

# Alle **Achtung** vor dem **Stress!**

Eine 360-Grad-Betrachtung





# Inhalt

Vorwort	4
Stress: Das Dauerthema in unserem modernen Leben	6
Empathisch und professionell: Die Verantwortung der Führungskräfte für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter	10
Ich Sorge für mich: Jeder Beschäftigte trägt auch selbst Verantwortung für seine psychische Gesundheit	13
An einem Strang: Im gesunden Unternehmen treffen sich Leitbild und gelebte Kultur	18
Alltag in der modernen Gesellschaft: Zwischen Leistungsdruck und Freizeitstress	21
Plädoyer für ein neues Gesundheitsmanagement: Acht Anregungen für ein modernes Gesundheitsmanagement	24
Literatur und Links	25



# Vorwort



Was mindert heutzutage Wohlbefinden und Gesundheit, Motivation und Kreativität eines Menschen? Ist es der zunehmende Druck am Arbeitsplatz? Oder doch der Stress durch viele Aktivitäten im Privatleben? Oder beides? Die Beantwortung dieser Fragen ist für jeden Menschen wichtig und prägt seine Zukunftspläne. Wie können wir eine Balance von Lebens- und Karriereplanung, von Zusammenhalt und Eigenverantwortung in der globalen, flexiblen Arbeitswelt erzielen? Und welche Rolle spielen die Arbeitgeber dabei?

Forderungen nach einer angemessenen Work-Life-Balance greifen zu kurz, suggerieren sie doch eine Trennung zwischen Beruf und Privatleben nach dem Motto: Arbeit ist schlimm, anstrengend und ermüdend, aber Leben bedeutet so etwas wie Spaß, Ausgleich und Muße. Berufliche und private Sphären lassen sich nicht mehr so einfach trennen wie noch vor zehn Jahren. Viele Menschen kommen mit privaten Problemen ins Unternehmen – möglicherweise verbergen sich dahinter Schicksale, von denen Führungskräfte und Kollegen nichts ahnen? Viele Menschen nehmen aber auch berufliche Sorgen mit nach Hause.

In Unternehmen klagen Arbeitnehmer häufig über hohen Leistungsdruck und mangelnde Fehlerkultur. Sie vermissen oft eine wichtige Voraussetzung für ihre Arbeit: Anerkennung und Lob! Hinzu kommen zunehmende Belastungen im privaten Umfeld und eine unzureichende Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Gründe sind die erhöhten Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und Komplexität – die Auslöser heißen: Globalisierung, demographischer Wandel, Digitalisierung, Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft.



Zukunftsängste, Orientierungslosigkeit und Überforderung belasten viele Menschen – im beruflichen wie im privaten Leben. Sie zweifeln an den Werten und Traditionen, die sie bis heute geleitet haben, empfinden die Veränderungen als belastend, den Wandel als schwierig zu gestalten. Wir müssen die Menschen auf dem Weg der Veränderung mitnehmen! Und es braucht ab und zu eine Art „Warteschleife“, um wieder innezuhalten.

Was können insbesondere Unternehmen und Führungskräfte dazu beitragen? Unternehmen haben eine soziale Verantwortung, Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter; Mitarbeiter haben Rechte, aber auch Pflichten. Sensible Unternehmer und Führungskräfte legen daher ein Augenmerk auf die Gestaltung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Eine Unternehmenskultur, die den Menschen mit seinen Kompetenzen in den Mittelpunkt stellt und seine Sorgen ernst nimmt. Eine Unternehmenskultur, die Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter fördert. Denn: Gesunde, zufriedene und motivierte, kreative Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens. Unternehmen profitieren, wenn Mitarbeiter einen Sinn in ihren Aufgaben sehen und sich mit ihrer Arbeit identifizieren.

Die Umsetzung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur, die Vorbildfunktion einer werteorientierten Führung und eine moderne betriebliche Gesundheitspolitik machen ein Unternehmen attraktiv, wettbewerbsfähig und erfolgreich. Gleichzeitig leisten Unternehmen und ihre Führungskräfte dadurch einen nachhaltigen Beitrag für eine sozialere, gerechtere und damit bessere Gesellschaft.

Mit dieser Publikation wollen wir zum einen Unternehmen und Führungskräfte Wege aufzeigen, diese Prinzipien umzusetzen. Andererseits aber auch Mitarbeitern Gedankenanstöße geben, für ihre Gesundheit und Lebensplanung stärker Verantwortung zu übernehmen.

#### **Liz Mohn**

Stellvertretende Vorsitzende des Vorstands und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung Gütersloh

## Stress:

### Das Dauerthema in unserem modernen Leben

Die Deutschen sind gestresst – nicht unbedingt mehr als vor einigen Jahren. Aber eben auch nicht weniger. „Die psychische Belastung hat sich auf hohem Niveau eingependelt“, resümiert der erste „Deutsche Stressreport“ der Bundesregierung aus dem Jahr 2012. Größte Stressfaktoren sind: starker Termin- und Leistungsdruck, der Zwang zum Multitasking, Störungen und Monotonie bei der Arbeit. Gut die Hälfte der Arbeitnehmer leidet unter diesen Belastungen.

Zum Druck am Arbeitsplatz kommt, dass die Deutschen auch ihr Privatleben zunehmend als stressig empfinden, wie die repräsentative Stressstudie der Techniker Krankenkasse zeigt. Vor allem Konflikte, die Sorge um kranke Familienmitglieder, finanzielle Probleme und der ständige Spagat zwischen Familienaufgaben und Beruf erhöhen die Belastung. Die 24 Stunden eines Tages scheinen für den modernen Menschen einfach immer zu knapp.

Viele der Befragten berichten von typischen Beschwerden, die in engem Zusammenhang mit dauerhaftem Stress stehen: Schlafstörungen, Schmerzen, Herz-Kreislaufprobleme, Ängste und depressive Verstimmungen. Die Zahl der Menschen, die aufgrund psychischer Probleme krankgeschrieben werden, steigt ständig. Das Schlagwort „Burnout“ ist in aller Munde.

Derzeit leiden etwa vier Prozent der Deutschen an einem vom Arzt benannten „Burnout-Syndrom“, zeigt die aktuelle „Studie

zur Gesundheit Erwachsener“ des Robert-Koch-Instituts. Psychische Erkrankungen sind inzwischen der häufigste Grund für ein vorzeitiges Ende des Berufslebens. Die Medien sprechen bereits von einer „Burnout-Epidemie“.

Steuern wir tatsächlich auf eine Gesellschaft der „Ausgebrannten“ zu? Macht uns die moderne Arbeitswelt krank? Vielleicht sogar der moderne Lebensstil an sich?

#### Fragen, auf die Experten Antworten geben:

Herr Professor Wittchen, haben wir es tatsächlich mit einer Epidemie von Burnout und anderen psychischen Erkrankungen zu tun?



*„Nein. Unsere aktuelle Studie<sup>1</sup> ‚Psychische Störungen in der Allgemeinbevölkerung‘ zeigt vielmehr, dass die Verbreitung psychischer Störungen ganz ähnlich ist wie zum Zeitpunkt der letzten repräsentativen Untersuchung vor 15 Jahren.“*

<sup>1</sup> Jacobi, Frank et al. Psychische Störungen in der Allgemeinbevölkerung. Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland und ihr Zusatzmodul Psychische Gesundheit (DEGS1-MH). Nervenarzt 2014, 85: 77–87.



*Allerdings muss man sagen: Psychische Störungen sind generell häufig und betreffen viel mehr Menschen als die Daten der Krankenkassen aufgrund der Behandeltdaten vermuten lassen. Bei knapp 28 Prozent der Bevölkerung liegt aktuell oder in den letzten zwölf Monaten eine psychische Erkrankung vor. Am häufigsten sind Angststörungen, Depressionen und psychische Störungen durch Alkohol oder Medikamentenmissbrauch. Häufig treten mehrere Erkrankungen zugleich auf. Besonders stark betroffen sind Frauen und jüngere Menschen zwischen 18 und 34 Jahren. Für unsere Untersuchungen treffen wir die Menschen persönlich und führen ein klinisches Interview, das auf dem DSM IV, dem offiziellen Diagnosemanual für psychische Störungen, basiert.*

*Auf diese Weise erheben wir die tatsächliche Zahl der Betroffenen, während die Krankenkassen in ihren Daten lediglich die ärztliche Inanspruchnahme durch Krankheitsfälle im Berufsleben auswerten. Die steigende Zahl psychischer Erkrankungen, von denen die Krankenkassen berichten, zeigt insofern schlicht, dass psychische Störungen heute häufiger als früher von Patienten angesprochen und auch von Ärzten erkannt werden.*

*Allerdings zeigen mehrere Studien, dass sich bei den meisten Betroffenen hinter der Bezeichnung „Burnout“ durchaus eine oder sogar mehrere anerkannte Diagnosen psychischer Störungen verbergen können, zum Beispiel eine depressive oder eine Angsterkrankung. Bei ca. 20 Prozent der Burnout-Diagnosen*

*können wir allerdings nur konstatieren, dass zwar die Person eine belastungsbezogene Erschöpfung empfindet und unter ihr leidet, diese nach den diagnostischen Regeln aber nicht einem bekannten Krankheitsbild zugeordnet werden kann.*

*Das bedeutet, dass wir bei Burnout einerseits immer das Vorliegen einer anderen diagnostizier- und behandelbaren Erkrankung prüfen müssen, andererseits müssen wir jedoch auch Burnout-Beschwerden ohne eindeutige Diagnose als Warnsignal und Risikozustand ernst nehmen. In diesen Fällen geht es letztlich um Prävention einer möglichen Eskalation in eine Krankheit, zum Beispiel über die Einleitung individueller Stresspräventionsmaßnahmen oder durch Änderung des beruflichen Belastungsumfelds auf unternehmerischer Ebene.“*

Professor Dr. Hans-Ulrich Wittchen ist einer der führenden psychiatrischen Epidemiologen in Deutschland und Direktor des Instituts für Klinische Psychologie und Psychotherapie an der Technischen Universität Dresden.

Herr Professor Bauer, ist Arbeit nun Ressource oder Risiko für unsere Gesundheit?



