „Was bedeutet diese Diagnose für deine Arbeit hier?“ Damit gestalten Sie eine konstruktive und hilfreiche Rückkehr professionell und klar – herzlichen Dank!



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

Ins Netz gegangen – drei Fundstücke



PODCAST

Wie Suchtprävention in der Arbeitswelt gelingen kann

Der Konsum von Suchtmitteln wirkt sich auf die Arbeitsfähigkeit aus. Im schlimmsten Fall gefährden Betroffene sich selbst oder andere. Spätestens dann müssen Vorgesetzte eingreifen. Besser sei es, wenn sie mit einer gesundheitsorientierten Führung bereits zur Suchtprävention beitragen, sagt Dr. Elisabeth Wienemann im Podcast der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). In der Folge zur „Suchtmittelprävention in der Arbeitswelt“ geht sie außerdem darauf ein, welche Arbeitsbedingungen den Konsum von Suchtmitteln eher begünstigen. Dazu gehören beispielsweise Überforderung und Unterforderung.

iga-info.de

Suche: Podcast-Episode 10



INTERVIEW

Warum der Verbleib auf der Mittelspur gefährlich ist

Wer im Berufsverkehr auf der Autobahn unterwegs ist, kennt das Problem. Autos, die auf einer dreispurigen Strecke einen Lkw überholt haben, wechseln nicht auf die rechte Spur, sondern bleiben in der Mitte. Alle, die das Fahrzeug nun überholen wollen, müssen links vorbei – unabhängig davon, mit welcher Geschwindigkeit sie selbst unterwegs sind. Das verlangsamt den gesamten Verkehr auf der Autobahn. „Mittelspurschleicher“ hat die Polizei Pforzheim daher gezielt so genannt und angesprochen. Warum der Verbleib in der Mitte die Unfallgefahr erhöht, steht in einem Interview mit der Kampagne „Runter vom Gas“.

runtervomgas.de

Suche: Mittelspurschleicher



PODCAST

Wann Prokrastination bei der Arbeit verbreitet ist

Aufgaben aufzuschieben, anstatt sie einfach zu erledigen – dieses Phänomen wird auch Prokrastination genannt. Auch im Berufsleben ist es weit verbreitet. Grund dafür sei aber nicht Faulheit, erläutert Psychotherapeut Hans-Werner Rückert im Podcast „Herzschlag“ der Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Vielmehr könne es mit der Arbeitskultur zu tun haben. Wenn Führungskräfte etwa mehr auf Druck und Strafe als auf Motivation und Belohnung setzten, würden sie Prokrastination fördern. Denn Beschäftigte würden dann Aufgaben aufschieben, bei denen sie nicht versagen wollen.

Folge 134:

bgw-online.de/podcast

IMPRESSUM

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

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Vorsitzende des Vorstandes: Volker Enkerts, Hans-Peter Kern, Hauptgeschäftsführung: Dr. Stephan Fasshauer, Glinkastraße 40, 10117 Berlin, Telefon: 030 13001-0, Fax: 030 13001-9876, E-Mail: info@dguv.de, Internet: dguv.de, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE123382489, Vereinsregister-Nr.: VR 751 B beim Amtsgericht Charlottenburg // Chefredaktion: Stefan Boltz (verantwortlich), Kathrin Baltscheit (Stellvertretung), Susan Haustein, DGUV // Redaktionsbeirat: Britta 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, Iris Lutterjohann, Antje Zimmermann // Druck: MedienSchiff Bruno, Print- und Medienproduktion Hamburg GmbH, Yachthafen Moorfleet, Moorfleeter Deich 312a, 22113 Hamburg // Aboservice für Adressänderungen, Abbestellungen u. Ä.: topeins.dguv.de/kontakt/aboservice

Titelbild dieser Ausgabe: Getty Images/KarenMassier
Stand dieser Ausgabe: 02.02.2026

Die nächste Ausgabe erscheint am 11.06.2026.



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



GETTY IMAGES/BOJAN 89



Heftvorschau

Mobbing kann schwere gesundheitliche Krisen bei Betroffenen auslösen. Wie Führungskräfte handeln sollten, wenn es zu einem Fall von Mobbing kommt, zeigt die nächste Ausgabe von **top eins**.



UK|BG

Unfallkassen und
Berufsgenossenschaften

Gemeinsam schützen,

was zählt



Mein Team

**tritt morgens nicht an,
um abends mit Burnout
abzutreten.**

Gesunde Arbeitsplätze helfen, Fachkräfte zu binden und zu gewinnen. Berufsgenossenschaften und Unfallkassen unterstützen dabei mit Beratung, Seminaren und Forschung.