INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für **gesundes Führen im öffentlichen Dienst**
Mit vielen Arbeitshilfen und Praxisbeispielen

GESUNDHEIT

psyGA
ein Angebot der Initiative
Neue Qualität der Arbeit

Jedes Alter zählt
Die Demografiestrategie der Bundesregierung

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Bundesministerium des Innern

Unfallkasse des Bundes

1 Motivation

2 Demografischer Wandel

3 Work-Life-Balance

4 Chancengerechtigkeit

5 Arbeitsverdichtung

6 Burnout

7 Konfliktmanagement

8 Change Management

9 Emotionale Überforderung

10 Selbstmanagement

Impressum

Herausgeber
Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

in Zusammenarbeit mit
Bundesministerium des Innern
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Unfallkasse des Bundes
BKK Bundesverband, Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen

Redaktion
Dr. Gregor Breucker,
Dr. Reinhold Sochert (BKK Bundesverband),
Michaela Mißler, Dr. Anke Siebeneich
(Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH),
Doreen Molnár (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
Björn Wegner (Unfallkasse des Bundes)
Carola Kleinschmidt,
neues handeln GmbH

Layout
neues handeln GmbH, Köln/Berlin
www.neueshandeln.de

Illustrationen
Julia Fenn, www.juliafenn.de

Fotos
Shutterstock (www.shutterstock.de): Lasse Kristensen (Titel, 8), Nicemonkey (Trennerseiten), Janina Dierks (1), Stephen Coburn (14), Kzenon (15), Yuri Arcurs (20, 54, 68), Dmitriy Shironosov (32), Minerva Studio (36), didon (37), StockLite (41), Brocreative (42), iofoto (43), gosphoto-design (56), Ferenc Cegledi (62), sukiyaki (63), Monkey Business Images (64), absolut (78), AVAVA (92), Piotr Marcinski (94), Dmitriy Shironosov (104), Alexander Raths (114), chalabala (117), OtnaYdur (129)

Essen, November 2012

Vorwort

Arbeit fordert uns heraus, sie stiftet Sinn und wirkt stabilisierend auf die Psyche. Wir müssen aber das richtige Maß finden, damit der Druck, die Anforderungen, das Tempo oder auch ermüdende Routinen nicht die Gesundheit belasten. Oft sind gerade Menschen gefährdet, die ihren Beruf mit viel Leidenschaft ausüben. Das gilt auch für viele der rund viereinhalb Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst.

In Zeiten des demografischen Wandels liegt es im besonderen Interesse der Arbeitgeber, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Job möglichst lange, gesund und mit Freude ausüben können. Die öffentlichen Arbeitgeber stellen sich dieser Verantwortung und setzen dabei vor allem auf die Führungskräfte: Diese tragen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, das Leistung und Motivation bis zum Renteneintritt oder Pensionsantritt erhält und fördert. Gleichzeitig dürfen die Führungskräfte aber auch ihre eigene Gesundheit nicht vernachlässigen. Denn für alle Beschäftigten gilt gleichermaßen: Nur wer gern zur Arbeit geht, fit und gesund ist, kann seine Stärken ins Team einbringen und auf Dauer im Job gute Ergebnisse erzielen.

Dieser Praxisordner richtet sich daher nicht nur an die Personalabteilungen, sondern an alle Führungskräfte im öffentlichen Dienst. Er enthält viele konkrete Hilfestellungen für die tägliche Arbeit und gibt praktische Tipps für ein „gesundes Führen". Grundlage ist der erprobte und vielfach nachgefragte Praxisordner für Führungskräfte in der Privatwirtschaft. Damit knüpfen wir an das Regierungsprojekt des „Demografiesensiblen Personalmanagements" an, das im Mai 2012 vom Bundesministerium des Innern gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit herausgegeben wurde. Unter www.bmi.bund.de sowie www.verwaltung-innovativ.de öffnet sich ein ganzer Instrumentenkasten für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik.

Die vielfältigen Lösungsansätze werden wir vor Ort nur im guten Zusammenwirken von Dienststellen, Führungskräften, Interessenvertretungen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umsetzen können. Wir sagen Ihnen unsere volle Unterstützung für diese verantwortungsvolle Aufgabe zu und wünschen eine informative Lektüre und neue Impulse.

Dr. Ursula von der Leyen, MdB
Bundesministerin für Arbeit und Soziales

Dr. Hans-Peter Friedrich, MdB
Bundesminister des Innern

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, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter warten auf Ansagen, der Vorgesetzte drängt 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. Um als Führungskraft langfristig erfolgreich zu sein, ist Kompetenz im Umgang mit psychischen Belastungen und Stress unverzichtbar. Denn das Befinden und die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben erheblichen Einfluss auf das Arbeitsklima und die Motivation und damit auch auf die Produktivität. In vielen Organisationen besteht nach wie vor Unsicherheit, wie mit psychisch überlasteten Beschäftigten umgegangen werden sollte und welche Unterstützung Führungskräfte und die Leitungen von Unternehmen und Behörden dabei leisten können.

Genau hier setzt die vorliegende Handlungshilfe an. Sie bietet Ihnen zu zehn Themen praxisorientierte Tipps und Lösungen. Denn häufig sind es schon kleine, praktische Maßnahmen, die leicht umzusetzen sind, aber viel bewegen können.

Der vorliegende Ordner wurde in erster Fassung für die Privatwirtschaft konzipiert. Im Rahmen der Demografiestrategie des Bundes und unter Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, des Bundesministerium des Innern und der Unfallkasse Bund wurde der Ordner nun in einer Neu-Auflage an den öffentlichen Dienst angepasst. Die Arbeitsgruppe F, die zur Umsetzung der Demografiestrategie ins Leben gerufen wurde, widmet sich dem Thema „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderne Arbeitgeber". Ziele sind, rechtzeitig für Wissensnachschub zu sorgen, familienfreundliches Arbeiten zu stärken und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten.
Dieser Praxisordner beschreibt die Verantwortung der öffentlichen Arbeitgeber für die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten (Gesundheit, Erhalt der fachlichen Kompetenz, Motivation und gute Arbeitsbedingungen). Sie als Führungskraft, aber auch Ihre Organisation, erhalten auf den nächsten Seiten Arbeitshilfen und Praxisbeispiele, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten (auch mit zunehmendem Alter) zu sichern. Die Unternehmensinterviews mit Verantwortlichen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind nicht 1:1 auf den öffentlichen Dienst übertragbar; sie bieten aber die Möglichkeit, über den Tellerrand zu schauen und geben hilfreiche Anregungen und Impulse.

Der Praxisordner soll das Bewusstsein für zentrale Aspekte der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz stärken. Die Inhalte haben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Ordner ist ein Arbeitsinstrument, das Sie in Ihrem beruflichen Alltag nutzen können. Stimmen Sie sich im Bedarfsfall außerdem mit innerbetrieblichen Kooperationspartner ab, um Beschäftigte gezielt und erfolgreich zu unterstützen. Speziell für Führungskräfte wurde außerdem das eLearning-Tool entwickelt. Diesen steht Ihnen auf der Website www.psyga.info sowohl online als auch offline (Download) zur Verfügung. Perspektivisch werden weitere Materialien und Themen ergänzt werden.

Weitere Informationen und Handlungshilfen zum Thema psychische Gesundheit in der Arbeitswelt finden Sie unter www.psyga.info

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für für Unternehmen und Behörden gleichermaßen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage 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 und Behörden sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Beschäftigten 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.

Das Web-Portal www.psyga.info informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen, z.B. das eLearning-Tool, das speziell für Führungskräfte entwickelt wurde.

Unter der Federführung des BKK Bundesverbands hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für 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).

Projektleitung:
BKK Bundesverband, Essen

Kooperationspartner:

- Bertelsmann Stiftung
- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- BKK Netzwerk Gesundheitsförderung und Selbsthilfe
- Bundesagentur für Arbeit
- Bundesministerium des Innern
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Deutsches Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen gem. e.V.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland
- DGB Bildungswerk BUND e.V.
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
- Gesunde Stadt Dortmund e.V.
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
- Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- Landeshauptstadt München
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen LIA.NRW
- Leibniz Universität Hannover
- START Zeitarbeit NRW GmbH
- Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH
- Unfallkasse des Bundes
- Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V.

Was heißt hier gestresst?

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

Stress und psychische Erkrankungen – Zahlen, Daten, Fakten

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

Im Gegensatz zu den tendenziell abnehmenden Krankentagen in der Privatwirtschaft steigt der Krankenstand in der öffentlichen Verwaltung stetig. So haben die Beschäftigten 2011 durchschnittlich 18,1 Arbeitstage im Jahr gefehlt, während es 2010 lediglich 17,0 Tage waren (BKK Gesundheitsreport 2012). Die in den vergangenen Jahren beobachtete kontinuierliche Zunahme psychischer Erkrankungen setzt sich fort. So stellten diese 2011 mit über 14 Prozent aller Erkrankungen bereits die zweithäufigste Krankheitsgruppe dar (BKK Gesundheitsreport 2012). Dabei sind psychische Krankheitsbilder in der öffentlichen Verwaltung besonders häufig: Laut DAK-Gesundheitsreport verursachten sie pro 100 Versichertenjahre 269,3 Arbeitsunfähigkeitstage, während es im Schnitt aller Branchen nur 203,5 AU-Tage waren. Damit liegt der Krankenstand in der öffentlichen Verwaltung ein Drittel über dem Durchschnitt.
Von 2000 bis 2011 stieg ihr Anteil von 24,2 Prozent auf 41,4 Prozent („Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“, BAuA, 2011).

Die Folge 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. Neben Belastungen aus dem privaten Umfeld sehen Experten einen Auslöser 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.

Arbeitsstress kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kosten: Warum Organisationen handeln müssen

Gesunde Beschäftigte sind wichtig für den Erhalt der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes. Wenn sie ausfallen, geht nicht nur Arbeitszeit verloren. Auch die Kosten steigen. Nur wer gesund ist und sich wohlfühlt, ist leistungsfähig. Gestresste Beschäftigte 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 der Beschäftigten zu fördern lohnt sich. Zu Ihren Aufgaben als Führungskraft gehört es deshalb, vermeidbare Belastungen zu reduzieren und Mitarbeitenden 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 können auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zum Nachteil werden. Nicht zuletzt sind Organisationen der Öffentlichen Verwaltung, die auf die Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten setzen, attraktive 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 Mitarbeitenden 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 sogenannten Wissensarbeiter stellen müssen. Denn Arbeitsbereiche, in denen Beschäftigte es mit wenig standardisierten, 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 Mitarbeitende 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 der eine als belastend empfindet, ist für den 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

Verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen:	60 %
Bei der Arbeit gestört, unterbrochen werden:	52 %
Starker Termin- und Leistungsdruck:	46 %
Ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge:	45 %
Konfrontation mit neuen Aufgaben:	40 %

(Quelle: Stressreport 2012, BAuA; 20.036 befragte Erwerbstätige im Zeitraum von Oktober 2011 bis März 2012)

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 Beschäftigten! Denn Multitasking ist keine Lösung, sondern verschwendet wertvolle Arbeitszeit. Psychologen, Neurowissenschaftler und 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 sogenannten 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 hineinvertiefen – 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 Überlastung 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 Erschöpfungsspirale: 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 eindrücklich: 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 sogenannten „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 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 jede Organisation 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 Organisationen diese Bewertungen durchführen und dass sehr häufig der Aspekt der psychischen Belastungen einfach 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 Berührungsangst mit dem Thema psychische Gesundheit gelten. Manche Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bzw. Leitungen von Organisationen haben Furcht davor, „ein Fass aufzumachen", wenn sie die Mitarbeitenden nach ihrem psychischen Wohlbefinden fragen. Andere sehen sich für diesen Aspekt der Gesundheit nicht wirklich verantwortlich und fragen: „Wo steht, dass wir uns darum kümmern müssen?" Psychische Belastungen werden im Arbeitsschutz rechtlich nicht anders behandelt als körperliche Belastungen. Dies kommt im Arbeitsschutzgesetz eindeutig zum Ausdruck. Dort wird unmissverständlich klargestellt, dass sich die Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung auch auf psychische Belastungen bezieht und der Gesundheitsbegriff neben der physischen auch die psychische Gesundheit der Beschäftigten umfasst. Diese rechtlichen Hinweise bedeuten, dass sich jede Organisation aktiv um Erhalt und Förderung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit kümmern muss.

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

Im Arbeitsschutzrecht wird die Verantwortung 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"). Beschäftigte sind generell berechtigt, dem Arbeitgeber Vorschläge über Schutzmaßnahmen am Arbeitsplatz zu unterbreiten (§ 17 ArbSchG). Beseitigt der Arbeitgeber festgestellte sicherheitsrelevante Mängel nicht, können sich die Beschäftigten an die zuständige Arbeitsschutzbehörde wenden. (vgl. INQA-Broschüre „Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung"; weitere Informationen: GDA-Leitlinie: „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz"; BAuA-Handbuch „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen"

Ferner gehört es nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) zu den Aufgaben der Betriebsärzte, 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. Betriebsärzte können in Wahrnehmung dieses gesetzlichen Auftrags dazu beitragen, dem Anstieg psychischer Erkrankungen entgegenzuwirken.

Die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) geht ausdrücklich auf die Frage der psychischen Belastungen ein: Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen hat 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 Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit präzisiert. Als einen Auftrag nennt die DGUV-Vorschrift 2 im Rahmen der betriebsspezifischen Betreuung auch die Unterstützung 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 der Amtsarzt.

§ 84 Abs. 2 SGB IX schreibt ausdrücklich vor, dass alle 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 oder der Mitarbeiter dazu seine Zustimmung gibt. Ziel dieser Präventionsvorschrift ist, möglichst viele Langzeiterkrankungen und Frühverentungen 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 mitarbeiter-orientierten 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 Organisationen der öffentlichen Verwaltung angekommen und trägt Früchte in der Führungskultur. Man weiß heute, dass der Führungsstil darüber entscheidet, ob Mitarbeitende gesund und leistungsfähig bleiben – oder gestresst sind und krank werden.

Die mitarbeiterorientierte Führung steht dabei für den gesunden Führungsstil. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden Vertrauen und Anerkennung entgegenbringen und die die Mitarbeiterin oder 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 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 Mitarbeitenden führt, die ihre Potenziale im beruflichen Umfeld ausschöpfen können. Das Wort mitarbeiterorientiert steht dabei für eine ganze Reihe von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten.

- Sie zeigen Anerkennung, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet oder eine gute Idee hat.
- Sie geben Ihren Mitarbeitenden Aufgaben, die zu ihren Fähigkeiten und Qualifikationen passen. Sie berücksichtigen dabei auch persönliche Entwicklungs- und Berufsziele der Mitarbeitenden.
- 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 schiefläuft.
- Sie vergeben nicht nur Aufgaben und Ziele, sondern besprechen mit den Mitarbeitenden 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 Ihren Beschäftigten, verzichten auf übermäßige Kontrolle.
- Das Wohlergehen Ihrer Mitarbeitenden interessiert Sie ehrlich und Sie bekommen sehr wohl mit, wie es Ihren Mitarbeitenden geht, was sie gerade besonders beschäftigt, freut oder anstrengt.
- Wenn sich Veränderungen in der Organisation ankündigen, informieren Sie Ihre Beschäftigten sofort und ausführlich und stehen für Fragen zur Verfügung.
- In Ihren Beschäftigtengesprächen sorgen Sie dafür, dass auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Ihnen ein Feedback zu Ihrem Führungsverhalten gibt.
- Sie führen eine anonyme Befragung unter Ihren Beschäftigten durch und bitten um ehrliches Feedback zu Ihrem Führungsverhalten.

INFO

Interessante Fakten

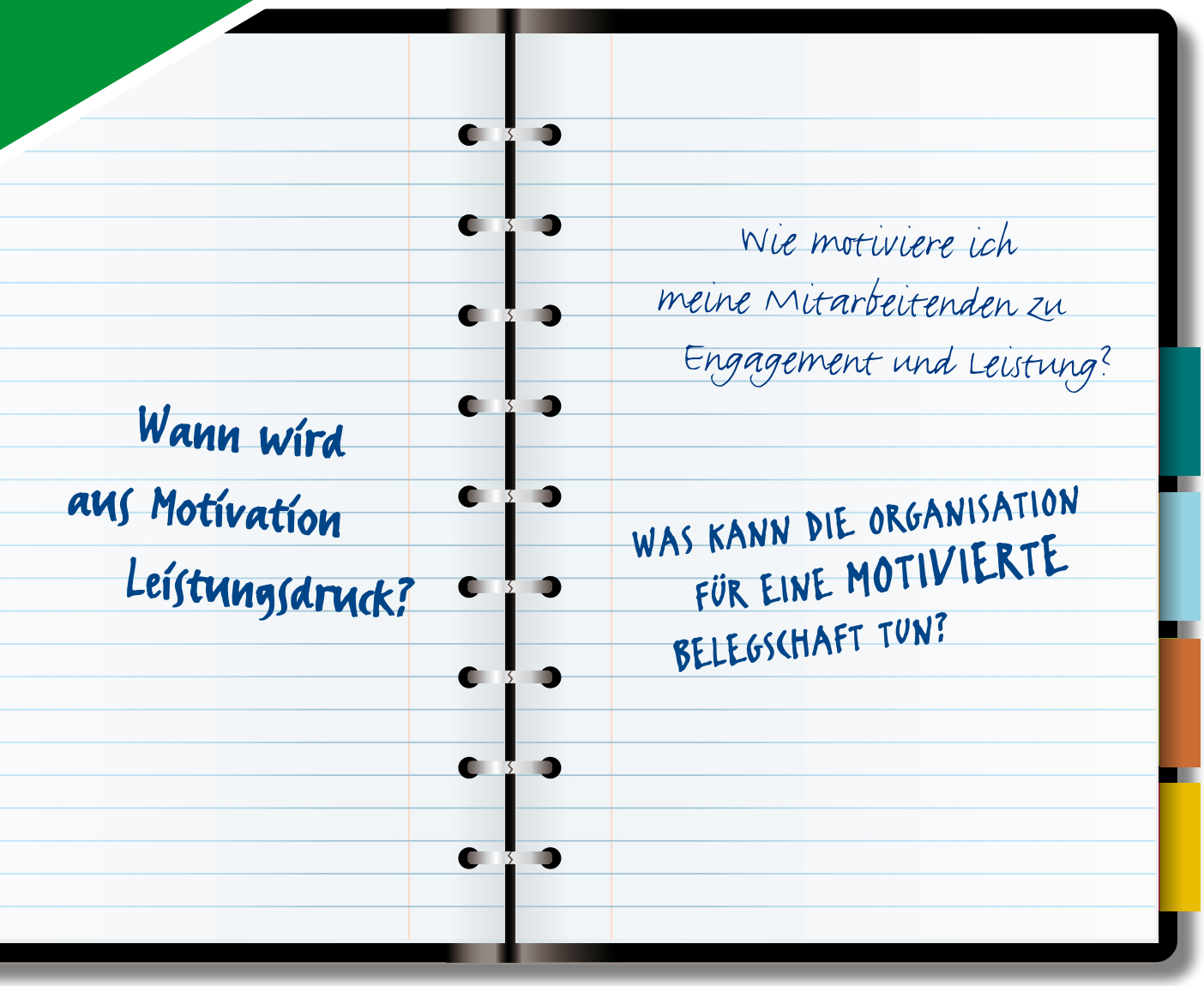
- Eine Führungskraft nimmt ihren Krankenstand mit. Das heißt: Wenn eine Führungskraft, die in ihrer Abteilung einen hohen Krankenstand zu beklagen hatte, die Führung einer gesünderen Abteilung übernimmt, wird sich dort in absehbarer Zeit der gleiche Krankenstand einstellen. Das zeigte eine Studie des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

Motivation

Kapitel 1

Motivation

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften



Einführung

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

Motivierte Beschäftigte sind der Wunsch jedes Vorgesetzten. Sie arbeiten gern, nehmen mit Elan neue Herausforderungen an, haben frische Ideen und fördern ein positives Betriebsklima. Und jede Organisation 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.

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 Mitarbeitenden 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 und 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 jeder fühlt sich mit einem hohen Maß an Verantwortung wohl. Wer jedoch für jede kleine Entscheidung das Okay ihrer / 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 jede erfolgreiche Organisation und jede erfolgreiche Führungskraft. Nur wer als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter seine Mitarbeitenden motivieren kann, kann ihr 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. Mitarbeitende geben ihrer Organisation Wissen, Zeit, Identifikation, Leistung, Engagement und Persönlichkeit. Sie erhalten dafür Lohngerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungs-, Karriere- und Einflussmöglichkeiten. Nach dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen entstehen Stress und negative gesundheitliche Effekte bei Mitarbeitenden, wenn sie trotz großen Arbeitsengagements keine ausreichende Anerkennung für ihre Arbeit erhalten.

Nur **56 %** der Beschäftigten erachten den Verdienst als sehr wichtig.

Studien unter Fach- und Führungskräfen 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 Mitarbeitenden 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 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. Beschäftigte ohne emotionale Bindung hatten 2011 3,5 Fehltage mehr als Beschäftigte mit einer hohen Bindung an ihre Organisation. Der Grund für eine geringe Bindung liegt den Studien zufolge häufig bei den direkten Vorgesetzten.

Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Sinn stiften** Je nach Art der Arbeit und Größe der Organisation 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden: 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 Mitarbeitende motiviert werden können. Eine wichtige Stellschraube ist die Aufgabengestaltung: Versuchen Sie jeweils herauszufinden, an welchen Tätigkeiten Ihre Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden regelmäßige Gespräche, in denen Sie konkrete Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation 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 und 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 MItarbeitenden 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 Mitarbeitenden, die aus Ihrer Sicht ein Lob verdient? Sicher leisten aber viele von ihnen gute und verlässliche Arbeit. Und jede Organisation braucht diese Beschäftigten, denn sie stemmen einen Großteil der alltäglichen Routine-Arbeit. 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 Mitarbeitenden. 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 Mitarbeitenden daher so weit wie möglich entsprechend ihren individuellen Stärken und Fähigkeiten ein. Wir alle haben im Beruf Schwächen – betrachten Sie Fehler Ihrer Mitarbeitenden 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 in der Organisation stärken. Allerdings müssen die Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden klar definierte Verantwortung für bestimmte Aufgabenbereiche und lassen Sie ihnen innerhalb dieser so viel Freiraum wie möglich.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Eine Mannschaft – ein Ziel** Beim Thema Motivation haben viele schnell die Assoziation einer Fußballmannschaft. Alle 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 im Arbeitsalltag.

- **2. Behördenkultur: der Schlüssel zum Erfolg** Ganz wichtig für eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ist die Behördenkultur. Dazu gehören transparente Informationen, klare Ziele der Organisation und ein Gemeinschaftsgefühl sowie Feedback und Wertschätzung. Nur so fühlen sich die Beschäftigten mit der Organisation verbunden.

- **3. Erfolg der Organisation = Erfolg für jeden** Wichtig für die Motivation ist, ein Bewusstsein zu vermitteln, dass der Erfolg der Organisation ganz direkt von jedem Einzelnen abhängt. Förderliche Faktoren dafür sind u. a.:
  - bürokratiearme Strukturen
  - frühe Verantwortungsübergaben bzw. -übernahmen mit großer Entscheidungsfreiheit,
  - ein hohes Vertrauen seitens der obersten Führungskraft in die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur Selbstorganisation,
  - Belohnung und Wertschätzung besonderer Leistungen, ermutigende Fehlertoleranz,
  - ein hoher Informationsfluss und Prozesstransparenz,
  - Förderung von Kreativität und Innovationsfreude.

- **4. Einladung zum Mitmachen** „Verborgene" Schätze heben: Die Einbindung der Belegschaft in Entscheidungsprozesse der Organisation sowie die Entwicklung von Visionen und Zielen fördern die Bindung der Beschäftigten an diese, z. B. in Form von regelmäßigen Kommunikationsrunden, Workshops oder auch Wettbewerben. Nebenbei profitiert die Organisation 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** Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer möchten von 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? Organisationen, die erkennen und akzeptieren, dass ihre Beschäftigten 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. Der öffentliche Dienst hat sehr gute Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen. So stehen den Beschäftigten beispielsweise spezielle Angebote direkt am Arbeitsplatz zur Verfügung (z.B. Eltern-Kind-Büros, Kindertagesstätten in Trägerschaft von Landes- und Bundesbehörden). Zum 1. Februar 2013 wurde für die obersten Bundesbehörden außerdem ein Familienservice neu eingerichtet, der die Beschäftigten

bei Fragen der Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger durch entsprechende Beratungs- und Vermittlungsangebote unterstützt.

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 Sport in der Mittagspause, die Nutzung von Fitnessgeräten, Betriebsausflüge, Hof- oder Sommerfeste oder eine regelmäßige Beteiligung von fachlich verantwortlichen Beschäftigten an Leistungsbesprechungen – 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 Motivation erheblich steigern. Flexible Arbeitszeiten und eine Vielzahl von Teilzeitmodellen wie z. B. Sabbaticals sowie Lebensarbeitszeitkonten sind heute in immer mehr Organisationen und Behörden üblich und sorgen für mehr Zufriedenheit bei den Beschäftigten. Zunehmend gewinnt auch mobiles Arbeiten an Bedeutung. Beschäftigte sollen so besser und flexibel auf bestimmte Arbeits- und Lebenssituationen reagieren können – sowohl langfristig als auch kurzfristig bei vorübergehendem Bedarf (Notfallregelung). Das Arbeiten ohne fest eingerichteten PC mit mobilen Endgeräten ortsunabhängig außerhalb der Dienststelle leistet hier einen wichtigen Beitrag. Allerdings sollten auch die damit verbundenen Risiken – wie z. B. ständige Erreichbarkeit und die verschwimmende Grenze zwischen Arbeit und Freizeit – mit den Beschäftigten abgestimmt werden. Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen zwar eine große Flexibilität, können aber auch die Erholung in der Freizeit beeinträchtigen. Verbindliche Regeln in der Organisation, in denen die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit auf das unbedingt erforderliche Maß begrenzt wird, reduzieren den Erwartungsdruck. Wichtig ist, dass die oberste Leitungsebene deutlich

macht, dass sie die Freizeit ihrer Beschäftigten respektiert und keine ständige Erreichbarkeit erwartet.

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. Hier ist ein Umdenken sowohl der obersten Leitungsebenen als auch der Beschäftigten erforderlich. Organisationen können hier präventiv eingreifen und ihre Beschäftigten 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 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 der Organisation sein.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Motiviert dank guter Führung

Ein Interview mit Olaf Schäfer, Leiter Referat 112 / Personalreferat, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)

Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) ist in diesem Zuschnitt nicht nur eines der jüngsten Ministerien der Bundesregierung, es bearbeitet eine so große Bandbreite an Themen wie kaum ein anderes Ressort: von Lebensmittelkennzeichnung, EU-Agrarpolitik bis hin zu besserem Datenschutz im Netz. Dahinter steckt die Arbeit von über 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 84 Referaten an den zwei Standorten Bonn und Berlin. Schutz und Förderung der psychischen Gesundheit sind fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dabei liegt der Schwerpunkt vor allem auf der Qualifizierung der Führungskräfte im Sinne einer gesundheits- und mitarbeitergerechten Führungskultur – eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine motivierte und leistungsfähige Belegschaft.

Stress, Burnout und psychische Belastungen: Wie stark haben aus Ihrer Sicht die psychisch bedingten Erkrankungen in Ihrer Behörde zugenommen? Wir haben keine belastbaren Zahlen, bekommen aber regelmäßig ein – selbstverständlich anonymes – Feedback von unseren externen Sozialdiensten. Daraus können wir die Tendenz ableiten, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit wahrnehmen, sich mit ihren Problemen an die Dienste zu wenden. Das ist vor allem Aufgabenzuwachs durch Personalabbau bei gleichzeitig steigendem Leistungsdruck, aber auch Frustration wegen mangelnder Fortkommensmöglichkeiten, Probleme mit Vorgesetzten oder Kollegen, mangelnde Motivation und Wertschätzung.

Motivierte Mitarbeiter sind resistenter gegenüber psychischen Erkrankungen. Wie gelingt es Ihnen, alle Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zu motivieren – in einem Bundesministerium, das bekanntermaßen eine sehr komplexe Organisation ist? Die entscheidende Verantwortung liegt bei den Führungskräften. Das individuelle Führungsverhalten sowie das gelebte Führungsverständnis haben maßgeblichen Einfluss darauf, ob unsere Mitarbeiter motiviert sind und gern zur Arbeit kommen. Diese Erkenntnis klingt banal, war aber für uns als Ministerium wie auch für alle anderen Häuser noch vor ein paar Jahren eine „Neuigkeit". Denn bis dahin war unsere Führungskultur eher „traditionell". Im Vordergrund stand für die Führungskräfte ihre fachliche Arbeit. Die Leitungspositionen wurden auch dementsprechend aufgrund fachlicher Qualifikationen besetzt. Dass zum Führen mehr gehört, als Gesetze und Verordnungen vorzubereiten, kam erst langsam in den Köpfen an.

Wie haben Sie diesen Mentalitätswandel angestoßen? Zunächst haben wir gemeinsam mit der Unfallkasse des Bundes unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt: Was ist wichtig an gesunder Arbeit? Und das Ergebnis war eindeutig. Quer durch alle Stichwortgruppen zog sich ein dicker roter Faden: Wir brauchen gute Führung. Deswegen haben wir im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unseren Schwerpunkt darauf gelegt, die Führungskultur im Haus zu verändern. Das war quasi eine Revolution von oben, die nur möglich war, weil unsere Hausleitung voll dahinterstand. Die Ministerin war selbst bei der entscheidenden Startklausur dabei, hat das Konzept mitgeprägt und lebt es jeden Tag vor – ein ganz entscheidender Punkt. Heute wissen wir, dass wir

auf dem richtigen Weg sind. Eine zweite evaluierende Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass sich die Stimmung messbar gebessert hat. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich motivierter, besser wahrgenommen und wertgeschätzt, die Arbeitsverteilung wird als gerechter empfunden.

Was zeichnet Ihre neue Führungskultur aus? Wichtig ist uns eine Kultur des Hinsehens. Denn viele unserer Führungskräfte sind noch anders sozialisiert: Früher hat man Mitarbeitende, die offensichtlich psychisch belastet oder überfordert waren, mitlaufen lassen. Die Arbeit wurde einfach umverteilt. Heute geht es darum, die Personalverantwortung nicht von sich zu schieben, sondern selbstverständlich zu reagieren, wenn jemand im Team durch Rückzugserscheinungen oder Leistungsabfall auffällt.

Wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte, diesen motivierenden und mitarbeiterorientierten Führungsstil im Arbeitsalltag umzusetzen?
In erster Linie schulen wir alle unsere Führungskräfte darin, wie man gesund führt – sich selbst und andere. Unsere Führungskräfte können und sollen eine Bandbreite an internen und externen Angeboten wahrnehmen, von Seminaren über Anti-Stress-Trainings bis hin zum Einzelcoaching. Ein zweiter ganz wichtiger Punkt ist unsere Personalauswahl: Neben fachlichen Kompetenzen spielen soziale Kompetenzen eine zunehmend bedeutende Rolle bei der „Bestellung zur Führungskraft". Dazu gehört auch, dass alle neuen Führungskräfte nach einem Probejahr von ihren Beschäftigten eine anonyme Einschätzung bezüglich ihrer Eignung erhalten. Ein dritter Punkt ist das Anreizsystem, mit dem wir Führungskräfte selbst motivieren wollen, in wechselnden Teams zu arbeiten und ihre Führungsqualitäten weiterzuentwickeln. Neue flexible Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten kommen den Bedürfnissen unserer Führungskräfte in unterschiedlichen Lebensphasen entgegen und wirken sich zudem positiv auf unsere Organisationskultur aus – weg von eingefahrenen und starren Wegen. Flexibilität und Weiterbildung lebenslang sollen auch karrieretechnisch belohnt werden.

Was sind Ihre Erfahrungen, die Sie anderen Behörden mitgeben wollen? Ganz entscheidend für den Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist, die Dinge am Laufen zu halten. Dazu gehört auch, transparent zu kommunizieren, welche Ziele schon verwirklicht worden sind und woran noch gearbeitet wird. Das Signal muss sein: Wir setzen Eure Wünsche um! Wichtig sind auch starke und verlässliche Partner, sowohl innen, wie zum Beispiel ein engagierter Personalrat, als auch außen, wie zum Beispiel Gesundheitsberater und Coaches, die ihr Know-how in die Organisation einbringen. Last but not least ist gute Führung Chefsache – das heißt, sie muss von ganz oben jeden Tag neu vorgelebt und damit erlebbar werden.

