

Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für gesundes Führen
Mit vielen Arbeitshilfen und Praxisbeispielen

GESUNDHEIT



 **psyGA**

ein Angebot der Initiative
Neue Qualität der Arbeit

FÜR DEN ÖFFENTLICHEN SEKTOR

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

11 Arbeitshilfen

Impressum

Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
www.inqa.de

Projektleitung:

BKK Dachverband e.V., Berlin The logo for BKK Dachverband consists of a stylized yellow 'Y' shape above the text 'BKK' in bold black letters, with 'Dachverband' in a smaller font below it.

Redaktion:

Thomas de Graat, Dr. Peter Krauss-Hoffmann, Doreen Molnár
(Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
Björn Wegner (Unfallversicherung Bund und Bahn)
Dr. Gregor Breucker, Dr. Anke Siebeneich, Dr. Reinhold Sochert (BKK Dachverband e.V.)
Carola Kleinschmidt
neues handeln GmbH

Layout:

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

Illustrationen:

Julia Fenn, www.juliafenn.de

Druck:

Druckerei Hachenburg, Hachenburg

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 Rath (114), chalabala (117), OtnaYdur (129)

Stand:

Februar 2016

Vorwort

Unsere Arbeitswelt ist komplexer geworden. Die Schlagzahl im Job nimmt zu, Prozesse verdichten sich. Handy und Laptop geben zwar neue Freiheiten, erschweren aber auch im wahrsten Sinne das Abschalten und eine klare Trennung zwischen Privatleben und Beruf. Dies hat Folgen für unser Wohlbefinden. Die Gefahr, arbeitsbedingt psychisch zu erkranken, ist längst nicht mehr nur ein Problem für die Ebene des Managements. Über 79 Millionen Krankheitstage pro Jahr gehen in Deutschland mittlerweile auf psychische Probleme und Erkrankungen zurück, Tendenz steigend.

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

Nehmen Sie sich die Zeit und lesen Sie, wie Sie den Praxisordner in Ihrem Arbeitsalltag nutzen können. Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse und Anregungen!

Ihr
psyGA-Team

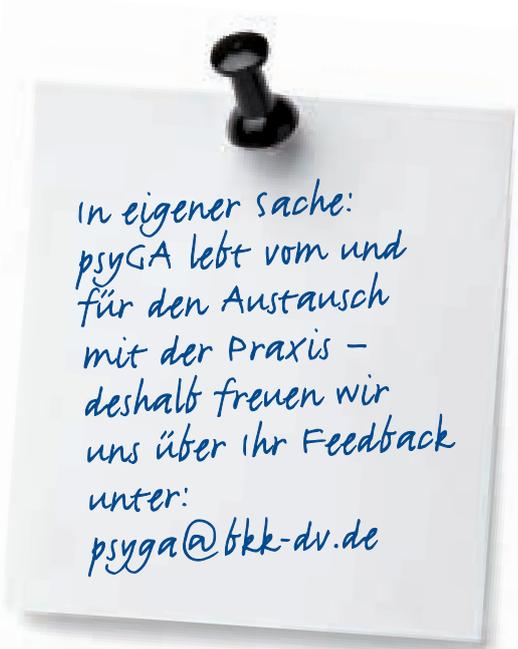
Über diese Handlungshilfe

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 Anzeigen, 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 Organisationen 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 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 Kooperationspartnern 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.



In eigener Sache:
psyGA lebt vom und
für den Austausch
mit der Praxis –
deshalb freuen wir
uns über Ihr Feedback
unter:
psyga@bkk-dv.de

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die 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 sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Mitarbeiter wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

Das Webportal www.psyga.info informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen zum Download. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen erhalten hier handhabbare Lösungen für die Praxis.

Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA

verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:

- ▶ Handlungshilfen
- ▶ Praxisordner
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ eLearning-Tools
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal www.psyga.info



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 (gsüb).

Projektleitung:

BKK Dachverband e.V., Berlin



Kooperationspartner:

- ▶ Bahn-BKK
- ▶ Berufsgenossenschaft – Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Gildemeister Seidensticker
- ▶ Deutsche BKK
- ▶ Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- ▶ Hochschule Neubrandenburg / Vivantes Netzwerk für Gesundheit
- ▶ IKK classic
- ▶ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
- ▶ Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (iAW), Leibniz Universität Hannover
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)
- ▶ LVR-Klinikum Düsseldorf / Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ Novitas BKK
- ▶ Pronova BKK
- ▶ Siemens-Betriebskrankenkasse
- ▶ Unfallversicherung Bund und Bahn
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (UfG)
- ▶ VIActiv Krankenkasse

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 und Organisationen 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 und 2014 von bundesweit 33,6 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen auf 79 Millionen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014, 2015).

Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wächst der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Er kletterte in den vergangenen 40 Jahren von zwei Prozent auf 14,8 Prozent. Die durch psychische Krankheiten ausgelösten Krankheits-tage haben sich in diesem Zeitraum verfünffacht. Während psychische Erkrankungen vor 20 Jahren noch nahezu bedeutungslos waren, sind sie heute zweithäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibung bzw. Arbeitsunfähigkeit (BKK-Gesundheitsreport, 2015). Besondere Bedeutung und Brisanz erhalten psychische Erkrankungen auch durch die Krankheitsdauer: Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist mit 39,1 Tagen fast dreimal so hoch wie bei anderen Erkrankungen (13,3 Tage). Psychische Störungen sind außerdem die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen. In den letzten 22 Jahren stieg der Anteil von Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen, von 15,4 Prozent auf 49,5 Prozent (Deutsche Rentenversiche-

rung Bund, 2015). Gegenüber dem Jahr 2000 entspricht dies einer Steigerung von über 40 Prozent. Im Vergleich zu anderen Diagnosegruppen treten Berentungsfälle wegen „Psychischer Verhaltensstörungen“ deutlich früher ein; das Durchschnittsalter liegt bei 48,1 Jahren.

Folge für Unternehmen und Volkswirtschaft sind Kosten in Milliardenhöhe: Allein die direkten Krankheitskosten für psychische Erkrankungen liegen bei knapp 16 Milliarden Euro pro Jahr (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2011). Laut Berechnungen könnten sie bis 2030 auf rund 32 Milliarden Euro anwachsen. Hinzu kommt 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 Beschäftigte kosten: Warum Organisationen handeln müssen

Gesunde Beschäftigte sind wichtig für den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. 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, 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 – evolutionsbiolo-

gisch 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 in- zwischen 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. 2013 wurde das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) novelliert. Im Rahmen der Novelle wurde der Gesundheitsbegriff gemäß § 4 ArbSchG präzisiert, indem der Aspekt der psychischen Gesundheit nun ausdrücklich mit benannt ist. Damit bringt der Gesetzgeber zum Ausdruck, dass er – neben der physischen Unversehrtheit – in der psychischen Gesundheit einen gleichwertig relevanten Schwerpunkt sieht. Dieser Schritt soll auch dazu beitragen, dass psychische Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung besser als bisher berücksichtigt werden.

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 Berührungsan- angst 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.



► Im „Arbeitsprogramm Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) wurden 2015 praxisnahe Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belas-

tungen entwickelt. In sieben Schritten erfahren Unternehmen und Organisationen, wie eine solche Gefährdungsbeurteilung ablaufen kann und was es zu beachten gilt. www.gda-psyche.de

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 legt fest, dass die Arbeit so zu gestalten ist, „dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. (...) Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen“ (§4 ArbSchG). Ein zentrales Instrument im Arbeitsschutz ist die Gefährdungsbeurteilung. Hierbei hat der Arbeitgeber „durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind“. Eine solche Gefährdung kann sich auch ergeben durch die psychische Belastung bei der Arbeit (§5 ArbSchG). 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 Arbeits-

platz 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 betriebspezifischen 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). 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.

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.

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

Während sich Ärztinnen und Ärzte noch vor wenigen Jahren vor allem fragten, was Menschen krank macht, fragt man sich heute immer stärker: Was hält Menschen gesund? Inzwischen ist dieser Blickwechsel auch in den Organisationen des öffentlichen Sektors 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 schief läuft.
- ▶ 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

Wann wird
aus Motivation
Leistungsdruck?

Nie motiviere ich
meine Mitarbeitenden zu
Engagement und Leistung?

WAS KANN DIE ORGANISATION
FÜR EINE MOTIVIERTE
BELEGSCHAFT TUN?

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 Mitarbeitern 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 Führungskräften belegen, dass nur eine knappe Mehrheit von 56 Prozent einen angemessenen Verdienst als sehr wichtig erachtet. Gehaltserhöhungen wirken nur dann motivationsfördernd, wenn sie mit 20 Prozent oder mehr überdurchschnittlich ausfallen. Auch leistungsabhängige, variable Zahlungen wirken nicht positiv, im Gegenteil: Beträgt dieser Anteil mehr als ein Drittel des Gehalts, wird er sogar als Last wahrgenommen. Dann setzt eine leistungsfähige Bezahlung die 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 sie/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 Spielerinnen und 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. Unternehmenskultur: der Schlüssel zum Erfolg** Ganz wichtig für eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ist die Unternehmenskultur. 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. Unternehmen und Organisationen haben sehr gute Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen. So stehen manchen Beschäftigten beispielsweise spezielle Angebote direkt am Arbeitsplatz zur Verfügung (z.B. Eltern-Kind-Büros, Kindertagesstätten in Trägerschaft von Behörden).

► **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 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 ortsunabhängige Arbeiten ohne fest eingerichteten PC mit mobilen Endgeräten 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 den eigenen Ressourcen und der 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

Eine Kultur des Lernens schaffen – gesunde Führung fängt bei der eigenen Person an

► Ein Interview mit Susanne Penkert, Diplom-Psychologin und Personalentwicklerin, StädteRegion Aachen

Die StädteRegion Aachen ist ein 2009 gegründeter Verband aus zehn Städten und Gemeinden und regelt heute die Angelegenheiten von rund 540.000 Menschen. Auch die Verwaltung hat sich durch den Zusammenschluss von 900 auf mehr als 1.800 Mitarbeitende vergrößert. Das Personalentwicklungsprogramm PEP sorgt nicht nur für Austausch zwischen den gewachsenen Organisationseinheiten, sondern begleitet Führungskräfte verschiedener Karrierestufen Schritt für Schritt auf dem Weg zur guten Führung. Der modulare Charakter mit Seminaren, Hospitationen und Projekten sowie die Anpassung an verschiedene Zielgruppen haben PEP zu einer Marke in der StädteRegion Aachen gemacht.

Die StädteRegion Aachen hat 2013 die erste Auflage von PEP auf den Weg gebracht. Wie kam es dazu? Wir wollten unsere Führungskräfteentwicklung noch zielgruppenspezifischer aufbauen. PEP ist aus der Idee heraus entstanden, sowohl für Führungskräfte, die schon viel Erfahrung haben, als auch für Nachwuchsführungskräfte und für die Position des mittleren Managements ein Weiterbildungsprogramm anzubieten.

Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Programm? Mit PEP möchten wir einerseits die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeitenden ausbauen und die Mitarbeiterführung stärken. Andererseits wollen wir auch die horizontale Zusammenarbeit über Projekte fördern, sodass sich Netzwerke bilden und das gegenseitige Verständnis für die Aufgaben wächst. In einer so großen Verwaltung kann es passieren, dass ein Mitarbeitender in einem Dezernat von den anderen Kolleginnen und Kollegen verhältnismäßig wenig mitbekommt.

Die ersten beiden Projekte waren ganz auf Führungskräfte des mittleren Managements ausgerichtet. Warum war Ihnen diese Zielgruppe so wichtig? Das mittlere Management agiert häufig in der klassischen Sandwichposition. Diese Führungskräfte sind ihren Vorgesetzten verpflichtet, gleichzeitig stehen sie in engem Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir wollten diese Zielgruppe sowohl fachlich als auch persönlich stärken, weil sie mitunter in Zukunft noch mehr Verantwortung übernehmen wird. Das gelingt bei PEP zum Beispiel, indem wir Führungskräften Austausch zur Reflexion ihrer Führungsrolle ermöglichen. Themen wie achtsames Führen, die Umsetzung lösungsorientierter Kommunikation sowie Selbstorganisation und Veränderungsmanagement setzen die Auseinandersetzung mit der eigenen Person voraus.

Ein Bestandteil von PEP sind die Hospitationen. Die Führungskräfte verbringen dabei drei Arbeitstage außerhalb der Verwaltung, in einer von ihnen selbst gewählten Organisation. Welche Idee steckt dahinter? Wir wollten bei PEP nicht nur Seminare anbieten, sondern Aktivität, Selbstorganisation und Perspektivwechsel fördern. Manche Mitarbeitende kommen in jungen Jahren in die Verwaltung und haben seitdem nichts anderes kennengelernt. Ein Mitarbeiter wollte deshalb erfahren, was es heißt, mit sehr viel mehr Unsicherheit als in der Verwaltung zu arbeiten. Deshalb hat er drei Tage in einem freien Journalistenbüro hospitiert. Andere wiederum wollen Unternehmen der Privatwirtschaft kennenlernen. Ein Kollege empfand es als persönliche Bereicherung,



Susanne Penkert

den Teamzusammenhalt folgende Fragen in 24-Stunden-Schichten bei der Feuerwehr zu erleben. Viele Mitarbeitende kommen anschließend mit Anregungen zurück, aber auch mit der Erkenntnis, dass sie es hier durchaus gut haben. Insofern sind die Hospitationen auch ein Instrument, um die Selbstreflexion zu fördern.

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stecken viel Zeit und Engagement in das Programm. Was glauben Sie, warum Führungskräfte sich so stark für PEP interessieren?

Das hängt mit unserer Verwaltungskultur zusammen, in der Fort- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert haben. Auch die Behördenleitung signalisiert, dass Fortbildung etwas ist, das gewünscht ist. Auf der anderen Seite haben wir mit dem Programm und seiner Vielfalt eine Menge Interesse geweckt. PEP hat sich bei uns im Haus sehr schnell als Marke etabliert, für die unsere Mitarbeitenden nur noch das Kürzel verwenden. Das heißt, sie wissen, was sich hinter dem Programm verbirgt, weil sie sich damit auseinandergesetzt haben.

Neben dem Erarbeiten von fachlichen Inhalten in Seminaren und Projekten setzt PEP auch auf den Austausch mit erfahrenen Führungskräften. Ist der ganzheitliche Ansatz das Erfolgsgeheimnis des Projekts?

Das Erfolgsgeheimnis von PEP ist mit Sicherheit die Mischung: Wir stärken die persönlichen Kompetenzen und fördern über die Projekte gleichzeitig die Auseinandersetzung mit anderen Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung. Auch der zeitliche Aspekt spielt eine große Rolle. PEP ist mit einem Projektzeitraum von eineinhalb Jahren ein langfristig angelegtes Projekt. So ein Vorhaben in einem halben Jahr durchzuziehen, wäre kontraproduktiv.

Sie planen aktuell die vierte Ausgabe von PEP. Welche Veränderungen gibt es im neuen Programm?

Mit drei Kursen haben wir das mittlere Management zunächst gut bedient. Jetzt geht es darum, das Programm auch auf die Nachwuchsführungskräfte auszuweiten und damit auch andere Zielgruppen zu fördern. Was wir in Zukunft stärken wollen, ist die persönliche Rückmeldung über ein Coaching. Darüber hinaus arbeiten wir natürlich fortlaufend an der Feinjustierung der Seminareinheiten.

