

Kein Stress mit dem Stress

Eine Handlungshilfe für Führungskräfte



Impressum

Herausgeber:
Bertelsmann Stiftung

Autorin:
Carola Kleinschmidt

Redaktion:
Dr. Gregor Breucker, Brigitte Jürgens-Scholz, Dr. Reinhold Sochert, Dr. Viola Weber (BKK Bundesverband)
Michaela Mißler (Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH)

Layoutumsetzung:
RevierA GmbH, Essen (Innenteil)
Bertelsmann Stiftung (Umschlag)

Fotos:
Aboutpixel © Holger Hecklau (34) | Dreamstime © Svlumagraphica (6) © Yuri Arcurs (10, 12, 24, 28, 32, 35) | iStockphoto © Zsolt Nyulaszi (4) © René Mansi (9)
© lisegagne (26) © webphotographeer (38) | © INQA (16, 18, 31) | PhotoAlto © Eric Audras (Titel) | Photocase © princesse rosée (21) © golffoto (22) © complize (25)

Gütersloh, Juli 2011

Inhaltsverzeichnis

4	Stress mit dem Stress? Oder: Warum Sie diese Broschüre lesen sollten
5	Stress und psychische Gesundheit
9	Daten und Fakten
11	Selbst-Test: Wie belastet bin ich?
12	Schnell-Test: Wie belastet sind meine Mitarbeiter?
13	Führung und psychische Gesundheit: Wie Sie die Ressourcen Ihrer Mitarbeiter ausbauen und Stress aktiv abbauen
15	Checkliste: Stärken aufbauen
18	Psychische Belastungen verringern, begrenzen und vermeiden: Schluss mit dem Dauerstress
19	Checkliste zum Stressabbau: So können Sie Stress bei Ihren Mitarbeitern vermeiden
21	Der gesetzliche Rahmen für die Förderung der psychischen Gesundheit
23	Wie gehe ich mit betroffenen Mitarbeitern um?
32	Psychische Balance für Führungskräfte: Leistungsstark und ausgeglichen
32	Sieben Anregungen für Ihren Arbeitstag
35	Ausblick
36	Literatur und weiterführende Information
39	Projektveröffentlichungen

Stress mit dem Stress?

Oder warum Sie diese Broschüre lesen sollten



Herzlich Willkommen!

Vermutlich ist bei Ihnen gerade viel los. Ihre Mitarbeiter erwarten klare Ansagen und Ziele und Ihr Vorgesetzter wartet auf Ergebnisse. Deadlines und Meetings quetschen sich im Terminkalender und die nächsten Aufgaben stehen schon in der Warteschlange. Und dann gibt es immer irgendwo ein Problem, das keinen Aufschub duldet, eine Änderung, die alle bisherigen Planungen über den Haufen wirft.

Der Druck und häufig auch das Gefühl von Stress sind bei vielen Beschäftigten in den Unternehmen in den letzten Jahren enorm gestiegen. Arbeitspensum und Aufgabenvielfalt nehmen ständig zu, und Veränderung sowie Umstrukturierung sind in vielen Fällen zum Dauerzustand geworden.

Wenn Unternehmen Achterbahnen wären, dann würden alle am schneidenden Fahrtwind und den immer neuen Loopings körperlich spüren, wie sehr das Tempo in den letzten Jahren angezogen hat. Fast kann einem schwindelig werden. Und Sie sitzen als Führungskraft ganz vorne im rasenden Waggon.

Doch genau deshalb sollten Sie sich einige Minuten Zeit für die Lektüre dieser Broschüre nehmen. Denn auf den nächsten Seiten wird es um Sie gehen. Es wird um die Frage gehen, wie Sie dem ständig steigenden Stress den Druck nehmen können. Für sich selbst genauso wie für Ihre Mitarbeiter. Wie Sie dafür

sorgen können, dass Sie und Ihre Mitarbeiter im komplexen Arbeitsalltag erfolgreich agieren, ohne ständig über die Grenzen der Belastbarkeit gehen zu müssen.

Studien und die Erfahrungen aus der Praxis in Unternehmen zeigen: Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, ist diese Kompetenz im Umgang mit psychischer Belastung und Stress unverzichtbar.

Sie ist der Weg, um als Führungskraft trotz Tempo, Veränderungs- und Erfolgsdruck im heutigen Unternehmensalltag den Überblick und die Freude am Beruf zu bewahren. Und sie ist auch der Weg, mit dem Sie Ihren Mitarbeitern ermöglichen, dauerhaft gesund und engagiert zu bleiben – so dass auch Ihr Team langfristig die Leistung bringen kann, die Sie sich wünschen.

In diesem Zusammenspiel kann Ihre Organisation als Ganzes erfolgreich und „gesund“ sein.

Stress und psychische Gesundheit



Stress ist ein Begriff, der heute inflationär verwendet wird. Fast jeder sagt von sich, er habe Stress oder er sei im Stress. Und meist meint man damit schlicht, dass man viel zu tun hat oder sich gerade beeilen muss. Diese unscharfe Begrifflichkeit lenkt jedoch von dem Stress ab, der im Unternehmen Probleme bereitet.

Deshalb sei an dieser Stelle definiert, um welchen Stress es hier gehen soll:

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)

Die gestresste Gesellschaft...

In unserem Arbeitsalltag sind diese Art von Stress und seine Folgen allgegenwärtig: 32 Prozent der Deutschen leiden häufig oder sogar ständig unter Stress. Weitere 50 Prozent gelegentlich (Forsa, 2009). Viele spüren bereits die Folgen der dauerhaften Belastung: Mehr als ein Drittel der Arbeitnehmer in der EU berichten über stressbedingte Gesundheitsprobleme. Ebenso viele Beschäftigte in Deutschland sind der Ansicht, dass sie ihre Arbeit unter den derzeitigen Anforderungen wohl nicht bis zum Rentenalter ausüben können (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2008; Fuchs, 2005).

... und die Folgen: Arbeitsunfähigkeit und Leistungsverlust

Studien konnten die Einschätzung der Arbeitnehmer belegen, dass ihnen Stress die

Gesundheit raubt. Nur kurzfristige Stress-Situationen wirken aktivierend. Stehen wir oft oder langfristig unter Stress, kostet uns die Belastung Kraft, Kreativität und Gesundheit.

Zudem bahnt langfristiger Stress vielen ernsthaften Erkrankungen den Weg: Körperliche Folgen wie Tinnitus, Rückenbeschwerden, Magen- und Herz-Kreislaufprobleme nehmen zu, ebenso typische Erkrankungen der Psyche, wie Burnout, Depressionen und Ängste.

Natürlich ist hier zu beachten, dass es sich beim Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und Erkrankung um einen Prozess handelt, wobei Ursache und Wirkung nicht eindeutig zu unterscheiden sind. Zum einen sind viele Faktoren beteiligt, wenn ein Mensch psychisch erkrankt. Diese können in der Person selbst liegen, aber eben auch im privaten oder beruflichen Umfeld. Zum anderen stellt z.B. eine Depression selbst einen Stressfaktor dar, der die Leistungsfähigkeit einer Person am Arbeitsplatz beeinträchtigt.

Stress

Individuell und dennoch ein Thema für alle



Die Frage, was uns stresst, ist komplex. Denn das Empfinden von Stress ist individuell sehr verschieden. Ein und dieselbe Aufgabe kann für den einen Menschen Stress bedeuten, während ein anderer sie als interessante Herausforderung empfindet. Wie wir eine Aufgabe oder Situation bewerten, hängt vor allem davon ab, ob wir das Gefühl haben, sie meistern zu können. So ist eine Präsentation für einen passionierten Redner vielleicht ein spannender Auftritt, während ein anderer, der wenig Übung oder Schwierigkeiten mit dem Reden vor Gruppen hat, schon beim Gedanken daran schlaflose Nächte hat.

Allerdings spielen Arbeitsatmosphäre und Arbeitsorganisation eine große Rolle dabei, ob Beschäftigte sich angesichts von Aufgaben motiviert und gefordert fühlen oder gestresst.

Unternehmen, in denen Engagement, Leistung und Gesundheit der Beschäftigten groß sind, zeichnen sich vor allem durch drei Faktoren aus:

1. *Die Beschäftigten erleben viel Handlungsspielraum und einen hohen Grad an Autonomie im Rahmen ihrer Aufgaben und Tätigkeiten.*
2. *Die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte ist hoch.*
3. *Die Beschäftigten empfinden die Balance zwischen ihrem Engagement und der Anerkennung dieses Engagements durch Vorgesetzte und Unternehmen als ausgewogen und lohnend.*

Diese gesundheitsförderliche Arbeitsatmosphäre kann jedoch nur entstehen, wenn allen Beteiligten bewusst ist, dass sie einen Anteil daran haben – und die Verantwortung für ihren Anteil übernehmen.

Das bedeutet konkret:

- ▶ Der **Mitarbeiter** kümmert sich aktiv um seine psychische Gesundheit und Stress-Kompetenz. Das kann bedeuten, dass Beschäftigte selbst darauf achten, welche Aufgaben ihnen Stress machen – und sich aktiv darum kümmern, diesen Situationen den Druck zu nehmen. Es kann auch bedeuten, dass Mitarbeiter sich in den Bereichen weiterbilden, in denen sie Kompetenzlücken feststellen. Auch die Selbstsorge darum, im Alltag Pausen, Bewegung, Ausgleich und eine gesunde Ernährung einzubauen, gehört zu diesen persönlichen Möglichkeiten.
- ▶ Die **Führungskraft** prägt durch ihren Führungsstil entscheidend die Kultur und das Miteinander in Team und Abteilung. Dabei stellen Anerkennung und Wertschätzung zentrale Elemente dar. Viele Studien zeigen, dass der partnerschaftliche, mitarbeiterorientierte Führungsstil, der auf Fairness, Unterstützung, Kooperation und Vertrauen basiert, besonders geeignet ist, um Stress zu reduzieren – im Gegensatz zu einer Führung, die auf starre Vorgaben und Kontrolle setzt. Zudem ist die Führungskraft für Mitarbeiter ein wichtiges Vorbild. Sie gibt mit dem eigenen Arbeitsstil eine Orientierung vor. Führungskräfte, die selbst Wert auf eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben legen, d.h. eine Pausenkultur pflegen und Angebote der Gesundheitsförderung wahrnehmen, wirken deshalb im ganzen Team als Promotoren und Vorreiter für Gesundheit und im Umgang mit Stress.
- ▶ Die **Organisation** gibt den Rahmen vor, in dem sich Führungskraft und Mitarbeiter bewegen. Insofern ist dauerhafte Gesundheitsförderung nur möglich, wenn die Unternehmensleitung die Bemühungen der Führungskraft und der Mitarbeiter wertschätzt und unterstützt. Beispielsweise durch ein gutes Weiterbildungsangebot im Bereich Führung und psychische Gesundheit. Aber auch durch eine aktive und nachhaltige Gesundheitsförderung auf struktureller Ebene z.B. durch Gefährdungsbeurteilungen, durch Mitarbeiterbefragungen, und nachhaltiges Umsetzen der erarbeiteten Maßnahmen. Gute Wiedereingliederungsmaßnahmen ermöglichen den Arbeitnehmern auch nach einer Erkrankung den Anschluss im Arbeitsleben. Eine gelebte Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Transparenz, Fehlertoleranz und Wertschätzung basiert, ist dabei die wichtigste Grundlage für das gesunde Unternehmen.

Auf den nächsten Seiten erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft den Stress Ihrer Mitarbeiter im Alltag aktiv beeinflussen können und auf diese Weise deren psychische Gesundheit, Engagement und langfristige Arbeitsfähigkeit fördern. Sie erfahren, welche Strukturen und Personen im Unternehmen Sie in dieser Aufgabe unterstützen. Und Sie erfahren, wie Sie selbst dafür sorgen können, dass Sie trotz hoher Anforderungen gesund und im Besitz Ihrer Kräfte bleiben.

Was ist psychische Gesundheit?

Gesundheit ist ein „Zustand vollständigen physischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“, definiert die Weltgesundheitsorganisation (WHO). Das klingt ehrgeizig. Wer erlebt schon vollständiges Wohlbefinden? Aber die Definition macht klar, dass körperliche Gesundheit und psychisches Wohlbefinden zusammen gehören: Wer sich psychisch nicht wohlfühlt, fühlt sich weder gesund noch leistungsfähig. Psychische Gesundheit ist eine unverzichtbare Grundlage, um im modernen Arbeitsleben zu bestehen und sich fachlich wie persönlich entwickeln zu können.