Foto: BMELV / Ursula Böhmer

Beispiele und Ideen aus der Praxis

„Der Fisch duftet vom Kopf" – Wie man seine Mitarbeitenden nachhaltig motiviert hält

Ein Interview mit Dr. Natalie Lotzmann, Vice President HR, Global Health Management bei der SAP AG

Die SAP AG ist der Marktführer für Unternehmenssoftware. Weltweit beschäftigt das Unternehmen in über 50 Ländern fast 60.000 Mitarbeiter. Die Belegschaft besteht überwiegend aus Akademikern, vor allem aus technischen Fachrichtungen. Sie sind meist als Software-Entwickler, in der Kundenberatung, in der Kundenschulung oder im Vertrieb tätig. Jeder einzelne Mitarbeiter genießt einen hohen Stellenwert – denn Identifikation, Einsatzbereitschaft und Innovationskraft der Belegschaft sind für das führende Unternehmen der Informationstechnologie das entscheidende Kapital. Nur durch seine hoch qualifizierten, motivierten und leistungsfähigen Mitarbeiter kann SAP nachhaltig erfolgreich im globalen Wettbewerb bestehen. Ob rasante Beschleunigung der Kommunikationsgeschwindigkeit und Produktionszyklen, ob steigender Konkurrenzdruck auf den internationalen Märkten oder zunehmender Wettbewerb um die besten Mitarbeiter weltweit – als börsennotiertes, global agierendes Unternehmen ist SAP in besonderem Maße den Auswirkungen globaler Megatrends unterworfen. Darauf reagiert das Personal- und Gesundheitsmanagement des Unternehmens seit Jahren erfolgreich. Als eines der ersten Unternehmen hat es erkannt: Psychomentale Belastungen sind die Gesundheitsgefährdung der Zukunft. Denn die neuen Autonomien der Arbeitswelt bergen ganz neue Fallstricke und erfordern von den Mitarbeitern neue Kernkompetenzen, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit über das Berufsleben und darüber hinaus zu erhalten.

Dr. Natalie Lotzmann

Eine Mitarbeiterbefragung im Herbst 2011 bei SAP hat gezeigt: Ihre Mitarbeiter sind sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. 80 Prozent gaben an, stolz auf die Organisation zu sein. Auch ein Erfolg des SAP Gesundheitswesens? Sicherlich haben wir dazu auch einen Beitrag geleistet. Unterstützende Services sind ein wichtiger Baustein einer gesunden mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Die daraus resultierend messbare Zufriedenheit ist ein wichtiger Indikator für uns: Denn jemand, der zufrieden ist, arbeitet gerne, ist innovationsfreudig und geht auch mal die Extra-Meile. Und wir können nur erfolgreich sein mit Mitarbeitern, die nicht nur Dienst nach Vorschrift machen, sondern Kopf, Herz und Hand jeden Tag gerne einbringen.

Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, langfristig motiviert und leistungsfähig zu bleiben? In unserem Unternehmen hat jeder Mitarbeiter relativ viel Verantwortung, aber auch Autonomie und Entscheidungsspielraum. Das wirkt sehr motivierend. Gleichzeitig besteht großes Vertrauen, zum Beispiel was die Arbeitszeitsouveränität anbelangt. Bei SAP kann quasi jeder kommen und gehen, wann er will – es gibt aber natürlich aufgabenabhängige Präsenz- und Meetingzeiten. Durch globale Teamstrukturen besteht dabei die Gefahr des Anspruchs ständiger Erreichbarkeit. Wir beobachten, dass dabei oftmals die ebenfalls zur Verfügung stehenden individuellen Freiheitsgrade nicht optimal genutzt werden, dass also die „Zeit für mich selbst" unter den Tisch fällt. Gefordert sind hier neue Kernkompetenzen, wie z.B. die Fähigkeit zur Selbstorganisation, zur Abgrenzung und zur sinnvollen Prioritätensetzung. Auch die Fähigkeit, seinen Erholungsbedarf zu erkennen und zu steuern, ist eine notwendige individuelle Kernkompetenz. Sind diese Kernkompetenzen nicht ausreichend entwickelt,

können Erschöpfung, Burnout oder andere Symptome anhaltender Anspannung die Folge sein. Wir leisten hier seit vielen Jahren mittels Vorträgen, Online-Informationen, Seminaren und individueller Beratung Unterstützung für Mitarbeiter und Führungskräfte, diese Kompetenzen zu bewahren und weiterzuentwickeln.

Was empfehlen Sie Ihren Mitarbeitern? (…) sich bewusst zu machen, dass nur wer seine Bedürfnisse und Ressourcen ausreichend kennt und berücksichtigt, in einem Hochleistungsumfeld langfristig gesund und leistungsfähig bleibt. Dazu muss ich wissen, was genau mich stresst und wo und wie ich meine Energien wieder gezielt auftanke. Dazu ist es wichtig, „Zeit für mich" ganz bewusst zu blocken. Neben der Zeit für Freunde, Hobbys und Familie kann das im Alltag auch die regelmäßige Pause sein, das Joggen mit einem Kollegen oder einer Kollegin, das Training in den firmeneigenen Fitnessräumen, die an vielen Standorten zur Verfügung stehen. Zusätzlich empfehlen wir, das Angebot der vielen Fitness- und Entspannungskurse wahrzunehmen und sich bei Bedarf zum Thema Stressresilienz und Lebensbalance individuell beraten zu lassen.

Was tun Sie noch, um die psychosoziale Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu stärken? Wir führen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch, in denen wir neben vielen anderen Themen auch proaktiv nach Problemfeldern im Bereich Stress und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fragen. Das ist eine wichtige Arbeitsgrundlage. Die Ergebnisse werden von den Führungskräften in die Teams getragen, gemeinsam werden mögliche Handlungsfelder definiert. Manche Bereiche haben Arbeitsgruppen gebildet und das SAP-Gesundheitswesen unterstützt dann bei der Umsetzung. Überhaupt haben Führungskräfte und die Führungskultur einen großen Einfluss auf die Gesundheit im Team. Eine „schlechte" Führung kann über fehlende Anerkennung, widersprüchliche Anweisungen oder eine Misstrauenskultur schneller krank machen als Übergewicht, Bluthochdruck oder chronischer Bewegungsmangel. Deswegen führen wir im Rahmen der Gesundheitsprävention Trainings und Workshops für Führungskräfte durch – bei Bedarf auch für ganze Teams.

Foto: SAP AG / Wolfram Scheible

Wie funktioniert das in einem Unternehmen, in dem die Teams global aufgestellt sind? Um die Angebote in die Fläche zu skalieren, setzen wir neben klassischen „Classroom Trainings“ auch auf virtuelle Trainings im Netz, live mit Videoschaltungen und vielen interaktiven Elementen.

Motivation ist ja auch eine Sache der Anerkennung. Welche Rolle spielt Ihrer Ansicht nach das Gehalt? Die adäquate leistungsgerechte Bezahlung ist als Hygienefaktor wichtig, ist aber kein Zufriedenheitsmotor. Wichtiger ist, dass jeder Einzelne das Gefühl hat, einen wichtigen Teil zum Erfolg der Organisation beizutragen. Entscheidend für die Motivation ist auch, dass Arbeitsinhalt und Arbeitsumstände in Einklang mit den eigenen Werten stehen und dass die Arbeit sich mit den anderen Lebensbereichen vereinbaren lässt, also die Lebensbalance stimmt. Das fördern wir mit einer Vielzahl von weiteren Maßnahmen, zum Beispiel stellen wir Kinderkrippenplätze zur Verfügung, vermitteln Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen oder beraten bei familiären Konflikten.

Was kann aus Ihrer Sicht ein kleines oder mittleres Unternehmen vom Gesundheitsmanagement bei SAP „lernen“? Was Menschen an ihrem Arbeitsplatz krank macht oder unterstützt, ist vom Kern her völlig unabhängig von Branche, Belegschaft oder Firmengröße. Es geht immer um die Frage: Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen, sich wichtig, wertgeschätzt, anerkannt und gefördert fühlen und in einer persönlichen Krisensituation schnell Hilfe erhalten? Dass dies in einer vertrauensvollen Unternehmenskultur mit einer guten Führungskultur besser gelingt, liegt auf der Hand.

Ich sage gern: „Der Fisch duftet vom Kopf“, denn entscheidend ist immer die Haltung der Unternehmensleitung. Dabei kann die Umsetzung in einem kleinen Betrieb sogar leichter sein als in einem großen Unternehmen. Alle, ich meine ausdrücklich „alle“ Services, die wir – wie viele andere große Unternehmen – bei SAP anbieten, sind grundsätzlich auch in einem kleinen Betrieb umsetzbar. Nicht immer als „on-site“-Services – aber jeweils angepasst an die vorhandenen Bedarfe und die bestehende Kultur über externe Dienstleister, Kooperationen oder z.B. mit Unterstützung der Krankenkassen. Und es kostet nicht viel. Zumal jeder Euro, der investiert wird, sich um das Drei- bis Zehnfache wieder auszahlt. Damit ist die Wirkung auf ein wertschätzendes Unternehmensimage noch nicht eingerechnet. Das einzig Erforderliche: Der erklärte Wille der Unternehmensleitung und mindestens einer Person, die das Thema mit Liebe und Leidenschaft betreibt, sich der vielfältig erhältlichen externen Unterstützung bedient und an die betrieblichen Gegebenheiten anpasst.

Sie haben drei Wünsche frei: Was muss ein Unternehmen tun, damit seine Mitarbeiter nachhaltig gesund sind? (…) erstens, die Firmenleitung sollte Wertschätzung, Anerkennung und eine gute Lebensbalance von „oben“ vorleben. Sie sollte verstehen, dass Gesundheit nicht nur ein individuelles, quasi privates Thema ist, sondern dass es die Rahmenbedingungen sind, die organisationale Gesundheit ermöglichen und dass dies direkt dem Erfolg der Organisation dient.

Mein zweiter Wunsch ist: mehr Frauen in Führungspositionen. Dadurch erhöht sich erfahrungsgemäß insgesamt die Sensibilität für Anliegen der psychomentalen Gesundheit und der Lebensbalance. Drittens sollte das Thema Gesundheit bei allen Unternehmensentscheidungen eine Rolle spielen und nicht in eine Abteilung oder an eine Person, quasi an die „Experten“, delegiert werden. Die Verankerung menschlicher Bedürfnisse in der „Denke“ eines Unternehmens ist der höchste Reifegrad eines proaktiven betrieblichen Gesundheitsmanagements. Was sich fast schon aus Wunsch eins ergibt (…) Und ich habe noch einen vierten Wunsch, der gerade für international agierende Unternehmen von Bedeutung ist: Gesundheitsschutz sollte in eine globale Strategie mit messbaren Zielen und globalen Initiativen eingebettet sein, denn in Bezug auf die Einstellung und Wahrnehmung zum hohen Gut physischer und psychosozialer Gesundheit sind die kulturellen Unterschiede teilweise noch enorm.

▶ **Notizen**

Demografischer Wandel

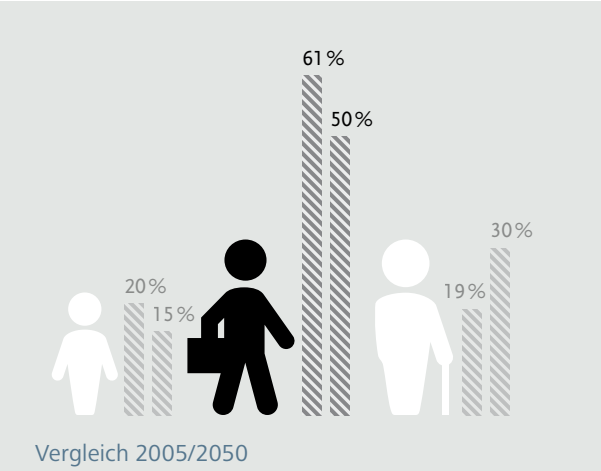
Kapitel 2

Demografischer Wandel

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Einführung

So jung kommen wir nicht mehr zusammen …



Demografische Entwicklung in Deutschland
Ende 2005 waren 20 % der Bevölkerung jünger als 20 Jahre, 19 % waren 65 Jahre und älter und die restlichen 61 % stellten die Personen im Erwerbsalter von 20 bis 65 Jahren. Im Jahr 2050 hingegen werden nur noch ca. 50 % der Bevölkerung im Erwerbsalter sein, mehr als 30 % werden zur Altersgruppe 65 plus zählen und ungefähr 15 % werden unter 20 Jahre alt sein.

(Quelle: Alt und Jung – gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen!, BAuA, 2008)

Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Die Geburtenraten stagnieren auf niedrigem Niveau oder sinken gar. Auf der anderen Seite steigt die durchschnittliche Lebenserwartung. Das führt in den nächsten Jahrzehnten zu Veränderungen in der Altersstruktur. In Deutschland werden insgesamt weniger, dafür im Durchschnitt ältere Menschen leben. Dieser Trend hat Einfluss auf den öffentlichen Dienst. Auch wenn der Personalbestand in den letzten zehn Jahren nicht weiter zurückgegangen ist, hat der demografische Wandel im öffentlichen Dienst stärker als in der Privatwirtschaft zu einer Alterung der Belegschaft geführt. Das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst ist in den letzten 15 Jahren von knapp unter 40 auf knapp 46 Jahre gestiegen, während es in der Privatwirtschaft bei 43 Jahren liegt. In der öffentlichen Verwaltung arbeiten mit 38 Prozent die meisten Beschäftigten über 50 Jahre (Bechmann et al. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft: Problemlagen und betriebliche Reaktionen, S. 44). Doch was ist eigentlich schlecht daran? Mit zunehmendem Alter entwickeln sich nämlich ganz neue Kompetenzen. Diese „Potenziale des Alters“ gilt es zu entdecken und nutzbar zu machen, um in Zeiten des Fachkräftemangels personell gut aufgestellt zu sein. So wird der demografische Wandel zu einer neuen Chance.

Jedes Alter zählt

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: Problemlösungskompetenzen aufgrund von Erfahrungswissen, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Qualitätsbewusstsein und Loyalität. Generationsübergreifende Teams werden in Zukunft noch stärker das Bild von Organisationen prägen. Es gilt, gut für den Wandel gerüstet zu sein.

- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und das lebenslange Lernen sind Kernpunkte bei der Gestaltung des demografischen Wandels.
- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat das Recht auf eine individuelle Erwerbsbiografie mit dem Fokus auf Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Anforderungen, Anreize und Belastungen müssen so gestaltet sein, dass die Beschäftigten bis zum gesetzlichen Renten- und Pensionsalter gesund arbeiten können.
- Anders als noch vor einigen Jahren ist die Forderung nach einer gesünderen Arbeitswelt und einem achtsameren Umgang mit der Ressource Mensch heute nicht nur sozial, sondern ökonomisch begründet. Nur Organisationen, denen bewusst ist, dass alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen notwendig sind für engagierte, motivierte und gesunde Beschäftigte, werden auch in Zukunft genügend Fachkräfte haben.
- Viele Organisationen haben bereits den Trend erkannt, auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu bauen und damit Erfahrung in der Organisation zu halten. Dahinter steht eine Anerkennung und Wertschätzung der Kompetenzen älterer Beschäftigter.
- Organisationen werden in Zukunft auch auf den Arbeitsmärkten gegeneinander im Wettbewerb stehen, denn es wird immer schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte für sich zu gewinnen. Hier sind Qualitäten als Arbeitgeber gefragt, damit man auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen wird.

INFO

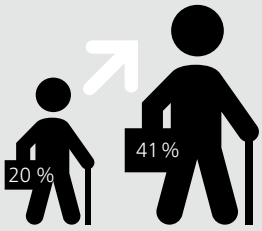
Von wegen altes Eisen

Jeder kennt es von sich selbst – manche Kompetenzen kommen erst mit zunehmendem Alter zur vollen Entfaltung. So verfügen ältere Menschen häufig über:

- großes Erfahrungswissen im Umgang mit komplexen Problemen,
- 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.

Fazit

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 Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen ausgerichtet sind.



Vergleich 2000/2010

Alternde Belegschaften
Die Privatwirtschaft wie auch der öffentliche Dienst müssen sich auf ältere Belegschaften einstellen. Gingen im Jahr 2000 noch 38 % der 55- bis 64-Jährigen einer Erwerbstätigkeit nach, so waren es 2010 knapp 58 %. Die stärksten Zuwächse waren bei den 60- bis 64-Jährigen zu verzeichnen, deren Erwerbstätigkeit sich von rund 20 % auf knapp 41 % mehr als verdoppelt hat.

(Quelle: Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung, Bundesministerium des Innern, 2012)

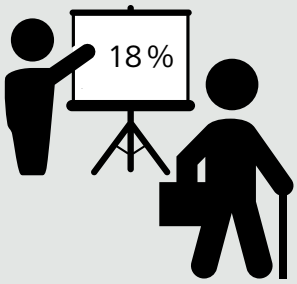
EXKURS

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 sogenannten Rushhour des Lebens (Abschluss der Berufsausbildung bis Lebensmitte einschließlich Familiengründung) besteht bei den meisten zum Beispiel der Wunsch nach Entzerrung des „Lebensstaus“, d. h. einem besseren Einklang von Karriere und Familiengründung.

Ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalpolitik versucht, dieser Komplexität an Anforderungen gerecht zu werden. Dabei wird versucht, für die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen das Umfeld so zu gestalten, dass sie ihre sich wandelnden Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich miteinander vereinbaren können. Die Lebensphasenorientierung umfasst dabei alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg. Dabei wird von einem Mosaikcharakter der persönlichen und beruflichen Biografien ausgegangen. Ziel ist die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen.

Von den Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben profitieren nicht nur die Mitarbeitenden, die Kinder oder ältere Angehörige zu betreuen haben. Auch ältere Mitarbeitende 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 in der Organisation werden dort abgeholt, wo sie stehen.



Weiterbildung Älterer
Ältere Beschäftigte werden bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen häufig außen vor gelassen. So nahmen 2000 nur 18 Prozent der 50- bis 64-Jährigen an einer beruflichen Weiterbildung teil. Es scheint, als würden viele Unternehmen und Organisationen die Investitionen in ältere Beschäftigte scheuen, da sie deren Ausscheiden aus dem Erwerbsleben bereits einplanen und die vorhandenen Mittel deshalb in die Jüngeren investieren.

(Quelle: Mit Prävention die Zukunft gewinnen, Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt, Zweites Memorandum, BAuA)

Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

1. Was ist eigentlich Ihre Einstellung zum Alter? Wie nehmen Sie selbst das Thema Altern wahr? Denken Sie dabei an Krankheit und nachlassende Kräfte, oder sehen Sie auch Potenziale in jeder neuen Altersphase? Wenn Sie positiv denken, werden Sie viele bereichernde Aspekte entdecken: Erfahrungswissen, die Fähigkeit zur Lösung komplexer Aufgaben und mehr Gelassenheit kommen mit zunehmender Lebenserfahrung. Wer bei sich selbst diese Potenziale entdeckt, wird sie auch seinen älteren Mitarbeitenden zutrauen. Insofern ist Selbstreflexion der erste und wichtigste Schritt als Führungskraft, um älteren Beschäftigten gerecht zu werden.

2. Freiräume ermöglichen 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.

3. Jung führt Alt: Wie geht das? Wer jung in eine Führungsposition gelangt, hat seine eigenen Vorstellungen bezüglich Führungsstil, Arbeitswerte, Arbeitsweisen. Hier sind Generationenkonflikte vorprogrammiert. Denn ältere Kolleginnen und Kollegen fühlen sich unter Umständen mit ihrer Arbeits- und Lebenserfahrung nicht angemessen wahrgenommen und wertgeschätzt. Kümmern Sie sich – vor allem in den ersten Wochen nach einem Jobantritt – besonders um die Älteren in Ihrem Team. Denn sie sind wertvolle Mitarbeitende und Sie können nicht auf ihre Erfahrungen verzichten – gerade in den Zeiten des demografischen Wandels. Wertschätzung und Vertrauen in die Erfahrung des Teams sind der Schlüssel für eine gute Zusammenarbeit. Überzeugen Sie durch Offenheit, Kompetenz, Geduld und Kooperationsbereitschaft.

4. 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 Mitarbeitende vorurteilsfrei in Innovationsprojekte mit einzubinden. So bleiben die Älteren am Puls der Zeit und die Jüngeren profitieren von den Erfahrungen Älterer.

5. Am Ball bleiben Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr. Das stimmt heute so nicht mehr – die moderne Arbeitswelt stellt die Menschen immer wieder in ihrem Leben vor neue Anforderungen. Hier gilt es flexibel zu bleiben, neugierig und offen. Fördern Sie als Führungskraft das lebenslange Lernen Ihrer Belegschaft und sorgen Sie für ihr fachliches Weiterkommen. Unterstützen und motivieren Sie gerade ältere Mitarbeitende gezielt durch Weiterbildungsangebote. Nur so können Sie vom Erfahrungswissen profitieren. Außerdem ist geistige Fitness und Flexibilität ein wahrer Jungbrunnen!

- **6. Alt mit Jung: Mentoring und Tandembildung** Fördern Sie das Miteinander der Generationen und den Erfahrungsaustausch in Ihrem Team. Mentoring bietet zum Beispiel die Möglichkeit der Weitergabe von Wissen in der Organisation von älteren, erfahrenen Mitarbeitenden an jüngere Mitarbeitende. Davon profitieren sowohl die Mentorin bzw. der Mentor als auch die oder der Mentee. Wissenstransfer findet auch bei der Tandembildung statt: Hier bilden jeweils jüngere und ältere Mitarbeitende ein Team für ein bestimmtes Projekt oder ein Lernfeld.

- **7. Alle für alle: Gruppenarbeit** Bei generationenübergreifender Gruppenarbeit arbeiten zum Beispiel mehrere Beschäftigte an einer bestimmten Aufgabe. Die Verteilung der Arbeitsaufgaben, Zeitplanung und Ausführung werden dabei innerhalb der Gruppe eigenverantwortlich geregelt. So können Ältere ihr Erfahrungswissen innerhalb des Teams weitergeben. Ältere profitieren von den Fachkenntnissen und den frischen Ideen der jüngeren Mitarbeitenden.

- **8. Stress reduzieren – Ressourcen stärken** Ältere Menschen sind im Vergleich zu Jüngeren bei gleicher Belastung oft höher beansprucht. Mit zunehmendem Alter steigt also auch die „Anfälligkeit" für psychische Belastungen. Stress, Unter- oder Überforderung, Zeit- und Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und Mobbing sind für viele Beschäftigte alltägliche Begleiter – und das schon viele Erwerbsjahre lang. Achten Sie auf die typischen Warnsignale von Stress und Überlastung vor allem bei Ihren älteren Mitarbeitenden und kommen Sie ihnen ggf. mit individuellen Lösungen entgegen.

- **9. 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".

- **10. Altersmischung im Team** Mischen Sie bei der Projekt- und Arbeitsplanung ganz bewusst die Teams, denn generationenübergreifende Teams, in denen Jung von Alt und Alt von Jung lernen kann, haben viele Vorteile. So bringen die Älteren Erfahrungen mit, können häufig tragfähige Lösungen entwickeln und bleiben auch in schwierigen Situationen souverän und gelassen.

Spezial-Tipp!

„Früher war alles besser" oder auch „Das hat schon früher nicht geklappt". Sätze, in denen das Wörtchen „früher" vorkommt, können echte Killer-Phrasen sein und jede Motivation und auch Innovation im Keim ersticken. Versuchen Sie, solche Wendungen in der Team-Kommunikation bewusst zu vermeiden und den Wandel für alle als etwas Positives begreifbar zu machen.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

1. Ganzheitliches Age-Management Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird künftig weiter steigen. Grund zur Besorgnis besteht deshalb nicht, vorausgesetzt, die Organisationen verschließen vor den damit verbundenen Herausforderungen nicht die Augen. Um erfolgreich auf den demografischen Wandel zu reagieren, sollten sich Organisationen schon heute damit auseinandersetzen, wie sie Arbeitsprozesse hinsichtlich einer „alternden Belegschaft" verändern und das Miteinander der Generationen fördern können. Durch eine Altersstrukturanalyse kann das Altern der Belegschaft schon heute präzise projiziert werden. Im Rahmen des ressortübergreifenden Projektes „Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung" wurden für den öffentlichen Dienst Empfehlungen erarbeitet zur Gestaltung eines demografiesensiblen Personalmanagements, zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse sowie zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (Weitere Informationen: www.verwaltung-innovativ.de, Rubrik: Personal/DPM).

Siehe Arbeitshilfen:
Altersstruktur-analyse leicht gemacht

2. Aller guten Dinge sind drei Ein umfassendes Präventionsverständnis in der Organisation beinhaltet Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement und lebenslanges Lernen. Beide – Organisation und Beschäftigte – profitieren davon. Die Umsetzung ist Voraussetzung für einen gelingenden demografischen Wandel.

3. Wie attraktiv ist Ihre Organisation? Ältere Mitarbeitende werden auch vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels für die Organisationen immer wichtiger. Die Bindung gerade älterer Beschäftigter gewinnt an Bedeutung, da diese in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt stärker umworben werden. Das beinhaltet auch, für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Arbeitsbedingungen zu schaffen, die ein möglichst langes, leistungsfähiges und zufriedenes Arbeitsleben ermöglichen.

4. Arbeitsbiografien ermöglichen Organisationen, 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. Für diese Beschäftigten müssen Arbeitsbiografien möglich werden, die ein ganzes Erwerbsleben tragen.

5. Lebenslanges Lernen: Qualifikation und Weiterbildung Die Zeiten, in denen eine Ausbildung für das ganze Berufsleben reichte, sind lange vorbei. Mit individuell zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten während des gesamten Arbeitslebens können auch Beschäftigte im fortgeschrittenen Alter mit der Entwicklung Schritt halten und so einer schleichenden „Dequalifizierung" entgehen.

- **6. 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.

- **7. Arbeitszeit im Alter: gleiten, nicht klotzen** Das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft sind bei älteren Beschäftigten sehr unterschiedlich. Hier sollte auf die individuellen Wünsche der Beschäftigten eingegangen werden. Mit der Umsetzung der Demografiestrategie für den öffentlichen Dienst des Bundes wird auch eine Kultur des längeren Arbeitens gefördert. So sollen zukünftig Dienstzeitverlängerungen – sofern gewollt – besser ermöglicht werden. Dazu werden die Voraussetzungen für einen flexiblen späteren Ruhestandseintritt erleichtert und der spätere Eintritt wird durch zusätzliche finanzielle Anreize attraktiver: Die gesetzlichen Altersgrenzen und die bereits bestehenden Verlängerungskorridore bleiben dabei unberührt (siehe auch Kapitel Motivation S. 22, Tipp 8 und Kapitel Arbeitsverdichtung S. 71, Tipp 5).

- **8. Horizontale Karrieren ermöglichen** Hinter dem Horizont geht's weiter: Was passiert, wenn ältere Mitarbeitende am Ende ihres Karriereweges stehen? Heißt das automatisch Stagnation? Neue Perspektiven können sogenannten horizontale Karrieren bieten. Hier gibt es in der Privatwirtschaft bereits zahlreiche positive Beispiele, die auf Übertragbarkeit für den öffentlichen Dienst zu prüfen sind (z. B. Experten-Jobs).

- **9. Betriebliches Eingliederungsmanagement** Es ist erwiesen, dass ältere Beschäftigte nicht öfter krank sind als junge. Allerdings kann es sein, dass ältere Beschäftigte länger krank sind und ausfallen. Für diesen Fall ist neben der Gesundheitsförderung und Prävention das betriebliche Eingliederungsmanagement von Bedeutung. Es zielt auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Ziele dieser Regelung sind, die krankheitsbedingte Gefährdung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses zu beseitigen oder zu mindern, die Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden und ihrem erneuten Auftreten vorzubeugen.

- **10. Lebensphasenorientierung** Die Politik der Organisation und die Personalpolitik im Sinne der Lebensphasenorientierung sollte die gesamte Lebensarbeitszeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters im Blick haben. Das erweitert den Blickwinkel mit dem Ziel der individuellen bzw. zielgruppenspezifischen Herangehensweise, der Berücksichtigung der Lebensphasen und Lebenssituationen sowie der Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Keine Entscheidungen am grünen Tisch – Wie es gelingt, Mitarbeiter mit einzubinden

Ein Interview mit Klaus Falinski, kaufmännischer Leiter Logistik bei der Carlsberg Deutschland Logistik GmbH, Hamburg

Klaus Falinski ist seit 1996 bei der Holsten-Brauerei AG tätig, die seit 2004 zur internationalen Carlsberg-Gruppe gehört. Seit 2011 ist er kaufmännischer Leiter der Carlsberg Deutschland Logistik GmbH. Er ist für mehr als 120 Mitarbeiter in der Deutschland-Logistik verantwortlich und berät die Carlsberg-Gruppe europaweit in Fragen der Lagerlogistik und -organisation sowie Arbeitssicherheit.
Seit Jahren ist der Bierkonsum rückläufig und das Unternehmen muss deshalb flexibel auf die sich verändernden Marktbedingungen reagieren. Das bringt teilweise Umstrukturierungsmaßnahmen mit sich, die auch von den Mitarbeitern getragen werden müssen. Aber auch der demografische Wandel erfordert ein Umdenken in den Führungsetagen: Was tun bei einer alternden Belegschaft?

Klaus Falinski

Herr Falinski, der Altersdurchschnitt Ihrer Belegschaft im gewerblichen Bereich liegt bei Ihnen gegenwärtig bei 51 Jahren. Was bedeutet das für Sie? Das ist eine Frage, der wir uns stellen müssen, wenn wir weiter erfolgreich am Markt bestehen wollen. Wir fragten uns: Wie kann man auch mit einem älteren Team leistungsfähig bleiben? Wie können wir den Arbeitsplatz so gestalten, dass Menschen auch mit 60 Jahren noch im gewerblichen Bereich bestmöglich arbeiten können?

Gab es Anzeichen dafür, dass sich etwas ändern muss? Der Krankenstand hatte sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Wir merkten, dass wir diesem Trend entgegensteuern müssen. Also setzten wir uns detailliert damit auseinander, was Gesundheitsschutz eigentlich alles beinhaltet. Wir sind uns heute darüber einig, dass aktiver Gesundheitsschutz neben Regelung der Arbeitszeiten und einer durchdachten Arbeitsplatzgestaltung auch die psychische Gesundheit umfasst. Um die genauen Handlungsfelder zu definieren, erstellten wir eine Studie, die auf einem Fragenkatalog für die Mitarbeitenden basierte.

Welche Veränderungen folgten den Ergebnissen aus der Studie? Ein wichtiger Punkt ist, dass wir unsere älteren Arbeitnehmer jetzt sehr viel stärker in die Arbeitsorganisation mit einbeziehen. Zum Beispiel involvieren wir unsere Fahrer bei der Auswahl von neuen Fahrzeugen. So haben wir z. B. nach Abfrage der Mitarbeiterbedürfnisse solche LKW-Trailer beschafft, die ohne große körperliche Anstrengung in wenigen Sekunden geöffnet und geschlossen werden können. Zudem wünschten sich die Fahrer eine Standklimaanlage und für weite Touren einen Kühlschrank für ihre Lebensmittel an Bord. Keine großen Sachen, aber mit diesen Extras wurden die Grundbedürfnisse der Fahrer viel stärker berücksichtigt.

Bei den Gabelstapler-Fahrern waren die Probleme anders gelagert. Ihnen kommt es im Wesentlichen darauf an, dass die Sicht gut ist und dass die Geräte leicht bedienbar sind. Dafür konnten die Fahrer mithilfe von Musterfahrzeugen Probe fahren. Und erst wenn die Stapler von den Fahrern selbst für gut befunden wurden, hat sie das Management eingekauft. Dass dieses Konzept Erfolg hat, zeigt sich auch in Zahlen: Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz liegt bei 89 Prozent.

Kleine Maßnahme – große Wirkung. Was schlussfolgern Sie aus diesen Erfahrungen? Das A und O für gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung ist die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Relevante Entscheidungen, die einen Arbeitsplatz direkt betreffen, dürfen nicht am „grünen Tisch" gefällt werden. Um kontinuierlich im Gespräch zu bleiben, führen wir nun wöchentlich Gruppengespräche durch. Hier kommen auch Fragen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Sprache. Darüber hinaus sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter an speziellen Gesundheitstagen dafür, dass jeder etwas für seine eigene Gesundheit tun muss. Neben ausgewogener Ernährung gehören hierzu auch Sport und eine gesunde Pausenkultur. Und natürlich eine Balance zwischen Arbeit und Familie.

Ihre Branche unterliegt stark dem Zeitgeist. Wie gehen Sie damit um? Die Branche ist ständig im Wandel, daher bedarf es im Laufe der Jahre auch immer wieder Anpassungen und Strategiewechsel. Das wirkt sich natürlich auch auf das Arbeitsklima aus. Jede Umstrukturierung geht mit Neuerungen einher, die bei den Mitarbeitern auch eine gewisse Unsicherheit mit sich bringt. Viele reagieren vorsichtig, nicht alle begreifen den Wandel auch als Chance. Das ist immer wieder auch eine große Herausforderung für uns Führungskräfte: In Seminaren zum Thema Change Management eignen wir uns das notwendige Wissen an und setzen dieses gezielt in entsprechende Maßnahmen um, die den Veränderungsprozess begleiten und die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfassen und ernst nehmen.