Gab es auch Stolpersteine bei der Einführung von PEP?

Das Projekt basiert auf einer gewissen Freiwilligkeit. Die Leute, die sich dafür melden, sind schon motiviert. Ein Stolperstein oder Problem ist der hohe Zeitaufwand für die Mitarbeitenden. Manchmal ist es schwierig, die Leute für die Projekttreffen und einen Teil der Seminareinheiten freizustellen, weil sie dann natürlich in der Verwaltung fehlen. Für die Akzeptanz von PEP war es förderlich, dass die Behördenleitung das Projekt von Anfang an mitgetragen hat.

Welche Tipps geben Sie anderen Verwaltungen, die ein ähnliches Projekt umsetzen möchten?

Die Angebote müssen zur Organisationseinheit passen. Es ist wichtig, vorab zu klären: Was ist der Bedarf? Was sind die speziellen Zielgruppen? Mein zweiter Tipp: Schaffen Sie eine Kultur des Lernens und der Veränderung. Auch in der Behördenleitung muss eine Akzeptanz für Fortbildungen da sein. Außerdem sollten Führungskräfte darin gestärkt werden, ihre täglichen Herausforderungen zu bewältigen und mit Freude die persönliche Weiterentwicklung voranzubringen.

► Notizen

► Notizen

Demografischer Wandel

Kapitel 2



Demografischer Wandel

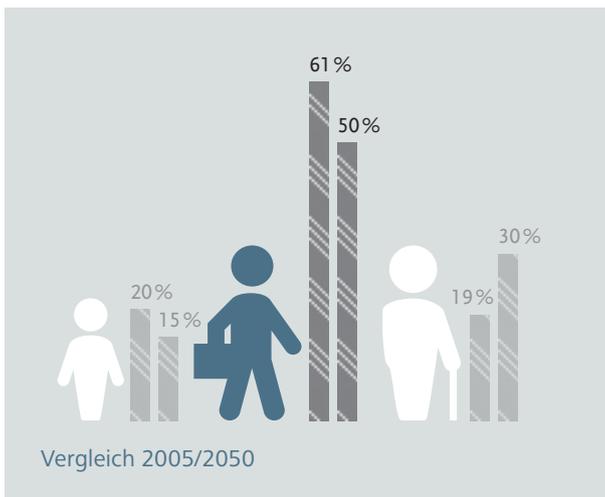
Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie kann ich für ein produktives Miteinander von jüngeren und älteren Mitarbeitenden sorgen?

Welche Möglichkeiten hat die Organisation, den demografischen Wandel ihrer Belegschaft gesundheitsgerecht zu gestalten?

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 Unternehmen und Organisationen. Auch wenn der Personalbestand in den letzten zehn Jahren nicht weiter zurückgegangen ist, hat der demografische Wandel im öffentlichen Sektor stärker als in der Privatwirtschaft zu einer Alterung der Belegschaft geführt (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

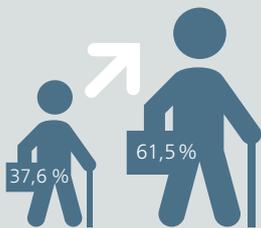
Von wegen altes Eisen

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 2000/2012

Alternde Belegschaften

Die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen lag 2012 bei 61,5 Prozent und damit mehr als 12 Prozent über dem europäischen Durchschnitt. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 waren gerade 37,6 Prozent der Älteren in Deutschland erwerbstätig.

(Quelle: EUROSTAT, 2013)



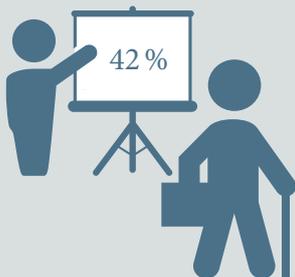
EXKURS

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 Mitarbeitende 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 Mitarbeitende, 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 im Unternehmen werden dort abgeholt, wo sie stehen.



Weiterbildung Älterer

Von Weiterbildung profitieren heute nicht mehr nur die jungen Beschäftigten. So nahmen 2012 bereits 42 Prozent der Beschäftigten zwischen 50 und 64 an einer betrieblichen Weiterbildung teil. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels setzen immer mehr Unternehmen und Organisationen auf das Wissen und die Kompetenzen der Älteren.

(Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Fortschrittsreport „Alternsgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung, Berlin.)

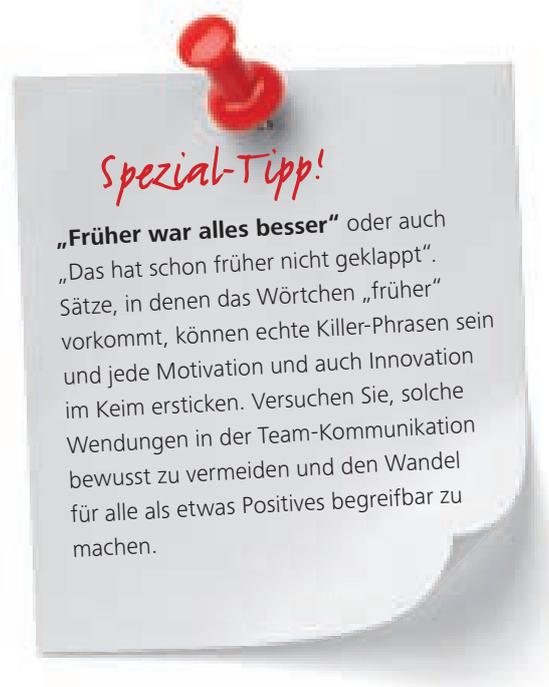


Was Sie als Führungskraft tun können:

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 Hänchen 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 am eigenen Arbeitsplatz wohlfühlt, kann sich voll und ganz auf die 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.





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 „alternenden Belegschaft“ verändern und das Miteinander der Generationen fördern können. Durch eine Altersstrukturanalyse kann das Altern der Belegschaft schon heute präzise projiziert werden.

- **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 Arbeits-

bedingungen 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.

Siehe Arbeitshilfen:

Altersstrukturanalyse leicht gemacht

- ▶ **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 Sektor 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

Für jeden der richtige Einsatzort – auch in hohem Alter aktiv im Forstbetrieb

► Ein Interview mit Anna Fischer, Betriebliche Gesundheitsmanagerin beim Regionalverband Ruhr

Im Forstbetrieb ist körperliche Arbeit an der Tagesordnung, doch auch hier steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten durch den demografischen Wandel stetig an. Vor allem ältere Beschäftigte sind oft nicht mehr voll einsatzfähig. Neben Ausfällen und Frühverrentungen besteht die Gefahr, dass gesunde Beschäftigte die Arbeit der eingeschränkten Kollegen zusätzlich übernehmen und selbst überlastet werden. Der Regionalverband Ruhr begegnete der Problematik rechtzeitig: Er entwickelte individuelle und passgenaue Lösungen für die betroffenen Beschäftigten.

Was gab den Ausschlag, etwas für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu tun? In unserem Forstbetrieb Ruhr Grün haben wir ein recht hohes Durchschnittsalter. Viele Beschäftigte führen schon seit vielen Jahren körperliche Tätigkeiten wie die Arbeit mit der Motorsäge durch – bei jedem Wetter. Das ist auf Dauer natürlich sehr fordernd. Meist sind Rücken- und Gelenkprobleme die Folge, aber auch psychische Erkrankungen kommen vor. Das zeigt sich zeitweise in einem höheren Krankenstand. Zusätzlich kam aber von unserer Revierleitung der Hinweis, dass auch die Beschäftigten, die anwesend sind, häufig nicht mehr so eingesetzt werden können, wie sie gebraucht werden. Viele dürfen aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr schwer heben oder im Hocken oder Knien arbeiten.



Anna Fischer

Was ist das Ziel Ihres Projekts? Ziel war, die bereits gesundheitlich eingeschränkten Beschäftigten vor der Frühverrentung zu schützen und dafür zu sorgen, dass sie möglichst lange ohne weitere gesundheitliche Beeinträchtigungen bei uns bleiben können. Gleichzeitig sollten auch die gesunden Beschäftigten geschützt und nicht dadurch belastet werden, dass sie Aufgaben der Kollegen übernehmen. Wir nahmen uns vor, für alle Beschäftigten innerhalb von Ruhr Grün einen passgenauen Arbeitsplatz zu finden, an dem sie im Rahmen der eigenen gesundheitlichen Möglichkeiten bis zum Rentenalter aktiv bei uns bleiben können.

Mit welchen Maßnahmen wollten Sie dies erreichen? In einem Arbeitskreis haben wir zunächst alle wichtigen Akteure in das Vorhaben miteinbezogen, ließen von der Betriebsärztin bzw. vom Betriebsarzt eine Einschätzung der einzelnen Tätigkeiten im Forstbetrieb vornehmen und erstellten einen Ablaufplan für das Projekt. Die eigentliche Umsetzung erfolgte dann aus Datenschutzgründen in einem kleineren Kreis. Wir haben die Beschäftigten bei Ruhr Grün identifiziert, für die aufgrund ihrer dauerhaften gesundheitlichen Einschränkungen eine Lösung gefunden werden sollte. Diese 16 Beschäftigten haben wir zunächst telefonisch kontaktiert, haben sie über unser Vorhaben informiert und einen Besuch an ihrem Arbeitsplatz vereinbart. Gemeinsam mit Beschäftigtem und Vorgesetztem klärten wir in einem Gespräch Fragen wie: Wie belastet fühlt sich der Beschäftigte im Arbeitsalltag? Welche Möglichkeiten gibt es, die Tätigkeiten weniger belastend zu gestalten? Im Anschluss an die Gespräche entwickelten wir für jeden Beschäftigten gemeinsam eine individuelle Lösung.

Welche Lösungen waren das? In wenigen Fällen versetzten wir den Beschäftigten an eine andere Stelle mit weniger körperlich belastenden Tätigkeiten. Das geschah aber nur, wenn es auch der Wunsch der Beschäftigten war. In den meisten Fällen haben wir die Tätigkeiten so angepasst, dass die Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz bleiben konnten. Oft fanden wir weniger belastende Tätigkeitsfelder, die die Beschäftigten übernehmen wollten und für die sie qualifiziert waren. Den Wegfall von Arbeitsleistung im Bereich der körperlichen Tätigkeiten haben wir stellenweise ausgeglichen, indem wir das Personal aufgestockt haben. Außerdem haben wir eine sogenannte Taskforce eingerichtet, die im Notfall – beispielsweise nach einem Sturm oder bei akut hohem Krankenstand – in jedem der Reviere im Ruhrgebiet eingesetzt wird.

Wie schätzen Sie den bisherigen Erfolg des Projektes ein? Obwohl das Projekt noch nicht abgeschlossen ist, können wir sagen, dass es bisher sehr erfolgreich war. Keiner der betroffenen Beschäftigten musste frühverrentet werden. In fast allen Fällen konnten wir bereits eine gute Lösung finden, bei wenigen testeten wir gerade noch mögliche Maßnahmen. Eine systematische Evaluation des Projektes hat noch nicht stattgefunden; von den Beschäftigten bekommen wir aber die Rückmeldung, dass sie mit den neuen Arbeitsbedingungen sehr zufrieden sind.

Welche Hürden mussten Sie im Laufe des Projektes überwinden? Einige Beschäftigte waren zunächst sehr skeptisch, hatten Vorbehalte und Ängste und befürchteten, dass das Gespräch – auch mit den Vorgesetzten – Nachteile für sie haben könnte. Dem sind wir begegnet, indem ich als betriebliche Gesundheitsmanagerin in einem Telefonat unsere Ziele erklärt und die Ängste genommen habe. Außerdem durften die Beschäftigten mitbestimmen, wer das persönliche Gespräch mit ihnen führen und ob beispielsweise ein Mitglied des Personalrates dabei sein sollte. Im Anschluss wurde ein Gespräch mit den Vorgesetzten geführt und deren Feedback an die Beschäftigten weitergegeben. In allen Fällen wollten die Vorgesetzten die Beschäftigten gerne am Arbeitsplatz behalten, was für diese eine schöne Bestätigung war und ihnen die Befürchtung nahm, ihrer Aufgabe nicht mehr gerecht zu werden.

Welche Tipps würden Sie anderen Behörden geben, die ein ähnliches Projekt auf den Weg bringen möchten? Bei körperlich oder emotional anstrengender Arbeit ist das Wichtigste, präventiv tätig zu werden. Wir müssen heute den gesunden Mitarbeitenden gute Angebote machen, damit sie nicht die Kranken von morgen werden. Außerdem ist bei jeder Maßnahme entscheidend, dass wir mit den Betroffenen sprechen und nicht über sie. Niemand sollte von einem Vorhaben, das den eigenen Arbeitsplatz betrifft, über den Flurfunk erfahren, denn das kann nur zu falschen Vorstellungen und unbegründeten Ängsten führen. Ältere Beschäftigte müssen ganz klar vermittelt bekommen, dass es nicht darum geht, sie „auszurangieren“, sondern darum, ihnen bis zur Rente den Spaß an der eigenen Tätigkeit zu erhalten und den Arbeitsalltag so wenig belastend wie möglich zu gestalten.

Wie sollte die Arbeit in körperlich anstrengenden Berufen wie der Forstwirtschaft organisiert werden, damit Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten möglichst lange erhalten bleiben? Dazu müssen präventive Angebote in den Arbeitsalltag integriert werden – und zwar solche, die tatsächlich zu den Belastungsfaktoren passen. Das können schon kurze zusätzliche Pausen mit Übungen sein, die einseitiger Belastung entgegenwirken. Das A und O ist aber, dass genügend Beschäftigte da sind, auf deren Schultern sich die Last aufteilen kann, sodass niemand überlastet wird.



Pflegen und arbeiten – wie die Doppelbelastung leichter fällt

► Ein Interview mit Helmut Wallrafen, Geschäftsführer der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH

Mit sieben Pflegeheimen und 900 Beschäftigten gehört die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach zu den größten Arbeitgebern der Stadt. Zu den Angeboten zählen voll- und teilstationäre Pflege, Tages- und Kurzzeitpflege sowie Beratungen für ältere Menschen. Spätestens am Ende der eigenen Berufslaufbahn werden die meisten Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen konfrontiert. Die Doppelbelastung von Beruf und Pflege kann auf Dauer zum Kraftakt werden. Das 2013 gegründete „Netzwerk pflegend Beschäftigte“, mitgetragen durch die Sozial-Holding, will Angehörigen pflegebedürftiger Menschen in diesem Balanceakt zwischen Beruf und Familie beratend zur Seite stehen. Über 20.000 Menschen konnten bislang mit dem Angebot erreicht werden. Damit auch die eigene Belegschaft gesund bleibt, macht das Unternehmen seit einigen Jahren auch die psychische Gesundheit verstärkt zum Thema.