*Arbeit ist eine soziale Erfahrung. Der Mensch ist ein soziales Wesen und ein großer Teil unseres Gehirns evaluiert die ganze Zeit über auf unbewusster Ebene, wie die soziale Situation ist. Wird sie als sicher und wertschätzend bewertet, fühlen wir uns wohl. Wird sie jedoch als bedrohlich bewertet, werden Alarmbotenstoffe freigesetzt. Insofern kann Arbeit beides sein. Ressource und Risiko.*

*Wenn man sich die derzeitige Arbeitswelt ansieht, gibt es viele Entwicklungen, die auf sozialer Ebene bedrohliches Potenzial haben: Aufgabenverdichtung, Zeitdruck, Zwang zum Multitasking, Umstrukturierungen, atypische Beschäftigungsverhältnisse etc. Wir wissen heute, dass soziale Erfahrungen nicht nur kurzfristig wirken, sondern sich in Biologie niederschlagen. Das heißt konkret: Das Erleben von Wertschätzung genauso wie von Stress kann dazu führen, dass manche Gene stärker oder weniger stark exprimiert werden, also zum Ausdruck kommen. Die Arbeitsverhältnisse wirken sich insofern über die Gen-Ebene direkt auf unsere biologischen Systeme aus.*

*Menschen sind Wesen, die Herausforderungen durchaus suchen und daran wachsen. Bewältigbare Herausforderungen sind deshalb auf einer sehr tief greifenden Ebene gesundheitsförderlich: Sie aktivieren die Stressgene nur kurzfristig und kurbeln Nervenwachstumsfaktor-Gene an. Das Gehirn wird stärker.*

*Anhaltende nicht bewältigbare Stressoren sind dagegen schlecht für Gesundheit und Gehirn. Denn sie aktivieren Stressgene langfristig, begünstigen Hypertonie und koronare Herzerkrankungen, erhöhen das Risiko für Burnout und Depression. Auch Unterforderung, Monotonie und Arbeitslosigkeit haben negative neurobiologische Effekte.*

*Die Voraussetzung für gesunde Arbeit ist die Balance von Verausgabung und Anerkennung. Ist die Verausgabung zu hoch, macht Arbeit krank. (Ein Zusammenhang, der als Effort-Reward-Imbalance-Modell oder Gratifikationskrise bekannt ist.) Ein Mangel an Distanzierungsfähigkeit und eine hohe Kränkbarkeit können dieses Gleichgewicht auf persönlicher Ebene ungünstig beeinflussen. Auf persönlicher Ebene können Arbeitnehmer also durch Distanzierungsfähigkeit, ein intaktes Sozialleben und Pflege der körperlichen Gesundheit viel für sich tun.*

*Viele Menschen, die ein Burnout erleben, zeigen keine signifikante Depression. Burnout kann jedoch eine Art „Durchgangsstation“ zur Depression sein. Insofern ist auch klar: Psychopharmaka sind kein Ersatz für gute Arbeitsbedingungen! Kollegialität und gute Führung sind dagegen zentrale Gesundheitsfaktoren, für die das Unternehmen verantwortlich ist.*

Professor Dr. Joachim Bauer ist Neurobiologe, Facharzt für Innere Medizin und Psychotherapeut. Er lehrt und forscht an der Universität Freiburg und hat zahlreiche Sachbücher publiziert, zuletzt „Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht.“

## Kurz & Knapp

**Der Stressreport Deutschland zeigt:** 2011 wurden bundesweit 59,2 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen registriert. Ausfall Bruttowertschöpfung pro Jahr: 10,3 Milliarden Euro.

**Das Niveau der Belastungen** ist auf einem ähnlich hohen Niveau wie bei der letzten Befragung im Jahr 2005. Mehr als drei Viertel der Befragten sagen, dass sie sich den fachlichen und mengenmäßigen Anforderungen ihrer Arbeit gewachsen fühlen. Jedoch berichten die Beschäftigten vermehrt über gesundheitliche Beschwerden. Größte Stressoren sind: Zeitdruck, Termindruck, Multitasking, Störungen und Monotonie. **Junge Arbeitnehmer leiden** in Deutschland häufiger als andere unter befristeten Arbeitsverhältnissen und unter monotonen Tätigkeiten. **Die mittlere Altersgruppe stresst** besonders Multitasking, starker Termin- und Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen und überlange Arbeitszeiten. **Ältere Beschäftigte vermissen** gerade in den letzten Arbeitsjahren häufig Hilfe und Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte und berichten wie die jungen Beschäftigten häufig von Monotonie.

**Gesundheitsförderliche Pluspunkte** in deutschen Unternehmen sind vor allem ein gutes kollegiales Miteinander.

**Das größte Potenzial zur Stressprävention** liegt dem Stressreport zufolge in einer Verbesserung der Führungsfähigkeit, speziell im Bereich der sozialen Unterstützung.

Bei den Beschäftigten würde sich eine stärkere Erholungskompetenz gesundheitsförderlich auswirken. Ebenso wären zusätzlich sinnvoll: die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Einführung störungsfreier Arbeitszeiten und die Aufklärung über die Tatsache, dass Multitasking mit aufmerksamkeitsintensiven Prozessen nicht möglich und extrem stressig ist.

**Die Zahl der Burnout-Betroffenen** beträgt laut Robert-Koch-Institut vier Prozent der deutschen Erwachsenen. Bei etwa 53 Millionen Erwachsenen zwischen 19 und 69 Jahren wären das immerhin gut zwei Millionen Betroffene.



## Empathisch und professionell:

### Die Verantwortung der Führungskräfte für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter

#### Möglichkeiten und Grenzen

Die Top-50-Unternehmen Deutschlands zeichnen sich nicht nur durch gute Umsätze und eine starke Leistungskultur aus, sondern auch durch eine Führungskultur, die überdurchschnittlich mitarbeiterorientiert und gesundheitsförderlich ist. In den Dimensionen Fairness, Fürsorge, Kommunikation und Integrität liegen die Führungskräfte in diesen Firmen weit vorne. Mitarbeiterorientierte Führung ist offensichtlich der Schlüssel zu Gesundheit und Produktivität.

In vielen Unternehmen tut sich hier allerdings eine Lücke auf. Deutsche Führungskräfte schneiden im europäischen Vergleich<sup>2</sup> im Hinblick auf ihre Führungsfähigkeiten nicht gut ab. Ganze 13 Prozent liegen sie unter dem Durchschnitt. Vor allem im Hinblick auf die soziale Unterstützung ihrer Mitarbeiter und beim Thema „gesunde Führung“ gibt es Defizite. Dabei gibt es durchaus viele Führungskräfte, die ein Interesse daran haben, ihr Personal gut zu führen. Eine Erklärung für die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit liegt in der Ausbildung und im Anforderungsprofil für Führungskräfte, das in Deutschland üblich ist. Immer noch wird auch in der Chefetage vor allem auf Fachkompetenz und weniger auf Führungskompetenz Wert gelegt.

Doch was macht gesunde Führung konkret aus? Wie gelingt es einer Führungskraft, die psychische Gesundheit der Beschäftigten in den Blick zu nehmen und zugleich in gesunder Weise distanziert zu bleiben? In welcher Weise hängen gesunder Führungsstil und Leistung der Beschäftigten zusammen?

<sup>2</sup> Aktuelle Eurostat-Umfrage.

Dr. Ralf Franke, Corporate Medical Director, Corporate Human Resources, Siemens AG, München:



*„Im betrieblichen Alltag ist die Beziehung der Mitarbeiter zu ihren direkten Chefs sehr bedeutsam für die Gesundheit. Derzeit ist das Problem in vielen Unternehmen allerdings, dass der Führungsalltag von Ergebnis- und Zeitdruck regiert wird. Aber der einseitige Fokus auf die ökonomischen Ziele einer Abteilung kann nicht nachhaltig sein. Insofern sind die CEOs gefragt: Welche Werte wollen wir leben? Wenn die Antwort auch das Thema ‚gesunde Mitarbeiter‘ beinhaltet, dann funktioniert das auch.“*

Roland Jäger, Unternehmensberater „rj management konsequent führen“, Wiesbaden:



*„Viele Führungskräfte missverstehen mitarbeiterorientierte Führung und fangen an, mit den Beschäftigten zu ‚kuscheln‘. Vor sich selbst und vor ihren Mitarbeitern verkaufen sie dies als nette Arbeitsatmosphäre. Doch letztlich verbirgt sich dahinter eine Führungs-*



*schwäche. Chefs müssen nicht kuschelig, sondern konsequent führen. Das heißt beispielsweise, von Mitarbeitern das zu fordern, was sie können. Und die Arbeitsergebnisse auch per Kontrolle einzufordern, falls der Mitarbeiter nicht zur Selbststeuerung fähig ist. Lob nicht per Gießkannenprinzip, sondern für wirklich herausragende Leistung. Konflikten standhalten und auch unangenehme Entscheidungen treffen. Souverän sein, was durchaus einschließt, Ideen von Mitarbeitern aufgreifen zu können, wenn sie besser sind als die eigenen. Gute Führung nimmt letztlich alle beteiligten Ebenen ernst: den Mitarbeiter, die Ziele des Unternehmens und sich selbst als Führungskraft.“*

Professor Dr. Heiko Roehl, Organisationsentwickler,  
Geschäftsführender Gesellschafter der Kessel und Kessel  
GmbH, Hanstedt:



*„Mitgefühl gehört heute zur Führungsrolle. Wenn ein Mitarbeiter offensichtlich Probleme hat oder sich sein Verhalten verändert, sollte eine Führungskraft das ansprechen können und dem Beschäftigten hilfreich zur Seite stehen. Allerdings muss sie dabei*

*in der Rolle des Chefs bleiben. Sie kann zuhören, darf aber nicht die eigene Betroffenheit nach vorne bringen. Sie sucht gemeinsam mit dem Beschäftigten nach Lösungen, muss aber die*

*Verantwortung für Handeln und Veränderung beim Beschäftigten lassen. Wir haben in Deutschland das Problem, dass viele Führungskräfte aufgrund ihrer Fachausbildung, aber auch aufgrund der Unternehmenskultur ausschließlich aus ihrer Fachrolle heraus führen. Letztlich haben wir keine wirkliche Generalisten-Tradition in den deutschen Führungsetagen. Auf diesem Gebiet muss sich derzeit jede Führungskraft auf eigene Faust weiterbilden.“*

Professor Dr. Joachim Bauer, Neurobiologe, Facharzt  
für Innere Medizin und Psychotherapeut an der Klinik  
für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie,  
Universitätsklinikum Freiburg:

*„Die wenigsten Vorgesetzten sind Naturtalente in mitarbeiterorientierter Führung. Führungskräfte brauchen Training, um nicht nur fachlich, sondern auch menschlich angemessen zu führen. Denn dazu gehören Empathie und die Fähigkeit, aktiv eine gute Beziehung zum Mitarbeiter aufzubauen. Das ist für viele Führungskräfte Lernaufgabe. Dabei geht es nicht darum, den Mitarbeiter aus Trauer oder Not zu ‚retten‘. Es geht auch nicht darum, dem Mitarbeiter ständig zuzustimmen, wenn dieser von Überlastung, Konflikten und Stress berichtet. Das Ziel eines gesundheitsförderlichen Gesprächs ist vielmehr, im Mitarbeiter eine Resonanz zu erzeugen und damit das Gefühl, verstanden und wertgeschätzt zu werden. Wer in dieser empathischen Haltung einen Mitarbeiter begrüßt, ein Gespräch beginnt, Fragen stellt, der wird*

*auch herausfinden, was mit dem Beschäftigten los ist. Was auch dazu gehört: Muße. Die Führungskraft muss für solche sensiblen Gespräche fähig sein, selbst aus der Zeit des Tuns auszusteigen.“*

Dorothea Assig, Top-Management-Coach, Herausragende Karrieren, München:



*„Führungskräfte sind immer Vorbild! Das gehört zu ihrer Rolle dazu, insbesondere im Top-Management. Solange Personen aus dem Top-Management in Interviews sagen, dass sie rund um die Uhr erreichbar seien und ihre Sekretärinnen ebenso, wird sich nichts*

*ändern, weil sie damit einen Stil vorleben, an dem sich alle anderen orientieren. Wer beispielsweise selbst noch um 22 Uhr E-Mails schreibt, fordert Mitarbeiter geradezu dazu auf, immer erreichbar zu sein.“*

Karl H. Schreiner, Brigadegeneral und Direktor „Lehre“ an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg:



*„In der heutigen Wirtschaft ist – wie in allen Bereichen, in denen Führung stattfindet – meines Erachtens nicht mehr ‚der‘ eine Führungsstil richtig. Viele verschiedene Führungsstile sind gefragt. Der Aufbau eines Unternehmens erfordert einen anderen Führungsstil*

*als eine groß angelegte Umstrukturierung. Gute Führung setzt eine qualifizierte und reflektierte Haltung zur Führung voraus: Führung und Management sind zwei Seiten einer Medaille. Führung ist jedoch mehr als Management. Führungskräfte sind auch ‚Kümmerer‘, sie müssen verlässlich sein und brauchen den Willen und die Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung und zur Gewährleistung vertrauensvoller Beziehungen.“*

Professor Dr. Torsten Schmid, Assistenzprofessor an der School of Management, Universität St. Gallen:



*„Gesunde Führung ist keine Zusatzaufgabe, sondern essenziell. Führungskräfte sind nachweislich erfolgreicher, wenn sie nicht den Druck auf das System immer mehr erhöhen, sondern sehr bewusst damit umgehen und auch Freiräume schaffen – für sich*

*selbst und die Mitarbeitenden. Dazu brauchen Führungskräfte Anregungen, welche Alltagspraktiken sie befähigen, gesund und demokratisch zu führen. Hier besteht ein großer Bedarf, das theoretische Wissen in die Praxis des Führungsalltags zu übersetzen.“*

#### für Führungskräfte

Die eigene Erfahrung nutzen: Denken Sie an eine Situation in Ihrer beruflichen Laufbahn, die nicht einfach war. An ein Projekt, das zu scheitern drohte oder an einen Konflikt, der Ihren Arbeitsalltag behindert hat. Welche Unterstützung haben Sie sich in dieser Situation von Ihrem Chef gewünscht? Zeit für ein Gespräch? Konkrete Hilfe? Welche Form der Unterstützung durch Ihren Chef empfanden Sie letztlich als besonders hilfreich? Was fanden Sie nicht passend?

Vieles von dem, was Sie selbst als hilfreich erlebten, schätzen auch andere Mitarbeiter an einer Führungskraft. Ihre eigene Erfahrung als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ist eine wertvolle Quelle für Ihre Tätigkeit als Führungskraft.

## Ich Sorge für mich:

### Jeder Beschäftigte trägt auch selbst Verantwortung für seine psychische Gesundheit



Es gibt durchaus Menschen, die sogar in stressigen Zeiten einen kühlen Kopf bewahren. Laut den Studien der Krankenkassen fühlt sich zwar die Hälfte der Deutschen häufig oder ständig gestresst, doch die andere Hälfte empfindet ihr Leben als nicht übermäßig belastend. Von den Gestressten geben 40 Prozent an, dass neben den Anforderungen von außen vor allem ihre hohen Ansprüche an sich selbst den Druck verstärken. Genauso viele können schlecht abschalten und sich deshalb nicht erholen. Die Menschen, die sich selten überlastet fühlen, sagen dagegen, dass sie aktiv für Ausgleich in hektischen Zeiten sorgen, persönliche Interessen und Freundschaften pflegen. Dass sie ihre Prioritäten neu sortieren, wenn unvorhergesehene Aufgaben ihre Tagespläne durchkreuzen. Und dass sie immer wieder einen Schritt zurücktreten, um sich zu fragen: Wer oder was könnte mir helfen, um die Situation gut zu bewältigen?

Um den Druck im Alltag zu reduzieren, gibt es also durchaus Möglichkeiten, die jeder Mitarbeiter nutzen und ausbauen kann.

Welche Maßnahmen können den Stress im Alltag von Beschäftigten effizient reduzieren? Wie können Beschäftigte selbst mehr Ruhe in ihr Leben bringen – auch, wenn der Beruf viel fordert? Welche Kraftquellen liegen im sozialen Umfeld der Menschen?

#### 1. Erholungskompetenz erweitern



„Arbeit hat sich extrem verändert. Heute arbeiten die meisten Menschen nicht mehr schwer körperlich, sondern viel im Büro. Aber die Vorstellung von Erholung ist noch immer die gleiche wie vor 30 Jahren: auf die Couch“, stellt Andrea Lohmann-Haislah, fest, die den

ersten „Deutschen Stressreport“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin verfasste. Für Menschen, die schwer körperlich arbeiten, ist körperliche Entspannung sicherlich ein großer Erholungsfaktor. „Aber für Menschen, die am Computer arbeiten, wäre Spazierengehen oder sportliche Betätigung die angemessene Erholung. Hier besteht großer Aufklärungsbedarf“, weiß Lohmann-Haislah.

#### Erholung

Welche Tätigkeiten, die Sie mögen, stellen einen angenehmen Kontrast zu Ihrem Arbeitsalltag dar? Wählen Sie gezielt diese Tätigkeiten, um sich in Ihrer Freizeit zu entspannen.



## 2. Aktiv Abschalten



Fast 40 Prozent der Beschäftigten denken auch am Feierabend ständig an die Arbeit. Das macht Erholung schnell zunichte. Der erste Schritt zur Regeneration ist deshalb, die freie Zeit wirklich als solche zu erleben. „Es fällt heute schwer, sich in der Freizeit wirklich zu erholen, weil man sich ständig mit einer Art ‚verzwecktem Tun‘ beschäftigt, actionistisch dies und jenes erledigt oder sich mit Medien ständig von sich selbst ablenkt“, beobachtet Dr. Christian Lüdke, Geschäftsführer der Terapon Consulting GmbH, Essen, und betont: „Freizeit ist keine Uhrzeit, sondern ein Gefühl.“

Fast 40 Prozent der Beschäftigten denken auch am Feierabend ständig an die Arbeit. Das macht Erholung schnell zunichte. Der erste Schritt zur Regeneration ist deshalb, die freie Zeit wirklich als solche zu erleben. „Es fällt heute schwer, sich in der Freizeit wirklich zu erholen, weil man sich ständig mit einer Art ‚verzwecktem Tun‘ beschäftigt, actionistisch dies und jenes erledigt oder sich mit Medien ständig von sich selbst ablenkt“, beobachtet Dr. Christian Lüdke, Geschäftsführer der Terapon Consulting GmbH, Essen, und betont: „Freizeit ist keine Uhrzeit, sondern ein Gefühl.“

### Abschalten

Ein Ritual kann dabei helfen, nach Dienstschluss die Gedanken an die Arbeit wirklich loszulassen. Zum Beispiel fünf Minuten Reflexion über den Tag, kurz bevor man seinen Arbeitsplatz verlässt. Notieren Sie sich dabei kurz, was Ihnen heute gelungen ist! Auch hilfreich: Auf einem Zettel notieren, was am nächsten Tag als erstes getan werden sollte. Sagen Sie zum Abschluss des Tages „Feierabend!“ zu sich selbst.

## 3. Multitasking meiden

Mehrere Aufgaben zeitgleich zu bearbeiten, zerrt an den Nerven. Und dennoch tun wir es häufig. Tatsache ist, dass der Mensch nicht wirklich „multitasken“ kann. Denn das Gehirn arbeitet Aufgaben, die eine gewisse Konzentration erfordern, immer der Reihe nach ab. Wenn wir Dinge gleichzeitig tun, springt unsere Aufmerksamkeit in Wirklichkeit nur hektisch zwischen den beiden Aufgabenpaketen hin und her. Das ist anstrengend und fehleranfällig. Jeder kennt das Phänomen, dass man plötzlich die Worte ins Telefon murmelt, die man eigentlich neben dem Telefonieren in den Computer tippen wollte. Studien zeigen folgerichtig: Aufgaben werden nicht schneller und qualitativ sogar schlechter abgearbeitet, wenn man versucht, sie zeitgleich zu erledigen. Das Fazit? Man kann und sollte sich diesen Stress ersparen, wann immer es geht. Menschen, die beruflich multitasken müssen, profitieren von einem speziellen Training.

### Multitasking

Verzichten Sie für einen Tag auf Multitasking. Am besten gleich morgen. Das heißt: beim Telefonieren nicht E-Mails checken, beim Meeting nicht die Themenliste für das nächste Meeting schreiben. Beim Essen nicht über Arbeit reden. Beim Einkaufen nicht SMS schreiben. Während einer Besprechung nicht ans Telefon gehen. Gönnen Sie sich ein Training in der Disziplin „Eins zur Zeit“.



#### 4. Störungen streichen

Nach jeder Störung benötigt man einige Minuten, bis man wieder konzentriert in seinem Thema ist, zeigen Studien. Wer in 30 Minuten also drei Mal für zwei Minuten unterbrochen wird, braucht nicht nur 36 Minuten für die Aufgabe, sondern locker eine Stunde. Störungen sabotieren jeden Zeitplan. Was hilft? Störungsfreie Zeiten schaffen und konzentriert eine Aufgabe oder zumindest eine Teilaufgabe erledigen, bevor man sich herausreiben lässt. Aber aufgepasst: Oft sind wir selbst die größten Störenfriede. Und wer Störer von außen elegant abwehren möchte, legt sich am besten einige Standardsätze zurecht.