Was hat Ihnen das gebracht? Wie begleiten Sie heute anstehende Umstrukturierungen? Wir haben gelernt, mit der Gefühlskurve umzugehen. So ist es nicht ungewöhnlich, dass man erstmal in ein tiefes Loch fällt, wenn es um Umstrukturierungen geht, die den eigenen Arbeitsplatz betreffen. Es reagiert jeder anders auf die psychische Belastung. Der eine zieht sich zurück, der Nächste reagiert wütend. Andere wiederum begreifen den Wandel als neue Chance. Als Führungskraft ist mir bewusst, dass man aus dem Loch besser wieder herauskommt, wenn Perspektiven sichtbar werden. Also bemühe ich mich, in Gesprächen ganz konkret Möglichkeiten aufzuzeigen.

Wie beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse mit ein? Für mich hat sich bewährt, die Mitarbeiter erst dann zu informieren, wenn die genaue Richtung bzw. Strategie klar ist. Sobald die Informationen über die Umstrukturierung bekannt sind, informiere ich das Team wöchentlich über den laufenden Prozess. Ich stelle mich auf den erhöhten Informationsbedarf ein und versuche, möglichst alle Fragen zu beantworten. Auch in Zukunft wird es bei uns immer wieder Veränderungen geben, da eine Anpassung an die aktuellen Bedingungen notwendig ist, um am Markt erfolgreich bestehen zu bleiben.

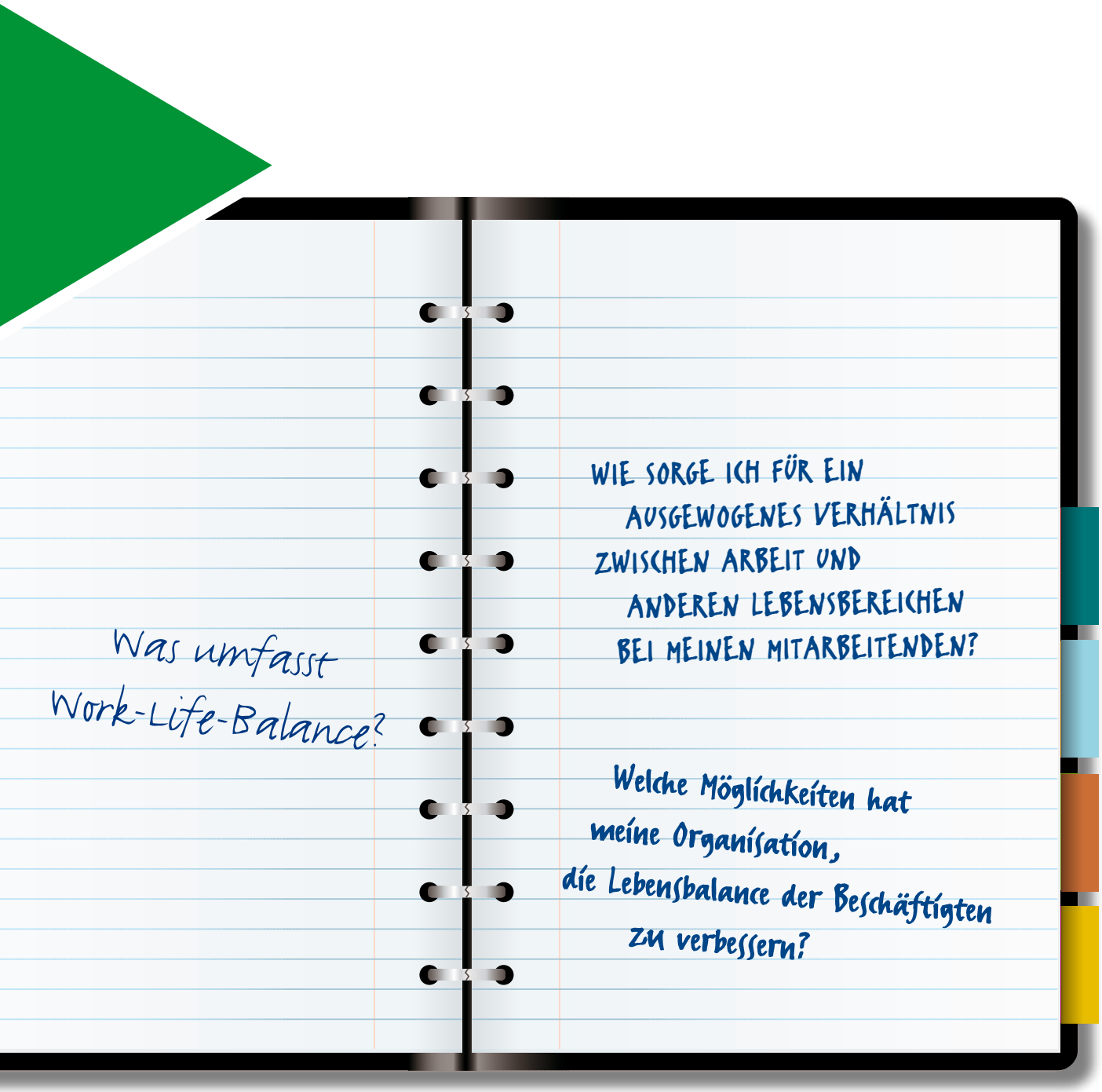
Stichwort gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung: Was war für Sie ein Aha-Erlebnis? Ich habe für mich die Erkenntnis gewonnen, dass man bei sich selbst anfangen muss, bevor man bei gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung ansetzt. Auch ich muss meine Ressourcen im Blick behalten. Interessant fand ich die Herleitung von Handlungsempfehlungen: Seit ich weiß, was mit meinem Körper bei Stress passiert, kann ich dem bewusst entgegensteuern. Seitdem bewege ich mich nach der Arbeit regelmäßig, um das Adrenalin im Körper abzubauen. Und als Stress-Prophylaxe ist mir meine tägliche halbe Stunde Mittagstisch in der Kantine heilig – übrigens für unser gesamtes Team.

Work-Life-Balance

Kapitel 3

Work-Life-Balance

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften



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 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 Organisationen aufgefordert, die Lebensbalance ihrer Mitarbeitenden im Blick zu haben und zu unterstützen. Das Resultat: ein dreifacher Gewinn – für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, für die Organisationen und für die Gesellschaft.

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 Arbeitnehmerinnen und Arbeiternehmer. 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 den Einzelnen 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 Alltag von Organisationen. 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 Beschäftigten 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. Organisationen und Führungskräfte müssen deshalb einen Weg finden, der die Bedürfnisse und die jeweiligen Lebenssituationen der Beschäftigten ebenso berücksichtigt wie die wie die Ziele der Organisation. In der modernen Arbeitswelt sind hier – wie so oft – flexible Lösungen gefragt.

Warum Organisationen in die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden investieren sollten …

Die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ist eine wesentliche Voraussetzung, dass die Einsatzbereitschaft, Loyalität und Motivation der Mitarbeitenden langfristig stimmt. Davon hängt der Erfolg der Organisation 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 wichtigerMitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- höhere Identifikation und Loyalität der Mitarbeitenden mit der Organisation,
- gesteigerte Flexibilität und höheres Engagement der Mitarbeitenden,
- bessere Nutzung des Kreativitätspotenzials der Mitarbeitenden,
- Kostenersparnis durch geringere Fluktuation,
- Imagegewinn durch innovative Mitarbeiterführung und gelebte Kultur.

EXKURS

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 in der Organisationen ab: also von der Dauer, Lage und Planbarkeit bzw. Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit.

EXKURS

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Warum finden bei uns wichtige Besprechungen 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 Mitarbeitende 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 die Organisation 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. Der öffentliche Dienst ist hier bereits gut aufgestellt, was ihn als familienfreundlichen Arbeitgeber auszeichnet. Das wird in Zukunft angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels von hoher Relevanz sein.

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 Mitarbeitenden 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 Beschäftigten als ganzheitliche Persönlichkeiten wahr – mit einem Privatleben, einer Familie, mit persönlichen Interessen, individuellen Geschichten und Erfahrungen. Machen Sie sich klar, dass jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter vielfältige Rollen und Aufgaben innerhalb und außerhalb der Organisationen erfüllt, und unterstützen Sie dies. Versuchen Sie, einen persönlichen Draht zu Ihren Mitarbeitenden 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.

Spezial-Tipp!

Zu Haus – Handy aus!
Setzen Sie selbst Grenzen und haben Sie den Mut, gewohnte Annahmen wie „Eine Führungskraft muss immer erreichbar sein!" infrage zu stellen.

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 Beschäftigten, bieten Sie ihnen bei Bedarf Ihre Unterstützung an. Sollte Ihnen vermehrt auffallen, dass Mitarbeitende ein Problem mit ihrer Work-Life-Balance haben, thematisieren Sie dies – zum Beispiel im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Ermuntern Sie sie zum Beispiel, ein Coaching oder ein Seminar zum Thema Selbst- und Zeitmanagement oder zur Stressbewältigung wahrzunehmen.

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 Mitarbeitende mit Familienpflichten daran teilnehmen können. Auch der Einsatz elektronischer

Siehe Arbeitshilfen:
Vereinbarungen zur Erreichbarkeit von Beschäftigten

Planungsprogramme kann hilfreich sein, um mehr Transparenz über die zeitliche Verfügbarkeit einzelner Mitarbeitender 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 Mitarbeitenden in flexiblen und denen in festen Arbeitszeitverhältnissen gibt. Herrscht kein gegenseitiges „Geben und Nehmen im Team", laufen Sie Gefahr, dass vollzeitbeschäftigte Mitarbeitende 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 oder den einzelnen Mitarbeiter. Dazu gehört, dass Sie selbst Aufgaben delegieren und diese Fähigkeit auch bei Ihren Beschäftigten fördern. Dann wird es auch möglich, dass Mitarbeitende in Teilzeit arbeiten. Voraussetzung dafür ist Vertrauen in die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden 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 Spezialistentum 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 Mitarbeitenden, 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.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Work-Life-Balance: Mehr als ein Sahnehäubchen** Work-Life-Balance ist für Organisationen keine soziale Zugabe in Gut-Wetter-Zeiten, sondern sie hilft, nachhaltig Produktivitätspotenziale zu erschließen. Dies gelingt nur, wenn Organisationen die Freizeit und das Berufsleben ihrer Beschäftigten nicht getrennt betrachten, sondern wenn beide Bereiche im Sinne der Ziele der Organisation in einen fairen Ausgleich gebracht werden. Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance sollten in die gesamte Politik der Organisation integriert werden. Dabei sollte das Bekenntnis zur Unterstützung der Lebensbalance ihrer Mitarbeitenden auch selbstverständlicher Bestandteil der Grundsätze der Organisation sein.

- **2. Erreichbarkeit eingrenzen** Setzen Sie klare Regeln über die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit. Dazu zählt auch festzulegen, wann eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Mails checken muss und wann es in Ordnung ist, dass sie oder 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.

Siehe Arbeitshilfen:
Vereinbarungen zur Erreichbarkeit von Beschäftigten

- **3. Umdenken: Neue Bedürfnisse brauchen neue Lösungen** Die Zeiten ändern sich: Junge 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. Organisationen müssen umdenken, wenn sie sich den neuen Herausforderungen erfolgreich stellen wollen. Gerade im Bereich der Work-Life-Balance können kleine Lösungen ganz viel bewegen. (siehe auch Kapitel Motivation, S. 21/22, Tipps 6 und 8).

Siehe auch Kapitel:
Demografischer Wandel

- **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 Organisationen, 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 (siehe auch Kapitel Arbeitsverdichtung, S. 71, Tipp 5).

- **5. Arbeitszeitautonomie – mehr Flexibilität und Vertrauen** Beschäftigte mit Familienverantwortung haben häufig Zeitkonflikte. Hier können familienfreundliche Maßnahmen in Organisationen Abhilfe schaffen, zum Beispiel flexible Arbeitszeiten von Gleitzeit und Arbeitszeitkonten über Teilzeit bis hin zu Tele- oder Heimarbeit. Flexibilität ist dabei nicht nur ein Modell für Beschäftigte mit Familie, sondern fördert die Lebensbalance, Motivation und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten. Natürlich gibt es je nach Tätigkeit und Aufgabenbereich Präsenzpflichten, Außentermine oder Teambesprechungen. Letztendlich ist aber alles eine Frage von kreativen Lösungen, einer klugen Arbeitsplanung und Organisation (siehe auch Kapitel Arbeitsverdichtung S. 71, Tipp 5).

- **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 Belegschaft und auch der Organisation 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 Organisationen die Möglichkeit, ihre Beschäftigten mit überschaubarem Aufwand zu unterstützen. Da es oft schwierig ist, behördeneigene Kindertagesstätten anzubieten, kann man sich eventuell mit anderen Organisationen zusammentun. Oder Organisationen kooperieren mit Kindertagesstätten und stellen ihren Beschäftigten ein festes Kontingent an Plätzen zur Verfügung. den). Zum 1. Februar 2013 wurde für die obersten Bundesbehörden außerdem ein Familienservice neu eingerichtet, der die Beschäftigten bei Fragen der Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger durch entsprechende Beratungs- und Vermittlungsangebote unterstützt.

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

Siehe Arbeitshilfen:
Familienfreundliche Organisationen: mögliche Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance

7. Auszeiten ermöglichen: von Sabbaticals über Elternzeit bis Familienpflegezeit Nicht wenige Beschäftigte 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 Organisationen erfüllen diesen Wunsch, vor allem um die geforderte Kreativität und Innovationskraft ihrer Mitarbeitenden „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. Organisationen sollten alle ihre Mitarbeitenden 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 die Organisation im eigenen Interesse Position für eine ausgewogene Work-Life-Balance beziehen. Ein Mentoringprogramm („Eltern für Eltern") ist im Übrigen sehr gut geeignet, um Eltern nach der Familienpause beim Wiedereinstieg zu unterstützen. Durch eine Initiative der Bundesregierung werden die bestehenden Regelungen zur Familienpflegezeit für die Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes und der gewerblichen Wirtschaft auch für Beamtinnen und Beamte der Bundesverwaltung wirkungsgleich übertragen.

8. Gesundheits- und Fitnessangebote Zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance gehören auch die Gesundheit und körperliche Fitness der Mitarbeitenden – zwei wichtige Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Hier kann die Organisation nachhelfen: zum Beispiel mit Sport- und Fitnessangeboten oder Gesundheitsworkshops. Wenn der eigene Fitnessraum 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 Mitarbeitenden? 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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, sogenannte Employee Assistance Programs (EAP). Sie sind Anlaufstellen, um Beschäftigte mit ihren Sorgen und Nöten aufzufangen – auch bei privaten Problemen und Fragen der Lebensbalance. Die Unterstützung ist anonym und kann von internen Experten oder auch externen Anbietern, die speziell darauf ausgerichtet sind, übernommen werden. Oftmals folgen auf ein erstes Telefonat mehrere Beratungssitzungen.Darüber hinaus bieten viele Behörden auch über ihre eigene Sozialberatung oder einen psychosozialen Dienst Beratung an. Aufgabe der Sozial- und Mitarbeiterberatung ist, Beschäftigte in schwierigen Situationen, seien es berufliche oder private Probleme zu unterstützen, wie z.B. bei:

- persönlichen und familiären Belastungen,
- Konflikten am Arbeitsplatz,
- Stress,
- psychosomatischen Beschwerden,
- Abhängigkeitsgefährdungen und -erkrankungen,
- bei der Vernetzung unterschiedlicher Hilfsangebote im Krankheitsfall,
- der Wiedereingliederung nach längeren Erkrankungen und Rehabilitationsmaßnahmen,
- Überschuldungsfragen.

Siehe Arbeitshilfen:
Das leistet ein Employee Assistance Program (EAP)

Beispiele und Ideen aus der Praxis

„Es geht um menschliche Grundbedürfnisse“

Ein Interview mit Dr. med. Andreas Tautz, Chief Medical Officer, Corporate Health Management, Deutsche Post DHL

Die Deutsche Post DHL beschäftigt als weltweit führender Logistik-Konzern allein in Deutschland rund 200.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an ca. 14.000 Standorten. Mehr als 85.000 Zusteller sind an sechs Tagen in der Woche in Deutschland unterwegs. Damit ist das Unternehmen ein klassisches „People Business“ – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein zentraler Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Ihre Gesundheit zu erhalten und zu fördern, ist für die Deutsche Post DHL daher von grundlegender Bedeutung. Bereits mehrfach wurde der Konzern für sein vorbildliches betriebliches Gesundheitsmanagement ausgezeichnet.
Um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, setzt die Deutsche Post DHL vor allem auf den respektvollen Umgang mit jedem Einzelnen und nimmt seine Führungskräfte dabei besonders in die Pflicht. Auch die Work-Life-Balance seiner Beschäftigten fördert das Unternehmen mit gezielten Maßnahmen.

Dr. med. Andreas Tautz

Das Thema Stress ist in der Öffentlichkeit derzeit sehr präsent. Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen haben in deutschen Unternehmen und Betrieben erheblich zugenommen. Beobachten Sie diese Entwicklung auch bei der Post? Wir sehen, dass auch psychisch bedingte Krankheitsfälle in allen Bereichen und auf allen Ebenen zugenommen haben, wenn auch vergleichsweise moderat. Dabei müssen wir bedenken, dass auch hinter anderen Krankheitsbildern wie zum Beispiel Rückenleiden nicht selten psychische Erkrankungen stehen. Hier bedarf es aus meiner Sicht in vielen Fällen einer anderen diagnostischen Vorgehensweise, die dies berücksichtigt und psychische Faktoren stärker in den Blick nimmt.

Halten Sie zu viel Stress und psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz für ein gesellschaftlich relevantes Thema, und wenn ja, wo liegen aus Ihrer Sicht die Gründe? Zunächst ist eine genauere Begriffsklärung wichtig. Stress und psychische Belastung sind an sich nichts Negatives. Erst wenn die Anforderungen nicht mehr zu bewältigen sind und aus der Belastung eine Überlastung wird, können psychische Erkrankungen die Folge sein. Gesamtgesellschaftlich spielt hier sicherlich eine komplexere Lebens- und Arbeitswelt mit größeren Unsicherheiten, wachsenden Anforderungen und schwierigen Arbeitsverhältnissen eine Rolle für die gestiegene Relevanz des Themas.

Wie offen wird das Thema bei Ihnen im Unternehmen behandelt? Psychische Gesundheit ist ein besonderer Schwerpunkt unseres Gesundheitsmanagements und wird natürlich offen thematisiert. Zudem spiegelt es sich auch im Leitbild unseres Unternehmens wider: Respekt und Resultate. Denn eine wertschätzende und respektvolle Unternehmenskultur ist eine Grundvoraussetzung für die Förderung der psychischen Gesundheit. Wenn wir uns für unsere Arbeit nicht ausreichend geschätzt fühlen, erhöht sich das Risiko psychischer Erkrankungen deutlich.

Ist das Thema Bestandteil der Führungskultur? Welche Hilfestellung bietet die Post Führungskräften für den Umgang mit psychischen Überlastungen und Erkrankungen bei Beschäftigten? Unsere Führungskräfte nehmen hier eine zentrale Rolle ein, denn eine wertebasierte Führungskultur kann die psychische Gesundheit der Mitarbeiter erheblich beeinflussen. Um-

gekehrt wird das Thema aber auch von unseren Führungskräften angesprochen, denn der Umgang mit betroffenen Mitarbeitern erfordert besondere Handlungskompetenz. Und nicht zuletzt sind die Führungskräfte ja auch selbst Erwartungen ausgesetzt. Wir wünschen uns Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter begeistern und den Sinn ihrer Tätigkeit vermitteln können. Das ist die Voraussetzung dafür, dass Menschen ihre Potenziale entfalten – es ist die Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse und ein Schutzfaktor vor psychischen Erkrankungen.
Daher haben wir für unsere Führungskräfte eine Informationsreihe „Psychische Gesundheit", hier vor allem mit gezielten Veranstaltungen für unsere obersten Führungskräfte im Betrieb, aufgesetzt. Das Thema mentale Gesundheit ist zudem Bestandteil unseres Führungskräfte-Check-up-Programms mit optionalen Coaching-Modulen, zum Beispiel zum Thema individuelles Ressourcenmanagement. Zudem entwickeln wir gemeinsam mit dem Bundesarbeitsministerium und der RWTH Aachen ein E-Learning-Tool für Führungskräfte, das ihnen helfen soll, mit dem Thema adäquat umzugehen. Mit diesen Maßnahmen möchten wir zielgerichtet und konzernweit Wissen zur Prävention psychischer Störungen vermitteln und dabei auch die mentale Gesundheit der Führungskräfte fördern, weil sie hier in einer elementaren Multiplikatorenfunktion sind.

Welche konkrete Unterstützung bieten Sie Mitarbeitern an, die unter erhöhtem Stress oder erhöhter Belastung leiden? Bei der Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz arbeiten wir seit Jahren mit einer Befragung, die das subjektive Empfinden der Beschäftigten erfasst ebenso wie gesundheitsförderliche Potenziale der Arbeit. Jeder unserer Betriebe vor Ort mit mehr als 200 Beschäftigten hat einen Arbeitskreis Gesundheit, der den jeweiligen Handlungsbedarf vor Ort ermittelt. Mithilfe einer Toolbox, die mehr als 200 Gesundheitsförderungsmaßnahmen in 18 Handlungsfeldern umfasst, führen die Arbeitskreise zielgerichtete Maßnahmen für ihre Mitarbeiter durch, z.B. Workshops und Seminare, unter anderem zum Thema Stressbewältigung oder zur Förderung des sozialen Zusammenhalts. Wir wissen, dass Unternehmen die größte gesellschaftliche Präventionsplattform sind. Das heißt, wir versuchen durch unsere Aktivitäten positiven Einfluss auf die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nehmen und investieren dafür auch in unternehmenseigene Ressourcen. Beschäftigte zum Beispiel, die akut von psychischen Problemen betroffen sind – ob durch das Arbeits- oder das Privatleben bedingt –, können sich unmittelbar an unsere Betriebsärzte und unsere Sozialberater vor Ort wenden.

Eine wichtige Voraussetzung für psychische Gesundheit ist die Work-Life-Balance. Welche Bedeutung hat dieses Thema bei Ihnen im Unternehmen? Das Thema Work-Life-Balance ist uns sehr wichtig. Wir haben darum genauer hingeschaut und in einer Nachwuchsbefragung festgestellt, dass das Thema Work-Life-Balance eine sehr hohe Bedeutung gerade bei den jungen Menschen hat – sie betrachten die Familie als Fundament, wollen soziale Verantwortung übernehmen, sehen aber auch den Arbeitsplatz als selbst zu gestaltenden Lebensraum, der ihnen Freude an der Arbeit in einem guten Betriebsklima vermittelt. Durchaus erwartet werden Anforderungen durch mehr Arbeitszeit, die aber flexibel gestaltbar sein soll. Dies deckt sich mit den Ergebnissen unserer obersten Führungskräfte, die vor allem ein flexibleres Management von Arbeitsort und -zeit und z.B. die Verantwortung des Arbeitgebers als Trend für die Zukunft beschreiben. Topthemen sind für sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Offenheit für neue, kreative Ideen, sozialer Zusammenhalt und Teamgeist.

Was macht eine gute Work-Life-Balance aus? Richtig müsste es Life-Domain oder einfach Life-Balance heißen. Wir leben ja schließlich, auch wenn wir arbeiten. Wir engagieren uns gemeinsam, erleben Freundschaften bei der Arbeit, wie im Privatleben. Es geht darum, die richtige Balance zu finden zwischen Privatleben und Beruf. Idealerweise so, dass beide voneinander profitieren. Es wird weniger eine strikte Trennung von Arbeit und Privatleben gewünscht als vielmehr eine möglichst flexible Verbindung – z.B. durch die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice. Eine gute Work-Life-Balance

beginnt mit der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Sozialbeziehungen, letztlich mit der Ausprägung der Unternehmenskultur. Sie erstreckt sich auf ein erfülltes Privatleben, in dem auch Ressourcen für die Arbeit geschaffen werden (was natürlich auch umgekehrt gilt). Unterstützend ist zum Beispiel die Wahrnehmung sozialer Verantwortung – ein Thema, zu dem wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdrücklich ermuntern und aktiv Zugangswege zur Verfügung stellen.

Ein zentraler Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie hier Ihre Beschäftigten? Wir bieten natürlich in vielen Bereichen flexible Arbeitszeitmodelle an. Mit unserem Generationenvertrag haben wir hier eine neue Grundlage geschaffen, die es unseren Beschäftigten ermöglicht, durch die Einrichtung eines Zeitwertkontos beispielsweise eine Elternzeit zu verlängern, über Zeit für die Pflege von Angehörigen zu verfügen oder einfach eine Auszeit zu nehmen. Dieses Angebot wird immer häufiger genutzt.
Unser Familienservice unterstützt unter anderem bei der Suche nach Kinderbetreuung – sowohl für längerfristige Angebote als auch in Notfällen. Darüber hinaus fördern wir z.B. mit unserem Stipendiatenprogramm UPstairs für Mitarbeiterkinder auf dem Weg zu einem guten Bildungsabschluss.

Für Führungskräfte ist eine gesunde Work-Life-Balance oft eine besondere Herausforderung, da sie durch ihre „Sandwich-Position" Anforderungen von oben und unten gerecht werden müssen. Wie begegnen Sie diesem Thema? Klar ist – damit eine Führungskraft ihrer Verantwortung gerecht werden kann, muss die Führungskraft über entsprechende Ressourcen verfügen. Um eine entsprechende Balance aufrechterhalten zu können, sind insbesondere zwei Dinge Voraussetzung – eine entsprechende Unternehmenskultur und die individuelle Kompetenz zur Bewältigung von vielfach komplexen Herausforderungen. Neben den schon zuvor beschriebenen Maßnahmen lässt sich an dieser Stelle unser weltweites „Leadership-Programm" hervorheben, in dem es darum geht, das Wissen und die Motivation der Führungskräfte für deren Leadership-Funktion weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet sowohl die individuelle Weiterentwicklung der Führungskräfte, als auch deren Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu fördern und begeistern zu können. Das Thema Work-Life-Balance besitzt hierbei wesentliche Bedeutung.
Aber – auch das ist klar – als global agierender Konzern stehen wir hier insgesamt vor gewaltigen Herausforderungen. Auch wir werden diesen – zumindest noch – nicht immer vollständig gerecht. Zwei Dinge aber helfen uns auf dem Weg zur Erfüllung der an uns gestellten Ziele – die Diskussion mit unseren Beschäftigten, mit befreundeten Unternehmen und Partnern in Politik und Forschung sowie unser Leitbild „Respekt und Resultate".

Abschließend Ihre Vision: Wie sieht die ideale Arbeit aus, die psychische Gesundheit langfristig erhält und fördert? Ganz einfach: Der Mensch sollte seine Arbeit gestalten, für sein Engagement Wertschätzung erfahren und einen Sinn in seiner Arbeit verspüren können. Das gilt für alle Ebenen und alle Arbeitsbereiche. Es geht schlicht um menschliche Grundbedürfnisse – und deren Bedeutung für den Erfolg der Organisation.

Foto: Deutsche Post AG

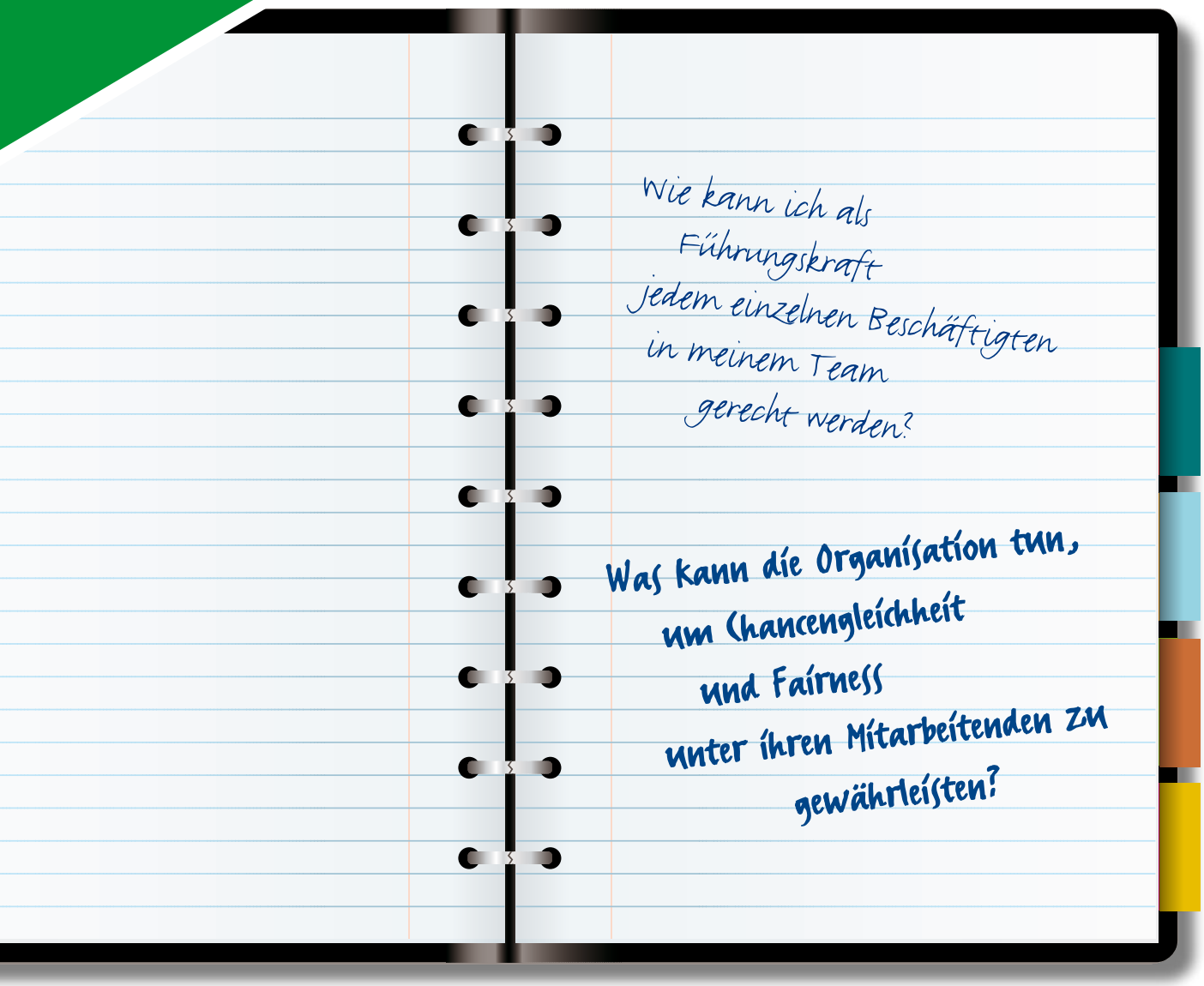
▶ Notizen

Chancengerechtigkeit

Kapitel 4

Chancengerechtigkeit

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften



Einführung

Vielfalt statt Einfalt – warum Diversity und Chancengleichheit im öffentlichen Dienst immer wichtiger werden

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind in aller Munde. Unternehmen, Behörden und Organisationen stehen zunehmend vor demografischen Herausforderungen, in vielen Branchen sind die Auswirkungen schon deutlich spürbar, Fachkräfte werden händeringend gesucht. Deswegen setzen mehr und mehr Arbeitgeber ganz gezielt auf eine Organisations- oder Verwaltungskultur, 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 als Beschäftigte zu gewinnen.
Die Belegschaft der Zukunft wird bunter und vielfältiger sein. Und das ist auch gut so. Denn nur mit Vielfalt können Organisationen und Behörden vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erfolgreich sein und trotz Fachkräftemangels qualifizierte Beschäftigte finden. Auch die Kundschaft wird vielfältiger. Hier gilt es z. B. in Bürgerämtern und Jobcentern gezielt auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen. Deswegen muss ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, das frei von Vorurteilen ist. Außerdem muss dafür gesorgt werden, dass alle Mitarbeitenden gleichermaßen faire Chancen bekommen. Diskriminierung kann sich sowohl negativ auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten auswirken als auch auf ihr gesundheitliches Wohlbefinden.

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 Organisationsinternes Konzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Organisationen stützt und diese für eine positive Gesamtentwicklung der Organisationen nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Organisationsführung, 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 ihre bzw. seine eigene Geschichte, seinen ganz eigenen Hintergrund. Organisationen, die die Vielfalt ihrer Beschäftigten wertschätzen, gezielt die unterschiedlichen Potenziale jedes Einzelnen zum Nutzen der Organisation einsetzen sowie faire Chancen für alle ermöglichen, sind gut für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet. Denn vielfältige Belegschaften sind ein Gewinn für jede Organisation. Trotz dieser Erkenntnis ist die Personalstruktur in Organisationen und Behörden in Deutschland oftmals noch recht homogen. Hier gilt es, mithilfe des Diversity-Ansatzes Routinen aufzubrechen sowie Vorbehalte und Berührungsängste abzubauen.