Arbeitsunterbrechungen und ein hohes Tempo gehören in der Pflege zum Berufsalltag. Gleichzeitig werden Beschäftigte häufig mit dem Thema Tod konfrontiert, sind emotional gefordert. Wie können Sie als Arbeitgeber Unterstützung leisten? Ganz klar: Altenpflege ist ein psychisch wie physisch belastender Job. Dazu kommt, dass Beschäftigte auch am Wochenende arbeiten müssen, ja sogar in der Nacht und im Schichtdienst. Das ist belastend. Als Arbeitgeber bin ich also gut beraten, wenn ich dafür Sorge, dass die Arbeit vernünftig organisiert wird. Ich nenne das immer Work-Life-Management. Neben diesem formalen Ansatz geht es aber auch darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen, damit sie sich in dieser schwierigen Arbeit psychisch wie physisch wohlfühlen. Dazu muss ich als Arbeitgeber individuelle Angebote machen – zum Beispiel, indem ich genau an den richtigen Stellen für den Rücken und die Psyche Sorge, ein vernünftiges Gehalt zahle, Gespräche führe, Fortbildungsangebote mache und mit den Beschäftigten gemeinsam versuche, Potenziale herauszufinden.



Helmut Wallrafen

Trotzdem spielt das Thema Burnout in der Pflege eine große Rolle. Viele Studien zeigen, dass psychische und psychosomatische Erkrankungen beim Pflegepersonal dramatisch zunehmen. Auch bei uns gab es lange eine Lücke in der Gesundheitsförderung. Wir hatten zwar viele Präventionsangebote – was jedoch gefehlt hat, war ein Konzept für den Umgang mit psychisch Erkrankten. Ein Betroffener erzählte mir einmal, dass er ein halbes Jahr auf einen Therapieplatz warten musste. Leider ist das in Deutschland nicht unüblich und sowohl für die Betroffenen als auch für die Unternehmen schmerzlich. Wir haben gelernt, dass wir die psychischen Leiden ernst nehmen müssen. Seit 2012 arbeiten wir mit einer externen Beratungsstelle zusammen. Dort gibt es eine 24 Stunden besetzte Hotline, bei der ich bei Bedarf eine anonyme und vertrauliche psychologische Beratung erhalte. Auch die Wartezeit auf einen Behandlungstermin verkürzt sich durch die Zusammenarbeit mit dem Anbieter. Seit der Einführung haben sich unsere Fehltagewegen psychischer Erkrankungen innerhalb kurzer Zeit halbiert.

Wie haben Sie das Beratungsangebot intern kommuniziert? Wir haben Betriebsversammlungen angeboten, unsere Führungskräfte geschult, Broschüren verteilt und – ganz wichtig – immer dafür garantiert, die Anonymität der Betroffenen zu wahren. Ein entscheidender Vorteil war aus meiner Sicht, dass wir den Betriebsrat von Anfang an eng mit im Boot hatten. Statistisch gesehen haben das

Beratungsangebot bislang etwa 10 Prozent der Belegschaft genutzt. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, mussten wir psychische Erkrankungen aber zunächst für alle Beteiligten zum Thema machen. Es ist doch so: Wir alle kommen häufig irgendwann an einen Punkt, an dem wir professionelle Hilfe nötig haben – sei es im Beruf oder im Privaten. Nehmen wir das Beispiel der Angehörigenpflege: Plötzlich bin ich mit ganz neuen Fragen konfrontiert, auf die es Antworten zu finden gilt. Die Doppelbelastung bei der Pflege von Angehörigen ist enorm.

Sie haben deshalb 2013 gemeinsam mit der Gesellschaft für Unternehmens- und Organisationsberatung Konkret Consult Ruhr das „Netzwerk pflegend Beschäftigte“ gegründet. Was waren die Beweggründe? Aus eigener Erfahrung wissen wir: Man kann der Pflegeproblematik fast nicht aus dem Weg gehen. Spätestens am Ende der eigenen Berufslaufbahn werden die meisten von uns mit pflegebedürftigen Angehörigen konfrontiert. Das gilt auch für unsere eigenen Beschäftigten. Für Betroffene, die sich informieren möchten, kursieren so viele Informationsangebote, dass die Suchenden am Ende oft von der Flut der Angebote überfordert sind. Wir haben uns gefragt, wie wir hier Entlastung schaffen können. Mit dem „Netzwerk pflegend Beschäftigte“ bieten wir individuelle und unabhängige Beratung auf einer ganz persönlichen, menschlichen Ebene. Das Projekt war zunächst auf eine Laufzeit von drei Jahren ausgelegt. Am Ende hatten wir 30 Unternehmen aus Mönchengladbach und den Rheinischen Einzelhandels- und Dienstleistungsverband mit mehr als 200 Geschäften an Bord. Das heißt also, wir haben über 20.000 Menschen in unserer Region erreicht. Auch unsere eigenen Beschäftigten haben das Angebot genutzt.

Inzwischen ist das Netzwerk in den ganz normalen Betrieb der Sozial-Holding integriert. Welche Unterstützung bieten Sie den Betrieben ganz konkret? Wir setzen auf zwei Ebenen an: Für die Betriebe organisieren wir zum Beispiel Veranstaltungen, bei denen wir zunächst mit den Unternehmensverantwortlichen über Themen wie flexible Arbeitszeiten und betriebliche Gesundheitsförderung sprechen. Auf der Beschäftigtenebene bieten wir neben einem 24 Stunden besetzten Service-Telefon sehr erfolgreich Kurse im Bereich der Angehörigenpflege an. Dabei spielt auch der Netzwerkeffekt eine Rolle. Bei den Veranstaltungen entstehen Gespräche, man tauscht sich über Erfahrungen in der Pflege mit Angehörigen aus. Auch das ist wichtig und gehört zum Erfolgsmodell. Darüber hinaus kommen viele der Menschen auf uns zu und fragen, welche Angebote wir als Pflegebetrieb anbieten und sie so möglicherweise entlasten könnten.

Auch wenn das Angebot nicht mehr ganz kostenlos ist, erfahren Sie einen großen Zustrom. Beobachten Sie, dass Betriebe die Pflege von Angehörigen nicht länger als Privatsache betrachten? Die Betriebe müssen ihre Beschäftigten ganz klar entlasten. Viele Unternehmen haben verstanden, dass Pflegebedürftigkeit im Rahmen des demografischen Wandels ein ernstes Thema ist. Die Beschäftigten empfinden es in der Regel als Zeichen der Wertschätzung, dass ihr Arbeitgeber sie in diesen Belangen unterstützen möchte. Damit sind wir wieder beim Ausgangspunkt. Es geht darum, wach zu sein und zu hören, was die Mitarbeitenden brauchen. Eine Mitarbeiterin meinte kürzlich zu mir, das Beste sei, wenn sie einfach freihabe. Und ja, es stimmt: Freie Zeit ist auch eine Form der Gesundheitsförderung – gerade im Pflegebereich, wo ich nicht sechs Wochen am Stück arbeiten kann.

► Notizen

► Notizen

Work-Life-Balance

Kapitel 3



Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Was umfasst
Work-Life-Balance?

WIE SORGE ICH FÜR EIN
AUSGEWOGENES VERHÄLTNIS
ZWISCHEN ARBEIT UND
ANDEREN LEBENSBEREICHEN
BEI MEINEN MITARBEITENDEN?

Welche Möglichkeiten hat
meine Organisation,
die Lebensbalance der Beschäftigten
zu verbessern?

Einführung

Glück statt Karriere?

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

Für 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 wichtiger Mitarbeiterinnen 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. Viele Organisationen sind hier bereits gut aufgestellt, was sie als familienfreundliche 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 Vätermomente, 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.

► 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



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, nachhaltige 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.
- **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).
- **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).

Siehe auch Kapitel:
Demografischer Wandel

Siehe Arbeitshilfen:

Vereinbarungen zur Erreichbarkeit von Beschäftigten

► **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 Präsenzpfllichten, 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. Sowie so 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 zusammenschließen. Oder Organisationen kooperieren mit Kindertagesstätten und stellen ihren Beschäftigten ein festes Kontingent an Plätzen zur Verfügung. 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.

- **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: z. B. 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 Stress-telefone 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 Organisationen 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.





Beispiele und Ideen aus der Praxis

Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten – wie der Kulturwandel gelingt

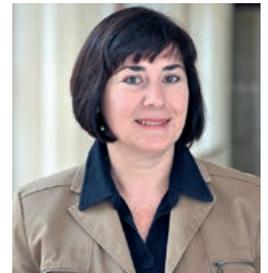
► Ein Interview mit Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara, Leiterin der Betrieblichen Gleichstellung im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München

Mit 33.000 Beschäftigten zählt die Stadt München zu den größten Arbeitgebern der bayerischen Landesmetropole. Der demografische Wandel ist auch hier ein Thema. Um dem Fachkräftemangel vorausschauend zu begegnen, rückte im Jahr 2005 mit den Beurlaubten eine bislang brachliegende Zielgruppe ins Zentrum. Unter den 2.500 Beschäftigten waren vor allem junge Mütter, die nach der Elternzeit über mehrere Jahre nicht in die Verwaltung zurückgekehrt waren. Durch flexible Arbeitszeiten, eine gesicherte Betreuung und Gespräche im Vorfeld gelang es, die durchschnittliche Beurlaubungsdauer auf ein Jahr zu senken – mit Vorteilen für beide Seiten.

Welche Gründe sprechen dafür, Beurlaubte schneller an ihren Arbeitsplatz zurückzuholen? Für uns war es zunächst wichtig, dass wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wir ausgebildet haben, sowie diejenigen, die bei uns ein duales Studium absolviert haben, zurückbekommen. Jemanden auszubilden bedeutet ja, in die Person zu investieren. Deshalb sind unsere Beurlaubten für uns ein schlummernder Schatz. Auch die Beschäftigten profitieren, denn Altersarmut betrifft vor allem weibliche Personen. Je länger die Beurlaubten zu Hause sind, desto geringer wird ihre Rente sein. Wir haben also immer darauf verwiesen, dass eine frühe Rückkehr im Sinne der eigenen finanziellen Absicherung ist. Je schneller jemand zurückkommt, desto leichter fällt darüber hinaus die Einarbeitung. Auch das ist ein Vorteil für beide Seiten.

Sie haben 2006 erstmals die Beurlaubten der Stadt München befragt. Was waren die wichtigsten Erkenntnisse? Die Befragung hat unter anderem ergeben, dass die durchschnittliche Beurlaubungsdauer fünf bis sechs Jahre beträgt. Unser Ziel war dann, die Beurlaubten innerhalb von drei Jahren aus der Elternzeit zurückzuholen. Die Bereitschaft, zur Stadt München zurückzukommen, ist zwar grundsätzlich sehr hoch. Es hat sich aber gezeigt, dass die Frage nach geeigneten Betreuungsmöglichkeiten viele Beurlaubte davon abgehalten hat, zurückzukehren.

Was mussten Sie verändern, damit das Vorhaben gelingen konnte? Wir haben festgestellt, dass es ganz wichtig ist, die Kolleginnen zu erreichen, bevor der Mutterschutz beginnt. Deshalb haben wir eine Informationsveranstaltung für werdende Eltern entwickelt. An zwölf Terminen im Jahr informieren wir unter anderem über Betreuungsmöglichkeiten, Elternzeit, Elterngeld und Arbeitszeitmodelle. Unser Interesse ist, dass die Kolleginnen und Kollegen – es sind auch immer mehr Väter – im Vorfeld darüber informiert sind, was die Stadt München zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbietet. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst einmal in Elternzeit sind, ist es viel schwieriger, sie zurückzuholen.



Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara

Warum ist es für einen Arbeitgeber wie die Stadt München wichtig, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu fördern? Je besser die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt, desto zufriedener sind die Beschäftigten. Ein Arbeitgeber, der seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützt, verringert letztendlich auch die Fluktuation – sodass am Ende alle Beteiligten etwas davon haben. Es geht auch darum, wie Arbeitgeber sich gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels attraktiv darstellen können – und Work-Life-Balance ist für die Generation Y ein ganz wichtiger Wert. Flexible Arbeitszeitmodelle werden in der Verwaltung häufiger angeboten als in der freien Wirtschaft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen aber wissen, welche verschiedenen Möglichkeiten bestehen.

Lief am Anfang auch etwas weniger optimal? Oder anders gefragt: Was würden Sie heute anders machen? Ein Kulturwandel ist natürlich nicht vom einen auf den anderen Tag möglich. Die Führungskräfte mussten es erst einmal als ihre Aufgabe erkennen, den Beurlaubten unser Interesse an einer schnellen Rückkehr zu signalisieren. Oft gab es die Einstellung: Das ist Privatsache, da darf ich mich nicht einmischen. Natürlich sollen die Führungskräfte kein Datum festhalten, an dem die oder der Beschäftigte wieder am Arbeitsplatz ist. Es geht eher darum, miteinander ins Gespräch zu kommen und in Kontakt zu bleiben. Wir fragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel, ob sie informiert werden wollen, wenn Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge anstehen.

Welche Tipps geben Sie anderen Verwaltungen, die ein ähnliches Projekt starten möchten? Verwaltungen sollten sich auf eine solide Datenbasis stützen können. Es ist außerdem wichtig, die Beurlaubten rechtzeitig ins Boot zu holen. Wir haben das in diesem Zusammenhang eine „Sie sind uns wichtig“-Kultur genannt. Miteinander in den Austausch zu kommen, gemeinsam herauszufinden, was geplant ist, und zu signalisieren, dass wir uns über eine baldige Rückkehr freuen würden. Vor allem muss den Führungskräften klar sein, dass es sinnvoller ist, jemanden zurückzuholen, als die Stelle neu zu besetzen.

Was war die wichtigste Erkenntnis für Sie aus dem Projekt? Obwohl es immer heißt, dass ein Kulturwandel im öffentlichen Dienst schwer umsetzbar ist: Wir haben gelernt, dass er gelingen kann – wenn man ein solches Programm durchdacht aufsetzt und offen kommuniziert.



Beispiele und Ideen aus der Praxis

Das Gleichgewicht halten – in der Pflege wie im Privatleben

► Ein Interview mit Roland Beierwaltes, Geschäftsführer im Bayerischen Roten Kreuz (BRK), Kreisverband Kronach

Unter dem Motto „Lebensqualität für Generationen“ setzt sich der Kreisverband Kronach des Bayerischen Roten Kreuzes (BRK) als sozialer Dienstleister für eine ganzheitliche Gesundheitsförderung seiner Beschäftigten ein. Seit 2010 bietet die Organisation sowohl ihren 420 Beschäftigten als auch allen anderen Arbeitnehmenden im Landkreis ein umfassendes Programm zur Förderung der Gesundheit, in dessen Zentrum Betreuungsmöglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen. Das zunächst für die eigene Belegschaft konzipierte Projekt hat Schule gemacht und erreicht in und um Kronach mittlerweile über 6.000 Beschäftigte. Sie alle können auf ein Netzwerk lokaler Partner zurückgreifen, die zum Beispiel mit Hausaufgabenbetreuung, Ferienbetreuung, der Pflege von älteren Angehörigen oder der Berufsorientierung von Schülerinnen und Schülern alltagsnahe Unterstützung leisten. Vision ist es, ein vorbildliches Beispiel abzugeben, um als Lebens- und Arbeitsort für Fachkräfte aus ganz Deutschland attraktiv zu werden. Das Projekt wurde inzwischen mehrfach ausgezeichnet und hat über Kronach hinaus Interesse geweckt. Der BRK-Kreisverband berät nun auch andere Regionen und Unternehmen, die den demografischen Wandel aktiv gestalten wollen.