##### Störungen

„Ich bleib dann mal bei der Sache“

Welche Tricks der Selbststörung kennen Sie?

- Kurz mal in die E-Mails schauen
- Ans Telefon gehen, obwohl ich gerade mitten in einer Aufgabe stecke
- Auf die Toilette gehen und mich auf dem Weg zurück im Büroflur festquatschen
- Ein Gespräch mit Kollegen anfangen
- Ein Gedanke, dem ich sofort nachgehe
- Durst oder Hunger
- Das Gefühl, ich brauche sofort frische Luft

#### 5. Balance ist Verhandlungssache

Eigenverantwortung heißt auch, dass man seine Prioritäten selbst im Blick hat – und notfalls auch verteidigt. Das kann bedeuten, dass man dem Chef erklärt, dass eine Zusatzaufgabe nicht noch heute fertig wird. Aber es kann auch heißen, dass man mit dem Lebenspartner verhandelt, dass er mehr familiäre Aufgaben übernimmt. „Intelligenter Ungehorsam statt Autoritäten-Gläubigkeit ist eine wichtige Voraussetzung, wenn man wirklich die Verantwortung für die persönliche Balance übernimmt“, erklärt Gesundheitsexperte Christian Lüdke.



##### Verhandlungssache

„Ich bestimme, wer mich stresst!“

Stellen Sie sich vor, Sie stehen in einem Raum. Dieser Raum ist Ihr Leben. Er ist schön und groß und licht. In den Wänden sind Türen. Sie symbolisieren Ihre verschiedenen Lebensfelder: Kinder, Partner, Beruf etc. Durch diese Türen tritt auch der Stress in Ihr Leben. Welche Tür geht am häufigsten auf und lässt Stress herein? Welche Lebensbereiche reißen ihre Tür selbst auf? Und an welchen Stellen reißen Sie die Tür auf? Zum Beispiel, indem Sie einladend signalisieren: „Ich schaffe in diesem Bereich alles! Gar kein Problem.“



## 6. Kraftquellen kennen und nutzen

Stress entsteht, wenn es ein Ungleichgewicht gibt zwischen den Anforderungen und den Möglichkeiten, mit denen man die Aufgabe bewältigen kann. Wichtige Kraftquellen für das Berufsleben sind natürlich die fachlichen Fähigkeiten, aber auch Unterstützung durch Kollegen und die Führungskraft, ebenso wie Handlungsspielräume.

### Kraftquellen

„Auf diese Stärken kann ich bauen!“

Welche Kraftquellen sind in Ihrem Alltag stark ausgeprägt – welche weniger stark?

- „Auf meine Kollegen kann ich zählen.“ – Soziale Unterstützung
- „Mein Chef macht klare Ansagen – und wenn was schief geht, hat er ein Ohr.“ – Gesunde Führung
- „Ich kann nach der Arbeit gut abschalten.“ – Erholungskompetenz
- „Fachlich fühle ich mich meinen Aufgaben in der Regel gut gewachsen.“ – Fachliche Kompetenz
- „Wenn es zeitlich eng wird, kann ich neue Spielräume oder eine Veränderung der Aufgabe erwirken.“ – Zeitliche Souveränität

## 7. Pünktliche Pausen

„Pausen sind die Bandscheiben des Alltags“, sagen Fachleute. Weil sie Mini-Entspannung bringen und damit Überlastung vorbeugen. Dennoch lässt ein Viertel der Beschäftigten Pausen ausfallen und potenziert so unwissentlich den Stress.

### Pausen im Berufsalltag „Gern klein und regelmäßig“

Als Faustregel gilt:

- Am Bildschirm alle 60 Minuten eine kurze Pause, den Blick in die Weite schweifen lassen, Schultern bewusst entspannen, Hände ausschütteln.
- Nach 90 Minuten „Kopfarbeit“ braucht das Gehirn spätestens eine Denkpause. Kurz aufstehen, herumgehen, etwas trinken.
- Die Mittagspause sollte zumindest 30 Minuten lang sein. Ideal: zum Nachttisch ein kurzer Gang an der frischen Luft.

Auch zwischen Berufstag und Privatleben ist eine kurze Pause gesund: Auf dem Heimweg können Sie bewusst die Gedanken wechseln. Mit guter Musik im Ohr, einem kurzen Espresso-Stop im Café. Wichtig ist, dass eine kleine Pufferzone zwischen den verschiedenen Tätigkeiten entsteht. Dieser Wechsel ist erholsam. So können Sie sich unbelastet von Jobgedanken auf den Feierabend einlassen oder haben zumindest wieder etwas Energie getankt für die nächste Aufgabe – zum Beispiel die Kinder.



## 8. Persönliche Antreiber und stressverstärkende Glaubenssätze

Wenn etwas im Beruf schief geht oder ein Projekt sich verzögert, bedeutet das natürlich einen gewissen Stress. Doch häufig macht dies nur die Hälfte der gefühlten Belastung aus. Innere Überzeugungen treiben den Stresspegel weiter in die Höhe. Zum Beispiel die Annahme „Ich muss das allein schaffen!“ oder „Der Chef darf davon nichts erfahren!“



### Glaubenssätze

**„Ich muss nicht alles glauben, was ich denke.“**

Tipp: Schreiben Sie Ihren stärksten stressverstärkenden Glaubenssatz auf ein Stück Papier. Denken Sie noch einmal an ein oder zwei Situationen, in denen dieser Satz eine Situation unnötig mit Stress aufgeladen hat. Knüllen Sie nun das Papier (genüsslich) zusammen und werfen Sie es schwungvoll in den nächsten Papierkorb. Die Symbolik erleichtert es, sich auch innerlich ein wenig mehr von diesen inneren Überzeugungen zu distanzieren.

Liz Mohn, Stellvertretende Vorsitzende des Vorstands und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung Gütersloh:



*„Beruf ist ein Langstreckenlauf. Man muss auch auf sich selbst aufpassen. Das gilt für Mitarbeiter ebenso wie für Führungskräfte. Dazu müssen alle lernen, über Belastungen zu kommunizieren, Fehler oder Schwächen nicht zu verheimlichen. Die Diskussion hat*

*gezeigt, wie komplex das Thema Führung ist – vor allem in der heutigen Zeit. Für mich ist ein wichtiger Grundsatz von guter Führung – und zugleich auch in allen Beziehungen des Lebens: Man muss verzeihen können, Mitarbeitern ebenso wie innerhalb der Familie. Außerdem spielt das richtige Maß an Intensität und Zeit, Respekt und Wertschätzung eine wichtige Rolle für die gute Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Wenn dies alles gelingt, kann man sagen: Zu viel Arbeit gibt es nicht, wenn man sie gern macht und bewältigen kann.“*

## An einem Strang:

### Im gesunden Unternehmen treffen sich Leitbild und gelebte Kultur

Häufig betonen Unternehmen in ihrem Leitbild, wie wichtig die Gesundheit der Mitarbeiter sei. Doch die gelebte Firmenkultur fokussiert ausschließlich auf Leistung. Eine widersprüchliche Realität, die letztlich zu ungesundem Verhalten aller Beschäftigten führt. Interne Wettbewerbe oder unrealistisch hohe Zielvorgaben sind beispielsweise typischer Ausdruck solch einer Firmenkultur. Mitarbeiter wie Führungskräfte gehen in solchen Unternehmen wie selbstverständlich über ihre Belastungsgrenzen. Und das, obwohl sie häufig wissen, dass ständige Überstunden oder dauerhaftes Arbeiten am Limit ihrer Gesundheit schaden wird. Der Arbeitswissenschaftler Andreas Krause von der Fachhochschule Nordwestschweiz prägte für dieses Phänomen den Begriff „Interessierte Selbstgefährdung“.

Was sollten Unternehmen tun, die Gesundheit nicht nur auf dem Papier, sondern in der realen Firmenkultur verankern möchten? Kann ein gesundes Unternehmen psychische Erkrankungen gänzlich vermeiden?

#### Experten geben Anregungen:

Professor Dr. Heiko Roehl, Organisationsentwickler, Geschäftsführender Gesellschafter der Kessel und Kessel GmbH, Hanstedt:

*„Man weiß heute aus vielen Untersuchungen: Organisationen sorgen dafür, dass bestimmte Fragen nicht auftauchen. Die Mitarbeiter sind in gewisser Weise im Denk-Kosmos der Firma gefangen. Sie agieren als ‚Wir‘. In der Praxis kann man beobachten, dass auch stabile und selbstbewusste Menschen in eine Arbeitsumgebung eintreten, in der der Druck so hoch ist, die Anforderungen zu widersprüchlich, dass sie nach sechs Monaten ausgebrannt sind. Jeder würde unter diesem Druck ausbrennen. Aus meiner Perspektive ist Burnout insofern in großem Maße ein organisationales Problem. Und die wichtige Frage ist: Wie bauen wir Organisationen, in denen Menschen bestehen können?“*

Alexandra Horn, Leiterin Verbandskooperationen und Projekte, Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschlands e. V., Berlin:



*„In kleinen und mittleren Betrieben muss Gesundheit als ‚Chefsache‘ auf Geschäftsführerebene angesiedelt sein. Hier konkurriert sie jedoch mit einer Vielzahl weiterer unternehmensstrategischer Themen. Gerade weil kleinere und mittlere Betriebe finanziell und personell stark eingeschränkt sind, müssen diese Unternehmen von den*



wirtschaftlichen Vorteilen gesundheitsfördernder Maßnahmen überzeugt werden. Diese Maßnahmen sind auch im Hinblick auf Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung elementar. Gerade mittelständische Firmen sollten im Thema Gesundheit ihre Vorteile nutzen: kurze Entscheidungswege und die Möglichkeit, auch individuelle Lösungen zu schaffen.“

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, Bonn, Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Berlin:



„Im Rahmen des New Work Awards 2013 prämierten 30.000 Internetnutzer Konzepte von Unternehmen, die spannende Antworten auf die radikalen Umwälzungen in der Arbeitswelt geben. Vor allem der junge Mittelstand prägte das Bild.