- **Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt:** Belegschaften in Organisationen 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 sollten sich angemessen in der Personalstruktur wiederfinden – auch in Führungspositionen.
- **Personalpolitik:** Der Kampf um die Talente auf den Arbeitsmärkten wird in Zukunft immer vehementer geführt werden. Hier gilt es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Der Diversity-Ansatz belegt (Welt-)Offenheit für die unterschiedlichsten Talente. Organisationen, die diesen Ansatz verfolgen, wirken auf die nachrückenden Generationen attraktiver und haben einen entscheidenden Vorteil im Kampf um den begehrten Nachwuchs.
- **Mitarbeiterbindung:** Fluktuation bedeutet für Organisationen, dass wertvolles Wissen und Erfahrung abwandern. Die im Diversity-Ansatz verankerte Wertschätzung und Chancengleichheit aller Beschäftigten fördert auch ihre Bindung an die Organisation.
- **Gesellschaftliche Entwicklungen:** Organisationen 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 einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- **Herausforderungen der Globalisierung:** Diversity macht Organisationen und Behörden fit für Veränderungen im Zeitalter der Globalisierung. Interkulturelle Fähigkeiten sind zunehmend gefragt – internationale Kundschaft und Kooperationspartner und international zusammengesetzte Teams sind oftmals schon Alltag. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wird beispielsweise zunehmend versucht, auch Fachkräfte mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst zu gewinnen.
- **Vielfalt erzeugt Kreativität:** Nicht nur Organisationen, auch Behörden leben von ihrer Fähigkeit, sich und ihre Leistungen immer wieder neu zu „erfinden". Die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven in der Problemlösung und Umsetzung bringt erfolgreiche und nachhaltige Ergebnisse. Voraussetzung dafür ist, dass Teams aus unterschiedlichen Talenten zusammengesetzt werden.
- **Vielfalt hilft bei Sicherstellung der Serviceleistungen:** Die Kundschaft in Bürgerämtern und Jobcentern wird immer vielfältiger und internationaler, Schulklassen und Kita-Gruppen werden multikultureller. Hier ist eine vielfältige Belegschaft gefragt, die sensibel auf unterschiedliche Bedürfnisse eingehen und kompetent beraten kann.
- **Gesetzliche Rahmenbedingungen:** Anstatt als Organisationen nur auf Risiken 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 kann maßgeblich zum Erfolg der Organisation beitragen. Führungskräfte haben dabei eine besondere Verantwortung – als Vorbilder und Gestalter.

EXKURS

Vielfalt – eine Frage der Einstellung
Diverse Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte dazu tendieren, Bewerber in Vorstellungsgesprächen nach Ähnlichkeiten auszusuchen. Der etwas andere Bewerber kommt so gar nicht erst in die engere Wahl. Dadurch entstehen Zugangsbarrieren, zum Beispiel für Bewerberinnen und Bewerber 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 alle Menschen mit Personalverantwortung 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 bzw. 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 bzw. des Bewerbers liegen – fernab von jeglichen Äußerlichkeiten. Im November 2010 erklärten sich fünf Konzerne und drei öffentliche 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 Organisationen 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 sogenannten 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 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 „Frauenförderung“: Ziel von Organisationen und Unternehmen sollte sein, eine Kultur zu schaffen, in der sich sowohl weibliche als auch männliche Beschäftigte gleichermaßen motiviert fühlen, sich einzubringen und ihren Weg zu machen.

Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

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

- **2. Gerechte Personalentscheidungen** Eine sehr stark subjektive, durch persönliche Werte geprägte Personalauswahl kann zu kostspieligen Fehlentscheidungen oder auch zu Diskriminierung führen – ob bewusst oder unbewusst. Bestimmen Sie beim Einstellungsprozess vorab, welche Fähigkeiten, welches Wissen und welche Erfahrung für eine bestimmte Stelle benötigt werden. Öffentliche Arbeitgeber haben dafür formalisierte Verfahren im Rahmen ihres Personalmanagements. Stellenbeschreibungen werden so formuliert, dass sie keine Person wegen ihres Geschlechts, ihres Alters, ihres ethnischen Hintergrunds, ihrer Religion oder ihrer Behinderung ausschließen. Probieren Sie auch einmal ganz neue Ausschreibungswege und -kanäle. Das eröffnet den Zugang zu neuen Bewerberkreisen - zu mehr Auswahl und Vielfalt.

- **3. 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, mit wem Ihre Organisation in Kontakt ist und wie sich die dort vorhandene Vielfalt bei Ihnen widerspiegelt.

- **4. Vielfalt führen** Nicht nur in international agierenden Organisationen, auch in kleineren Behörden, die ausschließlich national aktiv sind, 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 und kulturellen Hintergründen zusammengesetzt sind. Bemühen Sie sich um eine möglichst objektive Einschätzung Ihrer Beschäftigten 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.

- **5. Interkulturelle Kompetenzen** In Zeiten von Globalisierung und Internet wird Führen immer öfter zum virtuellen Führen via Videoschaltung oder Online-Konferenz – außerdem zeichnen sich die Teammitglieder zunehmend durch vielfältige kulturelle Hintergründe aus. Hier sind interkulturelle Kompetenzen vonseiten der Führungskräfte gefragt, wie Offenheit, Lernbereitschaft, emotionale Kompetenz und interkulturelle Sensibilität. Auch die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, produktiv in heterogenen Teams zusammenzuarbeiten. Denn wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen miteinander arbeiten, kann es schnell zu Missverständnissen kommen, weil

jeder seine eigenen unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten mitbringt, die meist unbewusst stattfinden. Hier können Weiterbildungsangebote helfen, die interkulturellen Kompetenzen von Beschäftigten zu schulen.

- **6. Respekt** Ein wertschätzender Umgang und eine gelebte Feedback-Kultur im Team sorgen dafür, dass sich alle Mitarbeitenden 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.

- **7. 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".

- **8. 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.

- **9. Intervenieren bei Bedarf** Intrigen, Ausgrenzungen, Beleidigungen, sexuelle Belästigungen und Diskriminierungen können schwerwiegende Belastungen am Arbeitsplatz darstellen. Sie gehören nicht in die Organisation und nicht in Ihr Team! Greifen Sie unbedingt ein, wenn Grenzen überschritten werden. Achten Sie darauf, dass die Regeln einer guten Zusammenarbeit eingehalten werden. Für Vorgesetzte ist es angesichts gegenseitiger Schuldzuweisungen oftmals nicht einfach, einen realistischen Überblick über die Vorfälle zu erhalten und hilfreiche Unterstützung anzubieten. Greifen Sie im Zweifelsfall auf externe Hilfe zurück.

- **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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer voneinander „profitieren" können. Eine dreifache Win-win-Situation: Denn letztendlich profitieren Sie als Führungskraft sowie die Organisation.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Verantwortlichkeiten schaffen** Sowohl für kleinere als auch für größere Organisationen ist es sinnvoll, eine Person zu bestimmen, die sich um zentrale Diversity-Themen kümmert. Zu den Aufgabenbereichen gehören unter anderem Einstellungskriterien, Ressourcenfeststellung und Kompetenzerkennung. Wichtig ist, dass die verantwortliche Person in engem Kontakt mit allen Abteilungen steht: Denn Diversity ist ein Querschnittsthema in der Organisation und kann nicht einfach outgesourct werden. Alle Mitarbeitenden mit Personalverantwortung – von den Teamleiterinnen und Teamleitern bis zum Vorstand – müssen diesen Führungsgrundsatz leben.

- **2. Mehr als ein Lippenbekenntnis** Um Diversity und Chancengleichheit in der Organisation zu gewährleisten, muss die Förderung von Vielfalt als Ziel im Leitbild verankert sein. Außerdem sollte das Leitbild darlegen, was mit „Wertschätzung von Vielfalt" gemeint ist und wie sie im Alltag konkret umgesetzt werden kann. Denn die Umsetzung 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. Transparente Information** Die Beschäftigten in den Organisationen müssen transparent über die Schritte und Veränderungen im Rahmen des Diversity-Managements informiert werden. Nur so kann Akzeptanz unter den Mitarbeitenden erreicht werden. Denn es kann möglich sein, dass einige Beschäftigte weniger Chancen für sich selbst befürchten. Wichtig ist, dass die gezielte Förderung von Beschäftigten nicht weniger Aufstiegschancen für andere bedeutet. Organisationen und Führungskräfte sollten die spezifischen Potenziale eines jeden Mitarbeitenden angemessen fördern. Dafür müssen Grundsätze, Strategien und Maßnahmen in der Organisation erarbeitet werden.

- **4. Führungskräfte schulen** Für die Veränderung der Organisationskultur muss die gesamte Belegschaft mitziehen – insbesondere jedoch die Führungskräfte als Vorbilder und Antreiber. 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 wertschätzenden Umgang (Inclusion) vermittelt werden. Tipp: Diversity gehört auf die Tagesordnung bei jeder Führungskräfte-Schulung!

- **5. Förderung von interkultureller Kompetenz** In Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft erfahren Personen aus fremden Kulturen oftmals keine Gleichbehandlung. Sprachprobleme, mangelnde Kommunikationskompetenzen und diffuse Angst vor Fremdem sind Gründe. Dem kann die Organisation 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. Familienfreundlichkeit** Um den angestrebten Frauenanteil in Organisationen, vor allem in höheren Positionen, zu steigern, ist die Unterstützung der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden ein zentraler Hebel. Flexiblere Arbeitszeiten und betriebsinterne Kindereinrichtungen sind beispielsweise erste Maßnahmen, um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie für Frauen zu erleichtern. Wenn Mütter und Väter gezielt unterstützt werden und gute Rahmenbedingungen vorfinden, ist es langfristig möglich, mehr Frauen in Führungspositionen zu bewegen und sie dort zu halten.

- **7. Chancengleichheit durch Personalauswahl** Erforderlich ist eine Personalpolitik, die für alle Bewerber gleiche Chancen bei der Personalauswahl gewährleistet – und noch darüber hinausgeht, indem sie sich gezielt an Bevölkerungsgruppen wendet, die im Rahmen der Personalplanung mit Hinblick auf eine vielfältige Belegschaft identifiziert worden sind. Bereits bei der Rekrutierung sollten Organisationen versuchen, gezielt unterschiedlichste Talente anzusprechen und für sich zu gewinnen. Recruiting-Messen für Zielgruppen wie Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund bieten in diesem Fall Darstellungs- und Kontaktmöglichkeiten.

Siehe auch Kapitel: Demografischer Wandel

Auch die Verfahren der Personalauswahl stehen bei Organisationen auf dem Prüfstand. Grundlegende Voraussetzung für Chancengleichheit sind geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen bzw. Stellenanforderungsbeschreibungen und die Festlegung von objektiven Auswahlkriterien. Außerdem erfordert zum Beispiel die Erkenntnis, dass sich Männer und Frauen in Beurteilungssituationen unterschiedlich darstellen, mehr Aufmerksamkeit in Bewerbungsgesprächen. Schließlich geht es darum, Leistung zu identifizieren und nicht die Art und Weise der Darstellung.

- **8. Chancengleichheit durch Personalentwicklung** Zu einer fairen Personalpolitik gehören gleiche Aufstiegs- und Entwicklungschancen für alle Beschäftigten. Personalpolitische Maßnahmen wie Beschäftigtengespräche, Zielvereinbarungen oder Beurteilungen sollten die berufliche Leistung und Entwicklung in den Blick nehmen – unabhängig von den individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten.

- **9. Gezielte Förderung und Austausch** Eine chancengleiche Personalpolitik berücksichtigt aber auch die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen der Beschäftigten. Weiterbildungsseminare, Förderprogramme, interne Netzwerke oder Veranstaltungen fördern und stärken gezielt einzelne Mitarbeitende und Gruppen, um ihre Chancen in der Organisation zu verbessern.

- **10. Generationenvielfalt** Generationenvielfalt macht sich nicht nur am zahlenmäßigen Alter fest. Sie ergibt sich auch aus den unterschiedlichen Werten und Einstellungen, die Mitarbeitenden 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.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Puffer gegen psychische Belastungen: Wertschätzung und „gesunde“ Führung als Schlüssel zum Erfolg

Ein Interview mit Dr. Anne-Katrin Krempien, Leitende Ärztin, Deutsche Telekom AG

Als eines der führenden Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologiebranche sowie als international agierender Konzern vereint die Deutsche Telekom unterschiedliche Unternehmenskulturen unter einem Dach. Vielfalt und eine wertschätzende Grundhaltung sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg der Organisation. Darüber hinaus verfolgt die Telekom eine Gesundheitspolitik mit dem Auftrag, die Führungskräfte in ihrer Führungsrolle zu stärken, für die Belange ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren und dies mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. „Es ist bewiesen, dass nur ein gesunder Mitarbeiter auch ein leistungsfähiger Mitarbeiter sein kann. Daher liegt Gesundheitsvorsorge nicht nur im individuellen, sondern naturgemäß auch im betrieblichen Interesse. Eine umfassende Gesundheitsförderung ist nicht nur Grundprinzip nachhaltigen Personalmanagements, sondern auch tragende Säule für die Werthaltigkeit des Unternehmens“, unterstreicht die Leitende Ärztin der Telekom, Dr. Anne-Katrin Krempien. Ein multidisziplinäres Team von Fachexperten befasst sich mit einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement unter Beachtung demografischer Aspekte und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen.

Dr. Anne-Katrin Krempien

Stichwort: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Wie ist die Situation in Ihrem Unternehmen, beobachten Sie eine Zunahme der psychisch bedingten Ausfallzeiten? Die Bedeutung der psychischen Störungen wächst – das zeigen die Reports der Krankenkassen sehr deutlich. Laut dem aktuellen BKK-Gesundheitsreport 2011 haben sich die Krankheitstage wegen psychischer Störungen bei den beschäftigten Pflichtmitgliedern seit 1976 mehr als verfünffacht. Die psychischen Erkrankungen nehmen auch in unserem Konzern zu, analog zu anderen Unternehmen. Bei der Deutschen Telekom behalten wir diese Entwicklungen genau im Auge und bieten verschiedenste Maßnahmen an, um psychischer Belastung entgegenzuwirken.

In welchen Arbeitsbereichen/Hierarchieebenen beobachten Sie gehäuft psychische Probleme? Wo liegen aus Ihrer Einschätzung die Ursachen? Unsere Einschätzungen zu Arbeitsanforderung und -umfeld beruhen unter anderem auf den Erkenntnissen aus der Mitarbeiterbefragung 2010. Wir haben gezielt Fragen zum Thema psychische Gesundheit gestellt und eine Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen abgeleitet. Außerdem haben wir Team-Workshops mit vertiefenden Untersuchungsverfahren und Begehungen vor Ort organisiert, um weitere Gefährdungsfaktoren zu erfassen und ihnen entgegenzuwirken. Die Analysen haben ergeben, dass sich psychische Probleme weniger an bestimmten Arbeitsbereichen oder Hierarchieebenen festmachen lassen, sondern vielmehr an den jeweiligen Rahmenbedingungen. So zählen hohe Arbeitsintensität und geringe Anerkennung zu den psychischen Hauptbelastungen, die sich unter anderem in emotionaler Erschöpfung äußern. Diese Erschöpfung können Sie beispielsweise daran erkennen, dass Mitarbeiter weniger erholungsfähig sind, nachts schlecht schlafen und morgens nicht fit sind oder sich von einem Wochenende zum nächsten hangeln.

Warum wird Ihrer Einschätzung nach die Arbeitsintensität als so hoch empfunden? Hier spielen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Die Anforderungen an den Einzelnen steigen, mehr Eigenverantwortung ist gefragt. Im Gegenzug reduzieren sich die stabilisierenden Faktoren: Es gibt weniger Familienzusammenhalt, zwischenmenschliche Kontakte treten in den Hintergrund. Hinzu kommen die Anforderungen durch die Globalisierung: permanent hoher Wettbewerbs- und Leistungsdruck, ständige Erreichbarkeit, Flexibilität und Mobilität. Der Stress hat einfach zugenommen – das erfordert ganz neue Stärken.

Die zweite psychische Hauptbelastung, die die Mitarbeiter bei der Befragung angaben, war geringe Anerkennung … Ja, Anerkennung, Wertschätzung und soziale Unterstützung sind wichtige Stellschrauben, um Mitarbeiter zu stärken und sie gegenüber Stress widerstandsfähiger zu machen. Durch die Unterstützung von Kollegen und eine „gesunde" Führung können psychische Belastungen abgefedert werden – daher ist es von hoher Bedeutung, die soziale Kompetenz zu stärken. Der Unternehmensleitung ist bewusst, dass „gesunde Führung" als Bestandteil der Unternehmenskultur über alle Führungsebenen hinweg gefördert und entwickelt werden muss. Führungskräfte müssen weiterhin für einen rücksichtsvollen und gesunden Führungsstil und eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen sensibilisiert werden. Wir sind gerade dabei, diese Erfordernisse in die aktuellen Entwicklungsprogramme für Führungskräfte zu integrieren.
Dennoch wissen wir, dass das Thema Stress unter Führungskräften mitunter tabuisiert wird, vor allem wenn es möglicherweise um die eigene Person geht. Nicht zuletzt deshalb bieten wir unseren Führungskräften in diesem Jahr ein „Webbased Training" für psychische Gesundheit an. Dieses E-Learning-Programm sensibilisiert und befähigt die Führungskräfte der Telekom, mögliche psychische Belastungen bei sich und ihren Mitarbeitern zu erkennen und frühzeitig eine Unterstützung durch medizinische und psychologische Fachkräfte heranziehen zu können.

Was tun Sie darüber hinaus, um psychischen Belastungen und Erkrankungen Ihrer Mitarbeiter vorzubeugen? Neben organisationalen Aspekten wie Optimierung von Prozessen, Beseitigung von Störquellen, Bereitstellung flexibler Arbeitszeitmodelle etc. steht unseren Mitarbeitern und Führungskräften über den Gesundheitsdienstleister BAD GmbH ein breites Angebot an Workshops zum Thema psychische Auffälligkeiten, Stressprävention und Beratung bezüglich gesundheitsförderlichen Verhaltens zur Verfügung. Besonderer Beliebtheit erfreut sich seit 2010 ein innovatives Workshopkonzept zum Thema Resilienz (emotionale und psychische Widerstandsfähigkeit). Ziel ist, dass sich die Teilnehmer ihrer Stärken bewusst werden: Welche kritischen Situationen habe ich in meinem Leben erfolgreich gemeistert? Was hat mir dabei Kraft gegeben und was habe ich daraus für mich gelernt? Unsere Aufgabe als Health & Safety Management ist es, mit niedrigschwelligen Angeboten eine Sensibilität der Beschäftigten und der Führungskräfte für einen gesundheitsförderlichen Lebens- und Arbeitsstil zu schaffen.

Welche konkreten Hilfestellungen bieten Sie Mitarbeitern, die unter erhöhtem Stress bzw. erhöhter Belastung leiden? Betroffene Mitarbeiter können sich an die Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung unseres Gesundheitsdienstleisters BAD GmbH wenden. Diese ist werktags von 8 bis 20 Uhr telefonisch über eine kostenlose Serviceline erreichbar. Zudem gibt es die Möglichkeit einer persönlichen Beratung. Über 50 Beratungsprofis des BAD suchen gemeinsam mit den Ratsuchenden nach Wegen und Lösungen, die Stresssituation zu verbessern oder zu vermeiden. In extremen Fällen ist auch eine sofortige Krisenintervention oder psychosoziale Notfallbetreuung möglich.

Foto: Deutsche Telekom AG

Präventiv bietet die Telekom ihren Beschäftigten mit dem Medical Check eine umfassende Untersuchung im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsvorsorge an. Hierbei handelt es sich um Vorsorgeuntersuchungen durch Betriebsärzte, die über den aktuellen Gesundheitszustand Aufschluss geben. Erhöhte Gesundheitsrisiken oder bereits vorhandene Erkrankungen sollen rechtzeitig erkannt werden, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Alle erhobenen Daten unterliegen selbstverständlich der ärztlichen Schweigepflicht.

Welche Unterstützung geben Sie Mitarbeitern, die nach einer Burnout-Erkrankung wieder ihre Arbeit aufnehmen? Das Burnout-Syndrom führt erfahrungsgemäß zu sehr langen Fehlzeiten der Betroffenen. Beschäftigte des Konzerns national, die innerhalb eines Jahres mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, können über das betriebliche Eingliederungsmanagement bei der Rückkehr in den Arbeitsalltag unterstützt werden. Im Rahmen der betrieblichen Wiedereingliederung sind vielfältige individuelle Maßnahmen denkbar, um dem erkrankten Mitarbeiter eine erneute Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen. Das sind zum Beispiel technische Maßnahmen, wie die Anpassung des Arbeitsplatzes, Veränderung der Arbeitsumgebung oder die Anschaffung spezieller technischer Arbeitsmittel. Aber auch organisatorische Maßnahmen, wie eine Veränderung der Arbeitszeit- und Pausenregelung, Veränderung der Tätigkeiten oder die Anpassung der Leistungsvorgaben. Zudem kommen personenbezogene Maßnahmen wie Rehabilitation und Qualifizierungen – auch für einen neuen Arbeitsplatz – zum Einsatz. Die betroffenen Mitarbeiter können sich bei allen erwähnten Möglichkeiten der Wiedereingliederung von geschulten Integrationsmanagern begleiten lassen.

Zum Schluss ein kurzer Ausblick: Wie sähe in Ihrem Unternehmen der ideale Arbeitsplatz aus, um langfristig die psychische Gesundheit der Mitarbeiter erhalten zu können? Der ideale Arbeitsplatz bei der Telekom ist der jeweiligen Arbeitsaufgabe des Beschäftigten angepasst; er ist leistungsförderlich, motivierend, sicher und hilft dem Mitarbeiter, gesund zu bleiben. Arbeitsumfang und Tätigkeitsspielraum müssen sich in einem ausgewogenen Maß bewegen. Störungen und Unterbrechungen sollten sich während der Arbeitszeit in Grenzen halten – Teamwork und der Austausch unter Mitarbeitern sollten gefördert werden. Bei dem idealen Arbeitsplatz steht offene und ehrliche Kommunikation im Vordergrund. Führungsteams bewerten die einzelnen Arbeitsaufgaben und deren Umsetzung, sie honorieren geleistete Arbeit und geben Feedback. Und nicht zuletzt nehmen die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Gesunderhaltung der Mitarbeiter ein – als Vorbilder, Berater, Motivatoren.

▶ Notizen

Arbeitsverdichtung

Kapitel 5

Arbeitsverdichtung

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie kann ich einem zu hohen Maß an Arbeitsverdichtung bei meinen Mitarbeitenden vorbeugen?

Wie unterstütze ich Beschäftigte konkret, die überfordert sind?

WORAN ERKENNE ICH, DASS BESCHÄFTIGTE ÜBERFORDERT SIND?

Was kann die Organisation 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 mobiler, flexibler 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 Beschäftigten zu fördern und zu erhalten. Das ist eine Führungsaufgabe – unterstützt durch das betriebliche Gesundheitsmanagement und den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Schöne neue Arbeitswelt

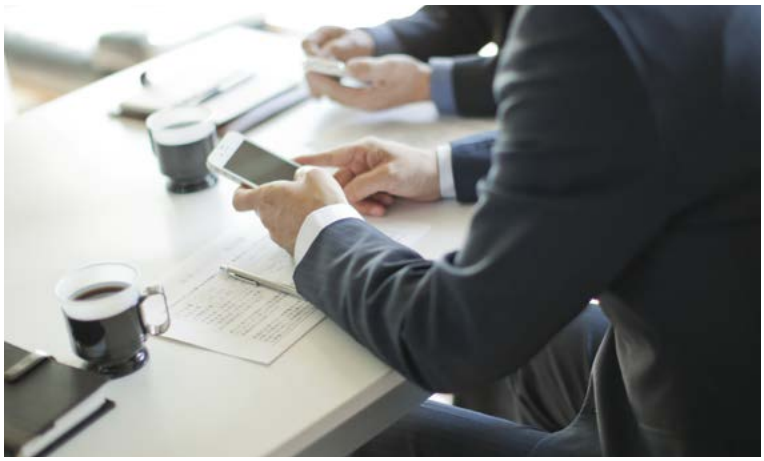
Komplex, dynamisch, vernetzt – in Zeiten von Globalisierung und Internet hat sich die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend geändert. Diese Entwicklungen führen zu Arbeitsverdichtung und veränderten Anforderungen für den einzelnen Beschäftigten:

- 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 Arbeitsbereichen der Informationsfluss schneller und damit die Reaktionszeiten kürzer werden.

- Gesellschaftliche, politische und ökonomische Rahmenbedingungen führen dazu, dass wir heute nicht mehr „lebenslang" bei ein und demselben Arbeitgeber oder an einem Arbeitsort 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.

- Blackberrys und Smartphones machen es möglich: Wir sind an jedem Ort und jederzeit für die Organisation 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 Organisationen der öffentlichen Verwaltung, die sich für neue Formen der Arbeitsorganisation öffnen müssen.

Fazit

Die Veränderungen der modernen Arbeitswelt steigern auch die Taktfrequenz der Arbeit für die Beschäftigten. Um negativen Folgen in Form von psychischen Erkrankungen entgegenzuwirken, bedarf es neuer Strategien und Lösungen in der Organisation, mit erhöhter Arbeitsverdichtung und -intensität umzugehen.

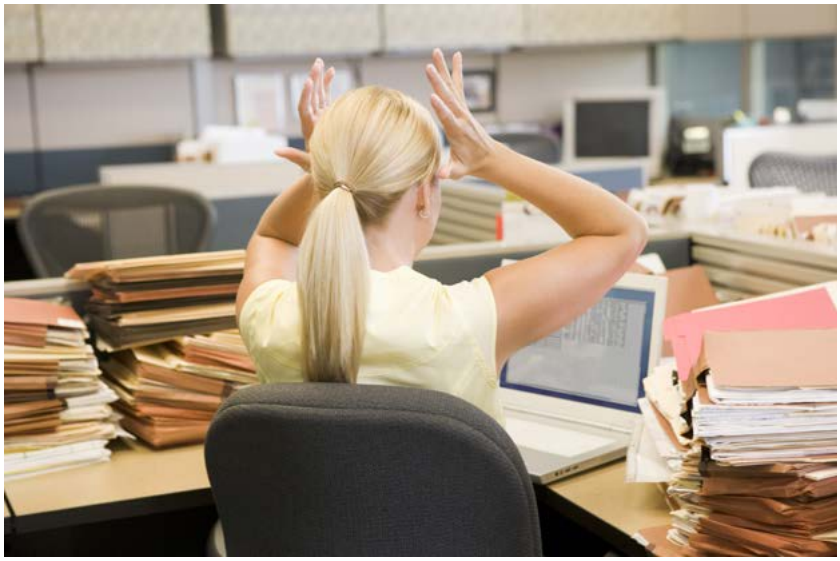
INFO

„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 in der Organisation eintreten. Damit geht jedoch nicht zwangsläufig eine Steigerung der Arbeitsproduktivität einher.

EXKURS

Bitte nicht stören! – Häufige Störungen und Unterbrechungen der Arbeit
Wer kennt es nicht: Sie sind mit vollster Konzentration dabei, eine Vorlage 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 werden bzw. schnell zwischen verschiedenen Tätigkeiten wechseln. Arbeitsunterbrechungen und Multitasking haben deutlich zugenommen. Dies kann zu Erschöpfung sowie erhöhten psychosomatischen Beschwerden führen. 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 es 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 Beschäftigten zu entlasten, indem Sie Absprachen treffen: Welche E-Mails müssen von welchem Mitarbeitenden sofort bearbeitet werden? Und welche E-Mails haben Zeit bis später oder müssen nur von einzelnen Beschäftigten gelesen werden? Und setzen Sie eine zeitliche Grenze: Respektieren Sie, dass Mitarbeitende abschalten müssen, und senden Sie deshalb nach Feierabend keine E-Mails mit Arbeitsaufträgen mehr.

Siehe Arbeitshilfen:
Tischaufsteller „Fünf Regeln für ein erfolgreiches Meeting“

5. Zeitfresser Besprechung minimieren Kennen Sie das? Sie müssen verschiedenste Aufgaben erledigen, kommen aber nicht dazu, weil eine Besprechung die andere jagt. Prüfen Sie, ob wirklich jede Sitzung 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 Mitarbeitenden 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 Büro hektisch zugeht. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass Ihre Beschäftigten sich rechtzeitig und ausreichend die Auszeiten nehmen, die ihnen zustehen.

Spezial-Tipp!

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 Beschäftigten. Vergessen Sie also selber nicht, (sichtbar) auch mal Pause zu machen …

▶ **7. Mitarbeitende gezielt stärken** Jeder Mensch verfügt über Stärken und Schwächen. Und wo ein Mitarbeitender an seine Grenzen stößt, kann sich ein anderer selbst verwirklichen und seine Ideen entfalten. Hier ist Menschenkenntnis gefragt. Führungskräfte sollten die Möglichkeiten der Mitarbeitenden realistisch einschätzen: Wo liegen die besonderen Fähigkeiten meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters? Was sind ihre oder seine Stärken? Welche Aufgaben kann die Mitarbeiterin oder 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** Mitarbeitende 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 oder ein Mitarbeiter überfordert ist. Und Erfolglosigkeit, gepaart mit Überlastung, wirkt auf Dauer demotivierend. Aber auch unterforderte Mitarbeitende können ihre Potenziale nicht ausschöpfen.

Deshalb sollten Führungskräfte bei der Vergabe von Aufgaben darauf achten, dass diese den Fähigkeiten der Mitarbeitenden 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 Motivation .

▶ **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 oder ein Mitarbeiter Wertschätzung, wird sie oder er sich in ihrer oder seiner Persönlichkeit geachtet fühlen. Das ist essenziell für das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit.

Schon bei ersten Anzeichen von Überlastung lohnt es sich, offen und fair mit Mitarbeitenden zu sprechen und ein offenes Ohr für ihre persönlichen Probleme zu zeigen. Versuchen Sie, gemeinsam mit Ihren Beschäftigten 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 Belegschaft 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.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

1. Gesundheitsförderliche Organisationskultur schaffen Ein gutes Arbeitsklima ist der beste Schutzschild gegen Stress: Wenn Werte wie Vertrauen, Toleranz, Transparenz und Beteiligung praktisch im Arbeitsalltag gelebt werden, ist das die ideale Basis für eine gesunde Organisation. Dann sind die Organisation und ihre Belegschaft auch in Phasen hoher Auslastung und Arbeitsverdichtung gegen Stress und Überlastung gewappnet. Eine starke und gesunde Organisation zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- eine Kultur der Organisation, 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 Organisationen).

2. „Gute Arbeit" organisieren Unklare Abläufe und bürokratische Strukturen – Arbeitsverdichtung und Überlastung haben oftmals ihre Ursachen auf der Ebene der Organisationsstrukturen. 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 in Organisationen 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 schaffen Verlässlichkeit und ermöglichen den Beschäftigten ein sicheres Arbeitsumfeld.

4. Arbeitszeit gesund gestalten Wie ist die Arbeitszeit gestaltet? Wird in Schichtdiensten gearbeitet, immer in den Abend hinein oder am Wochenende? Wie hoch ist der Termin- und Zeitdruck auf die Teams? Die Organisation sollte darauf achten, dass ihre Beschäftigten nicht zu viele Überstunden machen bzw. ihre Erholung am Wochenende oder an freien Tagen gesichert ist – das ist eine Frage einer guten Personal- und Kapazitätsplanung. Außerdem ist es gesundheitsförderlich, den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten bei der Einsatzplanung von Schichtdiensten so weit wie möglich entgegenzukommen. Das alles reduziert krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie das Risiko von Fehlern oder sogar Unfällen. Zu einer gesunden Arbeitszeitgestaltung gehören außerdem Pausen. Hier kann die Organisation unterstützen, z. B. mit einem attraktiv gestalteten Ort der Entspannung oder Bewegung. Dann verlassen die Mitarbeitenden sicher gern ihren Arbeitsplatz für kleine Pausen während des Arbeitstages.

5. Auszeiten ermöglichen Pause machen geht auch eine Nummer größer. Einige Organisationen 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 Mitarbeitende nach einem halben Jahr neue Perspektiven auf das Leben sowie frische Energie und Ideen mit. Davon profitieren Beschäftigte und Organisation. Auch Langzeitkonten bieten eine solche Auszeit. Derzeit läuft in zwei obersten Bundesbehörden ein Pilotprojekt zu Langzeitkonten im Rahmen des Regierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung". In den Pilot-Ressorts können Beamte und Tarifbeschäftigte über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren Arbeitszeit ansparen, indem sie ihre wöchentliche Regelarbeitszeit um bis zu drei Stunden erhöhen. Das angesparte Arbeitszeitguthaben ermöglicht längere Phasen bezahlter Freistellung, z. B. für familiäre Zwecke (Kinderbetreuung, Pflege), Fortbildung oder zur Erholung von Belastungsspitzen. Die Freistellung erfolgt in einem oder mehreren Zeitblöcken oder in Form einer Teilzeitbeschäftigung bis zum 31. Dezember 2016. Ziel ist, das Pilotprojekt qualitativ zu erweitern (Öffnung für weitere Ressorts, Erhöhung der maximalen Anspardauer auf fünf Jahre, Streichung der Frist zur Entnahme des Zeitguthabens). Bis Ende 2016 erfolgt eine Evaluierung des Pilotprojekts.