„Die psychische Gesundheit ermöglicht uns, das Leben zu genießen und gleichzeitig Schmerzen, Enttäuschung und Unglück zu überwinden. Sie ist eine positive Lebenskraft und ein tiefer Glaube an unsere eigene Würde und unseren Selbstwert.“ (übersetzt nach British Heart Foundation, 2008)

EINE FRAGE AN...

► Prof. Holger Pfaff

Arbeitsforscher und Professor für Medizinische Soziologie an der Universität Köln

Herr Prof. Pfaff, warum ist die Psychische Gesundheit der Beschäftigten heute so wichtig für das Unternehmen?

Pfaff: Gesundheit ist so etwas wie ein Energieträger. Die körperliche Leistungsfähigkeit ist die Grundsубstanz. Aber das Ganze muss gesteuert werden. Und das macht die Psyche. In Arbeitsbereichen, die standardisierte, strukturierte Arbeitsabläufe haben, muss die Psyche nicht so viel steuern. Doch diese Bereiche werden weniger. Dagegen nehmen die Arbeitsbereiche zu, in denen Beschäftigte es mit wenig standardisierten, unstrukturierten Aufgaben und Abläufen zu tun haben.

Sie sind die so genannten Wissensarbeiter. Und beim Wissensarbeiter muss die Psyche viel steuern: Es gilt Entscheidungen zu treffen, Kraft und Fähigkeiten optimal einzusetzen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, auf hohem Niveau mit anderen Wissensarbeitern zu kooperieren.

Dazu muss man psychisch gesund sein. Die Menschen, die psychische Probleme haben, gehen vielleicht noch lange zur Arbeit. Aber das sind oft nicht die Menschen, die wenig krank sind, die etwas mit Elan anpacken oder gut im Team arbeiten können.

Daten und Fakten



Die Psyche erkrankt immer öfter. In Deutschland hat sich der Anteil psychischer Störungen an den **Arbeitsunfähigkeitszeiten** in den letzten 30 Jahren von 2 Prozent auf 11 Prozent **mehr als verfünffacht** (BKK Gesundheitsreport 2010). Sie sind heute die viertwichtigste Krankheitsgruppe, Tendenz steigend, trotz insgesamt rückläufigen Krankenstands. **Psychische Erkrankungen sind die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen** (in den letzten 15 Jahren stieg ihr Anteil von 15,4 Prozent auf 37,7 Prozent; Deutsche Rentenversicherung Bund 2009). Die **Krankheitskosten** von psychischen Erkrankungen liegen bei knapp **27 Milliarden Euro pro Jahr** (Statistisches Bundesamt 2009). Wenn der Kostenanstieg sich weiterhin so rasant fortsetzt, könnten die Kosten laut Berechnungen des Statistischen Bundesamts bis 2030 um 20 Prozent auf rund 32 Milliarden Euro anwachsen.

Die **Verluste für die Volkswirtschaft**, aufgrund von Arbeitsunfähigkeit, Invalidität oder vorzeitigem Tod, werden auf rund **763.000 verlorene Erwerbstätigkeitsjahre** geschätzt; das entspricht einem Anstieg von mehr als 23 Prozent in den letzten sechs Jahren (Statistisches Bundesamt 2010).

Demgegenüber steht der **Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention**. Das Ergebnis einer Auswertung mehrerer hundert Studien der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) lautet: **Mit betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention lassen sich Kosten reduzieren und die Gesundheit der Beschäftigten verbessern.** So ergaben sich Reduktionen bei den Fehlzeiten und den damit verbundenen Kosten von 12 Prozent bis 36 Prozent. Der „Return on Investment“ liegt für die Fehlzeitenkosten zwischen 1:4,9 und 1:10,1 und in Bezug auf die Einsparung bei den Krankheitskosten zwischen 1:2,3 und 1:5,9 (iga-Report 13).

Führungskräfte und psychische Gesundheit

Am langen Hebel – und zugleich zwischen allen Stühlen



Das Thema Stress und psychische Gesundheit ist für Sie als Führungskraft in dreifacher Hinsicht von Bedeutung. Zu Ihren Aufgaben gehört, vermeidbare Belastungen zu reduzieren und Mitarbeiter, die Anzeichen von Stress-Erkrankungen zeigen, angemessen zu unterstützen. Zum anderen spüren Sie als Führungskraft selbst den Druck im Unternehmen und die damit verbundenen Auswirkungen. Dazu kommt, dass Sie sich häufig in einem Spannungsfeld bewegen zwischen Anforderungen der Unternehmensleitung und den Interessen der Mitarbeiter. Nicht selten ergeben sich hier empfindliche Konflikte, die Sie austarieren und vermitteln müssen.

Um diese anspruchsvollen Aufgaben langfristig und gut erfüllen zu können, ist es für Sie notwendig, besonders gut auf die eigene Balance und Gesundheit zu achten. Prüfen Sie selbst: Wie belastet sind Sie? Wie belastet ist Ihr Team?

„Ich Sorge für mich selbst! – sonst könnte ich mich auch um niemand anders kümmern“, ist die Überzeugung, die Führungskräfte langfristig gesund und leistungsstark hält, erklärt Professor Matthias Burisch, Stress- und Burnout-Experte. Dagegen ist die Überzeugung: „Die höchsten Ansprüche stelle ich an mich selbst“, eine Überzeugung, die Dauerstress und Verausgabung programmiert (Burisch, 2010).

Selbst-Test

Wie belastet bin ich?

Es ist nicht leicht zu unterscheiden, ob man nur ein bisschen überarbeitet und urlaubsreif ist oder ob einen der Stress krank macht. Hier finden Sie einige typische Symptome, die Ihnen Hinweise darauf geben, ob Ihre Stress-Belastung bereits zu Anzeichen einer chronischen Erschöpfung oder körperlichen Erkrankung führt.

- | | |
|---|--|
| ☐ Einschlafen ist für mich kein Problem. Aber oft wache ich mitten in der Nacht auf und grübele. | ☐ Ein Wochenende reicht zur Erholung kaum aus. |
| ☐ Für Freizeit, Hobbys und Familie habe ich wesentlich weniger Kraft als früher. Meist nehme ich mir dafür auch keine Zeit. Habe ich einfach nicht. | ☐ Konzentriertes Arbeiten fällt mir neuerdings schwer. Ankommende E-Mails oder Störungen lenken mich leicht ab und ich komme schwer wieder rein. |
| ☐ Den persönlichen Kontakt mit meinen Mitarbeitern vermeide ich häufig, weil mir das zu viel Zeit raubt/ mich zu sehr anstrengt. | ☐ Wenn im Job etwas nicht so läuft, wie ich mir das vorgestellt habe, reagiere ich öfter resigniert. |
| ☐ Ich habe mehr körperliche Beschwerden als früher, z.B. Kopfschmerzen, Magen-Darm-Probleme oder Verspannungen. Körperliche Ursachen findet mein Arzt nicht. | ☐ Zeitdruck, Verantwortung, Anfragen – oft fühle ich mich wie der berühmte „Hamster im Rad“, der immer rennt, aber nie ankommt. |
| ☐ Mir fällt es relativ schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Oft gelingt es gar nicht. | ☐ Ehrlich gesagt, habe ich einen inneren Widerstand gegen meine Arbeit, den ich jeden Tag neu überwinde. Im Alltag funktioniere ich dann aber wieder gut. |
| ☐ Ich trinke – ehrlich gesagt – mehr Alkohol, als mir gut tut. | ☐ Meine Stimmung schwankt: Manchmal erkenne ich mich selbst nicht wieder, zum Beispiel wenn ich so gereizt reagiere. |

Auswertung:

Wenn Sie **drei und mehr Aussagen** angekreuzt haben, liegen bei Ihnen vermutlich Ansätze einer Überlastung und Erschöpfung durch Dauerstress vor. Ihre Psyche reagiert gereizt und abwehrend, Ihr Körper sendet Signale, die sagen: Das ist mir zu viel! Wenn Sie **fünf und mehr Aussagen** angekreuzt haben, spüren Sie vermutlich selbst, dass der Stress Ihnen über den Kopf wächst und Ihnen Tatkraft, Engagement und Wohlbefinden raubt. Weiter hinten finden Sie konkrete Anregungen, was Sie tun können, um Ihre Belastung zu senken und Ihre persönliche Stress-Kompetenz auszubauen.

Wenn Sie **sieben und mehr Aussagen** zustimmend beantwortet haben, sind Sie wahrscheinlich schon seit mehreren Jahren beansprucht. Ihre Gesundheit ist ernsthaft in Gefahr. Es ist sehr typisch für starke und leistungsorientierte Personen, dass sie ihre Arbeitskraft extrem lange erhalten und ihren Job gut ausfüllen können, auch wenn Psyche und Körper längst Alarm schlagen. Übernehmen Sie Verantwortung für sich und wenden Sie sich bitte an Ihren Arzt (oder einen geeigneten Ansprechpartner im Unternehmen), um herauszufinden, welche Rolle Stress für Ihre Beschwerden spielt und wie Sie der Dauerbelastung entgegen wirken können, bevor Sie ernsthaft erkranken, etwa an einem Burnout. Weiter hinten finden Sie unter dem Stichwort „Psychische Balance für Führungskräfte“ hilfreiche Hinweise für Ihren Arbeitsalltag.

Schnell-Test

Wie belastet sind meine Mitarbeiter?



Auch Teams können aufgrund von Dauerstress erschöpft sein. Motivation, Engagement und Arbeitsergebnisse können darunter leiden. Wir haben zwölf wichtige Anzeichen von anhaltender Stress-Belastung zusammengestellt. Wie sieht es in Ihrem Team, in Ihrer Abteilung aus?

- | | |
|---|---|
| ☐ Wenn Neuerungen eingeführt werden, hört man vor allem Gemecker – und Bemerkungen wie „Auch das noch! Wie sollen wir das schaffen?“ oder „Bringt doch alles nichts!“ | ☐ Wenn ich einer Gruppe Mitarbeiter begegne, habe ich manchmal das Gefühl, dass die Gespräche der Mitarbeiter verstummen. |
| ☐ Häufiger hapert es bei uns im Informationsfluss. Manchmal werden wichtige Informationen beispielsweise spät oder gar nicht an Kollegen weiter geleitet. Manche Aufgaben werden deshalb erst verspätet oder auch fehlerhaft erledigt. | ☐ Oft habe ich das Gefühl, dass ich die Ergebnisse der Aufgaben meiner Mitarbeiter kontrollieren muss, damit sie auch wirklich ordentlich erledigt werden. |
| ☐ Es gibt unter meinen Mitarbeitern öfter Konflikte, Konkurrenz-Situationen und Querelen. | ☐ Sogar meine guten Mitarbeiter wirken in letzter Zeit öfter so, als wären sie nicht ganz auf der Höhe. |
| ☐ Der Krankenstand bei uns im Team ist hoch. | ☐ Es ist schon vorgekommen, dass meine Mitarbeiter nicht durch mich, sondern durch „Flurfunk“ erfahren haben, dass Veränderungen im Team oder Entlassungen anstehen. |
| ☐ Bei fachlichen Fragen bin ich jederzeit ansprechbar, aber für persönliche Gespräche mit Mitarbeitern fehlt einfach die Zeit. | ☐ Für Weiterbildung haben meine Mitarbeiter keine Zeit. Der laufende Betrieb lässt das einfach nicht zu. |
| ☐ Bei uns ist oft unklar, wer für welche Aufgabe zuständig ist. Aufgaben und Projekte werden häufiger hin- und geschoben. | ☐ Betriebsausflug und Weihnachtsfeier würden einige in meinem Team am liebsten ausfallen lassen. |

Auswertung:

Jeder einzelne der obigen Punkte kann infolge von länger anhaltender Belastung in einem Team auftreten. Wenn Sie jedoch vier und mehr Aussagen ankreuzen mussten, können Sie davon ausgehen, dass das Problem nicht nur einzelne Mitarbeiter betrifft, sondern dass es bereits Team übergreifend Reibungsverluste durch dauerhaften Stress gibt: Engagement und Arbeitsqualität lassen nach, Beziehungen innerhalb des Teams leiden. Wenn Sie sechs und mehr Punkte als zutreffend empfanden, ist das Team wahrscheinlich schon sehr erschöpft. Folgeprobleme treten auf: Mobbing oder eine extreme „Dienst-nach-Vorschrift“-Mentalität. Manche Mitarbeiter sind vielleicht häufiger krank, weil sie stressbedingte Beschwerden, wie Rückenleiden entwickelt haben. Sogar Ihre Leistungsträger gehen langsam unter dem Druck in die Knie. Im folgenden können Sie nachlesen, wie Sie als Führungskraft die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter fördern können.