Wer einmal einen Angehörigen gepflegt hat, kennt die Belastungen. Welche typischen Belastungsfaktoren gibt es aus Ihrer Sicht für Mitarbeitende in Pflegeberufen? Um diese Frage zu klären, haben wir eine wissenschaftlich begleitete Evaluation gestartet. Sie hat gezeigt, dass wir es in der Pflege sowohl mit physischen als auch mit psychischen Belastungen zu tun haben. Viele der Beschäftigten haben zum Beispiel mit Rücken- und Schulterproblemen zu kämpfen. Zum anderen entstehen natürlich auch emotionale Belastungen, beispielsweise durch die Arbeit mit Demenzkranken, die sich in Nervosität oder Gereiztheit widerspiegeln können. Auch die Unsicherheit, ob die eigenen Kinder oder Angehörigen während der Arbeit gut betreut sind, stellt einen hohen Belastungsfaktor dar. Wenn eine gute Versorgung nicht sichergestellt ist, entscheiden viele Beschäftigte über kurz oder lang, sich aus dem Beruf zurückzuziehen. Dieses Problem hat aus unserer Sicht in den letzten Jahren zugenommen. Mit dem Projekt „Lebensqualität für Generationen“ möchten wir deshalb einen Beitrag leisten, um die Work-Life-Balance unserer Beschäftigten nachhaltig zu stärken.



Roland Beierwaltes

Das Projekt wurde 2010 konzipiert und verfolgt seit 2012 unter anderem das Ziel, familienfreundliche Strukturen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Ist das Projekt eine Antwort auf die Herausforderungen des Fachkräftemangels in der Pflege? Wir haben uns als Sozialunternehmen gefragt, wie wir in Zukunft weiterhin erfolgreich arbeiten können. Dabei wurde ganz deutlich, dass unser „Hochrisikofaktor“ der Fachkräftemangel ist. Es gibt bestimmte Belastungsparameter, die dazu führen, dass uns Beschäftigte verlassen oder gar nicht erst bei uns anfangen können oder wollen. Dabei ist an erster Stelle die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgrund fehlender Betreuungsmöglichkeiten von Kindern oder älteren Angehörigen zu nennen beziehungsweise insgesamt einfach nicht genügend Unterstützung und Förderung der Gesundheit durch den Arbeitgeber.

Wie haben Sie auf diese Ergebnisse reagiert? Welche Maßnahmen haben Sie im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung abgeleitet? Wir haben erkannt, dass wir unser betriebliches Gesundheitsmanagement ganzheitlich aufbauen müssen. Nur so können wir die Belastungen für die Beschäftigten reduzieren. Und wir haben ganz klar auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesetzt. Denn Vereinbarkeit betrifft ja sowohl Kinderbetreuung als auch Angehörigenpflege. Inzwischen gibt es bei uns Ansprechpersonen, die den Beschäftigten bei der Pflege eigener Angehöriger zur Seite stehen. Wir bieten außerdem eine betriebseigene Kinderkrippe sowie Plätze für Seniorinnen und Senioren im BRK-Mehrgenerationenhaus an. Manchmal sind es auch Angebote wie eine sogenannte Randzeitenbetreuung, die gute Hausaufgabenbetreuung oder die Vermittlung eines Praktikums. Wenn Ihre Familie während der Arbeitszeit gut versorgt ist, werden Sie auch entspannter zur Arbeit gehen – und umgekehrt.

Was können andere Arbeitgeber tun, um die Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu unterstützen? Wie sollten Organisationen hier vorgehen? Aus meiner Sicht steht die Analyse der betriebspezifischen Situation an erster Stelle: Wie sieht die Altersstruktur in meinem Unternehmen aus? Welche Veränderungen kommen durch den demografischen Wandel auf mich zu? Daraus leiten sich Maßnahmen ab: Sind die Beschäftigten im Schnitt eher jung, kann zum Beispiel eine Kinderbetreuung helfen, die Work-Life-Balance zu verbessern. Bei älteren Beschäftigten stehen das Thema Pflege der eigenen Angehörigen und dazu passende Angebote im Vordergrund. Wichtig ist, dass die Förderung der Beschäftigten langfristig angelegt ist, nur so führt sie zum Erfolg. Schließlich steht der Mensch im Mittelpunkt. Arbeitgeber sollten also bereit sein, sich finanziell zu engagieren und in die Mitarbeitenden zu investieren – nur so kann langfristig der Fachkräftemangel bewältigt werden und der Arbeitgeber durch Imagegewinn punkten.

Ist das Engagement des BRK-Kreisverbandes ein Erfolgsmodell für andere ländliche Regionen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen und gegensteuern möchten? Auf jeden Fall. Was zunächst für unsere eigenen Beschäftigten geplant war, hat sich auf heute 19 weitere Unternehmen mit 6.000 Beschäftigten in der Region ausgeweitet. Für 2018 haben wir uns vorgenommen, 30 Betriebe mit den Angeboten zu erreichen. Das Fachkräftemangel-Risiko für unsere eigene Organisation wird durch unser „Lebensqualität für Generationen“-Konzept deutlich reduziert. Unsere Maßnahmen und Angebote haben Wirkung gezeigt. Das zeigen auch die Evaluationsergebnisse. Mittlerweile beraten wir andere Regionen in Bayern zum Aufbau eines solchen Netzwerks für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Herausforderungen des demografischen Wandels betreffen uns ja letztlich alle.

Welchen Tipp würden Sie anderen Sozialunternehmen geben, die ähnliche Kooperationen mit der lokalen Wirtschaft und mit Behörden aufbauen möchten? Ein Weg ist beispielsweise die Beteiligung an einem der vielen Wettbewerbe, die es zum Thema Gesundheit oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt. Das ist ein guter Anlass, um aktiv zu werden und sich mit der eigenen Organisation auseinanderzusetzen: Sind wir gut genug, um uns zu beteiligen? Was leisten wir bereits für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Gesundheit? Wo hakt es noch? Solche Wettbewerbe strahlen auch auf die eigene Umgebung aus und sind eine gute Referenz für die Suche nach Kooperationspartnern.

Wenn es um das Wie geht, ist die gezielte Suche nach passenden Best Practices ein guter Weg. Wie gehen die anderen vor? Welche Strukturen kann ich auf meine Organisation übertragen? Bei der Umsetzung leisten viele Landes- und Bundesprogramme von Krankenkassen oder Ministerien Unterstützung. Auch wir bieten aufgrund der hohen Nachfrage inzwischen Beratungsmodule für Interessierte an. Am Ende stehen und fallen solche Projekte aber immer mit den Beschäftigten. Wenn sie überzeugt sind, sind sie die besten Botschafter der guten Idee.

► Notizen

► Notizen

Chancengerechtigkeit

Kapitel 4



Chancengerechtigkeit

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie kann ich als
Führungskraft
jedem einzelnen Beschäftigten
in meinem Team
gerecht werden?

Was kann die Organisation tun,
um Chancengleichheit
und Fairness
unter ihren Mitarbeitenden zu
gewährleisten?

Einführung

Vielfalt statt Einfalt – warum Diversity und Chancengleichheit immer wichtiger werden

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind in aller Munde. Unternehmen 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 Organisationskultur, 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 des öffentlichen Sektors vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erfolgreich sein und trotz Fachkräftemangels qualifizierte Beschäftigte finden. Weil sich auch die Anforderungen an die unterschiedlichen Berufe ändern, muss ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, das frei von Vorurteilen ist. Außerdem sollte dafür gesorgt werden, dass alle Mitarbeitenden gleichermaßen faire Chancen bekommen. Denn Diskriminierung kann sich sowohl negativ auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten als auch auf ihr gesundheitliches Wohlbefinden auswirken. Letztlich wirkt sich Diskriminierung auch negativ auf das Image der Organisation aus.



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 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 Unternehmen in Deutschland oftmals noch recht homogen. Hier gilt es, mithilfe des Diversity-Ansatzes Routinen aufzubrechen sowie Vorbehalte und Behinderungsängste 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 fit für Veränderungen im Zeitalter der Globalisierung. Interkulturelle Fähigkeiten sind zunehmend gefragt – internationale Kundschaft und Kooperationspartner und international zusammengesetzte Teams sind oftmals schon Alltag.
- ▶ **Vielfalt erzeugt Kreativität:** Nicht nur Organisationen, auch der öffentliche Sektor insgesamt lebt von seiner Fähigkeit, sich und seine 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

2015 wurde das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen durch den Bundestag verabschiedet. Zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen im öffentlichen Dienst des Bundes sowie zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Beruf und Pflege ist zudem in einem Zuge das Bundesgleichstellungsgesetz umfassend novelliert worden. 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. Zum anderen spielt das Thema Work-Life-Balance als Ursache eine wichtige Rolle. Des Weiteren beeinflusst auch hier der Effekt der Stereotypisierung die Wahrnehmung, Auswahl und Beurteilung von Mitarbeiterinnen. 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. Die Bundesverwaltung wird künftig insbesondere verpflichtet, im Gleichstellungsplan konkrete Zielvorgaben für den Frauen- und Männeranteil auf jeder einzelnen Führungsebene festzulegen. Darüber hinaus sind konkrete Maßnahmen vorzusehen, wie diese erreicht werden sollen.



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. Arbeitgeber des öffentlichen Sektors 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 Betrieben, 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 Konflikte 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 Win-win-win-Situation: Denn letztendlich profitieren neben den Beschäftigten 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 outsourct 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 Aufstiegschan-
- cen 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.
- ▶ **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.

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.





Beispiele und Ideen aus der Praxis

Individuelle Bedürfnisse – individuelle Lösungen: Gesundheitsmanagement für Frauen, Tarif- und Teilzeitkräfte bei der Polizei

► Ein Interview mit Werner Schwarz, Koordinator Gesundheitsmanagement bei der Polizeidirektion Osnabrück

Schon länger bietet die Polizeidirektion Osnabrück ihren Mitarbeitenden ein flächendeckendes Gesundheitsmanagement. Nun wurde gezielt geprüft, ob die Angebote auch die weiblichen Beschäftigten erreichen – die mit einem Anteil von ca. 20 Prozent die Minderheit der Belegschaft stellen. Das Ergebnis: In einigen Bereichen fühlten sich einzelne Beschäftigtengruppen benachteiligt. Mit individuellen Lösungen soll das nun geändert werden.

Wie kam es dazu, dass Sie die Gesundheit der Frauen in Ihrer Polizeidirektion gezielt ins Auge fassten? In einem Gespräch kamen unsere Gleichstellungsbeauftragte Frau Sievers und ich zu dem Ergebnis, dass wir unser Gesundheitsmanagement einmal daraufhin überprüfen sollten, ob es auch für unsere Kolleginnen passgenau und nützlich ist. Dahinter stand die Überlegung, dass Frauen und Männer möglicherweise unterschiedliche Belastungen im Arbeitsalltag erleben, unterschiedlich damit umgehen und auch unterschiedliche Ressourcen mitbringen. Unsere jährlichen Frauenversammlungen boten eine gute Gelegenheit, um das Thema in den Fokus zu rücken. Unser primäres Ziel war, das Instrumentarium unseres Gesundheitsmanagements zu überprüfen. Erreichen wir damit auch die weiblichen Kollegen, die in Gesundheitszirkeln und Workshops grundsätzlich in der Minderheit sind? Müssen wir das Angebot erweitern? Außerdem wollten wir herausfinden, ob es im Bereich Gesundheit „Frauenthemen“ gibt, die mit unseren Instrumenten nicht sichtbar gemacht werden konnten, übersehen oder vernachlässigt wurden.

Wie haben Sie das Thema bei den jährlichen Frauenversammlungen angesprochen? Wir haben die Idee im Rahmen unserer persönlichen Vorstellung beschrieben und mit einem Impulsvortrag von Dr. Nadine Pieck (Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover) thematisch gerahmt. Anschließend füllten die Kolleginnen in kleinen Gruppen einen auf die Handlungsfelder bezogenen Fragebogen aus und erarbeiteten gemeinsam Schwerpunktthemen. Leitfragen waren dabei, welches Thema als problematisch angesehen wird, wie eine optimale Situation aussehen würde, welche Hemmnisse und Widerstände dieser Wunschsituation entgegenstehen und was erste Schritte auf dem Weg zu Lösungsansätzen sein könnten. Die Ergebnisse wurden von den Gruppen im Plenum vorgestellt. Hierbei waren Vertreterinnen und Vertreter der obersten Führungsebene aus der Polizeidirektion anwesend, die so die Ergebnisse aus erster Hand mitbekamen. Gleichzeitig wurde so das Signal an die Beschäftigten gesendet, wie wichtig das Thema auch für die Behördenleitung ist.



Werner Schwarz



Helen Sievers

Sie waren überrascht, als die Ergebnisse aus den Workshops vorlagen. Warum? Zunächst zeigte sich, dass die für Frauen relevanten Themen im Bereich Gesundheit deckungsgleich mit den von uns ohnehin behandelten Themen sind, unser Gesundheitsmanagement also nicht an den Kolleginnen vorbeigeht. Neu und entscheidend für uns war jedoch die Erkenntnis, dass sich Teilzeitkräfte und Tarifangestellte in einigen Bereichen benachteiligt fühlen. Das betrifft vor allem Punkte wie die berufliche Weiterbildung und Weiterentwicklung, Informationsvermittlung und die Aufgabenverteilung. Da 95 Prozent der Teilzeitkräfte bei der Polizei weiblich sind, könnte hier also doch eine mittelbare Benachteiligung der Frauen vorliegen – nämlich aufgrund der Beschäftigungsform und weniger wegen des Geschlechts an sich.

Es ist also deutlich geworden, dass der gelebte Umgang mit Teilzeitbeschäftigten in der Organisation zu Nachteilen für die Betroffenen führt. Wie sind Sie mit den Ergebnissen umgegangen? Die Ergebnisse wurden im nächsten Schritt bei der Führungskräfte tagung vorgestellt. Die Dienststellenleitungen erhielten den verbindlichen Auftrag, bis Ende des Jahres 2015 Gespräche mit allen teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen sowie mit den Beschäftigten zu führen, deren Bedürfnisse herauszufinden und gemeinsam mit ihnen Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Wie die Gespräche gestaltet werden und welche Maßnahmen sich daraus ergeben, ist den Dienststellen freigestellt. Beides wird jedoch dokumentiert und evaluiert. Insbesondere soll in den Gesprächen geprüft werden, inwiefern eine flexiblere Gestaltung von Teilzeitarbeit möglich ist und wie auch bei Teilzeit- und Tarifbeschäftigten die Möglichkeiten für Aufstieg und Weiterbildung verbessert werden können. Ziel ist, dass sich diese Art von Gesprächen etabliert und zum Selbstläufer wird, dass unser Projekt also nur der Auftakt zu einem dauerhaften Prozess ist.

Wie kam das Vorgehen bei weiblichen und männlichen Mitarbeitenden an? Selbstverständlich stand zu Beginn die Frage im Raum: Was soll das überhaupt? Dem konnten wir aber gut begegnen, indem wir in unserem Impulsvortrag unsere Idee und Ziele transparent vorstellten und deutlich machten, dass aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen entwickelt werden sollen. In der Gruppenarbeitsphase waren die Akzeptanz des Projekts und das Engagement der Kolleginnen dann sehr hoch.

