



# **Kein Stress mit dem Stress.**

Lösungen und Tipps für  
Führungskräfte und Unternehmen.

praxis 2

# Inhalt

Vorwort Einleitung				
	1 Motivation	2 Bunte Belegschaft	3 Work-Life- Balance	
4 Arbeits- verdichtung	5 Burnout			
	6 Konflikt- management	7 Change Management		
8 Emotionale Überforderung		9 Selbst- management	10 Arbeitshilfen	

## Vorwort

Unsere Arbeitswelt ist komplexer geworden. Die Schlagzahl im Job nimmt zu, Prozesse verdichten sich. Handy und Laptop geben zwar neue Freiheiten, erschweren aber auch im wahrsten Sinne das Abschalten und eine klare Trennung zwischen Privatleben und Beruf. Dies hat Folgen für unser Wohlbefinden. Die Gefahr, arbeitsbedingt zu erkranken, ist längst nicht mehr nur ein Problem für Menschen in Managerpositionen. Rund 53 Millionen Krankheitstage pro Jahr gehen in Deutschland mittlerweile z. B. auf psychische Probleme und Erkrankungen zurück, Tendenz steigend.



Die gute Nachricht: Diese Entwicklung ist nicht unumkehrbar, wenn alle Beteiligten etwas tun. Erforderlich ist eine Enttabuisierung und ein bewussterer Umgang mit dem Thema. Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA) zu diesem Zweck verschiedene Broschüren für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt. Unter dem Titel „Kein Stress mit dem Stress“ bieten sie einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. Die vorliegende Handlungshilfe ergänzt dieses Angebot und richtet sich an Führungskräfte. Denn die Unternehmensführung beeinflusst maßgeblich das Ausmaß und die Qualität psychosozialer Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der betrieblichen Vorgaben und Rahmenbedingungen als auch in Bezug auf die tägliche Führungspraxis von Vorgesetzten.

Das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw) beteiligte sich am Projekt PsyGA, indem es zusammen mit anderen Partnern den Blick auf die Bedürfnisse kleinerer Unternehmen schärfte. Die Erkenntnisse dieser Projektaktivitäten sind in die Überarbeitung dieser Handlungshilfe geflossen. Ein kleines Unternehmen hat oft besondere Herausforderungen im Arbeitsschutz, verfügt aber eben auch häufig über besondere Möglichkeiten. Kurze Informationswege, Vielseitigkeit der Arbeitsaufgaben, übersichtliche Organisationsstrukturen und die Vertrautheit in der Belegschaft sind nur ein paar Rahmenbedingungen, die man hier nennen kann. Nutzen Sie diese Chancen, um mit den Tipps dieser Handlungshilfe das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten zu verbessern. Achten Sie als Führungskraft dabei auch auf sich – Sie haben es in der Hand.

Nehmen Sie sich die Zeit und lesen Sie, wie Sie die Handlungshilfe in Ihrem Arbeitsalltag nutzen können. Wir wünschen Ihnen viele Anregungen bei diesem nicht immer leichten Thema!

## 2

## Über diese Handlungshilfe

Sicher kennen Sie das: Sie kommen morgens ins Büro, es gibt viel zu tun, dutzende E-Mails wollen beantwortet werden, das Telefon klingelt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter warten auf Ansagen, Vorgesetzte drängen auf Ergebnisse. Führungskräfte stehen vor der besonderen Herausforderung, den vielfältigen Anforderungen von allen Seiten gerecht zu werden. Dabei die eigene psychische Gesundheit und die der Beschäftigten im Blick zu behalten, ist eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe. Denn in unserer heutigen Arbeitswelt, in der Arbeitspensum, Druck und Komplexität immer mehr zunehmen, sind der richtige Umgang mit Ressourcen und die Fähigkeit des Selbstmanagements entscheidend. Um als Führungskraft langfristig erfolgreich zu sein, ist Kompetenz im Umgang mit psychischen Belastungen und Stress unverzichtbar. Denn das Befinden und die Gesundheit Ihrer Beschäftigten haben erheblichen Einfluss auf das Arbeitsklima sowie auf die Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch auf die Produktivität.

In vielen Unternehmen sind Stress und psychische Belastungen noch immer ein Tabuthema. Häufig besteht Unsicherheit, wie mit psychisch überlasteten Beschäftigten umgegangen werden sollte und welche Unterstützung Führungskräfte und das Unternehmen dabei leisten können.

### **Genau hier setzt die vorliegende Handlungshilfe an:**

Im anschließenden Kapitel finden Sie Wissenswertes rund um das Thema Stress. Aktuelle Zahlen, Daten und Fakten belegen die Brisanz des Themas. Es wird erklärt, wie Stress entsteht und welche Folgen er für die Gesundheit haben kann. Außerdem wird detailliert geschildert, was der Gesetzgeber im Hinblick auf die Vermeidung und Reduzierung von Stress bei der Arbeit vorsieht und in welchem rechtlichen Rahmen Sie ihren Aufgaben und Pflichten als Unternehmerin/Unternehmer

oder Führungskraft nachkommen können. Im Anschluss an diese grundlegenden Erläuterungen geht es in die Praxis.

Die Handlungshilfe bietet Ihnen zu zehn Themenschwerpunkten, die Einfluss auf die psychischen Belastungen der Beschäftigten haben können, praxisorientierte Tipps und Lösungen, sowohl für Sie als Führungskraft als auch für Ihr Unternehmen. Sie erfahren, wie oft schon kleine, praktikable Maßnahmen die Arbeitssituation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern können. Sie müssen sich nicht mit jedem Kapitel befassen. Setzen sie Prioritäten und befassen Sie sich zu Anfang mit den Inhalten, die in Ihrem Unternehmen die größte Bedeutung haben oder die Sie einfach nur interessieren.

Im Anhang finden Sie außerdem eine Sammlung von Arbeitshilfen, die Sie direkt für Ihre Praxis nutzen können. Mit der Handlungshilfe soll das Bewusstsein für zentrale Aspekte der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz gestärkt werden. Die Inhalte haben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Sammelordner ist ein Arbeitsinstrument, das Sie in Ihrem beruflichen Alltag nutzen können. Perspektivisch werden weitere Materialien und Themen ergänzt werden. In Kürze werden Beispiele von kleinen und mittleren Unternehmen aus NRW, die schon begonnen haben, sich den Herausforderungen des Umgangs mit dem Stress am Arbeitsplatz zu stellen, diesem Sammelordner beigelegt. Sie haben so die Möglichkeit, Erfahrungen mit der Umsetzung unterschiedlicher Maßnahmen, deren Wirksamkeit und Akzeptanz bei Beschäftigten und Unternehmen, kennenzulernen.

Weitere Informationen und Handlungshilfen zum Thema psychische Gesundheit in der Arbeitswelt finden Sie unter: [www.psyga.info](http://www.psyga.info)

## Was heißt hier gestresst?



Medien sprechen von „Burnout als Volkskrankheit des 21. Jahrhunderts“. Die Wissenschaft sieht ein „Zeitalter der Depression“. Tatsache ist: Viele Menschen in Deutschland leiden unter psychischen Erkrankungen – mit beträchtlichen Folgen für Volkswirtschaft, Unternehmen und natürlich für die betroffenen Personen und ihre Familien.

## Stress und psychische Erkrankungen – Zahlen, Daten, Fakten

Seit Jahrzehnten ist die Zahl der Fehltagewegen psychischer Erkrankungen angestiegen – zuletzt zwischen 2001 bis 2010 von bundesweit 33,6 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen auf 53,5 Millionen.

Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wächst der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Er kletterte in den vergangenen 30 Jahren von zwei Prozent auf zwölf Prozent (*BKK Gesundheitsreport 2011*). Psychische Störungen sind heute schon die vierthäufigste Krankheitsgruppe, während sie vor zwei Dekaden noch nahezu bedeutungslos waren.

Psychische Störungen sind außerdem die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen. In den letzten 17 Jahren stieg ihr Anteil von 15,4 Prozent auf 40 Prozent (*Deutsche Rentenversicherung Bund, 2011*).

Folge für Unternehmen und Volkswirtschaft sind Kosten in Milliardenhöhe: Allein die direkten Krankheitskosten für psychische Erkrankungen liegen bei knapp 27 Milliarden Euro pro Jahr (*Statistisches Bundesamt, 2009*). Laut Berechnungen könnten sie bis 2030 auf rund 32 Milliarden Euro anwachsen. Hinzu zu zählen ist ein noch größerer Anteil an indirekten Kosten, verursacht durch reduzierte Produktivität während der Arbeitsjahre und vorzeitige Berentung.

### Fazit

Die Zahlen sprechen für sich: Psychische Erkrankungen und die damit verbundenen Kosten nehmen zu. Einen wichtigen Auslöser sehen Expertinnen und Experten darin, dass wir im Arbeitsalltag immer größerem Stress ausgesetzt sind. Auch die größere Sensibilität für psychische Probleme spielt vermutlich eine Rolle. Denn früher wurden häufig nicht die psychischen Erkrankungen diagnostiziert, sondern erst die körperlichen Spätfolgen, wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magengeschwüre oder Migräne.

## 4

## Arbeitsstress kann Personal kosten: Warum Unternehmen handeln müssen

Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Wenn sie ausfallen, geht nicht nur Arbeitszeit verloren. Auch die Kosten steigen. Nur wer gesund ist und sich wohlfühlt, ist leistungsfähig. Gestresste Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer machen nachweislich mehr Fehler und sind häufig weniger produktiv. Sie sind außerdem anfälliger für Infektionen und leiden häufiger unter Langzeitfolgen wie Migräne, Schlafstörungen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

### **Erfolgsfaktoren: Stressmanagement und Prävention**

Die Gesundheit seiner Beschäftigten zu fördern lohnt sich. Zu Ihren Aufgaben als Führungskraft gehört es deshalb, vermeidbare Belastungen zu reduzieren und Beschäftigten eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen. Es zahlt sich aus, Beschäftigte, die Anzeichen von Stress- oder Überforderungssymptomen zeigen, angemessen zu unterstützen. Denn Stress und Überforderung in Unternehmen können auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zum Nachteil werden. Nicht zuletzt sind Unternehmen, die auf die Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten setzen, attraktive Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber.

Es muss nicht immer gleich das „Riesenprogramm“ sein. Oftmals reichen schon kleine Veränderungen und Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, um die Gesundheit – und auch die psychische Balance – der Beschäftigten langfristig zu erhalten.

## Info

### **Nur Gesunde packen komplexe Aufgaben mit Elan an**

Schwierige Entscheidungen treffen, Fähigkeiten optimal einsetzen, flexibel auf Veränderungen reagieren – all das sind Herausforderungen, denen sich heute die so genannten Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter stellen müssen. Denn Arbeitsbereiche, in denen Beschäftigte es mit wenig standar-

disierten, unstrukturierten Aufgaben und Abläufen zu tun haben, nehmen zu. Gesundheit ist dafür eine Art Energieträger. Um solche Aufgaben zu steuern und mit Elan anzupacken, müssen Beschäftigte sowohl körperlich als auch psychisch gesund sein.



## Stress – Was ist das überhaupt?

Jeder ist ab und zu mal gestresst. Oft meint man damit schlichtweg, dass man gerade viel zu tun hat oder unter großem Zeitdruck steht. Doch welcher Stress ist ungesund? Wann wirkt er auf Körper und Psyche belastend, wann ist er Ansporn für Leistung?

### Info

#### Stress ist ...

... ein „als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann“ (Joiko et al., 2010). Dabei gibt es zwei Arten von Stress: Eustress und Distress. Der eine ist Ansporn bzw. fügt der Gesundheit keinen Schaden zu, der andere ist krank machend.



Menschen fühlen sich immer dann gestresst, wenn sie denken, etwas wachse ihnen über den Kopf. Oder wenn sie in ungewohnte und belastende Situationen geraten und Angst haben, etwas nicht schaffen zu können, das subjektiv als wichtig erscheint. Stress entsteht, wenn wir uns unter Druck gesetzt fühlen. Jeder von uns empfindet Stress auf eine andere Weise. Ob Menschen ein Ereignis als unkontrollierbar, d.h. als „stressig“

erleben, hängt von ihrer persönlichen Bewertung ab. Was die einen als belastend empfindet, ist für die anderen gar kein Problem. Zum Beispiel: Manche Menschen haben schon Tage vorher schlaflose Nächte, wenn sie vor vielen Leuten sprechen müssen, während dieser „Auftritt“ anderen ein Erfolgsgefühl verschafft und ihnen sogar Spaß macht.

#### „Immer unter Strom stehen“: Das belastet Beschäftigte besonders



(Quelle: BKK Gesundheitsreport 2008, Angaben in Prozent, 6.161 Befragte aus 50 Unternehmen im Zeitraum von 2004 bis 2008)

## Schon gewusst?

### Geht noch ein bisschen mehr?

#### Mythos Multitasking

Alle Aufgaben im Schnelldurchlauf erledigen, aber bitte möglichst gleichzeitig? Erwarten Sie das besser nicht von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern! Denn Multitasking ist keine Lösung, sondern verschwendet wertvolle Arbeitszeit. Psychologinnen/Psychologen, Neurowissenschaftlerinnen/Neurowissenschaftler und Ökonominen/Ökonomen widersprechen in neuen Studien einhellig der Annahme, dass der Mensch in der Lage ist, erfolgreich mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Da unser Gehirn der Doppelbelastung nicht gewachsen ist, machen wir dabei massenhaft Fehler. Und diese wieder auszubügeln und sich an die jeweils nächste Aufgabe zu erinnern, kostet zudem noch mehr Zeit. Multitasking läuft damit nicht nur der Arbeitsweise unseres Gehirns zuwider, sondern ist auch nicht ökonomisch.



### Tunnelblick: Stress als Kreativitätskiller

Kein Licht am Ende des Tunnels: Unter Stress neigen wir dazu, eine verengende Sichtweise zu bekommen, den so genannten Tunnelblick. Denn Stresshormone blockieren die Hirnareale, die für die Übersicht und Wahrnehmung zuständig sind. Die Folge: Das Gehirn reduziert die Informationsmenge, die es verarbeitet, und spult einfache Programme ab. Das führt dazu, dass wir uns nur noch in Aufgaben hineinverhaften – anstelle Handlungen zu hinterfragen, unsere Strategien zu verbessern oder Dinge zu bedenken, die nicht direkt zum Problem gehören. Wir schalten auf Autopilot und sehen alles mit den berühmten Scheuklappen. Neue Ideen, unkonventionelle Lösungen oder gar kreative Höhenflüge sind so kaum möglich.

## Der Stress und seine Folgen: Wie macht Stress krank?

### Im Alarmzustand: Was bei Überbelastung im Körper passiert

Der menschliche Körper versucht bei Stress, sich möglichst schnell auf die belastende Situation einzustellen. Zuerst schüttet das Gehirn bestimmte Botenstoffe aus. Daraufhin kurbeln die Nebennieren die Produktion der Stresshormone Adrenalin, Noradrenalin und Kortisol an. Sobald diese in den Blutkreislauf gelangen, bereiten sie den Körper biologisch auf eine bevorstehende Flucht oder einen Kampf vor – evolutionsbiologisch eine

Überlebensstrategie. Dann schlägt das Herz schneller, Blutdruck und Blutzuckerspiegel steigen, Energiereserven werden mobilisiert, die Verdauung verlangsamt sich und der Blutgerinnungsfaktor nimmt zu. Alle Funktionen, die nicht zum Überleben notwendig sind, fährt der Körper vorübergehend herunter. Sobald der Alarmzustand vorüber ist, senkt sich der Hormonspiegel automatisch wieder ab, ohne dass das negative Folgen für den Körper hat.

### **Die Erschöpfungspirale: Dauerstress schadet der Gesundheit**

Kurzfristige Stressreaktionen können aktivierend wirken. Kommen jedoch immer neue Stressreize hinzu oder hält der Druck an, ohne dass der Mensch sich zwischendurch erholen kann, schaltet der Körper auf Daueralarm. Im heutigen Arbeitsalltag mit zahlreichen Arbeitsunterbrechungen und der ständigen Erreichbarkeit ist dies häufig der Fall. Die Stressreaktionen richten sich dann gegen den eigenen Organismus – mit zum Teil gesundheitsschädlichen Konsequenzen. Langfristig schwächen große Mengen an Stresshormonen im Blut beispielsweise das Immunsystem und erhöhen das Risiko, an einer psychischen Störung zu erkranken. Neue Befunde aus der Neurobiologie bezeugen zudem, dass chronischer Stress die Aktivität bestimmter Gene im Hirn verändert. Dadurch verkümmern Zellen beziehungsweise werden keine neuen mehr gebildet. Die Folge: Konzentrations- und Merkstörungen bis hin zu Depressionen.

## **Fazit**

Wer oft gestresst ist, ist anfälliger für körperliche und seelische Krankheiten. Das Spektrum möglicher gesundheitlicher Folgen ist breit. Es reicht von Muskelverspannungen, Rücken- und Kopfschmerzen und Magenproblemen über psychische Leiden wie Konzentrationsschwierigkeiten, Nervosität, Gereiztheit, Angstzuständen, Schlafstörungen und Depressionen bis hin zu lebensbedrohlichen Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Nicht immer löst Stress am Arbeitsplatz die Beschwerden aus. Er kann sie aber verschlimmern, vor allem wenn er zum Dauerzustand wird.

### **Warum psychische Erschöpfung jeden treffen kann ...**

Wenn man das gesamte Leben betrachtet, erlebt knapp die Hälfte aller Menschen mindestens einmal eine psychische Störung. In der Gruppe der Erwerbstätigen liegt der Anteil der Betroffenen nach konservativen Schätzungen bei 27 Prozent pro Jahr (iga.Fakten 1, Psychische Gesundheit im Erwerbsleben, 2008). Psychische Erkrankungen sind also nicht ungewöhnlicher als körperliche. Letztlich lässt sich sogar sagen: Jeder Mensch kann psychisch krank werden, genauso wie jeder Mensch körperlich erkranken kann. Viele Menschen haben eine gewisse Verletzlichkeit – und reagieren auf Dauerstress eher mit psychischen Problemen als mit körperlichen Erkrankungen.

### **... und häufig gerade die Engagierten und Leistungsbereiten**

Das viel diskutierte Burnout-Syndrom trifft vor allem Personen, die viel Wert auf Anerkennung von außen legen und bereit sind, für diese Anerkennung ihre persönlichen Grenzen zu überschreiten – Eigenschaften, die im Arbeitskontext durchaus erwünscht sind. Prominente Beispiele von Leistungsträgern, die wegen akuter psychischer Erschöpfung ihre Karriere unterbrechen oder sogar beenden mussten, zeigen dies eindrucksvoll: Star-Koch Tim Mälzer, Bestseller-Autor Frank Schätzing, Publizistin Miriam Meckel, Politiker Matthias Platzeck, Ex-Skispringer Sven Hannawald oder Fußballtrainer Ralf Rangnick.

### **„Problemlöser“ leben gesünder**

Ob Druck und Belastungen gesundheitliche Schäden zur Folge haben, hängt zum Teil davon ab, wie wir mit Stress umgehen. Wer sich bemüht, in jeder Situation das Positive zu sehen und bei Problemen nach konstruktiven Lösungsmöglichkeiten sucht, ist auffallend gesünder. Dieser Typus des so genannten „Problemlösers“ zeigt Stresssymptome weniger häufig als der Bevölkerungsdurchschnitt.



## Alles, was recht ist – der rechtliche Rahmen für Schutz und Stärkung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Theorie oder Wirklichkeit? Viele Expertinnen und Experten sind inzwischen der Ansicht, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen längst eine sehr gute Grundlage für die betriebliche Praxis im Arbeits- und Gesundheitsschutz bieten. Woran es mangelt, ist allein die Umsetzung in der Praxis.

Seit 1996 schreibt das Arbeitsschutzgesetz beispielsweise vor, dass jedes Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen muss, die sowohl die körperlichen als auch die seelischen Belastungen bei den Beschäftigten bewertet – und falls nötig für Verbesserungen sorgt. Das Ziel: Die „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“, also eine Arbeit, die unseren körperlichen und psychischen Möglichkeiten entspricht. Umfragen zeigen jedoch immer wieder, dass längst noch nicht alle Unternehmen diese Bewertungen durchführen und dass sehr häufig der Aspekt der psychischen Belastungen ein-

fach außen vor gelassen wird. Gezielte Fragen zu psychischen Belastungen fehlen häufig: „Ist ein kontinuierliches Arbeiten ohne häufige Störungen möglich?“ oder „Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?“ oder „Bietet Ihre Tätigkeit die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?“

Als eine Ursache für dieses Defizit in der Praxis kann wohl immer noch die gewisse Berührungangst mit dem Thema psychische Gesundheit gelten. Manche Unternehmerinnen/Unternehmer haben Furcht davor, „ein Fass aufzumachen“, wenn sie ihre Beschäftigten nach ihrem psychischen Wohlbefinden fragen. Andere sehen sich für diesen Aspekt der Gesundheit nicht wirklich verantwortlich. Beide Seiten liegen falsch: Die psychische Gesundheit der Beschäftigten liegt sehr wohl im Verantwortungsbereich des Unternehmens – und damit auch der Vorgesetzten – wie die Gesetzeslage zeigt.



# Der gesetzliche Rahmen: Schutz und Stärkung der Gesundheit bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz

Im Arbeitsschutzrecht wird die Verantwortung der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers an verschiedenen Stellen unterstrichen:

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) fordert „Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ (§ 2 ArbSchG) und setzt das Ziel, „Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen“ (§ 4 ArbSchG). Als ein zentrales Instrument des Arbeitsschutzes wird in § 5 ArbSchG eine Gefährdungsbeurteilung zum Erkennen und Verringern von physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorgeschrieben (vgl. INQA-Broschüre „Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung“).

Ferner gehört es nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) zu den Aufgaben der Betriebsärztinnen/Betriebsärzte, Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber bei arbeitsphysiologischen und arbeitspsychologischen Fragen sowie bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu beraten. Der Beratungsumfang umfasst u. a. Fragen des Arbeitsrhythmus, der Arbeitszeit, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung. Betriebsärztinnen/Betriebsärzte können in Wahrnehmung dieses gesetzlichen Auftrags dazu beitragen, dem Anstieg psychischer Erkrankungen entgegenzuwirken.

Die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) geht ausdrücklich auf die Frage der psychi-

schen Belastungen ein: Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen hat die Arbeitgeberin/der Arbeitgeber die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen u. a. auch hinsichtlich „psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“ (§ 3 BildscharbV).

Die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) regelt die Bedingungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung. Schlechte Arbeitsbedingungen können die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen und psychische Belastungen hervorrufen. So kann ungünstige Beleuchtung die visuelle Aufnahme von Informationen behindern und die Ermüdung der Beschäftigten befördern. Ein fehlender Sonnenschutz kann zu einem ungünstigen Raumklima führen. Störender Lärm im Büro kann Stressreaktionen auslösen und behindert die Konzentrations- und Kommunikationsfähigkeit. Raumenge und Platzmangel am Arbeitsplatz verursachen Stress und beeinträchtigen das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Gemäß Maschinenverordnung (§ 2 der 9. ProdSV i. V. m. Anhang I Nummer 1.1.6 der Richtlinie 2006/42/EG) soll psychische Fehlbelastung bereits präventiv durch den Hersteller von Maschinen vermieden werden. Dieser muss bei Konstruktion und Bau der Maschine folgende grundlegende Anforderung berücksichtigen: „Bei bestimmungsgemäßer Verwendung müssen Belästigung, Ermüdung sowie körperliche und psychische Fehlbeanspruchung des Bedienungspersonals auf das mögliche Mindestmaß reduziert sein (...).“





Auch im autonomen Recht der Unfallversicherungsträger finden sich Instrumente zur Förderung der psychischen Gesundheit. In der neuen Unfallverhütungsvorschrift „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“ (DGUV-Vorschrift 2) werden die Einsatzzeiten und Aufgabenstellungen von Betriebsärztinnen/Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit präzisiert. Als einen Auftrag nennt die DGUV-Vorschrift 2 im Rahmen der betriebspezifischen Betreuung auch die Unterstützung der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers bei der Gestaltung von betrieblichen Programmen, Strategien und Kampagnen zur Bewältigung psychischer Belastungen.

Maßnahmen der Prävention/Gesundheitsförderung werden seit einigen Jahren von den Krankenkassen mitfinanziert. Die gesetzliche Grundlage ist § 20 des 5. Buches Sozialgesetzbuch (SGB V): „Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben (...), um unter Beteiligung der Versicherten und der Verantwortlichen für den Betrieb die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale zu erheben und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen.“

#### **Der gesetzliche Rahmen: Wiedereingliederung**

Seit 2004 schreibt der Gesetzgeber das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) vor: „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung (...) mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden

und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).“ (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX), § 84 Abs. 2).

#### **Der gesetzliche Rahmen: Stufenweise Wiedereingliederung**

„Können arbeitsunfähige Leistungsberechtigte nach ärztlicher Feststellung ihre bisherige Tätigkeit teilweise verrichten und können sie durch eine stufenweise Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit voraussichtlich besser wieder in das Erwerbsleben eingegliedert werden, sollen die medizinischen und die sie ergänzenden Leistungen entsprechend dieser Zielsetzung erbracht werden“ (§ 28 SGB IX). In dieser Vorschrift ist die stufenweise Wiedereingliederung, auch als „Hamburger Modell“ bekannt, für alle Sozialversicherungsträger einheitlich geregelt. Bei Beamten tritt an die Stelle des Medizinischen Dienstes die Amtsärztin/der Amtsarzt.

§ 84 Abs. 2 SGB IX schreibt ausdrücklich vor, dass alle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber dazu verpflichtet sind, bei Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, in Kooperation mit der Mitarbeitervertretung zu klären, wie die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt werden kann – wenn denn die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter dazu seine Zustimmung gibt. Ziel dieser Präventionsvorschrift ist, möglichst viele Langzeiterkrankungen und Frühverrentungen durch eine gute Wiedereingliederung zu vermeiden. Denn man weiß heute: Je länger die Menschen aus dem Berufsleben ausscheiden, umso schwieriger wird die Rückkehr. Und nicht selten endet eine sehr lange Arbeitsunfähigkeit in der Frührente.

## „Man muss etwas Neues machen, um etwas Neues zu sehen ...“ Die Zukunft gehört der mitarbeiterorientierten Führung

Während sich Ärztinnen und Ärzte noch vor wenigen Jahren vor allem fragten, was Menschen krank macht, fragt man sich heute immer stärker: Was hält Menschen gesund? Inzwischen ist dieser Blickwechsel auch in den Unternehmen angekommen und trägt Früchte in der Führungskultur. Man weiß heute, dass der Führungsstil darüber entscheidet, ob Beschäftigte gesund und leistungsfähig bleiben – oder gestresst sind und krank werden. Die mitarbeiterorientierte Führung steht dabei für den gesunden Führungsstil. Führungskräfte, die ihren Beschäftigten Vertrauen und Anerkennung entgegenbringen, und die die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter als Individuum wahrnehmen und behandeln, haben gesündere Teams als Führungskräfte, die auf Kontrolle und Machtausübung setzen.



### Info

#### 10 Argumente für mitarbeiterorientierte Führung

Beschäftigte, die mitarbeiterorientiert geführt werden:

- zeigen bessere Leistung,
- sind seltener krank,
- haben weniger Stress und brennen nicht aus,
- denken mit und lernen aus Fehlern,
- haben Freude an ihrer Arbeit,
- entlasten Sie als Führungskraft,
- entwickeln sich persönlich und fachlich weiter,
- sind kollegial und unterstützend im Team,
- würden Sie als als Chefin/als Chef weiterempfehlen und stehen hinter Ihnen,
- sind kreativ und innovativ.



## Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten – Wie sieht es mit meinem Führungsverhalten aus?

Mitarbeiterorientierte Führung ist der Weg, der im Arbeitsalltag zu gesunden, motivierten Beschäftigten führt, die ihre Potenziale im beruflichen Umfeld ausschöpfen können. Das Wort mitarbeiterorientiert steht dabei für eine ganze Reihe von gesundheitsförderlichen Führungsmerkmalen.

- Sie zeigen Anerkennung, wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet oder eine gute Idee hat.
- Sie geben Ihren Beschäftigten Aufgaben, die zu ihren Fähigkeiten und Qualifikationen passen. Sie berücksichtigen dabei auch persönliche Entwicklungs- und Berufsziele.
- Freundlichkeit und Respekt gehören für Sie zum normalen Umgangston.
- Sie können zuhören.
- Wenn Fehler auftreten, geht es Ihnen vor allem darum, dass das gesamte Team daraus lernen kann, nicht um das „Abstrafen“ von „Schuldigen“.
- Sie sind ansprechbar und gut erreichbar. Sie suchen auch selbst aktiv den Austausch – und nicht nur, wenn etwas schief läuft.
- Sie vergeben nicht nur Aufgaben und Ziele, sondern besprechen mit den Beschäftigten auch, wie sie diese Ziele realistisch erreichen können. Einer Ihrer Standardsätze ist:  
 „Was kann ich dazu beitragen, damit Sie Ihren Job gut machen können?“
- Sie vertrauen Ihrem Personal, verzichten auf übermäßige Kontrolle.
- Das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert Sie ehrlich und Sie bekommen sehr wohl mit, wie es Ihren Beschäftigten geht, was sie gerade besonders beschäftigt, freut oder anstrengt.
- Wenn sich Veränderungen im Unternehmen ankündigen, informieren Sie Ihre Beschäftigten sofort und ausführlich und stehen für Fragen zur Verfügung.
- In Ihren Mitarbeitergesprächen sorgen Sie dafür, dass auch die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter Ihnen ein Feedback zu Ihrem Führungsverhalten gibt.

### Info

#### Interessante Fakten

- Eine Führungskraft nimmt ihren Krankenstand mit. Das heißt: Wenn eine Führungskraft, die in ihrer Abteilung einen hohen Krankenstand zu beklagen hatte, die Führung einer gesünderen Abteilung übernimmt, wird sich dort in absehbarer Zeit der gleiche Krankenstand einstellen. Das zeigte eine Studie des VW-Konzerns.
- Ein partnerschaftliches Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten korreliert direkt mit einem positiven Betriebsergebnis, zeigen langjährige Studien der Bertelsmann AG.



# 1

# Motivation

- Wann wird aus Motivation Leistungsdruck?
- Wie motiviere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Engagement und Leistung?
- Was kann das Unternehmen für eine motivierte Belegschaft tun?



## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

- Wann wird aus Motivation Leistungsdruck?
- Wie motiviere ich meine Beschäftigten zu Engagement und Leistung?
- Was kann das Unternehmen für eine motivierte Belegschaft tun?



## Einführung

Du schaffst das! – Warum Motivation in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger wird

Motivierte Beschäftigte sind der Wunsch jeder/jedes Vorgesetzten. Sie arbeiten gern, nehmen mit Elan neue Herausforderungen an, haben frische Ideen und fördern ein positives Betriebsklima. Und jedes Unternehmen braucht sie. Denn nur, wer Lust auf und Spaß an seiner Arbeit hat, ist auf lange Sicht gut in dem, was er tut. Mangelnde Motivation hingegen kann ein Frühindikator für gesundheitliche Fehlbelastungen sein. Doch Motivation kommt nicht von allein. Gerade in unserer heutigen Arbeitswelt, in der wir oft

immer mehr immer schneller bewältigen müssen, bleiben motivierende Momente oft auf der Strecke. Ein positives Feedback zu einem abgeschlossenen Projekt geht in den nächsten Aufgaben unter, die schon längst warten. Das „Vielen Dank“ wird in der Hektik des Alltags vergessen. Für ein ermutigendes Wort bei einer besonderen Herausforderung bleibt keine Zeit. Um die Freude an der Arbeit dauerhaft zu erhalten, braucht es Empathie und bewusstes Handeln von Führungskräften.



## 2

## Wollen – Können – Dürfen



Die Definition klingt zunächst banal: Arbeitsmotivation ist die Bereitschaft, eine Arbeit aufzunehmen, bestimmte Ziele zu verfolgen, Leistungen zu vollbringen, Aufgaben fertigzustellen und Verantwortung zu übernehmen.

All das wird selbstverständlich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Betrieben und Unternehmen erwartet. Doch es ist ein komplexes Gerüst aus unterschiedlichsten Faktoren, die darüber entscheiden, ob Motivation bei der Arbeit entsteht und vor allem langfristig erhalten bleibt. Oftmals liegt nur ein schmaler Grat zwischen dauerhafter Motivation und Dienst nach Vorschrift. Gleichzeitig sind die Bedingungen, unter denen wir Arbeit als positiv und motivierend empfinden, sehr individuell:

- **Allein oder im Austausch:** Manche Menschen schätzen es, möglichst viel ihrer Arbeit selbstständig zu erledigen. Andere wiederum suchen und brauchen den stetigen Austausch mit Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzten.

- **Zu viel oder zu wenig:** Wächst die Anzahl an Aufgaben zu einem scheinbar kaum zu bewältigenden Berg, löst das bei vielen ein Gefühl der Überforderung aus. Andere laufen erst unter Druck zur Höchstform auf und verlieren die Freude an der Arbeit, wenn sie das Gefühl haben, nicht ausgelastet zu sein. Arbeitsverdichtung sowie Über- und Unterforderung, qualitativ wie quantitativ, sind typische Ursachen für mangelnde Motivation.
- **Mit oder ohne Verantwortung:** Neben Unter- bzw. Überforderung ist mangelnder Handlungsspielraum ein häufiger Grund für ein fehlendes positives Arbeitserleben. Nicht jede/jeder fühlt sich mit einem hohen Maß an Verantwortung wohl. Wer jedoch für jede kleine Entscheidung das Okay seiner/seines Vorgesetzten braucht, verliert schnell das Gefühl, gebraucht zu werden.

### Fazit

Wer eine positive Einstellung zu seiner Arbeit hat und motiviert ist, kann auch besser mit Stress und Belastungen umgehen. Umgekehrt kann eine fehlende Motivation Kennzeichen für eine individuelle Problemsituation sein, denn Stress wirkt auf Dauer demotivierend. Aber: Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die zentrale Voraussetzung für jedes erfolgreiche Unternehmen und jede erfolgreiche Führungskraft. Nur wer als Vorgesetzte/Vorgesetzter seine Beschäftigten motivieren kann, kann deren ganzes Potenzial ausschöpfen. Und auch wenn die Bedürfnisse von Beschäftigten dabei zum Teil sehr individuell sind, so gibt es doch grundlegende Faktoren, die ein positives Arbeitserleben fördern und so die Motivation stärken.

## Geld ist nicht alles

Bei der Wahl des Jobs mag das Gehalt ausschlaggebend sein. Doch Geld spornt nur kurzzeitig an, es spielt im Arbeitsalltag nicht die entscheidende Rolle. Es sollte aber zwischen Anstrengung und Belohnung ein Gleichgewicht bestehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben ihrem Unternehmen Wissen, Zeit, Identifikation, Leistung, Engagement und Persönlichkeit. Sie erhalten vom Unter-

nehmen Lohngerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungs-, Karriere- und Einflussmöglichkeiten. Nach dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen entstehen Stress und negative gesundheitliche Effekte bei Beschäftigten, wenn sie trotz großen Arbeitsengagements keine ausreichende Anerkennung für ihre Arbeit erhalten.



**Studien unter Fach- und Führungskräften belegen**, dass nur eine knappe Mehrheit von 56 Prozent einen angemessenen Verdienst als sehr wichtig erachtet. Gehaltserhöhungen wirken nur dann motivationsfördernd, wenn sie mit 20 Prozent oder mehr überdurchschnittlich ausfallen. Auch leistungsabhängige, variable Zahlungen wirken nicht positiv, im Gegenteil: Beträgt dieser Anteil mehr als ein Drittel des Gehalts, wird er

sogar als Last wahrgenommen. Dann setzt eine leistungsfähige Bezahlung die Beschäftigten unter enormen Druck, der sich auf Dauer negativ auf die Gesundheit auswirken kann. Maßgeblich für die Leistungsbereitschaft ist vor allem der Spaß an der täglichen Arbeit.