Führung und psychische Gesundheit

Wie Sie die Ressourcen Ihrer Mitarbeiter ausbauen und Stress aktiv abbauen

Um die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu unterstützen, können Sie als Führungskraft in drei Handlungsfeldern aktiv werden, die sich gegenseitig ergänzen:

1. Ressourcen der Mitarbeiter aktiv stärken (Gesundheitsförderung)
2. Belastungen und Stress-Situationen aktiv vermeiden (Prävention)
3. Betroffenen Mitarbeitern hilfreich und lösungsorientiert zur Seite stehen

Ressourcen stärken: Gesund durch den Arbeitstag

Ressourcen: Quelle der Kraft. Ressourcen sind die Mittel und Möglichkeiten, die uns zur Verfügung stehen, um mit unseren Aufgaben und alltäglichen Belastungen umzugehen. In gewisser Weise beschreibt Ressource im Wortsinn also die Quelle, aus der wir die Kraft nehmen, um unsere Aufgaben und Anforderungen zu bewältigen. Im Idealfall sind unsere Ressourcen stark genug, um die Anforderungen, die an uns gestellt werden, zu bewältigen und an ihnen zu wachsen und dauerhaft gesund zu bleiben. Manchmal reichen unsere Ressourcen aber nicht oder nur knapp zur Bewältigung aus – wir wachsen nicht an den Anforderungen, sondern fühlen uns von den

Anforderungen stark beansprucht, vielleicht sogar ausgelaugt. Das Gefühl von Dauerstress macht sich breit. Auf lange Sicht verlieren wir kontinuierlich Energie, unsere Gesundheit leidet – psychisch und physisch.

Sie als Führungskraft bestimmen maßgeblich die Arbeitsatmosphäre und Arbeitsorganisation in Ihrer Abteilung. Dadurch haben Sie großen Einfluss auf die Belastung in Ihrem Team. Im besten Falle stärken Sie Ihr Team, so dass es sich den Anforderungen gewachsen fühlt. Im Idealfall fühlen sich Ihre Mitarbeiter bei ihren Aufgaben sogar aktiviert und motiviert.

Im Arbeitsalltag sind drei Ressourcen besonders wichtig:

- **Persönliche Ressourcen:** Berufliche Qualifikation und das Wissen um die persönlichen Stärken und Möglichkeiten sowie das Wissen darum, wie man seine körperliche und mentale Gesundheit selbst erhalten und fördern kann.
- **Soziale Ressourcen:** Unterstützung und Wertschätzung im Team sowie durch den Vorgesetzten.

- **Organisatorische Ressourcen:** Eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur und ihre praktisch gelebten Werte wie Vertrauen, Transparenz, Beteiligung sowie eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung und mitarbeiterorientierte Führung.

Sie als Führungskraft können auf allen Ebenen positiv einwirken und so die Ressourcen Ihrer Mitarbeiter stärken.

AUS DER PRAXIS**Bertelsmann AG *****„Partnerschaftliche Führung hält gesund und steigert die Rendite“**

Die Bertelsmann AG, Gütersloh, hat als erstes großes Unternehmen in einer Studie nachgewiesen, dass ein Führungsstil, den die Mitarbeiter als gesundheitsförderlich empfinden, sich direkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten und die Ertragskraft des Unternehmens auswirkt. Und das lief so: In den Mitarbeiterbefragungen gaben die Beschäftigten an, was aus ihrer Sicht den „Schutz der Gesundheit“ ausmacht. Dr. Franz Netta, ehemals Vice President Human Resources, Personal- und Gesundheitspolitik, Zentrales Personalwesen der Bertelsmann AG, erklärt die wichtigsten Ergebnisse: „Es kam heraus, dass die Autonomie, also der Freiheitsgrad in der persönlichen Arbeit, die größte Rolle dafür spielt, dass sich ein Mitarbeiter vom Unternehmen und der Führung in seiner Gesundheit unterstützt fühlt. An zweiter Stelle folgte, dass die Unternehmensstrategie transparent und einschätzbar kommuniziert wird – und damit auch subjektiv ein Gefühl für die Sicherheit des Arbeitsplatzes entsteht.“ Ein Vergleich verschiedener Bereiche zeigte: Die am besten geführten Bereiche hatten eine Krankenquote, die fast 30 Prozent unter dem Firmen-Durchschnitt liegt, während die Krankenquote in den schlecht geführten Bereichen 46 Prozent über dem Firmendurchschnitt lag. Netta: „Man kann also sagen: Partnerschaftliche Führung hält gesund.“

In einer weiteren Analyse fanden die Gesundheitsexperten der Bertelsmann AG heraus, dass die gleichen Faktoren, die die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen, auch entscheidend für den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen sind und damit für die Motivation und Leistung der Beschäftigten. „Der Vergleich der 163 größten Bertelsmann-Firmen zeigte diesen Zusammenhang eindrucksvoll: Die partnerschaftlich geführten Betriebe sind zugleich die Betriebe mit der höchsten Umsatzrendite. Eine repräsentative Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kommt übrigens zu einem gleichen Ergebnis“, erklärt Netta (BMAS, 2008).

„Unsere Erfahrung zeigt auch: Letztlich kann jede Führungskraft mithilfe von Schulungen durch das Unternehmen lernen, Mitarbeiter partnerschaftlich und gesund zu führen. Bertelsmann hat daraus Konsequenzen gezogen: Führungskräfte mit unbefriedigendem Führungsverhalten werden auch bei wirtschaftlichem Erfolg zwar weiterhin erfolgsbezogen bezahlt, aber nicht mehr weiter befördert.“

* Mitglied des europäischen Unternehmensnetzwerks *Enterprise for Health*

Checkliste

Stärken aufbauen

So können Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter im Umgang mit Aufgaben, Anforderungen und Stress-Situationen stärken. Manche Anregung können Sie vermutlich noch heute umsetzen.

Persönliche Ressourcen ausbauen

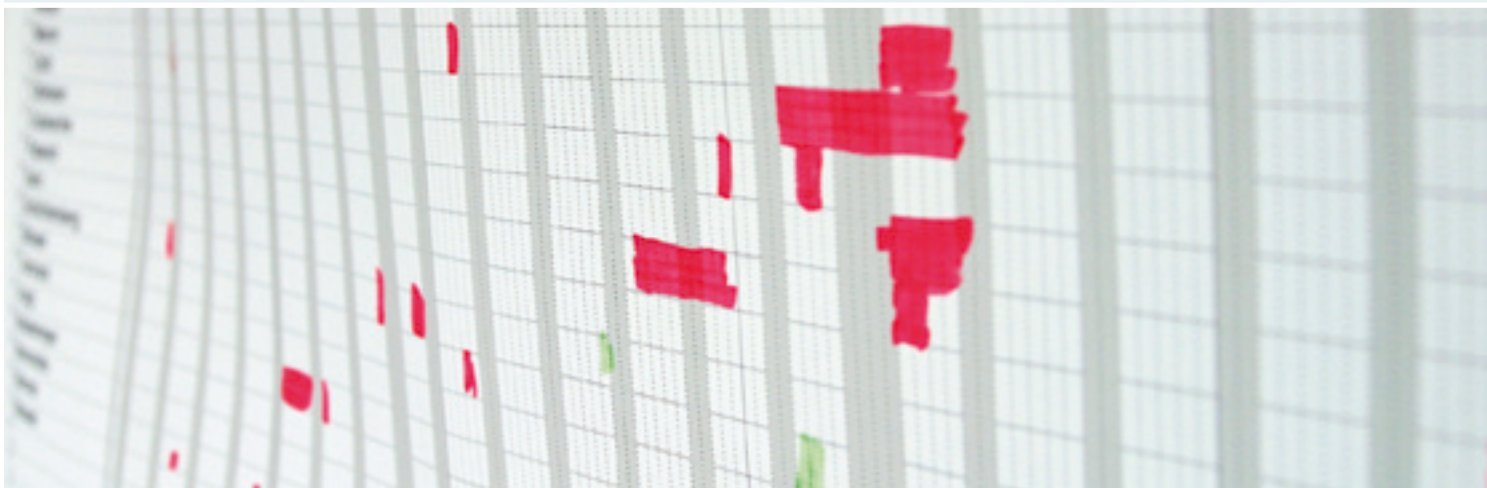
- ▶ **Jeder tut, was er kann.** Wer motiviert ist und an Aufgaben sitzt, die er kann und gerne tut, kommt auch mit hohen Anforderungen zurecht. Deshalb ist es wichtig, dass Beschäftigte eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten haben – und sich bei Bedarf gezielt weiter bilden. Sie als Führungskraft sind der Moderator dieser Prozesse. Wenn Sie um die Stärken und Entwicklungsziele Ihrer Mitarbeiter wissen, können Sie Aufgaben passgenau zuordnen, Weiterbildung und Entwicklung gezielt anregen. Damit legen Sie den Grundstein für die Widerstands- und Leistungskraft Ihrer Mitarbeiter. Stress, der durch Überforderung oder Lustlosigkeit entsteht, wird verringert. Engagement und Identifikation mit Tätigkeit und Unternehmen wachsen.
- ▶ **Ja zum Gesundheitsangebot:** Jedes größere Unternehmen bietet Information, Beratung und Qualifizierung in Sachen Gesundheit an, z.B. zu Entspannungsmethoden, Rückenschule, Yoga, Stress- und Zeitmanagement, Work-Life-Balance. Viele Menschen finden so tatsächlich Zugang zu mehr Balance und Gesundheit. Die Frage ist nur: Sind solche Angebote im Unternehmen akzeptiert, oder werden Sie als Schnick-Schnack angesehen? Helfen Sie mit, dass jeder Mitarbeiter sich aktiv und praktisch mit seiner Gesundheit auseinandersetzt.
- ▶ **Respekt vor dem Leben nach Feierabend:** Respektieren Sie, dass Ihre Mitarbeiter sich entspannen bzw. abschalten müssen und können und neben dem Beruf auch noch andere Interessen 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.

Soziale Ressourcen stärken

- ▶ **Vorbild sein:** Behalten Sie auch in turbulenten Zeiten die Nerven und Gelassenheit. Die Haltung der Führungskraft überträgt sich auf die Mitarbeiter. Seien Sie deshalb auch Vorbild in Gesundheitsfragen. Achten Sie darauf, im Arbeitsalltag sichtbar Pausen zu machen. Unterstützen Sie die Gesundheitsprogramme im Betrieb – machen Sie aktiv mit.
- ▶ **Gemeinsam stark:** In einem guten Team ist ein hohes Maß an Anforderung aushaltbar. Denn die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich dann ganz selbstverständlich. Wichtig für Sie: Fördern Sie, dass Ihre Mitarbeiter zusammenarbeiten. Belohnen Sie Kooperation mehr als Konkurrenz. Vielleicht führen Sie Mentoren für neue Mitarbeiter ein oder geben einem Mitarbeiter Raum, um den Kollegen von einer spannenden Konferenz zu erzählen. Auch wichtig: Informellen Austausch tolerieren und Termine der Gemeinsamkeit, z.B. Weihnachtsfeier, auch in stressigen Zeiten pflegen. Genau dann ist die Stärkung der sozialen Ressource wichtig.