Die New Work Award-Gewinner zeigten, was Unternehmen der Zukunft charakterisieren wird. Beispielsweise Demokratie: Demokratische Elemente könnten die Teilhabe der Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungen oder an der Wahl ihrer Führungskräfte sein. Auch Souveränität ist eine der zukunftsweisenden Dimensionen – im Sinne einer Souveränität zu Arbeitszeit und Arbeitsort sowie das freiheitliche Nutzen von Auszeiten. Diversität im Sinne einer echten Wertschätzung von Unterschieden und Unterschiedlichkeit ist ebenso prägend. Auch der Fokus auf Kooperation statt Kampf und Wettbewerb, im Sinne einer gemeinsamen Arbeit an Lösungen auf Augenhöhe. Sowohl im Unternehmen selbst als auch mit externen Partnern. Das alles gepaart mit einer neuen Art von Gemeinsinn, die quasi wie in

einer Freiwilligenorganisation eine gesunde Balance zwischen Eigeninteressen und kollektiver Solidarität fördert.

Im Moment zahlen wir einen hohen Preis für die alte Art und Weise, wie wir Effizienz schaffen. Beispielsweise beträgt das Alter, das ein Arbeitnehmer durchschnittlich ohne gesundheitliche Einschränkung erreicht, laut Eurostat-Untersuchung in Deutschland etwas über 57 Jahre, in Skandinavien sind es mehr als 70 Jahre. Der skandinavische Weg eines dritten Kapitalismus zeigt auch hier Wirkung.“

Andrea Lohmann-Haislah, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund:

„Studien zeigen, dass Führungskräfte am ehesten gut führen, wenn sie selbst über gute Arbeitsbedingungen verfügen. Das ist in vielen Unternehmen nicht gegeben. Der Alltag der meisten Führungskräfte ist von Zeitmangel, Zielvorgaben und einem hohen Maß an Anforderungen gekennzeichnet. Insofern müssten Unternehmensleitungen eine gesundheitsförderliche Führungskultur etablieren, die alle Hierarchiestufen einschließt. Die Rahmenbedingungen entscheiden stark mit, ob Beschäftigte sich in der Lage sehen, Pausen zu machen und in gesunder Weise zu arbeiten oder nicht. An welchen Stellen ein Unternehmen am sinnvollsten in das Thema Gesundheit einsteigt, ist sehr unterschiedlich. Der Weg führt letztlich über die Gefährdungsbeurteilung, die auch psychische Belastungen mit erfasst. Dazu ist jedes Unternehmen sowieso gesetzlich verpflichtet. Zu einer Gefährdungsbeurteilung gehören auch die passenden Maßnahmen, die erkannte Belastungen senken, und eine Evaluation.“



Professor Dr. Hans-Ulrich Wittchen, Direktor des Instituts für Klinische Psychologie und Psychotherapie, Technische Universität Dresden:

*„Gute Gesundheitsförderung und ein funktionierendes Gesundheitsmanagement können verhindern, dass Menschen in den Risikozustand ‚Burnout‘ geraten. Und sie können mit dafür sorgen, dass Menschen, die eine psychische Erkrankung erleben, frühzeitig in Behandlung kommen. Natürlich werden psychische Störungen auch in Unternehmen auftreten, die für eine gesunde Arbeitsatmosphäre sorgen. Sie gehören zum menschlichen Erleben, wie die epidemiologischen Studien zeigen. Genau deshalb sollten Unternehmen mit dieser Art von Erkrankungen einen genauso professionellen Umgang haben wie mit anderen Krankheitsgeschehen.“*

Professor Dr. Joachim Bauer, Neurobiologe, Facharzt für Innere Medizin und Psychotherapeut an der Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Universitätsklinikum Freiburg:

*„Der Mensch ist ein soziales Wesen und seine soziale Situation bestimmt sein Fühlen, Denken und Handeln. Die Arbeit ist eine der intensivsten sozialen Erfahrungen, die Erwachsene täglich erleben. Eine Arbeitsatmosphäre, die sich durch bewältigbare Herausforderungen, durch Resonanz und Anerkennung im sozialen Miteinander auszeichnet, fördert sehr unmittelbar die Gesundheit des Menschen. Fühlt er sich anerkannt und wertgeschätzt, werden im Gehirn außerdem Botenstoffe freigesetzt, die beispielsweise die Motivation fördern. Im Umkehrschluss heißt das für den beruflichen Alltag: ohne soziale Akzeptanz keine Leistung. Der Motivationsimpuls fehlt schlicht.“*

Liz Mohn, Stellvertretende Vorsitzende des Vorstands und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung Gütersloh:

*„Erfahrungen vieler Führungskräfte und Mitarbeiter im Berufsleben haben auch gezeigt: Arbeit ist einer der größten Sinnstifter im Leben der Menschen. Aber wir müssen heute über andere Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle nachdenken und beispielsweise fragen: Wie und wie lange soll ein Mensch arbeiten? Körperlich belastende Berufe sind anders einzuschätzen als Wissensarbeit – aber beide sind nicht notwendigerweise mehr oder weniger anstrengend. Nehmen Sie das Beispiel eines Handwerkers. Er würde sicherlich gern bis 65 arbeiten. Aber ab 50 vielleicht eher eine andere Tätigkeit haben als die körperlich sehr anstrengende Arbeit. Die Frage ist also: Wie nimmt man die Älteren mit? Und zwar so, dass im besten Falle jüngere und ältere Menschen sich gegenseitig Mentor sein können.“*

 **für Unternehmen/Unternehmer**  
**„Wie gesund ist mein Unternehmen?“**

Kennen Sie Ihr Leitbild? Was steht dort zum Thema Gesundheit? Findet dieser Satz in der betrieblichen Realität Anwendung? Gar nicht, an einigen Stellen oder an vielen Stellen? Je nachdem, wie Sie diese Frage beantworten, ist es vielleicht höchste Zeit zu handeln.

# Alltag in der modernen Gesellschaft:

## Zwischen Leistungsdruck und Freizeitstress

Der moderne Alltag ist nicht nur im Job von Zeitdruck und Multitasking geprägt. Auch im Privatleben haben die meisten Menschen mehr Verpflichtungen als in einem Tag reibungslos Platz haben. So mancher fühlt sich sogar von all seinen Freizeitinteressen unter Druck gesetzt. Wer weniger gehetzt durchs Leben gehen möchte, muss die Gestaltung seiner Aufgaben, seiner Grenzen und Prioritäten viel stärker in die Hand nehmen als noch vor einigen Jahren. Zugleich gilt es aber auch für Unternehmen und Gesellschaft, ein stabiles Gerüst und ein Angebot zu schaffen, das die Menschen in ihren vielen Rollen entlastet. Dieses Gerüst kann verschiedene Formen haben: von Hilfsangeboten von öffentlicher Seite über flexible Arbeitszeiten oder Möglichkeiten zum Coaching im Unternehmen bis hin zu einer Personalpolitik, die auch berufliche Karrieren zulässt, die Auszeiten beinhalten oder sich horizontal statt steil nach oben entwickeln. Dieser gesamtgesellschaftliche Rahmen wäre unmittelbar gesundheitsförderlich und würde für eine breite Bevölkerung die Basis für lange Arbeitsfähigkeit ebenso wie für ein gelingendes Privatleben bilden.

Dr. Gregor Breucker, Abteilungsleiter Gesundheitsförderung, BKK Dachverband e. V., Berlin:



„Die ‚Formel‘ Freizeitstress greift zu kurz. Viele Menschen müssen hohe Anforderungen im Job und gleichzeitig komplexe und zum Teil belastende Aufgaben in der Familie unter einen Hut bringen. Veränderte Arbeits- und Lebensbedingungen bieten einer-

seits vielen Menschen heute mehr Optionen für eine eigengesteuerte Lebensplanung, andererseits ist der moderne Mensch im wahrsten Sinne des Wortes „seines Glückes Schmied“ und muss mit eigenen Mitteln die komplexen Herausforderungen meistern. Dadurch erscheinen Probleme in der Lebensbewältigung zunächst als persönlich und individuell, losgelöst von den veränderten Lebens- und Arbeitsbedingungen. Diese auch in psychischer Form auftretenden Probleme betreffen aber viele Menschen. Deshalb muss das Verhältnis von persönlicher und sozialer Verantwortung neu justiert werden.“

Anja Kossiwakis, Director Kossiwakis, Mokry & Cie, Wiesbaden, und Gewinnerin des Victress Role Model Award 2013:



„Sich nur über die Arbeit zu definieren und immer erreichbar zu sein, das ist in der Tat ein großer Stressfaktor. Für mich sind meine Familie und gemeinsame Unternehmungen ein wunderbarer Ausgleich. Ehrenamtliches und nachbarschaftliches Engagement ist eine weitere Sinnquelle. Es kann ein starker Gegenpol zur Arbeitswelt sein und bereichert mich enorm.“

Christiane zu Salm, Geschäftsführerin About Change Collection, Berlin:



*„Viele Menschen wünschen sich die Rente mit 63. Zugleich ist für die meisten die Arbeit einer der wichtigsten Lebensinhalte. Da tut sich eine Diskrepanz auf. Denn man macht sich nicht klar, wie es sich anfühlt, wenn einen keiner mehr beschäftigt. Derzeit sind*

*Menschen, die nicht arbeitstätig sind, in dieser Gesellschaft nicht wirklich erwünscht. Das müsste sich grundlegend verändern. Ältere müssen erwünscht sein, ob als Arbeitnehmer oder im Rentenalter!“*

Gabriele Schlegel, Business Behaviour: Institut für nationale und internationale Kommunikation, Bonn:



*„Alle sagen, dass sie in Unternehmen ein ‚Wir-Gefühl‘ haben möchten. Doch dieses Wir fängt bei jedem selbst an. Moderne Mitarbeiter brauchen eine authentische Souveränität. Sie sollten selbst ein Gefühl dafür haben, was sie gut können und ihre Leistung*

*wertschätzen, statt den eigenen Selbstwert abhängig vom Lob einer Führungskraft zu machen. Sie sollten auch ihre eigenen Werte haben – und diese leben. Zum Beispiel korrekt zu arbeiten, auch wenn es niemand kontrolliert. Mit dieser Grundhaltung ist jeder Mitarbeiter auch bei Kritikgesprächen mit dem Vorgesetzten ein Gesprächspartner auf Augenhöhe. Genau das meint authentische Souveränität. Diese Haltung ist produktiv und schafft Vertrauen beim Kunden. Dazu macht sie innerlich zufrieden – und ist gesund!“*