(Quelle: Stepstone; Haygroup, Januar 2012, 18.459 Befragte)

## Exkurs

### Innerlich gekündigt? – Mitarbeiterbindung und Motivation

Arbeitsmotivation und Mitarbeiterbindung hängen eng zusammen. Denn Beschäftigte, die sich nicht an ihre Arbeitgeberin/ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Verantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft. Studien weisen hier immer wieder auf Defizite in deutschen Unternehmen und Betrieben hin. So gaben beim Gallup Engagement Index 2011 über 60 Prozent der befragten Beschäftigten an,

ihr Engagement bei der Arbeit auf das Pflichtprogramm zu beschränken. Eine geringe Mitarbeiterbindung kann erhebliche Auswirkungen haben. Im Jahr 2011 hatten Beschäftigte ohne emotionale Bindung 3,5 Fehltage mehr als Beschäftigte mit einer hohen Bindung an ihr Unternehmen. Der Grund für eine geringe Bindung liegt den Studien zufolge häufig bei den direkten Vorgesetzten.



## 4

## Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



### 1. Sinn stiften

Je nach Art der Arbeit und Größe des Unternehmens ist der Sinn mancher Tätigkeiten in unserer heutigen Arbeitswelt nicht mehr unmittelbar erkennbar. Das Fehlen eines Sinnzusammenhangs wirkt auf Dauer demotivierend. Vergeben Sie Aufgaben daher so weit wie möglich als geschlossene Einheiten und vermitteln Sie dabei stets die Bedeutung für die Gesamtaufgabe.

### 2. Wie motiviert sind Sie?

Wenn Sie als Führungskraft nicht selbst mit Freude und Engagement bei der Arbeit sind, werden es Ihre Beschäftigten auch nicht lange sein. Können Sie andere für neue Aufgaben, Ziele und Herausforderungen begeistern? Achten Sie auf Ihre Rhetorik (z. B. eine bildhafte Sprache) und Ihre Körpersprache. Nur wer selbst Begeisterung vermittelt und von dem, was er tut, überzeugt ist, kann auch andere motivieren.

### 3. Waches Auge – offenes Ohr

Seien Sie aufmerksam gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Wie motiviert ist eigentlich Ihr Team? Wer arbeitet mit hohem Antrieb und großer Eigenverantwortung, wer bringt sich oft mit eigenen Ideen ein, wer lässt sich nur schwer dazu bewegen, Aufgaben zu übernehmen oder erledigt seine Tätigkeit streng nach Vorschrift? Der erste Schritt für Änderungen ist die Bestandsaufnahme.

Beachten Sie dabei, dass es individuell große Unterschiede gibt, wie Beschäftigte motiviert werden können. Eine wichtige Stellschraube ist die Aufgabengestaltung: Versuchen Sie jeweils herauszufinden, an welchen Tätigkeiten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Freude haben.

### 4. Seien Sie smart – Bleiben Sie realistisch!

Fehlende oder unspezifische Arbeitsziele führen in jedem noch so motivierten Team schnell zu Demotivation. Unrealistische Zielvorgaben erzeugen Druck. Trauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deshalb etwas zu, fordern Sie Leistung – aber bleiben Sie dabei realistisch. Konkrete, erreichbare und messbare Ziele tragen maßgeblich zur Leistungsbereitschaft bei.

### 5. Entwicklungsgespräche

Neben klug definierten Arbeitszielen stärkt auch die Vermittlung persönlicher Entwicklungsziele und -perspektiven die Leistungsbereitschaft. Führen Sie mit Ihren Beschäftigten regelmäßige Gespräche, in denen Sie konkrete Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen. Auch gezielte, fachliche Weiterbildungsangebote stärken das Gefühl der Wertschätzung und die Motivation.

### **6. Menschen wertschätzen, Leistung würdigen**

Wertschätzung ist die unverzichtbare Basis für ein gutes und konstruktives Miteinander. Als Grundregel für Sie als Führungskraft gilt: Behandeln Sie jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter so, wie Sie selbst gern behandelt werden möchten. Zur Wertschätzung gehört ein Grundmaß an Freundlichkeit. Ein höfliches „Guten Morgen“, ein „Danke“ nach einem erledigten Arbeitsauftrag oder „bitte“ bei einer Handlungsanweisung machen in der Wahrnehmung Ihrer Beschäftigten einen großen Unterschied.

### **7. Loben, loben, loben**

Wir kennen es von uns selbst: Lob und Anerkennung zu bekommen fühlt sich gut an und motiviert. Es wirkt als Verhaltensverstärker. Sie sehen selten eine besondere Leistung Ihrer Beschäftigten, die aus Ihrer Sicht ein Lob verdient? Sicher leisten aber viele von ihnen gute und verlässliche Arbeit. Und jedes Unternehmen braucht diese Beschäftigten, denn sie stemmen einen Großteil der alltäglichen Routinearbeit. Das verdient Anerkennung, die Sie klar und regelmäßig artikulieren sollten. Oft genügen hier Sätze wie „Danke, dass Sie sich darum gekümmert haben“ oder „Schön, dass Sie das so schnell erledigt haben“.

Lob ist dagegen mehr als Anerkennung. Durch Loben würdigen Sie besondere Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Damit es eine motivierende Wirkung hat, gilt es jedoch, einige Regeln zu beachten.

### **8. Stärken stärken**

Wer ständig Arbeiten ausführt, die ihm nicht liegen, ist schnell demotiviert und verliert den Antrieb. Setzen Sie Ihre Beschäftigten daher so weit wie möglich entsprechend ihren individuellen Stärken und Fähigkeiten ein. Wir alle haben im Beruf Schwächen – betrachten Sie Fehler Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Lernchance.

### **9. Konkurrenz belebt das Geschäft**

„Wir sind besser als die anderen!“ – Auch das gezielte Betonen des Wettbewerbsgedankens in Bezug auf externe Konkurrenten kann die Motivation Ihrer Beschäftigten fördern und das Selbstbewusstsein im Team und im Unternehmen stärken. Allerdings müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Anforderungen mit ihren Fähigkeiten auch bewältigen können, sonst führt es zu Frustration.

### **10. Vertrauen vermitteln, Verantwortung übertragen, Freiräume bieten**

Wer das Gefühl hat, Vertrauen zu genießen und bei der Arbeit über ein gewisses Maß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit zu verfügen, entwickelt eigene Ideen und bringt sich gern ein. Übertragen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar definierte Verantwortung für bestimmte Aufgabenbereiche und lassen Sie ihnen innerhalb dieser so viel Freiraum wie möglich.



## 6

# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Eine Mannschaft – ein Ziel

Beim Thema Motivation haben viele schnell die Assoziation einer Fußballmannschaft. Alle Spielerinnen/Spieler haben ein klares Ziel vor Augen, sie können es nur gemeinsam erreichen, die Regeln sind bekannt, das Feedback (Jubel oder Buh-Rufe im Fanblock) kommt prompt: Der Ball muss ins Tor! Ähnlich ist es auch in der Unternehmenswelt. Ganz wichtig für eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ist die Unternehmenskultur. Dazu gehören transparente Informationen, klare Unternehmensziele und -werte, ein Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen sowie Feedback und Wertschätzung. Nur so fühlen sich die Beschäftigten mit dem Unternehmen verbunden.

## 2. Unternehmenserfolg = Erfolg für alle

Wichtig für die Motivation ist, im Unternehmen ein Bewusstsein zu vermitteln, dass der Unternehmenserfolg ganz direkt von jeder Einzelnen/jedem Einzelnen abhängt. Förderliche Faktoren dafür sind u. a.:

- bürokratiarme Strukturen und flache Hierarchien,
- frühe Verantwortungsübergaben bzw. -übernahmen mit großer Entscheidungsfreiheit,
- ein hohes Vertrauen seitens des Managements in die Fähigkeit der Beschäftigten zur Selbstorganisation,
- Belohnung und Wertschätzung besonderer Leistungen, ermutigende Fehlertoleranz,
- ein hoher Informationsfluss und Prozesstransparenz,
- Förderung von Kreativität und Innovationsfreude.

## 3. Gemeinsam Erreichtes teilen

Ganz klar: Eine faire Gehalts- und Personalpolitik ist die Grundvoraussetzung für motivierte Beschäftigte. Das Gehalt trägt aber langfristig nur unwesentlich zur Motivation bei, hohe Boni können sogar kontraproduktiv sein. Eine angemessene Gewinnbeteiligung, wie sie bei einigen Unternehmen bereits gang und gäbe ist, stärkt dagegen die Unternehmensbindung und damit auch die Motivation der Beschäftigten.

## 4. Einladung zum Mitmachen

„Verborgene“ Schätze heben: Nicht nur eine materielle Beteiligung, auch die Einbindung der Belegschaft in Entscheidungsprozesse und die Entwicklung von Visionen und Unternehmenszielen fördern die Bindung ans Unternehmen, z. B. in Form von regelmäßigen Kommunikationsrunden, Workshops oder auch Wettbewerben. Nebenbei profitiert das Unternehmen von frischen und innovativen Ideen über Bereiche und Hierarchien hinweg. Voraussetzung ist, dass die Beteiligung angemessen gewürdigt wird und die Anreize stimmen.

## 5. Bedürfnisse analysieren

Arbeitnehmer möchten von ihrer Arbeitgeberin/ihrem Arbeitgeber ernst genommen und gehört werden. Mitarbeiterbefragungen sind ein nicht unaufwendiger Prozess, der sich jedoch lohnt. Sie können einerseits dazu dienen, das Betriebsklima, die Motivation und Zufriedenheit zu messen und störende Faktoren zu ermitteln, und vermitteln den Beschäftigten zugleich, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden – vorausgesetzt natürlich, das Feedback wird aufgenommen und umgesetzt.

### 6. Unterstützung der Lebensbalance

Arbeit ist unser Leben? Unternehmen, die erkennen und akzeptieren, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch ein Leben neben der Arbeit haben, und sie bei der Vereinbarkeit der Lebensbereiche unterstützen, haben in der Regel Beschäftigte mit einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit. So engagieren sich viele Unternehmen im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Sie stellen spezielle Angebote für die Kinderbetreuung zur Verfügung (z. B. Betriebskindergärten, Notfall- oder Ferienbetreuung) oder vermitteln Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen. Diese Angebote kann man in-house organisieren oder über Kooperationen mit externen Dienstleistern.

### 7. Kleine Anreize mit großer Wirkung

Wer freut sich nicht im Leben über kleine „Liebesbeweise“. Auch kleine Dinge können die Botschaft vermitteln: „Du bist wichtig für uns.“ Ob ein wöchentliches Gratis-Frühstück, der Obstkorb und die kostenlosen Getränke, die unternehmensinternen Sportangebote oder eine regelmäßige Abfrage und Umsetzung der Wünsche für die Arbeitsplatzgestaltung – all diese Maßnahmen können zur Steigerung der Motivation beitragen. Wie im wahren Leben ist dabei wichtig, dass sie als ernst gemeint empfunden werden.

### 8. Gelebte Flexibilität – gelebte Arbeitszeitsouveränität

Ein möglichst hohes Maß an Freiheit und Flexibilität im Hinblick auf die eigene Arbeitsorganisation wird für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer wichtiger und kann die Motiva-

tion erheblich steigern. Flexible Arbeitszeiten oder Modelle wie Sabbaticals oder Lebensarbeitszeitkonten sind heute in immer mehr Unternehmen üblich und sorgen für mehr Zufriedenheit bei den Beschäftigten.

### 9. Wenn Motivation zu Demotivation wird

Es gibt auch eine andere Seite der „Flexibilitäts-Medaille“: Wer sich selbst schlecht organisiert und es unterlässt, Grenzen zu ziehen, läuft Gefahr, in die Stress-Falle zu geraten und demotiviert zu werden. Unternehmen können hier präventiv eingreifen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Selbstmanagement schulen. Eigenverantwortliches Arbeiten heißt eben auch, eigenverantwortlich mit seinen Ressourcen und seiner Gesundheit umzugehen – das gilt es im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zu unterstützen.

### 10. Auf die Führungskräfte kommt es an

Führungskräfte sind die entscheidenden Motoren, wenn es darum geht, die Teams im Unternehmen zu motivieren. Die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen und zu begeistern, ist eine zentrale Eigenschaft, die Führungskräfte auszeichnen sollte. Spezielle Trainings oder Seminare für Führungskräfte (z. B. in den Bereichen Rhetorik, Gesprächsführung oder Feedback) können dafür eine gezielte Unterstützung des Unternehmens sein.



# Bunte Belegschaft

2

- Wie kann ich die Chancen die eine vielfältige Belegschaft bietet erkennen und nutzen?
- Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, den demografischen Wandel seiner Belegschaft gesundheitsgerecht zu gestalten?

## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

- Wie kann ich als Führungskraft jedem einzelnen Mitarbeiter und jeder einzelnen Mitarbeiterin in meinem Team gerecht werden?
- Was kann das Unternehmen tun, um Chancengleichheit und Fairness unter seinen Beschäftigten zu gewährleisten?



## Einführung

Vielfalt statt Einfalt – Warum der Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und Chancengleichheit im Unternehmen immer wichtiger werden.

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind in aller Munde. Unternehmen stehen zunehmend vor demografischen Herausforderungen, in vielen Branchen sind die Auswirkungen schon deutlich spürbar, Fachkräfte werden händelnd gesucht. Deswegen setzen viele Unternehmen ganz gezielt auf eine Unternehmenskultur, die gegenüber allen Menschen offen ist – mögen sie auch noch so unterschiedlich sein –, um die besten Talente unabhängig von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung, Behinderung und sexueller Orientierung an das Unternehmen zu binden.

Die Belegschaft der Zukunft wird bunter und vielfältiger sein. Und das ist auch gut so. Denn nur mit Vielfalt können die Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung wirtschaftlich erfolgreich und innovationsfähig sein – und auch den Zugang zu einer internationalen Kundschaft und zu internationalen Märkten finden. Deswegen gilt es sicherzustellen, dass alle Beschäftigten gleichermaßen faire Chancen bekommen und Diskriminierung keinen Platz im Unternehmen hat. Denn dies kann sich sowohl negativ auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten auswirken als auch auf ihr gesundheitliches Wohlbefinden.



## 2

## Info

**Diversity-Management – Was steckt dahinter?**

Der Begriff „Diversity“ ist vielschichtig. Meist wird er übersetzt mit Heterogenität oder auch Vielfalt der Belegschaft. Diversity-Management ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung

des Unternehmens nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie und Organisationsentwicklung macht.



## Bunte Belegschaften als Erfolgsfaktor

Jeder Mensch ist etwas Besonderes. Er bringt in die Arbeit seine ganz individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Talente ein. Er hat seine eigene Geschichte, seinen ganz eigenen Hintergrund. Unternehmen, die die Vielfalt ihrer Beschäftigten wertschätzen, gezielt die unterschiedlichen Potenziale jeder/jedes Einzelnen zum Nutzen des Unternehmens einsetzen sowie faire Chancen für alle ermöglichen, sind gut für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet. Denn vielfältige Belegschaften sind ein Gewinn für jedes Unternehmen. Trotz dieser Erkenntnis ist die Personalstruktur in den Unternehmen in Deutschland – vor allem im Topmanagement – oftmals noch sehr homogen. Hier gilt es, mithilfe des Diversity-Ansatzes Routinen aufzubrechen, Strukturen zu verändern sowie Vorbehalte und Berührungspunkte abzubauen.

■ **Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt:**

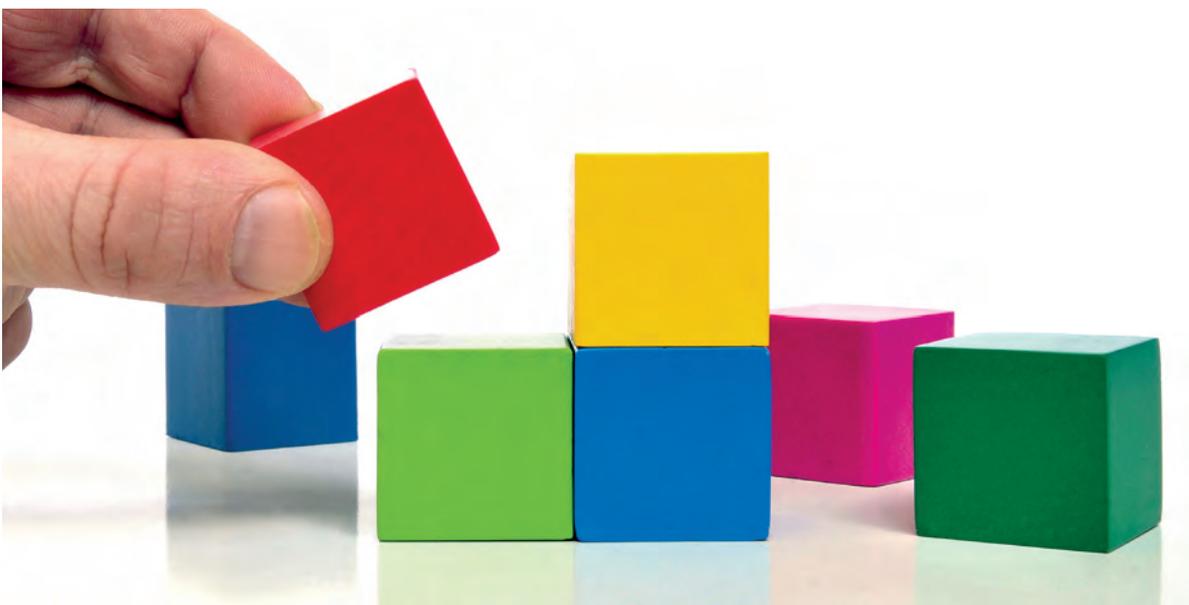
Belegschaften in Unternehmen sollten ein Spiegelbild der Gesellschaft sein – auch im demografischen Sinne, d.h. die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und auch die zunehmende Zahl von Beschäftigten mit Migrationshintergrund sowie der steigende Altersdurchschnitt der Belegschaft sollten sich angemessen in der Personalstruktur wiederfinden – auch in Führungspositionen.

■ **Personalpolitik:** Der Wettbewerb um die Talente auf den Arbeitsmärkten wird in Zukunft immer vehementer geführt werden. Hier gilt es, sich als attraktives Unternehmen zu profilieren. Der Diversity-Ansatz belegt (Welt-) Offenheit für die unterschiedlichsten Talente. Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, wirken auf die nachrückenden Generationen attraktiver und haben einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um den begehrten Nachwuchs.

- **Mitarbeiterbindung:** Eine hohe Fluktuation bedeutet für die Unternehmen, dass wertvolles Wissen und Erfahrung abwandern. Die im Diversity-Ansatz verankerte Wertschätzung und Chancengleichheit aller Beschäftigten fördert auch ihre Bindung an das Unternehmen.
- **Gesellschaftliche Entwicklungen:** Unternehmen müssen in ihrer Personalpolitik immer mehr auf neue gesellschaftliche Anforderungen reagieren, wie zum Beispiel Individualisierung, Pluralisierung der Werte, Ausdifferenzierung von Lebensformen sowie der zunehmende Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- **Herausforderungen der Globalisierung:** Diversity macht Unternehmen fit für Veränderungen im Zeitalter der Globalisierung. Interkulturelle Fähigkeiten sind zunehmend gefragt – internationale Wirtschaftsbeziehungen und international zusammengesetzte Teams sind oftmals schon Alltag.
- **Vielfalt erzeugt Kreativität:** Unternehmen leben von ihrer Fähigkeit, sich und ihre Produkte und Leistungen immer wieder neu zu „erfinden“. Die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven in der Problemlösung, Forschung und Entwicklung bringt erfolgreiche und nachhaltige Ergebnisse. Voraussetzung dafür ist, dass Teams aus unterschiedlichen Talenten zusammengesetzt werden.
- **Vielfalt hilft beim Wachsen:** Sei es im internationalen Bereich im Hinblick auf interkulturelle Fähigkeiten oder im nationalen Geschäft bei der Ansprache spezieller Zielgruppen (wie z. B. Frauen oder Kundschaft mit Migrationshintergrund): Eine vielfältige Belegschaft, die das Wissen über Märkte und über ein angemessenes Vorgehen in sich trägt, erleichtert den Zugang zu neuen Märkten und sichert den Erfolg.
- **Gesetzliche Rahmenbedingungen:** Anstatt als Unternehmen nur auf Veränderungen zu reagieren, die durch Gesetze wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hervorgerufen werden, sollten rechtliche Rahmenbedingungen vielmehr als Anlass gesehen werden, um die Chancen des Diversity-Managements zu nutzen.

## Fazit

Vielfalt im Unternehmen kann maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Führungskräfte haben dabei eine besondere Verantwortung – als Vorbilder und Gestalter.



## Exkurs

### **Vielfalt – eine Frage der Einstellung**

Diverse Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte dazu tendieren, Bewerberinnen und Bewerber in Vorstellungsgesprächen nach Ähnlichkeiten auszusuchen. Die etwas andere Bewerberin oder der etwas andere Bewerber kommt so gar nicht erst in die engere Wahl. Dadurch entstehen Zugangsbarrieren, zum Beispiel für Menschen mit Migrationshintergrund. Schon ein fremd klingender Name kann so – wenn auch unbewusst – zum Ausschlusskriterium werden. Hier greifen Gesetze, die Diskriminierung verhindern sollen. Doch jenseits der Gesetze sollten sich Personalverantwortliche bewusst sein, welche Schätze eine vielfältige Belegschaft bietet. Beispielsweise bewegen sich Menschen mit Migrationshintergrund souverän zwischen zwei Kulturen und Sprachen, eine Kompetenz, die sie auch befähigt, sich schnell auf neue Situationen einzustellen. Das Diversity-Management nimmt diesbezüglich zum Beispiel Auswahlverfahren unter die Lupe: Ist die Bewerberin oder der Bewerber

eventuell geeignet, konnte seine Fähigkeiten aber aufgrund von Sprachschwierigkeiten nicht zeigen, weil die Aufgabe beim Assessment nicht klar formuliert war?

### **Anonymisierte Bewerbungen: Sinnvoll oder nicht?**

Das Ziel anonymisierter Bewerbungen ist, die Chancengleichheit von Frauen, Migranten und älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu steigern. Der Fokus soll ausschließlich auf den Qualifikationen der Bewerberin oder des Bewerbers liegen – fernab von jeglichen Äußerlichkeiten. Im November 2010 erklärten sich fünf Konzerne und drei öffentliche Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber dazu bereit, ein Jahr lang – anders als bisher – anonymisierte Bewerbungen anzunehmen. Nach Abschluss des Pilotversuchs der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) wurde eine positive Bilanz gezogen. Mehr Chancengleichheit und ein faireres Bewerbungsverfahren waren die Folge.





## Exkurs

### **Gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer**

Über eine gesetzliche Quote für Frauen in Führungspositionen in Unternehmen wird aktuell vehement diskutiert und gestritten. Fakt ist, dass in Führungspositionen ein Ungleichgewicht der Geschlechter herrscht, die „gläserne Decke“ ist tatsächlich wirksam – die Zahl der Frauen in den Chefetagen ist deutlich geringer als die Zahl der Männer. Das liegt zum einen an einem männlich dominierten Arbeitsumfeld, auf das Frauen treffen, wenn sie an einer bestimmten Stelle der Karriereleiter angelangt sind. Frauen, die in Führungspositionen meist in der Minderheit sind, haben mit dem so genannten Minderheiten-Effekt zu kämpfen, der sich in unbewusster Ausgrenzung oder einer – wie auch immer

gearteten – besonderen Behandlung manifestiert. Zum anderen spielt das Thema Work-Life-Balance als Ursache eine wichtige Rolle. Des Weiteren beeinflusst auch hier der Effekt der Stereotypisierung die Wahrnehmung, Auswahl und Beurteilung von Mitarbeiterinnen. So werden Frauen häufig für Positionen nicht vorgesehen, wenn diese von den (männlichen) Vorgesetzten kategorisch als zu anstrengend für eine weibliche Besetzung angesehen werden. Diversity-Management heißt aber nicht einfach „Frauenförderung“: Ziel des Unternehmens sollte sein, eine Kultur zu schaffen, in der sich sowohl weibliche als auch männliche Beschäftigte gleichermaßen motiviert fühlen, sich im Unternehmen einzubringen und ihren Weg zu machen.

## Exkurs

### **Von wegen altes Eisen**

Alternde Belegschaften, längere Lebensarbeitszeit und Generationenvielfalt sind eine Herausforderung und erfordern ein Umdenken – weg vom Defizitmodell hin zum Kompetenzmodell. Dieses besagt, dass Altern eben keineswegs nur mit dem Verlust von Fähigkeiten einhergeht, sondern auch mit einem Zuwachs an Kompetenzen verbunden sein kann, die gerade in der modernen Arbeitswelt stark nachgefragt sind:

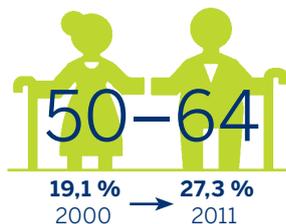
- gute kommunikative Fähigkeiten,
- hohe soziale Kompetenz,
- viel faktisches Wissen,
- gute Konzentrationsfähigkeit bis ins hohe Alter bei ausreichenden Erholungspausen,
- gute Lernfähigkeit, obwohl sie anders lernen als Jüngere,
- Qualitätsbewusstsein,
- Loyalität.



## Demografischer Wandel als Chance

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt: Der demografische Wandel bietet neben allen Risiken auch große Chancen auf eine moderne und innovative Arbeitswelt, die den Menschen angemessen fordert und fördert – das ganze

Leben lang. Hier sind Modelle und Konzepte in der Personalführung und -entwicklung erfolgreich, die auf die einzelnen Lebensphasen der Beschäftigten mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen ausgerichtet sind.



### Alternde Belegschaften

Die Beschäftigtenstruktur wandelt sich langsam. Im Jahr 2011 waren 27,3 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 50 bis 64 Jahre alt. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 waren 19,1 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in diesem Alter. Der Anteil älterer Beschäftigter nimmt sichtbar zu.

(Quelle: Observatorium der Gesundheitsrisiken, Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW)

## Exkurs

### Personalpolitik nach Lebensphasen

Die Erfüllung persönlicher Ziele und Wertvorstellungen ist heute sowohl jungen als auch älteren Menschen sehr wichtig. Dabei zeichnet sich jede Phase im Leben durch andere Prioritäten und Bedürfnisse aus. In der so genannten Rushhour des Lebens (Abschluss der Berufsausbildung bis Lebensmitte einschließlich Familiengründung) besteht bei den meisten zum Beispiel der Wunsch nach Entzerrung bedeutsamer Lebensereignisse, d.h. einem besseren Einklang von Karriere und Familiengründung.

Ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalpolitik versucht, dieser Komplexität an Anforderungen gerecht zu werden. Das Ziel dabei ist, das Umfeld für die Beschäftigten in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen so zu gestalten, dass sie ihre sich wandelnden Anforderungen im beruflichen und

privaten Bereich miteinander vereinbaren können. Die Orientierung an den verschiedenen Lebensphasen sollte alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg umfassen und von Wechselwirkungen zwischen der persönlichen und beruflichen Biografie ausgehen. Ziel sollte die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen sein.

Von den Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben profitieren nicht nur die Beschäftigten, die Kinder oder Angehörige zu betreuen haben. Auch ältere Beschäftigte erhalten so die Chance, ihre Arbeitsbiografie nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Das Konzept der „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ beinhaltet damit ein hohes Maß an Individualisierung. Die Menschen im Unternehmen werden dort abgeholt, wo sie stehen.



# Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Führungskräfte als Vorbild

Eine Unternehmensphilosophie, die Vielfalt und Chancengleichheit auf dem Papier als Leitlinie formuliert, muss im Arbeitsalltag ganz konkret erfahrbar und erlebbar werden. Dafür haben die Führungskräfte im Unternehmen den Schlüssel in der Hand. Sie sind die Vorbilder, wenn es darum geht, alle Beschäftigten mit ihren jeweiligen Talenten und Leistungen wertzuschätzen sowie faire Chancen unabhängig von Alter, Geschlecht, Familienstand, Herkunft, Religion, Behinderung oder sexueller Orientierung zu ermöglichen. Machen Sie sich dafür Ihre eigenen Einstellungen oder bestehenden Denkmuster bewusst und hinterfragen Sie sie ggf. kritisch.

## 2. Teamanalyse

Wie vielfältig ist eigentlich Ihr Team? Machen Sie doch eine kleine Diversity-Analyse nach verschiedenen Kriterien, wie zum Beispiel Alter, Geschlecht, Nationalität oder ethnischer Hintergrund, Religion oder Weltanschauung etc. Überlegen Sie, welche Anforderungen sich daraus an Sie als Führungskraft ergeben oder welcher Veränderungsbedarf eventuell besteht. Bedenken Sie auch, auf welchen Märkten oder für welche Kunden Sie tätig sind bzw. aktiv werden wollen, und wie sich die dort vorhandene Vielfalt bei Ihnen widerspiegelt.

## 3. Vielfalt führen

Nicht nur in global agierenden Unternehmen, auch in mittleren und kleinen Betrieben entstehen mit wachsender Vielfalt der Teams ganz neue Anforderungen an die Führungskräfte. Es braucht eine besondere Sensibilität, um

Teams zu führen und zu motivieren, die aus sehr unterschiedlichen Talenten zusammengesetzt sind. Bemühen Sie sich um eine möglichst objektive Einschätzung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und befreien Sie sich von möglichen Vorurteilen: So sollten vor allem deren Leistungen im Vordergrund stehen. Haben Sie zudem bei der Personalführung und Aufgabenverteilung immer die individuellen Voraussetzungen und Potenziale Ihrer Beschäftigten im Blick.

## 4. Respekt

Ein wertschätzender Umgang und eine gelebte Feedback-Kultur im Team sorgen dafür, dass sich alle Beschäftigten gleichermaßen als Individuen mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und Leistungen geschätzt und anerkannt fühlen. Sie als Führungskraft müssen den gegenseitigen Respekt und die Achtung vor der Andersartigkeit vorleben – in Ihrer Kommunikation und mit Ihrem Führungsstil. Dort wo ein respektvoller und offener Umgang herrscht, haben Vorurteile und Stereotypisierungen keinen Platz.

## 5. Teamorientierter Führungsstil

Ein Führungsstil, der auf Autorität, Zwang und Kontrolle beruht, ist wenig empfehlenswert beim Führen von heterogenen Teams. Fördern Sie die Selbstorganisation des Teams, lassen Sie Freiräume für eigenes Handeln und eigene Entscheidungen und delegieren Sie Verantwortung. Nur so können die unterschiedlichen Potenziale zur Entfaltung kommen und sich auch gegenseitig „befruchten“.



## 6. Freiräume ermöglichen, Arbeit anpassen

Nur wer zufrieden mit seiner Arbeit ist, geht auch motiviert an künftige Arbeitsaufgaben. Gerade die reifere Generation bevorzugt die Möglichkeit der Eigeninitiative und der Selbstständigkeit in einem abgegrenzten Handlungs- und Verantwortungsspielraum.

Förderlich sind Wahlmöglichkeiten bei:

- der Auswahl der Arbeitsmittel,
- Pausenzeitpunkten und -gestaltung,
- der Arbeitszeit,
- der Arbeitsgeschwindigkeit,
- der Arbeitsplanung.

## 7. Balance zwischen kreativ und monoton

Überforderung wirkt sich ebenso negativ auf die Gesundheit aus, wie dauerhaft langweilige Tätigkeiten mit hohem Routineanteil. Gut für Leib und Seele ist ein Tätigkeitenmix aus körperlicher und geistiger Arbeit, der den Menschen ganzheitlich fordert. So sollten sich anspruchsvolle, kreative Tätigkeiten mit Routinetätigkeiten abwechseln. Versuchen Sie, auch ältere Beschäftigte vorurteilsfrei in Innovationsprojekte mit einzubinden. So bleiben die Älteren am Puls der Zeit und die Jüngeren profitieren von den Erfahrungen Älterer.

## 8. Zu laut, zu dunkel, zu kalt

Egal ob jung oder alt: Nur wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, kann sich voll und ganz auf seine Aufgaben konzentrieren. Aber einen Arbeitsraum für alle Anwesenden so zu gestalten, dass sich alle wohlfühlen, ist gar nicht so einfach. Denn jede Altersgruppe fühlt sich

unter unterschiedlichen Bedingungen wohl. Vor allem die Verbindung von Zeitdruck, gestörter Aufmerksamkeit und Lärm kann bei Älteren zu größerem Stress führen als bei Jüngeren. Beziehen Sie Ihr Team bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes mit ein und fördern Sie den offenen Austausch bei „Generationenkonflikten“.

## 9. Konflikte nicht unter den Teppich kehren

In jedem Team gibt es Konflikte. Wenn sehr unterschiedliche Menschen jeden Tag zusammenarbeiten, kann das das Risiko von Auseinandersetzungen oder Missverständnissen auch noch einmal erhöhen. Versuchen Sie, so weit wie möglich Konflikten vorzubeugen – mithilfe einer sensiblen Personalführung, einer transparenten Informationspolitik sowie einer klugen Arbeitsorganisation. Ignorieren Sie Konflikte aber nicht. Versuchen Sie, zwischen den streitenden Parteien zu vermitteln und gemeinsam Lösungen zu suchen.

## 10. Voneinander lernen

„Gemischte“ Teams können eine unglaubliche Dynamik und Innovationskraft entfalten, wenn die einzelnen Mitglieder den Raum haben, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Fördern Sie als Führungskraft den kollegialen Dialog und schaffen Sie feste Zeiten, Räume und Strukturen der Begegnung (z. B. Mentoring oder Tandems), damit Ihre Beschäftigten voneinander „profitieren“ können. Eine dreifache Win-win-Situation: Denn letztendlich profitieren Sie als Führungskraft sowie das Unternehmen.

# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen

## 1. Bunt und gesund

Die zukünftige Arbeitswelt wird durch höhere Anteile älterer Beschäftigter und Frauen sowie durch eine steigende Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund vielfältiger und bunter sein als die der Gegenwart. Eine moderne und zukunftsfähige Arbeitswelt trägt dieser Vielfalt Rechnung, indem sie die Belange aller Beschäftigten berücksichtigt.

## 2. Mehr als ein Lippenbekenntnis

Um Diversity und Chancengleichheit in der Organisation zu gewährleisten, sollte die Förderung von Vielfalt als Organisationsziel in der Organisationskultur verankert sein. Wenn ein Leitbild besteht, sollte es darlegen, was mit „Wertschätzung von Vielfalt“ gemeint ist und wie sie im Alltag konkret umgesetzt werden kann. Denn die Umsetzung dieses Organisationszieles ist kein kurzfristiges Projekt, das im Rahmen von ein oder zwei Jahren abgeschlossen ist. Diversity-Management sieht eine längerfristige Veränderung der Organisationskultur vor: hin zu mehr Offenheit und wertschätzendem Umgang.

## 3. Führungskräfte schulen

Für die Veränderung der Organisationskultur muss die gesamte Belegschaft mitziehen – insbesondere jedoch die Führungskräfte als Vorbilder. Hier gilt es, ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen sowie deren Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit und den Erfolg der Organisation zu vermitteln. Des Weiteren sollten auf allen Ebenen – angefangen bei den Führungskräften – Kompetenzen für wert-

schätzenden Umgang (Inklusion) vermittelt werden. Tipp: Diversity gehört auf die Tagesordnung bei jeder Führungskräfte-Schulung!

## 4. Generationenvielfalt

Generationenvielfalt macht sich nicht nur am zahlenmäßigen Alter fest. Sie ergibt sich auch aus den unterschiedlichen Werten und Einstellungen, die Beschäftigte unterschiedlicher Generationen bei der Arbeit zusammenbringen. Die unterschiedlichen Werte der Generationen fordern nicht nur eine effektive Zusammenarbeit in Teams, sondern ebenso Führungskräfte, die ein gegenseitiges, wertschätzendes und motivierendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen schaffen. Diese Qualifikation ist umso wichtiger, wenn sich die Führungskraft altersmäßig stark von den Teammitgliedern unterscheidet.