- **6. Mitarbeitende 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 Organisationen 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 Mitarbeitenden zu stärken, um sie fit gegen Arbeitsverdichtung und Stress zu machen.

- **8. Interne oder externe Beschäftigtenberatung** Interne und externe Beratungsdienste sind quasi die Sorgentelefone in der Organisation. Sie können von allen Beschäftigten sowohl bei privaten als auch bei beruflichen Problemen in Anspruch genommen werden. Gerade wenn es um Überforderung geht, ist die Hemmschwelle groß, gleich beim Chef zu „jammern". Hier bieten die Beratungsdienste sinnvoll erste Hilfe.

- **9. Führungskräfte schulen** Führungskräfte stehen in der Verantwortung, für ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima in der Organisation zu sorgen, Arbeitsverdichtung und Überforderungen von Mitarbeitenden als Ursache für psychische Erkrankungen zu vermeiden – und das in Zeiten steigender Anforderungen und sinkender Personaldecken. Dafür brauchen sie von der Organisationsleitung die notwendige Unterstützung. Schulungen zum Thema Stress und Stressbewältigung vermitteln das notwendige Werkzeug.

- **10. Beschäftigte ernst nehmen** Ein Frühwarnsystem dient dazu, Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erkennen und so möglichen psychischen Erkrankungen von Mitarbeitenden vorzubeugen. Die Mitarbeitenden in der Organisation 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.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Frühzeitig vorbeugen – damit der Stress nicht die Oberhand gewinnt

Ein Interview mit Dr. Thomas Böhle, Personal- und Organisationsreferent der Stadt München

Bei der Straßenreinigung, im Sozialbürgerhaus, in der Kita: Die Anforderungen an Beschäftigte sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Der tägliche Arbeitsdruck nimmt zu, Multitasking ist bei den verschiedensten Tätigkeiten gefragt. Umso wichtiger, dass alle Beschäftigten gesund und motiviert bleiben. Für ihre mehr als 32.000 Beschäftigten an über 700 Standorten hat die Stadt München – die größte Kommunalverwaltung deutschlandweit – ein Betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt, das flächendeckend greift. Das Erfolgsrezept: Präventionsmaßnahmen für alle Beschäftigten und besonders für die Führungskräfte.

Dr. Thomas Böhle

Die Zahl der psychisch bedingten Krankheitsfälle steigt stetig. Beobachten Sie diese Tendenz auch in Ihrer Behörde? Der bundesweite Trend spiegelt sich auch bei den städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wider. Die Auswertungen der letzten vier Jahre zeigen eine kontinuierliche Zunahme der psychischen Erkrankungen. Darauf reagieren wir. Der erste Schritt ist, offen darüber zu sprechen. Ich denke, wir sind in München auf einem guten Weg, mit psychischen Erkrankungen offen umzugehen. Wir sensibilisieren unsere Beschäftigten und Führungskräfte, um damit eine Enttabuisierung psychischer Erkrankungen zu erreichen. Darüber hinaus führen wir spezielle Aktionstage durch und unterhalten eine stadtinterne psychosoziale Beratungsstelle.

Das tägliche Arbeitspensum nimmt in vielen Bereichen deutlich zu. In welchen Arbeitsbereichen beobachten Sie gehäuft psychische Probleme? Wir beobachten, dass im Arbeiterbereich – vorwiegend bei den Straßenreinigern und den Abfallbeseitigern – die Arbeitsunfähigkeits-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen weit höher sind als der Durchschnitt in der Stadtverwaltung. Viele Ursachen kennen wir – nicht nur, weil mittlerweile psychische Erkrankungen besser diagnostiziert werden können, sondern weil wir diese durch Mitarbeiterbefragungen erheben und mithilfe von Gesundheitszirkeln analysieren. Die Straßenreiniger wurden z. B. gefragt, welche Faktoren den Arbeitsalltag erschweren. Als wesentlicher Stressfaktor wurde der frühe Arbeitsbeginn genannt. Hier versuchen wir in einem Testlauf herauszufinden, ob die Stadt genauso sauber bleiben kann, wenn die erste Schicht der Arbeiter statt um vier Uhr morgens erst um fünf ausrückt und damit eine Stunde länger schlafen kann. Ein weiteres Beispiel: In unseren Sozialbürgerhäusern dürfen nunmehr verstärkt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Sachbearbeiter-Ebene Unterschriften leisten, damit Vorgänge schneller über die Bühne gehen. Außerdem steigt die Arbeitszufriedenheit, wenn man die Fälle in Eigenverantwortung bearbeiten kann. Oder: In Zeiten hohen Aufgabendrucks steigt die Gefahr von Konflikten. Hier versucht die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement, schnellstmöglich bei einer Lösung zu unterstützen.

Was macht Ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement so erfolgreich? Im Mittelpunkt unseres BGM steht die Verhältnisprävention, d. h. es geht darum, die Arbeitsbedingungen und Strukturen möglichst gesundheitsfördernd zu gestalten. Zunächst gibt es eine Bedarfserhebung, bei der u. a. über Mitarbeiterbefragungen diverse Indikatoren ermittelt werden von Fehlzeiten bis hin zu

möglichen Konflikten. Ziel ist herauszufinden, wo der Schuh drückt, um gezielt gegensteuern zu können. Denn meistens liegen die Ursachen für Stress in einem nicht optimalen Miteinander oder in der Arbeitsorganisation. Oft helfen schon kleine Maßnahmen, die die Arbeitsabläufe optimieren. So können z.B. Headsets die Arbeit zwischen Telefon, Akten und „Kunden" erleichtern.
Wir setzen vor allem auf Gesundheitszirkel in unseren Verwaltungsbereichen, die von einer Projektleitung bzw. einem Gesundheitskoordinator gemanagt werden, je nach Bedarf dauert dieser Prozess Monate oder ist fortlaufend. In den Gesundheitszirkeln sind alle wichtigen Parteien vertreten – die Beschäftigten, der Personalrat etc. Wir begleiten den Prozess auch mit interner Öffentlichkeitsarbeit, um eine hohe Beteiligung zu erreichen.

Was ist dabei die besondere Herausforderung? Das ist ganz klar die flächendeckende Verankerung von Gesundheitsmanagement im „Großkonzern" München. Wichtig ist der Aufbau von dezentralem Know-how vor Ort in den Referaten und Eigenbetrieben. Aus diesem Grund haben wir ein Qualifizierungskonzept für die Ausbildung dezentraler „Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement" erarbeitet. Stadtweit nahmen bislang 37 der in den Referaten und Eigenbetrieben zuständigen Personen teil. Diese sollen vor Ort als kompetente Ansprechpartner und Ratgeber, aber auch als Projektverantwortliche in BGM-Projekten fungieren.

Was tun Sie in Sachen Prävention, um zu große psychische Belastungen bzw. psychische Erkrankungen gar nicht erst entstehen zu lassen? Gesundheitsförderliche Strukturen und Rahmenbedingungen sind unsere primären Ziele. Dies erreichen wir mit vielfältigen Maßnahmen, die von der Optimierung arbeitsorganisatorischer Abläufe bis hin zu flexiblen Arbeitszeiten reichen. Wichtig ist uns dabei die Meinung unserer Beschäftigten als Experten für ihren ganz konkreten Arbeitsplatz. Über die Mitarbeiterbefragungen und Gesundheitszirkel erfahren wir, welche Faktoren den Alltag erschweren. Um psychische Fehlbelastungen bereits von vornherein zu vermeiden beziehungsweise frühzeitig zu erkennen, nutzen wir die Gefährdungsbeurteilung. Eine der Erfassungsmethoden ist ein standardisierter Fragebogen, eine Kombination aus dem Work-Ability-Index (WAI) und dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA). So können wir u. a. belegen, dass die Arbeitsfähigkeit in engem Zusammenhang mit dem erlebten Führungsverhalten steht. Die Personen, die sich auf ihre Vorgesetzten verlassen können oder wertschätzende Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit erhalten, weisen einen deutlich höheren Arbeitsfähigkeitswert auf als diejenigen, die dies nicht so erleben.

Was kann aus Ihrer Sicht eine kleine oder mittlere Behörde vom Gesundheitsmanagement in der Stadtverwaltung München „lernen"? Empfehlenswert – gerade bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements – ist die Kooperation mit externen Kosten- und Know-how-Trägern wie Krankenkassen oder Unfallversicherungsträgern. Damit haben wir in München sehr positive Erfahrungen gemacht. Wichtig ist auch, mit Pilotprojekten zu beginnen, und zwar in Organisationseinheiten, bei denen die Auswertung bereits vorhandener Informationen und Daten besonderen Handlungsbedarf vermuten lässt. Über ein erfolgreiches Pilotprojekt kann Akzeptanz geschaffen und Interesse geweckt werden. Ganz wichtig ist, dass die Führungsebene die Aufgabe ernst nimmt und zu einer „Herzensangelegenheit" macht.

Rathaus München

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Die „Entkriminalisierung von Schlaf“ und andere Maßnahmen gegen Arbeitsverdichtung und Überlastung

Ein Interview mit Dr. Olaf Tscharnezki, Leitender Betriebsarzt, Unilever Holding GmbH

Unilever beschäftigt 163.000 Menschen – und ist weltweit einer der größten Anbieter von Konsumgütern für den täglichen Bedarf. Das Wohlbefinden und die Vitalität seiner Mitarbeiter sind dem Unternehmen wichtig. Zunehmend von Bedeutung ist die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Zum medizinischen Arbeitsschutz des Unternehmens gehören deshalb auch Maßnahmen zur Prävention von psychisch bedingten Erkrankungen bzw. zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einer Krankheit. In einer 2008 in der Hauptverwaltung des Unternehmens durchgeführten Gesundheitsbefragung gaben 80 Prozent der Mitarbeiter an, arbeitsbedingten Stress zu empfinden, 60 Prozent klagten über Schlafstörungen, 40 Prozent über Dysthymie (getrübte Stimmung) bis hin zur Depression. Die Kosten, die für das Unternehmen durch die Ausfalltage entstehen, sind enorm. Deswegen wurden Schritte eingeleitet, um das Problem anzugehen – auf der Ebene der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Organisation.

Dr. Olaf Tscharnezki

Sie sind seit 17 Jahren im Unternehmen und haben als Leitender Betriebsarzt die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter genau im Blick. Konnten Sie im Verlauf der Zeit einen Anstieg der psychisch bedingten Krankheitsfälle feststellen? Ja, auf jeden Fall. Gerade in letzter Zeit, in den Jahren der Krise, kam es zu einem messbaren Anstieg von Erkrankungen, die psychische Ursachen haben.

Wie erklären Sie sich diese Entwicklung? Unilever agiert wie alle Unternehmen in den großen Zusammenhängen von Globalisierung, Digitalisierung und Deregulierung – das hat natürlich Auswirkungen auf die Anforderungen, die die Arbeitswelt an die Menschen stellt. Menschen müssen komplexere und schwierigere Aufgaben bewältigen – und das mit größerer Flexibilität. Gleichzeitig gibt es zunehmend Bezahlsysteme, die leistungsbezogen sind, was jedoch nicht heißt, dass mehr Arbeit auch mehr Geld bringt. Arbeitssoziologen nennen das dann Gratifikationskrise. Hinzu kommen die Reduzierung von sozialen Sicherungssystemen und die Angst um den Arbeitsplatz. Der Druck auf die arbeitenden Menschen ist eindeutig gestiegen.

Welche Unternehmensbereiche sind bei Ihnen besonders betroffen? Psychische Störungen können jeden treffen. Wir stellen aber eine Häufung in den unteren Hierarchien fest. Die klassische Managerkrankheit – also Stress, Überlastung bis hin zum Herzinfarkt – haben viele Angestellte mit einem kleineren Entscheidungsspielraum, die den Druck von oben nicht so einfach nach unten weitergeben können. Im Gegensatz zu Führungskräften äußern sich bei ihnen die Beschwerden eher körperlich.

Wie schützen Sie Ihre Mitarbeiter vor psychischen Belastungen bzw. unterstützen sie, wenn sie überfordert sind? Das fängt mit einer Unternehmenskultur an, die die Gesundheit der Mitarbeiter als wichtiges Teilziel verfolgt. Im Bereich der Prävention bieten wir unseren Mitarbeitern eine Reihe von Angeboten in den Handlungsfeldern Ernährung, Bewegung, Entspannung und Denken an: Das geht von Betriebssport über regelmäßige Gesundheitstage und -checks für Mitarbeiter bis hin zu unserer externen Mitarbeiterberatung.

Wie funktioniert bei Ihnen die externe Mitarbeiterberatung, das Employee Assistance Program (EAP), konkret? Unsere Mitarbeiter können sich jederzeit bei beruflichen oder auch privaten Problemen an unsere externen Gesundheitsberater wenden. Sie erhalten dann, wenn sie es wünschen, ein individuelles Coaching, das auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist, in der Regel über drei bis fünf Sitzungen. Diese Hilfe zur Selbsthilfe wird sehr stark genutzt. 2009 haben 20 Prozent der Belegschaft das Angebot wahrgenommen. Externe Beratungsdienste haben den Vorteil, dass sie keine Interessen- und Rollenkonflikte entstehen lassen und von außen besser Vertrauen aufbauen können.

Sie haben in Ihrem Firmensitz in Hamburg eine Ruheoase für Mitarbeiter eingerichtet, mit Massagestühlen und Musik. Eine Maßnahme zur Image- oder Gesundheitsförderung? Pausen zur Entspannung von der Arbeit sind ganz wichtig für unsere Gesundheit – gerade bei langen und stressigen Arbeitstagen. Viele fahren die ganze Zeit volle Pulle mit 200 km/h und vergessen ganz zu tanken. Das geht in der Regel schief. Stress darf nicht chronisch werden. Deswegen wollen wir unsere Mitarbeiter mit der Ruheoase ermuntern, ihre Pausen zu nehmen und sie wirklich zur Entspannung zu nutzen, bis hin zum kurzen Nickerchen. Ich nenne das immer die Entkriminalisierung von Schlaf.

Wie holen Sie Ihre Führungskräfte mit ins Boot in Sachen psychische Gesundheit? Führungskräfte haben einen großen Einfluss bei der Früherkennung von gesundheitlichen Problemen, den wollen oder können sie nicht immer wahrnehmen. Gesundheit ist zwar Privatsache, trotzdem müssen sich Führungskräfte auch in dieser Hinsicht um ihre Mitarbeiter kümmern, indem sie das Thema ansprechen und für die richtigen Rahmenbedingungen sorgen. Bei Unilever sind psychische Störungen oder Erkrankungen kein Tabu mehr. Das liegt auch daran, dass alle Führungskräfte bei uns einen „WE CARE"-Workshop durchlaufen. Hier werden sie geschult, wie man als Führungskraft ein anregendes und leistungsförderndes Arbeitsumfeld schafft, wie man Talente und Stärken der einzelnen Teammitglieder erkennt und fördert und wie man ein ausgewogenes Maß zwischen Leistung und den Werten des Unternehmens – Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Vertrauen – findet.

In einem Wort: Wie müssen Unternehmen sein, damit psychische Erkrankungen gar nicht erst entstehen? Anständig.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Neuen Anforderungen und Werten gerecht werden: Wie der Zusammenschluss mit einem amerikanischen Konzern die tägliche Arbeit beeinflusst

Ein Interview mit Michæl Sternheim, EHS-Manager, Whatman GmbH, Dassel

Whatman, ein weltweiter Hersteller von Labor- und medizinischen Diagnostikprodukten, gehört seit April 2008 zur GE Healthcare-Familie. Das Unternehmen beschäftigt 144 Mitarbeiter am Standort Dassel in Niedersachsen. Dort werden Filtrierpapier, Filtrationsvorrichtungen sowie Produkte für die Mikrobiologie hergestellt. Der Übergang von einem klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) in einen internationalen Konzern brachte Veränderungen mit sich – nicht nur auf betriebswirtschaftlicher Ebene, sondern auch in kultureller und sozialer Hinsicht. Neue Anforderungen, Wertefragen und die englische Sprache zogen in den Arbeitsalltag ein. Das fällt nicht allen Mitarbeitern gleichermaßen leicht – manche fühlen sich überfordert und sind häufiger krank. Whatman bemüht sich um die körperliche und mentale Gesundheit seiner Mitarbeiter und hat dafür bereits vor mehreren Jahren ein ganzheitliches Gesundheitsprogramm aufgesetzt, das die Auszeichnung „Deutscher Unternehmenspreis Gesundheit" vom BKK-Bundesverband erhielt.

Michæl Sternheim

Was verbirgt sich hinter dem Gesundheitsprogramm? Das Besondere an unserem HealthAhead-Programm ist, dass darin die persönliche Gesundheit des Mitarbeiters im Mittelpunkt steht. Das Programm setzt sich aus acht Elementen zusammen, die auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden und Ansatzpunkte für konkrete Handlungsfelder bieten. So geht es um Vorsorge im klassischen medizinischen Bereich, gesunde Ernährung, um Raucherentwöhnung und Sport. Ein wichtiges Thema ist auch Stressbewältigung. Dazu bieten wir diverse Trainings und Informationen an. Das Interessante an unserem Programm ist, dass es sich immer im Fluss befindet. Es werden kontinuierlich neue Maßnahmen und Teilprogramme entwickelt. Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, in Gesundheitsteams mitzuarbeiten und die Programme aktiv mitzugestalten. HealthAhead kommt gut an und wirkt bis in das Privatleben hinein, allerdings gibt es immer noch eine Menge zu tun.

Im Rahmen des Gesundheitsprogramms hat die Whatman GmbH im letzten Jahr auch eine Umfrage zur Situation am Arbeitsplatz unter den Mitarbeitern durchgeführt. Wie kam es dazu? In den letzten Jahren ist der Krankenstand unter den Mitarbeitern signifikant gestiegen. Dem wollten wir auf den Grund gehen und haben zum Beginn dieses Jahres eine Umfrage unter den Mitarbeitern zur Situation am Arbeitsplatz durchgeführt.

Welche Ergebnisse brachte die Umfrage? Interessanterweise gab es im Ergebnis Unterschiede zwischen den Abteilungen. Mitarbeiter im Produktionsbereich empfinden demnach die psychische Belastung am höchsten. Woran das liegt, konnten wir noch nicht abschließend klären, da wir uns noch in der Informationsphase befinden. Es gibt jedoch Anzeichen dafür, dass Vorgesetzte und Kollegen hierbei eine Rolle spielen, das Zusammenspiel auch unter den Kollegen selbst scheint nicht optimal zu sein. Außerdem fällt auf, dass besonders die Mitarbeiter in der Produktion über ihre Arbeitsbedingungen klagen. Da geht es um Kälte, Wärme, Zugluft etc., aber auch um eine ausreichende Versorgung mit Getränken am Arbeitsplatz. Und körperliches Unwohlsein wirkt sich bekanntlich auch auf die Psyche aus. Wir versuchen, die genauen Ursachen zu ergründen, damit wir entsprechend gegensteuern können.

Ist es möglich, dass die psychische Belastungssituation der Mitarbeiter auch mit einer stärkeren Arbeitsbelastung zusammenhängt? Sind die Arbeitsprozesse nach dem Unternehmenszusammenschluss dichter geworden? Ja, das ist möglich. So verlangen wir heute mehr Flexibilität von unseren Mitarbeitern. In den letzten drei Jahren sind wir zunehmend von eindimensionalen zu flexiblen Tätigkeiten übergegangen. Das heißt, die Mitarbeiter müssen unterschiedliche Tätigkeiten ausführen können, je nachdem, an welcher Stelle im Produktionsprozess sie gerade benötigt werden. Damit sind die Anforderungen an den Einzelnen gestiegen. Zum Beispiel muss ein Mitarbeiter, der bislang nur an einer speziellen Maschine gearbeitet hat, nun auch an weiteren Maschinen arbeiten können. Das bringt je nach Produktionserfordernis auch einen Wechsel des Arbeitsplatzes und damit der Kollegen mit sich.

Das betrifft die Arbeiter in der Produktion. Wie sieht es jedoch mit den Führungskräften aus? Auch die Anforderungen an die Führungskräfte sind gestiegen. Seit einigen Jahren sind wir kein klassisches KMU mehr, sondern ein internationales Unternehmen. Die Führungskräfte müssen sich neuen Ideen, neuen Anforderungen, neuen Werten stellen, die sie so bislang nicht kannten. Dazu kommt die englische Sprache und auch in der Computertechnik ist vieles neu. Die gesamte Prozesslandschaft hat sich geändert. Als KMU konnten unsere Führungskräfte noch eigene Prozessentscheidungen fällen, heute müssen sie sich der Hierarchie des Mutterkonzerns unterordnen, um kompatibel zu sein.

Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Herausforderungen? Wir trainieren unsere Vorgesetzten und bieten Stressmanagement für sämtliche Führungskräfte an. Im Rahmen unseres Gesundheitsprogramms bieten wir Vorsorgemaßnahmen für alle Mitarbeiter an. Unter anderem stellen wir verschiedene Trainings zur Verfügung oder bieten externe Beratungen an. Viele unserer Führungskräfte sind aus eigenen Produktionsreihen aufgestiegen. Sie verfügen über eine ausgezeichnete fachliche Qualifikation, müssen aber in Hinsicht auf ihre Führungskompetenz trainiert und unterstützt werden.

Wie sieht für Sie ein guter Vorgesetzter aus? Ein guter Vorgesetzter muss besonders auch in Umbruchsituationen seine Mitarbeiter motivieren und sie für Neues begeistern können. Er muss sie dabei unterstützen, die notwendigen Aufgaben korrekt zu erledigen. Außerdem sollte er sicherstellen, dass seine Mitarbeiter die erforderliche Qualifikation erhalten. Ich meine, eine gute Führungskraft muss auch Verantwortung übertragen können und sie muss natürlich Ressourcen sicherstellen. Außerdem sollte sie ihre Mitarbeiter dazu anhalten, im Team zu arbeiten und nicht als Alleinkämpfer. Und last, but not least muss sie genügend Zeit aufbringen, um als Ansprechpartner bei Problemen da zu sein.

Eine abschließende Frage: Wie sieht in Ihrem Unternehmen der ideale Arbeitsplatz aus? Erstens muss von den physiologischen Gesichtspunkten her alles stimmen. Der Arbeitsplatz muss sauber und geordnet sein. Zweitens sollte sich ein Mitarbeiter in einem Team wiederfinden, in dem er Befriedigung empfindet und Spaß hat, sich einzubringen. Drittens sollte jeder einen Vorgesetzten haben, der ihm genau dieses Arbeitsempfinden ermöglicht. Viertens sollte er genug Möglichkeiten haben, Dinge anzusprechen, die in seinen Augen problematisch erscheinen. Und fünftens sollte er erfahren, wie mit diesen Dingen konstruktiv umgegangen wird. Diese fünf Punkte zusammengenommen können in meinen Augen dazu beitragen, dass man seine psychische Gesundheit am Arbeitsplatz lange erhält.

Foto: Whatman GmbH

Burnout

Kapitel 6

Burnout

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

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 Beschäftigte 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 oder ein Mitarbeiter erkrankt für längere Zeit, spielen Sie eine zentrale Rolle bei der Wiedereingliederung.

INFO

Welche psychischen Probleme haben in Organisationen die größte Relevanz?
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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wird verlangt, dass sie teamfähig sind, flexibel und kreativ auf die Anforderungen im Arbeitsalltag reagieren. Jeder soll 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. Ebenso können ständiger Zeitdruck oder unklare Zielvorgaben dazu führen, dass Beschäftigte 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 sich bezüglich seines Arbeitsplatzes oder seines Aufgabenspektrums Sorgen macht, ist stark gestresst. Dabei geht es nicht unbedingt um die reale Bedrohung des Arbeitsplatzes oder die Umverteilung von Verantwortlichkeiten und Arbeitsbereichen. Manche Organisationen „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? Mit wem komme ich klar? All diese Fragen müssen bei jeder Umstrukturierung neu geklärt werden. Das ist anstrengend und belastet viele Beschäftigte.

- 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 oder 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.

INFO

So erkennen Sie Beschäftigte, 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 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 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.

Siehe Arbeitshilfen: Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

▶ **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 Beschäftigten 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 Mitarbeitenden. Stress, der durch Überforderung oder Lustlosigkeit entsteht, wird verringert. Engagement und Identifikation mit Tätigkeit und Organisation wachsen.

▶ **4. Soziale Kraftquellen stärken** In einem guten Team ist ein hohes Maß an Anforderung aushaltbar. Wenn die Mitarbeitenden sich gegenseitig helfen und unterstützen, sinkt der Stresspegel im Team automatisch. Wichtig für Sie: Fördern Sie, dass Ihre Beschäftigten zusammenarbeiten. Belohnen Sie Kooperation mehr als Konkurrenz. Vielleicht führen Sie Mentorinnen und Mentoren für neue Beschäftigte ein oder geben einem Mitarbeitenden Raum, um 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 den Mitarbeitenden 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 oder 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** Mitarbeitende bekommen Stress, wenn Führungskräfte unerreichbare Zielvorgaben „von oben" einfach „nach unten" durchreichen. Natürlich kommen solche unrealistischen Zielvorgaben vonseiten der Leitung der Organisation 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 Beschäftigte, 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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 Mitarbeitende, die erkrankt sind** Je länger eine Mitarbeiterin oder 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 eine Vertreterin / ein Vertreter des Betriebsrates, des Personalrats, 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 dem Betroffenen haben, kann ein persönlicher Besuch durchaus angebracht sein – allerdings sollte man vorher fragen.
- Informieren Sie die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter über die Unterstützungsmöglichkeiten in der Organisation, stellen Sie bei Interesse den Kontakt zum Integrationsteam her.

▶ **10. Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag** Wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wieder in der Organisation ist: Behandeln Sie sie /ihn nicht wie einen „Kranken". Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter profitiert von einem klaren und respektvollen Umgangston – denn das gibt ihm Sicherheit – ,aber sie oder er muss nicht in Watte gepackt werden. Sagen Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter auch, dass sie oder er sehr wohl selbst Wahl- und Einflussmöglichkeiten auf seine Rückkehr in den Job hat, die 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 oder Ihr Mitarbeiter mit dieser Unterstützung wieder gut an ihrem oder seinem Arbeitsplatz integrieren. Davon profitieren Sie genauso wie wie sie oder er selbst. Langfristige Veränderungen für einzelne Mitarbeitende funktionieren nur, wenn das Team mit bedacht wird. Dabei gilt in Bezug auf Mitarbeitende, 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 die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Mit Werten der Organisation gegen Burnout angehen** Burnout und andere seelische Probleme von Beschäftigten kommen nicht aus dem Nichts, sondern haben häufig auch einen Nährboden in der Organisation. In einem Arbeitsumfeld, das durch gemeinschaftliche Werte geprägt ist und nicht durch 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 Kultur, 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 einer Organisation eingebettet ist. Und wenn die Leitung von vornherein aktiv dabei ist.

- **2. Präventive Gesundheitsprogramme anbieten** Ja zur Gesundheit! – Jede größere Organisation bietet Information, Beratung und Qualifizierung in Sachen Gesundheit an, z. B. zu Entspannungsmethoden, Rückenschule, Yoga, Stress- und Zeitmanagement, Work-Life-Balance. Viele Menschen finden über diese Kurse tatsächlich Zugang zu mehr Balance und Gesundheit. Auch kleine Organisationen, die sich keine eigenen Gesundheitsprogramme leisten können, sollten etwas in Sachen Gesundheitsprävention tun: Hier sind zum Beispiel Kooperationen mit externen Gesundheitsanbietern möglich.

- **3. „Gesundheits-Check" in Organisationen** Regelmäßige Befragungen und Analysen zum Thema Mitarbeitergesundheit, z. B. im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung, ermöglichen den Organisationen 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 Mitarbeitenden zu vermeiden, frühzeitig zu erkennen oder Mitarbeitende dabei zu unterstützen, nach einer Krankheit wieder in den Job einzusteigen. Oftmals herrscht in der Praxis jedoch noch eine große Unsicherheit. In vielen Organisationen 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 Beschäftigten anzusprechen, weil sie schlicht und ergreifend nicht wissen, wie sie das Thema zur Sprache bringen sollen. Hier sind Führungskräfteschulungen hilfreich, z. B. zu den Themen „Gespräche mit stressbelasteten Mitarbeitenden", „Umgang mit erkrankten Mitarbeitenden", „Burnout-Prophylaxe", „Gesund führen" oder „Wiedereingliederung". Ebenso können Organisationsleitfäden unterstützen,

die konkret beschreiben, wie die Abläufe und Unterstützungsmöglichkeiten in Organisationen sind.

- **5. Interne und externe Beschäftigtenberatungen** „Ich weiß nicht mehr weiter!" – Viele Organisationen bieten interne oder externe Beschäftigtenberatungen 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.

Siehe Arbeitshilfen: Das leistet ein Employee Assistance Program (EAP)

- **6. Feste Anlaufstellen schaffen – Vertrauen aufbauen** Wissen, wo man Unterstützung bekommt. Gerade beim Thema psychische Gesundheit sind kompetente und verlässliche Ansprechpartner in Organisationen wichtig, die feste Anlaufstellen sind. Diese können in der Personalabteilung, in der Sozialberatung, in der Schwerbehinderten-Vertretung oder im Integrationsteam verortet sein. Die Ansprechpartner sollten Informationen bereithalten, die für Betroffene relevant sind, wie zum Beispiel Therapeuten-Adressen, sowie einen schnellen Zugriff auf Termine bei Psychiatern oder Therapeuten ermöglichen. Außerdem können von dieser Stelle aus Kooperationen mit Therapieeinrichtungen oder ambulanten Kliniken gepflegt werden, von denen Betroffene profitieren können.

- **7. Netzwerke nutzen** Organisationen 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 der Organisation hinaus zum Thema hilfreich sein.

Siehe Arbeitshilfen: Fahrplan stufenweise Wieder-eingliederung

- **8. Dienstvereinbarungen zur psychischen Gesundheit** Dienstvereinbarungen zum Thema psychische Gesundheit werden zwischen dem Arbeitgeber und dem Personalrat ausgehandelt und regeln verbindlich die Handlungsgrundsätze und Maßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz sowie die Hilfsmaßnahmen, die die Organisation im Fall einer Erkrankung umsetzt. Oberstes Ziel ist, Sicherheit im Handeln für alle Beteiligten in der Organisation zu gewinnen.

- **9. Wiedereingliederung erfolgreich gestalten** Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen am Stück oder auch insgesamt arbeitsunfähig ist, hat 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 in die Organisationen von einem Integrationsteam begleitet werden. Die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter, 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 die Organisation, die behandelnde Ärztin bzw. der behandelnde Arzt und die Krankenkasse müssen zustimmen. Die Erfolgsquote ist hoch.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

„Man muss mit Widerständen umgehen können" – Über erfolgreiches Gesundheitsmanagement in komplexen Strukturen

Ein Interview mit Dr. Sven Hollmann, Referat II A 3 / Gesundheitsmanagement, Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen

Mit Finanzämtern, Oberfinanzdirektionen, dem Landesamt für Besoldung und Versorgung, dem Rechenzentrum, eigenen Aus- und Fortbildungseinrichtungen und dem Finanzministerium als oberster Landesbehörde zeichnet sich die Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen durch eine komplexe Mehrebenenstruktur aus. Rund 29.000 Beschäftigte, davon mehr als 1.800 Führungskräfte, sind in den verschiedenen Behörden tätig – von Finanzamtsmitarbeitenden über Software-Entwickler bis zur Referatsleitung im Ministerium. Eine große Herausforderung für die Steuerung, nicht zuletzt, wenn es um das Gesundheitsmanagement geht.

Dr. Sven Hollmann

Sie haben seit 2009 verschiedene Seminare und Programme zum Thema psychische Gesundheit eingeführt, was war der Hintergrund? Wie in vielen Behörden haben auch in der Finanzverwaltung NRW die Arbeitsdichte und damit die Anforderung, mit Stress und Druck umzugehen, zugenommen. Was in der Gesellschaft zu beobachten ist, zeigt sich auch bei uns: Das Thema psychische Belastung ist wesentlich präsenter als noch vor einigen Jahren. Psychische Probleme von Mitarbeitenden und Führungskräften werden heute häufiger und schneller sichtbar. Das liegt einerseits an einer gestiegenen Sensibilität und Offenheit für das Thema, andererseits aber auch am höheren Arbeitsaufkommen. Wir können auf keinen Beschäftigten verzichten und müssen uns mit dem Thema auseinandersetzen.

Gibt es Ebenen und Arbeitsbereiche, in denen Sie gehäuft psychische Probleme beobachten? Aus unserer Erfahrung sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im mittleren Dienst und solche mit einem hohen Anteil von Routinearbeiten häufiger betroffen, also beispielsweise Finanzbeamte, die täglich eine enorme Zahl an Steuererklärungen bearbeiten und sich zugleich mit Bürgerinnen und Bürgern auseinandersetzen müssen. Zu lernen, mit Stress umzugehen, ist hier für die psychische Gesundheit entscheidend.