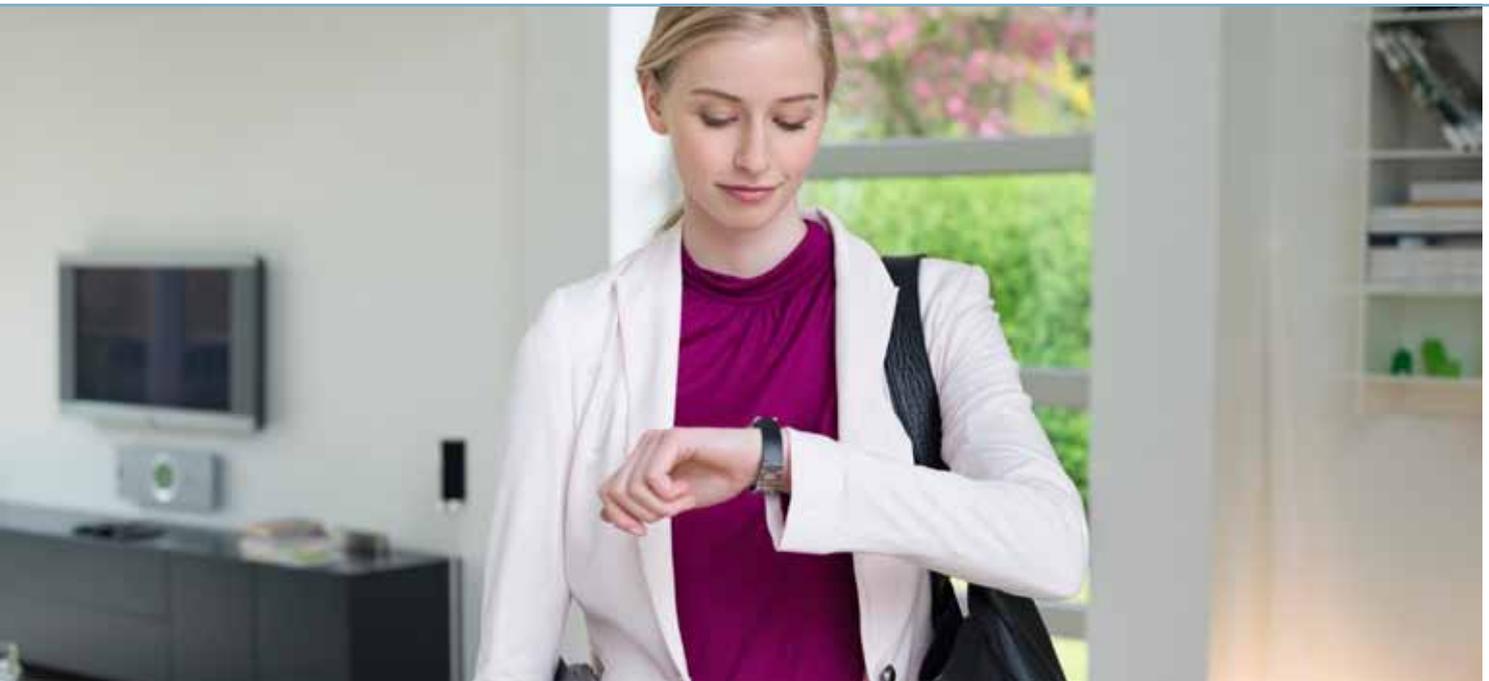
Dr. Ralf Franke, Corporate Medical Director, Corporate Human Resources, Siemens AG, München:

*„Das Konzept von Private- and Work-Life-Balance verliert bei dieser Generation an Bedeutung. Denn diese Generation lebt die klare Trennung zwischen Arbeiten und Leben gar nicht mehr so ausgeprägt wie ihre Elterngeneration. ‚Life-Integration‘ wäre das bessere Wort. Smartphones etc. werden in der neuen Generation immer dabei sein. Nur wenn Sie flexible Arbeitsformen bieten,*

## Generation Y:

### Was sucht und was stresst die jüngere Generation?

Die junge Generation gilt als internet-affin, flexibel und anspruchsvoll. Junge Menschen lieben es, neue Ideen zu realisieren, sich weltweit zu vernetzen und ihren Tätigkeiten Sinn zu geben. Eine tolle Kombination, die Unternehmen immer stärker als Potenzial erkennen. Doch zugleich beobachten Experten, dass stressbedingte psychische Probleme wie Burnout und Depression gerade in dieser jungen Generation überdurchschnittlich häufig auftreten. Die genauen Ursachen hierfür kennt man derzeit nicht. Doch Experten sehen ein großes Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach Selbstverwirklichung und dem Bedürfnis nach Sicherheit, dem sich die junge Generation stellen muss und das durchaus belastend für die Psyche sein kann.



nehmen Sie die jüngeren Menschen mit. Aber es besteht auch die Gefahr, dass die jüngeren Beschäftigten ‚überdrehen‘. Hierfür müssen wir alle zusammen neue Verhaltensstandards im Betrieb entwickeln und leben. Das ist auch eine neue Herausforderung für Führungskräfte, deren Rolle sich in solch flexiblen Netzstrukturen ändert. Führungskräfte müssen hier die Empathie und das Verständnis für den modernen Lebensstil haben und zugleich einen Rahmen setzen, der Zusammenarbeit möglich macht. Zum Beispiel, dass trotz aller Flexibilität an gewissen Tagen alle Mitarbeiter im Büro sind – denn ohne den persönlichen Kontakt kann niemand führen.“

Birgit Gebhardt, Trend- und Zukunftsexpertin, Hamburg:



„Den gut ausgebildeten Wunschkindern unter den Digital Natives wurde immer erzählt: ‚Du kannst alles machen, Schätzchen!‘ Jetzt müssen und wollen sie sich erproben. Sie verspüren keinen Anpassungsdruck und geben sich nicht mit kleinen Anfangsübungen zufrieden. Sie kennen eigenverantwortliche Projektarbeit vom Studium her und erschlaffen, sobald der Vorgesetzte das Zepter an sich reißt. Sie wollen Aufmerksamkeit, den Heldenjob und selbst entscheiden, wie sie arbeiten. Dabei interessiert sie ihr Beitrag an der Unternehmensstrategie genauso wie die Erweiterung der per-

sonlichen Skills in spannenden Projekten. Die Selbstaufgabe, die ihre Eltern Pflichtbewusstsein genannt haben, und nach der das (meist väterliche) Workaholic-Dasein komplett in den Dienst des Unternehmens gestellt wurde, wollen sie keinesfalls wiederholen. Die Entscheidungspolarität zwischen Kind und Karriere betrachten sie dank Jobsouveränität und permanenter Vernetzung als weniger problematisch. Ihre langfristigen Verdienstmöglichkeiten und ihre Absicherung für die Zukunft sehen sie allerdings düsterer (und realistischer) als ihre Elterngeneration, bei der die Karriere noch den Spannungsbogen eines Bestsellers hatte.“

sonlichen Skills in spannenden Projekten. Die Selbstaufgabe, die ihre Eltern Pflichtbewusstsein genannt haben, und nach der das (meist väterliche) Workaholic-Dasein komplett in den Dienst des Unternehmens gestellt wurde, wollen sie keinesfalls wiederholen. Die Entscheidungspolarität zwischen Kind und Karriere betrachten sie dank Jobsouveränität und permanenter Vernetzung als weniger problematisch. Ihre langfristigen Verdienstmöglichkeiten und ihre Absicherung für die Zukunft sehen sie allerdings düsterer (und realistischer) als ihre Elterngeneration, bei der die Karriere noch den Spannungsbogen eines Bestsellers hatte.“



### Soziales Miteinander

„In welcher Gesellschaft möchte ich leben?“

Lesen Sie sich die folgende Begriffsreihe durch: Welche fünf Stichworte sprechen Sie am meisten an und passen für Sie am treffendsten zu Ihrer Wunschvorstellung einer guten/erstrebenswerten Gesellschaft?

reich – schnell – modern – Familie – frei – Zeitwohlstand – global – stabil – sozial – Konsum – schwarz – Kinder – gleichberechtigt – fair – jung – vital – Teilhabe – Fürsorge – gemeinsam – Wettbewerb – sozial – stark – Debatte – grün – vernetzt – Konkurrenz – Aufstieg – Vielfalt – alt – sicher – gelb – frisch – innovativ – bunt – Kultur – Tod – kreativ – Tradition – deutsch – Frieden – gerecht – Leistung – Bildung – gemischt – rot – offen – gesund

# Plädoyer für ein neues Gesundheitsmanagement:

## Acht Anregungen für ein modernes Gesundheitsmanagement

- **Gesundes Leitbild = gelebte Unternehmenskultur:** Stress-Prävention gelingt nur in Unternehmen, in denen die formulierten Leitbilder und die gelebte Kultur einander nicht widersprechen.
- **Gesundheitsförderung bedeutet Beziehungskultur:** Nur, wenn jeder Verantwortung für das menschliche Miteinander übernimmt, kann eine gesunde Arbeits- und Lebenskultur entstehen.
- **Gut führen heißt gesund führen:** Führung im modernen Unternehmen bedeutet „gesund führen“.
- **Unterschiede sind willkommen:** Das gesunde Unternehmen geht selbstverständlich auf die verschiedenen Bedürfnisse von Menschen in verschiedenen Lebensphasen ein, stellt Führung und Personalentwicklung darauf ein, ganz gleich ob für Jüngere oder Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund oder unterschiedlicher sexueller Orientierung. Vielfalt wird als Normalität und Stärke begriffen.
- **Soziale Verantwortung gehört zur Strategie:** Soziale Verantwortung und damit auch die Gesundheitsförderung und das Gesundheitsmanagement sind feste Bestandteile des strategischen Handelns eines Unternehmens. Auch Krisenzeiten bedrohen diese Haltung nicht.
- **Vorsicht vor dem Zahlenfetisch:** Zu viele Zahlen und zu viele Berater machen das Unternehmen nicht unbedingt gesünder. Wichtig sind Kontinuität, Nachhaltigkeit und Passgenauigkeit der Maßnahmen.
- **Ohne Mut geht es nicht:** Eine moderne und gesunde Unternehmenskultur verlangt neue und vielleicht vorher nie gedachte Wege. Dazu gehören: mehr Demokratie im Unternehmen, Offenheit für andere Welten als Arbeitswelten, Akzeptanz der Vielfalt von Menschen und Entwicklungen im Leben und in der Arbeitswelt.
- **Gemeinsam für Gesundheit:** Gesundheit gelingt nur, wenn sich individuelle und kollektive Bemühungen ergänzen und nicht gegeneinander ausspielen. Hier sind alle gefragt: die Führungskräfte, jeder Einzelne und die Gesellschaft. Dazu gehört auch, dass jeder Einzelne sich um seine psychische Gesundheit kümmert (Stichwörter Freizeitstress, Medienkonsum etc.) und die Strukturen von Gesellschaft und Unternehmen ihn dabei unterstützen (gesunde Arbeitsstrukturen, gesellschaftliche Fairness etc.).