## 5. Förderung von interkultureller Kompetenz

In Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft erfahren Personen aus fremden Kulturen oftmals keine Gleichbehandlung. Sprachprobleme, mangelnde Kommunikationskompetenzen, diffuse Angst vor Fremdem und ungewohnte Arbeitsweisen können Anlässe für Konflikte sein. Dem kann das Unternehmen entgegenwirken: Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote zum Thema interkulturelle Kompetenzen sensibilisieren die Belegschaft für den Umgang mit kultureller Vielfalt. Das Erkennen und Respektieren von kulturell bedingten Verhaltensweisen sollten hierbei im Vordergrund stehen.





### **6. Chancengleichheit durch Personalentwicklung**

Zu einer fairen Personalpolitik gehören gleiche Aufstiegs- und Entwicklungschancen für alle Beschäftigten. Dazu zählen auch faire Gehälter. Personalpolitische Maßnahmen wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen oder Beurteilungen sollten die berufliche Leistung und Entwicklung in den Blick nehmen – unabhängig von den individuellen Voraussetzungen wie z. B. Geschlecht, sexueller Orientierung oder kultureller Identität der Beschäftigten.

### **7. Gezielte Förderung und Austausch**

Eine chancengleiche Personalpolitik berücksichtigt aber auch die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen der Beschäftigten. Weiterbildungsseminare (auch für ältere Beschäftigte), Förderprogramme, interne Netzwerke oder Veranstaltungen fördern und stärken gezielt einzelne Beschäftigte und Gruppen, um ihre Chancen im Unternehmen zu verbessern.

### **8. Lebensphasenorientierung**

Unternehmens- und Personalpolitik im Sinne der Lebensphasenorientierung sollte die gesamte Lebensarbeitszeit der Beschäftigten

berücksichtigen. Das erweitert das Blickfeld mit dem Ziel der individuellen bzw. zielgruppenspezifischen Herangehensweise, der Berücksichtigung der Lebensphasen und Lebenssituationen sowie der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente.

### **9. Aller guten Dinge sind drei**

Ein umfassendes Präventionsverständnis im Unternehmen beinhaltet Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement und lebenslanges Lernen. Beide – Unternehmen und Beschäftigte – profitieren davon. Die Umsetzung ist Voraussetzung für einen gelingenden demografischen Wandel und langfristige Vielfalt im Unternehmen.

### **10. Beschäftigungsfähigkeit bis ins Rentenalter ermöglichen**

Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Sozialversicherungsträger tragen gemeinsam Verantwortung dafür, Lösungen für Beschäftigte auf belastungsintensiven Arbeitsplätzen zu entwickeln, auf denen eine Arbeit bis zur Rente bisher ausgeschlossen ist. Indem weitere Aufgaben- und Tätigkeitsfelder für diese Beschäftigten erschlossen werden, wird ein langes Erwerbsleben ermöglicht.

# Work-Life-Balance 3

- Was umfasst Work-Life-Balance?
- Wie Sorge ich für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, die Lebensbalance seiner Belegschaft zu verbessern?

## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

- Was umfasst Work-Life-Balance?
- Wie Sorge ich für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen?
- Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, die Lebensbalance seiner Belegschaft zu verbessern?



## Einführung

### Glück statt Karriere?

Wann sind wir eigentlich richtig glücklich? Darauf hat natürlich jeder seine eigene Antwort. Es gibt Menschen, die finden in ihrer Arbeit die hundertprozentige Erfüllung, andere brauchen Familie und Freunde für ihr Lebensglück, andere wiederum suchen den Sinn ihres Lebens bei kulturellen oder sportlichen Aktivitäten in ihrer Freizeit. Jeder Mensch setzt in seinem Leben unterschiedliche Prioritäten – das hängt auch von der jeweiligen Lebensphase ab. Doch wer im Leben alles auf eine Karte setzt, riskiert, schnell unzufrieden zu werden. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen

Berufs- und Privatleben ist es, was Psychologinnen und Psychologen Work-Life-Balance nennen und was Menschen glücklich und zufrieden macht – und letztendlich auch gesund und leistungsfähig im Job. Glück und Karriere: Das muss kein Widerspruch sein! Deswegen sind Menschen mit Personalverantwortung in den Unternehmen aufgefordert, die Lebensbalance ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick zu haben und zu unterstützen. Das Resultat: ein dreifacher Gewinn – für die Beschäftigten, für die Unternehmen und für die Gesellschaft.



## 2

## Auf der Suche nach der verlorenen Balance

Die Suche nach einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit ist in der modernen und äußerst komplexen Lebenswelt ein schwieriges Unterfangen. Wir stehen in unserem Leben immer wieder neu vor der Aufgabe, dieses Spannungsverhältnis zu lösen und die verschiedenen Bereiche unseres Lebens wie Familie, Beruf, Bildung, gesellschaftliches Engagement sowie unsere ganz privaten Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Die Herausforderungen sind:

- **Veränderte Anforderungen der Arbeitswelt:** Die moderne Arbeitswelt gleicht einem ständigen Wettlauf. Sie wird immer rasanter, kreativer, kommunikativer, vielfältiger und abwechslungsreicher. Diese zunehmende Dynamik und Vielfalt erzeugt einen erhöhten Leistungsdruck auf die Beschäftigten. Erholungszeiten werden durch längere Arbeitszeiten „bedroht“, dabei wird der Ausgleich über das Privatleben zur Regeneration immer wichtiger.
- **Permanente Erreichbarkeit:** Die modernen Kommunikationstechnologien machen es möglich, wir sind ständig und überall erreichbar. Vorteil: Durch neue individualisierte Arbeitsformen gewinnen wir Autonomie und Freiheit in unserer Lebensplanung. Das Risiko: Die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen. Wir müssen lernen, uns gut zu organisieren und abzuschalten.
- **Mehr Eigenverantwortung:** Der Trend in unserer Arbeitswelt geht hin zu komplexen, anspruchsvollen Aufgaben mit hoher Arbeitslast und zunehmender Eigenverantwortung. Der Druck auf Einzelne wächst – das erfordert neue Kernkompetenzen, wie Selbstmanagement, Flexibilität und Mobilität. Dazu gehört auch die Fähigkeit, seine eigene Work-Life-Balance selbst zu steuern.
- **Beständig ist nur der Wandel:** Veränderungen und Umstrukturierungen gehören in verstärktem Maße zum Unternehmensalltag. Darunter leiden zum Beispiel die sozialen Bindungen in den Teams. Auch hier wirkt das Privatleben als Kompensator und gibt uns Rückhalt für schwierige Situationen im Job.
- **Mehrfachbelastungen durch das Privatleben:** Private Sorgen und ungelöste Probleme können sich umgekehrt negativ auf die Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Job auswirken. Partnerschaft, Familie, Kinderbetreuung und -erziehung, die Pflege älterer oder erkrankter Angehöriger können zusätzliche Belastungen zu den Anforderungen durch die Arbeit darstellen.

### Fazit

Wenn die Balance zwischen Privat und Berufsleben aus dem Gleichgewicht kommt, kann das negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben, von Schlafstörungen über mentale Erschöpfung bis hin zu Angstgefühlen und Burnout. Unternehmen und Führungskräfte müssen deshalb einen Weg finden, der die Bedürfnisse und die jeweiligen Lebenssituationen der Beschäftigten ebenso berücksichtigt wie die unternehmerischen Ziele. In der modernen Arbeitswelt sind hier – wie so oft – flexible Lösungen gefragt.

## Info

### Was ist Work-Life-Balance?

Unter Work-Life-Balance versteht man die Möglichkeit der Vereinbarkeit bzw. Verzahnung von Arbeitsleben und Privatleben. Sie

hängt zum großen Teil von der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen ab: also von der Dauer, Lage und Planbarkeit bzw. Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit.



## Exkurs

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Warum finden bei uns wichtige Meetings eigentlich immer nach 17 Uhr statt? Wenn ich jetzt wegen der Geburt meines Sohnes aussteige – ist das das Ende meiner Karriere? Wer betreut in den Ferien die Kinder? Kann ich mich neben der Arbeit noch um meinen erkrankten Angehörigen kümmern? Eine ganz zentrale Rolle im Rahmen der betrieblichen Work-Life-Balance-Maßnahmen spielt die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wenn „zu Hause“ alles geregelt ist, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrierter, produktiver und kreativer – und weniger

belastet und anfällig für psychische Erkrankungen. Ein anderes Beispiel ist die Gestaltung des Wiedereinstiegs für Mütter und Väter: So kann das Unternehmen auf kostspielige Überbrückungslösungen verzichten, wenn sich Familie und Arbeit gut vereinbaren lassen und Eltern schneller aus der Familienpause zurückkehren. Hier zahlen sich Unterstützungsmaßnahmen mehrfach aus. Nicht zuletzt sind familienfreundliche Unternehmen attraktiver für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – und das ist von hoher Relevanz angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels.



## 4



## Warum Unternehmen in die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten investieren sollten ...

Die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ist eine wesentliche Voraussetzung, dass die Einsatzbereitschaft, Loyalität und Motivation der Belegschaft langfristig stimmt. Davon hängt der Unternehmenserfolg in entscheidender Weise ab. Die Erfahrungen haben zudem gezeigt, dass Investitionen in Maßnahmen der Work-Life-Balance sich schnell amortisieren. So verkürzen sich zum Beispiel die krankheitsbedingten Ausfallzeiten. Weitere Vorteile sind:

- Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte,
- stärkere Bindung guter und wichtiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen,
- höhere Identifikation und Loyalität der Beschäftigten mit dem Unternehmen,
- gesteigerte Flexibilität und höheres Engagement der Beschäftigten,
- bessere Nutzung des Kreativitätspotenzials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen,
- Kostenersparnis durch geringere Fluktuation,
- Imagegewinn durch innovative Mitarbeiterführung und gelebte Unternehmenskultur.

# Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Seien Sie Vorbild

Vor der eigenen Work-Life-Balance verschließen viele Führungskräfte gern die Augen. Denn Führungskräfte sind in der Regel in hohem Maße verantwortungsbewusst, ehrgeizig und leistungsbereit. Da kommt das Privatleben schnell zu kurz. Doch das wird sehr sensibel wahrgenommen – von den Beschäftigten. Diese orientieren sich selbstverständlich an dem, was ihre Führungskraft ihnen vorlebt. Arbeitet die Führungskraft regelmäßig am Wochenende, gehen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon aus, dass dies von ihnen verlangt wird. Verzichtet die Führungskraft auf die Vätermonate, sind auch andere Väter im Team unsicher, ob eine Auszeit möglich ist. Diese Vorbildwirkung dürfen Sie nicht unterschätzen: Überprüfen Sie Ihre Einstellung zur Work-Life-Balance und achten Sie ganz bewusst auf Ihre eigene Lebensbalance – im Interesse der Teamkultur und -gesundheit und im Interesse Ihres eigenen Wohlbefindens.

## 2. Der persönliche Draht

Zahlreiche Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Privatleben erworben werden, können positive Effekte auf die berufliche Leistung haben, umgekehrt können ungelöste private Probleme die Leistung am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten wahr – mit einem Privatleben, einer Familie, mit persönlichen Interessen, individuellen Geschichten

und Erfahrungen. Machen Sie sich klar, dass jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter vielfältige Rollen und Aufgaben innerhalb und außerhalb des Unternehmens erfüllt, und unterstützen Sie dies. Versuchen Sie, einen persönlichen Draht zu Ihren Beschäftigten aufzubauen, und signalisieren Sie Offenheit und Gesprächsbereitschaft. Oftmals hat ein kurzes persönliches Gespräch eine große Wirkung oder bietet einen unerwarteten Erkenntnisgewinn (mögliche Methode: „Management by Walking around“). Essen Sie mit anderen zu Mittag und motivieren Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen dazu mitzukommen.

## 3. Grenzen anerkennen – Grenzen setzen

Respektieren Sie die Freizeit und das Privatleben Ihrer Beschäftigten. Versuchen Sie, auf Telefonanrufe im Urlaub oder das Weiterleiten von E-Mails auf Blackberrys und Handys nach Dienstschluss wenn möglich zu verzichten. Seien Sie sensibel und aufmerksam für Überlastungen und Stresssituationen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bieten Sie ihnen bei Bedarf Ihre Unterstützung an. Sollte Ihnen vermehrt auffallen, dass Kolleginnen oder Kollegen ein Problem mit ihrer Work-Life-Balance haben, thematisieren Sie dies – zum Beispiel im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Ermutigen Sie sie zum Beispiel, ein Coaching oder ein Seminar zum Thema Selbst- und Zeitmanagement oder zur Stressbewältigung wahrzunehmen.

## 6

**4. Heute ist Besprechungstag!**

Fördern Sie eine flexible, aber verlässliche Arbeitsplanung. Beschäftigte mit Familienpflichten sind auf Planbarkeit besonders angewiesen: Daher sind präzise Absprachen und frühzeitige Kommunikation von Terminen unerlässlich. Gute Instrumente sind die Einführung besprechungsfreier Tage oder reiner Besprechungstage. Auch sollten Besprechungstermine zeitlich so gelegt werden, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten daran teilnehmen können. Auch der Einsatz elektronischer Planungsprogramme kann hilfreich sein, um mehr Transparenz über die zeitliche Verfügbarkeit Einzelner zu erzielen.

**5. Damit niemand zu kurz kommt**

Lassen Sie unterschiedliche Gewichtungen innerhalb der persönlichen Work-Life-Balance Ihrer Beschäftigten nicht nur zu, sondern fördern Sie diese. Dabei sollten Sie aber nie aus den Augen lassen, dass es einen fairen Austausch zum Beispiel zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in flexiblen und denen in festen Arbeitszeitverhältnissen gibt. Herrscht kein gegenseitiges „Geben und Nehmen im Team“ laufen Sie Gefahr, dass vollzeitbeschäftigte Kolleginnen und Kollegen eines Teams das Gefühl bekommen, die ganze Arbeit zu machen. Stattdessen sollte die Aufteilung der Aufgaben und Anwesenheitszeiten offen und Streitbar ausdiskutiert werden.

**6. Mut für Experimente**

Zwei Teilzeitkräfte teilen sich eigenverantwortlich ein Projekt? Teambesprechungen via Internet und Videoanrufe? Experimentieren Sie kontinuierlich mit der Art und Weise, wie die Arbeit im Team erledigt wird. Seien Sie offen für zunächst ungewöhnlich erscheinende Wege und loten Sie offen alle Möglichkeiten aus, kostbare Arbeitszeit so effizient und produktiv wie möglich einzusetzen. Denn die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass Konflikte zwischen Beruf und Privatleben zumeist Schwachstellen in der Arbeitsorganisation zutage bringen.

**7. Am Ende zählt das Ergebnis**

Ergebniskultur statt Präsenzkultur! Fördern Sie die Ergebnisorientierung im Team. Was zählt, ist das Ergebnis – nicht wo und wann gearbeitet wird: Die Organisation des Arbeitsprozesses sollte dabei individuell und flexibel den betrieblichen und privaten Anforderungen angepasst werden. Aber Vorsicht vor der Flexibilitäts-Falle! Flexible Arbeitsformen können die Belastung steigern, wenn die Beschäftigten nicht in der Lage sind, ein ausgewogenes Selbst- und Zeitmanagement zu betreiben. Hier kann eine Qualifizierung helfen.





### 8. Die hohe Kunst des Delegierens

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Fördern Sie die Selbststeuerung durch das Arbeitsteam bzw. die einzelne Mitarbeiterin/den einzelnen Mitarbeiter. Dazu gehört, dass Sie selbst Aufgaben delegieren und diese Fähigkeit auch bei Ihren Beschäftigten fördern. Dann wird es auch möglich, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten. Voraussetzung dafür ist Vertrauen in die unterschiedlichen Fähigkeiten der Beschäftigten und die Bereitschaft zu akzeptieren, dass Aufgaben auch mal anders erledigt werden, als man es selbst tun würde.

### 9. Vielfalt statt Einfalt

Fördern Sie die breite Streuung von Qualifikationen im Team und unterstützen Sie Spezialisierung nur dort, wo es unbedingt notwendig ist. Erfahrungen zeigen, dass eine zu stark personenorientierte Arbeitsorganisation zu großen Effizienzverlusten führt. Die Abhängigkeit von Spezialisten ist groß – bei Urlaub, Kündigung oder Krankheit entstehen rasch Lücken. Eine effiziente Qualitätskontrolle ist ebenfalls unmöglich, wenn nicht mehrere Beschäftigte über ähnliche Kompetenzen verfügen. Die breite Streuung von wichtigen Qualifikationen erleichtert allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, flexibler auf familiäre oder private Anforderungen zu reagieren.

### 10. Humor am Arbeitsplatz?

Humor ist eine Eigenschaft, die Menschen auszeichnet, die stark und widerstandsfähig gegenüber psychischen Belastungen sind. Man nennt dies auch Resilienz. Also, locker machen – fördern Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre, in der Lachen dazugehört. Dazu zählt auch positives Denken. Versuchen Sie, in Ihrer Kommunikation nicht nur Misserfolge und Fehler zu betonen, sondern Erfolge und positive Nachrichten in den Vordergrund zu stellen.

#### **Zu Haus – Handy aus!**

**Tip!**  
Setzen sie selbst Grenzen und haben Sie den Mut, gewohnte Annahmen wie „Eine Führungskraft muss immer erreichbar sein!“ infrage zu stellen.



# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Work-Life-Balance: Mehr als ein Sahnehäubchen

Work-Life-Balance ist für Unternehmen keine soziale Zugabe in Gut-Wetter-Zeiten, sondern sie hilft, nachhaltig Produktivitätspotenziale zu erschließen. Dies gelingt nur, wenn Unternehmen die Freizeit und das Berufsleben ihrer Beschäftigten nicht getrennt betrachten, sondern wenn beide Bereiche im Sinne der unternehmerischen Ziele in einen fairen Ausgleich gebracht werden. Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance sollten in die gesamte Unternehmenspolitik integriert werden. Dabei sollte das Bekenntnis des Unternehmens zur Unterstützung der Lebensbalance seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch selbstverständlicher Bestandteil von Unternehmensgrundsätzen und Firmenleitlinien sein.

## 2. Erreichbarkeit eingrenzen

Setzen Sie klare Regeln über die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit. Dazu zählt auch festzulegen, wann eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter Mails checken muss und wann es in Ordnung ist, dass sie/er sich später darum kümmert. Die Kommunikationstechniken sind kein Problem für die Gesundheit – die digitalen Helfer haben vieles erleichtert, nur sollte ein vernünftiger Umgang vereinbart werden, der betriebliche und private Interessen ausgewogen berücksichtigt.

## 3. Umdenken: Neue Bedürfnisse brauchen neue Lösungen

Die Zeiten ändern sich: Junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger der aktuell viel

beschriebenen „Generation Y“ verschreiben sich nicht mehr mit Haut und Haaren der Karriere, sondern wollen sich neben der Arbeit zum Beispiel ehrenamtlich engagieren oder ihren Hobbys nachgehen. Junge Väter wünschen sich mehr Zeit für ihre Kinder und junge Mütter wollen weiterhin berufstätig sein. Gleichzeitig gewinnt die Pflege älterer Familienangehöriger immer mehr an Bedeutung. Unternehmen müssen umdenken, wenn sie sich den neuen Herausforderungen erfolgreich stellen wollen. Gerade im Bereich der Work-Life-Balance können kleine Lösungen ganz viel bewegen.

## 4. Lebensphasen im Blick behalten

Das ideale Verhältnis von Berufsleben und Freizeit verändert sich mit den verschiedenen Lebensphasen. Die Hochschulabsolventin ohne Partner mag noch ganz in ihrem ersten beruflichen Einsatz aufgehen, während Mütter und Väter ab Mitte dreißig mit Sicherheit mehr persönliche Zeit und mehr Rücksichtnahme auf ihre familiäre Situation benötigen. Im mittleren Lebensabschnitt kann der „Arbeitseinsatz“ wieder höher werden, während für den Abschnitt zwischen 50 und 60 Jahren nochmals andere Modelle gefragt sein werden.

Hier gilt es für Unternehmen, auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen, vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und individuelle Freiräume zu schaffen. Dies kann zum Beispiel über das Konzept einer „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ umgesetzt werden.

### **5. Arbeitszeitautonomie – mehr Flexibilität und Vertrauen**

Beschäftigte mit Familienverantwortung haben häufig Zeitkonflikte. Hier können familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen Abhilfe schaffen, zum Beispiel flexible Arbeitszeiten von Gleitzeit und Arbeitszeitkonten über Teilzeit bis hin zu Telearbeit oder Homeoffice. Flexibilität und Vertrauensarbeitszeit sind dabei nicht nur Modelle für Beschäftigte mit Familie, sondern fördern die Lebensbalance, Motivation und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Natürlich gibt es je nach Tätigkeit und Aufgabenbereich Präsenzpflichten, Kundentermine oder Teammeetings. Letztendlich ist aber alles eine Frage von kreativen Lösungen, einer klugen Arbeitsplanung und Organisation.

### **6. FAMILIE großschreiben**

Gerade Beschäftigte mit Familie laufen Gefahr, mehrfachen Belastungen ausgesetzt zu sein, die auf Dauer ihre Gesundheit beeinträchtigen können. Zum Stress im Job können zusätzliche private Probleme kommen. Ein großer Unsicherheitsfaktor ist zum Beispiel die Frage der Kinderbetreuung, die jeder für sich individuell klären muss. Doch den Wünschen der Beschäftigten und auch der Unternehmen können die Rahmenbedingungen oftmals noch nicht gerecht werden. So fehlt es zum Beispiel in der Breite an einer gesicherten Kinderbetreuung für Kinder unter drei Jahren, die Öffnungszeiten der Kindertagesstätten entsprechen vielerorts nicht den Anforderungen der Arbeitswelt. Sowieso sind Eltern auf flexible Lösungen bei „Notfällen“ angewiesen, wenn die Kinder krank sind oder gerade Schulferien sind. Hier haben die Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit überschaubarem Aufwand zu unterstüt-

zen. Wenn der eigene Betriebskindergarten nicht realistisch ist, kann man sich eventuell mit anderen Unternehmen zusammentun. Oder Unternehmen kooperieren mit Kindertagesstätten und stellen ihren Beschäftigten ein festes Kontingent an Plätzen zur Verfügung. Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten einen so genannten Familienservice (intern oder über externe Dienstleister) zur Beratung und Vermittlung von Kinderbetreuung bis hin zu Pflegedienstleistungen für ältere Angehörige an.

Es gibt viele unterschiedliche, kreative Lösungen und wertvolle Erfahrungen in den Unternehmen. Hier kann das Unternehmen vom Engagement in Netzwerken und vom Austausch mit anderen Unternehmen auf alle Fälle profitieren.

### **7. Auszeiten ermöglichen: Von Sabbaticals über Elternzeit bis Familienpflegezeit**

Nicht wenige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer träumen von einem Sabbatical – vor allem für Beschäftigte, die sich schon länger überfordert und gestresst fühlen, kann eine längere Auszeit die dringend notwendige Erholung und Regeneration bieten und helfen, die verlorene Lebensbalance wiederzuerlangen. Viele Unternehmen erfüllen diesen Wunsch, vor allem um die geforderte Kreativität und Innovationskraft ihrer Beschäftigten „aufzufrischen“. Doch damit der Effekt auch nachhaltig ist, wird empfohlen, die Arbeitsprozesse und Anforderungen des Einzelnen generell auf den Prüfstand zu stellen. Wichtig für eine ausgewogene Work-Life-Balance ist zudem die Kernkompetenz des Selbstmanagements. Dies gilt es zum Beispiel in Seminaren oder Workshops zu vermitteln.





Weitere Auszeiten von der Arbeit, in denen das Privatleben im Vordergrund steht, sind Elternzeit und Familienpflegezeit. Unternehmen sollten alle ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen unabhängig von ihrem Tätigkeitsgebiet und ihrer Position aktiv dabei unterstützen, sich die Zeit zu nehmen, die ihnen gesetzlich zusteht. Gerade junge Mütter und Väter haben immer noch die Befürchtung, dass eine Auszeit für die Familie ihrer Karriere schadet und sie auf dem Abstellgleis landen. Hier sollte das Unternehmen im eigenen Interesse Position für eine ausgewogene Work-Life-Balance beziehen. Ein Mentoringprogramm („Eltern für Eltern im Unternehmen“) ist im Übrigen sehr gut geeignet, um Eltern nach der Familienpause beim Wiedereinstieg zu unterstützen.

#### 8. Gesundheits- und Fitnessangebote

Zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance gehören auch die Gesundheit und körperliche Fitness der Beschäftigten – zwei wichtige Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Hier kann das Unternehmen nachhelfen: zum Beispiel mit Sport- und Fitnessangeboten oder Gesundheitsworkshops. Wenn der eigene Fitnessraum im Unternehmen nicht möglich ist, motiviert vielleicht eine Kooperation mit einem Fitnessstudio um die Ecke die Beschäftigten, nach Dienstschluss oder vielleicht auch in der Mittagspause mehr für ihre Fitness zu tun. Wie wäre es mit einer regelmäßigen Massage für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Eine Schnapsidee? Im Gegenteil: Massagen bieten ausgleichende Entspannung und werden zudem als motivierende „Belohnung“ wahrgenommen.

#### 9. Führungskräfte sensibilisieren

Work-Life-Balance gehört zum Kompetenzbereich von Führungskräften. Zum einen sind Führungskräfte selbst wichtige Vorbilder, wenn es darum geht, Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben vorzuleben. Zum anderen müssen Führungskräfte offen für die Lebensbalance ihrer Beschäftigten sowie Anlaufstelle für mögliche Probleme sein. Um Führungskräfte auf diese Aufgabe vorzubereiten, sollte das Thema Work-Life-Balance nicht nur Bestandteil der Ausbildung sein, sondern darüber hinaus auch in Schulungen, Workshops oder Seminaren für Führungskräfte thematisiert werden. Dabei sollten der kollegiale und offene Austausch untereinander und das Aufzeigen guter Beispiele und Praktiken im Vordergrund stehen.

#### 10. Bei Anruf Rat

Auch Eheprobleme können die berufliche Leistungsfähigkeit senken. In diesem und anderen Fällen können Stresstelefone helfen, so genannte Employee Assistance Programs (EAP). Sie sind Anlaufstellen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Nöten aufzufangen – auch bei privaten Problemen und Fragen der Lebensbalance. Viele Unternehmen stellen dafür sogar einen Rund-um-die-Uhr-Service zur Verfügung. Die Unterstützung ist anonym und kann von internen Expertinnen und Experten oder auch externen Anbietern, die speziell darauf ausgerichtet sind, übernommen werden. Oftmals schließen sich an ein erstes Telefonat mehrere Beratungssitzungen an.

# Arbeits- verdichtung

# 4

- Wie unterstütze ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkret, die überfordert sind?
- Wie kann ich einem zu hohen Maß an Arbeitsverdichtung bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbeugen?
- Woran erkenne ich, dass meine Belegschaft überfordert ist?
- Was kann das Unternehmen tun, um Überforderungen zu vermeiden – vor allem in Phasen einer hohen Auslastung?

## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

- Wie unterstütze ich Beschäftigte konkret, die überfordert sind?
- Wie kann ich einem zu hohen Maß an Arbeitsverdichtung bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbeugen?
- Woran erkenne ich, dass Beschäftigte überfordert sind?
- Was kann das Unternehmen tun, um Überforderungen zu vermeiden – vor allem in Phasen einer hohen Auslastung?



## Einführung

### Termindruck, E-Mail-Flut und Multitasking: Warum wir immer mehr auf einmal bewältigen müssen

Unser Berufsalltag hat sich gerade in den letzten Jahren enorm verändert. Wir arbeiten mobil, flexibel und sind auch nach Arbeitsschluss überall erreichbar. Die neuen Kommunikationstechnologien machen es möglich. In der Folge müssen wir in unserem Arbeitsleben immer mehr und immer schneller Informationen verarbeiten und Aufgaben bewältigen. Der Puls schlägt im wahrsten Sinne des Wortes schneller. Unsere körperlichen und seelischen Kapazitäten sind aber begrenzt.

Dieses Missverhältnis empfinden wir als Stress, als Überforderung. Wird der Zustand „chronisch“, kann er die Gesundheit beeinträchtigen. Gefragt sind neue Lösungen für den beruflichen Alltag, um angesichts von Arbeitsverdichtung und hohen Belastungen die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und zu erhalten. Das ist eine Führungsaufgabe – unterstützt durch das betriebliche Gesundheitsmanagement und den Arbeits- und Gesundheitsschutz.





## Schöne neue Arbeitswelt

Komplex, dynamisch, vernetzt – in Zeiten von Globalisierung und Internet hat sich die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend geändert. Diese Entwicklungen führen zu Arbeitsverdichtung und veränderten Anforderungen für den einzelnen Beschäftigten:

- Der technische Fortschritt und die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien haben einen großen Teil der Berufe in Deutschland verändert. Allein das Internet sorgt dafür, dass in vielen Berufen und Branchen der Informationsfluss schneller und damit die Reaktionszeiten kürzer werden.
- Die Unternehmen stehen in einem globalen Wettbewerb. Das wirkt sich auf jede einzelne Mitarbeiterin, auf jeden einzelnen Mitarbeiter aus. Der ständige Innovations- und Leistungsdruck wird bis zu den Beschäftigten weitergegeben.

- Gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen führen dazu, dass wir heute nicht mehr „lebenslang“ bei ein und derselben Arbeitgeberin/demselben Arbeitgeber tätig sind. Flexibilität, sowohl im Sinne von räumlicher Mobilität als auch in Bezug auf geistige Fitness im Sinne des lebenslangen Lernens, ist eine wichtige Eigenschaft, die von Beschäftigten verlangt wird.
- Deutschland ist Dienstleistungsland. Das stellt besondere Ansprüche an die Beschäftigten. Das oberste Ziel sind zufriedene Auftraggeber und Kunden. Die Folge ist ein hoher Termin- und Zeitdruck, mit dem die Aufgaben erledigt werden müssen. Dies kann auch mit besonderen emotionalen Anforderungen verbunden sein, die auf Dauer zusätzlich belasten.
- Laptops und Smartphones machen es möglich: Wir sind an jedem Ort und jederzeit für das Unternehmen erreichbar. Die Grenzen zwischen beruflichem und privatem Leben verschwimmen. Damit sind wichtige Erholungs- und Ausgleichszeiten gefährdet.
- Unsere Welt – und damit auch die Arbeitswelt – wird immer komplexer. Die Aufgaben, die wir alltäglich bewältigen müssen, werden immer anspruchsvoller und vielfältiger. Außerdem nimmt der Trend zur Gleichzeitigkeit zu. Dies erfordert eine Vielzahl von fachlichen und sozialen Kompetenzen von den Beschäftigten sowie die Fähigkeit, die eigene Arbeit gut zu organisieren und einzuteilen. Eine Herausforderung auch für die Unternehmen, die sich für neue Formen der Arbeitsorganisation öffnen müssen.

## Fazit

Die ökonomischen und technologischen Entwicklungen steigern nicht nur die Produktivität, sondern auch die Taktfrequenz der Arbeit für die Beschäftigten. Um negativen Folgen in Form von psychischen Erkrankungen entgegenzuwirken, bedarf es neuer Strategien und Lösungen im Unternehmen, mit erhöhter Arbeitsverdichtung und -intensität umzugehen.

## Info

### „Ich bin dicht!“ – Was ist das eigentlich: Arbeitsverdichtung?

Arbeitsverdichtung bewirkt die Steigerung der Arbeitsintensität, d.h. die Arbeit, die in einer bestimmten Zeiteinheit geleistet wird oder geleistet werden muss, nimmt zu. Dies kann infolge von Rationalisierungen, von

Arbeitszeitverkürzungen, durch geänderte Tätigkeitsabläufe oder in Phasen hoher Auslastung im Unternehmen eintreten. Damit geht jedoch nicht zwangsläufig eine Steigerung der Arbeitsproduktivität einher.



## 4

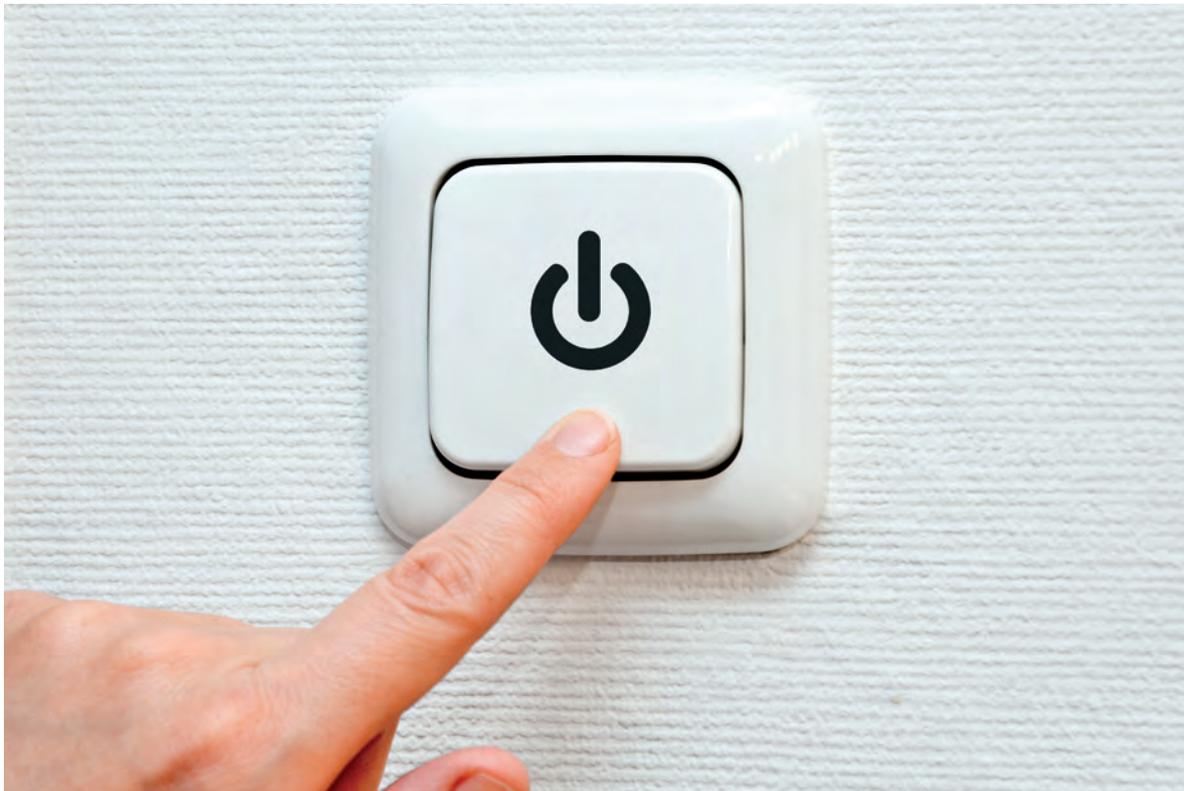
## Exkurs

### Bitte nicht stören! – Häufige Störungen und Unterbrechungen der Arbeit

Wer kennt es nicht: Sie sind mit vollster Konzentration dabei, ein Angebot zu schreiben oder den nächsten Arbeitsschritt zu planen, da signalisiert das E-Mail-Programm das Eintreffen einer neuen Nachricht mit allerhöchster Dringlichkeitsstufe. Ihre Konzentration ist gestört, Ihr Adrenalin steigt, der eben noch gedachte Gedankengang ist unterbrochen. Sie sind gestresst.

Die neuen Kommunikationstechnologien haben entscheidend dazu beigetragen, dass wir in unserer Arbeit permanent unterbrochen wer-

den bzw. schnell zwischen verschiedenen Tätigkeiten wechseln. Arbeitsunterbrechungen und Multitasking haben deutlich zugenommen. Dies kann zu Erschöpfung sowie erhöhten psychosomatischen Beschwerden führen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben herausgefunden, dass ständige Unterbrechungen bei der Arbeit dazu führen, dass wir Aufgaben gedanklich nicht abschließen können. Die unerledigten Aufgaben und Probleme beschäftigen uns im Kopf immer weiter und bringen uns im wahrsten Sinne des Wortes um den Schlaf.



# Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Probleme erkennen

Die größten Schwierigkeiten liegen oftmals darin, erste Anzeichen von Überlastung der Beschäftigten überhaupt wahrzunehmen und zu erkennen. Schließen Sie die Augen und gehen Sie in Gedanken mal einen typischen Arbeitsalltag mit Ihrem Team durch. Wer klagt schon wieder über den unbewältigten Stapel in der Ablage? Wer schafft eigentlich nie, in die Mittagspause zu gehen? Kommt es oft zu Spannungen oder lauten Auseinandersetzungen? Verstummen die Gespräche, wenn Sie den Raum betreten? Wo treten gehäuft Fehler auf?

Diese Fragen sollten Sie sich selbst beantworten, um Überforderungen in Ihrem Team schon frühzeitig zu erkennen und von vornherein zu verhindern. Achten Sie ganz bewusst auf typische Anzeichen von Stress und Überlastung bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nehmen Sie die Warnsignale ernst – das gehört auch zu Ihren Aufgaben als Führungskraft.

## 2. Projekte klug planen

Irgendwie fehlt am Ende immer die Zeit. Setzen Sie Ihr Projekt so auf, dass Sie Unvorhergesehenes mit einplanen und zeitliche Puffer kalkulieren. Sorgen Sie für eine angemessene Aufgabenverteilung und für flexible Kapazitäten, auf die Sie bei zeitlichen Engpässen zurückgreifen können.

## 3. Störungsfreie Zeiten einführen

Häufig werden wir aus unserer Arbeit herausgerissen und müssen uns gleichzeitig um verschiedene Belange kümmern. Durchbrechen Sie das tägliche Grundrauschen und verabreden Sie mit dem Team feste störungsfreie Zeiten. Schaffen Sie damit Raum für ungestörtes Arbeiten – je nach Bedarf eine oder mehrere Stunden am Tag.

## 4. E-Mail-Terror vermeiden

Über unseren E-Mail-Account schwemmen pausenlos ungefilterte Informationen an. Schnelles Reagieren ist gefragt – das setzt uns unter Druck. Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlasten, indem Sie Absprachen treffen: Welche E-Mails müssen von wem sofort bearbeitet werden? Und welche E-Mails haben Zeit bis später oder müssen nur von einzelnen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern gelesen werden? Und setzen Sie eine zeitliche Grenze: Respektieren Sie, dass Ihre Beschäftigten abschalten müssen, und senden Sie deshalb nach Feierabend keine E-Mails mit Arbeitsaufträgen mehr.

## 5. Zeitfresser Meeting minimieren

Kennen Sie das? Sie müssen verschiedenste Aufgaben erledigen, kommen aber nicht dazu, weil ein Meeting das andere jagt. Prüfen Sie, ob wirklich jedes Meeting im anvisierten Personenkreis notwendig ist. Sorgen Sie stattdessen für Ergebnis-Protokolle, die für alle Beteiligten zugänglich sind.



### 6. Richtig Pause machen

Schon wieder die Mittagspause durchgearbeitet? Und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter essen schnell zwischendurch vor den Rechnern? Das ist ein typisches Warnsignal für Stress und kann auf Dauer der Gesundheit schaden. Denn Pausen sind wichtig – um abzuschalten, in Ruhe zu essen oder Energie zu tanken. Viele kleine Pausen gleichmäßig über den Arbeitstag verteilt sind übrigens effektiver als eine lange. Außerdem ist es sinnvoll, seinen Arbeitsplatz zu verlassen, sich zu bewegen oder sich Ruhe zu gönnen, wenn es im Betrieb hektisch zugeht. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass Ihre Beschäftigten sich rechtzeitig und ausreichend die Auszeiten nehmen, die ihnen zustehen.

### 7. Beschäftigte gezielt stärken

Jeder Mensch verfügt über Stärken und Schwächen. Und wo eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter an seine Grenzen stößt, kann sich ein anderer selbst verwirklichen und seine Ideen entfalten. Hier ist Menschenkenntnis gefragt. Führungskräfte sollten die Möglichkeiten der Beschäftigten realistisch einschätzen: Wo liegen die besonderen Fähigkeiten meiner Mitarbeiterin/meines Mitarbeiters? Was sind seine Stärken? Welche Aufgaben kann die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bewältigen? Denn nur ein ausgewogenes Verhältnis von Anspruch und individuellen Möglichkeiten kann dauerhaft zum Erfolg führen. Neue Beschäftigte benötigen in der ersten Zeit besondere Zuwendung und Aufmerksamkeit, um an ihre Aufgaben herangeführt zu werden.

### 8. Erfolgserlebnisse schaffen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die Chance haben, Erfolge ihrer Arbeit zu erleben. Denn anerkennende Worte und Bestätigung spornen an. Bleibt der Erfolg jedoch aus, kann

das daran liegen, dass eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter überfordert ist. Und Erfolglosigkeit, gepaart mit Überlastung, wirkt auf Dauer demotivierend. Aber auch unterforderte Beschäftigte können ihre Potenziale nicht ausschöpfen.

Deshalb sollten Führungskräfte bei der Vergabe von Aufgaben darauf achten, dass diese den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen sind und dass es sinnhafte und möglichst abgeschlossene Tätigkeiten sind. Vielfältige, abwechslungsreiche Aufgaben lassen sich leichter bewältigen. Räumen Sie Ihren Beschäftigten im Rahmen des Möglichen Mitsprache- und Entscheidungsspielräume ein – Beteiligung schafft Befriedigung.

### 9. Wertschätzungskultur leben

Gerade in arbeitsreichen, hektischen Zeiten sollten Führungskräfte das Engagement ihrer Beschäftigten würdigen. Ein anerkennendes Wort ermutigt und stärkt die Identifikation mit der Arbeit. Erfährt eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter Wertschätzung, wird sie/er sich in ihrer/seiner Persönlichkeit geachtet fühlen. Das ist essenziell für Wohlbefinden und psychische Gesundheit.

Schon bei ersten Anzeichen von Überlastung lohnt es sich, offen und fair mit den Beschäftigten zu sprechen und ein offenes Ohr für ihre persönlichen Probleme zu zeigen. Versuchen Sie, gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern praktikable Lösungen für den Arbeitsalltag zu finden. Kritik sollte nur unter vier Augen geäußert werden, niemals vor den Kolleginnen und Kollegen, denn das kann sonst zu Gesichtsverlust führen. Und auch eigene Fehler sollten offen und ehrlich eingeräumt werden.

### 10. Mit Weiterbildung fördern

Führungskräfte sollten die Entwicklungsziele ihrer Beschäftigten kennen, um darauf mit entsprechenden Aufgaben und auch Weiterbildungen reagieren zu können. Generell ist zu sagen: Es sollten nur Ziele vereinbart werden, die auch wirklich erreicht werden können. Sobald sich Probleme andeuten, sollten Trainingsmaßnahmen für Zeit- und Selbstmanagement bzw. individuelles Stressmanagement ins Auge gefasst werden.



#### Führungskräfte sind Vorbilder

Zu guter Letzt: Egal, wie turbulent es zugeht, bewahren Sie Ihre Gelassenheit und Ihre Nerven. Ihre Haltung hat eine Vorbildfunktion für die Belegschaft. Vergessen Sie also selber nicht, (sichtbar) auch mal Pause zu machen.

## So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen

### 1. Gesundheitsförderliche Unternehmenskultur schaffen

Ein gutes Betriebsklima ist das beste Schutzschild gegen Stress: Wenn Werte wie Vertrauen, Toleranz, Transparenz und Beteiligung praktisch im Unternehmensalltag gelebt werden, ist das die ideale Basis für ein gesundes Unternehmen. Dann sind das Unternehmen und seine Belegschaft auch in Phasen hoher Auslastung und Arbeitsverdichtung gegen Stress und Überlastung gewappnet. Ein starkes und gesundes Unternehmen zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- eine Unternehmenskultur, in der Kooperation mehr zählt als Konkurrenz,
- eine transparente Kommunikations- und Informationspolitik,
- eine offene und wertschätzende Arbeitsatmosphäre,
- eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung sowie eine mitarbeiterorientierte Führung (v. a. für große Unternehmen).





## 2. „Gute Arbeit“ organisieren

Unklare Abläufe, steile Hierarchien, bürokratische Strukturen – Arbeitsverdichtung und Überlastung haben oftmals ihre Ursachen auf der Ebene der betrieblichen Strukturen. Beschäftigte empfinden ihre Tätigkeit als besonders belastend, wenn sie sich wenig anerkannt und eingebunden fühlen. Deswegen gilt es, das Übel bei der Wurzel zu packen und interne Prozesse und Strukturen im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen, z. B.:

- Wie können Arbeitsabläufe verbessert, Zeitspielräume geschaffen und Schnittstellen optimiert werden?
- Wo kommt es gehäuft zu Arbeitsunterbrechungen und Multitasking – und was kann dagegen getan werden?
- Wie kann die Qualität der Arbeit verbessert, wie können Tätigkeiten abwechslungsreich gestaltet und wo können Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden?

## 3. Klare Strukturen festlegen

Ganz klar: Wenn man nicht weiß, woran man ist, löst das Stress aus. Verbindlich festgelegte Kompetenzen, Tätigkeitsbeschreibungen und Abläufe im Unternehmen schaffen Verlässlichkeit und ermöglichen den Mitarbeitern ein sicheres Arbeitsumfeld.

## 4. Arbeitszeit gesund gestalten

Wie ist die Arbeitszeit im Unternehmen gestaltet? Wird in Schichtdiensten gearbeitet, immer in den Abend hinein oder am Wochenende? Wie hoch ist der Termin- und Zeitdruck auf die Teams? Das Unternehmen sollte darauf achten, dass seine Beschäftigten nicht zu viele Überstunden machen bzw. ihre Erholung am Wochen-

ende oder an freien Tagen gesichert ist – das ist eine Frage einer guten Personal- und Kapazitätsplanung.

Außerdem ist es gesundheitsförderlich, den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter bei der Einsatzplanung von Schichtdiensten so weit wie möglich entgegen zu kommen. Das alles reduziert krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie das Risiko von Fehlern oder sogar Unfällen.

Zu einer gesunden Arbeitszeitgestaltung gehören außerdem Pausen. Hier kann das Unternehmen unterstützen, z. B. mit einem attraktiv gestalteten Ort der Entspannung oder Bewegung. Dann verlassen die Beschäftigten sicher gern ihren Arbeitsplatz für kleine Pausen während des Arbeitstages.

## 5. Auszeiten ermöglichen

Pause machen geht auch eine Nummer größer. Einige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, Sabbaticals zu nehmen. Das sind Auszeiten vom Berufsleben: Das Einkommen ist dank Ansparphase gesichert, die Rückkehr vertraglich geregelt. Im Idealfall bringen ehemals stressgeplagte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem halben Jahr neue Perspektiven auf das Leben sowie frische Energie und Ideen mit. Davon profitieren Beschäftigte und Unternehmen.

## 6. Beschäftigte qualifizieren

Vorsicht Flexibilitäts-Falle! Die Grenzen zwischen beruflich und privat verschwimmen zunehmend. Vorteile sind eine freie Zeiteinteilung und Autonomie für den Einzelnen. Nachteil kann noch mehr Belastung sein, weil viele Beschäftigte nicht in der Lage sind, ein ausgewogenes Selbst- und Zeitmanagement zu betreiben. Hier kann eine Qualifizierung helfen.



### **7. Gesundheitsangebote zur „inneren“ Entschleunigung**

Viele Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und bieten ihren Beschäftigten ein vielfältiges Gesundheitsprogramm an, das auch Entspannungsmethoden, Meditation, Yoga oder Qualifizierungsangebote zu Zeit- und Selbstmanagement enthält. Ziel ist, die inneren Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken, um sie fit gegen Arbeitsverdichtung und Stress zu machen.

### **8. Interne oder externe Mitarbeiterberatungen**

Interne und externe Beratungsdienste sind quasi die Sorgentelefone im Unternehmen. Sie können sowohl bei privaten als auch bei beruflichen Problemen in Anspruch genommen werden. Gerade wenn es um Überforderung geht, ist die Hemmschwelle groß, gleich bei der Chefin/dem Chef zu „jammern“. Hier bieten die Beratungsdienste als Unternehmensmaßnahme sinnvoll erste Hilfe.

### **9. Führungskräfte schulen**

Führungskräfte stehen in der Verantwortung, für ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima im Unternehmen zu sorgen, Arbeitsverdichtung und Überforderungen von Beschäftigten als Ursache für psychische Erkrankungen

zu vermeiden – und das in Zeiten steigender Anforderungen und sinkender Personaldecken. Dafür brauchen sie von der Unternehmensleitung die notwendige Unterstützung. Schulungen zum Thema Stress und Stressbewältigung vermitteln das notwendige Werkzeug.

### **10. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nehmen**

Ein Frühwarnsystem dient dazu, Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erkennen und so möglichen psychischen Erkrankungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzubeugen. Die Beschäftigten im Unternehmen sind das beste Frühwarnsystem.

Eine (regelmäßige) Befragung in der Belegschaft zu den Themen Arbeitsverdichtung und Überforderung kann wertvolle Erkenntnisse liefern: Was sind subjektiv empfundene Belastungen, Stressquellen oder Störfaktoren? Welche Defizite werden bei Arbeitsabläufen wahrgenommen? Durch eine derartige Befragung können nicht nur die individuellen Bedürfnisse und Befindlichkeiten ermittelt werden – Beschäftigte fühlen sich zudem wahrgenommen und eingebunden. Damit die Mitarbeiterbefragung zum Erfolg wird, gilt es, die Ergebnisse offen zu kommunizieren und sichtbar Lösungsschritte einzuleiten.



# 5

# Burnout

- Was kann das Unternehmen tun, um mich in meiner Führungsverantwortung zu stärken?
- Was kann das Unternehmen tun, um eine erfolgreiche Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten?
- Woran erkenne ich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter psychisch belastet sind?
- Was kann ich tun, um psychisch belastete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen?
- Wie kann ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer psychischen Erkrankung unterstützen?

## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

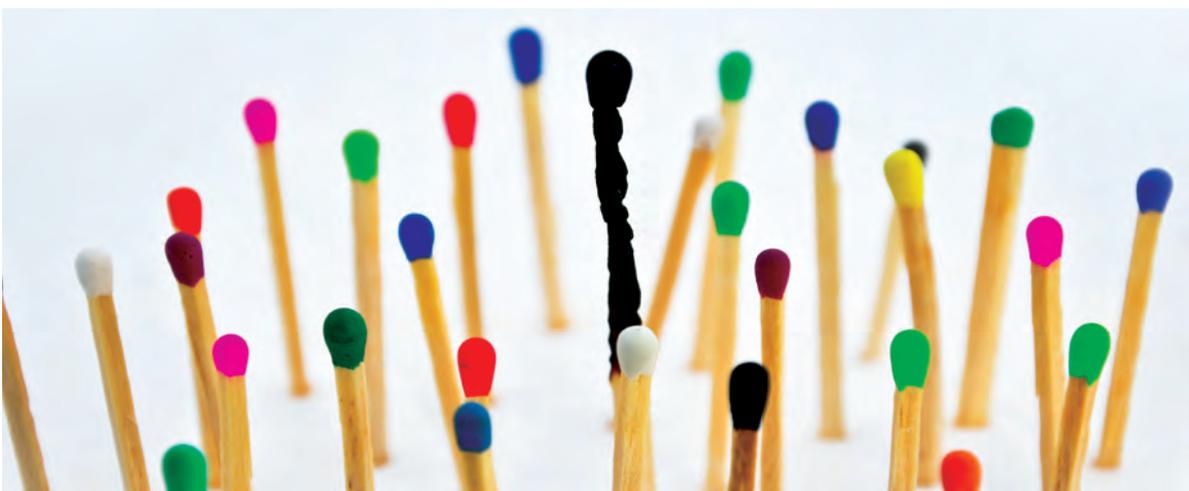
- Was kann das Unternehmen tun, um mich in meiner Führungsverantwortung zu stärken?
- Was kann das Unternehmen tun, um eine erfolgreiche Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten?
- Woran erkenne ich, dass Beschäftigte psychisch belastet sind?
- Was kann ich tun, um psychisch belastete Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen?
- Wie kann ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer psychischen Erkrankung unterstützen?

## Einführung

### Burnout – Modefloskel oder ernst zu nehmendes Problem?

Mindestens 20 Prozent der Beschäftigten erleben im Laufe ihres Berufslebens eine psychische Krise. Das Gefühl, durch täglichen Stress im Job überlastet zu sein und regelrecht auszubrennen (Stichwort „Burnout“), hat sich zum weitverbreiteten Phänomen entwickelt. Für Führungskräfte ist es nicht einfach zu unterscheiden, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich übermäßig unter Stress stehen oder ob der Satz „Ich habe ein Burnout!“ als Floskel verwendet wird. Fakt ist jedoch: Als Führungskraft sind Sie mit diesen Themen konfrontiert.

Immer mehr Menschen erleben psychische Krisen. Viele von ihnen sind für Wochen und Monate krankgeschrieben. Zu Ihren Aufgaben als Führungskraft gehört es, erste Anzeichen von psychischen Problemen bei Ihren Beschäftigten zu erkennen, die Betroffenen anzusprechen und gegebenenfalls passende Hilfen einzuleiten. Tritt der Ernstfall ein, und eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter erkrankt für längere Zeit, spielen Sie eine zentrale Rolle bei der Wiedereingliederung.





## Info



### Welche psychischen Probleme sind in Unternehmen am meisten relevant?

**Depressive Störungen:** Stimmungsschwankungen, Trauer oder Niedergeschlagenheit gehören zum Leben. Von einer Depression spricht man, wenn ein Gefühl der absoluten Niedergeschlagenheit unverhältnismäßig lange andauert und von dem Betroffenen nicht mehr kontrolliert werden kann. Häufig treten Gedanken an eine Selbsttötung auf. Menschen, die sich in einem Prozess der psychischen Erschöpfung befinden, entwickeln häufig depressive Symptome. Stress kann eine bestehende

depressive Verstimmung ungünstig beeinflussen. Stress kann aber auch bei Menschen, die noch niemals depressive Verstimmungen hatten, zu depressiven Symptomen führen.

**Angststörungen:** Ängste sind völlig normal. Von einer Angststörung spricht man, wenn eine Person eine sehr heftige Angstreaktion empfindet, ohne dass eine entsprechende Bedrohung zugrunde liegt. Stress kann ein Auslöser für eine akute Angstkrise sein.

## Unser anstrengender Alltag – Ursachen für Burnout und andere stressbedingte psychische Probleme

Das moderne Leben fordert unserer Psyche viel ab. Von durchschnittlichen Beschäftigten wird verlangt, dass sie teamfähig ist, flexibel und kreativ auf die Anforderungen im Arbeitsalltag reagiert. Alle sollen ständig bereit sein, sich auf Veränderungen einzustellen, Neues zu lernen und sich auch über das Durchschnittliche hinaus zu engagieren, wenn es darum geht, eine Aufgabe oder ein Projekt erfolgreich durchzuführen. Viele Beschäftigte möchten diese Anforderungen auch gerne erfüllen – und überlasten sich fast automatisch. Besonders anstrengend für die Psyche sind:

- **Wenig Handlungsspielraum:** Wer viel Arbeit bewältigen muss, aber nur einen geringen Entscheidungsspielraum hat, wie er diese Aufgabe lösen kann, empfindet viel Stress. Das betrifft nicht nur Fließbandarbeiter. Auch Bankangestellte oder Krankenschwestern, die im Takt von Kundenwünschen oder in der Zwangsjacke von bürokratischen Vorgaben funktionieren sollen, können beispielsweise Stress aufgrund von zu wenig Handlungs-
- **Wenig Handlungsspielraum:** Wer viel Arbeit bewältigen muss, aber nur einen geringen Entscheidungsspielraum hat, wie er diese Aufgabe lösen kann, empfindet viel Stress. Ebenso können ständiger Zeitdruck oder unklare Zielvorgaben dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich handlungsunfähig fühlen und starken Druck spüren.
- **Mangelnde Wertschätzung:** Menschen, die sich nicht angemessen wertgeschätzt fühlen, leiden unter Stress. Das haben inzwischen viele Studien nachgewiesen. Dabei bedeutet angemessene Wertschätzung sowohl ein Gehalt, das die Person als fair empfindet, als auch die Aussicht auf Entwicklungsmöglichkeiten und – besonders wichtig – die persönliche Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte.
- **Unsicherheit:** Wer um seinen Arbeitsplatz fürchtet, ist stark gestresst. Dabei geht es nicht unbedingt um die reale Bedrohung des Arbeitsplatzes. Manche Unternehmen „spielen“ auch mit der Unsicherheit der Beschäftigten, im Glauben, sie damit „auf Trab“ zu halten. Doch das Gegenteil ist der Fall, weil der Stress die Beschäftigten auf Dauer lähmt oder krank macht.
- **Mangelnde soziale Unterstützung:** Wenn Teams immer wieder neu zusammengesetzt werden, müssen auch die sozialen Netze ständig neu geknüpft werden. Wen kann ich wofür um Unterstützung bitten? Wer ist wofür Experte/Expertin? Mit wem komme ich klar? All diese Fragen müssen bei jeder Umstrukturierung neu geklärt werden. Das ist anstrengend und belastet viele Beschäftigte.

## 4

- Das Privatleben: Immer mehr Beschäftigte sind zusätzlich von privaten Anforderungen belastet. Beispielsweise durch die Erziehung von Kindern, Pflege der kranken Eltern, Scheidungen und andere Lebenskrisen. Aber auch freudige Ereignisse, wie die Geburt eines Kindes oder der Kauf eines Hauses, können Beschäftigte phasenweise an die Grenze ihrer Belastbarkeit bringen.

## Fazit

Für viele Menschen gehört es bereits zum Alltag, dass sie sich gestresst fühlen. Fast an jedem Arbeitsplatz gibt es Bereiche, in denen Beschäftigte unter Druck kommen. Es kann also sehr gut sein, dass auch Sie Beschäftigte haben, die bereits stark psychisch belastet sind. Gerade im Zuge von oder nach Umstrukturierungen können Phasen von erhöhter Belastung auftreten. Ebenso, wenn sich bei einer Mitarbeiterin/ einem Mitarbeiter der Aufgabenbereich verändert hat.

## Info

### Phänomen Burnout – der Prozess der psychischen Erschöpfung

Jeder kennt Zeiten, in denen man sich extrem angestrengt und erschöpft fühlt. Nach einem anstrengenden Auftrag, wenn ein Projekt das nächste jagt. Wenn eine größere Veränderung unsere Kräfte forderte. Normalerweise erholen wir uns von allein wieder, wenn die Zeiten wieder ruhiger werden. Wenn es allerdings

keine ruhigeren Zeiten mehr gibt, kann der Dauerstress krank machen: Die Gefahr für einen Herzinfarkt, Hörsturz, Infekte und psychische Probleme steigt rasant. Deshalb lohnt es sich, die Anzeichen von Erschöpfung zu erkennen und gegenzusteuern.

### So erkennen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die psychisch belastet sind:

- Offensichtlicher Leidensdruck: bedrückte Stimmung über längere Zeit, ständiges Klagen und allgemeine Negativ-Sicht der Dinge bis hin zum Sarkasmus
- Ständiges Klagen über körperliche Beschwerden (Schmerzattacken, Schlafprobleme, Dauerinfekte etc.), für die die Ärztin/der Arzt keine Ursache findet
- Äußerungen von starken Angstgefühlen oder von Lebensüberdruß
- Verändertes Sozialverhalten: Verunsicherung, sozialer Rückzug, übermäßige Gereiztheit und Ungeduld
- Auffällige Leistungseinbußen: Verlangsamtes Arbeiten, sinkende Effektivität (z. B. überflüssige Überstunden) oder nachlassendes Engagement, auffällige Kontrolle der eigenen Arbeit, mehr Fehler
- Hohe Ausfallzeiten: häufige Fehlzeiten, wiederholtes Zuspätkommen



# Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Psychische Belastungen erkennen und ernst nehmen

Ein Mitarbeiter, der vorher sehr gut mit Kritik umgehen konnte, wird plötzlich wütend, wenn Sie ihn kritisieren. Eine Mitarbeiterin, die eigentlich immer gerne Zusatzaufgaben erledigt hat, wirkt bei einer kleinen Bitte völlig überfordert oder entnervt. Eine genaue „Checkliste“ für Symptome psychischer Belastungen kann es leider nicht geben. Aber allen Symptomen gemeinsam ist, dass die/der Beschäftigte vorher anders war. Wichtig ist vor allem: Nehmen Sie Ihre Wahrnehmung ernst. Wenn Ihnen Veränderungen auffallen, ist dies ein ausreichender Anlass, um genauer hinzuschauen und offen, mit einer freundlich-interessierten Haltung nachzufragen.

## 2. Persönliche Ressourcen ausbauen

Sie haben als Führungskraft direkten Einfluss auf den Belastungspegel in Ihrem Team. Gerade in Zeiten, in denen die Arbeitslast besonders groß ist oder Unsicherheiten auftreten, weil mal wieder umstrukturiert wird, können Sie Ihre Beschäftigten vor zu viel Stress schützen. Mit dem richtigen Führungsstil können Sie sogar die persönlichen Kraftquellen und die Widerstandskraft Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schritt für Schritt ausbauen. Respektieren Sie zum Beispiel, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich entspannen und auch mal abschalten müssen und neben dem Beruf andere Interessen und Lebensbereiche haben. Ermöglichen

Sie die Vereinbarkeit mit den privaten Lebensbereichen, wo es Ihnen möglich ist. Zum Beispiel, indem Sie flexible Arbeitszeiten unterstützen oder auch selbst darauf achten, beispielsweise nach Feierabend keine E-Mails mit Arbeitsaufträgen mehr zu verschicken.

## 3. Stresspegel im Team senken: Jeder tut, was er kann

Wer motiviert ist und an Aufgaben sitzt, die er kann und gerne tut, kommt auch mit hohen Anforderungen zurecht. Deshalb ist es wichtig, dass Beschäftigte eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten haben – und sich bei Bedarf gezielt weiterbilden. Sie als Führungskraft sind der Moderator dieser Prozesse. Wenn Sie um die Stärken und Entwicklungsziele Ihrer Beschäftigten wissen, können Sie Aufgaben passgenau zuordnen, Weiterbildung und Entwicklung gezielt anregen. Damit legen Sie den Grundstein für die Widerstands- und Leistungskraft Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Stress, der durch Überforderung oder Lustlosigkeit entsteht, wird verringert. Engagement und Identifikation mit Tätigkeit und Unternehmen wachsen.

## 4. Soziale Kraftquellen stärken

In einem guten Team ist ein hohes Maß an Anforderung aushaltbar. Wenn die Beschäftigten sich gegenseitig helfen und unterstützen, sinkt der Stresspegel im Team automatisch. Wichtig für Sie: Fördern Sie, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten. Belohnen



Sie Kooperation mehr als Konkurrenz. Vielleicht führen Sie Mentoren für neue Kolleginnen und Kollegen ein oder geben einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter Raum, um die Kollegin/den Kollegen von einer spannenden Konferenz zu erzählen. Auch wichtig: Akzeptieren Sie informellen Austausch, wie den Plausch an der Kaffeemaschine, und pflegen Sie die Termine der Gemeinsamkeit.

#### **5. Ziele ja – aber bitte mit Leitplanke**

Ziele mit Mitarbeitern abzusprechen, genügt heute nicht mehr. Häufig treten Probleme erst bei der Umsetzung auf, beispielsweise weil sich wichtige Rahmenbedingungen ändern. Sprechen Sie bei Zielvereinbarungen auch an: „Welche konkreten Schritte führen zum Ziel? Was tut die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter, wenn es hapert?“ In einem gut funktionierenden Team können Sie sogar den Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen vermitteln, die über das Thema bereits Bescheid wissen. Bleiben Sie ansprechbar, wenn es Fragen und Schwierigkeiten gibt.

#### **6. Position beziehen**

Beschäftigte bekommen Stress, wenn Führungskräfte unerreichbare Zielvorgaben „von oben“ einfach „nach unten“ durchreichen. Natürlich kommen solche unrealistischen Zielvorgaben von seiten der Unternehmensleitung vor. Als Führungskraft haben Sie jedoch mehrere Möglichkeiten, den Druck, der dadurch entstehen kann, zu vermindern: Sie können

selbst gegen diese Ziele aktiv Einspruch erheben. Sie können im Team transparent machen, dass das Problem existiert und gemeinsam überlegen, wie man die Zielvorgaben verändern oder einteilen kann, welche Prioritäten zu setzen sind, damit es für alle machbar wird.

#### **7. Eigene Vorurteile überprüfen**

Halten Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über zu viel Stress klagen oder psychisch erkranken, für schwach? Nicht geeignet für das Berufsleben? Machen Sie sich klar, dass psychische Krisen jeden treffen können. Häufig verfügen Betroffene sogar über ein besonders großes kreatives Potenzial, sind sensibel und leistungsbereit und insofern ein Gewinn für Ihr Team.

#### **8. Persönliche Balance im Auge behalten**

Wer selbst unter starkem Stress steht, entwickelt einen Tunnelblick. Das bedeutet für Sie: Unter Stress werden Sie Ihre Sachaufgaben erledigen, aber Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Stimmung in Ihrem Team aus dem Auge verlieren. Die Motivation und Leistungskraft Ihres Teams können darunter empfindlich leiden. Nur eine Führungskraft, die selbst darum weiß, wie sie dem Stress Grenzen setzt, wie sie eine gewisse Gelassenheit auch in stürmischen Zeiten behält, die abschalten und sich erholen kann, ist eine Führungskraft, die ihrer Personalaufgabe gewachsen ist.

### 9. Im Ernstfall – So unterstützen Sie Beschäftigte, die erkrankt sind

Je länger eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter krankgeschrieben ist, umso schwieriger ist es auch, an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Alle psychischen Krisen sind meist langwierig – und so kämpfen fast alle Menschen, die von einem Burnout, einer Depression oder anderen psychischen Problemen betroffen waren, mit der Frage: Wird es mir gelingen, im Beruf, in meinem Team wieder Fuß zu fassen? Sie als Führungskraft spielen dabei eine zentrale Rolle:

- Halten Sie den Kontakt zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter. Falls Sie selbst kein so vertrautes Verhältnis zu der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter haben, kann auch eine Kollegin/ein Kollege oder ein Mitglied des Betriebsrates, der Personalabteilung o. ä. den Kontakt halten. Schon eine Karte mit Genesungswünschen ist ein erster Schritt, damit der Kontakt nicht abreißt. Falls Sie ein sehr gutes Verhältnis zu der oder dem Betroffenen haben, kann ein persönlicher Besuch durchaus angebracht sein – allerdings sollte man vorher fragen.
- Informieren Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter über die Unterstützungsmöglichkeiten im Unternehmen, stellen Sie bei Interesse den Kontakt zum Integrationsteam her.

### 10. Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag

Wenn die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter wieder im Betrieb ist: Behandeln Sie sie/ihn nicht wie eine „Kranke“/einen „Kranken“. Beschäftigte profitieren von einem klaren und respektvollen Umgangston – denn das gibt Sicherheit – aber sie/er muss nicht in Watte gepackt werden. Sagen Sie der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter auch, dass sie/er sehr wohl selbst Wahl- und Einflussmöglichkeiten auf seine Rückkehr in den Job hat, die sie/er nutzen sollte.

Unterstützen Sie aktiv eine stufenweise Wiedereingliederung. Das bedeutet für Sie als Führungskraft zwar einen gewissen Aufwand, aber mit einiger Wahrscheinlichkeit kann sich Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter mit dieser Unterstützung wieder gut an seinem Arbeitsplatz integrieren. Davon profitieren Sie genauso wie sie/er selbst. Langfristige Veränderungen für einzelne Beschäftigte funktionieren nur, wenn das Team mit bedacht wird. Dabei gilt in Bezug auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits eine psychische Krise erlebt haben: Ein vertraulicher Umgang mit sensiblen Informationen ist extrem wichtig. Wenn Informationen an die Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden, dann nur nach Rücksprache. Ansonsten gilt für die Kommunikation mit dem Team: so wenig Information wie möglich, so viel Information wie nötig.





# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Mit Unternehmenswerten gegen Burnout angehen

Burnout und andere seelische Probleme von Beschäftigten kommen nicht aus dem Nichts, sondern haben häufig auch einen Nährboden im Unternehmen. In einem Arbeitsumfeld, das durch gemeinschaftsorientierte Werte geprägt ist und weniger durch Gewinnmaximierung und interne Konkurrenz, sinkt die Ausfallquote ganz automatisch. Dazu gehören vor allem eine offene Kommunikationskultur, gerade auch über Hierarchieebenen hinweg, eine Kultur der Anerkennung und des Respekts sowie eine Kultur der Beteiligung und Mitsprache. Um psychisch belasteten oder erkrankten Beschäftigten wirklich zu helfen, bedarf es einer Unternehmenskultur, in der psychische Erkrankungen kein Tabu sind. Das ist in der Praxis leider noch nicht immer der Fall. Dabei ist ein offener Umgang mit psychischen Erkrankungen die Voraussetzung für weitergehende Präventionsmaßnahmen. Echte Prävention gelingt nur, wenn die Förderung der psychischen Gesundheit in die Ziele und die Kultur eines Unternehmens eingebettet ist. Und wenn die Unternehmensspitze von vornherein aktiv dabei ist.

## 2. Präventive Gesundheitsprogramme anbieten

Ja zur Gesundheit! – Jedes größere Unternehmen bietet Information, Beratung und Qualifizierung in Sachen Gesundheit an, z. B. zu Ent-

spannungsmethoden, Rückenschule, Yoga, Stress- und Zeitmanagement, Work-Life-Balance. Viele Menschen finden über diese Kurse tatsächlich Zugang zu mehr Balance und Gesundheit. Auch kleine und mittelständische Unternehmen, die sich keine eigenen Gesundheitsprogramme leisten können, sollten etwas in Sachen Gesundheitsprävention tun: Hier sind zum Beispiel Kooperationen mit externen Gesundheitsanbietern möglich. Mit dem Jahressteuergesetz 2009 können kleine und mittelständische Unternehmen jetzt auch Steuern sparen, wenn sie die Mitarbeitergesundheit fördern.

## 3. „Gesundheits-Check“ im Unternehmen

Regelmäßige Befragungen und Analysen zum Thema Mitarbeitergesundheit, z. B. im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung, ermöglichen den Unternehmen einen objektivierten Einblick in die Bewertung der Arbeitsbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Nur so können Schwächen und Stärken ermittelt werden, die es dann ermöglichen, die Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements möglichst passgenau auszurichten. In diese Erhebungen sollten das Thema Stress und psychische Belastungen unbedingt mit einbezogen werden. Auf diese Weise kommen auch Führungskräfte an aussagekräftige Daten für ihre Abteilung.

#### 4. Führungskräfte schulen

Führungskräfte sitzen an den Hebeln, wenn es darum geht, psychische Belastungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermeiden, frühzeitig zu erkennen oder Beschäftigte dabei zu unterstützen, nach einer Krankheit wieder in den Job einzusteigen. Oftmals herrscht in der Praxis jedoch noch eine große Unsicherheit. In vielen Unternehmen ist das Thema „Burnout“ ein Tabu; psychisch Erkrankte fürchten sich davor, offen mit ihrer Erkrankung umzugehen aus Angst vor Vorurteilen oder Ausgrenzung. Führungskräfte verdrängen Warnsignale oder scheuen sich, betroffene Kolleginnen und Kollegen anzusprechen, weil sie schlicht und ergreifend nicht wissen, wie sie das Thema zur Sprache bringen sollen. Hier sind Führungskräftebildungen hilfreich, z. B. zu den Themen „Gespräche mit stressbelasteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“, „Umgang mit erkrankten Beschäftigten“, „Burnout-Prophylaxe“, „Gesund führen“ oder „Wiedereingliederung“. Ebenso können Unternehmensleitfäden unterstützen, die konkret beschreiben, wie die Abläufe und Unterstützungsmöglichkeiten im Unternehmen sind.