Vonseiten der männlichen Kollegen gab es – verständlicherweise – zu Beginn vereinzelt die Sorge, dass Frauen mit einem speziellen Angebot bevorteilt werden. Wir konnten aber deutlich machen, dass wir in erster Linie die für alle bestehenden Angebote des Gesundheitsmanagements optimieren wollen, wovon letztlich alle profitieren. Bei den jetzigen Gesprächen und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Teilzeit- und Tarifkräften werden selbstverständlich auch die betroffenen männlichen Kollegen berücksichtigt.

Sicherlich erleben auch andere Behörden ähnliche Entwicklungen beim Thema Chancengleichheit. Was raten Sie Kolleginnen und Kollegen? Externes fundiertes Fachwissen zum Thema Gleichstellung ist für ein solches Projekt wichtig. Sehr hilfreich war für uns die Zusammenarbeit mit Frau Dr. Pieck von der Universität Hannover.

Zu Beginn des Projekts haben wir die Zusammenhänge von Arbeit, Gesundheit und Gleichstellung praxisnah dargestellt. Dabei haben wir nicht auf vermeintliche Eigenschaften von Frauen und Männern geschaut, sondern auf deren Arbeitssituation, unterschiedliche Anforderungen, Verteilung von Ressourcen. Unser Leitspruch war: Analysiere die Situation – nicht die Person! So haben wir Diskussionen und Widerstände vermieden, die üblicherweise entstehen, weil sich niemand als Opfer sehen oder schuldig fühlen möchte.

Wie sich in Ihrem Projekt gezeigt hat, ist Chancengerechtigkeit auch eine Frage der Anstellungsformen. Wie und wo werden Frauen oder Männer bevorzugt eingestellt und wie wird mit den jeweiligen Beschäftigtengruppen umgegangen? Wie kann es einer Institution gelingen, allen Beschäftigtengruppen gerecht zu werden? Indem sie mehr Individualität wagt! Rahmenbedingungen wie Arbeitszeiten und Weiterbildungsprogramme lassen sich nicht für alle Beschäftigten zentral regeln. In einer ersten Bestandsaufnahme lässt sich sehr gut herausfinden, wo bei den Mitarbeitenden der Schuh drückt. Anschließend sollten in persönlichen Gesprächen gemeinsam Lösungen entwickelt werden. Denn eine größere Flexibilität bedeutet mehr Wohlbefinden bei den Beschäftigten und somit mehr Engagement und Produktivität – eine klassische Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

► Notizen

Arbeitsverdichtung

Kapitel 5



Arbeitsverdichtung

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie unterstütze ich
Beschäftigte konkret,
die überfordert sind?

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

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.
- ▶ 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 des öffentlichen Sektors, 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.

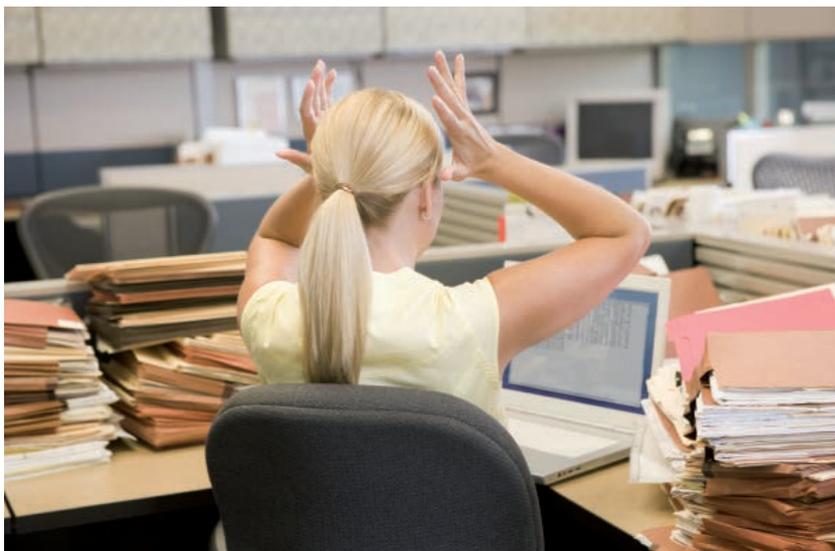
**INFO****„Ich bin dicht!“ – Was ist das eigentlich: Arbeitsverdichtung?**

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.

► **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.

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

► **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 Möglich-

keit, Sabbaticals zu nehmen. Das sind Auszeiten vom Berufsleben: Das Einkommen ist dank Anspargphase 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.

► **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.



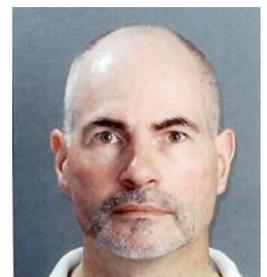
Beispiele und Ideen aus der Praxis

Gute Führung und eine Kultur des Hinsehens – wie Mitarbeitende auch in Phasen der Arbeitsverdichtung gesund bleiben

► Ein Interview mit Olaf Schäfer, Referatsleiter Personal im BMEL

An den beiden Standorten Bonn und Berlin des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) setzen sich rund 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag für gesunde Lebensmittel und eine nachhaltige Bewirtschaftung des ländlichen Raumes ein. Damit beeinflussen sie die Gesundheit und Lebensqualität von rund 80 Millionen Menschen in Deutschland. Um auch als Organisation gesund und leistungsfähig zu bleiben, setzt das BMEL auf flexible Arbeitsverteilung und eine Kultur, in der Mitarbeitende gegenseitig auf sich achten. Welche Rolle Führungskräfte dabei spielen, erläutert Olaf Schäfer im Interview.

Das BMEL engagiert sich seit einigen Jahren verstärkt für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Welche positiven Effekte zeichnen sich ab? Die Stimmungslage und die Kultur im Haus haben sich verändert. Es ist uns gelungen, eine motivierende Arbeitskultur zu schaffen – mit allen Aspekten, wie beispielsweise der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Man kann die Idee, die dahintersteht, auch mit den Worten des „Family Farming“ beschreiben: Wir alle arbeiten bei Erfolg und Misserfolg zusammen. Nur wenn alle mitziehen, lassen sich die Ressourcen sinnvoll nutzen. Seit 2009 führen wir regelmäßig Befragungen durch und können heute sagen, dass die Entwicklungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angekommen sind.



Olaf Schäfer

Daran haben sicherlich auch die Führungskräfte einen Anteil. Wie entscheiden Sie im BMEL, wer für eine Führungsaufgabe infrage kommt? Wir haben eine relativ hohe Hürde zur Übernahme von Führungsverantwortung. Eine dauerhaft gute Beurteilung gründet sich bei uns nicht ausschließlich auf Fachkompetenz. Soziale Kompetenzen und beobachtbares Führungsverhalten sind genauso wichtig. Soweit wir wissen, ist unsere einjährige Probezeit eine der längsten aller Bundesressorts. Am Ende werden Führungskräfte in ihrer Führungsleistung beurteilt – sowohl fachlich als auch mithilfe einer anonymisierten Befragung der unmittelbar betroffenen Beschäftigten in der jeweiligen Arbeitseinheit.

Welche Unterstützung können neue Führungskräfte erwarten? Wir organisieren unter anderem Einführungsveranstaltungen. Hier erfahren neue Führungskräfte, welche Hilfe sie zum Beispiel in Konfliktsituationen von uns erhalten. Für angehende Führungskräfte haben wir weit im Vorfeld der Übernahme von Verantwortung den Workshop „Perspektive Führungskraft“ ins Leben gerufen. Dabei vermitteln Coaches die Erwartungen des BMEL an gute Führung und zeigen in Alltagssituationen die Herausforderungen an Führungskräfte auf – und wie man sich darauf vorbereitet. Außerdem empfehlen wir Führungskräften für ihr persönliches Feedback immer ein Coaching.

Was unternimmt das BMEL, um Mitarbeitende langfristig gesund zu halten? Wir möchten ein Umfeld schaffen, in dem Menschen sich positiv aufgehoben fühlen und damit letztlich gesund und motiviert arbeiten. Wenn ich jeden Tag mit Bauchschmerzen ins Büro gehe, weil ich Angst vor meinen Vorgesetzten oder der Auseinandersetzung mit Beschäftigten habe, oder wenn ich fürchte, meine Aufgaben nicht erfüllen zu können, wird sich das im Zweifel negativ auf meine Gesundheit auswirken. Auch der öffentliche Dienst steht unter Leistungs- und Erwartungsdruck. Wir sind ja kein Elfenbeinturm, an dessen Mauern gesellschaftliche Entwicklungen abprallen. Die Empfindung, unter Druck zu stehen, mit psychischen oder psychosomatischen Auswirkungen, kennen wir genauso wie die Privatwirtschaft.

Sie sprechen das Thema Arbeitsverdichtung an. Wie gehen Sie damit um? Wir versuchen, unsere Kultur im Haus so zu gestalten, dass keine zusätzlichen Drucksituationen geschaffen werden. Arbeitsverdichtung lässt sich natürlich nicht vermeiden. Wir haben allerdings seit Jahren niedrige Krankenstände und eine sinkende Zahl von Überstunden – und das nicht mit mehr Personal und weniger Aufgaben. Offensichtlich haben wir also gewisse organisatorische Hebel richtig gezogen.

Welche Hebel sind das? Führungskräfte werden im Rahmen der subsidiären Führungsverantwortung beispielsweise dazu angehalten, auf die richtige Aufgabenverteilung zu achten. Der höhere Dienst ist häufig stark überlastet. Viele der Aufgaben können Mitarbeitende des gehobenen oder mittleren Dienstes bei genauerer Betrachtung besser und sachgerechter ausführen. Wenn die einen zu viel haben und die anderen zu wenig, hat das oft etwas damit zu tun, dass Arbeit nicht richtig verteilt ist. Deswegen versuchen wir, in Zeiten mit einem extrem hohen Arbeitspensum, wie etwa bei der „Grünen Woche“, Personal flexibel einzusetzen.

Wie würden Sie die Haltung des BMEL beschreiben, die hinter den angesprochenen Maßnahmen steht? Wir wollen mit unserer Philosophie eine Kultur des Hinsehens fördern. Dabei soll jeder Mitarbeitende als Mensch in einem sozialen Umfeld und nicht nur als Arbeitseinheit wahrgenommen werden. Das ist natürlich hauptsächlich Aufgabe der Führungskräfte. Aber auch alle Mitarbeitenden untereinander sollen ein Auge auf sich haben. Wir möchten eine Kultur schaffen, in der wir nicht nur arbeiten, sondern auch ein Stück weit miteinander leben.

► Notizen

► Notizen

Burnout

Kapitel 6



Burnout

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Was kann die Organisation tun, um mich in meiner Führungsverantwortung zu stärken?

Was kann die Organisation tun, um eine erfolgreiche Wiedereingliederung psychisch erkrankter Beschäftigter zu gewährleisten?

Woran erkenne ich, dass Beschäftigte psychisch belastet sind?

WAS KANN ICH TUN, UM PSYCHISCH BELASTETE MITARBEITENDE ZU UNTERSTÜTZEN?

Wie kann ich Mitarbeitende bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer psychischen Erkrankung unterstützen?

Einführung

Burnout – Modewort 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 (Schmerzzustände, 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 die Rückkehr in den Job hat, die sie/er nutzen sollte. Unterstützen Sie aktiv eine stufenweise Wiedereingliederung. Das bedeutet für Sie als Führungskraft zwar einen gewissen Aufwand, aber mit einiger Wahrscheinlichkeit kann sich Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter mit dieser Unterstützung wieder gut an ihrem oder seinem Arbeitsplatz integrieren. Davon profitieren Sie genauso wie die oder der Beschäftigte 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 objektivierte 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 Führungskräftebildungen 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, beispielsweise in Form von Telefonhotlines. Auch Führungskräfte haben hier die Möglichkeit, sich beraten zu lassen, z. B. im Umgang mit psychisch belasteten oder erkrankten Beschäftigten. Das kann sogar in ein langfristigeres Coaching oder in eine Supervision münden.

- ▶ **6. Feste Anlaufstellen schaffen – Vertrauen aufbauen** Wissen, wo man Unterstützung bekommt. Gerade beim Thema psychische Gesundheit sind kompetente und verlässliche 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.

- ▶ **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, die oder 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 die 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.

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

Siehe Arbeitshilfen:
Fahrplan
stufenweise
Wieder-
eingliederung



Beispiele und Ideen aus der Praxis

Wie Coachings den Umgang mit Belastungen erleichtern können

► Ein Interview mit Martina Brückner-Starke, Leiterin Zentrale Koordinierungsstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement, Deutsche Rentenversicherung Bund

Als größter Sozialversicherungsträger in Deutschland ist die Deutsche Rentenversicherung Bund Arbeitgeber für rund 23.000 Menschen. Seit 2014 können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei bevorstehenden besonderen Belastungen ein individuelles Gesundheitscoaching erhalten. Mit einem zertifizierten Coach arbeiten sie in drei Einzel- oder Gruppensitzungen an einer vorher definierten Zielsetzung, um Herausforderungen im Arbeitsalltag besser zu meistern. Der derzeit größte Veränderungsprozess innerhalb der Rentenversicherung – die Umstellung auf ein bundesweit einheitliches IT-System – gab den Anstoß für die Einführung der Gesundheitscoachings. Die Ergebnisse zeigen: Mit Einbettung in den Maßnahmenkatalog des strategisch betriebenen Gesundheitsmanagements können Coachings einen wichtigen Beitrag zu echter Prävention leisten – und wirken darüber hinaus als Türöffner für das Thema psychische Gesundheit. Der messbare Erfolg und die positive Resonanz haben das Angebot zu einem festen Baustein in der Förderung der psychischen Gesundheit gemacht.

Welche Erfahrungen mit dem Thema Burnout gab es in der Vergangenheit, die Sie dazu gebracht haben, individuelle Gesundheitscoachings auf den Weg zu bringen? Das Thema Burnout besitzt unumstritten eine gesellschaftliche Relevanz. Als Deutsche Rentenversicherung Bund kennen wir die Anzahl an Frühverrentungen wegen psychiatrischer Diagnosen extrem gut. Mit den Gesundheitscoachings wollen wir gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vor einer großen Herausforderung stehen, präventiv unterstützen: Es geht um professionelle Begleitung, um ein konkretes Ziel besser erreichen zu können. So vermeiden wir Überlastungen und können auch einem Burnout besser vorbeugen.

Der Anlass für die Coachings war die Umstellung auf ein bundesweit einheitliches IT-System, also ein klassisches Changemanagement-Thema. Welchen Beitrag können Coachings in solchen Phasen der Veränderung leisten? Ein großer Vorteil von Coachings ist, dass sie wirklich individuell sind. Es geht darum, den persönlichen Bedarf an Unterstützung auszuloten, um ans Ziel zu gelangen – also die Herausforderung zu meistern: Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung? Wo bin ich schon gut und wo brauche ich konkrete Unterstützung? Unsere Psyche ist genauso individuell wie unser Körper. Deshalb benötigt sie einen individuellen Blickwinkel und ein individuelles Training. Natürlich können wir Belastungen objektiv messen. Ob sie den Menschen jedoch tatsächlich belasten, ist ganz verschieden.