## Literatur und Links

- Assig, Dorothea und Echter, Dorothee. *Ambition. Wie große Karrieren gelingen.* Campus Verlag, Frankfurt 2012.
- Badura, Bernhard und Steinke, Mika. *Die Erschöpfte Arbeitswelt.* Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011.
- Bauer, Joachim. *Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht.* Karl Blessing Verlag, München 2013.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels.* [www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-B1969D02-0AA40F7D/bst/hs.xsl/publikationen\\_114634.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-B1969D02-0AA40F7D/bst/hs.xsl/publikationen_114634.htm).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen – Das Personalkonzept „work-life-competence“, 2. Auflage,* Gütersloh 2013.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Stress, psychische Belastung, Burnout. Handeln, bevor der Job krank macht.* Hörbuch, 79 Minuten, CD mit Booklet. 2. Auflage, Gütersloh 2012.
- Eurofound. *Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, 2010. Darstellung der Ergebnisse unter:* [www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results\\_de.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_de.htm).
- Gebhardt, Birgit. *2037: Unser Alltag in der Zukunft.* edition Körber Stiftung, Hamburg 2012.
- Jacobi, Frank et al. *Psychische Störungen in der Allgemeinbevölkerung. Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland und ihr Zusatzmodul Psychische Gesundheit (DEGS1-MH).* *Nervenarzt* 2014, 85: 77–87.
- Jäger, Roland. *Auskuschelt – Unbequeme Wahrheiten für den Chef. Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand.* Orell Füssli, Zürich 2011.
- Jäger, Roland. *Ausgesessen – Warum uns die Kultur des Nichtentscheidens unsere Zukunft kostet.* Orell Füssli, 5. Auflage, Zürich 2013.
- Lohmann-Haislah, Andrea. *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden.* Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2012, Dortmund 2012. [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=17](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile&v=17) (Volltext); [www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile) (Zusammenfassung).
- Lüdke, Christian. *Psycho-Infarkt: Besser vorbeugen bei Psychostress im Beruf.* Medhochzwei Verlag, Heidelberg 2013.
- Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Webportal. Ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin. [www.psyga.info](http://www.psyga.info).
- Roehl, Heiko. *Die Akte Personal: Warum die Personalwirtschaft sich jetzt neu erfinden sollte.* Unter Mitarbeit von Detlef Hollmann und Martin Spilker. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013.
- Sattelberger, Thomas. *3D-Krisenmanagement: Bewältigung von Krisen in Krisen.* Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.
- S-Tool. *Das Stress-Tool für Betriebe. Online-basiertes Stress-Befragungsinstrument mit wissenschaftlich verifizierten Fragen für Unternehmen.* Ein Kooperationsprojekt der Gesundheitsförderung Schweiz, Bern und der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. <http://gesundheitsfoerderung.ch/>; [www.s-tool.org](http://www.s-tool.org).
- Techniker Krankenkasse. *Bleib locker, Deutschland! TK-Studie zur Stresslage der Nation.* TK-Hausdruckerei, Hamburg 2013. [www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK\\_Studienband\\_zur\\_Stressumfrage.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK_Studienband_zur_Stressumfrage.pdf).
- Wilkinson, Richard, und Pickett, Kate. *Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind.* Haffmanns & Tolkemitt, Berlin 2013.
- Wittchen, Hans Ulrich. *Klinische Psychologie und Psychotherapie,* Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2006.
- Zu Salm, Christiane: *Dieser Mensch war ich – Nachrufe auf das eigene Leben.* Goldmann Verlag, München 2013.

## Vereine und Verbände für Burnout-Betroffene

Berufsverband Akademischer  
PsychotherapeutInnen e. V. (BAPT)  
Kasparstraße 20–22 | 50670 Köln  
Tel. +49 (0) 700 60 020 020  
E-Mail [info@baptev.de](mailto:info@baptev.de)  
Internet [www.baptev.de](http://www.baptev.de)

Berufsverband Deutscher Fachärzte für  
Psychosomatische Medizin und  
Psychotherapie Deutschlands e. V.  
Landauer Straße 7 | 14197 Berlin  
Tel. +49 (0) 30 82 29 133  
E-Mail [info@bpm-ev.de](mailto:info@bpm-ev.de)  
Internet [www.bpm-ev.de](http://www.bpm-ev.de)

Berufsverband Deutscher Psychologinnen  
und Psychologen (BDP)  
Am Köllnischen Park 2 | 10179 Berlin  
Tel. +49 (0) 30 20 91 66 600  
E-Mail [info@bdp-verband.org](mailto:info@bdp-verband.org)  
Internet [www.bdp-verband.org](http://www.bdp-verband.org)

Deutsche Gesellschaft für Psychoanalyse,  
Psychotherapie, Psychosomatik und  
Tiefenpsychologie (DGPT) e. V.  
Johannisbollwerk 20 | 20459 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40 75 66 49 90  
E-Mail [psa@dgpt.de](mailto:psa@dgpt.de)  
Internet [www.dgpt.de](http://www.dgpt.de)

Deutsche Gesellschaft für  
Psychotherapeutische Medizin und  
Ärztliche Psychotherapie (DGPM) e. V.  
Jägerstraße 51 | 10117 Berlin  
Tel. +49 (0) 30 20 64 82 43  
E-Mail [info@dgpm.de](mailto:info@dgpm.de)  
Internet [www.dgpm.de](http://www.dgpm.de)

Deutsche Psychotherapeutenvereinigung  
Am Karlsbad 15 | 10785 Berlin  
Tel. +49 (0) 30 23 50 090  
E-Mail [bgst@dptv.de](mailto:bgst@dptv.de)  
Internet [www.dptv.de](http://www.dptv.de)

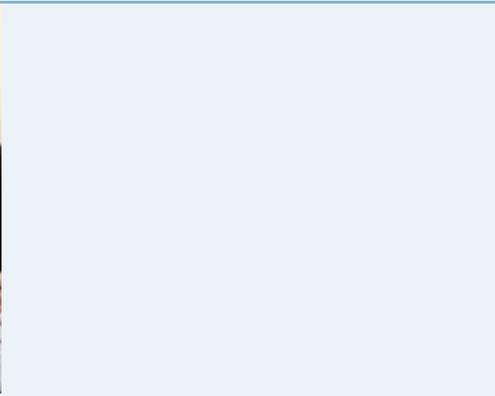
Deutscher Bundesverband für Burnout-  
Prophylaxe und Prävention e. V.  
Emil-Geis-Straße 32 | 81379 München  
Tel. +49 (0) 89 379 420 56  
E-Mail [office@dbvb.org](mailto:office@dbvb.org)  
Internet <http://dbvb.org>

Deutsches Netzwerk für  
Betriebliche Gesundheitsförderung  
DNBGF – Geschäftsstelle  
c/o BKK Dachverband e. V.  
Zimmerstraße 55 | 10117 Berlin  
Tel. +49 (0) 30 27 00 406-510  
E-Mail [gesundheitsfoerderung@bkk-dv.de](mailto:gesundheitsfoerderung@bkk-dv.de)  
Internet [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)

Vereinigung psychotherapeutisch  
tätiger Fachärzte  
Sonnenstraße 9 | 80331 München  
Tel. +49 (0) 89 58 92 99 30  
E-Mail [info@vpk.eu](mailto:info@vpk.eu)  
Internet [www.vpk.eu](http://www.vpk.eu)

## Ratgeber-Literatur zum Thema Burnout

- Frank H. Berndt. 30 Minuten Burn-out. In 30 Minuten wissen Sie mehr! ISBN 978-3-86936-255-7. 10. Auflage. Gabal Verlag, Offenbach 2013.
- Matthias Burisch. Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung – Zahlreiche Fallbeispiele – Hilfen zur Selbsthilfe. ISBN 978-3-642-36254-5. 5. überarbeitete Auflage. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2014.
- Rüdiger Dahlke. Seelen-Infarkt: zwischen Burn-out und Bore-out. ISBN 978-3-442-22044-1. Goldmann Verlag, München 2014.
- Sigrid Engelbrecht. Das Anti-Burnout-Buch für Frauen (Hörfassung). ISBN 978-3-451-35028-3. Herder Verlag, Freiburg 2013.
- Jörg Fengler. Das kleine Buch gegen Burnout: Die besten Strategien gegen Stress und Erschöpfung. ISBN 978-3-8436-0332-4. Patmos Verlag, Ostfildern 2013.
- Andreas Hillert. Burnout – Zeitbombe oder Luftnummer? Persönliche Strategien und betriebliches Gesundheitsmanagement. ISBN 3-7945-3042-7. Schattauer Verlag, Stuttgart 2014.
- Theo Jannet. Kompass Burnout: Alles, was Sie für Ihren persönlichen Ausweg brauchen. ISBN 978-3-407-85977-8, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim 2014.
- Carola Kleinschmidt, Hans-Peter Unger. Bevor der Job krank macht: Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt – und was man dagegen tun kann. ISBN 978-3-466-30733-3; 7. Auflage. Kösel Verlag, München 2013.
- Frank Meyer. Burnout: neue Kraft schöpfen. ISBN 978-3-8338-2839-3. Gräfe und Unzer, München 2013.
- Manfred Nelting. Burn-out – Wenn die Maske zerbricht. Wie man Überbelastung erkennt und neue Wege geht. ISBN 978-3-442-17463-8. Goldmann Verlag, München 2014.
- Miriam Prieß. Burnout kommt nicht nur von Stress: Warum wir wirklich ausbrennen – und wie wir zu uns selbst zurückfinden. ISBN 978-3-517-08881-1. 3. Auflage. Südwest Verlag, München 2014.
- Annette Schauer, Ursula Warzinek. Was tun, wenn es brennt? Neue Strategien gegen Burnout. ISBN 978-3-608-86039-9. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 2013.
- Erika Schneider. Sicherer Umgang mit Burnout im Unternehmen: Individuelle und unternehmenskulturelle Zusammenhänge. ISBN 978-3-658-03991-2. Springer VS Verlag, Wiesbaden 2014.
- Michael Spreiter. Burnoutprävention für Führungskräfte. ISBN 978-3-648-03707-2. Haufe-Verlagsgruppe, Freiburg 2014.
- Adrian Urban. Burn-out überwinden für Dummies. ISBN 978-3-527-71006-5. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiley VCH, Weinheim 2014.