#### 5. Interne und externe Mitarbeiterberatungen

„Ich weiß nicht mehr weiter!“ – Viele Unternehmen bieten interne oder externe Mitarbeiterberatungen an, die bei Problemlagen in

Anspruch genommen werden können, z. B. in Form von Telefonhotlines. Auch Führungskräfte haben hier die Möglichkeit, sich beraten zu lassen, z. B. im Umgang mit psychisch belasteten oder erkrankten Beschäftigten. Das kann sogar in ein langfristigeres Coaching oder in eine Supervision münden.

#### 6. Feste Anlaufstellen schaffen – Vertrauen aufbauen

Wissen, wo man Unterstützung bekommt ... Gerade beim Thema psychische Gesundheit sind kompetente und verlässliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Unternehmen wichtig, die feste Anlaufstellen sind. Diese können in der Personalabteilung, in der Sozialberatung, in der Schwerbehinderten-Vertretung oder im Integrationsteam vertreten sein. Sie sollten Informationen bereithalten, die für Betroffene relevant sind, wie zum Beispiel Adressen von Therapieeinrichtungen, sowie einen schnellen Zugriff auf Termine bei selbigen ermöglichen. Außerdem können von dieser Stelle aus Kooperationen mit Therapieeinrichtungen oder ambulanten Kliniken gepflegt werden, von denen Betroffene profitieren können.

#### 7. Netzwerke nutzen

Unternehmen können profitieren, wenn sie sich in Netzwerken zum Thema psychosoziale Gesundheit engagieren. Dadurch erhalten sie Zugang zu fachlichen Informationen und Know-



how und können sich praktische Anregungen durch Best-Practice-Lösungen holen. Daneben kann ein kollegialer Austausch mit Führungskräften über die Grenzen des Unternehmens hinaus zum Thema hilfreich sein.

### **8. Betriebsvereinbarungen zur psychischen Gesundheit**

Betriebsvereinbarungen zum Thema psychische Gesundheit werden zwischen der Arbeitgeberin/ dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat ausgehandelt und regeln verbindlich die Handlungsgrundsätze und Maßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz sowie die Hilfsmaßnahmen, die das Unternehmen im Fall einer Erkrankung umsetzt. Oberstes Ziel ist, Sicherheit im Handeln für alle Beteiligten im Unternehmen zu gewinnen.

### **9. Wiedereingliederung erfolgreich gestalten**

Wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen am Stück oder auch insgesamt arbeitsunfähig ist, hat die Arbeitgeberin/der Arbeitgeber die Aufgabe, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zu beginnen (gesetzliche Grundlage: § 84 des Sozialgesetzbuches (SGB) IX). Ziel ist dabei, die aktuelle Phase der gehäuften Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und neuen Krankheitsphasen vorzubeugen. Dabei muss die Wiedereingliederung im Unter-

nehmen von einem Integrationsteam begleitet werden. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter, die/der die Wiedereingliederung macht, sollte sich eine Person aus dem Team als Vertrauensperson und zentralen Ansprechpartner aussuchen, denn personelle Kontinuität und Vertrauen sind für die Betroffenen und für den Erfolg der Wiedereingliederung entscheidend.

### **10. Schritt für Schritt: Vorteile der stufenweisen Wiedereingliederung**

Besonders bewährt hat sich in den letzten Jahren die „stufenweise Wiedereingliederung“. Hier nimmt der Beschäftigte seine Tätigkeit Schritt für Schritt wieder auf. In der Zeit der stufenweisen Wiedereingliederung ist der Beschäftigte weiterhin krankgeschrieben. Dieses Modell bietet viel Flexibilität für individuelle Abmachungen.

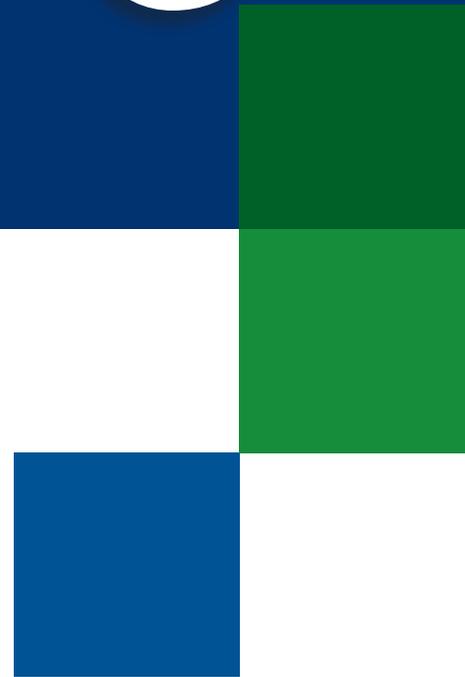
Der Beschäftigte kann seine Arbeitskraft immer mehr aufbauen, Veränderungsideen können gemeinsam umgesetzt werden. Die Phase der Wiedereingliederung dauert in der Regel sechs Wochen bis sechs Monate, kann aber auf zwölf Monate ausgedehnt werden. Die Teilnahme vonseiten des Beschäftigten ist freiwillig. Auch das Unternehmen, die behandelnde Ärztin/der behandelnde Arzt und die Krankenkasse müssen zustimmen. Die Erfolgsquote ist hoch.



# 6

# Konflikt- management

- Wie erkenne ich Konflikte in meinem Team?
- Wie gehe ich als Führungskraft mit Konflikten um?
- Was kann das Unternehmen tun, um ein gesundes und produktives Arbeiten zu fördern?



## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

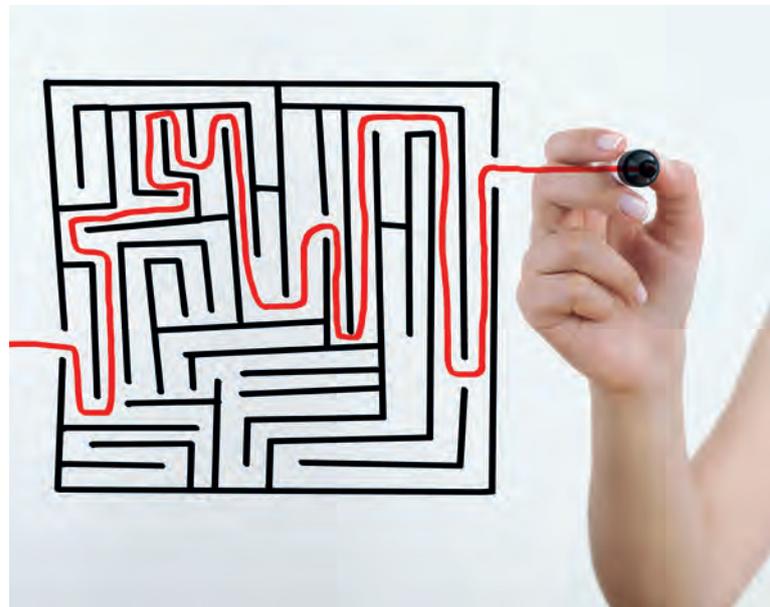
- Wie erkenne ich Konflikte in meinem Team?
- Wie gehe ich als Führungskraft mit Konflikten um?
- Was kann das Unternehmen tun, um ein gesundes und produktives Arbeiten zu fördern?

## Einführung

### Konstruktiv mit Konflikten umgehen

Wo Menschen miteinander zu tun haben, da gibt es auch Konflikte. Die werden je nach Typ und Temperament unterschiedlich ausgetragen: wortreich, poltrig, aggressiv, sachlich oder schweigend. Mit Konflikten richtig umzugehen, will gelernt sein. Sich an der Frage „Wer ist schuld?“ die Zähne auszubeißen, ist ebenso wenig hilfreich wie das Durchpeitschen der eigenen Meinung.

Bei einem gut gelösten Konflikt haben am Ende beide Seiten das Gefühl, zumindest teilweise ihr Ziel erreicht zu haben: Es entsteht eine Win-win-Situation. Konflikte haben immer auch ihre gute Seite, sie zeigen, wo die Dinge im Unternehmen nicht so optimal laufen. Damit erzeugen sie häufig den notwendigen Druck für Veränderungen. Und die Streitenden lernen, dass manche Dinge mit Abstand und aus einer anderen Perspektive häufig ganz anders aussehen.



Die konstruktive Verarbeitung von Konflikten ermöglicht es, fruchtbare Impulse aus Meinungsverschiedenheiten zu ziehen, die bereichernd für das Team und für das Unternehmen sein können. Noch besser ist es aber, Konflikten vorzubeugen und innerbetriebliche Strukturen zu schaffen, die Konflikte vermeiden helfen.

2



### Mobbing kostet

In der Bundesrepublik werden von den derzeit rund 37 Millionen Erwerbstätigen aktuell über 1 Million Personen gemobbt. Schätzungen gehen davon aus, dass der mobbingbedingte Produktionsausfall rund 12,5 Mrd Euro beträgt.

(Quelle: Meschkutat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report, 2002)

## Info

### Intervenieren – aber wie?

Manche glauben, wenn man einmal richtig über sein Problem spricht, ist es schon halb behoben. In einigen Fällen mag es stimmen, nicht aber, wenn handfeste Ursachen dahinterstecken.

Deshalb ist es wichtig, eine Auseinandersetzung professionell zu steuern, damit nach Beendigung nicht alle Brücken abgebrochen sind, sondern die Beteiligten wieder kooperativ miteinander arbeiten können.



## „Auge um Auge und Zahn um Zahn“ hilft keinem weiter

Viele Unternehmen bemühen sich bereits, Konflikteskalation und Mobbing zu vermeiden, da sie erfahren haben, wie aufwendig es ist, eingetretene Fälle zu lösen. Das kann durch die bewusste Steuerung von innerbetrieblichen Maßnahmen erfolgen – hier gibt es viele Gestaltungsbereiche. Grundsätzlich kann gesagt werden: In einem angenehmen und motivierenden Betriebsklima kann Konflikten erfolgreich vorgebeugt werden. Dennoch kommt es im betrieblichen Alltag immer wieder zu Konflikten. Wenn diese zu inneren Widerständen führen, blockieren sie unsere Kreativität und Arbeitslust und hemmen ein produktives Miteinander. Besonders schwelende, unausgesprochene Konflikte können die Arbeitsatmosphäre vergiften: Hier ist Handeln gefragt, damit produktive Zusammenarbeit wieder möglich wird.

- Ein Konflikt kann entstehen, wenn gegenseitige Interessen nicht beachtet werden, wenn die Beteiligten wechselseitig voneinander abhängig sind oder wenn Verletzungen auf der Beziehungsebene erfolgen.
- Konflikte entstehen nicht plötzlich, die meisten haben eine Vorgeschichte und deuten sich erst leise und unauffällig an. Erste Anzeichen zeigen sich fast unmerklich: Schwierigkeiten werden aufgebauscht, es wird auf unterschiedlichen Ansichten beharrt oder häufig widersprochen.
- Wenn im Team mehr übereinander als miteinander gesprochen wird, dann stimmt etwas nicht. Wenn öfter herablassende Bemerkungen zu hören sind, Beschäftigte versuchen, ihre Kolleginnen und Kollegen zu denunzieren, oder Intrigen laufen, dann ist das ein ernst zu nehmendes Signal für Konflikte.
- Wenn Beschäftigte einander aus dem Weg gehen, sich zurückziehen oder häufiger fehlen, können das Indizien dafür sein, dass sie ein Problem miteinander haben oder dass etwas im Team nicht stimmt.

## 4

- Ungelöste Konflikte kosten Zeit und Geld. Am Arbeitsplatz auch deswegen, weil die Konfliktbeteiligten einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit nutzen, um sich mit dem Konflikt statt mit ihrer eigentlichen Arbeit zu beschäftigen. Die Energie der Beteiligten wird durch den Konflikt gebunden.
- Konflikte stellen Gewohntes und Bewährtes auf den Prüfstand und sind so wichtiger Impulsgeber für Veränderungsprozesse und Weiterentwicklungen. Häufig sind Veränderungen das Ergebnis von Konflikten, in denen Altes durch Neues ausgetauscht wird.

## Fazit

Konflikte zeigen ungelöste Probleme. Sie sind wichtige Indizien dafür, dass im Team oder im Unternehmen etwas nicht stimmt. Damit sind sie Anzeichen für einen notwendigen Wandel – Konflikte beinhalten also auch Chancen. Um diese Chancen konstruktiv nutzen zu können, müssen sie angesprochen und gelöst werden. Genau dort liegt Ihre Verantwortung als Führungskraft.

**Mobbing und Führungskräfte**

Die Ergebnisse des Mobbing-Reports haben gezeigt, dass etwa die Hälfte aller Konflikte, die von den Betroffenen als Mobbing bezeichnet werden, von Vorgesetzten ausgehen bzw. unter ihrer Mitwirkung stattfinden.

(Quelle: Meschkutat, B.; Stackelbeck, M.; Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report, 2002)

## Info

**Wann spricht man eigentlich von Mobbing?**

Mobbing entsteht nicht durch eine einmalige Verfehlung, sondern Mobbing beruht auf Wiederholung. Wenn jemand dauerhaft nur noch Aufgaben zugewiesen bekommt, die unter oder über seinen Fähigkeiten liegen, wenn er keine relevanten Aufgaben mehr bearbeiten darf oder die wichtigen Informationen an ihm vorbeigehen, dann spricht man von Mobbing auf der Arbeitsebene. Daneben kann sich Mobbing auch auf der sozialen Ebene abspielen: Hier wird das Ansehen der betroffenen Person geschädigt. Wenn jemand immer wie-

der abwertende Blicke erhält, wenn er geschnitten wird und seine Meinung nicht mehr zählt, dann wird diese Person möglicherweise gemobbt. Besonders wer von der Chefin oder dem Chef gemobbt wird, hat nichts zu lachen. Das Bossing ist deshalb besonders bedrückend, weil die/der Betroffene der Situation nur schwer entkommen kann. Häufig wird die betroffene Person krank, muss Gehaltskürzungen in Kauf nehmen und sieht für sich selbst nur einen Ausweg in einer Kündigung.



## Exkurs

### Konfliktvermeidung durch Prävention

Innerhalb eines Unternehmens gibt es viele wesentliche betriebliche Gestaltungsbereiche, die in Bezug auf Konfliktprävention beleuchtet werden können. Fast überall gibt es Ansatzpunkte, die durch Präventionsaktivitäten optimiert werden können. Ein Wirkungsbereich ist kluge Personalentwicklung:

- Eine zu knappe Personalbesetzung kann zu dauerhafter Überbeanspruchung des Teams führen. Wenn Beschäftigte ständig am Rande ihres Leistungsvermögens arbeiten und zahlreiche Überstunden anfallen, ist auf Dauer mit negativen Konsequenzen zu rechnen.
- Neueinstellungen wiederum müssen gut begründet und transparent begleitet werden. Aushilfen, Leiharbeitskräfte oder Fremdfirmen sollten auf Dauer nicht die Lösung sein, da sie häufig Unruhe in die Stammbesetzung bringen. Bewährt hat sich das Miteinbeziehen von betroffenen Beschäftigten in den Einstellungsprozess, denn ob die Zusammenarbeit auf Dauer klappt, hängt häufig von der „Chemie“ ab.
- Besonders Führungskräfte sollten sorgfältig ausgewählt sein – und nicht nur in Hinsicht auf ihre Fachkompetenz. Auch das Sozialverhalten und die Führungskompetenz sind ernst zu nehmende Kriterien.
- Da die Phase der Integration neuer Kolleginnen und Kollegen ein Auslöser für Konflikte und Mobbingfälle sein kann, sollte der Einarbeitungsprozess sorgfältig gestaltet sein. Hier muss die/der direkte Vorgesetzte eingebunden werden und Geduld ist gefragt: Denn häufig müssen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel mehr lernen als vermutet – in fachlicher Hinsicht und in Bezug auf betriebsinternes und informelles Wissen.



## 6

## Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



### 1. Einmischen oder laufen lassen?

Führungskräfte wissen häufig nicht, ob sie sich bei Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigten einmischen sollen und wann der richtige Zeitpunkt dafür ist. Ihre zentrale Aufgabe ist es, darauf zu achten, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Also sollten Sie nur bei Konflikten intervenieren, die die Arbeitsleistung beeinträchtigen oder die Atmosphäre im Team deutlich beeinträchtigen.

### 2. Wurzeln des Konflikts ausfindig machen

Um einen Konflikt erfolgreich zu lösen, müssen Sie im ersten Schritt die Wurzeln des Konflikts finden. Was sind die sachlichen Auslöser für den Konflikt? Wo finden sich widerstreitende Interessen? Welche Emotionen sind damit verbunden? Sprechen Sie Konflikte offen an und bringen Sie die Beteiligten an einen Tisch, um mehr über die Hintergründe zu erfahren. Dafür sollte genügend Zeit an einem störungsfreien, neutralen Ort eingeplant werden. Das eigene Büro oder der Arbeitsplatz der Kolleginnen und Kollegen sind dafür weniger geeignet.

### 3. Mobbing: Wehret den Anfängen

Besonders wenn Sie Mobbing in Ihrem Team beobachten, sollten Sie als Führungskraft aktiv werden und den Konflikt unmittelbar bei den Beteiligten ansprechen. Verurteilen Sie niemanden pauschal, sondern finden Sie gemeinsam die Ursachen heraus und suchen Sie nach Lösungen, die für alle akzeptabel sind.

### 4. Bin ich selbst Teil des Konflikts?

Stellen Sie sich die Frage, ob Sie als Führungskraft möglicherweise selbst Bestandteil des Konflikts oder emotional zu stark beteiligt sind. Wenn Sie sich diese Frage mit Ja beantworten, sollten Sie die Konfliktmoderation einer anderen Person überlassen.

### 5. Keine Lösung aufdrücken

Wenn Sie selbst eine professionelle Konfliktmoderation durchführen wollen, sollten Sie Ihre eigenen Lösungsideen in den Hintergrund stellen. Ihre Aufgabe ist, das Gespräch zu strukturieren. Die Lösung sollte von den Konfliktparteien selbst erarbeitet werden.

### 6. Gefühle im Spiel

Sachliche Probleme werden häufig sehr schnell von negativen Gefühlen begleitet. Konflikte sind daher in der Regel emotional sehr belastend, sowohl für die direkten Kontrahentinnen und Kontrahenten als auch für die nur mittelbar Beteiligten wie Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch das private Umfeld. Sie sollten anerkennen, dass es zum Teil heftige Gefühle bei den Konfliktparteien gibt, und diese zulassen. Versuchen Sie bei der Vermittlung, zwischen Beziehungs- und Sachebene zu trennen. Eine Visualisierung der Konfliktpunkte auf Flipcharts kann dabei hilfreich sein.

### 7. Umformulieren hilft

Versuchen Sie, Anschuldigungen in Interessen umzuformulieren. Denn wenn Anschuldigungen im Gespräch die Oberhand gewinnen, können die eigentlichen Interessen schnell aus den Augen verloren werden. Helfen Sie Ihren Beschäftigten herauszufinden, welche Interessen sich hinter ihren Anschuldigungen verbergen.

### 8. Neutralität bewahren

Entscheidend für ein erfolgreiches Konfliktgespräch ist das Einnehmen einer neutralen Position durch den Moderator. Bevorzugen Sie deshalb keine Konfliktpartei. Wichtig ist, immer die Einschätzung beider Gesprächsparteien einzuholen. Sollten Sie nicht neutral sein, greifen Sie auf einen unparteiischen Streitschlichter oder Mediator zurück.

### 9. Win-win-Situation

Bewerten Sie die vorgebrachten Lösungsideen gemeinsam mit den Konfliktpartnern. Die gemeinsam erarbeitete Konfliktlösung sollte beide Konfliktparteien zufriedenstellen. Langfristig tragfähig ist nur eine Win-win-Situation für alle Seiten.

### 10. Am Ende steht die Vereinbarung

Am Ende eines erfolgreichen Konfliktgesprächs sollten Sie immer eine Vereinbarung treffen, wie die Konfliktparteien wieder miteinander arbeiten können. Wichtig ist, dass Sie die getroffenen Vereinbarungen später auch in ihrer Realisierung überprüfen.



#### Wer fragt, erfährt mehr

Häufig sind Konflikte schwer zu erkennen, weil sie keine klaren Auslöser haben und schon länger „schwelen“. Vermutungen und Spekulationen sind zwar Signale, helfen jedoch nicht weiter. Fragen Sie deshalb ganz direkt bei den am Konflikt Beteiligten nach: Es wird für Sie einfacher, die Situation zu bewerten, wenn Sie wissen, was los ist.



# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Klarheit!

Um Konflikte vorausschauend zu vermeiden, sollten im Unternehmen Ziele und Strukturen klar und für alle verständlich kommuniziert werden. Oft bemängeln Beschäftigte, dass ihnen nicht klar ist, wo das Unternehmen steht oder in welche Richtung es will bzw. dass Abläufe und Zuständigkeiten nicht eindeutig geregelt sind. Wenn Beschäftigte nicht wissen, wer genau wofür zuständig ist, entstehen Missverständnisse, Konkurrenz und Reibung an den Schnittstellen – ein idealer Nährboden für Konflikte.

## 2. Beschäftigte beteiligen

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entwicklung von Zielperspektiven und Strategien des Unternehmens mit eingebunden werden, können sie sich besser mit dem Unternehmen identifizieren als Beschäftigte, die nicht wissen, was sie als Individuum zum Wohl des Unternehmens beitragen können. Eine hohe Akzeptanz der eigenen Arbeitsaufgaben trägt zu einer positiven Identifikation mit dem Betrieb bei. Und positiv eingestellte Beschäftigte mit einer hohen Arbeitszufriedenheit gehen in der Regel entspannter und lösungsorientierter mit Problemen im Arbeitsalltag um.

## 3. Wir-Gefühl schaffen

Gemeinsamkeit statt Konkurrenz: Eine Unternehmensphilosophie, die den Zusammenhalt und die Kollegialität zwischen den Beschäftigten fördert, ist die beste Voraussetzung dafür,

dass die Ellenbogen gar nicht erst ausgefahren werden müssen. Unternehmen, die auf den gemeinsamen Erfolg und weniger auf Konkurrenz innerhalb der Belegschaft setzen, entziehen so möglichen Konflikten die Grundlage.

## 4. Offene Kommunikation contra Getuschel und Geheimniskrämerei

Konflikte gedeihen besonders gut in einer Atmosphäre von Unklarheit, Angst und Sprachlosigkeit. Eine offene Unternehmens- und Kommunikationskultur ist die beste Prävention gegen Konflikte zwischen den Beschäftigten. Wenn die Informationen transparent für alle fließen, bleibt die Gerüchteküche kalt. Dazu gehört auch, dass Konflikte offen thematisiert und gemeinsam angegangen werden – nur so können sich daraus Verbesserungen für das Unternehmen ergeben.

## 5. Mobbing? Nein, danke

Mobbing in der Arbeitswelt ist ein sehr ernst zu nehmendes Problem. Häufig wird Mobbing in Unternehmen mit unzureichender Personalentwicklung, mangelnder Arbeitsorganisation und schlechtem Betriebsklima beobachtet. Wenn Zuständigkeiten diffus sind, Verantwortung nicht wahrgenommen wird oder Entscheidungen nicht transparent gemacht werden, kann das der Nährboden für Mobbing sein. Am sichersten kann also Mobbing durch präventive Strukturen im Unternehmen vermieden werden.

### 6. Betroffene auffangen

Mit betriebsorganisatorischen Veränderungen, wie der Einrichtung einer internen Beratungsstelle, eines Beschwerdewesens sowie dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung, beugt ein Unternehmen dem Entstehen von Mobbing gut vor. Als weitere präventive Maßnahmen haben sich Aufklärungsoffensiven durch Falblätter und über andere interne Medien sowie die Benennung eines Mobbing-Beauftragten bewährt.

### 7. Konfliktprävention

Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich entstehen häufig durch widersprüchliche Interessen, Positionskämpfe, Rollenkonflikte oder Statusunterschiede. Eine umsichtige Personalpolitik hilft, Konflikten vorzubeugen. So sollten Veränderungen im Unternehmen, beispielsweise in der Hierarchie oder Aufgabenstruktur, aufmerksam begleitet werden: Werden Personen befördert? Gibt es Neueinstellungen? Werden Rollen neu verteilt?

### 8. Arbeit konfliktarm gestalten

Die Arbeitsorganisation im Betrieb entscheidet über Wohlbefinden oder Missmut am Arbeitsplatz. Häufig ist sie Ausgangspunkt für Konflikte. Die Arbeitsorganisation kann über verschiedene Stellschrauben optimiert werden: die Verteilung von Aufgaben, die Strukturierung von Abläufen, die Bestimmung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie Regelungen für die Zusammenarbeit.

### 9. Führungskräfte schulen

Unternehmen sollten ihre Führungskräfte dazu befähigen, Konflikten im Team vorzubeugen, diese zu erkennen und auch zwischen den Beteiligten zu vermitteln. Das ist zum Beispiel mithilfe geeigneter Schulungen möglich, bei denen die Grundregeln für eine präventive Arbeitsorganisation bzw. professionelles Konfliktmanagement vermittelt werden.

### 10. Mediation – Externe Hilfe holen

Sollten im Unternehmen öfter schwerwiegende und langfristige Konflikte auftreten und haben die einfacheren Mittel wie Konfliktgespräch und Konfliktmoderation keinen Erfolg gebracht, empfiehlt es sich, über eine Mediatorin/einen Mediator Hilfe von außen zu holen. Die Mediatorin/der Mediator begleitet die Konfliktparteien durch einen Prozess der Lösungsfindung.



# Change Management

7

- Wie gestalte ich den Wandel positiv?
- Wie unterstütze ich meine Belegschaft in Veränderungsprozessen?
- Wie kann ein Unternehmen verantwortungsvoll mit Veränderungsprozessen umgehen?



## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

- Wie gestalte ich den Wandel positiv?
- Wie unterstütze ich meine Beschäftigten in Veränderungsprozessen?
- Wie kann ein Unternehmen verantwortungsvoll mit Veränderungsprozessen umgehen?

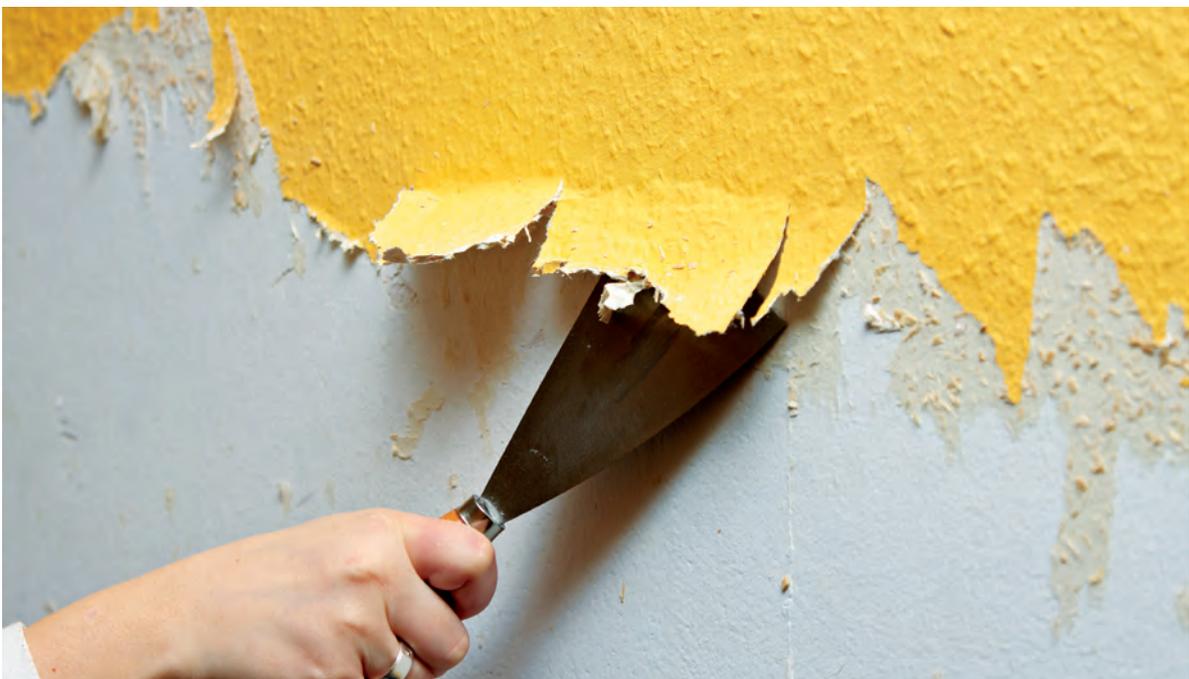


## Einführung

### Damit Wandel nicht zum Stillstand wird

Chamäleons sind die Verwandlungskünstler des Tierreiches: Sie können sich perfekt an eine veränderte Umwelt anpassen. Davon sollten wir Menschen lernen. Denn auch wir Menschen brauchen die Veränderung, um nicht auf der Stelle zu treten. Manchmal sind wir jedoch Gewohnheitstiere und stehen Veränderungen skeptisch gegenüber. Denn Sicherheit zählt zu unseren Grundbedürfnissen. Doch wir leben in Zeiten des ständigen Wandels. Stillstand heißt heutzutage Rückstand – Unternehmen stehen vor der permanenten Herausforderung, ihre Leistungen und

Produkte den wechselnden Anforderungen der Märkte anzupassen, plötzliche Krisen und negative Ereignisse zu meistern. Das geht einher mit Veränderungsprozessen – manchmal mit schwerwiegenden Folgen, häufig jedoch mit der Chance auf Neugestaltung. Wenn möglichst früh breite Mitgestaltung möglich ist, ist für viele eine positive Entwicklung möglich. Unternehmen und Führungskräfte sind deshalb besonders herausgefordert, Veränderungen verantwortungsvoll zu gestalten und alle Beteiligten frühzeitig am Veränderungsprozess partizipieren zu lassen.



## 2

## Info


**Change Management – Veränderungen verantwortungsvoll gestalten**

Change Management (Veränderungsmanagement) betrifft alle Fragestellungen, wie man Veränderungen – welcher Art auch immer – in einem Unternehmen einführt und umsetzt.

Es plant die Veränderungsprozesse, führt den Wandel durch, stabilisiert und kontrolliert die Veränderungen.

## Veränderung als Auslöser für Überforderung

Gerade in unsicheren Zeiten steht der Wert „Sicherheit“ hoch im Kurs: Rund zwei Drittel der Deutschen nennen in einer aktuellen Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Sicherheit als den Wert, der in der aktuellen Zeit am meisten an Bedeutung gewinnt. Demgegenüber steht, dass Unternehmen sich heute mehr denn je im Wandel befinden – nichts ist beständig.

Dabei wird die Dimension von Change-Prozessen in Unternehmen oftmals unterschätzt: Es ist eine große Herausforderung, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass alle, von den Kunden über die Beschäftigten bis hin zu den Eigentümern, profitieren. Viele Change-Prozesse reißen Baustellen auf, ohne wirklich im Blick zu haben, dass jede Veränderung von Abläufen und Strukturen im Unternehmen sowohl Auswirkungen auf das große Ganze als auch auf die einzelne Mitarbeiterin/den einzelnen Mitarbeiter hat. So können Veränderungen zu einer gesundheitlichen Belastung für die Beschäftigten werden – oder aber die Option auf ein gemeinsames Miteinander bieten.

- **Verunsicherung:** Häufige und wenig transparente Umstrukturierungen im Unternehmen, mangelnde Einflussmöglichkeiten und die Sorge um den Arbeitsplatz können viele Beschäftigte verunsichern.
- **Arbeitsverdichtung:** Nach Stellenabbau erhöht sich häufig die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten im Unternehmen – es kommt zu Arbeitsverdichtung, neuen Strukturen und komplexeren Arbeitsabläufen. Die erhöhte Arbeitsbelastung geht oftmals zulasten des Qualitätsanspruches der Beschäftigten und an ihre eigene „gute“ Arbeit. Das wirkt sich negativ auf Leistungsbereitschaft und Motivation aus.

- **Mangelnde soziale Unterstützung:** Soziale Bindungen können wegbrechen. Wenn Teams immer wieder neu zusammengesetzt werden, müssen auch die sozialen Netze der einzelnen Beschäftigten ständig neu geknüpft werden. Wen kann ich wofür um Unterstützung bitten? Wer ist wofür Expertin/Experte? Mit wem komme ich klar? All diese Fragen müssen bei jeder Umstrukturierung neu geklärt werden. Das ist anstrengend und belastet viele Beschäftigte.
- **Wandel der Anerkennung:** Es erfordert in der Regel viel Zeit und Energie seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich von vertrauten und eingespielten Strukturen und Verhaltensmustern zu verabschieden – schließlich vermitteln sie ihnen Sicherheit. Außerdem fußt darauf ihr berufliches Selbstbewusstsein. Es kann zur psychischen Belastung werden, sich ständig in neuen Konstellationen – zum Beispiel vor neuen Vorgesetzten – beweisen zu müssen.
- **Überforderung:** Wenn Führungskräfte von ihren Beschäftigten ein Verhalten verlangen, zu dem diese noch nicht fähig sind, können

sich diese schlicht und ergreifend überfordert fühlen. Schwierig ist auch, wenn Vorgesetzte gar nicht hinter den Veränderungsprozessen stehen und selbst beginnen, am eingeschlagenen Weg zu zweifeln. Dann sind auch sie wenig motiviert, erforderliche Unterstützungsmaßnahmen zu organisieren.

## Fazit

Veränderungen im Unternehmen, welcher Art auch immer, sind eine Herausforderung, die nicht zu unterschätzen ist. Betroffen sind nicht nur die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die gesamte Unternehmenskultur. So können Veränderungsprozesse zu Unsicherheit und erhöhter Belastung von Beschäftigten führen, sie können aber auch die Unternehmenskultur stabilisieren, indem sich alle integriert fühlen. Damit Change Prozesse positive Kräfte freisetzen können, müssen sie von der Unternehmensleitung und den Führungskräften gemeinsam mit der Belegschaft verantwortungsvoll gestaltet werden.



## 4

## Info

**Für alle Fälle Gesundheitszirkel**

Unter Gesundheitszirkeln versteht man Gruppen aus Gesundheitsfachleuten und Beschäftigten, die sich aktiv mit dem Thema betriebliche Gesundheit auseinandersetzen. Sie sind in Anlehnung an Qualitätszirkel aufgebaut. Innerhalb dieser Gruppen findet ein Erfahrungsaustausch statt zwischen erfahrenen

Beschäftigten und Fachleuten mit dem Ziel, gesundheitsgefährdende oder krank machende Faktoren am Arbeitsplatz zu identifizieren. Der Vorteil: Parallel zur Analyse der Ursachen können auch gleich Lösungsansätze entwickelt werden.

## Exkurs

**Rom wurde nicht in einer Nacht erbaut – Phasen von Veränderungsprozessen**

Den meisten Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben. Denn diese vermitteln auch Sicherheit. Entsprechend langwierig sind Prozesse, bei denen ganze Mitarbeitergruppen ihr Verhalten verändern müssen. Von heute auf morgen geht das nicht.