Drei Termine sind bei der Deutschen Rentenversicherung Bund für die Coachings vorgesehen. An wen richtet sich das Angebot und wie laufen die Coachings ab? Das Angebot richtet sich an fitte Leute, die vor großen Herausforderungen stehen. Jeder kann zu seiner Führungskraft gehen und den Wunsch nach einem Coaching äußern – es muss aber einen konkreten Anlass geben. Der normale Ablauf ist dann so, dass die Coaches sich mit einem persönlichen Vortrag auf



Martina Brückner-Starke

einer Informationsveranstaltung vorstellen. Coach und Beschäftigter müssen einfach zueinander passen. Hat sich ein Coaching-Paar gefunden, telefonieren beide Parteien und klären die Zielsetzung. Für die Einzelcoachings stehen dreimal 60 Minuten zur Verfügung, für die Teamcoachings dreimal 90 Minuten. Anschließend werden die Termine mit einem anonymisierten Fragebogen ausgewertet.

Welche Ergebnisse zeigen die Evaluationen? Die Mitarbeitenden fühlen sich durch die Coachings deutlich stabiler. Wer sich im Vorfeld überlegt, wie er mit Stresssituationen umgeht, trainiert seine Psyche – ähnlich wie einen Muskel. Der Gedanke, dass ich mich auf Stress vorbereiten kann, ist inzwischen bei ganz vielen Beschäftigten angekommen. Die Evaluation der Pilotphase hat durchweg gute Ergebnisse gezeigt – auch wenn der Begriff Coaching bei uns im Haus anfangs keine allzu gute Werbewirkung entfaltet hat.

Was waren die Gründe für den schleppenden Anfang? Die Coachings wurden anfangs als ein sehr langer Prozess wahrgenommen. Dabei sind sie wirklich ein Format mit minimalem Zeitaufwand und können außerdem direkt am Arbeitsplatz umgesetzt werden. Manche Beschäftigte haben auch den Nutzen bezweifelt. Wir hatten das Glück, dass einige Führungskräfte sofort überzeugt waren und das Angebot selbst ausprobiert haben. Dann sprach sich der Erfolg schnell herum. Wichtig ist, die Gesundheitscoachings nicht als Einzelmaßnahmen zu verstehen. Sie müssen Teil einer Strategie sein, damit sie angenommen werden und ihre Sichtbarkeit zunimmt.

Wo stehen Sie inzwischen mit dem Projekt in Sachen Burnout-Prävention? Das Format ist ein so wichtiger Bestandteil geworden, dass es mittlerweile unabhängig von der Einführung des IT-Systems existiert. Darüber hinaus sind die Berührungspunkte mit Themen wie Arbeitsorganisation und psychischer Gesundheit zurückgegangen. Man kann die Dinge jetzt viel offener aussprechen: Es kehrt immer mehr die Auffassung ein, dass psychische Gesundheit ein Thema ist, über das man genauso sprechen kann wie über den kranken Rücken. Das hängt sicher auch mit der Einbettung in unsere Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit zusammen, die wir seit 2014 angelehnt an psyGA verfolgen.

Abschließend die Frage: Was ist Ihr Fazit, das Sie aus dem Projekt ziehen? Wir wollen mit Coachings dazu motivieren, auf die guten Seiten zu schauen – das scheint ansteckend zu sein. Trotzdem mussten wir einen extrem langen Atem haben. Die Einführung der Gesundheitscoachings war ein langwieriger Prozess und echte Knochenarbeit – aber es hat sich gelohnt. Wenn Organisationen ihre Beschäftigten offensiv informieren, erhalten sie auch die gewünschte Resonanz.

► Notizen

► Notizen

Konfliktmanagement

Kapitel 7



Konfliktmanagement

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie erkenne ich
Konflikte
in meinem Team?

WIE GEHE ICH ALS
FÜHRUNGSKRAFT MIT
KONFLIKTEN UM?

Was kann die Organisation tun,
um ein gesundes und
produktives Arbeiten
zu fördern?

Einführung

Konstruktiv mit Konflikten umgehen

Wo Menschen miteinander zu tun haben, da gibt es auch Konflikte. Die werden je nach Typ und Temperament unterschiedlich ausgetragen: wortreich, poltrig, aggressiv, sachlich oder schweigend. Mit Konflikten richtig umzugehen, will gelernt sein. Sich an der Frage „Wer ist schuld?“ die Zähne auszubeißen, ist ebenso wenig hilfreich wie das Durchpeitschen der eigenen Meinung. Bei einem gut gelösten Konflikt haben am Ende beide Seiten das Gefühl, zumindest teilweise ihr Ziel erreicht zu haben: Es entsteht eine Win-win-Situation. Konflikte haben immer auch ihre gute Seite, sie zeigen, wo die Dinge 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, Konflikte 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 schwe-lende, 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 Stammebelegschaft 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.



Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Einmischen oder laufen lassen?** Führungskräfte wissen häufig nicht, ob sie sich bei Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigten einmischen sollen und wann der richtige Zeitpunkt dafür ist. Ihre zentrale Aufgabe ist es, darauf zu achten, dass Ihre 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.
- ▶ **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.

Siehe Arbeitshilfen:

Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation



► **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 Misstrauen 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. Auch im öffentlichen Sektor ist die Nachfrage nach externer Unterstützung in den letzten Jahren beständig gestiegen.





Beispiele und Ideen aus der Praxis

Das Haus des Selbstvertrauens – Konflikte lösen, bevor sie eskalieren

► Ein Interview mit Elmar Diemel, Abteilung Personal, Aus- und Fortbildung beim Kreis Soest

In vielen Arbeitsbereichen von Behörden müssen Mitarbeitende Entscheidungen treffen, die für Bürgerinnen und Bürger schwer nachvollziehbar sind – sei es die Inobhutnahme eines verwahrlosten Tieres, ein unangekündigter Hausbesuch bei vermuteter Gefährdung eines Kindes oder die Ablehnung eines dauerhaften Bleiberechts. In solchen Situationen können Konflikte zwischen Bürgern und Behördenvertretern entstehen, die sich in Beleidigungen, Drohungen oder sogar körperlicher Gewalt äußern. Damit es so weit nicht kommt und Beschäftigte schwierige Situationen von Anfang an deeskalieren, hat der Kreis Soest ein umfassendes Konzept zum Konfliktmanagement umgesetzt. Das Konzept vereint präventive Maßnahmen, bietet aber auch Unterstützungsangebote für den Fall, dass ein Konflikt bereits zum Stressor geworden ist.

Was war die Ausgangssituation, in Sachen Konfliktmanagement aktiv zu werden? Situationen mit Konfliktpotenzial lassen sich in einer Kommunalverwaltung mit Publikumsverkehr nicht immer vermeiden. In vielen Situationen aber können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Verhalten verhindern, dass der Konflikt stufenweise eskaliert. Es gab bei uns schon lange einzelne Maßnahmen wie beispielsweise Trainings, in denen die Beschäftigten genau das lernen sollten. Das Problem war, dass diese Maßnahmen nicht gut ineinandergriffen, teilweise inhaltlich nicht zusammenpassten und nicht immer auf den Arbeitsalltag übertragbar waren. Es gab daher den Wunsch nach einem Gesamtkonzept mit aufeinander abgestimmten Maßnahmen.



Elmar Diemel

Welche konkreten Ziele haben Sie mit den Maßnahmen verfolgt? Oberstes Ziel ist es natürlich, keine Konflikte mit körperlicher oder psychischer Gewalt mehr entstehen zu lassen. Im Idealfall wird jeder sich entwickelnde Konflikt so früh gelöst, dass beide Parteien am Ende als Gewinner hervorgehen. Doch auch wenn das nicht geklappt hat und sich ein Konflikt zu einer negativen Belastung für Mitarbeitende entwickelt hat, soll die oder der Betroffene wissen, wie damit umzugehen ist, und Unterstützung zum Beispiel bei der Erstattung von Strafanzeigen erhalten. Wichtig war, dass die einzelnen Maßnahmen zwar ineinandergreifen, aber dennoch bedarfsorientiert angewendet werden können. In jedem Arbeitsbereich sind die Konfliktsituationen anders. Beschäftigte im Außendienst stehen vor ganz anderen Herausforderungen als Mitarbeitende im Büro. Alle sollten die passende Unterstützung für genau ihre Situation bekommen.

Ihr Gesamtkonzept nennt sich „Haus des Selbstvertrauens“. Wie kann man sich die Umsetzung in der Praxis vorstellen? Das Dach des Hauses ist unser gemeinsames Verständnis von einem guten Umgang miteinander. Die vier Säulen des Hauses bilden konkrete Maßnahmen: Erste Säule ist eine schriftliche Arbeitshilfe. Hier finden die Beschäftigten viele hilfreiche Informationen und Antworten auf Fragen wie: Was wird von Mitarbeitenden erwartet? Was wird von Bürgerinnen und Bürgern erwartet? Was können die Beschäftigten von der Behörde erwarten und auf welche Unter-

stützung können sie sich verlassen? Die zweite Säule bilden Informationsveranstaltungen, bei denen das Konzept und seine Maßnahmen vorgestellt, aber auch Informationen zur Rechtslage vermittelt werden. In Säule drei finden Trainings statt, die genau auf Abteilung und Einsatzbereich zugeschnitten sind. Erfahrene Rollenspieltrainer der Polizei gehen darin auf konkrete Problemstellungen ein. Die Trainings werden in Säule vier vertieft, indem die Trainerinnen und Trainer die Beschäftigten an den Arbeitsplatz begleiten und dort Tipps geben, wie der Arbeitsplatz sicherer gestaltet werden kann. Unterbau unseres Hauses sind organisatorische und technische Maßnahmen. So wurden beispielsweise die Dienstpläne so geändert, dass in gefährdeten Bereichen kein Beschäftigter mehr alleine vor Ort ist. An einigen Arbeitsplätzen wurden Notrufknöpfe, Pfefferspray oder Schutzwesten eingeführt.

Wie haben die Beschäftigten das Projekt angenommen? Das Projekt wurde von den Beschäftigten sehr gut angenommen, was wir an der hohen Teilnehmerzahl sowie den positiven Rückmeldungen aus den Trainings sehen konnten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter melden uns zurück, dass sie sich sicherer fühlen. Eine umfassende Evaluation des Projekts zusammen mit einer Fachhochschule ist derzeit in Planung.

Gab es auch Schwierigkeiten und wenn ja, wie sind Sie diesen begegnet? Zum einen sind wir ein sehr breites Haus mit unterschiedlichsten Ausgangssituationen und Herausforderungen beim Thema Sicherheit. Außerdem sind unsere räumlichen und baulichen Möglichkeiten begrenzt. Einige unter Sicherheitsaspekten sinnvolle Maßnahmen zum Beispiel in Bezug auf die Raumgestaltung lassen sich einfach nicht umsetzen. Größte Schwierigkeit war jedoch der Umgang mit der ohnehin schon hohen Arbeitsbelastung der Beschäftigten. Infoveranstaltungen und Trainings als zusätzliche Termine in den Arbeitsalltag zu integrieren, war eine Herausforderung. Wir begrenzen deshalb die Maßnahmen, etwa Auffrischungstrainings, auf einen Termin im Jahr. Außerdem versuchen wir, den unterschiedlichen Arbeitszeiten auch von Teilzeitkräften gerecht zu werden, indem wir Trainings beispielsweise auf zwei halbe Tage statt einen ganzen Tag legen.

Welche Tipps geben Sie anderen Behörden, die ebenfalls das eigene Konfliktmanagement verbessern wollen? Ganz wichtig ist, die Beschäftigten früh miteinzubinden, denn sie können viel hilfreichen Input liefern. Außerdem schafft dies Akzeptanz für das Vorhaben. Wir haben beispielsweise die Arbeitshilfe schon im Entwurfsstadium an die Mitarbeitenden gegeben und Feedback aus den Trainings und Arbeitskreisen einfließen lassen. Die verschiedenen Maßnahmen sollten außerdem in ein Gesamtkonzept passen und ineinandergreifen. Sie sollten praxisnah sein, also aus konkreten Situationen im Arbeitsalltag entwickelt werden, und bedarfsgerecht, also für einzelne Bereiche und Abteilungen angepasst werden.

Was war für Sie die wertvollste Erkenntnis aus dem Projekt? Mich hat besonders beeindruckt, wie viele Mitarbeitende sich eingebracht und engagiert haben. Wir spüren richtig, dass unser Konzept ein Konzept der Beschäftigten ist und nicht eines, das ihnen von der Personalabteilung vorgesetzt wurde.

► Notizen

► Notizen

Change Management

Kapitel 8



Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie gestalte ich
den Wandel positiv?

WIE UNTERSTÜTZE ICH
MEINE BELEGESCHAFT IN
VERÄNDERUNGSPROZESSEN?

Wie kann eine Organisation
verantwortungsvoll
mit Veränderungsprozessen
umgehen?

Einführung

Damit Wandel nicht zum Stillstand wird

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





So kann die Organisation ihre Beschäftigten unterstützen:

9 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 Personalver-
- sammlung 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 Schlüsselement für den Erfolg. Die Führungsetage muss sich ständig abstimmen und in Zeiten des Wandels eine gemeinsame Sprache sprechen. Sonst werden die Beschäftigten verunsichert und die konkreten Ziele verwässern. Allerdings sollten Sie als Führungskraft auch ein offenes Ohr haben und Partizipation ermöglichen.

- ▶ **6. Wandel dynamisch gestalten** Nicht alle Folgen eines Veränderungsprozesses sind von Beginn an absehbar oder erwünscht. Tiefgreifende 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 Organisationen 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.



Beispiele und Ideen aus der Praxis

Veränderung langfristig begleiten – Change Management ohne Überforderung

► Ein Interview mit Andrea Hufnagel, Betriebspsychologin und Change-Beraterin beim Deutschen Patent- und Markenamt

Das Deutsche Patent- und Markenamt (DPMA) in München hat eines der größten IT-Vorhaben in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt: 2011 löste eine elektronische Schutzrechtsakte die Papierakte im Bereich der Patente und Gebrauchsmusterbearbeitung ab. Für etwa 1.200 teils langjährige Beschäftigte änderte sich der Arbeitsalltag grundlegend. Begleitet wurde der herausfordernde Prozess von einem umfassenden Programm, das bereits zwei Jahre vor der technischen Neuerung ansetzte. Mithilfe einer Betriebspsychologin und vielfältiger Maßnahmen konnte das DPMA die IT-Umstellung termingerecht und erfolgreich umsetzen.

Vor welche Herausforderungen stellte die Umstellung auf die elektronische Akte Ihre Beschäftigten? Die Arbeitsweise der Beschäftigten änderte sich völlig. Sie mussten lernen, die neue Technik zu bedienen, der ganze Arbeitsablauf funktioniert jetzt elektronisch. Etwa 170 Beschäftigte waren zusätzlich von organisatorischen Veränderungen betroffen, etwa in Form einer veränderten Ablauforganisation, neuer Aufgabenzuschneide, neuer Teams oder Vorgesetzter. Rund 150 Arbeitsplätze fielen durch die Umstellung ganz weg. Es bestand die Gefahr, dass Beschäftigte, die teilweise seit Jahrzehnten ein und dieselbe Arbeitsweise gewohnt waren, mit den Veränderungen überfordert waren. Das kann auf Dauer zu psychischen Problemen führen. Außerdem hatten wir Sorge, dass sich Widerstand bildet. Eine „Das mache ich nicht mit“-Haltung in einer Phase, in der sogar mehr Engagement gefordert ist, wäre für die Umsetzung des Vorhabens ein riesiges Problem geworden.