Welche konkrete Unterstützung bieten Sie Ihren Beschäftigten? Wir haben ein flächendeckendes Netz von Sozialen Ansprechpartnern (SAP) – in jeder Dienststelle mindestens eine Person. Diese Beschäftigten sind speziell geschult und unterstützen bei allen Anliegen und Problemen der Kolleginnen und Kollegen – besonders auch im Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit. Inhalt der Beratung können z. B. Gespräche oder auch die Weitervermittlung an ein externes therapeutisches Angebot sein. Außerdem bieten wir seit 2009 ein Stressbewältigungsseminar an, das wir gemeinsam mit einer Gruppe von Sozialen Ansprechpartnern entwickelt haben. Neben der Vermittlung von Basiswissen werden hier auch persönliche Anliegen der Teilnehmenden besprochen. Das Feedback hierauf ist äußerst positiv, und es ist heute eines der am stärksten nachgefragten Seminare – über 1.000 Beschäftigte aus allen Bereichen der Finanzverwaltung haben mittlerweile daran teilgenommen.

Der Begriff Burnout ist seit einigen Jahren in aller Munde. Welche Relevanz hat dieses Thema aus Ihrer Sicht? Burnout steht heute meist als Synonym für eine Erschöpfungsdepression. Als ein Terminus, der ursprünglich aus der Psychologie kommt, betrachte ich Burnout dagegen weniger als Krankheit, sondern als eine Stressfolge und eine Art, mit Stress umzugehen. Die Betroffenen sind erschöpft, aber oftmals noch arbeitsfähig. Sie reagieren auf anhaltenden Stress mit Entfremdung, Zynismus, Motivationslosigkeit und lehnen jede Form von Veränderungsprozess ab. Das ist für jeden Arbeitgeber ein ernstes Problem.

Sie haben ein spezielles Burnout-Präventionsprogramm eingeführt. Was genau bieten Sie an und mit welchem Ziel? Jede Dienststelle der Finanzverwaltung kann das Präventionsprogramm buchen, das während der Dienstzeit durchgeführt wird, 6 mal 2 Stunden umfasst und aus zwei Stufen besteht. In der ersten Stufe vermitteln wir Grundwissen. Die Besonderheit ist die zweite Stufe: Hier analysieren wir mit den Teilnehmenden zunächst, welche Faktoren in ihrem Arbeitsumfeld belastend wirken und welche das Risiko für Burnout verringern. Das heißt, die Menschen schauen nicht nur auf sich, sondern auch auf die Rahmenbedingungen. Der Fokus liegt dabei auf der Stärkung von Resilienzfaktoren. Die Teilnehmenden entwickeln ganz konkrete Vorschläge zur Stärkung und stellen diese zum Abschluss ihrer Dienststellenleitung in einem moderierten Auswertungsgespräch vor.

Wie wird das Programm angenommen? Anfangs gab es große Bedenken, ob sich überhaupt Beschäftigte für das Programm in ihrer Dienststelle anmelden würden, denn es bedeutet ja, die Problematik anzuerkennen. Doch schon bei den Pilotveranstaltungen gab es mehr Anmeldungen als Plätze und das Angebot musste aufgestockt werden. Die Nachfrage ist weiter sehr gut, was aus meiner Sicht daran liegt, dass der Druck gestiegen ist, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Zudem ist es gesellschaftsfähiger und entstigmatisiert.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Gesundheitsmanagement? Einerseits müssen natürlich die Ressourcen vorhanden sein, den BGM-Verantwortlichen müssen also tatsächlich und dezidiert Zeit und Mittel zur Verfügung gestellt werden. Aber noch entscheidender ist es, dass Sie findige Menschen im Gesundheitsmanagement haben, die Ideen einbringen und das Thema immer und immer wieder platzieren. Denn sie müssen mit Widerständen umgehen können, um Erfolg zu haben.

Was ist Ihre Vision eines idealen Gesundheitsmanagements? Dass die Gesundheit der Mitarbeitenden selbstverständlich von Anfang an mitgedacht wird, was immer Sie in einer Organisation machen oder entscheiden. Das ist mein Traum.

Finanzministerium NRW

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Gemeinsam geht es besser – Erfolgreiches Kooperationsmodell zur Förderung der betrieblichen Gesundheit

Ein Interview mit Dr. Birgit Leineweber, BKK Salzgitter, Dr. Bernhard Koch und Bernd Marquardt, Salzgitter AG

Die Salzgitter AG gehört zu den traditionsreichen deutschen Konzernen – heute ist das Unternehmen einer der führenden Stahl- und Technologiekonzerne Europas mit circa 25.500 Mitarbeitern. Im Leitbild verankert ist die große Bedeutung, die der Gesundheitsschutz der Mitarbeiter für das Unternehmen hat. Das Kooperationsmodell der Salzgitter AG ist beispielhaft dafür, wie betroffenen Beschäftigten im Fall einer psychischen Erkrankung schnell, zuverlässig und vor allem unbürokratisch geholfen werden kann. Gemeinsam mit den Betriebsärzten, der Betriebskrankenkasse Salzgitter und der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover hat die Salzgitter AG ein Betreuungssystem etabliert, das vorbildhaft ist. Denn alle an der Behandlung Beteiligten sowie die Kostenträger sind auf das Engste vernetzt. So kann die therapeutische Behandlung nahtlos gewährleistet werden – mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter nach der Genesung so gut wie möglich wieder im Unternehmen arbeiten können.

Dr. Birgit Leineweber

Dr. Bernhard Koch

Bernd Marquardt

Das Interesse der Beschäftigten als auch der Unternehmen ist, Risiken für psychische Fehlbelastungen frühzeitig zu erkennen, um eine Erkrankung gar nicht erst entstehen zu lassen. Was tun Sie, um psychischen Erkrankungen vorzubeugen? Wir führen zunächst eine Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung durch – mit hilfe von Experten-Gremien und strukturierten Interviews. Wir gehören zu den wenigen Unternehmen, die die Gefährdungsbeurteilung in dieser umfangreichen Form machen. Aber der Aufwand lohnt sich auf alle Fälle. Wir haben einen großen Erkenntnisgewinn. Gleichzeitig richtet sich das Signal nach innen: Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist dem Unternehmen wichtig. Außerdem ist unser Anliegen, die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Über unsere interne Kommunikation ist es uns gelungen, psychische Belastungen und Erkrankungen aus der Tabuzone zu holen. Das sehen wir zum Beispiel an der Nachfrage nach Therapien: Gerade unsere vielen männlichen Beschäftigten – übrigens jeden Alters – sind sehr offen für das Thema. Gleichermaßen sind wir sehr sensibel und schauen genau hin, wenn jemand mit Rückenschmerzen zu uns kommt.

Stecken eventuell psychische Probleme dahinter? Gerade wenn es um seelische Leiden geht, ist die medizinische Versorgung in Deutschland noch wenig bedarfsgerecht. So gibt es zum Beispiel lange Wartezeiten für eine erste Therapie. Außerdem fehlt es an einer intelligenten Verzahnung von Gesundheitssystem und Arbeitswelt. Was machen Sie besser?

Wir können dank unseres Kooperationsmodells den betroffenen Mitarbeitern schnell und zuverlässig helfen. Unser Betreuungssystem gewährleistet eine integrative Versorgung und eine wirklich nahtlose Therapiekette – wenn notwendig. Hier arbeiten alle Hand in Hand: die Betriebsärzte, die Betriebskrankenkasse, die Deutsche Rentenversicherung sowie unsere Partner für die ambulante und stationäre Versorgung von Therapie bis Reha, die TU Braunschweig und die Medizinische Hochschule Hannover. Das Fallmanagement erfolgt über die Betriebskrankenkasse. Hier werden die Maßnah

men koordiniert. Diese können in jedem Stadium der Erkrankung vorgenommen werden und sind individuell zugeschnitten und ganz wichtig: zeitnah. Wir können einen ersten Termin innerhalb von 14 Tagen organisieren. Der Ersteinstieg erfolgt über eine diagnostische Beratung. Gemeinsam mit dem Betroffenen wird dann das Problem erörtert und Lösungen erarbeitet. Zum Beispiel bei einer Schlafstörung: Ist eine Beratung bezüglich einer Befindlichkeitsstörung angemessen oder ist der Fall so akut, dass eine ambulante Psychotherapie notwendig ist?

Was ist Ihr Erfolgsrezept? Hinter gut funktionierenden Strukturen stehen immer die einzelnen Menschen mit ihrem Engagement. Das sind zum Beispiel die Betriebsärzte, die bei uns großes Vertrauen genießen. Wir sagen immer: Unsere Arbeitsmediziner sind die besseren Hausärzte. Außerdem haben wir als Partner alle die gleiche Wellenlänge, was den hohen fachlichen Anspruch und pragmatisches Denken anbelangt. Wir arbeiten einfach alle gut und gern zusammen. Niemand pflegt seine Eitelkeiten. Das ist nicht zu unterschätzen. Außerdem ist unsere Zusammenarbeit über die Jahre seit 2004 gewachsen – da entsteht Vertrauen, das wichtig ist, um gemeinsam unbürokratische Wege zu gehen. So brauchen wir gegenüber der Rentenversicherung oftmals keine Zweitgutachten, weil wir uns gegenseitig in unserer Arbeit und in unseren Einschätzungen vertrauen.

Wie gelingt nach einer Therapie bestmöglich die Wiedereingliederung ins Arbeitsleben, was sind Ihre Erfahrungen? Auch bei einer Wiedereingliederung sollte der betroffene Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen und das Vorgehen bestimmen. In der Regel erarbeitet der Betroffene gemeinsam mit einem Team aus Betriebsärzten und Sozialdienst auf Grundlage des Arztbriefes eine Empfehlung für den Arbeitsplatz: Wie sieht die Einsatzfähigkeit des Mitarbeiters ganz konkret aus? Hier sind klare Aussagen zu möglichen Defiziten ein Muss, die Empfehlung kann sogar zu einem Neuanfang in einer anderen Abteilung führen. Bei psychischen Erkrankungen sollte man auch nach innen transparent sein. So macht es wenig Sinn, Probleme wegzuschweigen. Ganz wichtig sind das Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsarzt / Betriebsärztin und Patient – und ein Betrieb, der ohne Vorbehalte auf den Mitarbeiter zugeht.

Foto: Salzgitter AG

Foto: Salzgitter AG

Was können Unternehmen und andere Akteure von Ihrem Modell lernen? Wir sehen da vor allem vier Punkte: Zum Ersten sollten Unternehmen noch stärker auf Fürsorge für ihre Mitarbeiter setzen. Das Kriterium, ob und inwieweit Unternehmen sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter engagieren, wird zunehmend zum Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers werden. Zum Zweiten sollten die Unternehmen auf die Krankenkassen zugehen und Allianzen suchen. Zum Dritten sollten sich die Kassen selbst auf betriebliche Kooperationen besinnen, denn sie sind ideal aufgestellt, um beispielsweise das Fallmanagement zu übernehmen. Zum Vierten sollten sich die Rentenversicherung und die Kassen noch stärker als Partner verstehen.

Zum Abschluss: Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie sich wünschen, damit Menschen mit ihrer Arbeit möglichst lange gesund und zufrieden sind? Wir wünschen uns vor allem noch mehr Sensibilität von Führungskräften für das Thema. Denn ihr Verhalten und ihr Führungsstil haben einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit in den Teams. Unser Wunsch: Jeden Morgen in den Mitarbeiter „hineinspüren" und nicht nur schauen, ob der Postausgang voll ist.

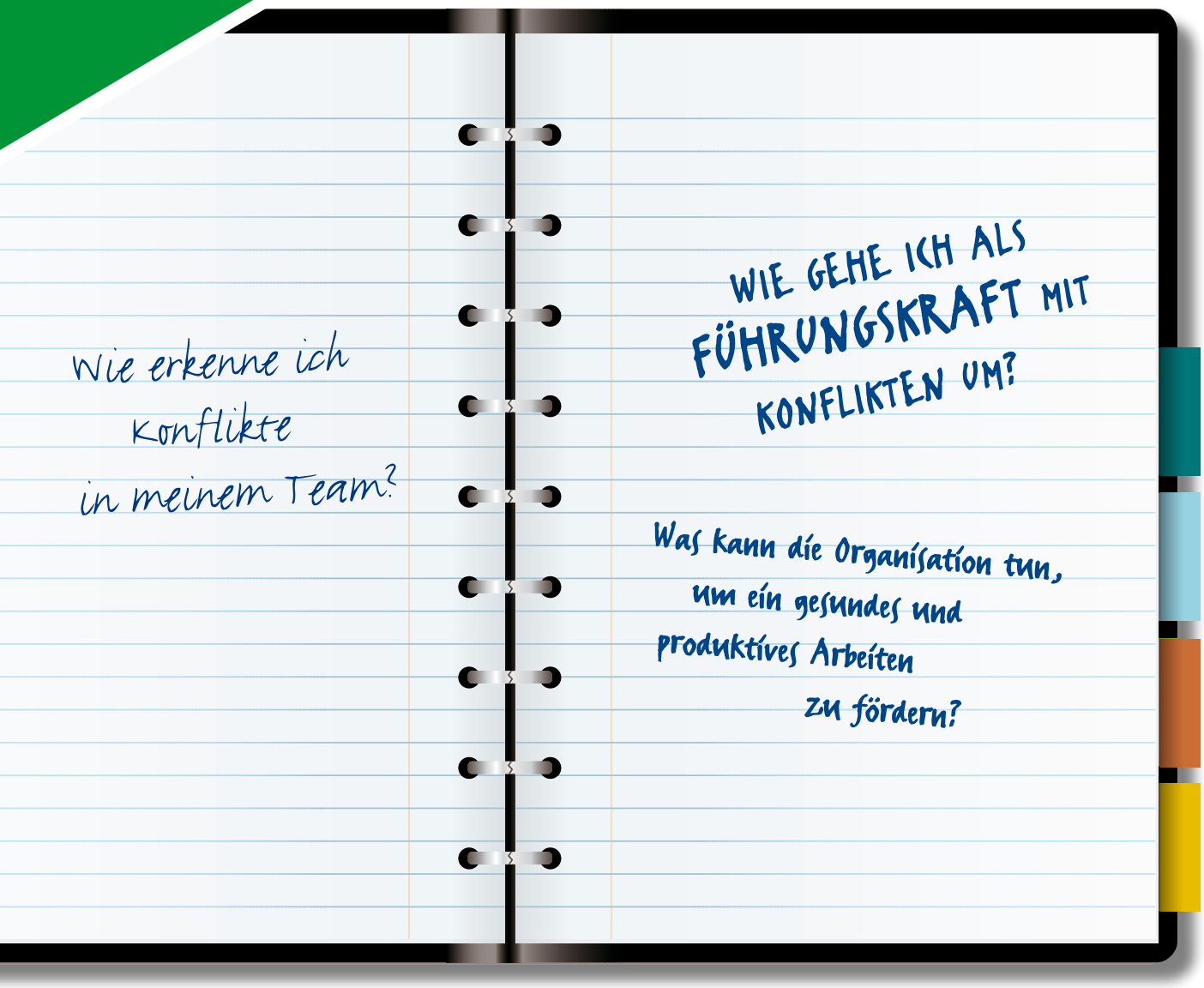
▶ Notizen

Konfliktmanagement

Kapitel 7

Konfliktmanagement

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften



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 in der Organisation 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 die Organisation sein können. Noch besser ist es aber, Konflikten vorzubeugen und innerbetriebliche Strukturen zu schaffen, die Konflikte vermeiden helfen.

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)

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**

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 Organisationen 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, Mitarbeitende versuchen, ihre Kolleginnen oder Kollegen zu denunzieren, oder Intrigen laufen, dann ist das ein ernst zu nehmendes Signal für Konflikte.

- Wenn Kolleginnen oder Kollegen 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.

- 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 in der Organisationen 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.

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 wieder abwertende Blicke erhält, wenn er geschnitten wird und seine Meinung nicht mehr zählt, dann wird diese Person möglicherweise gemobbt.
Besonders wer vom Chef gemobbt wird, hat nichts zu lachen. Das Bossing ist deshalb besonders bedrückend, weil der/die 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 einer Organisation 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 Überanspruchung 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 Stammbelegschaft 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 der direkte Vorgesetzte eingebunden werden und Geduld ist gefragt: Denn häufig müssen neue Beschäftigte viel mehr lernen als vermutet – in fachlicher Hinsicht und in Bezug auf betriebsinternes und informelles Wissen.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden sind dafür weniger geeignet.

Siehe Arbeitshilfen:
Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation

- **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 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 Mitarbeitenden herauszufinden, welche Interessen sich hinter ihren Anschuldigungen verbergen.

Spezial-Tipp!

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.

- **8. Neutralität bewahren** Entscheidend für ein erfolgreiches Konfliktgespräch ist das Einnehmen einer neutralen Position durch die Moderatorin oder 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 eine Mediatorin bzw. einen Mediatoren 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.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Klarheit!** Um Konflikte vorausschauend zu vermeiden, sollten in der Organisation Ziele und Strukturen klar und für alle verständlich kommuniziert werden. Oft bemängeln Beschäftigte, dass ihnen nicht klar ist, wo die Organisation steht oder in welche Richtung sie 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. Mitarbeitende beteiligen** Wenn Mitarbeitende in die Entwicklung von Zielperspektiven und Strategien der Organisation mit eingebunden werden, können sie sich besser mit der Organisation identifizieren als Mitarbeitende, die nicht wissen, was sie als Individuum zum Wohl der Organisation beitragen können. Eine hohe Akzeptanz der eigenen Arbeitsaufgaben trägt zu einer positiven Identifikation mit dem Betrieb bei. Und positiv eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer hohen Arbeitszufriedenheit gehen in der Regel entspannter und lösungsorientierter mit Problemen im Arbeitsalltag um.

- **3. Wir-Gefühl schaffen** Gemeinsamkeit statt Konkurrenz: Eine Philosophie der Organisation, die den Zusammenhalt und die Kollegialität zwischen den Beschäftigten fördert, ist die beste Voraussetzung dafür, dass die Ellenbogen gar nicht erst ausgefahren werden müssen. Organisationen, 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 Organisations- und Kommunikationskultur ist die beste Prävention gegen Konflikte zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 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 die Organisation ergeben.

- **5. Mobbing? Nein, danke** Mobbing in der Arbeitswelt ist ein sehr ernst zu nehmendes Problem. Häufig wird Mobbing in Organisationen 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 in der Organisation vermieden werden.

- **6. Betroffene auffangen** Mit organisatorischen Veränderungen, wie der Einrichtung einer internen Beratungsstelle, eines Beschwerdewesens sowie dem Abschluss einer Dienstvereinbarung, beugt eine Organisation dem Entstehen von Mobbing gut vor. Als weitere präventive Maßnahmen haben sich Aufklärungsoffensiven durch Faltblätter 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 in der Organisation, 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** Organisationen 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 in der Organisation öfter schwerwiegende und langfristige Konflikte auftreten und haben die einfacheren Mittel wie Konfliktgespräch und Konfliktmoderation keinen Erfolg gebracht, empfiehlt es sich, über einen Mediator Hilfe von außen zu holen. Der Mediator begleitet die Konfliktpartner durch einen Prozess der Lösungsfindung. In der öffentlichen Verwaltung ist die Nachfrage nach externer Unterstützung in den letzten Jahren beständig gestiegen. Um diesem Bedarf gerecht zu werden, wurde z.B. durch die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) ein Coachingzentrum eingerichtet, das für die Ministerien und Behörden der Bundesverwaltung ziel- und anlassbezogene Beratungen, Einzel- und Gruppencoachings bis hin zu Konfliktmoderation und Mediation anbietet.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Qigong am Morgen auf dem Rathausdach – Bewältigung von Stress und Konflikten im öffentlichen Dienst

Ein Interview mit Diethelm Müller, Koordinator des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ArGuS, Stadt Wolfsburg

Von wegen eine ruhige Kugel schieben: Psychische Fehlbelastungen stehen nicht nur in Unternehmen zunehmend im Fokus der Aufmerksamkeit des Gesundheitsmanagements. Auch der Öffentliche Dienst verzeichnet einen Wandel der Arbeitswelt mit den entsprechenden Auswirkungen für die psychische Gesundheit der Beschäftigten. So fördern Arbeitsverdichtung und eine zunehmende Dienstleistungs- und Zielorientierung in den öffentlichen Verwaltungen in verstärktem Maße Leistungsdruck und Stress. Kommen dazu noch unbewältigte Konflikte – mit den Kollegen im Team, den Vorgesetzten oder den „Kunden", kann das zu einer echten psychischen Belastung werden. Die Stadt Wolfsburg ist einer der deutschlandweiten Vorreiter, wenn es um Gesundheitsprävention im öffentlichen Dienst geht. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Stadt, genannt ArGuS, fördert die Gesundheit von 2.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Stadtverwaltung und 157 Auszubildenden – mit einer Vielzahl erfolgreicher und innovativer Maßnahmen. Der Zulauf ist groß: Im Jahr 2010 nahm rund ein Drittel der Beschäftigten das Gesundheitsangebot wahr.

Als Koordinator des Betrieblichen Gesundheitsmanagements fungieren Sie als Seismograf für Entwicklungen: Nehmen die psychischen Fehlbelastungen von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst zu? Uns liegen dazu keine genauen Zahlen vor, aber nach meinem eigenen Eindruck, auch aus zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern, Kollegen und Führungskräften, gibt es definitiv in den letzten Jahren eine spürbare Zunahme von psychischen Erkrankungen und Belastungen, und zwar über alle Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen hinweg.

Diethelm Müller (links)

Was sind aus Ihrer Sicht die Ursachen? Generell ist die Beschleunigung der Arbeit auch in der öffentlichen Verwaltung spürbar. Mitarbeiter stehen unter einem größeren Zeitdruck: Sie müssen immer mehr Informationen aufnehmen und verarbeiten in immer kürzerer Zeit. Die Schlagzahl hat sich einfach erhöht. Hinzu kommen Zielvereinbarungen, die die Beschäftigten unter einen gewissen Ergebnisdruck stellen. Teamarbeit wird großgeschrieben, aber nicht alle Mitarbeiter kommen damit trotz Unterstützung klar oder haben gelernt, gut damit umzugehen. Dadurch können Konflikte und Reibungen entstehen, die psychisch belasten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das Selbstverständnis und die Arbeitsweise in der öffentlichen Verwaltung deutlich verändern. Öffentliche Verwaltungen verstehen sich zunehmend als Dienstleistungsunternehmen mit dem entsprechenden Dienstleistungsverständnis. Bürgerinnen und Bürger sind unsere „Kunden" – und sie haben natürlich den Anspruch, dass ihre Anfragen und Anliegen schnell und gut bearbeitet werden.

Und werden die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger nicht eingelöst, kann es zu Frust, Konflikten und negativen Gefühlen auf beiden Seiten kommen … Ja, vor allem müssen wir als öffentliches Unternehmen auch Produkte und Leistungen verkaufen, die niemand möchte, zum Beispiel Ordnungswidrigkeiten ahnden oder Sicherheitsauflagen bestimmen. Wer freut sich schon über einen Strafzettel? Viele unserer Mitarbeiter, die im „Kundenkontakt" tätig sind, haben Probleme, diese oftmals vehementen negativen Reaktionen auszuhalten. Auf Dauer erzeugt dies einen starken psychischen Druck. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit speziellen Workshops oder Coaching, in denen der Umgang mit schwierigen Kunden trainiert wird.

Und wie unterstützen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Konflikten in den Teams? Unser Gesundheits-Qualifikationsprogramm umfasst selbstverständlich auch Angebote zu Konflikthandling und Mobbing. Außerdem gibt es bei uns Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten. Diese regeln für alle verbindlich das Vorgehen und die Ansprechpartner in Konfliktsituationen. In der Regel landen Konfliktfälle beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder bei Personalräten. Sie werden durch die Mitarbeiter oder die Führungskräfte eingebracht und hier besprochen. Unsere Sozialberatung bietet dann für die konkreten Fälle z.B. Konfliktlösungsworkshops oder Klärungsgespräche an – gegebenenfalls auch mit externen Coaches. Bei längeren und schwierigen Konflikten können betroffene Mitarbeiter auch ein individuelles Coaching erhalten.

ArGuS bei der Stadt Wolfsburg zeichnet sich dadurch aus, dass das Betriebliche Gesundheitsmanagement und der Arbeitsschutz eng zusammenarbeiten. Das ist eher ungewöhnlich in der öffentlichen Verwaltung. Ein Erfolgsrezept? Ja, ich glaube, unser interdisziplinärer Ansatz macht einen großen Teil des Erfolges aus. Außerdem haben wir große Unterstützung durch Personalräte und von „ganz oben". So hat unser Oberbürgermeister den Vorsitz des ArGuS-Steuerkreises, der viermal jährlich tagt und die zentralen Leitlinien unseres BGM festlegt. Vor circa drei Jahren haben wir begonnen, uns speziell mit dem Thema psychische Gesundheit zu befassen: Wie kann es erfasst und beurteilt werden? Welche Maßnahmen sind denkbar? Seit einem Jahr erfassen wir durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement systematisch die psychischen Belastungen in der Stadtverwaltung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilungen.

Was sind die Ergebnisse? Das am häufigsten genannte Problem sind unklare Zuständigkeiten. Unsere Mitarbeiter wünschen sich am meisten einen besseren Informationsfluss und mehr zeitliche Flexibilität. Darauf haben wir reagiert und zum Beispiel die Arbeitszeit noch flexibler gestaltet: Bei uns ist jede Form der Teilzeit möglich. Es gibt zudem eine Vertrauensarbeitszeit und keine Zeiterfassung.

Welche konkreten Hilfestellungen bieten Sie Mitarbeitenden an, die unter erhöhtem Stress leiden bzw. wie machen Sie sie fit für die täglichen Belastungen? Unser internes Qualifikationsprogramm umfasst viele unterschiedliche Angebote, u. a. Seminare zu psychischen Belastungen, Kommunikationstrainings sowie Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung. Die Gesundheitsförderung reicht von Qigong am Morgen auf dem Rathausdach über Bürogymnastik in der Mittagspause bis hin zu unserer regelmäßigen Informationsveranstaltung „ArgGuS-Freitag", die einmal im Monat rund um das Thema Gesundheit stattfindet und die jeder Mitarbeiter ohne Erlaubnis besuchen kann. Dieses Instrument gibt uns die Möglichkeit, auch kurzfristig Themen aufzugreifen.

Ein kurzer Ausblick: Was ist aus Ihrer Perspektive die Herausforderung der Zukunft? Der demografische Wandel: Zum einen müssen wir auf eine älter werdende Belegschaft reagieren mit einer Personalpolitik, die sich an den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen in den unterschiedlichen Lebensphasen ausrichtet. Zum anderen gilt es, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege älterer Angehöriger zu fördern. Wir bieten zum Beispiel seit Kurzem einen Gesprächskreis für Mitarbeiter an, die Angehörige pflegen und dadurch stark belastet sind. Der Gesprächs- und Unterstützungsbedarf ist enorm.

▶ Notizen

Change Management

Kapitel 8

Change Management

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

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 – Behörden und ihre Beschäftigten stehen vor der permanenten Herausforderung, ihre Leistungen den wechselnden politischen und gesellschaftlichen Anforderungen und Entwicklungen 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. Organisationen und Führungskräfte sind deshalb besonders herausgefordert, Veränderungen verantwortungsvoll zu gestalten und alle Beteiligten frühzeitig am Veränderungsprozess partizipieren zu lassen.

INFO

Change Management – Veränderungen verantwortungsvoll gestalten
Change Management (Veränderungsmanagement) betrifft alle Fragestellungen, wie man Veränderungen – welcher Art auch immer – in einer Organisation 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 sich Unternehmen und Organisationen heute mehr denn je im Wandel befinden – nichts ist beständig. Dabei wird die Dimension von Change-Prozessen in Organisationen oftmals unterschätzt. Viele Change-Prozesse reißen Baustellen auf, ohne dass wirklich im Blick behalten wird, dass jede Veränderung von Abläufen und Strukturen in Organisationen sowohl Auswirkungen auf das große Ganze als auch auf den einzelnen Mitarbeitenden 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 in der Organisation, mangelnde Einflussmöglichkeiten und die Sorge um den Arbeitsplatz oder einen möglichen Wechsel des Arbeitsortes können viele Beschäftigte verunsichern.

- **Arbeitsverdichtung:** Nach Stellenabbau erhöht sich häufig die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten in der Organisation – es kommt zu Arbeitsverdichtung, neuen Strukturen und komplexeren Arbeitsabläufen. Die erhöhte Arbeitsbelastung geht oftmals zulasten des Qualitätsanspruches der Beschäftigten 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 Mitarbeitenden ständig neu geknüpft werden. Wen kann ich wofür um Unterstützung bitten? Wer ist wofür 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 Beschäftigten, 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 Mitarbeitenden 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 in der Organisation, welcher Art auch immer, sind eine Herausforderung, die nicht zu unterschätzen ist. Betroffen sind nicht nur die einzelnen Beschäftigten, sondern auch die gesamte Kultur der Organisation. So können Veränderungsprozesse zu Unsicherheit und erhöhter Belastung von Beschäftigten führen, sie können aber auch die Kultur der Organisation stabilisieren, indem sich alle integriert fühlen. Damit Change-Prozesse positive Kräfte freisetzen können, müssen sie von der Leitung der Organisation und den Führungskräften gemeinsam mit der Belegschaft verantwortungsvoll gestaltet werden.

INFO

Für alle Fälle Gesundheitszirkel
Unter Gesundheitszirkeln versteht man Gruppen aus Gesundheitsexperten 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern 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 Beschäftigtengruppen 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 Belegschaft abspielt. Dies folgt immer einem Schema: Jeder Mensch, der negative Veränderungen bewältigen muss, geht durch das sogenannte „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 Beschäftigten, holen Sie sich ihre Meinung ein und sammeln Sie Vorschläge für die Gestaltung der Zukunft.

- **2. Das persönliche Wort** Der verantwortungsbewusste Umgang mit den Mitarbeitenden 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 in der Organisation die nötige Veränderungsenergie, bei der sich jeder auf die Reise mitgenommen fühlt.

- **4. Ansprechbar sein** Seien Sie dort, wo Ihre Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, und zeigen Sie sich ansprechbar. Reden Sie über die Vergangenheit, hören Sie sich Bedenken an und ermutigen Sie Ihre Belegschaft, Ihre Gedanken zur Neugestaltung einzubringen.

- **5. Argumente statt Anordnungen** Finden Sie einen Weg, Ihren Mitarbeitenden 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 Beschäftigten mitdenken, Ideen entwickeln und mitgestalten. So erreichen Sie die Bereitschaft Ihrer Belegschaft, 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? Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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. Die innere Kraft nutzen** Nutzen Sie die innere Kraft, die in Ihrem Team steckt: Beteiligen Sie Ihre Belegschaft 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 als 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 Mitarbeitenden 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. Mitarbeitende bekommen durch viele, kleine Schritte das Gefühl, dass etwas in Bewegung kommt.

8. Experten als „Verbündete“ Sicher gibt es auch in Ihrem Team die 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden. 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 Ihrer Belegschaft 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 Mitarbeitenden wieder? Dann äußern Sie das und suchen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden 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.

Spezial-Tipp!

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 Mitarbeitenden ernst und gehen Sie auf diese ein. Wenn eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter erkennbar die Verantwortung übernimmt, ist erfolgreiche Veränderung möglich.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Frühzeitige und regelmäßige Information** Ein guter Wandlungsprozess beginnt mit einer frühzeitigen Information vonseiten der Leitung über die Lage der Organisation, die Gründe sowie mögliche Folgen der Veränderungen. Nur wenn die Mitarbeitenden die Chance erhalten, auch Fragen zu stellen, können Stressbelastungen reduziert werden. Auch sollten Gestaltungsräume aufgetan werden. Eine Leitung der Organisation, die zeigt, dass ihr die Meinung der Beschäftigten 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 Mitarbeitenden von ihrer Arbeit ab.

- **2. Mitsprache ermöglichen** Ein Rezept erfolgreicher Organisationen und auch erfolgreicher Veränderungsprozesse ist, auf die innere Kraft der Organisation, auf ihre Belegschaft, zu setzen. Deswegen gilt es generell, die Belegschaft 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.

- **3. Mitarbeitende first!** Organisationen sollten Veränderungsprozesse mit dem dafür notwendigen Verantwortungsbewusstsein gestalten. Ganz wichtig: Die eigenen Beschäftigten sollten Veränderungen nicht aus den Medien erfahren, sondern hierüber vor der Öffentlichkeit, z. B. in einer Personalversammlung 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?** Organisationen sollten die Zuständigkeit für die oberste Leitung 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 Belegschaft. Nur wenn in der Organisation 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 Belegschaft zur Beteiligung zu ermutigen und sie aktiv in den Veränderungsprozess miteinzubinden.