Ressourcen stärken durch Struktur und Organisation

- ▶ **Wertschätzungskultur schaffen:** Allgemein gilt: *Beschäftigte die das Gefühl haben, dass sie für ihre Leistung und ihr Engagement angemessen anerkannt und wertgeschätzt werden, sind weniger gestresst und gesünder als Beschäftigte, die Wertschätzung vermissen.* Dabei sind Lob und Anerkennung durch die Führungskraft eine wichtige Ebene der Wertschätzung. Mitarbeiter schätzen den dialogischen, fairen und von Wertschätzung geprägten Austausch mit der Führungskraft – und schöpfen daraus Vertrauen, Zuversicht und Kraft für ihre Arbeit. Der Zeitaufwand, den Sie in diese Gespräche stecken, zahlt sich deshalb vielfach aus. Weitere unverzichtbare Facetten einer Wertschätzungskultur sind eine faire Gehalts- und Personalpolitik des Unternehmens.
- ▶ **Entscheidungsspielräume erweitern:** *Sie kennen Ihre Mitarbeiter gut und wissen wie viel Verantwortung jeder tragen kann und will? - Handeln Sie danach.* Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern mit den Aufgaben auch Ihr Vertrauen. Unterstützen Sie, dass sie ihre Arbeitsabläufe und Arbeitszeit autonom gestalten. Studien zeigen, dass Mitarbeiter ein sehr gutes Gefühl dafür haben, an welchen Stellen sie fähig sind, selbstorganisiert zu arbeiten – und wann sie Vorgaben der Führungskraft als hilfreich empfinden. Wichtige Grundlage vonseiten des Unternehmens: Eine Firmenkultur, die Fehler toleriert und Sie als Führungskraft in der systematischen Personalentwicklung unterstützt.
- ▶ **Aufgaben ja – aber bitte mit Sinn:** *Achten Sie bei der Vergabe von Aufgaben darauf, dass diese in sich eine vollständige Einheit darstellen.* Auf diese Weise entstehen sinnhafte Tätigkeiten mit viel Handlungsspielraum. Dieses Mitarbeiter-Empowerment funktioniert allerdings nur, wenn es trotz Freiheit einen klaren und unterstützenden Rahmen gibt.
- ▶ **Ziele ja – aber bitte mit Leitplanke:** *Ziele mit dem Mitarbeiter abzusprechen, genügt heute nicht mehr.* Häufig treten Probleme erst bei der Umsetzung auf. Zum Beispiel, weil sich wichtige Rahmenbedingungen ändern. Sprechen Sie bei Zielvereinbarungen auch an: „Welche konkreten Schritte führen zum Ziel? Was tut der Mitarbeiter, wenn es hapert?“ In einem gut funktionierenden Team können Sie sogar den Kontakt zu Kollegen vermitteln, die über das Thema bereits Bescheid wissen. Bleiben Sie ansprechbar, wenn es Fragen gibt.



AUS DER PRAXIS**SAP AG*****„Der Zugang zum Mitarbeiter führt über die eigene Erfahrung“**

Dr. Natalie Lotzmann, Head of Health & Diversity, SAP AG: „Unsere Workshops für Führungskräfte zeigen immer wieder: Der Zugang zum Mitarbeiter und einem gesunden Führungsstil funktioniert am besten über die eigene Erfahrung. Eine kleine Übung kann dabei helfen, diese Reflexionsebene zu erreichen: Was brauche ich am Arbeitsplatz als Mensch, damit ich mich gesund, balanciert und in meiner Kraft fühle? Schnell wird klar, dass die Freude bei der Arbeit dabei der größte Schutzfaktor vor Stresssymptomen mit seinen negativen Auswirkungen auf Gesundheit und Lebensfreude ist. Zugleich ist sie der größte Freisetzer von Leistung und Potenzial. Aber wann genau macht mir die Arbeit Freude? Man kann das an ganz konkreten Arbeitssituationen fest machen und sich fragen: Was waren die Rahmenbedingungen, unter denen ich mit Freude über Grenzen hinausgegangen bin, vielleicht sogar in Flow kam, und mehr erreicht habe als ich mir ursprünglich zugetraut hatte? Und was waren die Bedingungen, unter denen ich weit hinter meinem Potenzial zurück blieb? Man entwickelt persönliche Beispiele für Best und Bad Practice und notiert sich die wichtigen Eckpunkte.

Im Austausch über die Beispiele stellt man fest: Die Eckpunkte, die über Freude und Potenzialentfaltung bei der Arbeit entscheiden, sind unabhängig von Branche, Firmengröße, Bildung und Hierarchiestufe im Wesentlichen immer die Gleichen: Ich hatte das Vertrauen meiner Führungskraft und Handlungsfreiheiten. Ich fühlte mich wertgeschätzt und hatte das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zu leisten. Der Teamspirit war gut. Die Aufgabe machte Sinn und ich hatte Perspektiven.

In der Diskussion zu dieser Übung wird deutlich: Das, was Führungskräfte wichtig finden, damit ihnen ihre Arbeit Spaß macht, ist das Gleiche, was jeder Mitarbeiter sich wünscht. Gute Führung bedeutet letztlich, genau diese Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter zu schaffen, die man sich selbst auch wünscht.

Dieser Führungsstil kann allerdings nur gelingen, wenn Führungskräfte Abschied von einem Mythos nehmen: Die Führungskraft muss alles wissen, alles unter Kontrolle haben und 100 Prozent an den Aufgaben mitarbeiten. Die sinnvollere Haltung ist, einen erheblichen Prozentsatz der Zeit für Personalführung zu nutzen, Mitarbeiter regelmäßig zu sehen und zu fragen: Wie geht es Dir in Deiner Aufgabe, im Team? Zum Beispiel unter Zuhilfenahme einer Punkteskala von 1 bis 10. Was müsste sein, damit Du Dich wieder bei 8 fühlst? Wie kann ich oder das Team Dich dabei unterstützen? Wo siehst Du Deine Entwicklungspotenziale? Man sollte als Führungskraft heute vor allem authentisch interessiert und wach sein, freigiebig mit Lob und Anerkennung, sich regelmäßig dem Feedback der Kollegen und Mitarbeiter, aber durchaus auch der Freunde und Familie stellen und sich so in seiner Persönlichkeit aktiv immer weiter entwickeln. Nur wer selbst bereit ist immer weiter zu wachsen, kann auch andere aktiv in ihrer Entwicklung und in ihrer Gesundheit unterstützen.

* Mitglied des Unternehmensnetzwerks zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V.

Psychische Belastungen verringern, begrenzen oder vermeiden: Schluss mit dem Dauerstress!

Der Alltag in modernen Unternehmen ist nicht komplett planbar. Phasen von extremer Arbeitsdichte und Veränderungen sind normal und damit auch Phasen von großer Belastung bis hin zu Stress.



Genau deshalb lohnt es sich, den Blick für die Ursachen und Auslöser von Stress zu schärfen, die man vermeiden könnte – und sie konsequent einzudämmen. Immerhin liegt der Anteil dieser Stress-Faktoren, die nicht direkt mit der Arbeitslast zusammenhängen und insofern vermeidbar wären, bei bis zu 80 Prozent, so Prof. Holger Pfaff, Universität Köln.

Checkliste zum Stressabbau

So können Sie Stress bei Ihren Mitarbeitern vermeiden

- ▶ **Arbeitsabläufe optimieren.** *Ist Zeitdruck bei Ihnen der Normalzustand? Müssen einzelne Mitarbeiter viele verschiedene Aufgabenbereiche abdecken?* Sind manche Aufgaben extrem komplex oder sehr einseitig? Belastung durch einseitige Tätigkeit kann manchmal durch Job-Rotation verringert werden. Mitarbeiter mit komplexen oder vielen verschiedenen Aufgaben benötigen vielleicht Ihre Unterstützung, um klare Prioritäten zu setzen.
- ▶ **Störungsfreie Zeiten einrichten:** *Ein Stressor im modernen Arbeitsalltag ist die ständige Unterbrechung:* Eigentlich hätte man für die Lektüre des Projektantrages nur 40 Minuten gebraucht – aber durch häufige Störung ist man bis mittags noch nicht fertig. Das stresst. Störungsfreie Zeiten, die im Team abgesprochen und akzeptiert werden, können helfen. Gehen Sie mit gutem Vorbild voran: Richten Sie Zeitfenster des ungestörten Arbeitens ein. Zum Beispiel eine „Stille Stunde“, die in Ihrem Terminkalender blockiert ist, und in der Sie sich ungestört mit einer wichtigen Aufgabe beschäftigen.
- ▶ **Der kurze Draht zum Chef:** *Wenn Sie frühzeitig mitbekommen, dass Ihre Mitarbeiter überfordert oder belastet sind, können Sie zeitnah mit dem Betroffenen eine praktikable Lösung erarbeiten – und eine Menge Stress, Fehler und Unmut vermeiden.* Gerade in Unternehmen, in denen sich Prioritäten häufig verschieben oder Zielvorgaben aus verschiedenen Bereichen sich widersprechen können, ist diese Art von Klärungsbedarf enorm gestiegen. Deshalb: Seien Sie offen und ansprechbar für Probleme. Tipp: Falls Sie selbst oft nicht ansprechbar sind, richten Sie Sprechzeiten ein.
- ▶ **Gesundes Büro:** *Wie sind die Bildschirmarbeitsplätze gestaltet? Wie hoch ist die Lärmlast? Funktioniert die Klima-Anlage? Wird eine Mittagspause gemacht oder isst die halbe Belegschaft vor dem Computer?* Die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld entscheidet maßgeblich, ob in Ihrer Abteilung der Stress eher hoch oder niedrig ist. Tipp: Binden Sie Ihr Team in die Verbesserungen ein. Sie könnten z.B. eine Teamsitzung zum Thema „Wie können wir unsere Gesundheit im Arbeitsalltag fördern?“ machen – und dort auch festlegen, wer sich um welches Thema kümmern möchte.
- ▶ **Der Email-Flut begegnen:** *Die Informationsflut am Arbeitsplatz macht den Beschäftigten immer häufiger enormen Druck.* 150 dringlich aussehende Emails im Posteingang sind keine Seltenheit. Deshalb sollte es möglichst klare Absprachen geben, die entlasten: Wie kann der Austausch im Team und innerhalb der Abteilung, aber auch der Austausch mit dem Kunden auf ein sinnvolles Maß begrenzt werden? Welche Rundmails, Protokolle und Memos sollte wer lesen – und wer nicht? Ist man verpflichtet, jede Email sofort zu bearbeiten? Ein erster Schritt könnte eine moderierte Teamsitzung sein, in der die Schwierigkeiten mit der Infoflut gesammelt – und in Kleingruppen erste Schritte der Veränderung erarbeitet werden.

- ▶ **Konflikte aktiv angehen:** *Es wird immer wieder Meinungsverschiedenheiten zwischen einzelnen Mitarbeitern geben oder auch Unzufriedenheiten mit Ihrem Führungsstil.* Zeigen Sie, dass Sie auch für kritische Anmerkungen und Konflikte ein offenes Ohr haben – und suchen Sie gemeinsam mit den Betroffenen nach praktikablen Lösungen. Unter den Tisch gekehrte Konflikte können eine enorme Sprengkraft entwickeln – von Mobbing bis innere Kündigung.
- ▶ **Offene Kommunikation, Ehrlichkeit und Transparenz:** *Offene Kommunikation ist nicht nur Zeichen von Beteiligung, sondern sichert entscheidend die Qualität der Arbeit.* Vor allem in Zeiten der Veränderung ist Ehrlichkeit und Transparenz angesagt. Schlechte Nachrichten kann man nicht vermeiden: Eine Deadline ist vorverlegt, ein Projekt gekippt, Mitarbeiter werden entlassen. Besonders empfindlich reagieren Beschäftigte auf Neuigkeiten über Veränderungen im Unternehmen, wenn sie diese über den Flurfunk erfahren. Achten Sie deshalb darauf, dass relevante Informationen ohne Verzögerung bei Ihren Mitarbeitern ankommen. So vermeiden Sie, dass Mitarbeiter durch Gerüchte, Unsicherheit oder versteckte Wut wochenlang gelähmt sind. Bleiben Sie ansprechbar und zeigen Sie Verständnis – auch, wenn die Beschäftigten Kritik äußern (bedenken Sie: Die Kritik richtet sich nicht an Sie als Person, sondern an Sie in Ihrer Rolle als Vertreter der Geschäftsleitung).
- ▶ **Machen Sie sich sichtbar:** *Viele Führungskräfte haben das Gefühl, nicht genug Kontakt und Austausch mit den Mitarbeitern zu haben.* Häufig liegt der Anteil der aktiven Mitarbeiterführung, bezogen auf den Gesamtjob, nur bei 20 Prozent. Meist fehlt schlicht die Zeit. Ein Gedanken-Experiment kann helfen: Was würden Sie anders machen, wenn Sie 50 Prozent Ihrer Zeit auf die aktive Mitarbeiterführung verwenden könnten? Mehr Zeit für Entwicklungsgespräche? Ein persönliches „Guten Morgen“? Überlegen Sie, welche Idee am wenigsten Zeitaufwand bedeutet – und fangen Sie an. Sie werden merken: Wenn Sie einen stabilen Draht zu den Mitarbeitern aufbauen, sparen Sie an anderen Stellen viel Zeit: Sie wissen einfach, was im Team los ist, wie die Stimmung, wo die Belastung ist.
- ▶ **Gesundheit zum Gespräch machen:** *Gesundheit gehört in die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.* Beispielsweise könnten Sie konkret fragen: „Wie geht es Ihnen in unserem Team? Können Sie Ihre Arbeit gut tun? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?“ „Was kann das Unternehmen bzw. ich als Ihre Führungskraft dafür tun, damit Sie gesund und engagiert Ihre Arbeit ausführen können?“
- ▶ **Belastungen und Potenziale kennen:** *Eine fundierte Analyse zeigt, welche Belastungen für körperliche und psychische Gesundheit in Ihrem Unternehmen aktuell relevant sind.* Lassen Sie sich die Ergebnisse und Potenziale zur Intervention aufzeigen. Beziehen Sie hierbei sowohl die Beschäftigten als auch die zuständigen Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Personalabteilung und des Betriebsrates mit ein. Wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Team ist sehr belastet, aber die Ursachen bleiben diffus, gehen Sie den Ursachen nach – zum Beispiel durch Gespräche in Workshops und Gesundheitszirkeln.