Andrea Hufnagel

Was wollten Sie mit der Einführung eines Change Managements konkret erreichen? Hauptziel war, die IT-Umstellung und die damit verbundenen organisatorischen und personellen Veränderungen termingerecht und erfolgreich umzusetzen. Auf psychosozialer Ebene ging es darum, die Beschäftigten mitzunehmen. Mein Wunsch war, dass jede und jeder Einzelne den Prozess mitgeht, und zwar mit Kopf, Hand und Bauch. Wir mussten also dafür sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Veränderungen und ihre Notwendigkeit verstehen, für die neuen Aufgaben gut qualifiziert sind und sich mit diesen identifizieren, ohne überfordert zu sein.

Welche Maßnahmen waren Teil Ihres Change Managements? Zunächst haben wir analysiert, welche Veränderungen welche Beschäftigten betreffen und passende Angebote für die einzelnen Gruppen entwickelt. Wichtiger Bestandteil des Programms war die Qualifizierung. Zusätzlich zu den technischen und fachlichen Schulungen haben wir deshalb Trainings zu Themen wie Umgang mit Stress und Ergonomie am Bildschirm, Coachings für Führungskräfte sowie Teamentwicklungsmaßnahmen angeboten. Führungskräfte erhielten darüber hinaus spezielle Schulungen zum „Führen in Veränderungsprozessen“. Außerdem berichteten Beraterinnen und Berater regelmäßig aus dem Arbeitsalltag der einzelnen Bereiche, wir führten zu verschiedenen Zeitpunkten eine Befragung bei

den Betroffenen durch und die neuen oder veränderten Arbeitsplätze wurden im Sinne einer Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich der psychischen Belastung beurteilt. So fielen uns Probleme und Schwierigkeiten rechtzeitig auf und wir konnten gegensteuern, etwa indem wir Informations- und Kommunikationsprozesse verbesserten, Schulungsangebote ergänzten oder Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze anpassten. Zu guter Letzt haben wir den Beschäftigten unsere Anerkennung für ihr Engagement und die erfolgreiche Umstellung gezeigt. Unter dem Motto „Gemeinsam geschafft – gemeinsam unterwegs“ veranstalteten die betroffenen Bereiche einen zusätzlichen Betriebsausflug.

Woran machen Sie den Erfolg Ihres Change Managements fest? Wir haben unser Hauptziel erreicht: Die IT-Umstellung erfolgte termingerecht und ohne größere Schwierigkeiten. Dabei gab es keine signifikante Zunahme von Fehlzeiten und auch keinen erhöhten Beratungsbedarf bei mir als Betriebspsychologin. Aus unserer Beschäftigtenbefragung haben wir positives Feedback bekommen. Die Mehrheit der Mitarbeitenden gab an, dass sie trotz der enormen Veränderungen wieder eine Arbeitsroutine entwickelt haben. Wichtigster Indikator für mich ist aber, dass mittlerweile bei anderen Veränderungsprozessen der Wunsch nach einem begleitenden Change Management aus der Belegschaft selbst kommt. Das zeigt mir, dass die Mitarbeitenden die Maßnahmen angenommen und ihren Wert erkannt haben.

Gab es auch Hürden oder Widerstände, denen Sie begegnen mussten? Ein Problem war, dass das technische Projekt und das Begleitprojekt als getrennte Projekte aufgesetzt waren. Das IT-Projekt hatte verständlicherweise die technische Terminierung im Blick. Wir fragten eher: Wann sind die Beschäftigten so weit? Natürlich sorgte auch die Umstellung selbst für Herausforderungen, die wir jedoch durch unsere Feedbackschleifen rechtzeitig erkannt haben. In einem Fachbereich mit besonders tiefgreifenden Veränderungen herrschte zeitweise große Überforderung. Das konnten wir durch hausinterne personelle Unterstützung lösen. Außerdem stellten wir fest, dass die neue elektronische Arbeitsweise einen psychologischen Nachteil hat: Die Beschäftigten konnten nicht mehr sehen, wie viele Akten sie an einem Tag bearbeitet haben. Das Gefühl, „etwas weggearbeitet zu haben“, war verschwunden. Deshalb integrierten wir in den digitalen Arbeitsablauf eine Visualisierung der erledigten Tätigkeiten. Insgesamt haben wir für fast alle Schwierigkeiten eine gute Lösung gefunden.

Welche Tipps würden Sie anderen Behörden geben, die vor einer ähnlich umfangreichen Umstellung stehen? Für einen solch umfassenden Change-Prozess ist eine neutrale Person nötig, die die Ebenen miteinander verbindet, von allen akzeptiert wird und Entscheidungen und Probleme von oben nach unten und umgekehrt vermitteln kann. Eine externe Beratung kann das in meinen Augen nicht leisten, denn man muss vor Ort sein und den Arbeitsalltag kennen. Entscheidend ist außerdem die Unterstützung der unmittelbar Führenden, denn diese sind ganz besonders gefordert – fachlich und als Vorgesetzte.

Häufig sind Beschäftigte skeptisch gegenüber neuen Entwicklungen und bestehende Schwächen kommen ans Licht. Wie sind Sie damit umgegangen? Nicht nur die Veränderungen des eigentlichen Change-Prozesses müssen gut kommuniziert werden, sondern auch die begleitenden Maßnahmen. Gut gemeinte Angebote kommen bei der Belegschaft nicht immer gut an. Gerade Angebote, die in Richtung Psyche oder Teamentwicklung zielen, können falsch verstanden werden. Vorbehalte wie „Die trauen uns das nicht zu“ oder „Die glauben, wir kämen nicht miteinander aus“ müssen früh ausgeräumt werden, indem den Beschäftigten der Sinn der Maßnahmen verständlich erklärt wird. Ein Change-Prozess muss kontinuierlich korrigiert und angepasst werden. Dazu haben wir immer wieder geschaut, wie es den Mitarbeitenden gerade geht und wie wir sie unterstützen können.

► Notizen

► Notizen

Emotionale Überforderung

Kapitel 9



Emotionale Überforderung

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie unterstütze ich
Mitarbeitende
in besonderen sozial-emotionalen
Arbeits- und
Lebenssituationen?

Welche Möglichkeiten hat
die Organisation,
ihre Beschäftigten im Umgang mit
schwierigen Arbeits- und
Lebenssituationen
zu stärken?

Einführung

Wenn die Gefühle leiden ...

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

Davon betroffen sind zum Beispiel Pflegekräfte in Altenpflegeeinrichtungen, die alltäglich mit Leid, Sterben und Tod zu tun haben. Oder 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 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 Sektor 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, zum 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: Pflegerberufe

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 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 und 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, deswegen 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 Frühstücksbuffet 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.

► **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 weiter-

zuentwickeln 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 Entwicklung.

Siehe Arbeitshilfen:

Das leistet ein
Employee Assistance
Program (EAP)



Beispiele und Ideen aus der Praxis

Keine Angst vor der Angst – ein Betreuungsnetzwerk für Einsatzkräfte nach psychisch belastenden Situationen

- Ein Interview mit Holger Hoffmann, Kontroll- und Streifenbeamter und Peer (Ansprechpartner) für die psychosoziale Notfallversorgung bei der Bundespolizeiinspektion Bad Bentheim

Einsatzkräfte der Bundespolizei stehen im Arbeitsalltag immer wieder vor emotional belastenden Situationen. Vor allem im Bereich von Bahngleisen – für die deutschlandweit die Bundespolizei zuständig ist – können Zugunglücke und Suizide die Beamtinnen und Beamten psychisch überfordern. Die Bundespolizei hat deshalb ein Betreuungssystem eingeführt, bei dem speziell ausgebildete Einsatzkräfte ihren Kolleginnen und Kollegen Hilfestellung in negativ belastenden Situationen bieten.

Was gab den Ausschlag, ein Betreuungssystem für die Einsatzkräfte einzuführen? Bis zum großen ICE-Unglück in Eschede 1998 gab es bei der Bundespolizei keine internen Ansprechpartner für psychisch belastende Situationen, sondern es kamen externe Notfallseelsorger zu Hilfe. Nach dem Zugunglück fiel die Entscheidung, auch ein internes Betreuungssystem zu entwickeln. Nicht nur Großeinsätze wie dieser, sondern auch kleinere Einsätze im Alltag können psychische Reaktionen auslösen und überfordernd sein. Deshalb erschien es sinnvoll, dauerhaft vertrauenswürdige Ansprechpartner bereitzustellen. Hierzu initiierte der Sozialwissenschaftliche Dienst Walsrode unter Leitung des Diplom-Psychologen Dr. Andreas Bräuner ein Pilotseminar zur Qualifizierung von psychosozialen Fachkräften und Peers. Daraus entwickelte sich ein bundesweit etabliertes Netzwerk, welches vom zuständigen Leiter des jeweiligen regionalen Sozialwissenschaftlichen Dienstes fachlich koordiniert wird.

Welche Ziele verfolgt die Bundespolizei mit dem Projekt? Ziel ist, jede Kollegin und jeden Kollegen nach einem belastenden Erlebnis zeitnah zu betreuen, damit keine psychischen Erkrankungen und Traumata entstehen. So wollen wir die Dienstfähigkeit erhalten, aber auch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Beamtinnen und Beamten fördern. Durch das Gefühl, nicht allein zu sein, und durch die Vermittlung von Hintergrundwissen wollen wir die Angst vor den Reaktionen des eigenen Körpers und der Psyche nehmen.

Wie wurde das Betreuungssystem eingeführt? Für die Bundespolizeiinspektion Bad Bentheim wurden ein Kollege und ich ausgewählt, um uns als Peers – als Ansprechpartner bei psychischen Belastungen – qualifizieren zu lassen. Wir wurden dann in Seminaren nach Standards der Bundesvereinigung Stressbearbeitung nach belastenden Ereignissen (SbE) ausgebildet. Experten wie Notfallseelsorger und spezialisierte Psychologen haben uns Hintergrundwissen zum Thema Stress sowie zu körperlichen und psychischen Reaktionen vermittelt. Themen waren außerdem Gesprächsführung und der Umgang mit belasteten und traumatisierten Personen.



Holger Hoffmann

Als Peer betreuen Sie Kolleginnen und Kollegen in belastenden Situationen. Wie läuft das in der Praxis ab? Wir Peers vom Sozialwissenschaftlichen Dienst Walsrode werden über jeden potenziell belastenden Einsatz in unserem Bereich informiert und kontaktieren proaktiv die beteiligten Einsatzkräfte mit dem Angebot für ein Gespräch. Außerdem können sich die Kolleginnen und Kollegen jederzeit persönlich, telefonisch oder über ein E-Mail-Postfach an uns wenden. Im vertraulichen Gespräch arbeiten wir dann gemeinsam das Erlebte auf. Falls unsere Kenntnisse für die Situation nicht ausreichen, vermitteln wir natürlich auch an psychologische Expertinnen und Experten, beispielsweise an den Psychologen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes, der ggf. weitere Kontakte herstellt. Die Einsatzkräfte können sich auch an Peers anderer Dienststellen innerhalb des Regionalteams Nord wenden, wenn ihnen das aus Diskretionsgründen lieber ist.

Zu Beginn war die Skepsis sehr groß. Wie sind Sie Vorbehalten begegnet? Klischees wie „Polizisten weinen nicht“ sind leider weit verbreitet und auch der Begriff „Psyche“ ist oft negativ behaftet. Nach und nach entwickelt sich aber eine größere Offenheit für das Angebot und psychische Belastung ist in unserer Dienststelle kein Tabuthema mehr. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Gespräche den Einsatzkräften wirklich guttun und sie sichtbar entlasten. Das erzählen sie auch ihren Kolleginnen und Kollegen, wodurch sich Vorbehalte nach und nach abbauen.

Mittlerweile wird das Angebot von den Einsatzkräften gut angenommen. Woran liegt das Ihrer Meinung nach? Ein Erfolgsfaktor ist sicherlich, dass wir Peers selbst Einsatzkräfte sind, die die belastenden Situationen kennen und deshalb nachempfinden können. Als hilfreich hat sich erwiesen, im Arbeitsalltag das Eis zu brechen, Kolleginnen und Kollegen auf persönliche Dinge anzusprechen und das Gespräch zu suchen. In Situationen, die nicht als „Beratungsgespräch“ deklariert sind, kommen oft auch ältere Erlebnisse auf, die anschließend zusammen aufgearbeitet werden können.

Welche Tipps würden Sie anderen Institutionen geben, die ihre Einsatzkräfte ebenfalls besser unterstützen wollen? Hilfreich ist sicher ein Austausch mit anderen Partnern in ähnlicher Situation, die bereits eine Betreuung haben – beispielsweise die Feuerwehr oder das THW. Außerdem sollte man die Situation der eigenen Einsatzkräfte genau kennen und diese zielgerichtet ansprechen. Dazu ist es natürlich gut, wenn der erste Ansprechpartner den Arbeitsalltag kennt. Ganz wichtig ist auch, dass die Vorgesetzten hinter dem Projekt stehen, denn sie müssen die Umsetzung ermöglichen – etwa indem sie Einsatzkräfte zeitweise für die zusätzliche Aufgabe freistellen.

Was war für Sie die wertvollste Erfahrung in dem Projekt? Am schönsten ist für mich, zu sehen und zu spüren, dass ich den Kolleginnen und Kollegen wirklich helfen kann, dass sie oft befreit und entlastet aus den Gesprächen gehen.

Belastende Erlebnisse lassen sich in Berufen wie Ihrem nicht verhindern. Inwieweit kann man auch präventiv tätig werden und auf solche Situationen vorbereiten? Ich denke, das ist nur bedingt möglich. Rollenspiele und Trainings helfen zwar, die Situationen vorher ein wenig zu kennen, sind aber nie mit dem tatsächlichen Einsatz vergleichbar – alleine, weil körperliche Reaktionen wie die Produktion von Adrenalin fehlen. Hilfreicher ist, Einsatzkräfte gut über Stress an sich und die Reaktionen im Körper aufzuklären. Wenn die Beamtinnen und Beamten einschätzen können, ob beispielsweise Schlafstörungen und Alpträume nach einem Einsatz normal sind und wann sie sich Hilfe holen sollten, nimmt ihnen das die Angst vor der Angst und sie fühlen sich auch während des Einsatzes sicherer.

► Notizen

► Notizen

Selbstmanagement

Kapitel 10



Selbstmanagement

Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Was kann die Organisation tun, um ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten zu fördern?

Wie gehe ich als Führungskraft mit meiner eigenen Gesundheit um, insbesondere in Phasen von hoher Beanspruchung?

WAS KANN DIE ORGANISATION TUN, UM ÜBERFORDERUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZU VERMEIDEN?