- **5. Die oberste Leitung mit einer Stimme** Entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist unter anderem, wie stark sich die Führung der Organisation mit dem Wandel identifiziert. Commitment und Glaubwürdigkeit der Führungsebene sind als sichtbare Präsenz ein Schlüsselelement 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 die Organisation übernommen werden. Diese dynamische Strategie erleichtert nicht nur die Umsetzung, sondern spiegelt auch den Willen der Leitung der Organisation wider, die Wünsche und Ideen der Belegschaft 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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 Mitarbeitende in emotionaler bzw. psychischer Not. Das Konzept: Externe oder interne Berater stehen den Mitarbeitenden 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. Darüber hinaus bieten viele Behörden auch über ihre eigene Sozialberatung oder einen psychosozialen Dienst Beratung an (siehe Kapitel Work-Life-Balance S. 48, Tipp 10).

- **8. Respekt und Austausch** Eine offene Kultur der Organisation, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 hat Einfluss auf die Kultur innerhalb der Organisation.

- **9. 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 und Mitarbeiter zu Change-Agents auszubilden.

- **10. Hilfestellung leisten** Angesichts zahlreicher Veränderungsprozesse in der Verwaltung benötigen Führungskräfte Unterstützung bei der Aufgabe, diese Prozesse erfolgreich zu gestalten. Dafür ist die Broschüre „Change Management - Anwendungshilfe für Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung" erschienen. Der Praxisleitfaden richtet sich an Behördenleitungen und Führungskräfte, die für die Umsetzung konkreter Veränderungsprozesse verantwortlich sind. Der Leitfaden greift auf das umfangreiche Methodenwissen in der Bundesverwaltung zurück und stellt praxisgerechte Instrumente und ihre Einsatzmöglichkeiten vor. Zum Inhalt zählen außerdem ein Konzeptvorschlag für die Planung des Veränderungsvorhabens, eine Checkliste für die Betroffenheitsanalyse, Leitsätze und Literaturhinweise. Download unter: www.verwaltung-innovativ.de (Steuerung/ Change Management).

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Wenn ein Drittel der Belegschaft gehen muss – Veränderungen in Organisationen konstruktiv begleiten

Ein Interview mit Frau Dr. Anja Aldenhoff, Betriebliches Gesundheits- und Sozialmanagement HSH Nordbank, Hamburg/Kiel

Die HSH Nordbank AG ist am 2. Juni 2003 aus der Fusion der Hamburgischen Landesbank mit der Landesbank Schleswig-Holstein hervorgegangen. Die beiden Hauptsitze der Bank sind in Kiel und Hamburg. Vor allem im Norden Deutschlands setzt die HSH Nordbank auf das Geschäft mit Firmenkunden, Immobilienkunden sowie auf die Kunden des gehobenen Private Banking und auf die Sparkassen. International stehen Unternehmerkunden der Bereiche Shipping sowie Energy & Infrastructure im Fokus. Weltweit beschäftigt die Bank rund 3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Seit Beginn der Finanzkrise 2008 gab es eine Reihe von massiven Einschnitten. Die EU-Kommission verordnete der Bank einen harten Sparkurs. Während der Finanzkrise hatte die Bank umfangreiche Staatshilfen erhalten – darauf folgten strenge Auflagen, die einen deutlichen Personalabbau zur Folge hatten. Die Bank hat ein umfangreiches Programm zur Gesundheitsprävention aufgestellt, um die Belastung für die Mitarbeiter zu begrenzen. Ein Fokus liegt dabei auf der Schulung von Führungskräften, denn diese tragen eine enorme Verantwortung im Prozess.

Dr. Anja Aldenhoff

Frau Dr. Aldenhoff, die HSH Nordbank hatte in jüngster Vergangenheit immer wieder mit Veränderungen im Unternehmen zu kämpfen. Von 2008 bis heute verloren von 4.500 Mitarbeitern etwa ein Drittel ihren Arbeitsplatz. Nun steht ein weiterer Personalabbau an. Wie verkraftet das ein Unternehmen? Die Situation ist für uns alle sehr unerfreulich und zugleich eine große Herausforderung. Wir möchten, dass der Personalabbau fair und transparent umgesetzt wird. Jeder, der davon betroffen ist, soll unsere ganze Unterstützung erhalten. Und auch diejenigen, die weiter in der Bank arbeiten werden, sollen dies als starke, selbstbewusste Mitarbeiter tun können, die an die Zukunft unseres Unternehmens glauben.

Bereits sehr früh haben wir im Betrieblichen Gesundheits- und Sozialmanagement diese Umbruchsituation erkannt und im ersten Schritt eine EU-geförderte multizentrische Studie über die Situation der Mitarbeiter durchgeführt. Die anonyme Befragung ergab neben positiven Werten, beispielsweise im Bereich der sozialen Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, auch negative Veränderungen. So haben viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Wahrnehmung, dass sich die Unternehmenskultur seit Beginn der Finanzkrise verschlechtert hat – natürlich auch durch den seitdem stattfindenden Personalabbau.

Wie reagierten Sie auf diese Erkenntnisse in Bezug auf die Unternehmenskultur? Für die Gestaltung der Unternehmenskultur sind die Führungskräfte von großer Bedeutung. Daher sind sie eine wichtige Zielgruppe für Maßnahmen des Gesundheitsmanagements. An diesem Punkt wird facettenreich angesetzt: Im Rahmen der sehr umfänglichen Personalentwicklung wurden alle Führungskräfte, die in der Bank tätig sind, umfassend zu allen Themen von Mitarbeiterführung geschult. Außerdem wurden spezielle Workshops entwickelt, in denen die Führungskräfte in erster Linie das Rüstzeug für die aktuelle Situation erhalten. Denn besonders für die Führungskräfte stellt der gegen-

wärtige Prozess eine hohe psychische Belastung dar: Einerseits müssen sie befähigt werden, in großem Umfang den Personalabbau umzusetzen, andererseits sind auch ihr Arbeitsplatz und ihre Position nicht in Stein gemeißelt. Neben dem Umgang mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen sie außerdem die Teams zusammen halten und die nicht geringe Arbeitslast bewältigen, die notwendig ist, um die Neuausrichtung der HSH Nordbank als Bank für Unternehmer zu gestalten.

Schulungen für die Führungsriege sind ein Schritt in die richtige Richtung. Was ist jedoch mit den Mitarbeitern aus anderen Hierarchieebenen? Wir haben auch auf Teamebene angesetzt. Denn häufig wird übersehen, dass eine betriebliche Situation, die von Personalabbau geprägt ist, nicht nur diejenigen belastet, die gehen müssen, sondern auch diejenigen, die ihren Arbeitsplatz behalten. Der Umgang mit Krisen ist für die meisten eine enorme Herausforderung, hier leisten wir Unterstützung. In den bislang dafür konzipierten ca. 30 Workshops geht es darum, die anstehenden Veränderungen konstruktiv zu bewältigen und im Team einen gemeinsamen Verhaltenskodex zu erarbeiten.

Ist Prävention bei Ihnen erst im Zuge des betrieblichen Wandels ein Thema geworden? Nein, das Thema Gesundheit und damit auch psychische Gesundheit ist bei uns seit vielen Jahren Thema. Die psychische Widerstandsfähigkeit jedes Menschen, auch Resilienz genannt, galt früher als angeboren. Heute zeigen Forschungsergebnisse, dass man Resilienz auch erlernen und verbessern kann. Eine gute Resilienz ist wichtig, um in Veränderungsprozessen, beispielsweise in einem Unternehmen, gesund und leistungsfähig zu bleiben. Unsere Studie hat ergeben, dass die Resilienz unserer Mitarbeiter zwar schon vergleichsweise hoch ist. Diese Resilienz zu stärken und weiter auszubauen, ist dennoch eine wichtige zukünftige Aufgabe.

Denn für uns sind unsere Mitarbeiter nicht in erster Linie Kostenfaktoren, sondern menschliche Ressourcen. Eine große Studie aus dem Jahr 2007, in der man mehr als 3.000 Mitarbeiter von verschiedenen Unternehmen befragt hat, hat gezeigt, dass bis zu 30 Prozent des finanziellen Unternehmenserfolges von der Motivation der Mitarbeiter abhängt. Wenn dieses Potenzial brach liegt, dann hat das Unternehmen ein Problem.

Was genau tun Sie, um die Motivation Ihrer Mitarbeiter und deren Resilienz zu steigern? Anhand der Ergebnisse unserer Studie haben wir ein spezielles Workshop-Konzept zur Steigerung der Resilienz entwickelt, das wir jetzt bankweit einführen. Außerdem haben wir eine Vielzahl von Angeboten für jeden einzelnen Mitarbeiter, in denen es um Themen wie Entspannung, Work-Life-Balance und individuelle Stressbewältigung geht. An diesen können die Kolleginnen und Kollegen kostenfrei während ihrer Arbeitszeit teilnehmen.

Auch das Thema Work-Life-Balance halten wir für wichtig und bemühen uns darum, lebenspraktische Unterstützung für unsere Mitarbeiter zu ermöglichen. So bieten wir Unterstützung in Krisensituationen an, kümmern uns beispielsweise um Kinderbetreuungsplätze. Falls ein Mitarbeiter sein Kind mal mit zur Arbeit bringen muss, kann er sich am Empfang eine Kinder-Kiste mit Spielzeug ausleihen. Zurzeit kümmern wir uns auch verstärkt um die Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern unserer Angestellten. Mit Unterstützung eines externen Anbieters helfen wir, passende Pflegeeinrichtungen und Betreuungsmöglichkeiten für Angehörige zu finden.

Das sind alles sehr alltagspraktische Hilfsmaßnahmen. Was bieten Sie an, wenn Mitarbeiter unter Stress oder Überlastung am Arbeitsplatz leiden – gerade jetzt in dieser kritischen Phase?
Auch darauf sind wir eingestellt: Wir beschäftigen seit mehreren Jahren eine externe betriebliche Sozialberatung. Extern deshalb, damit die betroffenen Mitarbeiter nicht in einen Interessenkonflikt mit dem Arbeitgeber geraten. So können sie in einem geschützten Rahmen Hilfe erhalten. Dane-

ben haben wir ein umfangreiches Vorsorgeprogramm aufgelegt. Mit Workshops wie „Sicher gegen Stress“, Entspannungsviertelstunden, Achtsamkeitsübungen, autogenem Training und thematischen Vorträgen helfen wir Mitarbeitern dabei, bewusst mit sich selbst umzugehen.

Zurzeit steht das Thema Personalabbau ganz weit oben auf der betrieblichen Agenda. Wie gelingt es Ihnen, die gesundheitliche, insbesondere emotionale Belastung der Mitarbeiter abzufedern?

Die Bank bemüht sich, den Mitarbeitern, die gehen müssen, eine berufliche Perspektive aufzuzeigen. Schon seit Anfang des Jahres hat jeder Anspruch auf ein Neu-Orientierungsgespräch anhand seines Lebenslaufs. Diejenigen, die das Unternehmen verlassen, erhalten eine New-Placement-Beratung und Zugang zu nichtöffentlichen Stellenportalen in der Region. Darüber hinaus haben wir ein Informationscenter eingerichtet, in dem man sich prozessbegleitend beraten lassen kann. Kolleginnen und Kollegen, die mit der Situation schwer zurechtkommen und psychisch stark belastet sind, können im Rahmen unserer Sozialberatung individuelle Gespräche führen.

Zu guter Letzt: Was ist für Sie eine Herzensangelegenheit?

Vor allen Zahlen und Zwängen steht in meinen Augen immer der Mensch. Grundwerte wie Sinnhaftigkeit und Motivation sind für mich von großer Bedeutung, damit Menschen psychisch gesund bleiben können. Jeder von uns hat das Bedürfnis nach Transparenz, Gerechtigkeit und Beteiligung – auch im beruflichen Kontext. Wir können die jetzige betriebliche Personalabbausituation nicht verändern, aber wir können die Kraft unserer Mitarbeiter so weit wie möglich stärken, damit sie dieser Situation standhalten können. Das umzusetzen ist kein Hexenwerk und verschlingt auch keine Unsummen, wenn man sich auf menschliche Grundwerte besinnt und jeden Menschen in seiner Ganzheit sieht.

▶ Notizen

Emotionale Überforderung

Kapitel 9

Emotionale Überforderung

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

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 Ärzte und Polizisten, zu deren täglichem „Geschäft“ emotionale Grenzerfahrungen gehören können, die die meisten Menschen glücklicherweise nicht erleben müssen. Oder Mitarbeitende in Bürgerämtern und Jobcentern, die oft mit „schwierigen“ Kunden umgehen und negative Emotionen weglächeln müssen. Aber auch 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 Organisationen.

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.
- **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.
- **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 sie nicht offen zeigen. So können durch zwischenmenschliche Konflikte oder Ablehnung durch andere Menschen negative Gefühle entstehen, die unterdrückt werden. Das löst emotionalen Stress aus.
- **Zunehmende „Emotionsarbeit“:** Der Kunde ist König – Serviceorientierung wird auch im öffentlichen Dienst immer wichtiger. Ob in der Kita, bei der Polizei oder im Bürgeramt: Personenbezogene Dienstleistungen und Beratungen bedeuten emotionale Arbeit und können damit potenzielle Stressauslöser sein.
- **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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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, Beispiel Beschäftigte im Rettungsdienst, bei Polizei und Feuerwehr, im Jobcenter und der Stadtverwaltung.
- **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 Beschäftigten als ganzheitliche Persönlichkeiten wahrnehmen, können sie sie bei emotionalen Überforderungen wirkungsvoll unterstützen. Bei Berufsgruppen mit erhöhtem Risiko für emotionalen Stress gilt es vonseiten der Organisation, ein vorausschauendes „Risikomanagement“ zu betreiben und klar auf Prävention zu setzen.

INFO

Was versteht man unter einer posttraumatischen Belastungsstörung?
Die posttraumatische Belastungsstörung ist eine mögliche Folgereaktion 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 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 übergangen, 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" Kunden sowie ungewöhnliche und unregelmäßige Arbeitszeiten. Eine Besonderheit 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.

▶ Notizen

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 Mitarbeitende durch einzelne Situationen oder permanent durch bestimmte Arbeitsbedingungen emotional überfordert sind. Sprechen Sie Beschäftigte an, die emotional belastet wirken, und signalisieren Sie ihnen in einem persönlichen Gespräch Ihre Unterstützung.

Siehe Arbeitshilfen:
Anregungen für Gespräche mit Mitarbeitenden, die psychisch belastet wirken.

2. Mut zu Gefühlen! Wichtig ist, seinen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern 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 Mitarbeitenden – 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 potenziell 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 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 Belegschaft im Blick zu behalten. Motivieren Sie Mitarbeitende, 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 Mitarbeitenden

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 Ihre Organisation 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 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 Beschäftigten 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 Frühstücksbüfett für Mitarbeitende, 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Viele Gefühle und Erlebnisse können mithilfe kollegialer Beratung und Unterstützung am besten thematisiert und verarbeitet werden – weil man den gleichen Erfahrungshorizont teilt. Außerdem können Berufsanfänger vom Wissen erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren. Eventuell macht es Sinn, eine externe Person zur Beratung und Moderation oder eine zusätzliche Supervision (z.B. bei Teamkonflikten) hinzuzuziehen.

So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Aufklärung und Information** Welche Risiken haben Beschäftigte in Organisationen, emotionalem Stress ausgesetzt zu sein? Wo liegen besondere Gefahren für die psychische Gesundheit? Jede Organisation sollte sich im Rahmen von gesundheitlichen Gefährdungsbeurteilungen über die Art und den Umfang der besonderen emotionalen Belastungen ihrer 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 Mitarbeitenden schützen und Belastungen vermeiden.

- **2. Was tun im Notfall?** In Organisationen, die ein erhöhtes Risiko für Traumatisierungen aufweisen, ist der Betrieb verpflichtet, Notfallpläne auszuarbeiten, die die Betreuung und die Wiedereingliederung von traumatisierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 Organisationen 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Beschäftigten geübt werden, wie man auch in schwierigen Situationen die emotionale Kontrolle behält.

- **4. Auf den Anfang kommt es an** Oftmals sind Mitarbeitende 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. Organisationen 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** Organisationen, die sich mit anderen Organisationen 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 Organisationen, alle Erkenntnisse über Stress und emotionale Belastungen an einer zentralen Stelle zu sammeln und ihre Abrufbarkeit (z. B. über das Internet) sicherzustellen.

▶ **6. Psychologische Beratung und Begleitung** Beschäftigte, die besonderen emotionalen Anforderungen ausgesetzt sind, brauchen die kontinuierliche Unterstützung durch die Organisation bzw. durch professionelle, auf die Bedürfnisse in der Organisation geschulte Expertinnen und Experten. Hier bieten sich zum Beispiel Beschäftigtenberatungen (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. Darüber hinaus bieten viele Behörden auch über ihre eigene Sozialberatung oder einen psychosozialen Dienst Beratung an (siehe Kapitel Work-Life-Balance S. 48, Tipp 10).

Siehe Arbeitshilfen:
Das leistet ein Employee Assistance Program (EAP)

▶ **7. Gesundheits- und Fitnessangebote** Eine wichtige Voraussetzung, um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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 können Menschen nicht ein Leben lang ausüben – weil sie physisch und psychisch große Belastungen bedeuten, die auf Dauer und mit zunehmendem Alter nicht mehr zu bewältigen sind. Hier müssen Organisationen ihren Beschäftigten Lösungen anbieten bzw. gemeinsam mit ihnen erarbeiten, wie Karrieren in den einzelnen Lebensphasen gestaltet sein können. So sollten Organisationen dem Wunsch ihrer Mitarbeitenden nach Jobrotation entgegenkommen, um einseitige Belastungen zu vermeiden. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, Beschäftigte in Richtung Fachexperten 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 Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, was ihre Lebensbalance anbelangt. 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. Organisationen 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 attraktiver Arbeitgeber zu profilieren, der die Work-Life-Balance fördert.

▶ **10. Anerkennungskultur** Besondere Leistungen für andere Menschen und die Gesellschaft verdienen eine besondere Anerkennung. Dies gilt es als festen Bestandteil der Kultur der Organisation 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 Entwicklun

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Für die Gesundheit der anderen – Emotionale Herausforderungen für Klinikpersonal

Ein Interview mit Dr. Norbert Gittler-Hebestreit, Leiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Universitätsklinikum Jena

Wenn man sich täglich darum bemüht, die Gesundheit anderer Menschen zu schützen oder wiederherzustellen, kann das zu einer Belastung für die eigene Gesundheit werden. Das hat das Universitätsklinikum Jena erkannt und unterstützt seine Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements dabei, etwas für die eigene Gesundheit zu tun bzw. setzt es sich dafür ein, dass die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestaltet sind. Das gelingt so erfolgreich, dass das Uniklinikum 2011 mit einem Sonderpreis des Corporate Health Awards ausgezeichnet wurde. Das Universitätsklinikum Jena ist mit 4.800 Mitarbeitern einer der größten Arbeitgeber der Region. Jährlich werden an den 26 Kliniken und Polikliniken über 52.000 stationäre Patienten behandelt und über 364.000 ambulante Konsultationen vorgenommen. Die betrieblichen Gesundheitsangebote werden in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen des Klinikums und mit externen Partnern realisiert und reichen von der Gesundheitssprechstunde für Mitarbeiter über die Mini-Aktiv-Pause bis hin zur umfassenden Gesundheitswerkstatt. Ärztlich begleitete Gesundheitsprogramme in den Präventionsbereichen Bewegung, Ernährung und Stress haben zudem das Ziel, die Mitarbeiter u.a. für emotionale Belastungen zu sensibilisieren und sie für die Herausforderung ihres Berufes zu stärken.

Dr. Norbert Gittler-Hebestreit

Menschen, die einen sozialen Beruf ausüben, haben ein vergleichsweise hohes Risiko der emotionalen Überforderung und der Burnout-Gefährdung. Inwieweit gibt es in Ihrem Unternehmen eine steigende Zahl von psychisch bedingten Krankheitsausfällen, wie sie branchenübergreifend in den letzten Jahren zu verzeichnen ist? In unseren Arbeitsunfähigkeitsanalysen sehen wir eindeutig einen Anstieg in diesem Problembereich, so wie es derzeit überall der Trend ist. Schwierig ist die Einschätzung, ob die Zunahme wirklich objektiv ist oder nicht. So gibt es nach meiner Einschätzung generell ein schnelleres Eingeständnis einer psychischen Überforderung als früher.

Ist eine Klinik oder ein Krankenhaus im Hinblick auf psychische Belastungen der Mitarbeiter ein „Hochrisikobereich"? Sicher ist das Risiko von psychischen Belastungen in einem Krankenhaus sehr hoch. Alle Mitarbeiter, die direkt mit der Patientenversorgung befasst sind, sind davon betroffen – von den Ärzten über das medizinische Fachpersonal bis hin zu den Pflegekräften. Die Ursachen dafür liegen auf der Hand: eine hohe Verantwortung, die starke psychosoziale Komponente der Tätigkeiten und die emotionale Nähe zu den Patienten. Es gibt sicherlich Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen: So ist das Risiko einer permanenten emotionalen Belastung auf der Intensiv- oder Notfallstation oder in der Onkologie besonders hoch. Hinzu kommt ein Drei-Schicht-Dienst, der nicht gerade förderlich ist für eine ausgewogene Work-Life-Balance. Und insgesamt spüren wir natürlich die Beschleunigung der Arbeitswelt, die auch andere Branchen erfasst hat.

Es gibt das Vorurteil, dass Mediziner meist nur über die Gesundheit der anderen reden, sich aber für die eigene kaum interessieren. Wird über das Thema psychische Fehlbelastungen bei Ihnen im Klinikum gesprochen? Inwieweit unsere Klinikmitarbeiter sensibel für die eigenen Belastungen sind und wie offen sie damit umgehen, ist – wie in anderen Unternehmen auch – individuell sehr unterschiedlich. Generell herrscht bei uns ein offener Umgang mit der Thematik. Wir unterstützen dies über eine sehr offensive interne Kommunikation und thematisieren die Themen Stress, Burnout und emotionale Überforderung auch im Rahmen unserer Gesundheitsangebote.

Wie unterstützen Sie Mitarbeiter, die überfordert sind? Bei psychosozialen Belastungssituationen von Mitarbeitern unterstützt unsere betriebliche Sozialberatung, vom Beratungsgespräch bis hin zur Vermittlung von psychotherapeutischen Interventionen – hier haben wir mit dem Kliniksozialdienst die Experten im Haus und können dieses Angebot intern realisieren. Weitere Partner sind die Klinikseelsorger, die im Rahmen von Supervisionen Mitarbeiter durch schwierige Phasen begleiten. Wir wollen aber schon früher ansetzen und legen einen Schwerpunkt auf die Präventionsarbeit, denn emotionale Überforderung ist in der Regel ein schleichender Prozess. Ziel ist, die Ressourcen der Mitarbeiter aufzubauen und zu stärken – das gelingt vor allem durch niedrigschwellige und kurzfristige Angebote. Die Mini-Aktivpause ist ein Beispiel dafür.

Was passiert in der Mini-Aktivpause? Unter professioneller Anleitung machen Teams in den Abteilungen direkt am Arbeitsplatz Kurzübungen zur Entspannung und zum körperlichen Ausgleich – jeweils eine Viertelstunde. Ziel ist, dass Mitarbeiter und Teams nach 16 Einheiten die Übungen selbstständig machen können und motiviert sind, nachhaltig etwas für ihre Gesundheit tun.

Schichtdienst ist an der Tagesordnung in Kliniken. Was tun Sie, damit die Work-Life-Balance Ihrer Mitarbeiter nicht auf Dauer Schaden nimmt? Es ist eines unserer Ziele, unseren Mitarbeitern individualisierbare Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen – je nach ihrer Lebensphase, ihren Prioritäten und ihren Bedürfnissen. Des Weiteren arbeiten wir daran, Angebote auszubauen, die die Vereinbarkeit von Klinikjob und Familie unterstützen. So haben wir beispielsweise einen Betriebskindergarten in Vorbereitung. All dies wird zunehmend wichtiger, denn gerade die jungen Mitarbeiter legen mehr und mehr Wert auf ihre Work-Life-Balance. Diese Angebote werden zu einem entscheidenden Kriterium bei der Auswahl von Arbeitgebern. Und wir merken den Fachkräftemangel jetzt schon deutlich. Es ist beispielsweise schwer, an junge Menschen heranzukommen, die sich für den Pflegeberuf interessieren.

Ein kurzes Fazit von Ihnen: Was müssen Unternehmen tun, um psychische Überforderungen ihrer Mitarbeiter zu vermeiden? Ganz wichtig ist, die Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken. Dazu gehören eine umfangreiche Gesundheitsprävention, die Förderung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eine lebensphasenbezogene Personalentwicklung. Gerade Letztere ist von großer Relevanz für uns als Klinikum, denn die Karrieregestaltung in einer Klinik muss der hohen körperlichen und emotionalen Belastung Rechnung tragen. Manche Jobs sind einfach nicht ein Leben lang möglich. Hier entwickeln wir gemeinsam mit den Mitarbeitern sogenannte Karrierebäume und überlegen, wo es hingehen soll, wenn es einmal nicht mehr geht.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Wenn Ereignisse zum Trauma werden – Im Notfall gewappnet sein

Ein Interview mit Waltraud Rinke, Gesundheitsmanagement Personenverkehr, Deutsche Bahn AG

Eine traurige Tatsache – Suizide und Suizidversuche auf den Schienen gehören leider zum Alltag bei der Bahn. Das kann eine traumatische Erfahrung sein für die Triebfahrzeugführer und Zugbegleiter, die unmittelbar das Geschehen erleben. Deshalb hat die Deutsche Bahn schon vor mehreren Jahren ein Konzept entwickelt, ihre Mitarbeiter bei derartigen emotionalen Belastungen zu unterstützen und so der Entstehung eines posttraumatischen Belastungssyndroms vorzubeugen. Denn posttraumatische Belastungsstörungen können für die Mitarbeiter und damit für die Organisation zu einem ernsthaften Problem werden. Aber auch darüber hinaus ist der allgemeine Trend, der Anstieg von psychisch bedingten Krankheiten, im Unternehmen spürbar. Das betriebliche Gesundheitsmanagement will deswegen in Zukunft noch stärker die Führungskräfte durch themenbezogene Seminare in ihrer Führungsverantwortung stärken.

Waltraud Rinke

Sie kümmern sich um die Gesundheit von rund 50.000 Mitarbeitern des Personenverkehrs, von den Triebfahrzeugführern und Zugbegleitern über die Reiseberater in den Reisezentren bis hin zum Overhead-Personal. Wie steht es um die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter? In den letzten fünf Jahren hat sich die Anzahl der psychisch bedingten Krankheitsfälle im Unternehmen mehr als verdoppelt. Eine Ursache mag sein, dass die Krankheiten früher anders diagnostiziert worden sind, z.B. als Rückenschmerzen oder Migräne. Jedoch spüren wir natürlich auch bei uns die Veränderungen, die mit dem Wandel der gesellschaftlichen, aber auch der arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen zu tun haben. Dazu gehört ein verändertes Freizeitverhalten ebenso wie die Veränderung durch technische Innovationen und eine veränderte Anerkennungskultur. In Zeiten permanenter Veränderungen fallen ehemals gesicherte Faktoren der Anerkennung weg: die Bewunderung z.B. für eine perfekte Präsentation ersetzt die Würdigung einer langfristigen Arbeitsleistung. Es gilt, sich immer wieder neu zu beweisen. Das bereitet vor allem älteren Mitarbeitern Schwierigkeiten.

Burnout, Depression und Co. sind in vielen Unternehmen noch ein Tabu. Betroffene trauen sich oftmals nicht zuzugeben, dass sie psychische Probleme haben. Die Themen posttraumatische Belastungsstörungen und Sucht gehen wir schon seit Jahren an – das ist kein Tabu mehr. Anders sieht es vor allem im Hinblick auf die Erschöpfungsdepression aus. Mit dem Projekt „psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ möchten wir die Enttabuisierung psychischer Erkrankungen und damit die Entstigmatisierung der betroffenen Mitarbeiter erreichen.

Was hat sich bewährt bei der Unterstützung von Mitarbeitern, die an posttraumatischen Belastungsstörungen leiden? Wir haben hierzu ein spezielles Betreuungskonzept entwickelt. Wenn es zu einem Notfall kommt, stellen Erstbetreuer noch am Unfallort den Erstkontakt zu den betroffenen Mitarbeitern her und begleiten sie auch ggf. nach Hause. Die weitere Betreuung findet durch die Führungskraft und Vertrauensleute statt. Diese Vertrauensleute rekrutieren wir u.a. aus Mitarbeitern, die selbst ähnliche traumatische Erfahrungen gemacht haben. Sie kennen die Situation und verfügen dadurch über ein besonderes Einfühlungsvermögen, sie können schnell Vertrauen aufbauen und den Betroffenen auf dessen Wunsch längerfristig begleiten. Erstbetreuer und Vertrauensleute werden speziell für die psychologische Erste Hilfe geschult. In einem Gespräch wird dann geklärt, ob eine weitere professionelle psychologische Therapie gewünscht wird, die wir über unseren Gesundheitsdienstleister ias anbieten. Ganz wichtig ist es , auf die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen einzugehen. Auch bei der Wiedereingliederung nach einer Therapie sind wir sehr flexibel und behandeln jeden Fall ganz individuell.

Was kann ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter ein erhöhtes Risiko haben, traumatische Ereignisse zu erleben, im Rahmen der Prävention tun? Für unsere Triebfahrzeugführer ist der Umgang mit traumatischen Ereignissen Pflichtmodul in der Ausbildung und wird in den regelmäßigen Fortbildungsunterrichten behandelt. Darüber hinaus wird z.B. bei der Planung von Eisenbahnanlagen versucht, mögliche „Suizidschwerpunkte“ zu entschärfen.

Ein weiteres Problem für unsere Mitarbeiter stellen Übergriffe von Dritten dar, die in den letzten Jahren vermehrt auftreten. Unsere Mitarbeiter in den Zügen sind zunehmend nicht nur durch verbale Attacken, sondern auch durch körperliche Gewalt bedroht. Hier bieten wir im Rahmen der Präventionsarbeit Deeskalations-Seminare an, bei denen unsere Mitarbeiter lernen, wie sie sich bei Konflikten und Angriffen verhalten können, um sich zu schützen und Situationen zu entschärfen.

Man kennt es aus der eigenen Erfahrung als Bahnkunde: Der Zug ist voll, hat Verspätung, die Fahrgäste sind gereizt – und der Zugbegleiter muss die Nerven bewahren. Wie stärken Sie Ihre Mitarbeiter dabei, diesen durchaus emotionalen Stress auszuhalten? Unsere Mitarbeiter agieren und reagieren da selbstverständlich ganz unterschiedlich: Einige schaffen es, durch eine positive Haltung den Druck herauszunehmen, andere fressen den Stress in sich hinein und sind so stärker gefährdet. Zur Unterstützung der Mitarbeiter bieten wir über DB Training Stressmanagement-Seminare an. Darüber hinaus sind vor allem die Teamleiter gefragt. Sie müssen sensibel für emotionale Überforderungen sein und das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen. Führungskräfte haben eine besondere Rolle und Verantwortung. Diese gilt es zu unterstützen und zu stärken, denn gerade im Umgang mit psychischer Belastung herrscht oftmals noch Unsicherheit. Wie spreche ich offensichtlich psychisch belastete Mitarbeiter an, wo überschreite ich vielleicht meine Grenzen? Hier werden wir in Zukunft gemeinsam mit unserer Führungskräfteentwicklung einen Schwerpunkt setzen.