Vor allem schwierige Prozesse, bei denen Arbeitsplätze oder Aufgabengebiete wegfallen, stellen eine Herausforderung für Führungskräfte dar. Welche Führungskraft übermittelt schon gern „schlechte“ Nachrichten? Aber: Gespräche aufschieben oder mal eben nebenbei führen – das geht nach hinten los. Die Folgen sind Stress, Unsicherheiten und ein erhöhter Krankenstand im Team. Das kann vermieden werden, wenn sich die Führungskraft dem Gespräch stellt. Aber Floskeln wie „Kopf hoch!“ oder „Ich weiß genau, was Sie fühlen“ sollten vermieden werden, denn sie wirken banal und lassen nur die eigene

Unsicherheit der Führungskraft durchscheinen. Eine wirksame Unterstützung dagegen setzt voraus, dass Führungskräfte wissen, was sich bei Veränderungsprozessen im Inneren ihrer Beschäftigten abspielt. Dies folgt immer einem Schema: Jeder Mensch, der negative Veränderungen bewältigen muss, geht durch das so genannte „Tal der Tränen“, bis er die neue Situation positiv begreifen kann:

- Phase 1: Die Krise wird geleugnet (unrealistische Hoffnungen)
- Phase 2: Aggressive Reaktion (Wut und Ungerechtigkeitsempfinden)
- Phase 3: Depressive Reaktionen (Passivität und Selbstvorwürfe)
- Phase 4: Die Veränderung wird akzeptiert (Krisenbewältigung)



# Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Ehrlich währt am längsten

Das wichtigste Gut in Veränderungsprozessen ist die Glaubwürdigkeit: Kommunizieren Sie klar, ehrlich und frühzeitig – auch wenn es sich um negative Nachrichten handelt. Dadurch vermeiden Sie Fehlinterpretationen und Misstrauen. Denn: Bei jeder Veränderung gibt es auch Verlierer. Diskutieren Sie offen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, holen Sie sich deren Meinung ein und sammeln Sie Vorschläge für die Gestaltung der Zukunft.

## 2. Das persönliche Wort

Der verantwortungsbewusste Umgang mit den Beschäftigten entscheidet maßgeblich über das Gelingen oder Misslingen von Veränderungsprozessen: Wählen Sie deshalb den Weg der direkten, persönlichen Kommunikation. Vor allem kritische Entscheidungen sollten Sie mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen persönlich besprechen.

## 3. Durch den Wandel führen

Der Weg aus dem „Tal der Tränen“, von dem Altbewährten Abschied nehmen, Vergangenheit würdigen, um sich offen und bereit dem Neuen zuzuwenden, ist oftmals beschwerlich und verlangt den Teams und den Führungskräften einiges ab. Beschäftigten hilft es, wenn sie sich an einer Führungskraft orientieren können, die diesen Weg zusammen mit ihnen geht und ihnen immer wieder das Signal gibt: „Die Veränderung ist notwendig, wir sind auf dem richtigen Weg – doch dazu benötige ich

eure Unterstützung.“ Dies erzeugt im Unternehmen die nötige Veränderungsenergie, bei der sich jeder auf die Reise mitgenommen fühlt.

## 4. Ansprechbar sein

Seien Sie dort, wo Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, und zeigen Sie sich ansprechbar. Reden Sie über die Vergangenheit, hören Sie sich Bedenken an und ermutigen Sie Ihre Beschäftigten, ihre Gedanken zur Neugestaltung einzubringen.

## 5. Argumente statt Anordnungen

Finden Sie einen Weg, Ihren Beschäftigten Beteiligung zu ermöglichen. Binden Sie diese frühestmöglich in den Veränderungsprozess mit ein. Informieren Sie, liefern Sie überzeugende Argumente, aber geben Sie keine fertigen Antworten. Sondern lassen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitdenken, Ideen entwickeln und mitgestalten. So erreichen Sie die Bereitschaft die Veränderung mitzutragen. Im Change Management sind vor allem zwei Fragen zentral: Warum sollen wir es jetzt anders machen, wo es seit Jahren so gut lief? Und: Was passiert mit mir? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten nicht nur verstehen, wie das Veränderungsprojekt sich auf ihren Job, ihr Leben, ihr jetziges Team auswirkt, sondern sie möchten über ihre Zukunft mitentscheiden.

## 6

**6. Die innere Kraft nutzen**

Nutzen Sie die innere Kraft, die in Ihrem Team steckt: Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten an der Umsetzung des Veränderungsprozesses. Einerseits senken Sie damit die Stressbelastung, andererseits schaffen Sie dadurch eine Möglichkeit, frühzeitig und nachhaltig neue Strukturen und Verantwortlichkeiten zu schaffen. Gruppen sind wichtige Akteure des Wandels, denn Veränderungen werden weniger beängstigend empfunden, wenn man sich nicht alleingelassen fühlt und kollegialen Zusammenhalt erfährt. Fördern Sie deshalb als Führungskraft den Austausch und die Kooperation im Team.

**7. Schnelle Erfolgserlebnisse motivieren**

Vergessen Sie nicht, Ihre Beschäftigten gerade in schwierigen Zeiten wertzuschätzen und zu motivieren. Eine Herausforderung: Denn besonders zu Anfang werden Sie nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen begeistern können. Nutzen Sie deshalb motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von Beginn an die positiven Chancen im Wandel gesehen haben, als Visionäre und Multiplikatoren. Bei der mittel- und langfristigen Zielplanung in Veränderungsprozessen werden häufig die kurzfristigen Ziele vergessen. Sie sind aber der Erfolgsmotor des Wandels. Schnell umzusetzende und kurzfristige Ziele wirken motivierender, als immer nur in die Ferne zu schauen. Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter bekommen durch viele, kleine Schritte das Gefühl, das etwas in Bewegung kommt.

**8. Fachleute als „Verbündete“**

Sicher gibt es auch in Ihrem Team die Expertinnen/Experten, die mithilfe ihrer Fachkompetenz, Erfahrung und ihrem Methodenwissen den Veränderungsprozess mitgestalten wollen. Sie können helfen, Themen zu übersetzen und den Austausch zu fördern. Nutzen Sie deren positive Energie, um die Brücke zu den Beschäftigten zu schlagen und diese aktiv mit einzubinden. Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden länger skeptisch sein. Sind jedoch geschätzte Fachleute von den Neuerungen überzeugt, wird es schneller gelingen, auch die anderen auf diesem Weg mitzunehmen.

**9. Überforderung vermeiden**

Das Gefühl, mit den neuen Aufgaben oder Strukturen überfordert zu sein, fördert das Abwehrverhalten von Beschäftigten. Berücksichtigen Sie bei Umstrukturierungen immer die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aufgaben und Anforderungen an den Einzelnen müssen auch nach dem Wandel mit den Kompetenzen der Person zusammenpassen. Begleiten Sie Veränderungsprozesse gegebenenfalls mit gezielten Weiterbildungsangeboten.



### 10. Wandel mit Geduld

Geben Sie Ihren Beschäftigten die nötige Zeit, um sich auf Veränderungen einzustellen. Denken Sie daran: Auch als Führungskraft waren Sie womöglich nicht immer an den Entscheidungen beteiligt. Und: Möglicherweise waren auch Sie nicht von allem sofort überzeugt. Lassen Sie sich gemeinsam Zeit und unterstützen Sie sich gegenseitig. Vielleicht erkennen Sie Gefühle und Bedenken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder?

Dann äußern Sie das und suchen Sie gemeinsam mit den Beschäftigten nach Argumenten und Lösungen. Ihr Team braucht Zeit und muss vor allen Dingen die Möglichkeit der Mitgestaltung erhalten, bevor es sich überzeugt und begeistert zeigen kann. Es muss spüren, dass Sie nicht gegen Ihr Team arbeiten, sondern dass Sie sich in der Zeit des Wandels mittendrin befinden.



#### **Rückversichern**

Hilfreich ist auch immer wieder die Rückversicherung ins Team hinein: Welche Fragen haben Sie noch, was ist noch unklar, worum kann ich mich noch kümmern? Nehmen Sie die Ängste, die Erwartungen und Wünsche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst und gehen Sie auf diese ein. Wenn eine Chefin/ein Chef erkennbar die Verantwortung übernimmt, ist erfolgreiche Veränderung möglich.



# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Frühzeitige und regelmäßige Information

Ein guter Wandlungsprozess beginnt mit einer frühzeitigen Information vonseiten der Unternehmensleitung über die Unternehmenslage, die Gründe sowie mögliche Folgen der Veränderungen. Nur wenn die Beschäftigten die Chance erhalten, auch Fragen zu stellen, können Stressbelastungen reduziert werden. Auch sollten Gestaltungsräume aufgetan werden. Eine Unternehmensleitung, die zeigt, dass ihr die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig ist, wird den Veränderungsprozess besser bewältigen können. Fehlende oder lückenhafte Information ohne Möglichkeit der Partizipation heizt die Gerüchteküche an, verursacht unnötige Ängste und lenkt die Beschäftigten von ihrer Arbeit ab.

## 2. Mitsprache ermöglichen

Ein Rezept erfolgreicher Unternehmen und auch erfolgreicher Veränderungsprozesse ist, auf die innere Kraft des Unternehmens, auf seine Belegschaft, zu setzen. Deswegen gilt es generell, die Beschäftigten von vornherein mit ins Boot zu holen, zum Beispiel über festgelegte Routineverfahren zur Beteiligung von Beschäftigten und ihren Vertretungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Auch eine betriebliche Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung bzw. zum Umgang mit Umstrukturierungsmaßnahmen schafft Klarheit und legt für alle Seiten verbindliche

Regeln fest. Um Arbeitsplätze so weit wie möglich zu erhalten – vor allem in konjunkturschwachen Phasen –, sind Unternehmen im eigenen Interesse und im Interesse ihrer Belegschaft gut beraten, Arbeits- und Zeitgestaltungsinstrumente einzuführen, die flexibel auf eine schwankende Auftragslage reagieren.

## 3. Belegschaft comes first!

Unternehmen sollten Veränderungsprozesse mit dem dafür notwendigen Verantwortungsbewusstsein gestalten. Ganz wichtig: Die eigene Belegschaft sollte Veränderungen nicht aus den Medien erfahren, sondern hierüber vor der Öffentlichkeit, z. B. in einer Mitarbeiterversammlung und über das Intranet, informiert werden. Von diesem Zeitpunkt an sollten sie auch in die Gestaltung mit eingebunden werden. Wenn Informationen geheim gehalten werden, schadet das der Akzeptanz von Veränderungen – ein denkbar schlechter Start.

## 4. Wer hat den Hut auf?

Unternehmen sollten die Zuständigkeit für das Management von Change-Prozessen intern klar regeln und kommunizieren. Nichts ist schlimmer als ein Wirrwarr von Verantwortlichen, die sich im schlimmsten Fall gegenseitig widersprechen. Das ist Gift – sowohl für die Dynamik des Wandels als auch für die Gesundheit der Beschäftigten. Nur wenn im Unternehmen alle Führungskräfte an einem

Strang ziehen, kann die Notwendigkeit von Veränderungen glaubwürdig vermittelt und Wandel verantwortungsbewusst gestaltet werden. Jedoch ist es auch Aufgabe der Führungskräfte, den richtigen Ton zu finden, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Beteiligung zu ermutigen und sie aktiv mit in den Veränderungsprozess mit einzubinden.

#### **5. Topmanagement mit einer Stimme**

Entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist unter anderem, wie stark sich die Unternehmensführung mit dem Wandel identifiziert. Commitment und Glaubwürdigkeit der Führungsebene sind als sichtbare Präsenz ein Schlüsselement für den Erfolg. Die Führungsetage muss sich ständig abstimmen und in Zeiten des Wandels eine gemeinsame Sprache sprechen. Sonst werden die Beschäftigten verunsichert und die konkreten Ziele verwässern. Allerdings sollten Sie als Führungskraft auch ein offenes Ohr haben und Partizipation ermöglichen.

#### **6. Wandel dynamisch gestalten**

Nicht alle Folgen eines Veränderungsprozesses sind von Beginn an absehbar oder erwünscht. Tief greifende Veränderungen scheitern vor allem dann, wenn die einmal aufgestellte Strategie „ohne Rücksicht auf Verluste“ durchgezogen wird. Eine regelmäßige Evaluation sowie ein kontinuierliches Mitarbeiter-Feedback

unterstützen das Change Management und stellen sicher, dass veränderte Prozesse nicht ungeprüft in das Unternehmen übernommen werden. Diese dynamische Strategie erleichtert nicht nur die Umsetzung, sondern spiegelt auch den Willen der Unternehmensleitung wider, die Wünsche und Ideen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Und das ist einer der wichtigsten Schlüssel für ein erfolgreiches Change Management.

#### **7. Mit Programmen unterstützen**

Change-Prozesse sind für alle Seiten eine große Herausforderung und können eine enorme gesundheitliche Belastung für die Beschäftigten darstellen. Hier bieten sich begleitende und unterstützende Hilfsprogramme an, die gezielt auf die Anforderungen und Risiken von Veränderungsprozessen ausgerichtet sind, z. B. ein Employee Assistance Program (EAP). Dieses unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in emotionaler bzw. psychischer Not. Das Konzept: Externe oder interne Berater stehen den Beschäftigten bei persönlichen, emotionalen und sachlichen Fragen und Sorgen, aber auch bei arbeitsbezogenen Schwierigkeiten zur Verfügung und können so den Umgang mit den Anforderungen des Wandels unterstützen.



## 10

**8. Wenn es hart auf hart kommt**

Vor allem wenn es um den Abbau von Arbeitsplätzen geht, ist besonderes Verantwortungsbewusstsein vonseiten der Unternehmensleitung gefragt. Für ein faires Vorgehen sollten die Beschäftigten so weit wie möglich Unterstützung für ihren Weg aus dem Unternehmen heraus erhalten. So genannte Outplacement-Beratungen helfen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Coaching-, Beratungs- und Vermittlungsangeboten. Ziel ist ein neuer Arbeitsvertrag oder eine Existenzgründung.

**9. Respekt und Austausch**

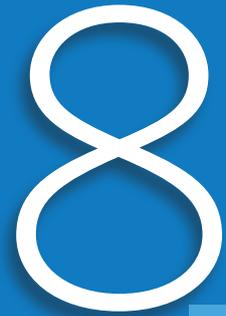
Eine offene Unternehmenskultur, in der alle respektiert werden und regelmäßiger Austausch gelebt wird, wirkt sich positiv auf das Management von Veränderungen aus. Die kommunikative Herausforderung besteht

darin, Wandel als ständige Chance für Neues zu begreifen, das immer auch Positives mit sich bringt. Ebenso gilt es aber sensibel zu sein, denn jede Veränderung im Unternehmen hat Einfluss auf die Unternehmenskultur.

**10. Change-Agents ausbilden**

Führungskräfte oder andere am Veränderungsprozess beteiligte Verantwortungsträger benötigen als Agenten des Wandels spezielle Kompetenzen, um verantwortungsvoll mit ihrer Aufgabe und Rolle umzugehen. Es ist nicht davon auszugehen, dass Führungskräfte a priori bereits über die nötigen Kenntnisse verfügen. Bei Bedarf müssen geeignete Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen durchgeführt werden, um Führungskräfte oder andere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu Change-Agents auszubilden.





# Emotionale Überforderung

- Wie unterstütze ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderen sozial-emotionalen Arbeits- und Lebenssituationen?
- Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, seine Belegschaft im Umgang mit schwierigen Arbeits- und Lebenssituationen zu stärken?

## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

- Wie unterstütze ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderen sozial-emotionalen Arbeits- und Lebenssituationen?
- Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, seine Belegschaft im Umgang mit schwierigen Arbeits- und Lebenssituationen zu stärken?

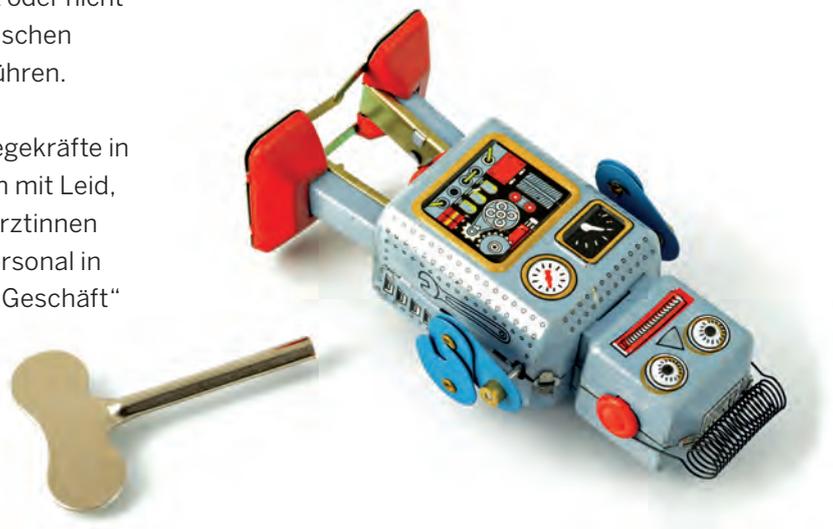
## Einführung

### Wenn die Gefühle leiden ...

Beruf oder Berufung? Viele Berufe stellen eine besondere Herausforderung dar – und sind gerade deshalb für viele ein Traumberuf. Neben körperlicher Arbeit und intellektuellen Leistungen stehen vor allem soziale Interaktionen im Vordergrund: Menschen helfen, beraten, behandeln, betreuen oder begleiten. Hier sind Empathie und Sensibilität gefragt. Das macht den besonderen Reiz und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten aus, ist aber auch gleichzeitig ein Risiko für die eigene Gesundheit. Denn diese Art von Arbeit kann emotionalen Stress auslösen, wenn die eigenen Gefühle auf der Strecke bleiben. Werden diese auf Dauer verdrängt, unterdrückt oder nicht verarbeitet, kann dies zu hohen psychischen Belastungen oder gar Erkrankungen führen.

Davon betroffen sind zum Beispiel Pflegekräfte in Altenpflegeeinrichtungen, die alltäglich mit Leid, Sterben und Tod zu tun haben. Oder Ärztinnen und Ärzte sowie und medizinisches Personal in Krankenhäusern, zu deren täglichem „Geschäft“

emotionale Grenzerfahrungen gehören können, die die meisten Menschen glücklicherweise nicht erleben müssen. Oder Callcenter-Angestellte, die permanent mit „schwierigen“ Kundinnen und Kunden umgehen und negative Emotionen weglächeln müssen. Aber auch Triebwagenführerinnen und Triebwagenführer, die nach einem Unfall traumatisiert sind. In all diesen Fällen, in denen Arbeit zur emotionalen Überforderung werden kann, brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Kooperations- und Unterstützungsstrukturen durch Führungskräfte und Unternehmen.



## 2

## Emotionaler Stress hat etwas mit unseren Gefühlen zu tun

Zwischenmenschliche Beziehungen können emotionale Überforderungen verursachen – vor allem dann, wenn man permanent auf Kosten der eigenen Gefühle auf die Gefühle anderer eingehen muss. Interaktionsstress kann so auf Dauer das seelische und körperliche Wohlbefinden beeinträchtigen mit entsprechenden negativen Folgen für die Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Denn emotionale Belastungen enden in der Regel nicht mit Dienstschluss. Sie beeinträchtigen in verstärktem Maße unser Privatleben und damit unsere Erholungszeit. Folgende Faktoren, die teilweise in bestimmten Berufsfeldern vermehrt zu finden sind, können emotionale Überforderung auslösen bzw. verstärken:

- **Hohe Identifikation:** Menschen, die soziale Berufe ausüben, zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Identifikation mit ihrem Beruf aus, sie ergreifen ihn oftmals aus ethischen Überzeugungen. Damit geht ein hoher Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit einher. Wird dieser nicht eingelöst – zum Beispiel aufgrund von ungünstigen Rahmenbedingungen –, kann dies zu Frust und Versagensängsten führen.
- **Beziehungsstress:** Wenn die Beziehung zu anderen Menschen im Mittelpunkt der Arbeit steht, laufen die eigenen Gefühle Gefahr, auf der Strecke zu bleiben, denn oftmals darf man diese nicht offen zeigen. So können durch zwischenmenschliche Konflikte oder Ablehnung durch andere Menschen negative Gefühle entstehen, die unterdrückt werden. Das löst emotionalen Stress aus.
- **Konfrontation mit Grenzsituationen:** Die permanente Auseinandersetzung mit emotional schwierigen Situationen, wie Krankheit, Sterben und Tod, erfordert eine besondere Einstellung. Aber auch bei anderen Tätigkeiten mit und für Menschen kann es belastende Momente geben. Hier ist es wichtig, sich in die Befindlichkeiten der Menschen hineindenken zu können, aber auch, sich davon abzugrenzen.
- **Zunehmende „Emotionsarbeit“:** „Der Kunde ist König“ – Serviceorientierung wird gerade in den Dienstleistungsbranchen immer wichtiger. Wenn Verkaufsinhalte und Produkte sich mehr und mehr gleichen, werden der Umgang mit dem Kunden, die Steigerung seiner Zufriedenheit und seine Bindung an Produkt oder Unternehmen zum potenziellen Wettbewerbsvorteil. Personenbezogene Dienstleistungen können emotionale Arbeit bedeuten und sind damit potenzielle Stressauslöser.

- **Traumatische Erlebnisse:** Im Gegensatz zur permanenten emotionalen Belastung in den sozialen Berufen gibt es Berufe, bei denen ein erhöhtes Risiko besteht, durch ein plötzliches Ereignis, wie zum Beispiel einen Unfall, traumatisiert zu werden. Betroffen sind zum Beispiel Beschäftigte in Verkehrsunternehmen. Ebenso betroffen sind Rettungskräfte oder Feuerwehrleute, die Unfallopfer versorgen müssen.
- **Gewalterfahrungen am Arbeitsplatz:** Erlebnisse, bei denen man Gewalt durch Dritte erfährt, können auch traumatisieren und zu psychischen Beeinträchtigungen führen. So entstehen emotional unangenehme Situationen allein schon, wenn man verbal beschimpft oder bedroht wird. Ein erhöhtes Risiko haben Berufsgruppen mit Publikumsverkehr, wie zum Beispiel Beschäftigte in der Gastronomie, Kontrolleurinnen und Kontrolleure, Taxifahrerinnen und Taxifahrer oder das Kassenspersonal von Supermärkten oder Tankstellen.
- **Stress zu Hause:** Zu den oben genannten Belastungsfaktoren kommen die emotionalen Belastungen des Privatlebens hinzu, die nicht getrennt von der Arbeit betrachtet werden können. Vor allem, wenn sich belastende Lebenssituationen häufen, wie zum Beispiel der Tod naher Angehöriger, finanzielle Sorgen, Wechsel des Wohnsitzes, Scheidungen etc., hebt das den Stresspegel und erhöht das Krankheitsrisiko.

## Fazit

Nur wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten wahrnehmen, können sie sie bei emotionalen Überforderungen wirkungsvoll unterstützen. Bei Berufsgruppen mit erhöhtem Risiko für emotionalen Stress gilt es von seiten des Unternehmens, ein vorausschauendes „Risiko management“ zu betreiben und klar auf Prävention zu setzen.



## 4

## Info

**Was versteht man unter einer posttraumatischen Belastungsstörung?**

Die posttraumatische Belastungsstörung ist eine mögliche Folgeereaktion eines oder mehrerer traumatischer Ereignisse, die an der eigenen Person, aber auch an fremden Personen erlebt werden können. In vielen Fällen

kommt es zum Gefühl von Hilflosigkeit, Angst und Entsetzen, und durch das traumatische Erleben zu einer Erschütterung des Selbst- und Weltverständnisses.

## Exkurs

**Emotionale Herausforderung: Pflegeberufe**

Emotionale Erschöpfung, nachlassende Arbeitsfreude sowie die Empfindung von Abneigung gegenüber den Pflegebedürftigen – das alles können Symptome von Burnout-Zuständen von Beschäftigten in der Pflegebranche sein. Eine Reihe von Studien und Untersuchungen hat gezeigt, dass vor allem Altenpflegekräfte deutlich schlechter abschneiden als viele andere Berufsgruppen, wenn es um die psychische Gesundheit geht. So wurden im Vergleich erhöhte Burnout-Raten sowie mehr psychische Störungen und Beschwerden festgestellt. Außerdem zeigen die Statistiken eine erhöhte Krankenstandsquote für die Beschäftigten in Altenpflegeeinrichtungen. Hinzu kommen eine hohe Fluktuation und vergleichsweise hohe Berufsaussteigerquoten, zum Teil bereits während oder unmittelbar nach der Ausbildung. Nach den Ursachen befragt, beklagte bei Befragungen in Nordrhein-Westfalen rund jede/jeder zweite Beschäftigte Mängel im Führungsverhalten bzw. schlechte

Kooperations- und Unterstützungsstrukturen. So fühlen sich zum Beispiel über 50 Prozent der Altenpflegekräfte von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt, mehr als 40 Prozent sehen sich bei Entscheidungen übergegangen, rund 50 Prozent erfahren am Arbeitsplatz zu wenig Anerkennung und Wertschätzung.

Mögliche Ursachen für Stress und Belastungen in der Altenpflege können sein:

- die Arbeitssituation (Überforderung, Zeitdruck, mangelnde Arbeitsorganisation, wenig Anerkennung),
- Defizite in der eigenen Person (zu hoher Idealismus, fehlerhafte Selbsteinschätzung, hohe Emotionalität),
- Umwelt der Helfenden und Gesellschaft (mangelnde Anerkennung durch das soziale Umfeld und die Gesellschaft bei überhöhten Ansprüchen).



## Exkurs

### Emotionale Herausforderung: Callcenter

Wenn die Spucke wegbleibt: Aus der Aufgabenstellung in einem Callcenter ergeben sich vielseitige Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten. Dazu gehören eine hohe Aufmerksamkeit und Konzentration, Reaktionsanforderungen, starke Belastungen für Stimme und Gehör, emotionale Belastungen durch Zeitdruck und „schwierige“ Kundinnen bzw. Kunden sowie ungewöhnliche und unregelmäßige Arbeitszeiten. Eine Besonder-

heit ist: Psychische und emotionale Belastungen, wie sie in Callcentern entstehen können, wirken indirekt über die Muskelspannung und die Atmung auf die Stimme. Die Stimme wird durch die Anspannung höher und kann dadurch Schaden nehmen. Diese Phänomene sind auch im Volksmund bekannt: „Meine Kehle ist wie zugeschnürt“ oder „Mir bleibt die Spucke weg“.



## Exkurs

### Emotionale Herausforderung: Polizei und Feuerwehr

Notruf, Unfall oder Alarm: Beschäftigte bei Polizei und Feuerwehr sind nicht nur besonderen physischen, sondern auch psychischen Belastungen ausgesetzt. Emotionale Stressoren können Tod oder drohender Tod bei Erwachsenen und Kindern oder Verletzte sein. Um zu helfen und ihrer beruflichen Pflicht nachzugehen, begeben sich Einsatzkräfte bei Polizei und Feuerwehr in Situationen, in denen auch ihr eigenes Leben gefährdet sein kann. Im Einsatz begegnen sie

Gewalt, dem Anblick von entstellten Menschen und Verwüstungen. Sie erleben Menschen mit Schmerzen und Existenzangst. Auch die Familien von Polizisten oder Feuerwehrleuten begleitet häufig die Angst um die Einsatzkraft. Personal bei Polizei und Feuerwehr muss häufig sehr schnell handeln, von der richtigen Entscheidung hängt viel ab. Das Wissen, sich keine falsche Entscheidung erlauben zu dürfen, belastet emotional.



## 6

## Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



### 1. Führungskräfte in besonderer Mission

In Berufen, die ein erhöhtes Risiko von emotionalem Stress aufweisen, sind die Führungskräfte besonders gefragt. Sie müssen sensibel dafür sein, wenn Beschäftigte durch einzelne Situationen oder permanent durch bestimmte Arbeitsbedingungen emotional überfordert sind. Sprechen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die emotional belastet wirken, und signalisieren Sie ihnen in einem persönlichen Gespräch Ihre Unterstützung.

### 2. Mut zu Gefühlen!

Wichtig ist, seinen Beschäftigten klarzumachen, dass sie ihre eigenen Grenzen und Ängste nicht nur selbst erkennen müssen, sondern sie sich auch eingestehen. Natürlich gehören viel Mut und vor allem Vertrauen dazu, persönliche Gefühle und auch emotionale Überforderung nach außen zu zeigen. Niemand möchte gern als Softie oder Weichei wahrgenommen werden. Hier haben Sie eine entscheidende Vorbildwirkung. Machen Sie sich bewusst, dass Ihr eigenes Verhalten die Arbeit und das Verhalten Ihrer Beschäftigten erheblich beeinflusst. Leben Sie vor, dass auch Sie Grenzen haben, um Ihre emotionale Gesundheit zu schützen. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – wenn Sie es für angemessen halten – dabei auch Ihre Gefühle, Ihre Ängste und Ihre persönlichen Wertvorstellungen.

### 3. Üben hilft

Da das Gefühl von Kontrolle und Sicherheit hilft, Stressempfinden zu mindern, sollten emotional belastende Situationen, die öfter auftreten oder die potentiell eintreffen könnten, im Team besprochen und geübt werden. Das ist eine wichtige vorbeugende Maßnahme, um im Fall der Fälle gewappnet zu sein. So ist es für alle Beschäftigten, die viel Kundenkontakt haben, zum Beispiel sehr hilfreich, schwierige oder konfliktbehaftete Gespräche zu trainieren. Hier sind erlernte Bewältigungs- und Kommunikationsstrategien oft Gold wert. Ebenso wichtig wie das Konfliktmanagement ist auch die Fähigkeit zu entspannen, um den eigenen Gefühlshaushalt wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Regen Sie zum Beispiel an, gemeinsam mit Ihrem Team Entspannungstechniken zu erlernen und in den Arbeitsalltag zu integrieren.

### 4. Professionelle Distanz fördern

Gerade Menschen in helfenden Berufen müssen das richtige Verhältnis von Nähe und Distanz erlernen. Das sollte Teil der Ausbildung sein – das eigene Verhalten muss aber in der Berufspraxis immer wieder neu überprüft und reflektiert werden. Vor allem Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger, die sich mit viel Enthusiasmus engagieren und etwas verändern wollen, neigen dazu, ihre persönlichen Bedürfnisse zurückzustellen. Das kann der



Beginn einer Burnout-Spirale sein, wenn nicht gegengesteuert wird. Führungskräfte sind in der Verantwortung, dieses hohe Engagement nicht auszunutzen, sondern stets auch die Gesundheit ihrer Beschäftigten im Blick zu behalten. Motivieren Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Probleme mit der professionellen Distanz haben, Fortbildungs- oder Supervisionsangebote wahrzunehmen.

#### **5. Arbeitsorganisation überprüfen**

Emotionale Überforderung ist nicht das Versagen einer Person, sondern oftmals Ausdruck mangelnder Arbeitsorganisation. So müssen die Tätigkeiten in der Regel unter einem großen Zeitdruck erledigt werden bei gleichzeitig hohem Qualitätsanspruch und großer Verantwortung – egal ob im Krankenhaus, im Heim, im Callcenter oder beim Kundenservice. Das stellt eine Belastung für die Beschäftigten dar. Versuchen Sie, den Zeitdruck bei den Arbeitsabläufen, so weit es in Ihrer Macht steht, zu reduzieren und Arbeitsspitzen zu vermeiden – durch realistische Planungen und klare Absprachen. Überprüfen Sie, inwieweit Organisation und Strukturen Ihren Teammitgliedern wirklich transparent sind und inwieweit sie Mitsprache bei Entscheidungen haben. Das sind zwei wichtige Voraussetzungen für motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### **6. Abschalten**

Die Pausengestaltung hat einen großen Einfluss darauf, inwieweit die Arbeit als stressig und belastend empfunden wird. Bei einer freien Zeiteinteilung neigen Menschen dazu, erst abzuschalten, wenn es eigentlich schon zu spät ist. Deswegen kann es in einigen, gerade emotional anspruchsvollen Berufen sinnvoll sein, über feste Pausenregelungen nachzudenken. Dabei gilt die Regel: Mehr und kürzer ist besser als einmal länger. Achten Sie darauf, dass Ihre Beschäftigten in die Pause gehen und sie für ihre Erholung nutzen – es wird sich für die Gesundheit der Beschäftigten und damit für Ihr Unternehmen auszahlen.

#### **7. Schicht im Schacht!**

Schichtarbeit ist mit verschiedenen Belastungen verbunden, die als Stress erlebt werden und gesundheitliche Beeinträchtigungen nach sich ziehen können. So verschiebt sich zum Beispiel der Schlaf-Wach-Rhythmus. Achten Sie bei der Einsatzplanung darauf, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Schlaf bekommen, den sie brauchen. Denn ausreichend Schlaf ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass wir uns erholen. Wer über die Woche zu wenig Schlaf bekommt, hat ein erhöhtes Risiko „auszubrennen“. Vermeiden Sie zum Beispiel Schaukelschichten, d.h. sowohl Früh- als auch Spätschichten innerhalb einer Woche.



### **8. Erfolgserlebnisse und Anerkennung**

Eine wertschätzende Führungskultur steigert generell die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Vor allem in Berufen, die emotional besonders belastend sein können, wiegen Anerkennung und Erfolgserlebnisse noch einmal mehr. So beklagen zum Beispiel Beschäftigte in helfenden Berufen oftmals mangelnde Wertschätzung durch Führungskräfte, durch ihr soziales Umfeld und durch die Gesellschaft. Das Gefühl, viel zu investieren, aber in seinem Wirken nicht wahrgenommen zu werden, fördert Demotivation und Frustration. Das hilft: Praktizieren Sie eine lebendige Feedback-Kultur in Ihrem Team. Nehmen Sie sich die Zeit, das Engagement Ihrer Kolleginnen und Kollegen zu würdigen. Schnell können lobende Worte im Arbeitsalltag untergehen.

### **9. Gezielt motivieren**

Über Wertschätzung und Anerkennung hinaus gilt es für Führungskräfte, ihre Beschäftigten gezielt zu motivieren und zu stärken. Das steigert nicht nur ihre Leistungsfähigkeit, sondern auch ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber

emotionalen Belastungen. Weiterbildungsangebote aber auch kleine Maßnahmen, wie zum Beispiel ein regelmäßiges Frühstücksbuffet für die Angestellten, werden als motivierend und wertschätzend wahrgenommen. Außerdem bieten solche Anlässe auch den idealen Rahmen für den kollegialen Austausch (siehe auch Punkt 10).

### **10. Kommunikation im Team**

Eine offene Gesprächskultur und Zusammenhalt im Team sind der beste Puffer für emotionalen Stress. Schaffen Sie als Führungskraft Orte und Zeiten für den regelmäßigen Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Viele Gefühle und Erlebnisse können mithilfe kollegialer Beratung und Unterstützung am besten thematisiert und verarbeitet werden – weil man den gleichen Erfahrungshorizont teilt. Außerdem können Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger vom Wissen erfahrener Kolleginnen und Kollegen profitieren. Eventuell macht es Sinn, eine externe Person zur Beratung und Moderation oder eine zusätzliche Supervision (z. B. bei Teamkonflikten) hinzuzuziehen.



# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Aufklärung und Information

Welche Risiken haben Beschäftigte im Unternehmen, emotionalem Stress ausgesetzt zu sein? Wo liegen besondere Gefahren für die psychische Gesundheit? Jedes Unternehmen sollte sich im Rahmen von gesundheitlichen Gefährdungsbeurteilungen über die Art und den Umfang der besonderen emotionalen Belastungen seiner Beschäftigten bewusst werden. Diese können sehr vielfältig sein – von Dauerstress im Kunden- oder Patientenkontakt bis hin zu einmaligen Extremsituationen, die eine posttraumatische Belastungsstörung nach sich ziehen können. Hier ist angeraten, die Beschäftigten über bestehende Risiken aufzuklären und zu informieren und gleichzeitig im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements Maßnahmen einzuleiten, die die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schützen und Belastungen vermeiden.

## 2. Was tun im Notfall?

In Unternehmen, die ein erhöhtes Risiko für Traumatisierungen aufweisen, ist der Betrieb verpflichtet, Notfallpläne auszuarbeiten, die die Betreuung und die Wiedereingliederung von traumatisierten Beschäftigten regeln. Als eine einfache, aber wirksame Maßnahme bieten sich Nachbesprechungen der Situation in Gruppen an. Die Moderation kann dabei durchaus von psychologischen Laien wahrgenommen werden. Ideal sind auch allseits akzeptierte Vertrauenspersonen für die traumatisierten Beschäftigten. Diese sollten zudem in der Lage sein, schnell und unbürokratisch den Betroffenen praktische Hilfestellungen zu geben (z. B. die Organisation der Fahrt nach Hause). Gute Erfahrungen bei der Wiedereingliederung oder bei Vertrauenspersonen wurden in der Praxis

auch mit Menschen aus den Unternehmen gemacht, die die gleiche Erfahrung wie die Betroffenen teilen und damit über ein besonderes Einfühlungsvermögen verfügen („Peer Counseling“).