Einführung

So bleiben Sie und Ihr Team leistungsstark

Auf Ihnen als Führungskraft lastet ganz besondere Verantwortung: Einerseits stehen Sie selbst unter steigendem Erfolgs- und Zeitdruck und leiden unter zunehmender Arbeitsverdichtung. Andererseits müssen Sie Ihre Beschäftigten motivieren, die Aufgaben bestmöglich zu erfüllen und Höchstleistungen zu bringen. Und dabei sollen Sie immer ein offenes Ohr für gestresste Beschäftigte haben. Schnell kann das zu Überforderung führen. Ein ganz normaler Arbeitstag geht meistens auch am Feierabend weiter. Wer dabei ständig erreichbar ist, auf Smartphone & 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 irrelevant ist – freundlich absagen. Und: Eine Sitzung ohne Protokoll und Ergebnisse für nächste Arbeitsschritte ist überflüssig.
- ▶ **5. Das 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 zwingen 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 Organisation 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.

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.
- ▶ **2. Führen kann man lernen: Führungskräftebildungen** Wie lässt sich das Thema Gesundheit in den Führungsalltag integrieren? Spezielle Trainings unterstützen Führungskräfte dabei. Denn motivierte, leistungsfähige und gesunde Vorgesetzte schaffen die Voraussetzungen für leistungsbereite und gesunde Beschäftigte. Die Teilnehmer der Schulungen lernen einen Führungsstil, der die Gesundheit ihrer 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.
- ▶ **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

den 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

Qualifizierte Beratung im Kollegenkreis – ein niedrigschwelliges Angebot für belastete Mitarbeitende

- **Interview mit Stefanie Cohnen, Sozialer Dienst, Ministerium für Inneres und Kommunales Nordrhein-Westfalen, Dr. Sven Hollmann, Referent für Gesundheitsmanagement, Finanzministerium Nordrhein-Westfalen**

Viele Organisationen sind beim Umgang mit psychischen Problemen ihrer Beschäftigten überfordert. Wer ist die richtige Ansprechperson? Wann benötigen Betroffene professionelle Unterstützung? Das Projekt Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner (SAP) stößt in genau diese Informationslücke. Ursprünglich für die Polizei entwickelt, wurde es im Jahr 2000 – zunächst als Pilotprojekt – vom Finanzministerium NRW sowie vom Ministerium für Inneres und Kommunales NRW übernommen. Nicht Psychotherapie, sondern eine unkomplizierte Ersthilfe durch speziell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das Angebot an Betroffene.

Das Projekt klingt ungewöhnlich: Mitarbeitende können sich bei psychischen Problemen an die Kollegin oder den Kollegen wenden. Was ist der Vorteil für Betroffene?

Cohnen: Die Hemmschwelle ist geringer. Mitarbeitende gehen eher auf eine Kollegin oder einen Kollegen zu und teilen mit, wenn sie sich nicht gut fühlen. Im Gespräch können sich dann tiefer liegende Gründe zeigen. Der Beratungsansatz hat auch viel mit Selbsthilfe zu tun: Ich muss mir im Gespräch die möglichen Gründe für das eigene Befinden erarbeiten. Ein persönlicher Kontakt ist unseren Erfahrungen nach ein echter Vorteil gegenüber telefonischen Beratungen.

Hollmann: Externe Beratungsstellen haben zudem den Nachteil, dass sie die Abläufe und Strukturen bei uns im Haus nicht kennen. Das kann dazu führen, dass die Ergebnisse nicht umsetzbar sind. Die Beratung wird dann als weniger kompetent empfunden.

Das Beratungsmodell wurde ursprünglich für die Polizei entwickelt. Gab es Bedenken, das Projekt auf andere Organisationsbereiche zu übertragen?

Cohnen: Gerade am Anfang gab es große Unsicherheiten bei den Führungskräften. Eine Befürchtung war, dass sie teilweise von ihren Aufgaben als Ansprechpersonen für die Belange der Mitarbeitenden entbunden sind, wenn Probleme bei den SAP abgeladen werden. Unsere Erfahrungen haben jedoch gezeigt: Mit bestimmten Problemen gehen Mitarbeitende nicht zu einer Führungskraft. Gerade bei Krisen im privaten Bereich benötigen die Betroffenen fachlich kompetente Ansprechpersonen. Unsere Führungskräfte werden dafür nicht ausgebildet.



Stefanie Cohnen



Dr. Sven Hollmann

Psychische Erkrankungen sind ein sensibles Thema und gehen nicht selten mit Schamgefühl einher. Wie stellen Sie sicher, dass die SAP das nötige Fingerspitzengefühl besitzen?

Cohnen: Die Behörden schlagen zunächst geeignete Mitarbeitende vor. SAP sollten einfühlsam und kommunikativ sein – und einen bestimmten Beliebtheitsgrad mitbringen. Verschwiegenheit und Vertrauenswürdigkeit sind auch wichtig. Diese Kolleginnen und Kollegen laden wir zu einem Assessment ein. In einem Interview fragen wir außerdem nach der Motivation und versuchen, gemeinsam herauszufinden, wie gefestigt die Person ist. Bei selbst sehr stark belasteten Menschen besteht die Gefahr, dass sie sich mit dem Projekt selbst therapieren möchten. In einem Rollenspiel konfrontieren wir die Bewerberinnen und Bewerber dann mit einem realen Fall.

Was lernen die neuen SAP in der dreijährigen Ausbildungszeit?

Hollmann: Schwerpunkt der Ausbildung sind zunächst Beratungsmethoden: Die Mitarbeitenden erproben zum Beispiel bestimmte Fragetechniken und aktives Zuhören. Außerdem setzen sie sich mit klassischen Problemstellungen auseinander: Aus unseren Statistiken kennen wir die häufigsten Anliegen wie Suchterkrankungen, Stress und Überlastung sowie Konflikte. Auch ein zweitägiges Selbstreflexionsseminar gehört zur Ausbildung. Bei uns steigen SAP schon nach dem zweiten Ausbildungsseminar, also ein halbes Jahr nach Beginn der Ausbildung, in die Beratung ein. Das hat den Vorteil, dass Beratungserfahrungen noch in der Ausbildung reflektiert werden können.

Die eigene Kollegin oder den eigenen Kollegen zu beraten, ist am Anfang sicher keine leichte Aufgabe.

Hollmann: Deshalb behandeln wir das eigene Rollenverständnis als SAP auch in der gesamten Ausbildung. Als Kollegin oder Kollege anderen ein Beratungsangebot zu machen, stellt Herausforderungen an die eigene Rolle. Die Mitarbeitenden sind ja genauso Teil der Organisation wie die Betroffenen – mit den typischen Anforderungen an ihre Arbeit und den gleichen Hierarchien. Betroffene und SAP teilen sich ja eine Dienststellenleitung. Ob die Begleitung erfolgreich war oder nicht: Man arbeitet trotzdem die nächsten zehn Jahre im gleichen Haus zusammen und begegnet sich beim Betriebsausflug oder in der Kantine.

Wo liegen die Grenzen der Beratung durch die SAP?

Hollmann: Die SAP können und sollen keine Therapie durchführen. Die Grenzen der Erstberatung sind klar: Jemand mit einer akuten Psychose braucht andere, professionelle Hilfe. Wir fordern die Mitarbeitenden deshalb auf, sich ein Netzwerk an Hilfsangeboten zu schaffen und mit den Einrichtungen Kontakt aufzunehmen.

Cohnen: Bei sehr schweren Fällen bieten wir auch die Möglichkeit zur Einzelsupervision. SAP zu sein, heißt, die eigenen Grenzen zu kennen. In unserem neuen Workshop behandeln wir deshalb Probleme zwischen Nähe und Distanz.

Abschließend die Frage: Was sind die Erfolgsfaktoren des Projektes?

Cohnen: Man muss selbst überzeugt sein und Protagonisten haben, die das Projekt fachlich einordnen können. Das geht nur mit Kolleginnen und Kollegen, die eine entsprechende Qualifikation mitbringen. Darüber hinaus müssen die beteiligten Akteure, vom Referat bis zur Ministerin bzw. zum Minister, den Eindruck vermitteln: Das Projekt ist gewollt. Dann können die SAP viele Probleme abfangen. Und nicht zuletzt ist es wichtig, den Mitarbeitenden, die sich engagiert für ihre Kolleginnen und Kollegen einsetzen, auch Dank auszusprechen.

► Notizen

► Notizen

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 Projekttag 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

Fünf Tipps für eine erfolgreiche Besprechung

**1 Teilnehmer:
Weniger ist mehr**

- Nur relevante einladen
- Vorher informieren

**3 Agenda:
Ziel definieren**

- Vorher bekannt geben
- Prioritäten benennen
- Ablauf bestimmen

**5 Protokoll:
Gedächtnisstütze**

- Ergebnisse notieren
- To-do mit Terminen
- An Teilnehmer senden

**2 Moderator:
Struktur verleihen**

- Zeiträume festlegen
- Meinungen abbilden
- Fazit formulieren

**4 Online-Meetings:
Effizienz nutzen**

- Termine kurzfristiger möglich
- Per E-Mail einladen
- Am selben Dokument arbeiten



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 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 „Hamster-rad“, 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, 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 betriebspezifischen Altersstruktur:

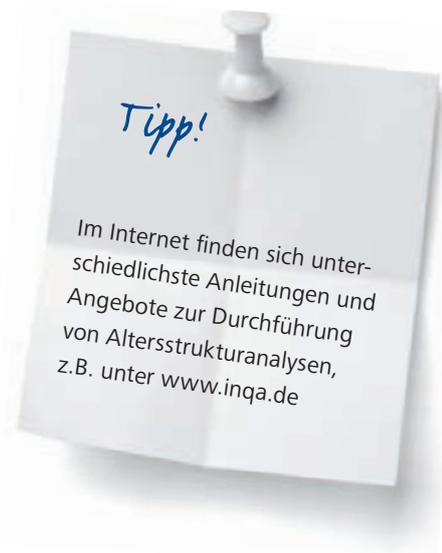
- ▶ Zunächst legen Sie fest, auf welche Bereiche die Altersstrukturanalyse angewendet werden soll: die ganze Organisation, einzelne Standorte oder Abteilungen?
- ▶ Im ersten Schritt wird nun die Altersstruktur der Belegschaft entweder anhand der Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahrgang 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 personalpolitischen Handlungsbedarf ableiten zu können, müssen Sie organisationspezifische 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.



Quellen

- 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.
- 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, Nürnberg.
- Behr, Tom/Tyll, Tobias (2003): Geschäftsprozesse. Organisatorische Gestaltung: Change Management, in: Online-Lehrbuch.
- 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 Dachverband (2015): Langzeiterkrankungen. Zahlen, Daten, Fakten. Gesundheitsreport 2015, Berlin 2015.
- Boyatzis, Richard E./Goleman, Daniel (2008): Social Intelligence and the Biology of Leadership. Harvard Business Review 09/2008, Cambridge/Mass.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2015): Arbeitswelt im Wandel, Zahlen – Daten – Fakten, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2015): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014 – Unfallverhütungsbericht, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2015): Arbeitswelt im Wandel, Zahlen – Daten – Fakten, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2011): Wenn aus Kollegen 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 (2012): Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung, Berlin.
- Bundesministerium des Innern/Unfallversicherung Bund und Bahn (2006): Die Prüfliste Psychische Belastungen. Ein orientierendes Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung, Wilhelmshaven.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Fortschrittsreport „Alternsgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung, Berlin.
- 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 (2015): Rentenversicherung in Zahlen 2015, Berlin.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2015): Informationen zur stufenweisen Wiedereingliederung für Ärzte und Sozialarbeiter der Rehabilitationseinrichtungen, Berlin.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2014): Positionspapier der Deutschen Rentenversicherung zur Bedeutung psychischer Erkrankungen in der Rehabilitation und bei der Erwerbsminderung, Berlin.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2011): Rentenzugang 2010, Band 183, Würzburg.
- DGB-Index Gute Arbeit (2012): Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011, Berlin.
- Eckes, Dr. Annette (2012): Konflikte am Arbeitsplatz: Konflikte vorbeugen durch Konfliktprophylaxe, in: Experto.de, <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/konflikte-am-arbeitsplatz-konfliktprophylaxe.html>, Zugriff am 21.01.2016.
- Eckes, Dr. Annette (2012): Konflikte am Arbeitsplatz: Was Sie als Führungskraft über Konflikte wissen müssen, in: Experto.de, <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/konflikte-am-arbeitsplatz-was-sie-als-fuehrungskraft-ueber-konflikte-wissen-muessen.html>, Zugriff am 21.01.2016.
- EuPD Research (2012): Qualitätsanforderungen an ein Employee Assistance Program aus Praxissicht – Studienergebnisse, Bonn.

Quellen

- Faller, Gudrun (Hrsg.). (2012). Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung, 2. Auflage, Bern.
- Focus Online (2004): Konfliktmanagement. Wenn schon streiten, dann richtig, http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/konfliktmanagement/konfliktmanagement/konfliktmanagement_aid_2866.html, Zugriff am 21.01.2016.
- 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.
- Gleichstellungsgesetz (2015): Gesetz für die Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst.
- 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.
- IG Metall (2015): Gute Arbeit Kompakt: Betriebliches Gesundheitsmanagement - Schöne Verpackung, wenig Inhalt?, Frankfurt a.M.
- IHK-Forum Rhein-Main (2012): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Beispiele von Unternehmen für Unternehmen, Frankfurt a.M.
- 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 21.01.2016.
- 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.
- Krauss-Hoffmann, P., Merfert, M. (2015): Die Initiative Neue Qualität der Arbeit: Bundesweite Netzwerkarbeit für den Menschen als Mittelpunkt des Wirtschaftens, In: Übersicht über das Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Nürnberg, S.735-748.
- Krauss-Hoffmann, P., Sochert, R. (2015): Das Projekt psyGA: Gute Praxis zur Förderung psychischer Gesundheit in der Arbeitswelt, In: Prävention: Zeitschrift für Gesundheitsförderung, Heft 3/2015, S.82-86.
- 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 (2003): Erfolgsfaktor Vielfalt – In Chancengleichheit investieren. Instrumente und Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. (Hrsg.), Mainz.
- 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.
- 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.
- ver.di (Hrsg.) (2010): In Zukunft gesund – Schritt für Schritt zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Berlin.
- 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 Unfallversicherung Bund und Bahn (nur für die Bundesverwaltung): <https://www.uv-bund-bahn.de/> (Rubrik: Arbeitsschutz und Prävention, Seminare und Qualifizierung)
- Seminarprogramm der BAKöV (nur für die Bundesverwaltung): www.bakoev.bund.de

Beratung

- Beratungsangebot der Unfallversicherung Bund und Bahn (nur für die Bundesverwaltung): <https://www.uv-bund-bahn.de/> (Rubrik: Arbeitsschutz und Prävention, Fachthemen)

Informationen und Links

- Informationsmaterialien der Unfallversicherung Bund und Bahn: <https://www.uv-bund-bahn.de/> (Rubrik: Arbeitsschutz und Prävention, Fachthemen)
- Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung www.bmi.bund.de → Moderne Verwaltung und Öffentlicher Dienst → Dienstrecht (nur für die Bundesverwaltung)
- www.bkk-dachverband.de
- 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)
- www.gda-psyche.de