Der gesetzliche Rahmen für die Förderung der psychischen Gesundheit

Eine **Grundlage** für die Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt und dem **Schutz vor psychischen Belastungen** bietet das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und die Bildschirmarbeitsverordnung (BildschArbV).

Das **ArbSchG verlangt in § 2 vom Arbeitgeber Schritte zur menschengerechten Arbeitsgestaltung als Maßnahmen des Arbeitsschutzes**. Hierunter fallen auch psychische Faktoren. Als ein **zentrales Instrument** wird in § 5 ArbSchG eine **Gefährdungsbeurteilung** zum Erkennen und Verringern von physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorgeschrieben.

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen sind die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen (§ 3 BildschArbV).

Dabei werden Maßnahmen der **Prävention / Gesundheitsförderung von den Krankenkassen mitfinanziert**. Die gesetzliche Grundlage ist § 20 des Sozialgesetzbuches V, nach dem die Krankenkassen Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben zu erbringen haben.



Präsentismus – Bedeutet ein niedriger Krankenstand, dass die Belegschaft gesund und produktiv ist?

Präsentismus beschreibt das Verhalten von Arbeitnehmern, die trotz gesundheitlicher Beschwerden oder Krankheit am Arbeitsplatz erscheinen. Sorge um den Arbeitsplatz oder gesteigerter Leistungsdruck sind häufige Ursachen dafür und stellen gleichzeitig eine psychische Belastung dar. Folge ist, dass Mitarbeiter zwar physisch anwesend sind, aber dennoch nicht die volle Leistung bringen können. Und damit sinkt nicht nur die Produktivität, es steigt auch die Unfallgefahr aufgrund reduzierter Konzentrationsfähigkeit.

AUS DER PRAXIS**Unilever Deutschland Holding AG*
Auslöser und Abhilfe für Präsentismus**

Die Gesundheits-Befragung im Jahr 2008 brachte die harten Tatsachen ans Licht: „Unilever verlor 21 Tage pro Mitarbeiter und Jahr, also ca. 10 Prozent der Jahresarbeitszeit, durch Absentismus und Präsentismus, wobei das Verhältnis 1:3 ist“, erklärt Unilever-Betriebsarzt Dr. Olaf Tscharnetzki. Kosten bei 250 Euro pro Tag: ca. 7 Millionen Euro. „80 Prozent der Befragten, die trotz Krankheitsgefühlen zur Arbeit erschienen, berichteten von sehr viel Stress, 60 Prozent litten an Schlafstörungen, 40 Prozent hatten so etwas wie eine depressive Verstimmung“, erklärt Tscharnetzki. Die Ursachenforschung zeigte: Ein wichtiger Grund für die hohe Stress-Belastung war „eine Schwäche in der Führung“.

Die Geschäftsleitung reagierte: Seit Juni 2010 durchlaufen alle Führungskräfte von Unilever zusätzlich zur üblichen Führungskräfte-Qualifizierung eine 1,5-tägige Schulung. Themen des Workshops mit vielen praktischen Übungen bis hin zu Rollenspielen: Ressourcenorientierte Führung, Umgang mit Veränderungen, konstruktive Gespräche mit Mitarbeitern etc. Das übergeordnete Ziel: Ein Führungsstil, der Stress vermeidet und das emotionale Engagement der Beschäftigten fördert. Erste Rückmeldungen seien positiv, erklärt Tscharnetzki. In Zukunft soll auch aktiv geprüft werden, ob die Führungskräfte mit Problemen konstruktiv und ressourcenorientiert umgehen.

* Mitglied des europäischen Unternehmensnetzwerks *Enterprise for Health*



Wie gehe ich mit betroffenen Mitarbeitern um?

Der richtige Umgang mit Mitarbeitern, die psychisch stark belastet sind oder aufgrund psychischer Probleme länger krankgeschrieben waren, ist eine der schwersten Führungsaufgaben.

Das Problem fängt für viele schon bei der Frage an, wie eine Führungskraft überhaupt erkennt, ob ein Mitarbeiter psychisch beansprucht ist. Auch die Frage, wann und wie man dieses sensible Thema anspricht, ist häufig nicht leicht zu beantworten. Ebenso wenig wie die Frage, welche konkreten Unterstützungsangebote sinnvoll und für die Führungskraft und das Team überhaupt umsetzbar sind. Angesichts all dieser Schwierigkeiten wird der adäquate Umgang mit Mitarbeitern, die psychisch beansprucht oder erkrankt sind, in vielen Unternehmen vernachlässigt. Der Preis für das Versäumnis ist hoch: Wenn Beschäf-

tigte eine psychische Erkrankung erleiden, d.h. wenn erst einmal die Diagnose einer klinisch manifesten Depression oder eines Burnouts gestellt ist, werden die Betroffenen in der Regel Langzeit krankgeschrieben.

Frühzeitiges Reagieren der Führungskraft auf Belastungssignale kann schon unterstützend wirken. Außerdem kann eine Führungskraft beeinflussen, ob Mitarbeiter nach einer längeren Krankheitsphase wieder gut in ihren Arbeitsplatz zurückfinden.

Der gesetzliche Rahmen als Leitplanke des Handelns

In diesem sensiblen Feld hat der Gesetzgeber zwei hilfreiche Vorgaben geschaffen, die Führungskräfte einen Rahmen für ihr Handeln liefern.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement

Fast jede Führungskraft hat oder hatte schon einmal einen Mitarbeiter, bei dem ihm die häufigen Fehlzeiten ins Auge stachen. Was vielen nicht klar ist: Häufige Fehlzeiten können ein Zeichen für Überlastung und erste Symptome typischer Stress-Erkrankungen sein. Insofern schafft die Vorgabe des Betrieblichen Eingliederungsmanagements für die Führungskraft eine solide Grundlage, um mit Mitarbeitern, die häufig erkrankt sind, ins Gespräch zu kommen – und den Ursachen für die auffälligen Fehlzeiten auf den Grund zu gehen. Falls sich hinter den Fehlzeiten eine Stressreaktion verbirgt, können Sie als Führungskraft gemeinsam mit dem Beschäftigten herausarbeiten, welche Maßnahmen sinnvoll sind, um die Situation zu verbessern. Falls die Ursachen eher im privaten Bereich liegen, können Sie dem Beschäftigten trotzdem helfen: Z.B. durch Informationen über die

Seit 2004 schreibt der Gesetzgeber das betriebliche Eingliederungsmanagement 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).“ (Sozialgesetzbuch, SGB IX §84 Abs. 2).

Hilfsangebote in Ihrem Unternehmen. Aber auch Ihr Interesse und Verständnis für seine Situation wird den Beschäftigten stärken und zu mehr Handlungsfähigkeit verhelfen.

Stufenweise Wiedereingliederung

„Können arbeitsunfähige Versicherte 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, sollte der Arzt auf der Bescheinigung über die Arbeitsunfähigkeit Art und Umfang der möglichen Tätigkeiten angeben und dabei in geeigneten Fällen die Stellungnahme des Betriebsarztes oder mit Zustimmung der Krankenkasse die Stellungnahme des Medizinischen Dienstes (§275 SGB V) einholen“ (§74 SGB V). Bei Beamten tritt an die Stelle des Medizinischen Dienstes der Amtsarzt.



Die stufenweise Wiedereingliederung regelt insofern das Zurückkommen eines Beschäftigten, der über längere Zeit krankgeschrieben war. Die stufenweise Wiedereingliederung ist insofern eine Maßnahme der medizinischen Rehabilitation. Der betreffende Mitarbeiter ist in der Zeit der Wiedereingliederung noch krankgeschrieben. Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass die Rückkehr in den Beruf nach einer längeren Arbeitsunfähigkeit häufig nur schlecht oder gar nicht gelingt. Der Anspruch nach einer Phase ohne beruflichen Alltag wieder von 0 auf 100 zu schalten, überfordert die Menschen häufig. Die stufenweise Wiedereingliederung, die engmaschig von dem behandelnden Arzt betreut wird, hat hier sehr viel bessere Erfolgsquoten.

Die Führungskraft als Lotse

Ansprechen statt Ignorieren

Schon die Gesetzesgrundlage für das betriebliche Eingliederungsmanagement zeigt: Gerade in Bezug auf Mitarbeiter, die unter Stress und Belastung leiden, gilt es für Führungskräfte, genau hinzuschauen und das Thema möglichst frühzeitig aktiv anzusprechen.

Zugegeben, das ist keine leichte Aufgabe. Wer spricht seinen Mitarbeiter schon gerne darauf an, dass er oder sie einen „angeschlagenen Eindruck“ macht. Man findet die Frage zu intim oder scheut sich vor dem vielleicht schwierigen Gespräch. Die zeitnahe Ansprache kann die Chance erhöhen, dass Sie gemeinsam mit dem Beschäftigten eine tiefere Krise verhindern. Außerdem wünschen sich die allermeisten belasteten Mitarbeiter, dass sich jemand für ihre Probleme wirklich interessiert.

Hier erfahren Sie die wichtigsten Punkte, die Ihnen ermöglichen, betroffene Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen und in angemessener Form aktiv zu werden, Unterstützung und Begleitung anzubieten – ohne sich selbst mit den Problemen des anderen zu belasten.