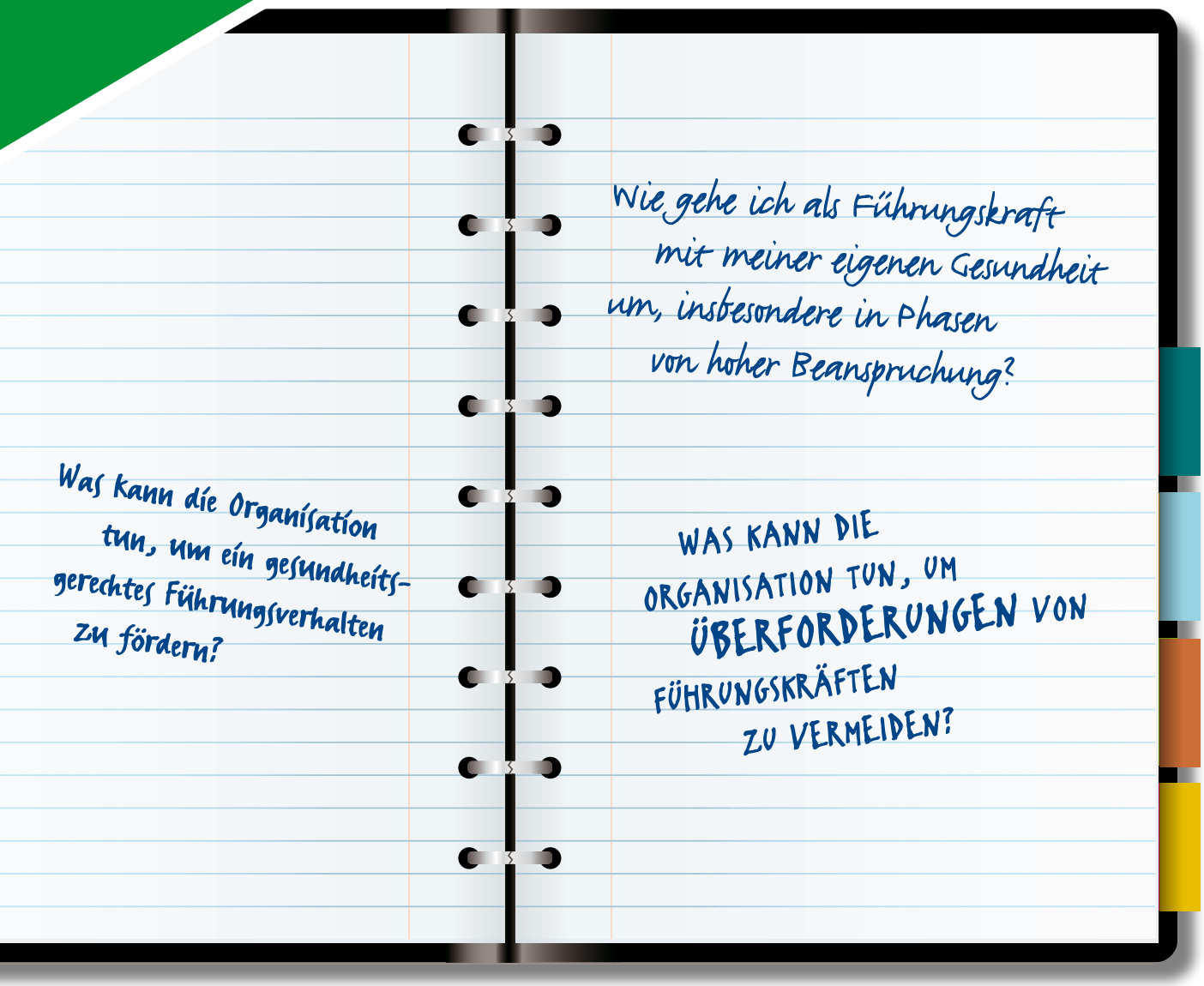
Zum Schluss eine Vision von Ihnen zum Thema psychische Gesundheit … Es gelingt uns, die Rahmenbedingungen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Menschen gerne zur Arbeit kommen, weil sie sich in ihrer individuellen Leistungsfähigkeit und ihren individuellen Bedürfnissen angenommen und wertgeschätzt fühlen. Wir sind auf dem Weg dahin!

Selbstmanagement

Kapitel 10

Selbstmanagement

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften



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 meistens 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 sogenannten 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 Mitarbeitenden und Verständnis für ihre 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 – Ihre ebenso wie die Ihrer 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 Mitarbeitenden 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 Führungskräfte Druck von oben und unten. Als Gründe nennen die befragten Personalchefs 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 einführen.**
- **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.**

▶ Notizen

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 Besprechung eindämmen Besprechungen sind häufig echte Zeitfresser. Prüfen Sie bei jeder Sitzungs-Anfrage: Was ist die Agenda? Ist das Thema für mich wirklich relevant? Oder liegt es thematisch mehr im Bereich einer Kollegin oder eines Kollegen? Falls die Besprechung unrelevant ist – freundlich absagen. Und:Eine Sitzung ohne Protokoll und Ergebnisse für nächste Arbeitsschritte ist überflüssig.

5. Delegieren optimieren Vor allem Fachfragen oder Detailprobleme können versierte Mitarbeitende oft besser lösen als Sie selbst. Lernen Sie abzugeben. Achten Sie dabei auf eine Win-win-Situation. Überlegen Sie: Welcher meiner Mitarbeitenden 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 zwängen Sie in ein Korsett. Das ist anstrengend und wenig hilfreich, um Ihre Führungsaufgabe im Alltag einer Organisation gut zu erfüllen. Orientieren

Siehe Arbeitshilfen:
TEST: Bin ich selbst burnout-gefährdet?

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 Beschäftigten zu schaffen, sondern auch Chefs. Nehmen Sie die Angebote Ihrer Organisation 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 und 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.

- **9. Reflexion und Eigen-Sinn 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 der Organisation 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 Beschäftigten 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 Leitung der Organisation 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 Belegschaft sind Sie machtvoll – und dementsprechend hoch sind die Erwartungen an Sie. Zugleich sind Sie aber auch Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der Organisation – 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 Mitarbeitenden „einfach durchreichen"? Welche Vorgaben sprengen die Kapazität Ihres Teams oder haben in Ihren Augen keinen Sinn? Auf den ersten Blick scheint es zwar anstrengender, kritisch zu prüfen – und bei Bedarf zu widersprechen –, wenn Sie von 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.

Spezial-Tipp!

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 die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

1. Problem erkennen: Unterziehen Sie Ihrer Organisation 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 Ihre Organisationen in Sachen Gesundheitsmanagement für Führungskräfte? In welchen Bereichen sind Sie bereits aktiv und wo haben Sie noch Handlungsbedarf? Denn für Organisationen lohnt es sich, gezielt in die Gesundheit ihrer Führungskräfte zu investieren. Beispielsweise durch ein Leitbild der Organisation, das auf die Gesundheitsförderung der Führungskräfte Bezug nimmt, und durch Angebote, die auf Führungskräfte zugeschnitten sind.

2. Führen kann man lernen: Führungskräfteschulungen 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 Belegschaft 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 Mitarbeitenden 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 Organisationen 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 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 und Organisationen koordinieren daher in regelmäßigen Abständen Vorsorgeuntersuchungen. Dienstleister

wie Kliniken und Ärzte übernehmen die Untersuchungen im Auftrag der Arbeitgeber. Seriöse Gesundheitschecks sind individuell auf den Patienten abgestimmt und richten sich nach seinen Vorerkrankungen, seinem Alter und seiner 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 Leitung der Organisation und Beschäftigten – und sind damit zentral, wenn es darum geht, die Ziele der Organisation in operative Handlungen umzusetzen. Aber wie steht es um die jeweilige Sozialkompetenz der Führungskräfte, um ihre Fähigkeit zur gesunden Führung? Unterstützen die Vorgesetzten ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dabei, mit Phasen starker Belastung umzugehen? Erkennen sie, wenn Mitarbeitende belastet sind? Setzen sie zeitlich erreichbare Ziele? Auch ob sie ein Vorbild sind und die Werte der Organisation leben, lässt sich durch Befragungen 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 Organisationen bieten auch Führungspositionen in Teilzeit an. 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 oder einem Kollegen teilt. Die Erfahrung zeigt nämlich: Auch Führungsaufgaben lassen sich mit Teilzeitarbeit erledigen. Jedoch ist hierfür die Offenheit der Organisation, neue Wege einzuschlagen, Grundvoraussetzung. Wenn Führungskräfte dann noch Unterstützung hinsichtlich der Flexibilisierung ihrer Arbeit (Arbeitsort und -zeit) erhalten, dann können die Vorteile vom Arbeitgeber voll ausgeschöpft werden: Seine 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 ihrer Organisation 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 die Organisation ihre Beschäftigten bei einer ausgewogenen Work-Life-Balance und gibt ihren Interessen mehr Raum, kann dies positive Auswirkungen auf die Arbeitsatmosphäre in der Organisation 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 ihre Gesundheit. Ob Einzelcoaching oder kleine Gruppen: In einer respektvollen Atmosphäre begleiten die Coaches oder Supervisoren ihre Klienten kurz oder längerfristig und beraten sie bei persönlichen Veränderungen. Mit dem Ziel: den 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 Kultur der Organisation sollte deshalb verstärkt darauf ausgerichtet sein, gute Personalführung wertzuschätzen; beispielsweise, indem diese zum Inhalt von Zielvereinbarungen der Führungskräfte wird oder relevant für Beförderungen ist.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Mit Druck umgehen lernen – Über die Herausforderung, sich selbst gesund zu führen

Ein Interview mit Dr. Ralf Franke, Corporate Human Resources – Environmental Protection, Health Management and Safety (CHR EHS), Siemens AG

Siemens zählt mit rund 116.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland sowie einigen Tausend Auszubildenden zu einem der größten privaten Arbeitgeber. In über 160 Jahren Firmengeschichte hat sich Siemens von einem auf Nachrichtenvermittlung spezialisierten Unternehmen zu einem weltweit agierenden Konzern mit einer Vielzahl von Produkten, Lösungen und Dienstleistungen im elektrotechnischen und elektronischen Bereich sowie auf dem Gebiet der Medizintechnik und des Gesundheitswesens entwickelt.
Das Gesundheitsmanagement des global agierenden Konzerns hat nicht nur zum Ziel, gesundheitliche Risiken für seine Mitarbeiter zu minimieren, sondern unterstützt die Beschäftigten auch im Umgang mit den Herausforderungen der Arbeitswelt über gesetzliche Vorgaben hinaus. Die Aktivitäten gliedern sich in fünf Themengebiete, eines von ihnen ist die psychische Gesundheit. Einen Schwerpunkt legt Siemens dabei auf das Selbstmanagement und die psychische Gesundheit seiner Führungskräfte.

Dr. Ralf Franke

Sie haben 2009 in Ihrem Unternehmen das Programm „Leben in Balance" eingeführt, um gezielt die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu fördern. Was war der Hintergrund? Wie in der Gesellschaft insgesamt, beobachten wir auch bei uns im Unternehmen eine Zunahme psychischer Belastungen. Zudem haben sich die Störungs- und Krankheitsbilder verändert. Früher standen vor allem Suchtproblematiken im Vordergrund. Heute sind es zunehmend mehr Überlastungserscheinungen, oft in Verbindung mit Depressionen und Angststörungen. Der Umgang hiermit erfordert ein besonderes Bewusstsein und Handlungskompetenz.

Was sind die Ziele und Maßnahmen des Programms? Ziel ist vor allem die Wissensvermittlung und damit die Stärkung einer gesundheitsorientierten Führungskultur. Gegenüber dem Thema psychische Gesundheit gibt es oft noch eine gewisse Scheu und Distanz aus einer Unsicherheit heraus. Mit dem Programm arbeiten wir aktiv an einer Enttabuisierung und einem konstruktiven Umgang. Es umfasst Informationsveranstaltungen, Seminare und Beratungsangebote. Wir haben uns aber auch über das Programm hinaus in den vergangenen Jahren verstärkt dem Thema psychosoziale Gesundheit gewidmet. Als Erweiterung unserer flächendeckenden Sozialberatung in Deutschland – mit einer über 100-jährigen Geschichte – wird es ab Herbst 2012 für die Beschäftigten eine psychosoziale Hotline geben, die rund um die Uhr besetzt ist. Zudem gibt es seit letztem Herbst ein eigenes Referat, „Psychosocial Health & Well-being" mit konzernweiter Verantwortung.

Führungskräfte sind in der besonderen Position, dass sie Anforderungen von mehreren Seiten ausgesetzt sind und dabei gesund führen und gleichzeitig selbst gesund bleiben sollen. Das ist in der Tat eine Herausforderung und sicher auch ein Grund, weshalb Überlastungssyndrome verstärkt im Bereich der mittleren Führungskräfte auftreten: Da ist neben der Arbeit die Familie, der sie gerecht werden wollen. Bei einem globalen Unternehmen wie Siemens kommt dazu ab einer bestimmten Ebene noch häufiges Reisen mit all den damit verbundenen Nebenwirkungen. Und auch die Anforderung, fast immer erreichbar zu sein, muss man bewältigen können. Wenn der Kollege in China eine dringende Rückmeldung braucht, übersieht er auch mal, dass es hier Samstagmorgen ist. Diese Flexibilität wird erwartet, aber man muss sich der Belastung bewusst sein und im Sinne des Selbstmanagements konstruktiv damit umgehen.

Wie begegnet Siemens dieser Herausforderung? Wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte dabei, sich selbst gesund zu führen? Das Programm „Leben in Balance" beinhaltet Seminare, Workshops und Infoveranstaltungen speziell für unsere Führungskräfte. Dabei geht es sowohl um den Umgang mit gestressten oder psychisch überlasteten Mitarbeitern als auch um die Förderung und den Erhalt der eigenen psychischen Gesundheit. In dem Rahmen richten wir im Intranet auch ein Infoportal zum Thema ein. Zudem bieten wir für unsere Führungskräfte ein spezielles Gesundheitstraining an, das sich ganzheitlich mit körperlicher Fitness und dem Umgang mit Stress und Belastungen befasst. Außerdem bieten wir unter dem Titel „Wie führe ich mich selber?" beispielsweise exklusive mehrtägige Coachings mit erfahrenen Spitzenleuten z.B. aus dem Sport an.

Sie tun hier also eine ganze Menge. Wie ist die Resonanz, welche Wirkung haben die Maßnahmen? Insgesamt haben inzwischen weit über 1.000 unserer Führungskräfte an den Angeboten im Rahmen von „Leben in Balance" teilgenommen. Das Thema psychische Gesundheit ist nachgefragt. Und wir merken, dass seit der Einführung des Programms die Sensibilität zugenommen hat und offener damit umgegangen wird.

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Ein Unternehmen als Garten – Mitarbeitergerechte Führungskultur betrachtet den ganzheitlichen Menschen

Ein Interview mit Professor Dr. Joachim Fischer, Direktor des Mannheimer Instituts für Public Health, Mannheim

Am Mannheimer Institut für Public Health, Sozial- und Präventivmedizin (MIPH) forscht und lehrt ein multidisziplinäres Team aus Wissenschaftlern, Doktoranden und administrativen Mitarbeitern unter Leitung des Direktors Prof. Dr. med. Joachim Fischer. Primäres Ziel des MIPH ist die Entwicklung und Implementierung innovativer und ganzheitlicher Strategien zur Erhaltung der Gesundheit und zur Krankheitsprävention in der Gesellschaft. Public Health im biopsychosozialen Kontext steht hier im Mittelpunkt der Forschung.

Ein zentrales Thema in der Forschungsgruppe zu Führung und Gesundheit ist die gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung durch das mittlere Management. Die Wissenschaftler untersuchen auch, wie sich Führungskräfte mit ihrer besonderen Belastung („Sandwich-Position") die eigene psychische Gesundheit langfristig erhalten können. Am Institut für Public Health wird aus biologischer Sicht erforscht, welche Bedingungen dazu führen, dass Menschen auch bei hohen Anforderungen psychisch gesund bleiben. Bei Beschäftigten sind die Arbeitsfreude, Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen und die Wertschätzung erbrachter Leistungen entscheidend für Motivation und Engagement. Das sollten Führungskräfte beherzigen und ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter morgens gerne zur Arbeit kommen und ihre optimale Leistungskurve erreichen können.

Professor Dr. Joachim Fischer

Sie haben vor einigen Jahren das Mannheimer Institut für Public Health aufgebaut. Wie kam es dazu? Ich bin ursprünglich Intensivmediziner für Kinder. Da liegt es nicht fern zu fragen, wie sich Stress im Beruf auf die Gesundheit auswirkt. An der ETH Zürich konnte ich später darüber forschen, warum psychisch belastete Berufsgruppen rascher altern und öfter erkranken, z. B. schneller einen Herz-infarkt bekommen. Und warum andere Menschen, wie etwa in der Schweiz, sehr viel länger arbeiten und trotzdem im Durchschnitt ein Jahr länger leben als Berufstätige in Deutschland. Ich wollte verstehen, was auf den 30 Zentimetern Biologie zwischen Kopf und Herz passiert.

Wie sehen Ihre Erkenntnisse aus? Den Schlüssel zum Verständnis liefert die Hirnforschung. Sie hat sich in den letzten Jahren verstärkt mit Gehirnregionen befasst, die für Wohlbefinden zuständig sind. So reagiert das limbische System mit der Freisetzung von Dopamin und anderen Botenstoffen, wenn positive Stimmungslagen aktiviert sind. Das wiederum aktiviert andere Gehirnregionen, die für Motivation und Engagement sorgen.

Aber wie schafft man es, dass dieses für die Bewertung zuständige System Wohlbefinden identifiziert? Das ist in einer Wissensgesellschaft, in der Erfolg von der kreativen und raschen Zusammenarbeit der Mitglieder im Team abhängt, zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Sie müssen dafür sorgen, eine positive Grundstimmung bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Das ist mitarbeiterorientierter Führungsstil. Gute Vorgesetzte erkennen, wenn Mitarbeiter eine Aufgabe besonders gut erledigt haben. Sie sprechen die Anerkennung dafür offen aus. Das schafft ein Klima von Erfüllung, Vertrauen und Verantwortung. Und das fördert Wohlbefinden und setzt positive Energien frei.

Wenn ich Sie richtig verstehe, sollten Vorgesetzte nicht mit Lob sparen und immer wieder Anlässe suchen, um die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu würdigen. Heißt das, Kritik sollte außen vor gelassen werden? Selbstverständlich gehört zu guter Führung auch Kritik. Das ist die hohe Schule, diese konstruktiv, spezifisch und zeitnah so anzubringen, dass das Gegenüber diese Kritik als wertvollen Verbesserungsvorschlag aufgreift. Wie ein guter Pass in den freien Raum im Fußball, den der Angespielte gerade noch erlaufen und verwandeln kann. Und keinesfalls sollte vor Kollegen kritisiert werden, ein Vier-Augen-Gespräch ist immer besser. Denn auch das gute Verhältnis zu den Kollegen und die allgemeine Stimmung im Team sind wichtig für das Wohlbefinden.

Vorgesetzte müssen also wachsam bleiben und immer wieder die Arbeit ihrer Mitarbeiter positiv widerspiegeln, damit diese sich wertgeschätzt und angespornt fühlen. Sind das nicht neben den fachlichen Anforderungen sehr hohe soziale Anforderungen an Führungskräfte? Wie schaffen sie es, dabei selbst psychisch gesund zu bleiben? Diese Sandwich-Position ist in der Tat eine besondere Herausforderung: Von oben kommt die Erwartung, bestmögliche Ergebnisse und Problemlösungen zu liefern, möglichst immer mehr mit immer weniger. Daran wird der mögliche nächste Karrieresprung gemessen. Da ist die Versuchung groß, mit leichtem Druck mehr aus der eigenen Mannschaft zu holen. Das funktioniert auch für eine gewisse Zeit. Am Ende aber wird das Eis immer dünner und bricht. Deshalb kann es hilfreich sein, Profil zu zeigen und sich selbst und sein Team vor Überlastung zu schützen. Das ist jedoch mit einem hohen Maß an moderner Zivilcourage verbunden: Man muss klar Prioritäten setzen, auslesen, was relevant und was weniger wichtig ist, muss sicher nach unten Verantwortung vertrauensvoll abgeben können und nach oben auch Nein sagen können. Und das erfordert neben fachlicher Kompetenz tatsächlich ein hohes Maß an sozialer Kompetenz.

Das klingt plausibel, aber wird das in den Unternehmen auch so gelebt? Vor zehn Jahren war das noch Utopie. Inzwischen werden in vielen Unternehmen jedoch ganzheitliche Gesundheitsprogramme durchgeführt, die diese Softfaktoren thematisieren und sie als notwendig für die Wertschöpfung erachten. Ich kenne Unternehmen, in denen Ausbildungen in diesen Soft Skills zur Pflichtweiterbildung für Führungskräfte gehören. Diese Unternehmen haben begriffen, dass die nächste Runde an Innovationsvorsprung und optimierter Wertschöpfung an diejenigen Unternehmen gehen wird, die heute bereits eine derartige Kultur verwirklichen.

Umorganisation in diesem Zusammenhang bedeutet ja häufig „weniger". Aber können Führungskräfte auch ihre Grenzen eingestehen? Man kann mit der besten Führungskunst den allgemeinen Anspruch, mit immer weniger Mitarbeitern immer mehr Leistung erzielen zu sollen, nicht unendlich weitertreiben. Es geht jedoch darum, bei jedem die individuelle Leistungskurve zu berücksichtigen. Um eine optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen, müssen den Mitarbeitern beispielsweise Freiräume eingeräumt werden, wie sie ihre Arbeit organisieren. Es macht einen Unterschied, ob man acht Stunden am Tag im Zwei-Minuten-Takt Werkstücke produziert oder in zwei größeren Einheiten am Vormittag. Bei der geistigen Arbeit wird es besonders wichtig, für sich selbst zu lernen, wie man die Arbeit am besten organisiert und seine Räume einteilt. Viele kleine Stellschrauben im privaten Bereich beeinflussen auch das Wohlbefinden bei der Arbeit, etwa die Ernährung oder die regelmäßige Bewegung. Das hält einen nicht nur länger gesund, sondern macht auch leistungsfähiger.

Eine abschließende Frage: Was ist für Sie die Führungskultur der Zukunft? Jedes Unternehmen muss die schwarzen Zahlen im Blick behalten. Das Unternehmensziel ist nicht Spaßmobil und Wohlfühlclub. Die Datenlage aber ist klar: Wer mit Freude arbeiten geht, leistet mehr und lebt länger gesund. Eine solche Unternehmenskultur zu pflegen, ist wie einen Garten anlegen: Wie schafft man es, dass die Pflanzen gute Früchte tragen? Vor der Ernte braucht es das Kümmern: Dass die Pflanzen genügend Nährstoffe und Wasser bekommen, dass sie einer anderen nicht im Weg stehen, dass sie genügend Licht bekommen und dass Unkraut regelmäßig und mit Sorgfalt gejätet wird. Wer das beachtet, wird gute Früchte ernten. Wer seine Mitarbeiter so führt, wird erfolgreich sein und selbst viel Freude haben.

Arbeitshilfen

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 sogenannte SMART-Formel:

- **S = spezifisch:**
  Formulieren Sie Ziele möglichst konkret, verständlich und eindeutig, sodass 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 Ihre Beschäftigten anspruchsvoll und herausfordernd sind, dabei aber akzeptabel und durch die Mitarbeitenden aktiv beeinflussbar.

- **R = realistisch:**
  Achten Sie darauf, dass die vereinbarten Ziele die Mitarbeitenden 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.

ARBEITSHILFEN

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 oder ein Mitarbeiter sich tatsächlich besonders engagiert, seine 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 diejenigen Mitarbeitenden Lob erhalten, deren Leistung herausragend und offensichtlich ist. Wichtig ist, auch die Beschäftigten 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu voller Leistung anspornen. Vermeiden Sie, Alltägliches und Selbstverständlichkeiten zu loben. Wenn Sie zu sehr in Ihren Ansprüchen schwanken, sorgt das bei Ihrer Belegschaft 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.

ARBEITSHILFEN

Familienfreundliche Organisationen: 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.

- **Behördeneigene oder behördennahe Kindertagesstätten:**
  Sie bieten Mitarbeitenden eine zuverlässige Betreuungseinrichtung für den Nachwuchs. Darüber hinaus kann ein von einer Organisation eingerichteter Familienservice eine kurzfristige Kinder-Notfallbetreuung organisieren und Beschäftigte bei der Suche und Vermittlung von Tagesmüttern unterstützen.

- **Ferienprogramme für Kinder der MItarbeitenden:**
  Von Workshops zu Themen der Organisation, über Projekttage bis hin zu Ferienspielen.

- **Unterstützung durch pensionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**
  Zu Ferienzeiten und bei ungewöhnlich hohen Arbeitsbelastungen können pensionierte Mitarbeitende 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 zur Organisation halten können. Das gilt genauso für Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen durch Beschäftigte in Elternzeit.

- **Wiedereinstiegsseminare:**
  Sie informieren die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer Auszeit darüber, was in ihrer Abwesenheit passiert ist und welche Möglichkeiten des Einstiegs offenstehen.

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

- Bei belastenden familiären Situationen stehen speziell geschulte Beschäftigte, die einer Schweigepflicht unterliegen, betroffenen Kolleginnen und Kollegen beratend zur Seite.

ARBEITSHILFEN

Fünf Tipps für eine erfolgreiche Besprechung

1 **Teilnehmer:**
Weniger ist mehr
- Nur relevante einladen
- Vorher informieren

2 **Moderator:**
Struktur verleihen
- Zeitrahmen festlegen
- Meinungen abbilden
- Fazit formulieren

3 **Agenda:**
Ziel definieren
- Vorher bekannt geben
- Prioritäten benennen
- Ablauf bestimmen

4 **Online-Meetings:**
Effizienz nutzen
- Termine kurzfristiger möglich
- Per E-Mail einladen
- Am selben Dokument arbeiten

5 **Protokoll:**
Gedächtnisstütze
- Ergebnisse notieren
- To-do mit Terminen
- An Teilnehmer senden

Fünf Tipps für eine erfolgreiche Besprechung

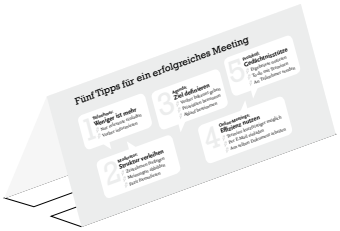
1 Teilnehmer: Weniger ist mehr
Nur relevante einladen
Vorher informieren

2 Moderator: Struktur verleihen
Zeitrahmen festlegen
Meinungen abbilden
Fazit formulieren

3 Agenda: Ziel definieren
Vorher bekannt geben
Prioritäten benennen
Ablauf bestimmen

4 Online-Meetings: Effizienz nutzen
Termine kurzfristiger möglich
Per E-Mail einladen
Am selben Dokument arbeiten

5 Protokoll: Gedächtnisstütze
Ergebnisse notieren
To-do mit Terminen
An Teilnehmer senden



Blatt einfach an den gepunkteten Linien falten

ARBEITSHILFEN

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 Führungskräfte, sondern kann für jede Arbeitnehmerin und jeden Arbeitnehmer zur Belastung werden. Immer mehr Organisationen 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 die Organisation bedeuten kann)?
- Wie schnell wird in Organisationen mit entsprechenden Regelungen eine Antwort bei Rufbereitschaft erwartet?
- Wann wird von Mitarbeitenden außerhalb der Arbeitszeit das Lesen und Beantworten von E-Mails erwartet?
- 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, die / der Beschäftigten beispielsweise durch das Weiterleiten von E-Mails am Wochenende nicht den eigenen Rhythmus aufzudrängen.

ARBEITSHILFEN

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 Organisationen. Heute bietet es in modernisierter Form eine Hilfestellung für Organisationen beim Umgang mit Mitarbeitenden mit beruflichen und persönlichen Problemen und wirkt sich so positiv auf den Erfolg der Organisation 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 Experten (z. B. Coaches, Psychologen oder Ärzte) und findet entweder telefonisch, persönlich oder online statt. Während EAP in vielen US-amerikanischen Organisationen 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.

ARBEITSHILFEN

Fahrplan stufenweise Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell

- Erste Ansprechpartnerin oder erster Ansprechpartner für erkrankte Berufstätige, die nicht in der Klinik betreut werden, ist beim Hamburger Modell die / der behandelnde Ärztin oder Arzt. Mit ihr oder 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 Arzt und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterschrieben haben, muss auch die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber die Vereinbarung noch unterzeichnen, bevor sie an die Krankenkasse weitergegeben wird – das Programm kann nur mit der Zustimmung von Arbeitgeber und Krankenkasse umgesetzt werden.

- Wenn der Beschäftigte die Belastung bei der Arbeit als zu groß empfindet, kann er seine Stundenanzahl oder die Art der Aufgaben zurückstufen. Fühlt er sich einmal während der Arbeit nicht wohl, kann er nach Hause gehen.

- Kommt der Beschäftigte sieben Tage in Folge nicht zur Arbeit, gilt die Wiedereingliederung als abgebrochen. Er kann sie zu einem anderen Zeitpunkt – wenn er sich dazu in der Lage sieht – noch einmal beginnen. Bevor es allerdings zum Abbruch kommt, sollte unbedingt ein Gespräch mit der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt erfolgen. Sie oder Er kennt die Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz des erkrankten Beschäftigten, aber auch die Möglichkeiten in der Organisation, 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 fünf Tagen in der Woche ausgeübt wurde, sollte auch der Stufenplan grundsätzlich auf eine fünftägige Tätigkeit ausgerichtet sein.

Vollzeitbeschäftigte:
Zu Beginn der Wiedereingliederung wird eine Arbeitsbelastung von mindestens zwei Stunden pro Arbeitstag gefordert, die bei einer Vollzeitbeschäftigung schrittweise bis auf sechs Stunden erhöht wird. Die Arbeitsleistung soll dabei grundsätzlich an fünf 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 oder der Arbeitnehmer ihre oder seine Teilzeittätigkeit im bisherigen Umfang wieder ausüben kann.

ARBEITSHILFEN

Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation

Eine Technik für das Konfliktmanagement, die zunehmend auch von Organisationen angewendet wird, ist die sogenannte 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 und 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.

ARBEITSHILFEN

Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich einer Ihrer Mitarbeitenden in auffälliger Weise verändert hat, dann ist 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 Ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern 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 Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter, die bzw. der mit einem Beschäftigten auf Augenhöhe spricht.

Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob die Mitarbeiterin oder 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 oder 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 oder den Mitarbeiter deshalb angesprochen haben.
- Zeigen Sie, dass Sie an der Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu diesem Thema interessiert sind, und fragen Sie sie bzw. ihn nach ihrer bzw. seiner nach seiner Einschätzung. Stellen Sie offene Fragen und ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterin oder 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 Arbeitnehmerin oder Ihres Arbeitnehmers 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 die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter nach Ideen, wie sie oder er die Situation für sich lösen und verändern kann.

- Benennen Sie auch Ihre konkreten Wünsche an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter.

- Wenn die Mitarbeiterin oder 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 oder der Mitarbeiter keine Hilfe annehmen möchte oder andere Vorschläge hat. Dann können Sie einen Zeitraum vereinbaren, in dem die Mitarbeiterin oder 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 Mitarbeitenden 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.

ARBEITSHILFEN

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 einen Arzt, bevor Sie ernsthaft erkranken.

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

ARBEITSHILFEN

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 Organisationen stehen vor der Herausforderung, junge Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Kennen Sie die Altersverteilung in Ihrer Organisation? Wissen Sie, wie sie sich in den nächsten zehn Jahren entwickeln wird? In welchen Bereichen besteht besonderer Handlungsbedarf? Nur Organisationen und Behörden, die diese Fragen beantworten können, können rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Ziel ist, mithilfe einer weitsichtigen Personalpolitik eine „gesunde Altersmischung" in einer Organisation 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 betriebsspezifischen Altersstruktur:

- Zunächst legen Sie fest, auf welche Bereiche die Altersstrukturanalyse angewendet werden soll: die ganze Organisation, einzelne Standorte oder Abteilungen?
- Im ersten Schritt wird nun die Altersstruktur der Belegschaft entweder anhand der Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahrgang oder zuvor definierter Altersgruppen erfasst.
- Das Ergebnis zeigt Ihnen, welche Altersklassen in Ihrer Organisation 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 personalpolitischern Handlungsbedarf ableiten zu können, müssen Sie organisationsspezifische 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.

Tipp!

Im Internet finden sich unterschiedlichste Anleitungen und Angebote zur Durchführung von Altersstrukturanalysen, z.B. unter
www.inqa.de und unter
www.verwaltung-innovativ

Quellen

- 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
- Bechmann, Sebastian, Vera Dahms, Nikolai Tschersich, Marek Frei, Ute Leber und Barbara Schwengler (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft: Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB-Forschungsbericht (im Erscheinen).
- 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/Gesundheitsreport2008.pdf
- BKK Bundesverband (2011): Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit, Essen.
- BKK Bundesverband (2012): Gesundheitsreport 2012. 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 (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2013): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011 - Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2011): Wenn aus Kollegen Feinde 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 , Bundesagentur für Arbeit (2012): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung - Empfehlungen zur Gestaltung; Praxisorientierte Empfehlungen zur Altersstrukturanalyse und zur Nutzung vorhandener IT-Tool; Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik
- 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: Konflikten 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:

Quellen

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, 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
- 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/, 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-rlp.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.
- Nationale Arbeitsschutzkonferenz (2012): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin.
- 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.

Weiterführende Informationen und Links

Weiterbildung

- Seminarprogramm der Unfallkasse des Bundes (nur für die Bundesverwaltung): www.uk-bund.de (Rubrik: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Seminare)
- Seminarprogramm der BAköV (nur für die Bundesverwaltung): www.bakoev.bund.de

Beratung

- Beratungsangebot der Unfallkasse des Bundes (nur für die Bundesverwaltung): www.uk-bund.de (Rubrik: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheit im Betrieb)

Informationen und Links

- Informationsmaterialien der Unfallkasse des Bundes: www.uk-bund.de (Rubrik: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheit im Betrieb, Broschüren & Co.)
- www.verwaltung-innovativ.de
- www.psyga.info
- www.inqa.de
- www.iga-info.de
- www.dnbgf.de
- www.baua.de
- www.politik-fuer-alle-generationen.de (Demografieportal des Bundes und der Länder)

gefördert durch:

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

im Rahmen der Initiative:

INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

fachlich begleitet durch:

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Projektträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH
gsub

Projektleitung:

BKK

www.psyga.info