## 3. Gut vorbereitet sein

Eine gute Vorbereitung gibt Sicherheit in unsicheren Situationen. So sollten präventive Maßnahmen und Angebote Beschäftigte in die Lage versetzen, auf extreme emotionale Belastungen adäquat zu reagieren. Hier helfen Schulungen und Trainings, die über mögliche Risiken informieren sowie Hintergrundwissen und Bewältigungsstrategien vermitteln. Außerdem sollte in den Kursen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geübt werden, wie man auch in schwierigen Situationen die emotionale Kontrolle behält.

## 4. Auf den Anfang kommt es an

Oftmals sind Beschäftigte trotz ihrer beruflichen Qualifikation und Ausbildung nicht ausreichend darauf vorbereitet, was sie an extremen oder emotional anstrengenden Situationen im Arbeitsalltag erwarten kann. Hier fehlt einfach die Routine im Umgang mit dauerhaftem Gefühlsstress. Unternehmen sollten daher eine Ausbildung fördern und fordern, die den Aspekt der emotionalen Anforderungen und Strategien zu ihrer Bewältigung stärker in ihre Curricula aufnimmt.

## 5. Von den Erfahrungen der anderen profitieren

Unternehmen, die sich mit anderen Unternehmen oder Partnern in Netzwerken engagieren oder Kooperationen pflegen, können wiederum von den Erfahrungen und Lösungen der



anderen profitieren. Der Austausch kann zum Beispiel innerhalb einer Branche im Rahmen eines Arbeitskreises zum Thema emotionale Überforderung stattfinden. Außerdem empfiehlt sich für die Unternehmen, alle Erkenntnisse über Stress und emotionale Belastungen an einer zentralen Stelle zu sammeln und deren Abrufbarkeit (z. B. über das Internet) sicherzustellen.

### **6. Psychologische Beratung und Begleitung**

Beschäftigte, die besonderen emotionalen Anforderungen ausgesetzt sind, brauchen die kontinuierliche Unterstützung durch das Unternehmen bzw. durch professionelle, auf die Bedürfnisse im Unternehmen geschulte Expertinnen und Experten. Hier bieten sich zum Beispiel Mitarbeiterberatungen (EAP) an, die mit internen oder externen Fachkräften bei Problemen mit Rat und Tat zur Verfügung stehen. Im Einzelfall sollte auch die Begleitung durch eine Supervision in Betracht gezogen werden.

### **7. Gesundheits- und Fitnessangebote**

Eine wichtige Voraussetzung, um Beschäftigte immun gegen den Gefühlsstress zu machen, ist, ihre geistige und körperliche Fitness zu verbessern. Ressourcen stärken – heißt das Zauberwort. Oftmals macht es Sinn, diese betrieblichen Gesundheitsangebote direkt in den Arbeitsalltag zu integrieren. Gerade in emotional anstrengenden Jobs können zum Beispiel regelmäßige Entspannungsübungen im Team während der Arbeitszeit hilfreich sein (Aktiv-Pausen).

### **8. Individuelle Entwicklung im Mittelpunkt**

Es gibt viele Berufe, die Menschen nicht ein Leben lang ausüben können – weil sie physisch und psychisch große Belastungen bedeuten, die auf Dauer und mit zunehmendem Alter nicht mehr zu bewältigen sind. Hier müssen Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Lösungen anbieten bzw. gemeinsam mit

ihren Beschäftigten erarbeiten, wie Karrieren in einzelnen Lebensphasen gestaltet sein können. So sollten Unternehmen dem Wunsch nach Jobrotation entgegenkommen, um einseitige Belastungen zu vermeiden. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Richtung Fachexpertin/Fachexperte weiterzuentwickeln oder zu Führungskräften. Hier können sie ihre Expertise, ihr Wissen und ihre Erfahrungen sinnvoll einbringen.

### **9. Balance von Privatleben und Beruf**

Menschen in Berufen, die mit besonders hohen Anforderungen und Risiken für die Gesundheit verbunden sind, brauchen auch eine besondere Unterstützung ihrer Arbeitgeberin/ihrer Arbeitgebers, was ihre Lebensbalance angeht. So kann ein glückliches und stabiles Privatleben den emotionalen Stress auf der Arbeit gut ausgleichen. Gibt es jedoch Zeitkonflikte und Druck bei der Lebensorganisation, ist der Mensch auch anfälliger für emotionale Überforderungen im Job. Unternehmen sollten sich dieser Verantwortung stets bewusst sein. Sie handeln zudem im eigenen Interesse: Die Rekrutierung von Fachpersonal gerade für „helfende Berufe“ wird in Zukunft immer schwieriger. Hier gilt es, sich als Arbeitgeberin/Arbeitgeber zu profilieren, die/der die Work-Life-Balance fördert.

### **10. Anerkennungskultur**

Besondere Leistungen für andere Menschen und die Gesellschaft verdienen Anerkennung. Dies gilt es als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern. Eine faire Bezahlung, die dies widerspiegelt, sollte zudem selbstverständlich sein. Menschen, die auch und vor allem aus idealistischen Gründen einen Beruf ergreifen, legen dabei nicht Wert auf Lobroutinen, sondern vielmehr auf ehrliches Feedback, Mitsprache und Beteiligung, echte Gestaltungsspielräume sowie Möglichkeiten der individuellen Entwicklung.



# Selbst- management

9

- Was kann das Unternehmen tun, um ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten zu fördern?
- Wie gehe ich als Führungskraft mit meiner eigenen Gesundheit um, insbesondere in Phasen von hoher Beanspruchung?
- Was kann das Unternehmen tun, um Überforderungen von Führungskräften zu vermeiden?

## Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

- Was kann das Unternehmen tun, um ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten zu fördern?
- Wie gehe ich als Führungskraft mit meiner eigenen Gesundheit um, insbesondere in Phasen von hoher Beanspruchung?
- Was kann das Unternehmen tun, um Überforderungen von Führungskräften zu vermeiden?

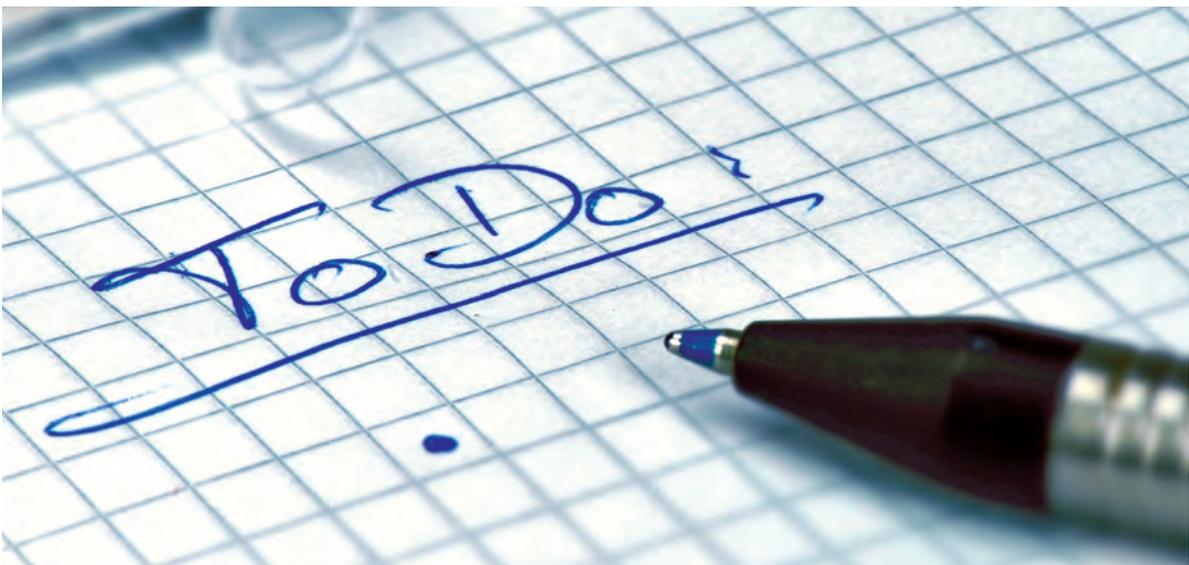


## Einführung

### So bleiben Sie und Ihr Team leistungsstark

Auf Ihnen als Führungskraft lastet ganz besondere Verantwortung: Einerseits stehen Sie selbst unter steigendem Erfolgs- und Zeitdruck und leiden unter zunehmender Arbeitsverdichtung. Andererseits müssen Sie Ihre Beschäftigten motivieren, die Aufgaben bestmöglich zu erfüllen und Höchstleistungen zu bringen. Und dabei sollen Sie immer ein offenes Ohr für gestresste Beschäftigte haben. Schnell kann das zu Überforderung führen. Ein ganz normaler Arbeitstag geht meis-

tens auch am Feierabend weiter. Wer dabei ständig erreichbar ist, auf Blackberry & Co. sogar bei Freizeitaktivitäten nicht verzichten kann, ist auf dem besten Wege, seine Gesundheit zu gefährden. Denn wenn Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen, fehlen nötige Erholungsphasen. Vielen Führungskräften fällt es schwer, den Fokus auf ihre eigene Gesundheit zu legen. Doch nur wenn es Ihnen selbst gut geht, können Sie Ihre vielfältigen Sach- und Personalaufgaben mit Erfolg bewältigen.



## Info

### Sind Sie ein gutes Vorbild?

Wer nicht richtig fit ist, kann langfristig keine gute Leistung bringen. Das gilt auch für Sie als Führungskraft. In Ihrer Position sind Sie ein Vorbild. Schaffen Sie Ihre Arbeit in der Regel ohne Zwölf-Stunden-Schichten? Gönnen Sie sich auch mal einige Wochen Urlaub am Stück? Sorgen Sie für Ihre eigene Gesundheit – mit ausgewogener Ernährung und ausreichend

Bewegung? Oder leiden Sie etwa an der so genannten Hetzkrankheit? Gerade Führungskräfte achten häufig zu wenig auf ihre eigene Gesundheit und reiben sich im Arbeitsalltag auf. Nur wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen, haben Sie auch ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Verständnis für deren Belange.



## Selbstmanagement – eine Schlüsselqualifikation

Kaum eine Führungskraft kann beschließen: Ab heute mache ich mir keinen Stress mehr. Denn Phasen der starken Belastung gehören zum Berufsprofil. Das Spektrum der täglichen Herausforderungen ist breit: Sie müssen Konflikte bewältigen und belastende Anforderungen abpuffern.

Im Alltag tauchen zahlreiche Situationen auf, die die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigen können – Sie ebenso wie Ihre Beschäftigten. Das muss aber nicht sein: Sie können viel dafür tun, um besser mit Stresssituationen zurechtzukommen und Dauerstress zu vermeiden. Sich und andere gesund führen ist eine der Schlüsselqualifikationen im heutigen Arbeitsalltag. Dabei hat Ihre eigene Gesundheit erst mal Vorrang. Denn wenn Sie als Führungskraft gestresst sind, erschöpft und ausgebrannt, werden Sie kein Auge dafür haben, wie es Ihren Beschäftigten geht. Dann liegt Ihre Aufmerksamkeit eher bei Ihnen selbst.

- Die Zahl der Führungskräfte in Deutschland, die unter beruflichem Dauerstress leiden, steigt. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2011) ist vor allem das mittlere Management wegen seiner „Sandwich-Position“ gefährdet. Denn in dieser Rolle erhalten die Managerinnen/Manager Druck von oben und unten. Als Gründe nennen die befragten Personalleitungen den starken Erfolgsdruck, den Zeitdruck, die ständige Erreichbarkeit, fehlenden Ausgleich in der Freizeit und Arbeitsverdichtung.

- Haben Sie einen hohen Krankenstand in Ihrer Belegschaft? Zeit, etwas daran zu ändern. Denn ob Ihre Arbeitskräfte gesund und leistungsfähig sind, hängt zu einem guten Stück von Ihrem Führungsstil ab. Ein Kreislauf: Fallen Arbeitskräfte wegen Krankheit aus, müssen weniger Beschäftigte das gleich gebliebene Arbeitspensum bewältigen. Das erhöht den Druck und das Stressempfinden. Mit der möglichen Folge: Der Krankheitsstand steigt, die Arbeitsqualität sinkt.

### Fazit

Stress lässt sich durch Belastungsabbau und durch Ressourcenaufbau bewältigen. Sie haben als Führungskraft einen großen Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten.

- Als Multiplikator können Sie aktiv Maßnahmen zur Gesundheitsförderung einleiten.
- Als Vorbild können Sie positives Verhalten vorleben, beispielsweise was die Pausengestaltung oder die Ernährung betrifft.
- Über Ihren Führungsstil und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen tragen Sie wesentlich zum Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.

## 4

## Was Sie als Führungskraft tun können: 10 Tipps und Lösungen



### 1. Regelmäßige Pausen einschieben

Hastig vor dem Rechner sein Mittagessen herunterzuschlingen spart zwar Zeit. Aber nur auf den ersten Blick: Wer sich keine Muße für Pausen nimmt, arbeitet insgesamt wesentlich unproduktiver. Schieben Sie daher über den Tag verteilt regelmäßige Pausen ein. Verbringen Sie Ihre Mittagspause nicht arbeitend am Schreibtisch oder auf der Hetze zum nächsten Termin. Nur so können Sie sich regenerieren und bleiben den ganzen Tag leistungsfähig. Studien zeigen: Pausen wirken am besten als Erholung, wenn sie zeitnah an der Belastung liegen. Ein Urlaub kann daher monatelangen Stress nicht ausgleichen.

### 2. In der Freizeit für Ausgleich sorgen

Menschen, die den ganzen Tag unter Strom stehen, fällt es häufig schwer, am Wochenende oder nach Feierabend untätig zu sein. Zwingen Sie sich deshalb nicht dazu. Nichtstun ist nicht unbedingt erholsam. Erholung ist Abwechslung. Das bedeutet: Bewegung für den Büroarbeiter. Stille für den Vielredner. Etwas Kreatives als Ausgleich zum stark strukturierten Arbeitstag: Wer sich zum Entspannen nicht auf die Couch legen möchte, findet sicher einen aktiveren Ausgleich. Zu einem ausgeglichenen Leben gehören auch stabile soziale Beziehungen. Kümmern Sie sich um Menschen, die Ihnen nahestehen. Sie bringen

Ihnen Wertschätzung entgegen und unterstützen Sie bei Problemen im Alltag und Arbeitsleben. Wer gut mit anderen „vernetzt“ ist, hat zudem ein geringeres Risiko für psychische Gesundheitsprobleme.

### 3. Die Informationsflut stoppen

50 neue E-Mails in einer Stunde, schon wieder ein wichtiger Anruf. Ständige Unterbrechungen stören unsere Konzentration und steigern den Stresspegel. Wer gute Leistungen bringen möchte, braucht Zeiten des ungestörten Arbeitens. Schalten Sie deshalb einen Gang herunter: Schaffen Sie sich Zeitintervalle, in denen Sie nicht erreichbar sind und Aufgaben ungestört abarbeiten können. Stellen Sie den Ton bei eingehenden E-Mails aus. Nicht jede Mail muss sofort beantwortet werden: Bearbeiten Sie E-Mails besser im Block. Das reduziert ständige Unterbrechungen und ist effektiver.

### 4. Stressfaktor Meeting eindämmen

Meetings sind häufig echte Zeitfresser. Prüfen Sie bei jeder Meeting-Anfrage: Was ist die Agenda? Ist das Thema für mich wirklich relevant? Oder liegt es thematisch mehr im Bereich eines Kollegen/einer Kollegin? Falls das Meeting irrelevant ist – freundlich absagen. Und: Ein Meeting ohne Protokoll und Ergebnisse für nächste Arbeitsschritte ist ein überflüssiges Meeting.



### 5. Delegieren optimieren

Vor allem Fachfragen oder Detailprobleme können versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft besser lösen als Sie selbst. Lernen Sie abzugeben. Achten Sie dabei auf eine Win-win-Situation. Überlegen Sie: Welcher meiner Beschäftigten ist für welche Aufgabe besonders geeignet? Wer könnte von einer Aufgabe profitieren, sich daran entwickeln? Denn nichts ist für Erholungsphasen so hinderlich wie das fragwürdige Gefühl, unverzichtbar zu sein.

### 6. Arbeitsmythen entlarven

Eine Menge Stress wird durch Job-Mythen wie diese ausgelöst: Wer nicht immer erreichbar ist, will nicht weiterkommen. Wer seinen Urlaub wichtig nimmt, ist nicht engagiert genug. Eine Führungskraft muss alles wissen und darf keine Fehler machen. Diese Mythen zwingen Sie in ein Korsett. Das ist anstrengend und wenig hilfreich, um Ihre Führungsaufgabe im schnelllebigen Alltag eines Unternehmens gut zu erfüllen. Orientieren Sie sich lieber an Ihren persönlichen Werten für „gute Arbeit“. Das könnte so aussehen: Etwas nicht zu wissen, ist kein Problem – man muss nur wissen, wen man fragt. Es ist besser, eine pragmatische Lösung zeitgerecht umzusetzen, als die perfekte Lösung zu suchen.

### 7. Unterstützung annehmen

In der Führungsebene ist es oft einsam. Viele Entscheidungen muss man allein treffen. Doch wenn soziale Unterstützung fehlt, macht das nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schaffen, sondern auch der Chefin/dem Chef. Nehmen Sie die Angebote Ihres Unternehmens an: Das können regelmäßige Weiterbildungen im Bereich Mitarbeiterführung sein oder auch ein persönliches Coaching oder Supervision. Es ist ein wenig wie im Sport: Talent allein reicht nicht aus. Kein Spitzensportler kommt ohne regelmäßiges Training aus. Trainieren Sie Ihre Führungsqualitäten ebenso wie Ihre Stresskompetenz. Auch hilfreich: Tauschen Sie sich mit Kolleginnen bzw. Kollegen aus, denen Sie vertrauen. Zum Beispiel in beruflichen Netzwerken.

### 8. Wertschätzung leben

Beginnen Sie bei sich selbst. Vermutlich sind Sie es als Führungskraft gewohnt, Ihre Arbeit kritisch zu betrachten – und am Ende des Tages ist nie alles geschafft, was Sie sich vorgenommen hatten. Richten Sie den Blick statt auf die To-Do-Liste auch täglich auf die Hat-gut-geklappt-Liste. Holen Sie sich aktiv die guten Momente des Tages in den Sinn. Das stärkt Ihre psychische Widerstandskraft und schärft den Blick für das, was Ihnen wichtig ist.

## 6

**9. Reflexion und Eigensinn pflegen**

Nie war der Sinn für die persönlichen Werte und Ziele so wichtig für die psychische Balance wie heute. Denn wer seine Werte an den Zielen des Unternehmens festmacht, müsste oft den Kurs wechseln. Die Folge: Man fühlt sich irgendwann fremdbestimmt und orientierungslos. Fragen Sie sich lieber: Was ist mir persönlich wirklich wichtig: Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln, mich persönlich weiterzuentwickeln, ein ausgeglichenes Leben zu führen? Überlegen Sie, wie Sie Ihre persönlichen Werte auch im Rahmen der wechselnden Vorgaben und Ziele der Geschäftsleitung im Arbeitsalltag aktiv einbringen und leben können. Manchmal muss man dafür kreativ sein. Um seinen Sinn für das Eigene zu pflegen, braucht man Orte der Reflexion – ganz gleich, ob beim Spaziergang oder bei der Meditation.

**10. Mit Zielvorgaben umgehen**

Als Führungskraft sind Sie oft in der paradoxen Situation des „mächtigen Machtlosen“. Für Ihre Beschäftigten sind Sie machtvoll – und dementsprechend hoch sind die Erwartungen an Sie. Zugleich sind Sie aber auch eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter des Unternehmens – und insofern auch mit Vorgaben „von oben“ konfrontiert. Machen Sie sich diese Position klar – und finden Sie Ihre persönliche Haltung dazu. Welche Vorgaben können Sie an Ihre Beschäftigten „einfach durchreichen“? Welche Vorgaben sprengen die Kapazität Ihres Teams oder machen in Ihren Augen keinen Sinn? Auf den ersten Blick scheint es zwar anstrengender, kritisch zu prüfen – und bei Bedarf zu widersprechen –, wenn Sie von Ihrer Chefin/Ihrem Chef unrealistische Zielvorgaben bekommen. Doch auf Dauer zahlt es sich nicht aus, wenn Sie als Führungskraft „Wünsche“ von oben einfach nur durchreichen – denn dieses Verhalten macht Ihnen am Ende noch mehr Stress: überlastete, unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für Sie selbst auch ein Haufen mehr Arbeit.

**Selbstoptimierung: Der persönliche Coach**

Gerade Führungskräften fehlt oft die Balance zwischen An- und Entspannung. Nicht immer muss es gleich eine Therapie sein. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, sich einen Personal Coach „zuzulegen“, der sich gezielt um Ihre Bedürfnisse und die eigenen „Stress-Fallen“ kümmert? Ein Coaching ist kurzfristig und problemlösungsorientiert angelegt. Gemeinsam mit dem Coach suchen Sie z. B. in Ihrem Terminkalender Zeitfenster für eine Entschleunigung.

# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen: 10 Tipps und Lösungen



## 1. Problem erkennen: Unterziehen Sie Ihr Unternehmen einem Check

Führungskräfte haben nicht nur eine Vorbildfunktion für ihre Beschäftigten und Einfluss auf die Arbeitsorganisation. Sie stehen auch selbst unter großem Erfolgs-, Zeit- und Verantwortungsdruck. Am Anfang allen Handelns steht daher die Analyse: Wie fit ist Ihr Unternehmen in Sachen Gesundheitsmanagement für Führungskräfte? In welchen Bereichen sind Sie bereits aktiv und wo haben Sie noch Handlungsbedarf? Denn für Unternehmen lohnt es sich, gezielt in die Gesundheit seiner Führungskräfte zu investieren. Beispielsweise durch ein Unternehmensleitbild, das auf die Gesundheitsförderung der Führungskräfte Bezug nimmt, und durch Angebote, die auf Führungskräfte zugeschnitten sind.

## 2. Führen kann man lernen: Führungskräftebildungen

Wie lässt sich das Thema Gesundheit in den Führungsalltag integrieren? Spezielle Trainings unterstützen Führungskräfte dabei. Denn motivierte, leistungsfähige und gesunde Vorgesetzte schaffen die Voraussetzungen für leistungsbereite und gesunde Beschäftigte. Die Teilnehmer der Schulungen lernen einen Führungsstil, der die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch deren Leistungsfähigkeit erhält und das Engagement der Beschäftigten fördert. Sie werden dafür sensibilisiert, psychische Belastungen und Störungen bei sich selbst und ihren Beschäftigten rechtzeitig zu erkennen

und sie zu überzeugen, Hilfe von außen anzunehmen. Nicht zuletzt lernen sie eine wertschätzende Führung und Kommunikation.

## 3. Gesundheitsangebote zur Prävention

Führungskräfte müssen besonders fit sein, um gegen Stress und Überlastung zu bestehen. Gesundheitsprogramme in Unternehmen richten sich nicht nur an Beschäftigte in mittleren und unteren Hierarchieebenen, sondern auch an Führungskräfte: Das Spektrum der möglichen Präventionsangebote ist breit. Es reicht von Sportkursen, Ernährungskursen, Rückenschulen bis zu Kursen zur Tabakentwöhnung oder zum Stress- und Zeitmanagement.

## 4. Sorgentelefon für Führungskräfte

Als Führungskraft muss man sich nach außen hin souverän und belastbar geben. Doch hinter der Fassade kann sich oft Angst vor dem Versagen verbergen. Wie gehe ich als Führungskraft damit um, wenn ich mich der hohen Verantwortung und dem Druck von außen nicht mehr gewachsen fühle? Offen darüber zu sprechen oder Hilfe einzufordern ist jedoch meistens tabu. Zu groß ist die Angst, die Anforderungen nicht zu erfüllen oder auf der Karriereleiter nach unten zu fallen. Auch für Führungskräfte wächst daher der Bedarf an individueller, vertraulicher Beratung. Eine professionelle Hilfe können Beratungs-Hotlines anbieten. Dort analysieren ausgebildete Fachkräfte die jeweilige Situation und helfen dabei, Lösungsansätze zu erarbeiten. Alles kann dabei zur Sprache kommen – von Problemen mit dem eigenen Stressempfinden bis zu Hierarchiekonflikten.



### 5. Gesundheits-Check-up für Führungskräfte

Nicht jede Führungskraft erklärt auch ihre Gesundheit zur Chefsache. Beim kleinsten Ziehen im Magen gleich zur Ärztin/zum Arzt? Dafür bleibt im Alltag keine Zeit. Menschen mit vollem Terminkalender brauchen einen Check-up, der sich nach ihren Terminen richtet, alles möglichst schnell, effektiv, an einem Tag und im Umkreis. Zahlreiche Unternehmen organisieren daher in regelmäßigen Abständen Vorsorgeuntersuchungen. Dienstleister wie Kliniken und Ärztinnen/Ärzte übernehmen die Untersuchungen im Auftrag der Unternehmen. Seriöse Gesundheitschecks sind individuell auf die Patienten abgestimmt und richten sich nach ihren Vorerkrankungen, ihrem Alter und der jeweiligen speziellen Situation. Das Spektrum reicht vom Sehtest über kardiologische Untersuchungen bis zum Bluttest und Impfungen und der Früherkennung von Krebserkrankungen.

### 6. Führungskräfte auf dem Prüfstand

Führungskräfte fungieren als Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten – und sind damit zentral, wenn es darum geht, die Unternehmensziele in operative Handlungen umzusetzen. Aber wie steht es um die jeweilige Sozialkompetenz der Führungskräfte, um ihre Fähigkeit zur gesunden Führung? Unterstützen die Vorgesetzten ihre Beschäftigten dabei, mit Phasen starker Belastung umzugehen? Erkennen sie, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter belastet

sind? Setzen sie zeitlich erreichbare Ziele? Auch ob sie ein Vorbild sind und die Werte des Unternehmens leben, lässt sich durch Mitarbeiterbefragungen erfassen. Ein erster Schritt zur Änderung.

### 7. Führung ist teilbar

Eine Teilzeitstelle und Führungsverantwortung galten lange als unvereinbar. Langsam lässt sich ein leichter Gegentrend beobachten: Immer mehr Unternehmen bieten auch Führungspositionen in Teilzeit an. Expertinnen und Experten schätzen, dass heute schon jede zehnte Führungskraft in Teilzeit arbeitet, meist auf 60- bis 80-Prozent-Stellen, oder sich eine Stelle mit einer Kollegin/einem Kollegen teilt. Die Erfahrung zeigt nämlich: Auch Führungsaufgaben lassen sich mit Teilzeitarbeit erledigen. Jedoch ist hierfür die Offenheit des Unternehmens, neue Wege einzuschlagen, Grundvoraussetzung. Wenn Führungskräfte dann noch Unterstützung hinsichtlich der Flexibilisierung ihrer Arbeit (Arbeitsort und -zeit) erhalten, dann können die Vorteile von der Arbeitgeberin/vom Arbeitgeber voll ausgeschöpft werden: die Führungskräfte sind motivierter und engagierter. Wegen der besseren Work-Life-Balance arbeiten sie zwar weniger, dafür oft aber effizienter. Wer vor allem das Potenzial qualifizierter weiblicher Fachkräfte nutzen will, sollte hier investieren. Und last, but not least: Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich ihrem Unternehmen auch langfristig verbunden.

### **8. Zeit für die Auszeit: Unterstützung der Work-Life-Balance**

Neuer Elan, mehr Motivation und frische Ideen: All das können Beschäftigte mitbringen, wenn sie aus einem Sabbatical zurückkommen. Ob ein Engagement in sozialen Projekten, eine Weltreise oder Zeit für Hobby und Familie: Unterstützt das Unternehmen seine Beschäftigten bei einer ausgewogenen Work-Life-Balance und gibt ihren Interessen mehr Raum, kann dies positive Auswirkungen auf die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen sowie auf Krankheits- und Fehlzeiten haben.

### **9. Ressourcen aktivieren: Supervision, Coaching und Resilienz-Training**

Burnout-Symptomen vorbeugen, gesundheitliche Krisen bewältigen oder die Work-Life-Balance wieder ins rechte Lot rücken: Wer seinen Führungskräften maßgeschneiderte Coaching-Programme oder Supervision ermöglicht, investiert in deren Gesundheit. Ob Einzelcoaching oder kleine Gruppen: In einer respektvollen Atmosphäre begleiten die Coaches oder Supervisoren ihre Klientinnen

und Klienten kurz oder längerfristig und beraten sie bei persönlichen Veränderungen. Mit dem Ziel: die Klienten befähigen, Probleme eigenständig zu bewältigen, blockierte Denkvorgänge aufzuspüren und sie in Richtung Lösungsdenken zu verändern. Manche Menschen lassen sich von Belastungen, Misserfolgen und Lebenskrisen nicht unterkriegen, sondern meistern diese gleich einem „Stehaufmännchen“. Auch das kann trainiert werden – durch ein Resilienz-Training.

### **10. Führungskräften den Rücken stärken**

Führungskräfte messen sich traditionell an ihrer Leistung und der Leistung ihrer Abteilung. In Zeiten ständigen Wandels bedeutet Leistung jedoch etwas anderes als früher. Eine moderne Unternehmenskultur sollte deshalb verstärkt darauf ausgerichtet sein, gute Personalführung wertzuschätzen; beispielsweise, indem diese zum Inhalt von Zielvereinbarungen der Führungskräfte wird oder relevant für Beförderungen ist.



10

Arbeitshilfen

## SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen

Fehlende oder unspezifische Arbeitsziele führen in jedem noch so motivierten Team schnell zu Demotivation. Unrealistische Zielvorgaben erzeugen Druck. Trauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deshalb etwas zu, fordern Sie Leistung – aber bleiben Sie dabei realistisch. Konkrete, erreichbare und messbare Ziele tragen maßgeblich zur Leistungsbereitschaft bei.

Eine hilfreiche Orientierung für solche Zielvereinbarungen bietet die so genannte SMART-Formel:

### **S = spezifisch:**

Formulieren Sie Ziele möglichst konkret, verständlich und eindeutig, so dass sie für den Beschäftigten nachvollziehbar sind: Was genau soll in welchem Umfang erreicht werden? Die vereinbarten Ziele sollten Sie am besten schriftlich fixieren.

### **M = messbar:**

Definieren Sie messbare Kriterien: An welchen Maßstäben soll die Zielerreichung überprüft und gemessen werden?

### **A = attraktiv:**

Die Ziele sollten Sie so formulieren, dass sie für ihren Beschäftigten anspruchsvoll und herausfordernd sind, dabei aber akzeptabel und durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter aktiv beeinflussbar.

### **R = realistisch:**

Achten Sie darauf, dass die vereinbarten Ziele die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter weder unter- noch überfordern, also unter den gegebenen Umständen und mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sind.

### **T = terminiert:**

Haben Sie eine Frist gesetzt, innerhalb der das Ziel erreicht werden soll? Bei besonders umfangreichen und/oder langen Aufgaben legen Sie Zwischenziele fest.



## 2

## So loben Sie richtig: Fünf Regeln

### 1. Nur aufrichtiges Lob zählt

Ein Lob erzielt nur die gewünschte Wirkung, wenn der Anlass relevant ist. Loben Sie deshalb nicht routinemäßig, sondern nur, wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter sich tatsächlich besonders engagiert, die Leistung verbessert oder etwas Außergewöhnliches geleistet hat.

### 2. Nicht halbherzig loben

Zeigen Sie, dass Sie genau beobachten können und loben Sie deshalb pointiert die Leistung, die Ihnen besonders gefallen hat. Das kann der persönliche Einsatz sein, ein gelungener Projektabschluss oder insgesamt eine Verbesserung der Arbeit. Benennen Sie dabei genau, was Sie lobenswert finden. Ein pauschales „Gut so!“ oder „Prima!“ lässt sich zwar einfacher verteilen, ist jedoch auch weniger wirksam.

### 3. Nicht nur die Ergebnisse loben

Es ist kontraproduktiv, wenn immer nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Lob erhalten, deren Leistung herausragend und offensichtlich ist. Wichtig ist, auch diejenigen mitzunehmen, deren Ergebnisse nicht hervorstechen, die jedoch

besonders gut im Team gearbeitet haben oder die vielleicht eine originellere oder innovativere Arbeitsweise hatten. Auch ein gelungener Prozess kann lobenswert sein!

### 4. Kein Mittelmaß loben

Entscheiden Sie für sich, wann Sie etwas lobenswert finden. Ein Lob soll ihre Beschäftigten zu voller Leistung anspornen. Vermeiden Sie, Alltägliches und Selbstverständlichkeiten zu loben. Wenn Sie zu sehr in Ihren Ansprüchen schwanken, sorgt das bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Verunsicherung.

### 5. Lob gezielt verteilen

Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig und gezielt loben. Denn jedes gut platzierte Lob spornt an. Wer nie für seinen Einsatz Lob erhält, wird mit der Zeit frustriert und unzufrieden. Aber aufgepasst: Zu häufiges Lob senkt die Wirksamkeit und sorgt für Gewöhnung: Man kann seine Beschäftigten auch vom Lob abhängig machen. Sie würden dann nur noch arbeiten, wenn sie gelobt werden.



# Familienfreundliche Unternehmen: Mögliche Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance

**Beratung schon vor der Geburt eines Kindes:**

über organisatorische und finanzielle Aspekte des Übergangs von Berufstätigkeit in Mutterschutz und Elternzeit.

**Betriebseigene oder werksnahe Kindertagesstätten:**

Sie bieten den Beschäftigten eine zuverlässige Betreuungseinrichtung für den Nachwuchs. Darüber hinaus kann ein vom Unternehmen eingerichteter Familienservice eine kurzfristige Kinder-Notfallbetreuung organisieren und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Suche und Vermittlung von Tagesmüttern bzw. Tagesvätern unterstützen.

**Ferienprogramme für Mitarbeiterkinder:**

von Workshops zu Themen des Unternehmens, über Projekttag bis hin zu Ferienspielen.

**Unterstützung durch pensionierte Kolleginnen und Kollegen:**

zu Ferienzeiten und bei ungewöhnlich hohen Arbeitsbelastungen können pensionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden, die das vorhandene Personal unterstützen.

**Flexible Arbeitszeit:**

für die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen sind flexible Arbeitszeitmodelle, wie Monats- und Jahresarbeitszeitkonten, Sabbaticals oder Zeitwertkonten eine wertvolle Unterstützung.

**Flexibler Arbeitsort:**

nicht alles muss vom Büro aus gemacht werden: Flexible Regelungen zum Arbeitsort sind ein wichtiger Baustein, um Berufliches und Privates unter einen Hut zu bekommen.

**Während der Elternzeit:**

Job-Patenschaften bieten die Möglichkeit, dass Kolleginnen und Kollegen in einer Auszeit den Kontakt zum Unternehmen halten können. Das gilt genauso für Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen durch Beschäftigte in Elternzeit.

**Wiedereinstiegsseminare:**

informieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Auszeit darüber, was in ihrer Abwesenheit passiert ist und welche Möglichkeiten des Einstiegs offen stehen.

**Teilzeit-Berufsausbildung:**

bietet eine gute Möglichkeit für Alleinerziehende, die sich für einen (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben qualifizieren möchten.

**Bei belastenden familiären Situationen**

stehen speziell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einer Schweigepflicht unterliegen, betroffenen Kolleginnen und Kollegen beratend zur Seite.

## 4

## Vereinbarungen zur Erreichbarkeit von Beschäftigten

Smartphones und mobiles Internet bieten neue Möglichkeiten im Hinblick auf die flexible Gestaltung und Verbindung von Arbeit und Freizeit, bedeuten aber zugleich auch ständige Erreichbarkeit. Diese Dauerverfügbarkeit betrifft längst nicht mehr nur Spitzenmangerinnen bzw. Spitzenmanager sowie Führungskräfte, sondern kann für alle Beschäftigten zur Belastung werden. Immer mehr Unternehmen regeln daher die Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten außerhalb der Arbeitszeit in Form von Richtlinien oder Vereinbarungen.