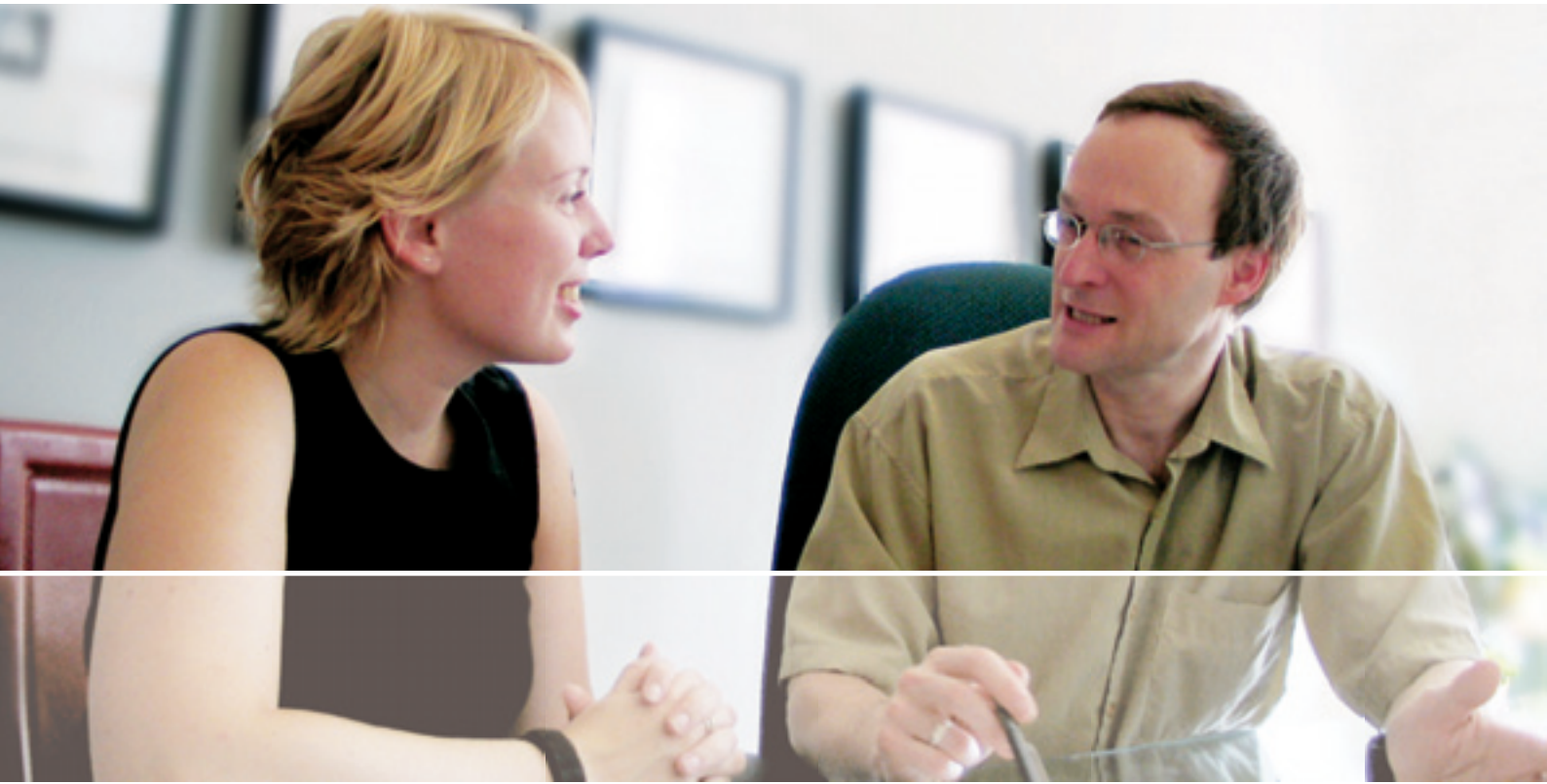
Signale richtig deuten...

Als auffällig können Veränderungen gelten, die im starken Kontrast zum „normalen“ Verhalten eines Mitarbeiters stehen: Ein ansonsten geselliger Mitarbeiter zieht sich von den Kollegen zurück oder bricht bei Kritik plötzlich in Tränen aus. Selbstverständlich gibt es auch naturbedingt ängstliche, schüchterne oder stark aufbrausende Menschen. Gerade bei Mitarbeitern, die Sie noch nicht lange kennen, ist es besonders schwierig, Verhaltensauffälligkeiten richtig zu deuten. Hinweise auf psychische Probleme können sein:

Im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern, insbesondere im Rahmen einer Wiedereingliederung, ist es für Sie als Führungskraft wichtig, sich Ihrer Position bewusst zu sein: Ihre Funktion ist die eines Lotsen. Sie können Ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zeigen, sie mit hilfreichen Informationen versorgen, mit Interesse und Ideen zur Seite stehen – und ihnen dadurch zu Handlungsfähigkeit und Selbstbewusstsein verhelfen. Sie sind jedoch nicht allein verantwortlich für die Genesung oder das Gelingen der Wiedereingliederung!



- ▶ **Auffällige Leistungseinbußen:** Extrem verlangsamtes Arbeiten, auffällige Kontrolle der eigenen Arbeit
- ▶ **Hohe Ausfallzeiten:** Häufige Fehltage, wiederholtes Zuspätkommen
- ▶ **Verändertes Sozialverhalten:** Sozialer Rückzug, übermäßige Gereiztheit, übertriebene Reaktion auf Kritik, Ungeduld, ständiges Klagen.



...und Unterstützung bieten

Falls Sie einen sehr guten Draht zu Ihrem Team haben und es in Ihrem Unternehmen üblich ist, dass man auch über Privates und Probleme spricht, dann können Sie einen Mitarbeiter, der Ihnen belastet erscheint, zu einem ruhigen Gespräch bitten und offen fragen, wie es ihm geht und ob Sie etwas für ihn tun können.

Häufig ist diese Atmosphäre nicht gegeben. Oder man selbst fühlt sich eigentlich nicht dazu in der Lage, das sensible Thema anzusprechen. Das ist völlig normal. Kaum jemand hat von Natur aus ein gutes Händchen dafür, als Führungskraft das Wohlbefinden oder psychische Probleme im Gespräch mit einem Mitarbeiter aufzugreifen. Das Thema gilt noch immer als Tabu.

Inzwischen gibt es deshalb viele Qualifizierungsmöglichkeiten, in denen Sie lernen

und in praktischen Übungen erproben können, wie Sie das Thema ansprechen und ein Gespräch so leiten können, dass sowohl Ihr Mitarbeiter als auch Sie am Ende mit einem guten Gefühl und konkreten Anregungen für nächste sinnvolle Handlungsschritte aus dem Gespräch gehen.

Auch das sogenannte Employee Assistance Program, EAP (Externe Mitarbeiterberatung), das viele Unternehmen ihren Beschäftigten anbieten, kann hier hilfreich sein. Denn häufig finden es betroffene Mitarbeiter einfacher, erst einmal mit neutralen Beratungsprofis ein Gespräch zu führen. Im zweiten Schritt kann dann ein Gespräch mit dem Vorgesetzten folgen. Dieses Vorgehen entlastet beide Seiten und führt häufig zu positiven Entwicklungen in schwierigen Situationen.

UNTERSTÜTZUNG UND HILFE FÜR MITARBEITER

Das leistet ein Employee Assistance Program, EAP („Externe Mitarbeiterberatung“)

In den USA bieten rund 90 Prozent der (größeren) Firmen ihren Mitarbeitern ein EAP an. Der externe Beratungsdienst mit qualifizierten Kräften unterstützt die Mitarbeiter bei allen Arten von Problemen – beruflichen und privaten. Umfang der Beratung und Beratungsthemen sind je nach Anbieter recht unterschiedlich – natürlich auch die Qualität. Standardmäßig gehören die folgenden Beratungsleistungen zu einem umfassenden EAP-Angebot:

Psychologische Beratung: Probleme emotionaler, persönlicher und arbeitsbezogener Art (Lebenskrisen, Konflikte) werden von geschulten Fachkräften mit den Mitarbeitern erörtert. Telefonisch oder persönlich (face-to-face). Dies ist keine Therapie. Die Berater können jedoch bei der Auswahl und Terminfindung bei einem Therapeuten helfen.

Beratung in Sachfragen: Alltagsprobleme können Mitarbeiter enorm stressen: Welche Behörde ist für eine bestimmte Angelegenheit zuständig? Wie finde ich eine Wohnung? Wer betreut mein Kind/ die pflegebedürftige Mutter? Die EAP-Berater geben Hinweise und Informationen, stellen Kontakte zu den richtigen Ansprechpartnern her.

Beratung bei arbeitsbezogenen Fragen: Umgang mit Stress, Zeit- und Selbstmanagement, betriebsinterne Konflikte, Sorgen um den Arbeitsplatz, Überforderung, Umorganisationen und viele Problemstellungen können thematisiert und häufig gelöst werden.

Suchtberatung: Ist der Mitarbeiter suchtgefährdet oder bereits suchtkrank (Alkohol, Drogen), werden Wege aus der Sucht aufgezeigt. Mögliche Fragestellungen: Welche Mittel und Ansprechpartner stehen zur Verfügung, wie wird das finanziert? Ferner kann Hilfe bei der Suche nach einem qualifizierten Arzt oder Therapieplatz geleistet werden.

Wiedereingliederung gestalten



Mitarbeiter, die ein Burnout oder eine Erschöpfungskrise erleiden, sind in der Regel über mehrere Wochen oder Monate krankgeschrieben. Trotzdem heißt das nicht, dass ihre Leistung dauerhaft beeinträchtigt ist. Im Gegenteil: Krisen können für Menschen auch die Gelegenheit sein, ungesunde Verhaltensmuster und Einstellungen abzulegen. Oft ist die Motivation wieder im Beruf gut Fuß zu fassen bei Menschen mit Stress bedingten Krisen zudem sehr hoch, weil ihnen ihre Arbeit letztlich sehr wichtig ist. Ob Betroffene wieder in ihren Job zurückkehren können, hängt maßgeblich von einer guten Wiedereingliederung ab. Die Begleitung und Unterstützung durch die Führungskraft in diesem Prozess ist unerlässlich.

Eckpunkte einer Erfolg versprechenden Wiedereingliederung

Im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern, insbesondere im Rahmen einer Wiedereingliederung, ist es für Sie als Führungskraft wichtig, sich Ihrer Position bewusst zu sein: Ihre Funktion ist die eines Lotsen. Sie können Ihrem Mitarbeiter Möglichkeiten zeigen, ihn

mit hilfreichen Informationen versorgen, mit Interesse und Ideen zur Seite stehen – und ihm dadurch zu Handlungsfähigkeit und Selbstbewusstsein verhelfen. Sie sind jedoch nicht allein verantwortlich für die Genesung.

- **Wir bleiben in Verbindung:** Die Chance einer erfolgreichen Wiedereingliederung steigt, wenn der Beschäftigte auch in der Phase der Erkrankung einen angenehmen Kontakt zum Unternehmen hat. Es ist daher wichtig, dem Betroffenen die Möglichkeit zum Kontakt aktiv zu bieten, ihn sinnvoll an der Entwicklung des Unternehmens und des Teams teilhaben zu lassen und zu zeigen, dass der Satz „aus den Augen aus dem Sinn“ nicht zutrifft. Hilfreich ist: Falls möglich, mit dem betroffenen Mitarbeiter besprechen, ob, wie und mit wem er während seiner Abwesenheit in Kontakt bleiben möchte. Falls der Mitarbeiter in der akuten Krankheitsphase dieses Angebot ablehnt, ist es sinnvoll, die Frage später erneut zu stellen.

Als Ansprechpartner kommt die direkte Führungskraft genauso infrage wie ein vertrauter Kollege, Mitglieder der Personalvertretung oder Mitarbeiter des betriebsmedizinischen Dienstes oder betriebliche Sozialarbeiter. Die Entscheidung sollte mit Sensibilität und in Abstimmung mit den Betroffenen getroffen werden.

- ▶ **Eine gemeinsame Sache:** *Die stufenweise Wiedereingliederung ist kein Standardverfahren, sondern extrem flexibel.* Wichtigste Voraussetzung ist die freiwillige Beteiligung des erkrankten Mitarbeiters. Zum einen, weil die Rückkehr in die Arbeit nur mit eigener Motivation gelingen kann. Zum anderen gilt der Mitarbeiter während der Wiedereingliederung noch als arbeitsunfähig. Während dieser Zeit erhält er Lohnersatzleistungen durch die Krankenkasse.
- ▶ **Einer gibt den Anstoß:** *Der Anstoß zu einer stufenweisen Wiedereingliederung kann vom Mitarbeiter, vom Arbeitgeber, aber auch von den behandelnden Ärzten, von den Mitarbeitervertretungen, Krankenkassen, Unfall- und Rentenversicherungsträgern kommen.* Allerdings ist die ausdrückliche Zustimmung des Arbeitgebers erforderlich (es gibt dazu keine Verpflichtung).
- ▶ **Zeit ist wichtig:** *Die Dauer einer stufenweisen Wiedereingliederung ist variabel* und läuft in der Regel zwischen sechs Wochen und sechs Monaten, kann aber in Ausnahmefällen auf bis zu 12 Monate ausgedehnt werden.
- ▶ **Vertrauen ist die Basis:** *Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Versichertem, behandelndem Arzt, Arbeitgeber, Arbeitnehmervertretung, Betriebsarzt, Krankenkasse sowie gegebenenfalls dem Medizinischen Dienst der Krankenkassen und dem Rehabilitationsträger ist eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg.* Die Wiedereingliederungs-Vereinbarung wird deshalb schriftlich fixiert (Ausnahme: Regelung in Betriebsvereinbarungen). Die Vereinbarung beschreibt Beginn, Ende und Struktur des Wiedereingliederungsplans, Regelungen für ein vorzeitiges Rücktrittsrecht, notwendige Abweichungen vom Arbeitsvertrag und die Höhe eines evtl. Arbeitsentgeltes.
- ▶ **Der Mediziner berät:** *Grundlage für den Einstieg in die Wiedereingliederung sind die ärztlichen Empfehlungen zur quantitativen und qualitativen Belastung.* Von diesen Empfehlungen kann während der Wiedereingliederung jedoch abgewichen werden, wenn es für den Betroffenen oder aus ärztlicher Sicht sinnvoll erscheint.
- ▶ **Flexibilität gehört dazu:** *Sobald zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber Einigkeit über das Ziel „Zurück an den Arbeitsplatz“ herrscht, geht es darum, einen individuellen Weg zu diesem Ziel zu finden,* wobei Methoden und Tempo im Verlauf des Prozesses immer wieder angepasst werden können. Hierfür offen und handlungsbereit zu sein, ist zweifellos die größte Herausforderung an die Führungskräfte im Unternehmen. Dass sich die Anstrengung lohnt, kann durch Beispiele guter Praxis belegt werden.