Bildimpressionen Experten-Workshop





## Teilnehmerliste Experten-Workshop

# Zwischen Leistungsdruck und Freizeitstress – Lebens- und Karriere-Planung in der (Dauer-)Krise

20. Februar 2014

Lindensaal, Unter den Linden 1, 10117 Berlin

### Dorothea Assig

Top-Management-Coach, Herausragende Karrieren,  
München

### Professor Dr. Joachim Bauer

Neurobiologe, Facharzt für Innere Medizin und Psycho-  
therapeut an der Klinik für Psychosomatische Medizin  
und Psychotherapie, Universitätsklinikum Freiburg

### Dr. Gregor Breucker

Abteilungsleiter Gesundheitsförderung, BKK Dachverband  
e. V., Berlin

### Dr. Ralf Franke

Corporate Medical Director, Corporate Human Resources,  
Siemens AG, München

### Birgit Gebhardt

Trend- und Zukunftsexpertin, Hamburg

### Detlef Hollmann

Senior Project Manager, Programm Unternehmen in der  
Region, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

### Alexandra Horn

Leiterin Verbandskooperationen und Projekte, Bundesver-  
band mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband  
Deutschlands e. V., Berlin

### Roland Jäger

Unternehmensberater, rj management konsequent führen,  
Wiesbaden

### Carola Kleinschmidt

Journalistin und Referentin, Hamburg

### Anja Kossiwakis

Director Kossiwakis, Mokry & Cie, Wiesbaden

### Corinna Lampadius

Journalistin und Moderatorin, Hamburg

### Andrea Lohmann-Haislah

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
(BAuA), Dortmund

### Dr. phil. Christian Lüdke

Geschäftsführer, TERAPON Consulting GmbH, Essen



**Liz Mohn**

Stellvertretende Vorsitzende des Vorstands und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

**Professor Dr. Heiko Roehl**

Organisationsentwickler, Geschäftsführender Gesellschafter der Kessel und Kessel GmbH, Hanstedt

**Christiane zu Salm**

Geschäftsführerin, About Change Collection, Berlin

**Thomas Sattelberger**

Ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, Bonn, Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Berlin

**Gabriele Schlegel**

Geschäftsführerin, Business Behaviour Institut für Interkulturelle Kommunikation und geschäftliche Umgangsformen, Bonn

**Professor Dr. Torsten Schmid**

Assistenzprofessor an der School of Management, Universität St. Gallen

**Karl H. Schreiner**

Brigadegeneral und Direktor „Lehre“ an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg

**Martina Schwenk**

Project Manager Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

**Martin Spilker**

Director, Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

**Marco Splitt**

Büro Professor Dr. Rita Süßmuth, Bundeshaus, Berlin

**Professor Dr. Hans-Ulrich Wittchen**

Direktor des Instituts für Klinische Psychologie und Psychotherapie, Technische Universität Dresden

# Executive Training: Lebens- und Karriereplanung

Ein Angebot der Bertelsmann Stiftung

Wie gehen Unternehmen, Mitarbeiter und deren Partner damit um, wenn das klassisch komplementäre Familienmodell nicht mehr trägt und beide Partner ihre Verwirklichungschancen nutzen wollen? Wenn eine Führungskraft für sich einen ausgewogenen Karriere- und Lebensweg finden will, braucht sie dazu ein „gesundes“ berufliches und privates Umfeld. Und: Sie braucht Raum und Reflexionsfläche, um den aktuellen Kurs zu überprüfen.

Wir wenden uns mit unserem Angebot an Karrierepaare und/oder Einzelpersonen, engagiert berufstätig und ambitioniert, mit Kind(ern) oder Kinderwunsch und Interesse an einem offenen Dialog zum Thema persönliche Lebens- und Karriereplanung.

Sie möchten Ihr Unternehmen, Ihre Organisation, Ihren Mitarbeitern gegenüber zukunftsorientiert und verantwortungsbewusst profilieren? Sie legen Wert auf Führungskräfte, deren Zufriedenheit und -motivation steigt, weil deren Werte zu den Interessen des Unternehmens passen? Dann nominieren Sie Ihre Mitarbeiter für dieses Training.

Unter Leitung erfahrener Trainer bestimmen die Teilnehmer ihre persönliche Situation und formulieren Gestaltungsmöglichkeiten für die verschiedenen Lebensbereiche „Partnerschaft – Karriere – Familie“. Im Executive Training: Lebens- und Karriereplanung wird besonderes Augenmerk darauf gerichtet, welche Glaubenssätze oder Rollenerwartungen Sie leiten. Sie skizzieren einen Zukunftsentwurf Ihrer Karriere unter Formulierung eigener Lebens- und Karriereziele unter Berücksichtigung des privaten Lebensmodells und integrieren tradierte Rollenerwartungen.

## Eine Auswahl der Themenschwerpunkte

- Formulierung eigener Lebens- und Karriereziele
- Status quo der aktuellen Entwicklung und der persönlichen Situation
- Skizzieren eines gemeinsamen Zukunftsentwurfes als „Karrierepaar“
- Integration von Haltungen und tradierten Rollenerwartungen

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website [www.creating-corporate-cultures.org](http://www.creating-corporate-cultures.org)

## Kontakt

Anja Schlenk  
05241 81-81412  
[anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de](mailto:anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de)

## Erfahrungsaustausch: Unternehmensnetzwerk „Enterprise for Health (EfH)“ Forum für Qualität und Innovation im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Auch beim betrieblichen Gesundheitsmanagement gilt, dass das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss. Enterprise for Health bietet seinen Mitgliedern durch Vernetzung und Erfahrungsaustausch Zugang zu vorbildlichen und topaktuellen Praxisbeispielen sowie vielfältige Anregungen für die eigene Arbeit. Das Netzwerk wird unterstützt durch die beratende Tätigkeit international anerkannter Fachleute aus Arbeitswissenschaft und Arbeitsmedizin. Es ist ein Forum für Qualität und Innovation im betrieblichen Gesundheitsmanagement. EfH ist für seine Mitglieder ein wichtiger Baustein zum Erfolg ihrer betrieblichen Gesundheitspolitik. Das Netzwerk sorgt außerdem durch seine Medienarbeit dafür, dass vorbildliche Leistungen sichtbar werden. EfH konzentriert sich bei seiner Arbeit auf ausgewählte Themen der betrieblichen Gesundheitspolitik. Das zusammengetragene Wissen der Arbeitsthemen steht – praxisgerecht aufbereitet – interessierten Unternehmen zur Verfügung.

### Das Profil von Enterprise for Health

- EfH wurde im Jahr 2000 als gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung und des einstigen BKK Bundesverbandes gegründet.
- Seit 2007 ist EfH ein selbstständiger, sich selbst tragender Unternehmenskreis, jetzt mit Geschäftsstelle beim BKK Dachverband e. V. in Berlin.
- Zu den Mitgliedern des Netzwerks gehören große Unternehmen verschiedener Branchen aus unterschiedlichen europäischen Ländern mit Verantwortlichen aus den Bereichen Personal, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Arbeitsmedizin.

- Halbjährlich finden Netzwerktreffen zu relevanten Themen der Arbeitswelt statt. Zudem veröffentlicht das Netzwerk regelmäßig Berichte und Broschüren mit Beiträgen von Mitgliedsorganisationen sowie führenden Wissenschaftlern auf diesem Gebiet.

Weitere Informationen unter  
[www.enterprise-for-health.org](http://www.enterprise-for-health.org)

### Kontakt

Detlef Hollmann  
05241 81-81520  
[detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de)

BKK Dachverband e. V.  
Dr. Gregor Breucker  
030 2700406-503  
[gregor.breucker@bkk-dv.de](mailto:gregor.breucker@bkk-dv.de)

## Analyse: S-Tool – psychische Belastungen erkennen

Ein Angebot für Unternehmen

S-Tool ist ein online-basiertes Stress-Befragungsinstrument mit wissenschaftlich verifizierten Fragen. Arbeitgeber können damit ihre betriebsinternen Stressoren, Ressourcen und das Befinden der Belegschaft erfassen. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement erhält mit S-Tool eine solide Ausgangslage.

### Ablauf

- Information der Führungskräfte
- Information der Mitarbeitenden
- Durchführung der Mitarbeiterbefragung
- Aufarbeitung der Ergebnisse mit Geschäftsleitung und Führungskräften
- Information der Mitarbeitenden

### Gezielte Interventionen

Mit dem Einsatz von S-Tool gewinnt der Arbeitgeber ein detailliertes Bild über das aktuelle Befinden der Mitarbeitenden und die innerbetriebliche Arbeitsatmosphäre. Subjektiv erlebte Belastung und Ressourcen werden sowohl auf Unternehmens- als auch auf Arbeitsebene ausgewertet. Das ist nicht nur für die Mitarbeitenden von Vorteil. Dank der S-Tool-Ergebnisse können gezielte Interventionen zur Stressbekämpfung und -prävention durchgeführt werden. Langfristig werden Belastungen abgebaut und Ressourcen sowohl im Unternehmen als auch bei den Mitarbeitenden bewusst gestärkt. Der Schutz der Daten für den einzelnen Mitarbeitenden ist garantiert.

### Weiterführende Informationen

S-Tool-Deutschland ist ein Kooperationsprojekt der Gesundheitsförderung Schweiz und der Bertelsmann Stiftung.

[www.s-tool.org](http://www.s-tool.org)

### Kontakt

Dr. Alexandra Schmied

05241 81-81107

[alexandra.schmied@bertelsmann-stiftung.de](mailto:alexandra.schmied@bertelsmann-stiftung.de)

# Impressum

## © 2014

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
www.bertelsmann-stiftung.de

## Verantwortlich

Detlef Hollmann  
Martin Spilker

## Mitarbeit

Susanne Kreft

## Autoren

Carola Kleinschmidt  
Alle Mitwirkenden (Zitatgeber)

## Lektorat

Sibylle Reiter

## Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

## Bildnachweis

Seite 1, 5, und 19 blurAZ/Shutterstock Images  
Seite 3, 7, 11, 14, 15, 16 und 17 Fancy/Strandperle  
Seite 13 und 23 Eric Audras/ONOKY/Strandperle  
Seite 9 und 20 Eric Herchaft/ONOKY/Strandperle  
Seite 28, 29 und 31 Thomas Kunsch, Brandenburg

## Produktion

Hans Kock Buch- und Offsetdruck, Bielefeld

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Susanne Kreft  
Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
+49 5241 81-81237  
susanne.kreft@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)