### **Eine Vereinbarung sollte klare Regelungen zu folgende Punkten beinhalten:**

- (Zu welchen Zeiten) wird von Beschäftigten eine telefonische Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit erwartet (z. B. an Arbeitstagen max. eine Stunde vor und nach der Arbeitszeit)?
- (In welchen Fällen) wird eine telefonische Erreichbarkeit am Wochenende erwartet? Dies sollte grundsätzlich die Ausnahme und eindeutig geregelt sein.
- Was sind Notfälle, in denen diese Regel nicht gilt (z. B. wenn eine nicht gegebene Erreichbarkeit einen Schaden für das Unternehmen bedeuten kann)?
- Wie schnell wird in Unternehmen mit entsprechenden Regelungen eine Antwort bei Rufbereitschaft erwartet?
- (Wann) wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerhalb der Arbeitszeit das Lesen und Beantworten von E-Mails erwartet?

- Ist es ggf. sinnvoll, die Weiterleitung von E-Mails vom Firmenserver auf mobile Endgeräte der Beschäftigten innerhalb bestimmter Zeiten abzustellen?
- Während Urlaubs- oder Krankheitszeiten sollte grundsätzlich keine Erreichbarkeit erwartet werden.

### **Mit gutem Beispiel voran!**

Gerade Führungskräfte fühlen sich häufig verpflichtet, auch außerhalb ihrer Arbeitszeit erreichbar zu sein. Damit die Regelungen akzeptiert werden, sollten sie daher mit gutem Beispiel voran gehen. Wer in seiner Freizeit erreichbar sein und arbeiten möchte, sollte darauf achten, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beispielsweise durch das Weiterleiten von E-Mails am Wochenende nicht den eigenen Rhythmus aufzudrängen.

## Das leistet ein Employee Assistance Program

Ein Employee Assistance Program (EAP) dient der professionellen therapeutischen Beratung von Beschäftigten. Entwickelt wurde das EAP in den 1930er Jahren in den USA zur Behandlung von Suchtfällen in Unternehmen. Heute bietet es in modernisierter Form eine Hilfestellung für Unternehmen beim Umgang mit Beschäftigten mit beruflichen und persönlichen Problemen und wirkt sich so positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

### Folgende Themenfelder stehen dabei im Fokus:

- **Work-Life-Balance**
- **Konfliktberatung**
- **Suchtberatung**
- **Beratung bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz**
- **Beratung bei privaten und/oder organisatorischen Problemen** (z. B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen)

Die Beratung erfolgt durch externe Expertinnen und Experten (z. B. Coaches, Psychologinnen/ Psychologen oder Ärztinnen bzw. Ärzten) und findet entweder telefonisch, persönlich oder online statt. Während EAP in vielen US-amerikanischen Unternehmen üblich ist, findet es in Deutschland bislang recht selten Anwendung, einige große Konzerne haben jedoch entsprechende Programme initiiert. Da in Deutschland bislang keine verbindlichen Standards existieren, ist eine genaue Prüfung der Anbieter auf deren Seriosität geboten. Ein funktionsfähiges EAP kann zu einer steigenden Mitarbeiterbindung, weniger Ausfallkosten durch Fehlzeiten sowie einer höheren Produktivität durch mehr Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft beitragen.





## Fahrplan für eine stufenweise Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell

- Erste Ansprechpartnerin/erster Ansprechpartner für erkrankte Berufstätige, die nicht in der Klinik betreut werden, ist beim Hamburger Modell die/der behandelnde Ärztin/Arzt. Mit ihm bespricht er die Details und das Programm zur Wiedereingliederung.
- Die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen, etwa hinsichtlich der Arbeitsstunden pro Tag oder der Schwere der Aufgaben, werden in einem Formular festgehalten. Nachdem die Ärztin/der Arzt und die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer unterschrieben haben, muss auch die Arbeitgeberin/der Arbeitgeber die Vereinbarung noch unterzeichnen, bevor sie an die Krankenkasse weitergegeben wird – das Programm kann nur mit der Zustimmung von Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber und Krankenkasse umgesetzt werden.
- Wenn die/der Beschäftigte die Belastung bei der Arbeit als zu groß empfindet, kann sie/er seine Stundenanzahl oder die Art der Aufgaben zurückstufen. Fühlt sie/er sich einmal während der Arbeit nicht wohl, kann sie/er nach Hause gehen.
- Kommt die/der Beschäftigte sieben Tage in Folge nicht zur Arbeit, gilt die Wiedereingliederung als abgebrochen. Sie/er kann sie zu einem anderen Zeitpunkt – wenn sie/er sich dazu in der Lage sieht – noch einmal beginnen.

Bevor es allerdings zum Abbruch kommt, sollte unbedingt ein Gespräch mit der Betriebsärztin/dem Betriebsarzt erfolgen. Sie/er kennt die Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz der/des erkrankten Mitarbeiterin/Mitarbeiters, aber auch die Möglichkeiten im Unternehmen, die/den Beschäftigten zu entlasten.

### **Das gilt es bei Aufstellung des Stufenplans zu beachten:**

Grundlage für den Stufenplan bildet die bisherige Tätigkeit und die entsprechende Arbeitszeitregelung. Wenn die Arbeit bislang z. B. an 5 Tagen in der Woche ausgeübt wurde, sollte auch der Stufenplan grundsätzlich auf eine 5-tägige Tätigkeit ausgerichtet sein.

### **Vollzeitbeschäftigte:**

Zu Beginn der Wiedereingliederung wird eine Arbeitsbelastung von mindestens 2 Stunden pro Arbeitstag gefordert, die bei einer Vollzeitbeschäftigung schrittweise bis auf 6 Stunden erhöht wird. Die Arbeitsleistung soll dabei grundsätzlich an 5 Arbeitstagen pro Woche erbracht werden.

### **Teilzeitbeschäftigte:**

Bei Teilzeitbeschäftigten wird eine entsprechend geringere Abstufung des zeitlichen Arbeitsumfangs gewählt. Die volle Belastbarkeit gilt hier als erreicht, wenn die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer ihre/seine Teilzeittätigkeit im bisherigen Umfang wieder ausüben kann.

# Konfliktmanagement durch Gewaltfreie Kommunikation

Eine Technik für das Konfliktmanagement, die zunehmend auch von Unternehmen angewendet wird, ist die so genannte Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Dr. Marshall Rosenberg. Diese Technik baut auf die Kraft der Emotionen in einem angenehmen Gesprächsklima. Wertschätzung und gegenseitige Akzeptanz sind dafür Grundvoraussetzungen. Die Gesprächspartnerinnen/die Gesprächspartner achten darauf, dass sie klar ausdrücken, was sie bewegt, dass sie ihre eigenen Beobachtungen benennen und dass sie Worte für ihre Gefühle und Bedürfnisse finden.

**Nach Rosenberg beruht das Grundmodell auf vier Schritten:**

## 1. Beobachtung

Zu Anfang des Gesprächs beschreibt die Führungskraft sachlich ihre Beobachtung der Handlung, die zum Konflikt geführt hat. Sie vermeidet dabei Wertungen und Interpretationen.

## 2. Gefühl

Im zweiten Schritt drückt die Führungskraft aus, was sie im Zusammenhang mit dieser Handlung empfindet.

## 3. Bedürfnis

Im nächsten Gesprächsschritt formuliert sie ihr Bedürfnis, das sie mit diesem Gefühl verbindet.

## 4. Bitte

Zum Abschluss äußert die Führungskraft eine Bitte um eine konkrete Handlung oder um eine Unterlassung. Wichtig ist, die Bitte positiv zu formulieren. Sie muss konkret und unmittelbar erfüllbar sein.

Die hier beschriebene Verknüpfung von Gefühlen mit Bedürfnissen im Zusammenhang mit einer konkreten Bitte hat sich bei der Lösung vieler Konflikte bewährt. Die Reihenfolge kann variiert werden.





## Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich eine/einer Ihrer Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter in auffälliger Weise verändert hat, dann ist sie/er möglicherweise psychisch besonders belastet. Ignorieren Sie Ihre Beobachtung nicht, sondern sprechen Sie diese zu einem möglichst frühen Zeitpunkt offen an. Damit erfüllen Sie Ihre Führungsaufgabe, denn zu diesem Zeitpunkt ist die betroffene Person häufig noch in der Lage, etwas zu verändern.

Im Gespräch mit Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter sollten Sie eine freundlich-interessierte Haltung einnehmen. Lassen Sie sich nicht zu einer medizinischen „Hobby-Diagnose“ verleiten und interpretieren Sie den Zustand nicht. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft, die mit einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter auf Augenhöhe spricht. Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter wirklich etwas belastet. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre Unterstützung an.

### So könnte ein Gesprächsverlauf aussehen:

- Vereinbaren Sie ein Gespräch an einem störungsfreien Ort. Ein Gespräch zwischen Tür und Angel ist nicht zielführend.
- Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter, wie es ihr/ihm geht. Dabei können Sie ruhig ihre Verunsicherung zum Ausdruck bringen. Das schafft Vertrauen zu Anfang des Gesprächs.
- Sprechen Sie klar und respektvoll aus, was sie beobachten. Vermeiden Sie dabei Interpretationen. Gut geeignet sind Formulierungen wie: „Mir ist aufgefallen, dass ...“. Verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und Beurteilungen, bleiben Sie stattdessen konkret und sachlich.
- Beschreiben Sie, wie Ihre Beobachtungen auf Sie wirken und erklären Sie, dass Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter deshalb angesprochen haben.
- Zeigen Sie, dass Sie an der Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu diesem Thema interessiert sind und fragen Sie sie/ihn nach ihrer/seiner Einschätzung. Stellen Sie offene Fragen und ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter, zu erzählen, was los ist.
- Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie herauszufinden, ob sich Ihre Wahrnehmung bestätigt hat und tatsächlich eine psychische Belastungssituation hinter dem Verhalten Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters sichtbar wird.

- Sprechen Sie Ihre Besorgnis an und formulieren Sie Ihre Bereitschaft zur Unterstützung.
- Hilfreich ist auch eine Formulierung, die signalisiert, dass die Firma ein Interesse daran hat, zu helfen und zu unterstützen.
- Fragen Sie den die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter nach Ideen, wie sie/er die Situation für sich lösen und verändern kann.
- Benennen Sie auch Ihre konkreten Wünsche an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter.
- Wenn die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bereit ist, Hilfe anzunehmen, können Sie bereits nächste konkrete Schritte planen. Vielleicht wäre ein Termin bei einer internen oder externen Beratungsstelle ein Schritt in die richtige Richtung.
- Es kann jedoch auch sein, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter keine Hilfe annehmen möchte oder andere Vorschläge hat. Dann können Sie einen Zeitraum vereinbaren, in dem die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter Ihre Vorschläge überdenkt oder seine Vorschläge konkretisiert. Ein weiteres Gespräch sollte folgen.
- Um den richtigen Zugang zu betroffenen Beschäftigten zu finden und Sicherheit im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erlangen, können Sie auch Unterstützung von außen hinzuziehen, z. B. durch eine Schulung bei einer professionellen Beratungseinrichtung.

**Das sind Ihre zentralen Aufgaben als Führungskraft im Umgang mit Menschen mit psychischen Problemen:**

- **hinsehen,**
- **ansprechen,**
- **Hilfen organisieren**
- **und einleiten.**



## 10

## Test: Bin ich selbst burnout-gefährdet?

Ein Burnout kommt nicht über Nacht. Er steht erst am Ende einer langen Entwicklung. Sind Sie nur ein bisschen überarbeitet und urlaubsreif oder auf dem besten Wege, ernsthaft krank zu werden? Für leistungsorientierte Personen ist es typisch, dass sie ihren Job gut ausfüllen können, auch wenn Psyche und Körper schon Alarm schlagen. Je mehr der folgenden Fragen Sie mit ja beantworten, desto mehr wächst Ihnen der Stress über den Kopf und desto gefährdeter sind Sie. Versuchen Sie, Ihre Dauerbelastung zu reduzieren oder wenden Sie sich an eine Ärztin/einen Arzt, bevor Sie ernsthaft erkranken.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Haben Sie Einschlafprobleme oder liegen Sie nachts wach und können nicht mehr abschalten?                               | <input type="checkbox"/> Haben Sie das Gefühl, Sie bringen keine Leistung mehr?   |
| <input type="checkbox"/> Haben Sie tagsüber Probleme, sich zu motivieren?  | <input type="checkbox"/> Fühlen Sie sich manchmal wie im „Hamster-rad“, Sie rennen und kommen nie an?                                   |
| <input type="checkbox"/> Fühlen Sie sich ständig erschöpft, nervös und angespannt?   | <input type="checkbox"/> Lassen Sie sich schnell ablenken durch eingehende E-Mails oder andere Störungen?                               |
| <input type="checkbox"/> Kreisen Ihre Gedanken nur noch um den Job?  | <input type="checkbox"/> Gönnen Sie sich schon länger keine Auszeit?  |
| <input type="checkbox"/> Vermeiden Sie den persönlichen Kontakt mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, weil Ihnen dies zu viel Zeit raubt? | <input type="checkbox"/> Verdrängen Sie schon über eine längere Zeitspanne ihre eigenen Bedürfnisse?                                    |
| <input type="checkbox"/> Reagieren Sie gereizt, wenn etwas nicht so läuft, wie Sie sich das vorstellen?  | <input type="checkbox"/> Vernachlässigen Sie Freunde, Partnerin/ Partner, Familie und Hobbys, damit Sie Ihr Pensum im Beruf bewältigen? |

## Altersstrukturanalyse leicht gemacht

In Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels ist eine langfristige Personalplanung von zentraler Bedeutung – so werden in Zukunft die Anteile jugendlicher und jüngerer Arbeitskräfte abnehmen. Vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, junge Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Kennen Sie die Altersverteilung in Ihrem Unternehmen? Wissen Sie, wie sie sich in den nächsten zehn Jahren entwickeln wird? In welchen Bereichen besteht besonderer Handlungsbedarf? Nur Unternehmen und Betriebe, die diese Fragen beantworten können, können rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Ziel ist, mit Hilfe einer weit-sichtigen Personalpolitik eine „gesunde Altersmischung“ im Unternehmen zu erreichen – aber: Jeder Betrieb ist anders!

Eine Altersstrukturanalyse kann als hilfreiche Grundlage für eine demografiefeste Personalplanung dienen. Sie erfasst zunächst den Ist-Zustand und prognostiziert dann auf Grundlage bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung die zukünftige Entwicklung der betriebs-spezifischen Altersstruktur:

- Zunächst legen Sie fest, auf welche Bereiche die Altersstrukturanalyse angewendet werden soll: Das ganze Unternehmen, einzelne Standorte oder Abteilungen?
- Im ersten Schritt wird nun die Altersstruktur der Belegschaft entweder anhand der Zahl der Beschäftigten pro Jahrgang oder zuvor definierter Altersgruppen erfasst.
- Das Ergebnis zeigt Ihnen, welche Altersklassen in Ihrem Unternehmen grundsätzlich überwiegen und welche schwächer vertreten sind.

Während die Analyse der aktuellen Altersstruktur recht einfach durchzuführen ist, basieren Prognosen bezüglich der zukünftigen Arbeitsfähigkeit der Personengruppen auf Annahmen und Unsicherheiten und sind daher vergleichsweise schwieriger zu erstellen. Um aus den erfassten Daten personalpolitischer Handlungsbedarf ableiten zu können, müssen Sie unternehmensspezifische Gegebenheiten in die Berechnung der zukünftigen Entwicklung einbeziehen.

### Hierzu gehören:

- Zu erwartende bzw. bekannte Zu- und Abgänge in verschiedenen Altersklassen
- Das voraussichtliche Verrentungsalter der älteren Beschäftigten
- Das Ausbildungsniveau der Beschäftigten in den verschiedenen Altersgruppen

Damit Sie relevante Veränderungen erkennen, aber zugleich möglichst realistische Annahmen treffen können, empfiehlt sich ein Prognosezeitraum von fünf bis zehn Jahren.

Im Internet finden sich unterschiedlichste Anleitungen und Angebote zur Durchführung von Altersstrukturanalysen, z. B. EDV-Tools, die auf Excel basieren.

## Weiterführende Kontakte

### Infos im Internet

[www.arbeitsschutz.nrw.de](http://www.arbeitsschutz.nrw.de)

### Hotline Arbeitsschutz-Telefon

0211 855 3311

montags bis freitags

8–18 Uhr

### Expertenberatung online

[www.komnet.nrw.de/gesundearbeit](http://www.komnet.nrw.de/gesundearbeit)

KomNet – Kompetenznetze NRW

### Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Fürstenwall 25

40219 Düsseldorf

[info@mais.nrw.de](mailto:info@mais.nrw.de)

[www.mais.nrw.de](http://www.mais.nrw.de)

### Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)

Ulenbergstraße 127–131

40225 Düsseldorf

Telefon: 0211 3101-0

[poststelle@lia.nrw.de](mailto:poststelle@lia.nrw.de)

[www.lia.nrw.de](http://www.lia.nrw.de)

### Ihre zuständige Arbeitsschutzbehörde erreichen Sie unter:

#### Bezirksregierung Arnsberg

Seibertzstraße 1

59821 Arnsberg

Telefon: 02931 82-0

[poststelle@bezreg-arnsberg.nrw.de](mailto:poststelle@bezreg-arnsberg.nrw.de)

[www.bezreg-arnsberg.nrw.de](http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de)

---

#### Bezirksregierung Detmold

Leopoldstraße 15

32756 Detmold

Telefon: 05231 71-0

[poststelle@bezreg-detmold.nrw.de](mailto:poststelle@bezreg-detmold.nrw.de)

[www.bezreg-detmold.nrw.de](http://www.bezreg-detmold.nrw.de)

---

#### Bezirksregierung Düsseldorf

Cecilienallee 2

40474 Düsseldorf

Telefon: 0211 475-0

[poststelle@bezreg-duesseldorf.de](mailto:poststelle@bezreg-duesseldorf.de)

[www.bezreg-duesseldorf.nrw.de](http://www.bezreg-duesseldorf.nrw.de)

---

#### Bezirksregierung Köln

Zeughausstraße 2–10

50667 Köln

Telefon: 0221 147-0

[poststelle@bezreg-koeln.nrw.de](mailto:poststelle@bezreg-koeln.nrw.de)

[www.bezreg-koeln.nrw.de](http://www.bezreg-koeln.nrw.de)

---

#### Bezirksregierung Münster

Domplatz 1–3

48143 Münster

Telefon: 0251 411-0

[poststelle@bezreg-muenster.nrw.de](mailto:poststelle@bezreg-muenster.nrw.de)

[www.bezreg-muenster.nrw.de](http://www.bezreg-muenster.nrw.de)

## Angebote der Landesregierung Nordrhein-Westfalen

### **Potenzialberatung NRW**

Der wirtschaftliche Wandel verlangt auch von kleinen und mittleren Betrieben und ihren Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft. Um Potentiale besser auszuschöpfen und konkurrenzfähig zu bleiben, leistet die Landesregierung schnelle und unbürokratische Hilfe: Die Potentialberatung ist ein vielfach bewährtes Förderangebot in Nordrhein-Westfalen und unterstützt – mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Unternehmen und ihre Beschäftigten, erfolgreich zu arbeiten.

[www.potenzialberatung.nrw.de](http://www.potenzialberatung.nrw.de)

### **Bildungsscheck**

Nordrhein-Westfalen braucht für die Zukunft des Landes erfolgreiche Betriebe und kompetente Fachkräfte. In einigen Branchen und Regionen gibt es bereits heute zu wenige Fachkräfte. Technologischer Fortschritt und hoher Konkurrenzdruck sind weitere Herausforderungen für Betriebe und Beschäftigte. Mit dem Sonderprogramm Bildungsscheck NRW Fachkräfte (2013 bis 2015), finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), unterstützt die Landesregierung die Fachkräfteinitiative und fördert Anstrengungen zur beruflichen Weiterbildung.

[www.bildungsscheck.nrw.de](http://www.bildungsscheck.nrw.de)

### **Online-Check Erholungsfähigkeit**

Mit nur 16 Fragen zu Ihrem persönlichen Verhalten und Ihren Einstellungen bei Arbeit und Freizeit können Sie völlig anonym Ihre Erholungssituation beleuchten. Am Ende des Checks steht eine Einschätzung Ihres Erholungsverhaltens und Sie erhalten Tipps und Hilfestellungen, wie Sie sich künftig besser erholen können.

[www.lia.nrw.de/erholung](http://www.lia.nrw.de/erholung)

### **KomNet – Das Wissensnetzwerk**

„Gesunde Arbeit“ legt den Fokus auf die Schaffung gesunder Arbeitsbedingungen. Dazu gehören passgenaue berufliche Weiterbildung und eine moderne, flexible Arbeitsorganisation. So können die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gestärkt und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesichert werden. KomNet hilft mit Antworten und Lösungsansätzen in den Bereichen Arbeitsschutz, betriebliches Gesundheitsmanagement, moderne, altersgerechte Arbeitsgestaltung und zur beruflichen Weiterbildung. Nutzen Sie einfach das KomNet-Wissen!

[www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)

### **MobbingLine NRW**

Seit dem Jahr 2002 existiert die MobbingLine NRW. Mit dem Beratungsnetzwerk wurde ein niederschwelliges Angebot geschaffen, um die Betroffenen zu ermutigen, den ersten Schritt im Hinblick auf Bewältigung des Mobbingproblems zu tun. Durch die Vernetzung bestehender Beratungsangebote mehrerer Kooperationspartner wurde der landesweite Zugang zu einer kontinuierlichen, persönlichen und vertraulichen Beratung möglich.

Das Konzept der MobbingLine wird kontinuierlich weiter entwickelt. Aktuell können Hilfesuchende in Problemsituationen kompetente Beratung und Hilfestellungen in folgenden Punkten erfahren:

- Beratung bei der Frage, ob es sich im vorliegenden Fall um Mobbing handelt
- Stärkung der Ratsuchenden und positive Signale zu ihrer Unterstützung
- Beratung in Richtung erster Handlungsschritte und -möglichkeiten
- Vermittlung an wohnortnahe Adressen für eine weitergehende Prozessbegleitung

[www.mobbingline.nrw.de](http://www.mobbingline.nrw.de)

## Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheits-tage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

Unter der Federführung des BKK Dachverbands hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:

- Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Führungskräfte
- Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Beschäftigte
- Kein Stress mit dem Stress: Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit
- Kein Stress mit dem Stress: Selbsteinschätzung für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit

- Hörbuch: Stress, psychische Belastung, Burnout – Handeln bevor der Job krank macht

Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).

Das Web-Portal [www.psyga.info](http://www.psyga.info) informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen zum Download. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen erhalten hier handhabbare Lösungen für die Praxis.

**Projektleitung:**  
**BKK Dachverband e.V., Berlin**

**Kooperationspartner:**

- Bertelsmann Stiftung
- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- BKK Netzwerk Gesundheitsförderung und Selbsthilfe
- Bundesagentur für Arbeit
- Deutsches Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen gem. e. V.
- DGB Bildungswerk BUND e.V.
- Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW G.I.B.
- Gesunde Stadt Dortmund e.V. / Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik
- Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
- Landeshauptstadt München
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen LIA.nrw
- LVR-Klinikum Düsseldorf / Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- Leibniz Universität Hannover / Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (iAW)
- START Zeitarbeit NRW GmbH
- Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH
- Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V.

## Quellenverzeichnis

- Arbeits-ABC (2012): Konfliktmanagement – So lösen Sie Konflikte!, <http://arbeits-abc.de/konfliktmanagement-so-loesen-sie-konflikte/>, Zugriff am 11.06.2012.
- Arbeitsschutzgesetz (1996): Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit.
- Badura, Bernhard (1990): Interaktionsstress. Zum Problem der Gefühlsregulierung in der modernen Gesellschaft, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 19, Heft 5, S. 317–328.
- Baethge, Anja/Rigotti, Thomas (2010): Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund.
- Bartscher, Prof. Dr. Thomas/Frick, Juliane (2009): Ziele und Zielvereinbarungen, in: ProFirma, 02/2009, S. 65-71, [www.haufe-akademie.de/downloads/documents/4118.pdf](http://www.haufe-akademie.de/downloads/documents/4118.pdf)
- Beermann, Beate/Brenscheidt, Frank/Siefer, Anke: Arbeitsbedingungen in Deutschland – Belastungen, Anforderungen und Gesundheit, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Arbeitswelt im Wandel, Zahlen – Daten – Fakten, Dortmund.
- Behr, Tom/Tyll, Tobias (2003): Geschäftsprozesse. Organisatorische Gestaltung: Change Management, in: Online-Lehrbuch: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/change.htm>, Zugriff am 12.06.2012.
- Bertelsmann Stiftung (2008): Work-Life-Balance-orientiertes Personalmanagement. Qualifizierung für Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben, Gütersloh.
- Bildschirmarbeitsverordnung (1996): Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten.
- BKK Bundesverband (2008): Gesundheitsreport 2008, Essen, <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2008/Gesundheits-report2008.pdf>
- BKK Bundesverband (2011): Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit, Essen.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2011): Wenn aus Kollegen feine werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen und Gestalten, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010): Toolbox Version 1.2. Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Alles grau in grau? Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2004): Alt und Jung – gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen! Alter, Altern und Beschäftigung – Ein Ratgeber für die betriebliche Praxis, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2003): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. Entwicklung von Modellkonzeptionen unter Berücksichtigung von arbeitsbezogenen und betrieblichen Rahmenbedingungen, Bremerhaven.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2002): Lust auf Arbeit, Bremen.
- Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (2004): Arbeitshilfe für die stufenweise Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess, Heft 8, Frankfurt/Main.
- Bundesministerium des Innern (2012): Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung, Berlin.
- Bundesministerium des Innern/Unfallkasse des Bundes (2006): Die Prüfliste Psychische Belastungen. Ein orientierendes Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung, Wilhelmshaven.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Psychische Gesundheit im Betrieb – Arbeitsmedizinische Empfehlung, Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können, Berlin.
- Bundesverband der Unfallkassen (2005): Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch. Phänomene, Ursachen, Prävention, München.
- DAK-Gesundheit (2012): Gesundheitsreport 2012. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunkt: Job, Gene, Lebensstil – Risiko fürs Herz?, Hamburg.
- DAK-Gesundheit (2005): Gesundheitsreport 2005. Schwerpunkt: Psychische Erkrankungen, Hamburg.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011): Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften, Düsseldorf.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2011): Rentenzugang 2010, Band 183, Würzburg.
- DGB-Index Gute Arbeit (2012): Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011, Berlin.
- Eckes, Dr. Annette (2012): Konflikte am Arbeitsplatz: Konflikte vorbeugen durch Konfliktprophylaxe, in: Experto.de, <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/konflikte-am-arbeitsplatz-konfliktprophylaxe.html>, Zugriff am 11.06.2012.
- Eckes, Dr. Annette (2012): Konflikte am Arbeitsplatz: Konfliktmoderation, in: Experto.de, <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/konflikte-am-arbeitsplatz-konfliktmoderation.html>, Zugriff am 11.06.2012.
- Eckes, Dr. Annette (2012): Konflikte am Arbeitsplatz: Was Sie als Führungskraft über Konflikte wissen müssen, in: Experto.de, <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/konflikte-am-arbeitsplatz-was-sie-als-fuehrungskraft-ueber-konflikte-wissen-muessen.html>, Zugriff am 11.06.2012.
- EuPD Research: Qualitätsanforderungen an ein Employee Assistance Program aus Praxissicht – Studienergebnisse, Bonn 2012.
- Focus Online (2004): Konfliktmanagement. Wenn schon streiten, dann richtig, [http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/konfliktmanagement/konfliktmanagement/konfliktmanagement\\_aid\\_2866.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/konfliktmanagement/konfliktmanagement/konfliktmanagement_aid_2866.html), Zugriff am 11.06.2012.
- Fünftes Sozialgesetzbuch (2004): Gesetzliche Krankenversicherung.
- Gallup Deutschland (2012): Gallup Engagement Index 2012.
- Glaser, Jürgen/Höge, Thomas (2005): Probleme und Lösungen in der Pflege aus Sicht der Arbeits- und Gesundheitswissenschaften, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund.
- Hans Böckler Stiftung (2009): Konfliktmanagement im Betrieb als Zukunftsaufgabe für Interessenvertretung und Personalleitung, Berlin.
- Hoffeld-Ernst, Joachim (2008): Stress und posttraumatischer Stress bei Feuerwehr, Rettungsdienst und Katastrophenschutz. Ein Überblick über das Stressphänomen am Beispiel der oben genannten Bereiche, Nürnberg.
- [http://www.deutsche-rentenversicherung-bund.de/DRVb/de/Inhalt/Zielgruppen/Infos\\_fuer\\_Rehaeinrichtungen/infos\\_rehakonzept/rundschreiben\\_wiedereingliederung.html](http://www.deutsche-rentenversicherung-bund.de/DRVb/de/Inhalt/Zielgruppen/Infos_fuer_Rehaeinrichtungen/infos_rehakonzept/rundschreiben_wiedereingliederung.html)
- IHK Forum Rhein-Main 2012: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Beispiele von Unternehmen für Unternehmen
- Initiative Arbeit und Gesundheit (2008): Fakten 1: Psychische Gesundheit im Erwerbsleben, Essen.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012): Wettbewerbsfaktor Arbeitsqualität, Berlin.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2011): Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung, 5. Auflage, Berlin.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2010): Fels in der Brandung. Ältere Beschäftigte im Pflegeberuf, Dresden.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2008): Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. So beenden Sie das Mobbing jetzt!, Dresden.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005): Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts, Dortmund.

- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2004): Gesünder arbeiten in Call Centern, Dortmund.
- Institut für Beschäftigung und Employability (2012): Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik, in: [www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/), Zugriff am 12.06.2012.
- Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen, Saarbrücken.
- Joiko, Karin/Schmauder, Martin/Wolff, Gertrud (2010). Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten, 5. Auflage, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.
- Karasek, Robert/ Theorell, Tores (1990): Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life, New York.
- Kivimäki, Mika et al (2002): Work stress and risk of cardiovascular mortality; prospective cohort study of industrial employees, in: British Medical Journal, Vol. 325, S. 857–860.
- Kleinschmidt, Carola (2012): Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, BKK Bundesverband (Hrsg.), Essen.
- Koepf, Thomas (2012): Erfolgsfaktor Vielfalt – In Chancengleichheit investieren. Instrumente und Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit. Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (Hrsg.), in: <http://www.inpact-rip.de/eBooks/instrumente1.php>, Zugriff am 12.06.2012.
- Landesverband Rheinland-Integrationsamt (2011): Menschen mit seelischer Behinderung im Arbeitsleben Tipps und Informationen für Betroffene und Arbeitgeber, Interessenvertretungen und Führungskräfte, Köln.
- Leber, Burkhard/Römhildt, Kerstin (2011): Diversity-Management als Chance für kleinere und mittlere Betriebe, Diversity Hamburg (Hrsg.), Hamburg.
- Matyssek, Anne Katrin (2009): Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb, Düsseldorf.
- Matyssek, Anne Katrin (2007): Chefsache Gesundheitsmanagement. Als Führungskraft gesund bleiben – andere gesund führen, Manuskript zum Vortrag am 17.07.2007 bei der Freiburger Stadtverwaltung.
- Meschkutat, Bärbel/Stackelbeck, Martina (2008): Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte bei Konflikten und Mobbing, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf.
- Neue Juristische Wochenzeitschrift (2011): Vor- und Nachteile des anonymisierten Bewerbungsverfahrens, Heft 37, S. 12.
- Neunte Verordnung zum Produktsicherheitsgesetz (2006): Maschinenverordnung.
- Neuntes Sozialgesetzbuch (2001): Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen.
- Richter, Gabriele/Schatte, Martin (2011): Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen. Screening für Arbeitsplatzinhaber II, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (2010): Kleinere und mittlere Unternehmen in Berlin machen es vor: Diversity Management – Ein Gewinn für alle!, Berlin.
- Siegerist, Johannes (2002): Effort reward imbalance at work and health, in: Perrewe/Ganster (Hrsg.): Research in occupational stress and well being. Historical and current perspectives on stress and health. New York.
- „Social Intelligence and the Biology of Leadership“ in: Harvard Business Review 9/2008
- Statistisches Bundesamt (2010): Gesundheit. Krankheitskosten 2002, 2004, 2006 und 2008, Wiesbaden.
- StepStone Deutschland GmbH (2012): Motivation ist nicht käuflich, Umfrage 01/2012 in Kooperation mit der HayGroup.
- Techniker Krankenkasse (2009): Kundenkompass Stress. Aktuelle Bevölkerungsbefragung: Ausmaß, Ursachen und Auswirkungen von Stress in Deutschland 2009, Hamburg.
- Westerlund, Hugo et al. (2004): Workplace expansion long-term sickness absence and hospital admission, in: The Lancet, Vol. 336/9416, S. 1193–1197.

# Impressum

## Herausgeber

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung  
des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw)  
Ulenbergstraße 127-131  
40225 Düsseldorf  
www.lia.nrw.de

## Veränderter Nachdruck mit freundlicher Genehmigung des Herausgebers

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund  
www.baua.de

Geschäftsstelle der Initiative  
Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40-42  
10317 Berlin  
Telefon 030 515548-4000  
inqa@baua.bund.de  
www.inqa.de

## Redaktion

Dr. Gregor Breucker, Dr. Anke Siebeneich,  
Dr. Reinhold Sochert (BKK Dachverband e.V.)  
Michaela Mißler (Team Gesundheit Gesellschaft  
für Gesundheitsmanagement mbH)  
Überarbeitung LIA.nrw:  
Sabine Mayer, Dr. Kai Seiler

## Gestaltung

designlevel 2  
Meerbusch

## Druck

Woeste Druck + Verlag GmbH & Co KG

## Stand

Düsseldorf, März 2014

## Fotos

Titel	fotolia.com/Ewald Fröhlich
Vorwort	fotolia.com/Phatic-Photography
Kapitel	„Einleitung“
Seite 8	fotolia.com/vege
Seite 11	fotolia.com/robert
Kapitel	„Motivation“
Seite 1	fotolia.com/Marco2811
Seite 2	fotolia.com/Robert Kneschke
Kapitel	„Bunte Belegschaft“
Seite 1	fotolia.com/dimo74
Seite 3	fotolia.com/svort
Seite 4	fotolia.com/lassedesignen
Kapitel	„Work-Life-Balance“
Seite 1	fotolia.com/Dudarev Mikhail
Seite 3	fotolia.com/Andreja Donko
Seite 4	fotolia.com/photophonie
Kapitel	„Arbeitsverdichtung“
Seite 1	fotolia.com/sp4764
Seite 2	fotolia.com/Photographee.eu
Seite 4	fotolia.com/Marco2811
Kapitel	„Burnout“
Seite 1	fotolia.com/Marco2811
Seite 2	fotolia.com/PhotoSG
Kapitel	„Konfliktmanagement“
Seite 1	fotolia.com/belekekin
Seite 2	fotolia.com/jonaginter
Seite 5	fotolia.com/Brian Jackson
Kapitel	„Change Management“
Seite 1	fotolia.com/K.-P. Adler
Seite 3	fotolia.com/Friedberg
Kapitel	„Emotionale Überforderung“
Seite 1	fotolia.com/djama
Seite 3	fotolia.com/Syda Productions
Kapitel	„Selbstmanagement“
Seite 1	fotolia.com/pixelnest
Seite 2	fotolia.com/Coloures-Pic
Kapitel	„Arbeitshilfen“
Seite 1	fotolia.com/Petair
Seite 2	fotolia.com/InPixKommunikation
Seite 5	fotolia.com/pressmaster
Seite 7	fotolia.com/kebox
Seite 9	fotolia.com/tashatuvango



Landesinstitut für Arbeitsgestaltung  
des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw)  
Ulenbergstraße 127–131  
40225 Düsseldorf  
Telefon 02 11/31 01-0

poststelle@lia.nrw.de  
www.lia.nrw.de

In Zusammenarbeit mit



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