AUS DER PRAXIS**Fallbeispiel Kranführer****„3 Jahre arbeitsunfähig – und nach 5 Monaten wieder im alten Job.“***

Ein Kranführer zeigt Anzeichen einer psychischen Krise. In den nächsten eineinhalb Jahren begibt er sich mehrfach stationär in Behandlung und versucht zwischen diesen Phasen der Krankschreibung seine Arbeit wieder aufzunehmen – vergeblich. Der Kranführer bleibt arbeitsunfähig, zieht sich völlig ins häusliche Umfeld zurück.

Nach zwei Jahren Arbeitsunfähigkeit regt eine Ärztin für Nervenheilkunde eine Rückkehr in die Arbeit an. Das Arbeitsmedizinische Institut leitet ein, dass ein psychosozialer Fachdienst die Reintegration vorbereitet. Sie treten in Kontakt mit dem Mann und bauen in fünf Monaten ein Vertrauensverhältnis auf. Der Gesundheitszustand des Kranführers bessert sich – und der psychosoziale Fachdienst bekommt die Zustimmung des Arbeitgebers für die stufenweise Wiedereingliederung bzw. verhandelt mit der Krankenkasse die finanzielle Abwicklung.

Ein Wiedereingliederungsplan wird erarbeitet. Beteiligt: Psychosozialer Fachdienst, behandelnde Fachärztin, Betriebsarzt, Vertreter der Personalabteilung der Firma, Krankenkasse. Alle unterzeichnen den Plan. Da der Kranführer zu Beginn der Wiedereingliederung noch Medikamente nimmt, beginnt er seine Arbeit zeitlich eingeschränkt mit Hilfstätigkeiten. Von hier aus soll seine Belastungsfähigkeit gesteigert werden – zugleich wird die Medikation vermindert. Das Ziel: In fünf Stufen und vier Monaten soll der Kranführer wieder den Kran bedienen.

Der Ablauf in der Praxis

Die Wiedereingliederung beginnt gut, doch die Belastung für den Kranführer ist offensichtlich hoch. Trotzdem möchte er die Arbeitszeit nicht weiter reduzieren. Aufgrund seines mit der Arbeit wachsenden Selbstvertrauens schafft er es, die Schwierigkeiten zu bewältigen. Die Betriebsratsvorsitzende steht begleitend als betrieblicher Ansprechpartnerin zur Verfügung ebenso wie der psychosoziale Fachdienst. Die Fachärztin untersucht den Mann regelmäßig, kann die Medikation reduzieren und befürwortet die Steigerung der Arbeitszeit.

Nach gut zwei Monaten Vollschichtarbeit am „Ersatzarbeitsplatz“ kommen das Arbeitsmedizinische Zentrum und die behandelnde Fachärztin unter Beratung eines psychologischen Instituts zu einer positiven Einschätzung. Die allgemeine arbeitsmedizinische Untersuchung bestätigt dies: Die Testwerte bei den Kriterien Konzentration, Aufmerksamkeit und Reaktionsgeschwindigkeit sind gut. Dem Einsatz als Kranführer steht nichts entgegen.

Wie geplant nimmt der Mitarbeiter fünf Monate nach Beginn der Wiedereingliederung seine alte Tätigkeit wieder auf, die er mühelos und mit positiven Folgen für seine psychische Stabilität bewältigte.

* Quelle: Schriftenreihe der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation, Heft 8: Arbeitshilfe für die stufenweise Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess.

Das Beispiel zeigt:

Nach längerer Krankheit können Beschäftigte wieder in ihren Beruf hineinkommen. Grundlage ist die zielgerichtete und schnelle Zusammenarbeit aller Akteure. In der Praxis kommt der Führungskraft häufig die Rolle der wichtigen Vertrauensperson im Unternehmen zu, die den Mitarbeiter auf dem Weg zur Arbeitsfähigkeit begleitet.

**EINE FRAGE AN ...**

► Prof. Johannes Siegrist

Direktor des Instituts für Medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf und Experte für Stress und Stress-Erkrankungen in der Arbeitswelt

Herr Prof. Siegrist, was ist entscheidend für den Erfolg von Wiedereingliederungsbemühungen?

Siegrist: Für den Erfolg von Wiedereingliederungsbemühungen ist es entscheidend, dass die berufliche Rehabilitation früh in die medizinische Betreuung einbezogen wird. Das bedeutet: Man sollte so früh wie möglich mit dem betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement beginnen. Die Behandlung beim Arzt und Psychotherapeuten läuft also lange Zeit parallel zur Wiedereingliederung – und meist auch darüber hinaus weiter.

Der Vorteil dieser Überschneidung von Therapie und Wiedereingliederung ist, dass beispielsweise im Rahmen der Psychotherapie auch die Schwierigkeiten, die im Kontakt mit dem Arbeitsleben auftreten, Thema werden. Wichtige Fragen sind beispielsweise, Motivationsprobleme oder auch Ängste, die auftreten können. Durch das parallele Geschehen können Potenziale optimal erkannt und gestärkt werden und zugleich kann man Schwierigkeiten möglichst frühzeitig begegnen. Verlaufsstudien aus den USA zeigen, dass die Kombination einer frühzeitigen, stufenweisen Wiedereingliederung mit einer guten, kontinuierlichen therapeutischen Begleitung gute Ergebnisse erzielen.

Die Führungskräfte nehmen in diesem Geschehen natürlich eine zentrale Rolle ein, da sie den Mitarbeiter kontinuierlich begleiten. Führungskräfte müssten sich schulen, damit sie mit dieser Aufgabe sachgerecht umgehen können. Und natürlich ist auch das Engagement der Unternehmen gefragt – das akzeptiert, dass der Beschäftigte Unterstützung braucht und sein Leistungsniveau während der Wiedereingliederung möglicherweise noch reduziert ist. Eine frühe Wiedereingliederung und die Unterstützung der Führungskraft ist entscheidend.

Psychische Balance für Führungskräfte

Leistungsstark und ausgeglichen

Die psychische Balance und Gesundheit zu erhalten, das ist ein aktiver Prozess. Kaum eine Führungskraft kann beschließen: Ab heute mache ich mir keinen Stress mehr. Phasen der starken Belastung gehören zum Berufsprofil. Aber Sie können viel dafür tun, damit Sie besser mit Stress-Situationen zurechtkommen, Dauerstress vermeiden und in vielen Situationen erst gar keinen Stress aufkommen lassen. Und Sie können dafür sorgen, dass die Erholung und das Energietanken neben dem Engagement nicht zu kurz kommen.



Viele Anregungen, wie das in der Praxis gelingen kann, haben Sie bereits auf den vorigen Seiten bekommen – schließlich gilt alles, was bei Mitarbeitern Überlastung vermeidet, letztlich auch für Sie. Auf den folgenden Seiten haben wir zusätzlich einige Punkte herausgestellt, die besonders im Arbeitsalltag von Führungskräften für Stress sorgen und geben Hinweise, wie Sie diesen begegnen können.

Sieben Anregungen für Ihren Arbeitstag...

...die Ihnen helfen, auch in stressigen Zeiten Ihre Leistungskraft, Ihr Engagement und Ihre Lebensfreude zu bewahren. Weitere praktische Anregungen finden Sie in der gleichnamigen Handlungshilfe für Beschäftigte.

- ▶ **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.
- ▶ **Auszeiten einrichten und richtig nutzen: Studien zeigen: Pausen wirken am besten als Erholung, wenn sie zeitnah an der Belastung liegen.** Ein Urlaub kann monatelangen Stress nicht ausgleichen. Besonders effektiv: Regelmäßige Kurz-Pausen im Tagesablauf. Für Feierabend und Wochenende gilt: Erholung ist Abwechslung: Nichts-Tun ist nicht unbedingt erholsam. Das bedeutet: Bewegung für den Büro-Arbeiter. Stille für den Vielredner. Etwas Kreatives als Ausgleich zum stark strukturierten Arbeitstag etc.

- ▶ **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 des Unternehmens festmacht, müsste oft den Kurs wechseln. Die Folge: man fühlt sich irgendwann fremdbestimmt und orientierungslos. Fragen Sie sich lieber: Was ist mir persönlich wirklich wichtig? Meine Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln? Mich persönlich weiter zu entwickeln? Ein ausgeglichenes Leben? Überlegen Sie, wie Sie Ihre persönlichen Werte auch im Rahmen der wechselnden Vorgaben und Ziele der Geschäftsleitung im Arbeitsalltag aktiv einbringen und leben können. Manchmal muss man dafür kreativ sein. Um seinen Sinn für das Eigene zu pflegen, braucht man Orte der Reflexion – ganz gleich, ob beim Spaziergang oder bei der Meditation.
- ▶ **Mythen entlarven:** *Eine Menge Stress wird durch Job-Mythen wie diese ausgelöst: Wer nicht immer erreichbar ist, will nicht weiter kommen.* 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 anstrengend und wenig hilfreich ist, um Ihre Führungsaufgabe im schnelllebigen Alltag eines modernen Unternehmens gut zu erfüllen. Orientieren Sie sich lieber an Ihren persönlichen Werten für „gute Arbeit“. Das könnte so aussehen: Wer gute Arbeit machen möchte, braucht Zeiten des ungestörten Arbeitens. 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.
- ▶ **Unterstützung annehmen:** *In der Führungsebene ist es oft einsam.* Viele Entscheidungen muss man allein treffen. Doch wenn soziale Unterstützung fehlt, macht das nicht nur Mitarbeitern zu schaffen, sondern auch Chefs. Nehmen Sie die Angebote Ihres Unternehmens an: Das können regelmäßige Weiterbildungen im Bereich Mitarbeiterführung sein oder auch ein persönliches Coaching oder Supervision, das Ihnen Gelegenheit gibt über Ihre Arbeit und schwierige Situationen zu reflektieren. 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 Stress-Kompetenz. Auch hilfreich: Tauschen Sie sich mit Kollegen aus, denen Sie vertrauen. Zum Beispiel in beruflichen Netzwerken.
- ▶ **Stress-Faktor Meeting eindämmen:** *Meetings sind häufig echte Zeitfresser.* Prüfen Sie bei jeder Meeting-Anfrage: Was ist die Agenda? Ist das Thema für mich wirklich relevant? Oder liegt es thematisch mehr im Bereich eines Mitarbeiters? Falls das Meeting irrelevant ist – freundlich absagen. Und: Ein Meeting ohne Protokoll und Ergebnisse für nächste Arbeitsschritte, ist ein überflüssiges Meeting.
- ▶ **Delegieren optimieren:** *Vor allem Fachfragen oder Detailprobleme können versierte Mitarbeiter oft besser lösen als Sie selbst.* Lernen Sie abzugeben. Achten Sie dabei auf eine Win-Win-Situation. Überlegen Sie: Welcher meiner Mitarbeiter ist für welche Aufgabe besonders geeignet? Wer könnte von einer Aufgabe profitieren, sich daran entwickeln?

EINE FRAGE AN...**► Dr. Hans-Peter Unger**

Chefarzt der Asklepios-Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie in Hamburg-Harburg und Leiter von Gruppen für Führungskräfte, die eine stressbedingte Erschöpfungskrise erleben

Herr Dr. Unger, Sie erleben viele Führungskräfte, die Stress-Krisen erleben. Welche Veränderungen sind wirklich hilfreich, um den Stress-Pegel zu senken?

Unger: Man muss sich klar machen: Den Stress bekommt man nicht weg. Phasen von Stress wird jede Führungskraft erleben. Aber man kann ein Verständnis für die Reaktionen unter Dauerstress entwickeln – und daraufhin seine Haltung im Umgang mit Stress-Phasen verändern. Dazu sollte man wissen: Unter Stress ist eine bestimmte Gehirnstruktur, die Amygdala, auch Mandelkern genannt, besonders aktiv. Der bekannte Tunnelblick, aber auch Emotionen wie Wut und Angst, sind die Folge. Unter Dauerstress übernimmt die Amygdala leicht das Ruder über unser Handeln – und wir geraten in den Modus des Getriebenen und emotional Aufgepeitschten. Das ist für eine Führungskraft allerdings nicht hilfreich, denn in dieser Stimmung kann man keine wirklich gute oder kreative Lösung für die Stress-Situation finden.

Man sollte deshalb lernen, diesem Automatismus entgegensteuern, indem man bewusst einen Schritt zurücktritt und das bewusste Denken, das Frontalhirn, einschaltet. Nur mit dem Frontalhirn können wir Fragen beantworten wie: „Was ist jetzt wirklich wichtig?“, „Was ist meine Entscheidung?“ Abwägen, beurteilen, steuern – das kann nur das Frontalhirn.

Diesen Schritt des bewussten Zurücktretens kann man lernen. Zum Beispiel durch Übungen der Achtsamkeit, wie einfache Atemübungen, die verhindern, dass man auf eine belastende Situation unreflektiert mit dem Stress-Automatismus reagiert.

Wem dieses Zurücktreten gelingt, der wird es auch schaffen, sich wirkliche Räume der Erholung und Regeneration zu schaffen. Zum Beispiel im Kontakt mit Freunden und in der Partnerschaft, im Sport, bei persönlichen Interessen. Gewinnen Sie Abstand!



Ausblick



Das gesunde Unternehmen – ein unrealistisches Ideal oder zukunftsweisende Idee?

Immer noch werden Stress und psychische Belastung häufig als unabwendbares Übel der modernen, schnelllebigen Wirtschaft angesehen. Beispiele aus der Praxis zeigen aber, dass das „gesunde Unternehmen“ durchaus Realität ist – auch in Krisenzeiten.

Der **„Deutsche Unternehmenspreis Gesundheit“**, wird vom BKK Bundesverband organisiert und zeichnet seit 2007 jährlich rund 40 Unternehmen aus, die Gesundheitsförderung vorbildlich betreiben und auf die psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten besonderen Wert legen. Die Teilnahme am Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit ist in einem mehrstufigen Verfahren organisiert, in dessen Mittelpunkt die systematische Überprüfung verschiedener Themenfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung steht. Grundlage der Bewertung sind die Qualitätskriterien des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung.

Das **Great Place to Work® Institute Deutschland**, ein 2002 gegründetes Forschungs- und Beratungsunternehmen mit Stammsitz in den USA und eigenständigen Partnerbüros in über 40 Ländern weltweit, schreibt jährlich den Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ und „Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen“ aus. Aus allen Teilnehmern wird nach standardisierten Bewertungskriterien die Top 100-Liste ermittelt und veröffentlicht. Im Vordergrund steht die Überprüfung und Weiterentwicklung einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur, die Schaffung vertrauensvoller Beziehungen zwischen Management

und Mitarbeitern, der Stolz der Beschäftigten auf die eigene Tätigkeit und die Leistung des Unternehmens insgesamt sowie ein starker Teamgeist – alles Faktoren, die auch für die psychische Gesundheit der Beschäftigten eine große Rolle spielen.

In der **INQA-Datenbank Gute Praxis** werden Beispiele zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention aus dem betrieblichen Alltag gesammelt und aufbereitet, damit andere von diesen Erfahrungen profitieren können. Zur Zeit befinden sich dort mehr als 300 Einträge. Anhand von Praxisbeispielen erfahren Sie, welche konkreten Maßnahmen und Lösungen den Praxistest in Unternehmen bestanden haben. Zu jedem Beispiel findet sich ein Ansprechpartner des Unternehmens, der weitergehende Auskünfte erteilen kann.

Die genannten Beispiele bestätigen, dass das gesunde Unternehmen keine Fiktion ist. Mittlerweile liegen eine ganze Reihe vielversprechender und erfolgreich erprobter Praxisbeispiele vor. Wir wünschen uns, dass viele Unternehmen von diesen Erfahrungen profitieren, und, dass diese Broschüre Sie in Ihrer Motivation zur gesunden Führung stärkt.

Literatur

- Barthold L., Schütz, A. (2010). Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention. Beltz Verlag.
- BKK Gesundheitsreport 2010. Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft. BKK Bundesverband, Essen.
- British Heart Foundation, 2008: Think fit! Think well! A simple guide to mental wellbeing for employees.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2010. Psychische Belastungen und Beanspruchung im Berufsleben. Dortmund: BAuA.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Hrsg.), 2010. Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe. Dortmund, Berlin.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Hrsg.), 2005. Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz – Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts. Dortmund.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2008. Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 18/05. Download: www.bmas.de/coremedialgenerator/24844/f371_forschungsbereich.html
- Burisch, M. (2010). Burnout erkennen, verstehen und bekämpfen. Information für Führungskräfte. VBG.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2009). Rentenversicherung in Zeitreihen.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2008. Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.
- Forsa 2009. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6799/umfrage/ausmass-der-stressbelastung/>
- Fuchs, T. (2006). Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin, S. 160.
- Giesert, M. (Hrsg.) (2010). Psychisch gesund bleiben. Betriebliche Gesundheitspolitik für die Praxis – in der Praxis. VSA: Verlag Hamburg.
- Giesert, M. (Hrsg.) (2009). Führung und Gesundheit. Gesundheitsgipfel an der Zugspitze. VSA-Verlag Hamburg.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2010). Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Handlungshilfe. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2008): Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastung vermeiden. 3. aktualisierte Auflage, Dortmund.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)/BAuA (Hrsg.), 2005. Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Fehlbelastungen. Berlin, Dortmund, Dresden: INQA/BAuA.

- Joiko K., Schmauder M. & Wolff G. (2010). Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. 5. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A45.html>.
- Lehrhaupt L., Meibert P. (2010). Stress bewältigen mit Achtsamkeit. Zu innerer Ruhe kommen durch MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Kösel Verlag.
- Lewitan L. (2009). Die Kunst gelassen zu bleiben. Den Stress meistern – Erkundungen bei den Besten. Ludwig Verlag, München.
- Matyssek A.K. (2007). Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund. Gabal.
- Matyssek A.K. (2009). Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. BOD.
- Petzold T.D. (2010). Praxisbuch Salutogenese. Warum Gesundheit ansteckend ist. Südwest Verlag.
- Plinz N. (2009). Yoga bei Erschöpfung, Burnout und Depression. Balance Verlag.
- Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). IGA-Report 13: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. BKK Bundesverband, Essen. (www.iga-info.de)
- Schröder J.-P. (2008). Wege aus dem Burnout. Möglichkeiten der nachhaltigen Veränderung. Cornelsen Pocket Business.
- Sprenger R.K. (2010). Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 19. aktualisierte Auflage. Campus, Frankfurt.
- Statistisches Bundesamt (2009). Gesundheit auf einen Blick, Wiesbaden. (www.gbe-bund.de)
- Statistisches Bundesamt (2010). Verlorene Erwerbstätigkeitsjahre, Wiesbaden.
- Uhle T. & Treier M. (2011). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Springer Verlag.
- Unger H.-P. & Kleinschmidt C. (2009). Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann. 5. Auflage. Kösel Verlag.
- Windemuth D., Jung D. & Petermann O. (2010). Praxishandbuch psychische Belastung im Beruf. Vorbeugen. Erkennen. Handeln. Universum Verlag.
- Zimolong B., Elke G. & Bierhoff H.-W. (2008).: Den Rücken stärken, Grundlagen und Programm der betrieblichen Gesundheitsförderung. Hogrefe Verlag.

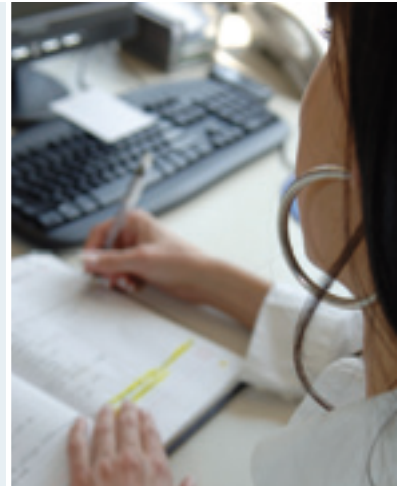
Wertvolle Links im Internet

Themenschwerpunkt Betriebliches Eingliederungsmanagement

- <http://www.iga-info.de/betriebliche-eingliederung.html>

Netzwerke zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Unternehmenskultur

- <http://www.dnbgf.de>
- <http://www.enterprise-for-health.org>
- <http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de>



Auf der Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) www.baua.de findet sich neben einer Themenseite „Psychische Fehlbelastung / Stress“ mit Links zu Informationen, Publikationen und Veranstaltungshinweisen auch eine Toolbox mit Instrumenten zur Erfassung psychischer Belastungen: www.baua.de/toolbox.

Die Website stellt darüber hinaus spezifische Informationen zum Thema Gefährdungsbeurteilung bereit: Die Loseblattsammlung „Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung“ unterstützt Fachleute aus dem Arbeitsschutz bei der Planung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Das umfassende Kompendium basiert auf neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, vermittelt branchenunabhängig Grundwissen und stellt konkrete Handlungshilfen zur Verfügung. Bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung unterstützt das Portal Gefährdungsbe-

urteilung www.gefaehrungsbeurteilung.de, das von der BAuA in enger Abstimmung mit den Trägern der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) entwickelt wurde: „Es macht den Prozess der Gefährdungsbeurteilung transparent und erleichtert über eine Datenbank den Zugang zu relevanten Handlungshilfen. Nutzer – ob Laien oder Experten – finden entsprechend ihrer Erfahrung die für sie passenden Informationen, da sowohl Basis- als auch Expertenwissen vermittelt wird.“

Auf der Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) www.inqa.de finden sich spezielle Themenseiten wie „Stress“, „Mobbing“ und „Gesundheitsförderung“ mit wertvollen Informationen und Publikationen. Darüber hinaus sind in der „Gute-Praxis-Datenbank“ erfolgreiche Umsetzungsbeispiele aufbereitet und Sie können sich über themenspezifische INQA-Projekte informieren.

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA-transfer“

Projektleitung:
BKK Bundesverband, Essen



Kooperationspartner:

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
 Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe BGN, Mannheim
 BKK Netzwerk Gesundheitsförderung und Selbsthilfe, Essen
 Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Köln
 Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg
 Demographie Netzwerk e.V. ddn, Dortmund
 Deutsches Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser DNGfK, Berlin
 Diakonisches Werk der EKD, Berlin
 Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW G.I.B., Bottrop
 Kreis Unna
 Leibniz Universität Hannover
 Landeshauptstadt München
 Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes NRW LIGA.NRW, Düsseldorf
 LVR-Klinikum Düsseldorf (in Kooperation mit dem Aktionsbündnis Seelische Gesundheit), Düsseldorf
 Paritätischer Wohlfahrtsverband NRW, Wuppertal
 Stadt Dortmund
 START Zeitarbeit NRW GmbH, Duisburg
 Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen
 Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle Dortmund sfs
 Universitätsklinikum Bonn
 Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V., Essen

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Fax +49 5241 81-681999

Detlef Hollmann
Telefon +49 5241 81-81520
Fax +49 5241 81-681520
detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

gefördert durch:



im Rahmen der Initiative:



fachlich begleitet durch:



Projekträger:

