

Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für Handwerksbetriebe

GESUNDHEIT



FÜR HANDWERKS BETRIEBE

Inhalt

Vorwort	2
Über diese Handlungshilfe	3
Praxisbeispiele in dieser Handlungshilfe	6
<hr/>	
Stress und psychische Belastung	12
Warum Betriebe, die sich damit beschäftigen, erfolgreicher sind	
1. Gesundheit in den Blick nehmen	19
Den Betrieb wettbewerbsfähig aufstellen	
2. Stress vermeiden	27
Arbeit gut planen und organisieren	
3. Konflikte verhindern und lösen	37
Zusammenarbeit gezielt fördern	
4. Überforderung vorbeugen	49
Veränderungen mit den Beschäftigten meistern	
5. Gesund führen	59
Auf Mitarbeitende und sich selbst achten	
6. Ressourcen aufbauen	73
Gesundheit der Beschäftigten aktiv stärken	
7. Gesetzliche Anforderungen erfüllen	93
Psychische Belastung erkennen und reduzieren	
8. Arbeitshilfen	103
<hr/>	

Impressum

Herausgeber:

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

Projektleitung:

BKK Dachverband e.V., Berlin



Redaktion:

Katja Keller-Landvogt, IKK classic
Stefan Ammel, IKK classic
Dr. Albert Ritter, Forschung Beratung Training (FBT)
Dr. Jana May-Schmidt, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Dr. Peter Krauss-Hoffmann, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Franziska Stiegler, BKK Dachverband e.V.
Dr. Gregor Breucker, BKK Dachverband e.V.
Ann-Kristin Schäfer, neues handeln GmbH

Layout:

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

Druck:

Druckerei Hachenburg

Fotos:

Amazing Hairstyle (6), Eric Dilger Elektrotechnik (7), Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau (8), Schreinerei Kiefer & Sohn (9), Schreinerei Uebelhack (10), Katja Keller-Landvogt (86), trend 21 (111); Shutterstock (www.shutterstock.com): racorn (Titel o. r.), Photographee.eu (Titel l.); istock (www.istockphoto.com): Casarsa (15), Tomml (26), kadmy (34), Troels Graugaard (53), kupicoo (58), Jovanmandic (81), Susan Chiang (80), shironosov (85), RyanJLane (100); Werbefotografie Weiss (www.werbefotografie-weiss.de): 7, 8, 9, 10, 23, 32, 33, 44, 45, 46, 54, 56, 57, 67, 71, 82, 83, 96; Uwe Völkner (www.fotoagentur-fox.de): Titelbild (u. r.), 24, 25, 42, 68, 79, 97

Stand:

Oktober 2016

Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt das Ausdrucken und Kopieren dieser Publikation, um damit Kenntnis und Anwendung Betrieblicher Gesundheitsförderung in die Breite zu bringen und zu fördern. Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministerium für Arbeit und Soziales/der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

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

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

Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA

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

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



Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).

Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin



Kooperationspartner:

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

Über diese Handlungshilfe

Bestimmt kennen Sie das: Sie kommen morgens in Ihren Betrieb, es gibt viel zu tun. Kundenanfragen wollen beantwortet und Material will bestellt werden, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter hat sich krank gemeldet, das Telefon klingelt und Ihre Beschäftigten warten auf Aufträge und Hinweise zur Ausführung. Ein stressiger Start in den Tag.

Unternehmerinnen und Unternehmer im Handwerk stehen vor der besonderen Herausforderung, den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, die von allen Seiten an sie gestellt werden. Sie als Chefin oder Chef sind meist stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden und erfüllen viele Aufgaben gleichzeitig. Neben klassischen Führungsaufgaben stehen oft Kapazitätsplanung, Kundenbetreuung, Baustellen-Controlling, Einkauf, Akquise und Betriebsführung mit all ihren Facetten auf der Tagesordnung. In Zeiten zunehmender Fachkräftengpässe kommt immer öfter noch die schwieriger werdende Personalrekrutierung hinzu. Diese Verdichtung der sehr verschiedenen Aufgaben führt oft dazu, dass Sie als Unternehmerin oder Unternehmer zeitlich stark eingebunden sind. Was Sie leisten, ist enorm. Zeit, sich mit der eigenen Gesundheit und der Ihrer Beschäftigten zu befassen, bleibt da kaum. Dabei ist dies gerade in der heutigen Arbeitswelt besonders wichtig, in der Arbeitspensum, Druck und Komplexität immer mehr zunehmen. Um als Betrieb langfristig erfolgreich zu sein, sind Kompetenzen im Umgang mit Belastungen und Stress unverzichtbar. Ihre Gesundheit und die Ihrer Beschäftigten haben erheblichen Einfluss auf Motivation und Arbeitsklima und damit auch auf Produktivität und Erfolg Ihres Unternehmens.

Wir laden Sie ein, mit dieser Handlungshilfe Ihre Kompetenzen im Bereich Gesundheit und Stressprävention zu erweitern. Sie werden überrascht sein, welche Bereiche in engem Zusammenhang mit Stress stehen und wie Sie schon mit einfachen Maßnahmen beispielsweise bei der Arbeitsorganisation von Materialien und

Werkzeugen Stress reduzieren können. In vielen Unternehmen, insbesondere im Handwerk, wird bisher wenig über Stress und psychische Belastungen gesprochen, denn oft fehlt die Zeit, über Ursachen und Lösungen in Ruhe nachzudenken. Deshalb richtet sich diese Handlungshilfe explizit an kleine Handwerksbetriebe. Bei der Erstellung der Empfehlungen und Tipps wurden die besonderen Strukturen, Herausforderungen und Ressourcen von Handwerksbetrieben berücksichtigt. Gerade bei kleinen Unternehmen können oft schon kleine Maßnahmen viel bewegen, da die Entscheidungswege kurz und der persönliche Kontakt intensiv sind.

Diese Handlungshilfe bietet praxisnahe Tipps und Lösungen in sieben Themenbereichen.

1. Gesundheit in den Blick nehmen

Den Betrieb wettbewerbsfähig aufstellen

2. Stress vermeiden

Arbeit gut planen und organisieren

3. Konflikte verhindern und lösen

Zusammenarbeit gezielt fördern

4. Überforderung vorbeugen

Veränderungen mit den Beschäftigten meistern

5. Gesund führen

Auf Mitarbeitende und sich selbst achten

6. Ressourcen aufbauen

Gesundheit der Beschäftigten aktiv stärken

7. Gesetzliche Anforderungen erfüllen

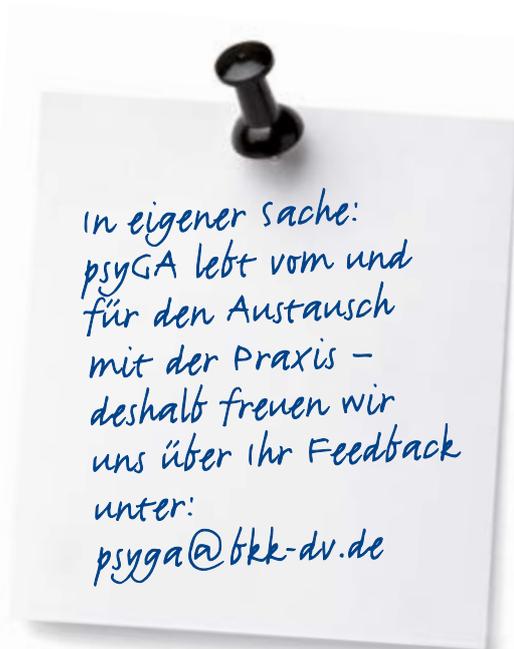
Psychische Belastung erkennen und reduzieren

Die Themenkapitel können nacheinander oder einzeln bearbeitet werden. Zu Beginn jedes Kapitels können Sie mithilfe eines **Kurzchecks** feststellen, ob in Ihrem Betrieb Handlungsbedarf im jeweiligen Themenbereich besteht. Die Themen, die Sie mithilfe des Kurzchecks als relevant identifiziert haben, können Sie anschließend im Betrieb als Erstes angehen. Oder aber Sie wählen frei die Themen aus, die Sie zurzeit am meisten beschäftigen. Alle Themenkapitel dieser Handlungshilfe sind gleich aufgebaut: Unter der Überschrift **Ein paar Infos vorab** finden Sie zunächst Hintergrundinformationen zum jeweiligen Themenbereich. Das Unterkapitel **So geht's** enthält Ideen für die Umsetzung in der Praxis. Alle Kapitel enthalten darüber hinaus unter der Überschrift **Aus der Praxis** Beispiele aus Handwerksbetrieben, die aus ihren Erfahrungen berichten – von Hand-

werker zu Handwerker. In jedem Kapitel wird außerdem auf praktische **Arbeitshilfen** verwiesen, die Sie gebündelt am Ende der Handlungshilfe finden. Sie können die Arbeitshilfen herausnehmen und somit ganz einfach kopieren oder direkt einsetzen. Sollten Sie beim Einsatz der Arbeitshilfen Unterstützung benötigen, sprechen Sie am besten Ihre Partner wie beispielsweise Ihre Krankenkasse oder Handwerkskammer oder aber Ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit beziehungsweise Ihre Betriebsärztin oder Ihren Betriebsarzt an.

Bevor wir in die genannten Themenkapitel einsteigen, stellen wir Ihnen im folgenden Grundlagenkapitel zunächst zentrale Aspekte Ihrer Gesundheit und der Ihrer Mitarbeitenden vor. Mit diesem Hintergrundwissen im Kopf können Sie besser entscheiden, welche Themenbereiche und Maßnahmen für Ihren Betrieb geeignet und effektiv sind. Ein wichtiger Tipp schon einmal vorab: Bei allen Überlegungen und Entscheidungen zum Thema Gesundheit ist es hilfreich, die Beschäftigten gleich von Beginn an miteinzu beziehen. Gemeinsam leisten Sie jeden Tag viel. Gemeinsam können Sie es auch schaffen, Belastungen und Stress zu reduzieren.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre mit hilfreichen Anregungen für Sie und Ihren Betrieb!



Ihr
psyGA-Team

DIE ARBEITSHILFEN IN DIESER HANDLUNGSHILFE

Am Ende dieser Handlungshilfe finden Sie 24 Arbeitshilfen zum Heraustrennen oder Kopieren, die Ihnen die Umsetzung Ihrer Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betriebsalltag erleichtern. In den Themenkapiteln wird direkt auf die jeweils passenden Arbeitshilfen verwiesen.

- 01** Selbsttest: Wie belastet bin ich?
- 02** Ursachen für Stress am Arbeitsplatz
- 03** Tipps für akut stressige Situationen
- 04** Erstellung eines Unternehmensleitbildes mit allen Beschäftigten
- 05** Beispiel eines Unternehmensleitbildes
- 06** Kompetenzmatrix
- 07** Altersstrukturanalyse leicht gemacht
- 08** SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen
- 09** Systematisches Problemlösen
- 10** Ablauf einer Konfliktlösung
- 11** Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation
- 12** Ideenblatt für Beschäftigte
- 13** Tabelle zum Ideenblatt
- 14** Schulungsplan
- 15** Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für ein Gespräch
- 16** Tipps für Gesprächsführung
- 17** Aktives Zuhören
- 18** So loben Sie richtig: fünf Regeln
- 19** So kritisieren Sie richtig
- 20** Selbstbeobachtungsbogen Stress
- 21** Tipps für gesunde Ernährung bei der Arbeit
- 22** Das Schnell-Entspannen-Programm
- 23** Gesprächsleitfaden bei riskantem Alkoholkonsum und Suchtgefahr
- 24** Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz



Die Praxisbeispiele in dieser Handlungshilfe

Wir möchten Ihnen kurz die Handwerksbetriebe vorstellen, die Ihnen in dieser Handlungshilfe immer wieder begegnen werden. All diese Betriebe haben erkannt, dass es sich lohnt, sich mit dem Thema Gesundheit im Betrieb zu beschäftigen. Gemeinsam mit der Krankenkasse IKK classic haben sie ein **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** gestartet. Hierzu haben die Betriebe zunächst mit unterschiedlichen Methoden analysiert, in welchen Bereichen bei ihnen der größte Handlungsbedarf besteht. Unterstützt von ihrer Gesundheitsmanagerin oder ihrem Gesundheitsmanager der IKK classic haben sie anschließend individuelle Lösungen für ihre Problemstellungen entwickelt.

Was die Betriebe konkret umgesetzt haben, lesen Sie direkt in den jeweiligen Themenkapiteln.

1 Amazing Hairstyle

Wertschätzung ist die beste Prävention gegen Stress und wichtiger Erfolgsfaktor



Das Team

Der **Friseursalon Amazing Hairstyle mit 14 Beschäftigten in Siegburg bei Bonn** wird seit 2010 von Inhaberin Sandra Baier und Geschäftsführer Ekkehart Baier geführt. Der Beruf Friseurin oder Friseur ist oft mit ungünstigen Körperhaltungen und Stress verbunden. Deshalb entschieden sich die Baiers, im Bereich Beschäftigtengesundheit aktiv zu werden. Mithilfe von Mitarbeiterinterviews und einer Arbeitsgruppe optimierten sie die Arbeitsbedingungen und identifizierten als relevante Themen vor allem **Stressbewältigung, körperliche Belastung und Ernährung**. Aktuell gehört Amazing Hairstyle zu den 700 umsatzstärksten Friseurbetrieben Deutschlands.

„Die Basis unseres Firmenkonzeptes ist eine wertschätzende Mitarbeiterführung, die sich in allen Bereichen des Arbeitsalltags deutlich zeigt und schon seit Firmengründung konsequent und systematisch gelebt wird.“

► www.amazing-hairstyle.de



Gerd Kögler

2 Autocentrum Elliger

BGM hilft, Stressquellen zu identifizieren und zu reduzieren

Das **Autocentrum Elliger** mit **28 Beschäftigten** ist seit 1994 Citroën-Vertragshändler in **Oettersdorf in Thüringen**. Tätigkeitsschwerpunkt ist neben dem Pkw-Vertrieb der Handel mit leichten Nutzfahrzeugen sowie deren Wartung und Instandsetzung. Nach dem zweiten stressbedingten Krankheitsfall und einer steigenden Anzahl an Krankheitstagen setzte sich Geschäftsführer Gerd Kögler mit dem

Thema Gesundheit auseinander. Umgesetzt wurden Maßnahmen zu **Stressbewältigung, Ergonomie** und **gesunder Ernährung**. Die Krankenquote ist seitdem gesunken und das Unternehmen wurde bereits mehrfach für seine Servicequalität ausgezeichnet.

„Beim Einstieg ins BGM 2014 haben wir durch Mitarbeiterinterviews Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsbedingungen identifiziert und gemeinsam mit den Beschäftigten Lösungsideen entwickelt. Wir konnten in allen Bereichen spürbare Verbesserungen für Beschäftigte und Kunden erzielen.“

► www.auto-elliger.de

3 Eric Dilger Elektrotechnik

Ein stressfreier Arbeitsbeginn ist ein motivierender Start in den Tag

Martina und Eric Dilger führen den Meisterbetrieb der **Elektrotechnik** in **Freiburg** mit **15 Beschäftigten** bereits in der dritten Generation. Herr Dilger wurde durch einen Bekannten auf das Thema BGM aufmerksam. Gemeinsam stellte die Belegschaft fest, dass es Optimierungsbedarf bei den Themen **Arbeitsorganisation, Lagerhaltung und Ordnung** sowie **Schnittstellen** gibt. Hierzu wurden Maßnahmen entwickelt, außerdem fand ein Seminar zur Stressbewältigung statt.

„Wir achten sehr auf das Wohlbefinden unserer Beschäftigten und pflegen einen engen Kontakt mit viel Kommunikation. Für die Beschäftigten da zu sein, zuzuhören, zu verstehen und gemeinsam sinnvolle Lösungen zu finden, ist unser Erfolgsrezept.“

► www.dilger-elektrotechnik.de



Martina und Eric Dilger

4 Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau

Eine strategische Betriebsführung fördert die Motivation und reduziert Stress



Stefan Hofmann

Den Betrieb mit **18 Beschäftigten** in **Freiburg** führen Martin, Stefan und Yvonne Hofmann bereits in der vierten und fünften Generation. Innerhalb des **Bauhandwerks** hat sich der Betrieb in den vergangenen Jahren auf den Erhalt und die Verschönerung von Bausubstanz spezialisiert. Wir sprachen mit Stefan Hofmann, der Wert auf eine **strategische Betriebsführung** legt und das Unternehmen regelmäßig nach DIN EN ISO 9001 zertifizieren lässt. Mit dem Einstieg ins BGM setzten die Hofmanns einen weiteren Schwerpunkt im Bereich **Gesundheit im Betrieb**.

„Es ist gut, durch die Zertifizierung dazu gezwungen zu sein, sich mit der eigenen Organisation und Positionierung am Markt zu beschäftigen. So entwickeln wir uns permanent weiter. Auch die Beschäftigten profitieren davon durch reibungslosere Arbeitsabläufe, klare Strukturen und Aufgabenverteilungen.“

► www.hopp-hofmann.de

5 hand-werk-zwei – Malerhandwerk, Sanierung, Gesundwerk



Detlef Stolze und Nicole Karger

Der eigene Umgang mit Stress prägt die Betriebskultur

Nicole Karger und Detlef Stolze führen den **Dortmunder Maler- und Lackierbetrieb** mit **acht Beschäftigten** seit 2008. hand-werk-zwei hat sich neben Arbeiten rund ums Malerhandwerk auf die Beseitigung von Feuchtigkeit und Schimmelschäden spezialisiert und bietet die Verarbeitung ökologischer Produkte an. Die Arbeit auf den Baustellen wie etwa das Tragen schwerer Lasten und enge Zeitpläne führten immer wieder zu hohen körperlichen und psychischen Belastungen. Die Belegschaft entwickelte deshalb Maßnahmen unter anderem zu den Themen **Zeitplanung, Pausen, Benutzung von Hilfsmitteln, gesunde Ernährung, Kommunikation und Stressmanagement**. Zeitpläne können nun besser und stressfreier eingehalten werden.

„Wir haben bei uns selbst angefangen und uns mit der eigenen Stressbewältigung auseinandergesetzt. Das hat sich wie ein Dominoeffekt auf die Belegschaft übertragen. Dadurch haben wir letztlich mehr Zufriedenheit und Ausgeglichenheit für alle im Betrieb erreicht.“

► www.h-w-2.de

6 Schreinerei Kiefer & Sohn

Gemeinschaft fördert die Qualität der (Zusammen-)Arbeit und wirkt als Stresspuffer

30 Mitarbeitende bieten in der **Schreinerei Kiefer & Sohn** im **baden-württembergischen Denzlingen** Produkte und Services rund um Schreinerei, Innenausbau und -architektur. Die Verantwortung für das Unternehmen tragen Sandra und Nadine Kiefer gemeinsam mit ihrem Vater Roland. Der Betrieb ist seit der Gründung 1959 ständig und schnell gewachsen, was zu einem geringeren Gemeinschaftsgefühl und zur Gruppenbildung geführt hat. Hauptziel der Maßnahmen war neben einer besseren **Stressbewältigung**, das **Wir-Gefühl** zu stärken und die **Zusammenarbeit** zu verbessern. Die gute Zusammenarbeit wirkt heute auch als eine Art Stresspuffer.



Sandra, Roland und Nadine Kiefer

„Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 18 Jahren. In der täglichen Zusammenarbeit entstanden über die Jahre Ungereimtheiten, zum Teil auch durch fehlende Kommunikation. Das Gemeinschaftsgefühl wurde geringer und es bildeten sich Untergruppen. Die Beschäftigten und wir als Geschäftsführung hatten den Wunsch, das Wir-Gefühl zu stärken. Dafür haben wir gemeinsam Ideen entwickelt und umgesetzt und so die Qualität der Zusammenarbeit spürbar verbessert.“

► www.massgeschreinert.de

7 Scholl & Briller Dachdeckermeister



Rafael-Maria Briller mit IKK classic
Gesundheitsmanager Björn Stark

Moderne Technik hilft, Stress zu reduzieren

Der **Dachdeckerbetrieb** in **Köln** mit **15 Beschäftigten** besteht in der vierten Generation unter Thomas Briller und Erich Scholl. Auch beide Söhne sind bereits im Betrieb tätig. Bei Scholl & Briller besteht eine ausgeprägte Offenheit, mithilfe neuer Technologien und Innovationen die Arbeitsabläufe zu optimieren und so Stress zu vermeiden. Die starke Arbeitsverdichtung im Handwerk führte auch bei Scholl & Briller zu Stress, vor allem bei der **Aufgabenverteilung**, der **Erfassung der Arbeitszeiten** und der **Dokumentation** auf den Baustellen. Neben Schulungen zum Thema **Stressbewältigung** führte Scholl & Briller eine Verwaltungssoftware mit Tablets ein, was zu spürbaren Entlastungen bei der Auftragsabwicklung und Dokumentation führte.

„Wichtig bei technischen Neuerungen ist, dass die Beschäftigten in den Veränderungsprozess miteinbezogen, gut informiert und weitergebildet werden.“

► www.scholl-briller.de

8 Stautenhof

Gutes Führen ist ein entscheidender Faktor für die Gesundheit

Der Stautenhof in **Willich-Anrath in Nordrhein-Westfalen** mit **32 Beschäftigten** wird von Beate und Christoph Leiders geleitet. Zu dem Biohof gehören **Metzgerei, Bäckerei, Bistro und Landwirtschaft**. Der Betrieb hat eine hohe Kundenfrequenz, was zu Termindruck auf der einen und hohen Qualitätsansprüchen auf der anderen Seite führt und hohe Anforderungen an ein gut funktionierendes Team stellt. Die Leiders setzten sich dafür intensiv mit dem Thema **Führung** auseinander, entwickelten gemeinsam mit den Beschäftigten ein **Unternehmensleitbild** und führten **strukturierte Mitarbeitergespräche** ein.



Familie Leiders

„Über verschiedene Maßnahmen haben wir unsere Führungskompetenzen ausgebaut und Sicherheit und Selbstvertrauen beim gesunden Führen gewonnen. Wir wollen ein einheitliches Führungsverständnis und eine wertschätzende Kommunikation verankern, um Konflikte zu vermeiden und Stress abzubauen.“

► www.stautenhof.de

9 Schreinerei Uebelhack

Eine gut durchdachte Arbeitsorganisation vermindert Stress und spart Geld



Oliver Freymark

Die **Schreinerei Uebelhack** wurde 1925 in **Freiburg** gegründet. Im Jahr 2000 übernahm Schreinermeister Oliver Freymark den Betrieb und beschäftigt heute **fünf Mitarbeitende**, die sowohl Bau- und Möbelschreinerarbeiten als auch Glaserarbeiten durchführen. Im Gesundheitszirkel erarbeiteten die Beschäftigten, dass sich durch eine strukturiertere **Arbeits- und Lagerorganisation** erhebliche Zeiteinsparnisse erreichen lassen. Darauf konzentrierten sich dann auch die Maßnahmen im BGM-Prozess, was die Arbeitsabläufe spürbar verbesserte.

„Klare Strukturen und Verantwortungsbereiche haben für mich und meine Beschäftigten viel Stress herausgenommen. Die Zeitinvestition in das Thema hat sich absolut gelohnt: Wir sparen Geld, schonen unsere Nerven, haben weniger Konflikte und mehr Zeit und Freude bei der Arbeit.“

► www.schreinerei-uebelhack.de



Die Praxisbeispiele verteilen sich über die ganze Handlungshilfe. In jedem Themenkapitel berichten einige Betriebe, vor welcher Herausforderung sie standen und wie sie das jeweilige Thema angegangen sind. Die Praxisbeispiele erkennen Sie an diesem Zeichen.

WEITERE PROJEKTE UND ANLAUFSTELLEN

Unterstützung bei allen Themen rund um Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz bieten die Kranken- und Unfallkassen sowie die Berufsgenossenschaften. Für viele Fragen und Herausforderungen sind sie eine gute erste Anlaufstelle. Außerdem gibt es verschiedene Projekte und Initiativen, die (Handwerks-)Betriebe im Bereich Gesundheitsförderung, Personalführung oder Umgang mit dem demografischen Wandel unterstützen. Wir haben für Sie einige Projekte aufgelistet, auf deren Websites Sie nützliche Informationen, praktische Arbeitshilfen oder Kontaktadressen finden können:

Projekt Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA): www.psyga.info

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): www.inqa.de

Projekt Kompetenz- und Transferzentrum des Handwerks. Fit für den demografischen Wandel (FitDeH): www.fitdeh.de

Projekt Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (innodeal): www.innodeal.de

Projekt Personalberatung für das Hamburger Handwerk (Lüüd): www.lueued.de

Projekt Erhalt und Förderung psychischer Gesundheit besonders belasteter Berufs- und Funktionsgruppen in Klein- und Kleinstunternehmen (BeFunt): www.befunt.de

Projekt Arbeitszeitgewinn. Innovative Arbeitszeiten in KMU: www.arbeitszeitgewinn.de

Projekt Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – nachhaltig, einfach, sicher (AGnes): www.inqa.de (Die Initiative > Förderprojekte > Projektdatenbank)

Initiative Zukunftssicherung durch Unterstützung und Kompetenzentwicklung für das Handwerk in der Region (ZUKeHR): www.inqa.de (Die Initiative > Förderprojekte > Projektdatenbank)

Projekt Klein aber fit – Gesundheitsmanagement in den kleinen und mittelständischen Unternehmen des Elektro- und Metallhandwerks: www.inqa.de (Die Initiative > Förderprojekte > Projektdatenbank)

Initiative Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung (IN FORM): www.in-form.de (Service > Aktiv und in Bewegung > Im Job)

Ratgeber Gesundheit der IKK classic: www.ikk-classic.de (Ratgeber Gesundheit)

Stress und psychische Belastung – warum Betriebe, die sich damit beschäftigen, erfolgreicher sind

„Ich bin gerade im Stress.“ Fast jeder Mensch hat diesen Satz wohl schon mal gesagt. Oft meinen wir damit schlichtweg, dass wir gerade viel zu tun haben, unter großem Zeitdruck stehen oder beides. Doch wann ist Stress ungesund? Wie wirkt sich ungesunder Stress auf Körper und Psyche aus und woran erkennt man eine Überlastung bei sich selbst und den Beschäftigten? In diesem Grundlagenkapitel möchten wir Ihnen die wichtigsten Zusammenhänge erklären, damit Sie aus den darauffolgenden Themenkapiteln diejenigen Punkte und Maßnahmen auswählen können, die für Ihren Betrieb relevant sind.

Wieso sollte Stress überhaupt ein Thema sein?

Stress und psychische Belastungen können sich auf vielfältige Weise auf Ihren Betrieb auswirken:

- ▶ Gestresste Beschäftigte werden häufiger krank. Die Fehlzeiten steigen, Arbeitsabläufe können nicht eingehalten werden.
- ▶ Dauerhafter Stress erhöht die Unfallgefahr. Lange Ausfallzeiten können die Folge sein.
- ▶ Unter Stress machen Beschäftigte eher Fehler. Das ist oft verbunden mit hohen Kosten für die Fehlerbeseitigung und schadet auf Dauer dem Ansehen der Firma.
- ▶ Andauernder Stress wirkt sich auf das Betriebsklima aus, was zu Konflikten im Team und einer schlechten Stimmung führen kann.
- ▶ Unzufriedene, gestresste Beschäftigte neigen dazu, innerlich zu kündigen und nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu verrichten. Es kommt zu Leistungseinbußen wie langsamem Arbeiten, unnötigen Überstunden, sinkendem Engagement und Nichteinhalten von Terminen. Folgen davon können eine geringere Produktivität, eine schlechtere Produktqualität sowie Unzufriedenheit bei Kunden bis hin zu Reklamationen sein.

Als Chefin oder Chef eines Handwerksbetriebs sind Sie meist stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden und leisten vieles gleichzeitig. Das bedeutet einerseits große Verantwortung, andererseits aber auch besonders viele Möglichkeiten, um positiven Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten – und nicht zuletzt auf Ihre eigene Gesundheit – zu nehmen. Handwerksbetriebe haben hier durch ihre familiäre Struktur viele Vorteile. Meist herrscht durch direkte Kommunikation und flache Hierarchien ein vertrauensvolles Miteinander. Das ist eine gute Basis, um auch über Probleme wie Stress und Überlastung zu sprechen. Entscheidend dafür ist, dass Sie mit gutem Beispiel vorangehen und selbst offen über diese Themen sprechen. Nur so können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positive Veränderungen entwickeln und Belastungen reduzieren. Anfänglich ist das für viele Unternehmerinnen und Unternehmer eine Hürde, die es zu überwinden lohnt, wie die Erfahrungen unserer Praxisbeispiele zeigen.

Auch für Ihre Mitarbeitenden ist es nicht leicht, solche sensiblen Themen anzusprechen. Oft haben sie Angst, das Eingeständnis von Stress oder psychischen Belastungen könnte als Schwäche gedeutet werden. Auch deshalb ist es wichtig, wie Sie selbst in Stress-Situationen agieren und wie Sie dazu stehen. Sie entscheiden maßgeblich, ob damit ein konstruktiver, offener Umgang im Betrieb möglich ist.



PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Egal, ob man von psychischer, mentaler oder seelischer Gesundheit spricht, es handelt sich dabei um einen Zustand des Wohlbefindens, der es einer Person erlaubt, ihre Fähigkeiten auszuschöpfen und die normalen Belastungen des Lebens zu bewältigen. Ein psychisch gesunder Mensch kann produktiv und fruchtbar arbeiten und ist imstande, etwas zum Wohle seiner Gemeinschaft beizutragen. So definiert die Weltgesundheitsorganisation (WHO) psychische Gesundheit. Dem zugrunde liegt ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit, das nicht nur das körperliche, sondern auch das psychische und soziale Wohlbefinden einschließt.

Stress – was ist das überhaupt?

Stress ist erst einmal eine gesunde und überlebenswichtige Reaktion des Körpers auf Anforderungen. In der Alltagssprache hat sich Stress jedoch als negativ besetzter Begriff etabliert. Das hängt damit zusammen, dass die Körperreaktion Stress den Körper anstrengt. Im Stress fühlen sich Menschen dann, wenn sie das Gefühl haben, mit einer bestimmten Situation nicht richtig umgehen zu können. Wir fühlen uns also immer dann gestresst, wenn wir annehmen, dass uns etwas über den Kopf wächst. Wir erleben dabei einen Zustand, den wir als bedrohlich, unausweichlich und bedeutsam empfinden. Tagtäglich wirken auf uns unterschiedliche Anforderungen ein, die im Körper Stress auslösen. Neben privaten Belastungen wie familiären oder persönlichen Problemen können auch Situationen im Arbeitsalltag Stress verursachen. Das können Belastungsfaktoren sein wie beispielsweise permanenter Zeitdruck, hohe Verantwortung, unzureichende Informationen, unzureichende Kompetenzen, Lärm oder Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Kunden. Im Stress ist der Körper aber auch dann, wenn wir uns gefordert fühlen, aufmerksam und konzentriert sind. In diesem Fall bewerten wir den Zustand als belebend und empfinden ihn sogar positiv. Ein bewusster Umgang mit dem Stress ist in unserer heutigen Zeit deshalb immer wichtiger. Im Folgenden erfahren Sie, was Sie über Stress und einen gesunden Umgang mit ihm wissen sollten, um gesund mit den täglichen Herausforderungen umgehen zu können.



Mit dem Selbsttest „Wie belastet bin ich?“ in Arbeitshilfe 01 können Sie herausfinden, wie belastet Sie als Führungskraft sind.

Die Arbeitshilfe 02 hilft einzuschätzen, welchen Stressfaktoren Sie und Ihre Beschäftigten im Betrieb ausgesetzt sind.

Stress – was passiert im Körper?

Empfinden wir eine Situation als stressig, reagiert unser Körper mit vielen Veränderungen. Das Herz schlägt schneller, die Muskulatur spannt sich an, der Blutdruck steigt, die Verdauung verlangsamt sich und Energiereserven werden mobilisiert. Die Veränderungen sollen den Körper aktivieren und handlungsbereit machen. Diese Stressreaktion diente unseren Vorfahren in der Steinzeit dazu, den Körper auf eine bevorstehende Flucht oder einen Kampf vorzubereiten. Der Körper befindet sich in Habachtstellung. Stress ist also eine Überlebensstrategie des Körpers und als kurzfristige körperliche Reaktion erst einmal nicht gesundheitsschädigend. Im Gegenteil: Stress kann aktivierend wirken, beispielsweise beim Sport ein Ansporn sein oder bei der Arbeit zu einer höheren Motivation oder Aufmerksamkeit führen. Wichtig ist jedoch, dass dieser Alarmzustand nicht dauerhaft bestehen bleibt. Sobald der Alarm vorüber ist, muss der Körper die Möglichkeit bekommen, in den Ruhezustand zurückzukehren und sich wieder zu erholen.

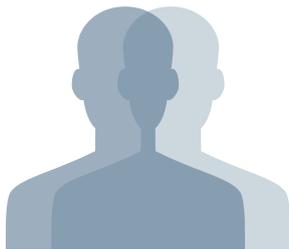
Wann ist Stress schädlich?

Jeder von uns empfindet Stress unterschiedlich. Welche Situation als stressig erlebt wird, hängt auch von persönlichen Merkmalen ab. Unser Stresserleben ist beispielsweise abhängig von Erfahrungen, Qualifikationen und der Persönlichkeit. Beispielsweise fühlen sich manche Menschen unter Druck gesetzt, wenn sie mit Kunden verhandeln müssen, während andere eine solche Verhandlung als Herausforderung empfinden und sie ihnen ein Erfolgsgefühl verschafft.

Für unsere Gesundheit sind vor allem die Häufigkeit, Intensität und Dauer der Stressreaktion von Bedeutung – diese Faktoren entscheiden darüber, ob Belastungen zu Überlastungen werden. Es gilt: Je länger wir uns unter Anspannung – also im Stress – befinden, desto wahrscheinlicher werden gesundheitliche Folgen. Halten die belastenden Situationen über längere Zeit an, laufen Körper und Psyche permanent auf Hochtouren, ohne sich zu erholen. Der Körper greift so lange auf seine Reserven zurück, bis diese auf-

gebraucht sind und das Limit erreicht ist. Deshalb ist es wichtig, die ersten Anzeichen von Stress zu erkennen. Das ermöglicht, frühzeitig gegenzusteuern und gar nicht erst in die Überlastung zu geraten. Die Anzeichen können körperliche Symptome sein, wie Herzrasen oder Verdauungsprobleme. Wichtige Anzeichen sind aber auch wiederkehrende Gedanken wie „Oh je, das schaff ich nie“ oder „Das wird mir alles zu viel“. Häufige Anzeichen für eine hohe Stressbelastung zeigt die folgende Infografik.

Anzeichen für Stressbelastung auf drei Ebenen



Körper

- ▶ Kopf-, Rücken- und Nackenschmerzen
- ▶ chronische Anfälligkeit für Infekte
- ▶ Herzrasen, Kribbeln im Bauch
- ▶ Verdauungsprobleme, Magendruck
- ▶ Schwitzen
- ▶ Schwindel
- ▶ Piepen im Ohr
- ▶ kalte Füße



Gedanken und Gefühle

- ▶ „Das schaff ich nie!“
- ▶ „Wann hört das endlich auf?“
- ▶ „Das darf auf keinen Fall schiefgehen!“
- ▶ „Ich muss, ich muss, ich muss!“
- ▶ „Alles geht schief!“
- ▶ Rastlosigkeit
- ▶ mulmiges Gefühl
- ▶ Getriebenheit
- ▶ Überforderungsgefühl
- ▶ Freudlosigkeit



Verhalten

- ▶ Gereiztheit
- ▶ Humorlosigkeit
- ▶ Fahrigkeit, Hektik
- ▶ Konzentrationsschwierigkeiten
- ▶ Flüchtigkeitsfehler
- ▶ sozialer Rückzug, Absagen von Verabredungen



SCHON GEWUSST?

Psychische Erkrankungen – Zahlen, Daten, Fakten

Dauerhafter Stress kann vielfältige gesundheitliche Folgen haben. Neben Rückenschmerzen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Kopfschmerzen können auch psychische Leiden wie Depressionen oder Angstzustände eine Folge sein. Die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen steigen in Deutschland seit Jahren stetig an. Außerdem fallen Beschäftigte, die an psychischen Erkrankungen leiden, meist besonders lange aus. Dies zeigen unter anderem Zahlen der gesetzlichen Krankenkassen:

- ▶ Im Jahr 2013 gab es insgesamt 79 Millionen Krankheitstage infolge psychischer Erkrankungen. (BMAS/BAuA 2014)
- ▶ Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist mit rund 40 Tagen dreimal so hoch wie bei anderen Erkrankungen (durchschnittlich 13 Tage). (BKK Dachverband 2014)
- ▶ Der Anteil Beschäftigter im Handwerk mit einer psychischen Erkrankung oder Verhaltensstörung ist zwischen 2005 und 2014 kontinuierlich von fünf Prozent auf fast neun Prozent gestiegen. (IKK classic 2014)
- ▶ Im Handwerk lag die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle bei 29 Tagen gegenüber 13 Tagen durchschnittlicher Arbeitsunfähigkeitsfalldauer. (Daten der IKK classic 2015)

Was tun gegen Stress?

Das Gegenstück zu den Belastungen, die der Arbeitsalltag mit sich bringt, sind die sogenannten arbeitsbedingten Ressourcen. Darunter versteht man alle positiven Energiequellen, die uns zur Verfügung stehen, um den täglichen Anforderungen zu begegnen. Ressourcen sind nötig, um die Entstehung von Stress und psychischen Belastungen zu vermeiden oder die Auswirkungen zu verringern. Ziel sollte sein, dass Ressourcen und Belastungen sich mindestens die Waage halten oder die Ressourcen überwiegen. Wichtige Ressourcen am Arbeitsplatz sind beispielsweise die

soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte, die Möglichkeit, die eigenen Arbeitsabläufe selbst zu gestalten, an Entscheidungsprozessen beteiligt zu werden und alle nötigen Informationen zur Verfügung zu haben, genauso wie die Anerkennung guter Arbeit durch wertschätzendes Feedback.

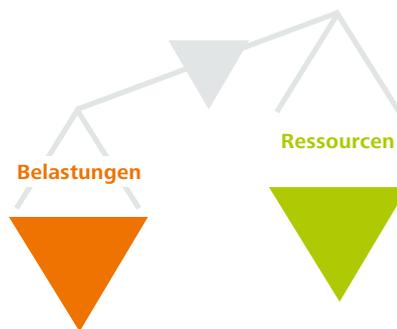


Stellen Sie sich eine Waage vor mit Belastungen auf der einen und Kraftquellen (Ressourcen) auf der anderen Seite. Um sich selbst und Ihre Beschäftigten vor Überlastung zu schützen und somit das Gleichgewicht der Waage wieder herzustellen, gibt es zwei Möglichkeiten: Belastungen reduzieren und Ressourcen stärken. Im Idealfall gelingt beides gleichzeitig.



Praktische Tipps für akut stressige Situationen finden Sie in [Arbeitshilfe 03](#).

- ▶ Perfektionismus
- ▶ Zeitdruck
- ▶ Störungen
- ▶ Schulden
- ▶ Erkältung usw.



- ▶ nettes Kollegium
- ▶ Anerkennung
- ▶ gutes Klima
- ▶ Hobbys
- ▶ Erfolge
- ▶ Pausen usw.

Quelle: psyGA eLearning-Tool „Förderung Ihrer psychischen Gesundheit“ für Beschäftigte. Alle Informationen zum Tool und die kostenlose Online-Version finden Sie unter: www.psyga.info (Über psyGA > Materialien > eLearning-Tool für Beschäftigte)

FAZIT

Wer oft und lange gestresst ist, ist anfälliger für körperliche und psychische Krankheiten. Nicht immer löst Stress am Arbeitsplatz allein die Beschwerden aus. Sie können sich aber verschlimmern, wenn arbeitsbedingter Stress zum Dauerzustand wird und Ressourcen wie beispielsweise eine gute Kollegialität nicht mehr gegenwirken können. Durch psychische Belastungen ausgelöste oder verschlimmerte Erkrankungen führen oft zu besonders langen Ausfallzeiten. Die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern lohnt sich also. Sie als Unternehmerin oder Unternehmer in einem Handwerksbetrieb haben hierzu viele Möglichkeiten und sollten als gutes Beispiel vorangehen, indem Sie das Thema Stress und Überlastung offen ansprechen.



SCHON GEWUSST?

Studien zeigen: Jeder vom Betrieb in die Gesundheitsprävention investierte Euro spart langfristig zwischen zwei und zehn Euro ein. Gesundheitsförderliche Maßnahmen nutzen demnach nicht nur den Beschäftigten, sondern zahlen sich auch für den Betrieb aus. (Pieper & Schröer 2015)



WEITERFÜHRENDE INFORMATION

psyGA eLearning-Tool Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe für Führungskräfte: www.psyga.de (Über psyGA > Materialien > eLearning-Tool)

INQA-Datenbank Top 100 – Impulse aus der Praxis: www.inqa.de (Angebote > Top 100 – Impulse aus der Praxis)

INQA-Unternehmenscheck Guter Mittelstand: www.inqa-unternehmenscheck.de

INQA-Broschüre Der erfolgreiche Handwerksbetrieb: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen)

INQA-Check-Gesundheit www.inqa-check-gesundheit.de



ARBEITSHILFEN

01 Selbsttest: Wie belastet bin ich?

02 Ursachen für Stress am Arbeitsplatz

03 Tipps für akut stressige Situationen

Kapitel 1

Gesundheit in den Blick nehmen: den Betrieb wettbewerbsfähig aufstellen

Wenn ein Betrieb immer wieder kurzfristig reagieren muss, produziert das Stress – bei der Chefin oder dem Chef und bei den Beschäftigten. Das muss nicht sein! Wie sieht es in Ihrem Betrieb mit der vorausschauenden und strategischen Betriebsführung aus? Haben Sie im Betrieb eine gemeinsame Identität und eine klare Vorstellung, wohin es gehen soll? Wie können Sie das erreichen?

Kurzcheck



Strategische Betriebsführung

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wir kümmern uns um die strategische Betriebsführung. Das heißt, wir formulieren strategische (mittel- und langfristige) Ziele , verfolgen diese und können uns dafür ausreichend Zeit nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beziehen die Beschäftigten ein bei Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen und berücksichtigen deren Belange bei betrieblichen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch geeignete Maßnahmen schaffen wir eine gemeinsame Identität (Wir-Gefühl). Die Beschäftigten wissen, wer wir als Betrieb sind und wofür wir stehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir ermitteln regelmäßig die für unseren Betrieb relevanten Veränderungen und Entwicklungen , wie beispielsweise Marktentwicklungen, neue Produkte und Verfahren, technische Neuerungen, demografische Veränderungen, Veränderungen auf dem regionalen Arbeitsmarkt sowie die Altersstruktur unserer Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir analysieren regelmäßig unsere betrieblichen Stärken und Schwächen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus den strategischen Zielen (z. B. Förderung der Attraktivität des Betriebes für Beschäftigte und mögliche Bewerberinnen und Bewerber) leiten wir konkrete Maßnahmen ab und setzen diese um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir ermitteln aus dem aktuellen und zukünftigen Leistungsspektrum regelmäßig den Personalbedarf sowie die erforderlichen Kompetenzen und bestimmen daraus für alle Beschäftigten den jeweiligen Qualifizierungsbedarf .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben gemeinsam beschrieben und vereinbart, wie die Zusammenarbeit untereinander sowie mit unseren Kunden und Partnern (z. B. Lieferanten) aussehen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir überprüfen regelmäßig, wie gut wir unsere Ziele und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und zu Einzelmaßnahmen erreichen, und steuern bei Bedarf nach .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck und gehen Sie anschließend die Bereiche an, die Sie rot markiert haben.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 23).

Ein paar Infos vorab

Kennen Sie das?

Situation 	Folgen (beispielhaft)
<p>Sie als Chefin oder Chef kommen wegen der hohen Belastungen durch das tägliche Geschäft kaum mehr dazu, sich systematisch um die Betriebsführung zu kümmern.</p>	<p>Eine klare Ausrichtung des Betriebs fehlt. Den Beschäftigten fehlt es an Sicherheit. Die Hektik steigt, alle müssen flexibel reagieren und oft improvisieren, was zu Stress bei allen Beteiligten führt.</p>

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer im Handwerk beklagen, dass ihr Handeln und ihre Entscheidungen fast ausschließlich von aktuellen Anlässen (beispielsweise das Lösen eines akuten Problems), Notwendigkeiten (beispielsweise die Einhaltung von Fristen) und kurzfristigen Zielen (beispielsweise die rechtzeitige Abwicklung eines Auftrags) geprägt sind. Oft fühlen sie sich von diesen kurzfristigen Anforderungen geradezu getrieben. Eine solche Betriebsführung, bei der die Geschäftsleitung nur reagiert und nicht agiert, kann dem Betrieb schaden. Neben vermehrten Fehlern, Qualitätseinbußen oder Personalengpässen kann das Gefühl, getrieben zu sein und immer nur reagieren zu müssen, sowohl bei Chefin oder Chef als auch bei den Beschäftigten Stress verursachen und somit auf Dauer Psyche und Körper belasten.

Erfolgreiche Handwerksbetriebe setzen daher zuerst bei der eigenen Betriebsführung an. Eine gute Betriebsführung zeichnet sich durch eine Kombination von operativer und strategischer Ebene aus: Während die operative Betriebsführung das Tagesgeschäft vor dem Hintergrund strategischer Ziele organisiert, die Umsetzung lenkt und bei Abweichungen korrigierend eingreift, kümmert sich die strategische Betriebsführung längerfristig um die wettbewerbsfähige Aufstellung und zielorientierte Entwicklung des Betriebs. Durch das Zusammenspiel von beidem entsteht eine zukunftsorientierte Ausrichtung, die transparent und mit den Beschäftigten abgestimmt ist. Sie

vermittelt Sicherheit und Berechenbarkeit und ist Grundlage für alle Entscheidungen und Handlungen der Beschäftigten und der Geschäftsleitung.

Weiterer Vorteil einer strategischen Geschäftsführung: Sie vermitteln Ihren Beschäftigten, dass

- ▶ sie in einem zukunftsfähigen (erfolgreichen) Betrieb arbeiten,
- ▶ sie wichtig sind und deshalb einbezogen werden,
- ▶ vereinbarte Regeln beispielsweise zum Umgang mit Fehlern Grundlage für die Zusammenarbeit sind,
- ▶ die Geschäftsführung immer einen fairen Ausgleich der Interessen von Kunden, Betrieb und Beschäftigten anstrebt und
- ▶ jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wertgeschätzt wird.

Damit erhöhen Sie einerseits Ihre Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs um Nachwuchs- und Fachkräfte und fördern andererseits das Wohlbefinden der Beschäftigten. Sie reduzieren gezielt Belastungen – und haben somit bereits einen wichtigen Schritt in Richtung gesundes Unternehmen getan.

So geht's

Ein gemeinsames Zukunftsbild und strategische Ziele

Wer nicht getrieben werden will, muss wissen, wohin er will – er braucht **strategische Ziele**. Ein positives, herausforderndes, aber auch realistisches Bild der Zukunft des Betriebes wirkt wie ein Magnet, gibt Sicherheit, motiviert, schafft eine gemeinsame Identität und fördert die Verbundenheit. Für die Betriebsführung bedeutet das: Sie als Unternehmerin oder Unternehmer sollten sich über Ihre eigenen Ziele (Wohin will ich?) und die Ziele des Betriebs (Wohin wollen wir?) klar werden, diese schriftlich formulieren und mit den Beschäftigten besprechen. Eine erfolgreiche Vorgehensweise hierfür ist das Erarbeiten eines Unternehmensleitbildes, in das **alle Beschäftigten einbezogen** werden. Das Unternehmensleitbild dient der zukunftsorientierten Ausrichtung des Betriebs, der Schaffung einer **gemeinsamen Identität** nach innen (Wer sind wir (zukünftig) und wofür stehen wir (zukünftig?)) und dem Bild nach außen (Wie nehmen Kunden, Lieferanten, Partner und die Öffentlichkeit uns wahr?).



Wie man ein solches Unternehmensleitbild erstellt, erfahren Sie in **Arbeitshilfe 04**.

Arbeitshilfe 05 zeigt beispielhaft das Unternehmensleitbild eines Friseurbetriebs. **Arbeitshilfen zur SWOT-Analyse finden Sie unter www.innodeal.de (Arbeitshilfen)**



Das Geschäftsumfeld und die eigenen Stärken und Schwächen

Ein Kennzeichen unserer heutigen Zeit ist der rasante Wandel in vielen Bereichen. So stellt beispielsweise die Digitalisierung auch das Handwerk vor ganz neue Herausforderungen. Deshalb sollten regelmäßig die für den Betrieb **relevanten Entwicklungen** und Veränderungen und daraus resultierenden Chancen und Risiken analysiert werden. Bei der Analyse sollten außerdem die **betrieblichen Stärken und Schwächen** eine Rolle spielen. Ein sehr gutes Werkzeug hierfür ist die SWOT-Analyse, die Sie zusammen mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen können. Aus Ihren strategischen Zielen und den Ergebnissen Ihrer Analysen sollten Sie gemeinsam mit den Beschäftigten **konkrete Maßnahmen** ableiten, um diese Ziele zu erreichen.



SCHON GEWUSST?

Die strategische Betriebsführung ist ein Erfolgsfaktor

- ▶ Während durchschnittlich ca. 28 Prozent aller Handwerksbetriebe regelmäßig strategische Ziele und zukünftige Aufgaben schriftlich formulieren, sind es bei den sehr erfolgreichen Handwerksbetrieben (den „Top 10“-Betrieben im Handwerk) ca. 52 Prozent. (Adolf Würth GmbH 2015)
- ▶ Die sehr erfolgreichen Handwerksbetriebe („Top 10“-Betriebe im Handwerk) heben sich von anderen Handwerksbetrieben dadurch ab, dass sie zum Führen des Betriebs neben ihrem Gespür für die aktuelle Lage viel stärker systematisch erhobene Kennzahlen nutzen. (Adolf Würth GmbH 2015)

Vorausschauende Personal- und Kompetenzplanung

Auch eine vorausschauende Planung des **Personalbedarfs** ist entscheidend für einen funktionierenden Betrieb mit stressfreien Arbeitsabläufen. Eine Ursache für kurzfristige Personalengpässe ist, dass die verfügbaren Beschäftigten die erforderlichen Kompetenzen nicht besitzen. Kurzfristiges Umplanen oder die Notlösung, Mitarbeitende einzusetzen, die der Aufgabe nicht gewachsen sind, können unnötige Kosten und Stress verursachen. Diesem Problem können Sie vorbeugen, indem Sie eine Kompetenzmatrix erstellen. Darin sind für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter aktuelle und in Zukunft erforderliche Kompetenzen eingetragen. Die Kompetenzmatrix können Sie mit den Mitarbeitenden erstellen und dabei **Qualifizierungsbedarfe und -maßnahmen** ableiten.



Die Vorlage für eine Kompetenzmatrix finden Sie in **Arbeitshilfe 06**.

Für eine gute Personalplanung, die das Alter der Beschäftigten gezielt berücksichtigt, bietet sich eine Altersstrukturanalyse an. Informationen hierzu finden Sie in **Arbeitshilfe 07**.

Leitlinien zu Verhalten und Zusammenarbeit

Handwerksbetriebe, die kein komplettes Unternehmensleitbild erarbeiten wollen, können stattdessen zumindest Handlungsleitlinien vereinbaren. Handlungsleitlinien beschreiben, wie die **Zusammenarbeit** im Betrieb, mit Kunden und Partnern sein soll. Sie legen Grundsätze fest, beispielsweise

- ▶ zum Verhalten gegenüber Kunden und Partnern,
- ▶ zur Bereitschaft, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen,
- ▶ zur Mitwirkung an Verbesserungen,
- ▶ zum Umgang mit Flexibilitätsanforderungen (Mehrarbeit, Wochenenddienst etc.),
- ▶ zur Bereitschaft, sich fortzubilden, und zum Anspruch auf Fortbildung,
- ▶ zum Umgang mit Fehlern,
- ▶ zum Umgang mit Maschinen, Werkzeugen, Arbeitsmitteln und der persönlichen Schutzausrüstung,
- ▶ zur Ordnung und Sauberkeit,
- ▶ zum Verhalten bei Missverständnissen und Konflikten sowie
- ▶ zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Tipp: Sprechen Sie eine Beraterin oder einen Berater beispielsweise Ihrer Handwerkskammer oder Krankenkasse an und bitten Sie um Unterstützung bei der Erstellung des Unternehmensleitbildes. Verweisen Sie dabei auf die Beratungskonzepte des Kompetenz- und TransferZentrums FitDeH: www.fitdeh.de



Zielsetzungen überprüfen und nachsteuern

Werden besprochene Maßnahmen nicht wie geplant umgesetzt, kann das eine Quelle für Frustration sein. Die Dominanz des Tagesgeschäfts in Handwerksbetrieben begünstigt solche Entwicklungen, die sowohl für den Betrieb (Verbesserungen treten nicht ein) als auch für die Beschäftigten (fühlen sich nicht ernst genommen) schädlich sein können. **Überprüfen** Sie daher regelmäßig gemeinsam mit Ihren Beschäftigten die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und **steuern Sie bei Bedarf nach**:

- ▶ Legen Sie für jede besprochene Veränderung und Entwicklungsmaßnahme einen sogenannten Kümmerer fest, der die Umsetzung vorantreibt und immer wieder über den Stand berichtet. Der Kümmerer kann, muss aber nicht die Chefin oder der Chef sein. Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten und erkennen Sie deren Engagement an. Dies fördert sie und stärkt die psychische Gesundheit. Wichtig: Der Kümmerer sollte der Aufgabe entsprechende Handlungsspielräume haben und Ihnen regelmäßig eine Einschätzung zum aktuellen Stand der Umsetzung geben.
- ▶ Führen Sie einmal im Jahr einen Workshop mit allen Beschäftigten zur Bewertung der gesteckten Ziele und Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen durch. Beim ersten Mal sollte Sie dabei eine Beraterin oder ein Berater beispielsweise Ihrer Krankenkasse oder Handwerkskammer unterstützen. Im Workshop sollten die Beschäftigten den Stand der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und die Zielerreichung einschätzen – unabhängig von Ihren Bewertungen. Wichtig: Bei Abweichungen darf nicht nach Schuldigen gesucht werden. Stattdessen sollten Sie gemeinsam Lösungen für eine bessere Umsetzung erarbeiten.



Bei einer Neueinstellung verbringt Geschäftsführer Ekkehart Baier einen besonderen Einführungstag mit der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter. Nach der Vorstellung des Betriebs und der Kolleginnen und Kollegen gehen Herr Baier und die oder der neue Beschäftigte gemeinsam in die Stadt. Sie besuchen verschiedene Lokale und Geschäfte mit der Frage „Wie werden wir bedient und behandelt?“. Sie sprechen darüber, wie welches Verhalten auf sie als Kunden wirkt, und bekommen ein Gefühl dafür, wie sie selbst und andere behandelt werden wollen. In mehrtägigen Teamseminaren bespricht das gesamte Team immer wieder die Handlungsleitlinien.

Was bringt's? „Den Beschäftigten wird von Anfang an bewusst, wie wichtig der Kundenumgang für den Betriebserfolg ist. Die Auseinandersetzung mit dem Thema und die selbst erarbeiteten Handlungsleitlinien führen dazu, dass sie im Alltag umgesetzt werden. Die Zeitinvestition zu Beginn erspart mir und den Beschäftigten ärgerliche Kritikgespräche.“

1 Amazing Hairstyle, 14 Mitarbeitende, Siegburg



Die Geschäftsführung von Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau wollte die Anzahl vermeidbarer Fehler reduzieren und den konstruktiven Umgang damit fördern. Dazu wurde gemeinsam mit den Beschäftigten erarbeitet, wie Fehler zur Weiterentwicklung genutzt werden sollen. Es wurde ein Formular für die Fehlerdokumentation beim Einsatz von neuen Produkten, Geräten und Materialien entwickelt. Die Mitarbeitenden bekommen eine Belohnung, wenn sie ihre Fehler dokumentieren. Daraus kann das Team in der monatlichen Besprechung Verbesserungen ableiten und verhindern, dass andere den gleichen Fehler machen.

Was bringt's? „Weniger Fehler, Ärger und Stress für alle Beteiligten.“

4 Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau, 18 Mitarbeitende, Freiburg

AUS DER PRAXIS

AUS DER PRAXIS



Geschäftsführer Oliver Freymark bemerkte immer wieder, dass es bei bestimmten Arbeitsabläufen zu Zeitverzögerungen kam, beispielsweise weil benötigte Materialien im Lager fehlten. Er selbst fand im Alltag nie Zeit, das Thema anzugehen. Deshalb entschied er sich für einen Gesundheitszirkel, bei dem die Beschäftigten die Ursachen für Störungen der Arbeitsabläufe identifizierten und gemeinsam einen Maßnahmenplan entwickelten, inklusive der Benennung einer verantwortlichen Person und eines Umsetzungszeitpunkts für jede Maßnahme. Nach vier Monaten wurde der Umsetzungsstand besprochen und jeder bewertete, ob die gewünschten Ziele erreicht worden waren. So konnte sich das Team Fortschritte bewusst machen und bei Unzufriedenheit effektivere Maßnahmen auf den Weg bringen.

Was bringt's? „Die Arbeitsabläufe laufen störungsfreier ab, was deutlich Stress reduziert hat. Extrem wichtig waren und sind die regelmäßigen Besprechungen zum Umsetzungsstand und die Nachbesserungen, die sich daraus ergeben. So werden positive Entwicklungen wahrgenommen und wir bleiben am Umsetzungs- und Verbesserungsprozess dran.“



Schreinerei Uebelhack, fünf Mitarbeitende, Freiburg



WEITERFÜHRENDE INFORMATION

Arbeitshilfe Entwurf eines Unternehmensleitbildes – Leitfaden für Unternehmer: www.innodeal.de (Arbeitshilfen)

Arbeitshilfe Mitarbeiter-Workshop „Unser Unternehmensleitbild“ – Infoblatt für Unternehmer: www.innodeal.de (Arbeitshilfen)

Arbeitshilfe Mitarbeiter-Workshop „Unser Unternehmensleitbild“ – Präsentation: www.innodeal.de (Arbeitshilfen)

Arbeitshilfe SWOT-Analyse – Leitfaden für Unternehmer: www.innodeal.de (Arbeitshilfen)

Arbeitshilfe Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer: www.innodeal.de (Arbeitshilfen)



ARBEITSHILFEN

04 Erstellung eines Unternehmensleitbildes mit allen Beschäftigten

05 Beispiel eines Unternehmensleitbildes

06 Kompetenzmatrix

07 Altersstrukturanalyse leicht gemacht

Kapitel 2

Stress vermeiden: Arbeit gut planen und organisieren

Eine effektive und funktionierende Arbeitsplanung ist wichtig, um stressige Situationen zu vermeiden. Wie gut wird in Ihrem Betrieb die Arbeit geplant und organisiert? Mit welchen einfachen Maßnahmen beispielsweise im Bereich Materialwirtschaft oder Informationsvermittlung können Sie Ärger, Stress und Missverständnisse reduzieren?

Kurzcheck



Arbeitsorganisation

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wir haben sehr selten Personalengpässe .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dass Beschäftigte Tätigkeiten ausführen müssen, für die sie nicht die nötigen Kompetenzen haben, kommt bei uns nicht vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klagen über fehlendes Material oder defektes Werkzeug kommen bei uns sehr selten vor und wenn, dann nur einmal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klagen von Beschäftigten über unzureichende Information oder schlechte Kommunikation kommen bei uns sehr selten vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für die Steuerung eines Auftrags vor Ort benennen wir in der Regel eine entsprechend qualifizierte Person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können flexibel auf Situationen reagieren, und zwar ohne Hektik, störende Arbeitsunterbrechungen oder die Notwendigkeit zu improvisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Beschäftigten müssen ihre privaten Belange (beispielsweise sich um die Familie kümmern) sehr selten aufgrund betrieblicher Notwendigkeiten hinten anstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufträge werden fristgerecht begonnen und bis auf sehr wenige Ausnahmen auch fristgerecht beendet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Nachbesprechung von Aufträgen (Was lief gut? Was ist zu verbessern?) tauschen wir uns regelmäßig mit den Beschäftigten aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 31).

Finden Sie mit dem Kurzcheck heraus, in welchen Bereichen Ihr Betrieb gut aufgestellt ist und wo er sich verbessern könnte. Die rot markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen in Angriff nehmen.

Ein paar Infos vorab

Kennen Sie das?

Situation 	Folgen (beispielhaft)
<p>Es treten immer wieder Personalengpässe auf, weshalb die Beschäftigten schneller und mehr arbeiten müssen und häufiger Fehler machen. Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen wird dringend benötigt, ist aber krank oder im Urlaub.</p>	<p>Die Arbeit bleibt entweder liegen oder wird von einer Person übernommen, die dafür nicht ausreichend qualifiziert und deshalb überfordert ist. Der geplante Zeitraum für einen Auftrag entpuppt sich als unrealistisch, der Auftrag kann nicht oder nur unter großem Stress rechtzeitig abgeschlossen werden, weshalb entweder die Beschäftigten oder die Kunden unzufrieden sind.</p>

Flexibilität, kleine Teams, direkter Kontakt zu Kunden sowie persönliche Kontakte zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind wichtige Stärken eines Handwerksbetriebs. Andererseits können diese engen Strukturen auch zu viel Druck führen, etwa dem Gefühl, immer erreichbar sein und sich beeilen zu müssen, oder zu Hektik und Überforderung, wenn Beschäftigte ausfallen. Diese Situationen lassen sich nicht immer vermeiden, können aber durch eine gute und vorausschauende Arbeitsplanung und -organisation deutlich reduziert werden.

Stressige Situationen und Überlastungen sind häufig Folgen fehlender, nicht akzeptierter oder unpassender betrieblicher Strukturen oder unklarer Abläufe. So können beispielsweise nicht geklärte Zuständigkeiten, ständige Arbeitsunterbrechungen, häufige Ausfälle von Geräten oder eine schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblichen Stress auslösen – bei den Beschäftigten und bei Ihnen. Gute Planung und Organisation dagegen vermeidet Fehler, Doppel- oder Nacharbeit und unnötige Kosten. Sie vermeidet Stress und steigert die Produktivität, denn die Arbeit macht Spaß und wird zügig erledigt. Von einer gut durchdachten Organisation und Planung hängt deshalb nicht nur der Erfolg des Betriebs ab, sondern auch Ihre Gesundheit, die Gesundheit Ihrer Beschäftigten und deren Motivation.

Die Arbeit zu planen und zu organisieren sind grundlegende Aufgaben der Betriebsführung – auch in Handwerksbetrieben. Für Sie heißt das, dass Sie sich einerseits um die Organisation des Betriebs insgesamt kümmern müssen, also insbesondere die betrieblichen Aufgaben festlegen, regeln, wer für welche Aufgaben zuständig ist und welche Befugnisse die Person hierfür hat, vorausschauend den Personalbedarf planen, vorausschauend planen, welche Kompetenzen jede und jeder einzelne Beschäftigte haben soll, und regeln, wie der Betrieb mit anderen Betrieben zusammenarbeitet. Andererseits obliegt Ihnen auch die Organisation der betrieblichen Abläufe, also insbesondere Kapazitäten und Engpässe planen, Arbeitsabläufe vorbereiten und Material organisieren, Aufträge steuern, Kommunikation und Informationsvermittlung regeln, die Auftragsabwicklung vor Ort steuern (Personaleinsatz, Zusammenarbeit, Bereitstellung der Materialien und Arbeitsmittel, Festlegung von Pausen etc.) sowie Schnittstellen und mögliche Schwierigkeiten an den Schnittstellen im Blick behalten. Vielleicht ist Ihnen gar nicht bewusst, dass Sie das alles leisten. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um sich das vor Augen zu führen – und stolz darauf zu sein!

So geht's

Im Folgenden lesen Sie, wie Sie konkret die Planung und Organisation in Ihrem Betrieb verbessern können. Die genannten Maßnahmen sollen Ihnen als Anregung dienen. Greifen Sie sich die Punkte heraus, die zu Ihrem Betrieb passen, und gehen Sie diese gemeinsam mit Ihren Beschäftigten an. Falls noch nicht geschehen, machen Sie zunächst den Kurzcheck am Anfang dieses Kapitels. Sie können den Check zusätzlich einigen Ihrer Beschäftigten geben. Besprechen Sie dann die Ergebnisse des Checks und wählen Sie die Bereiche aus, die Sie zuerst angehen wollen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützen Sie die Arbeitshilfen am Ende dieser Broschüre. Im Kapitel wird an entsprechenden Stellen auf die passende Arbeitshilfe verwiesen.

Personalengpässe vermeiden

Viele Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer führen ihren Betrieb nach der Maßgabe „Es muss immer genügend Wasser unterm Kiel sein“. Das heißt, die Nachfrage soll höher sein als die betrieblichen Kapazitäten und der Auftragsvorlauf möglichst lang. Dieses Prinzip vermittelt Sicherheit, kann aber schnell zu betrieblichen Engpässen, Terminproblemen oder Überstunden und damit zu Stress bei Geschäftsführung und Beschäftigten führen.

Wer immer wieder **Personalengpässe** in seinem Betrieb hat, sollte eine einfache, zum Betrieb passende vorausschauende Personalplanung entwickeln:

- Überlegen Sie, wie viele Beschäftigte mit welchen Kompetenzen der Betrieb für die vorliegenden Aufträge sowie die mittelfristig angestrebten Aufträge benötigt.

- Notieren Sie, wie viele Beschäftigte mit welchen Kompetenzen dem Betrieb in der kommenden Woche, im kommenden Monat und ggf. im kommenden Quartal/Halbjahr zur Verfügung stehen. Berücksichtigen Sie hierbei Urlaubszeiten, Personalzu- und Personalabgänge sowie Erfahrungswerte zu den Fehlzeiten.

Erstellen Sie für diese Angaben eine Übersicht – entweder in Form einer Plantafel oder am PC – und aktualisieren Sie diese regelmäßig.

Qualifikationen und Kompetenzen sicherstellen

Eine Ursache für kurzfristige Personalengpässe ist auch, dass die verfügbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die nötigen **Kompetenzen** nicht besitzen. In diesen Situationen muss kurzfristig umgeplant werden oder Beschäftigte müssen Aufgaben übernehmen, die sie nicht ausreichend beherrschen. Das kann zusätzliche Kosten und Stress auslösen. Erfolgreiche Betriebe beugen diesem Problem vor, indem sie eine Kompetenzmatrix erstellen. Darin sind für alle Beschäftigten die aktuellen und zukünftig erforderlichen Kompetenzen eingetragen. Die Kompetenzmatrix können Sie gemeinsam mit den Beschäftigten erstellen und daraus den Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen ableiten.

Tipp: Nutzen Sie bei der Realisierung die Unterstützung Ihrer Handwerkskammer.



Eine Vorlage der Kompetenzmatrix und Informationen, wie Sie diese verwenden, finden Sie in [Arbeitshilfe 06](#).



SCHON GEWUSST?

- Eine unzureichende oder nicht konsequent angewendete Kapazitäts- und Engpassplanung ist aus der Sicht von ca. 70 Prozent der im Rahmen der HaFlexSta-Studie befragten Handwerksbetriebe die Hauptursache für Zeitdruck, Hektik und Unzufriedenheit in Handwerksbetrieben. (Ritter 2014)
- Geplant stattfindende regelmäßige Gespräche zwischen der Chefin oder dem Chef und den Mitarbeitenden über deren Arbeitsleistungen und Verbesserungsmöglichkeiten sind Kennzeichen der „Top 10“-Betriebe im Handwerk. (Adolf Würth GmbH 2015)

Materialien und Werkzeuge gut organisieren

In Handwerksbetrieben ist die reibungslose Bereitstellung der erforderlichen **Materialien und Werkzeuge** sehr wichtig. Hierfür empfiehlt sich eine möglichst einfache und übersichtliche Lagerorganisation. Auch eine sichtbare Zuordnung von Werkzeugen und ggf. Maschinen zu einzelnen Beschäftigten kann sinnvoll sein oder die Maßnahme, die Verantwortung für die Pflege der Materialien an eine bzw. einen oder mehrere Beschäftigte zu übertragen. Damit die Arbeitsvorbereitung und Materialwirtschaft reibungslos funktionieren, sollten alle Beschäftigten nach Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau halten. Aus den Ideen der Mitarbeitenden können Sie in regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickeln.



AUS DER PRAXIS

 Im Autocentrum Elliger hat sich früher niemand für das Werkzeug verantwortlich gefühlt. Heute hat jeder Mitarbeitende sein Werkzeug farbig markiert. Es gibt eine feste Ansprechperson für defektes Werkzeug und Maschinen. Ihre Aufgabe ist es, sich schnell darum zu kümmern.

Was bringt's? „Die Verantwortlichkeit für das eigene Werkzeug hat sich erhöht und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern sich gut darum.“

2 Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Ottersdorf

 In der Schreinerei Uebelhack wurde früher das Verbrauchsmaterial im Keller gelagert. Es war ein großer Stressfaktor, wenn am Morgen das benötigte Material fehlte. Mit zwei einfachen Maßnahmen hat der Betrieb das Problem in den Griff bekommen:

- ▶ Das Verbrauchsmaterial wurde aus dem Keller in ein Regal am Eingang der Werkstatt – und somit in Sichtweite – geräumt.
- ▶ Das Material wird in einer gut durchdachten Struktur (angelehnt an das sogenannte Kanban-System) gelagert: Es gibt ein definiertes Lagerfach für jeden Artikel (z. B. Silikon weiß). Pro Lagerfach gibt es eine fixierte Beschriftung (links: Name, Lieferant, Bestellnummer, Mindestmenge, maximale Menge, rechts: Material ist bestellt). Ein laminiertes Kärtchen zum Herausnehmen enthält dieselben Informationen und steckt über der fixierten Beschriftung „Material ist bestellt“. Wenn die Mindestmenge unterschritten wird, nimmt die oder der Mitarbeitende das Kärtchen heraus und legt es in einen Kasten für Bestellungen. Das Büro leert diesen Kasten jeden Abend und bestellt sofort alles Nötige. Auf der fixierten Beschriftung am Lagerfach wird nun die Beschriftung „Material ist bestellt“ lesbar.

Was bringt's? „Man hat erst mal Arbeit, aber danach mindert sich der Stress für alle auf Dauer.“

9 Schreinerei Uebelhack, fünf Mitarbeitende, Freiburg

 Geschäftsführer Oliver Freymark erfragt regelmäßig, was bei der Montage dazwischengekommen ist und Stress erzeugt hat. Auf Basis dieser Informationen wurden für bestimmte Tätigkeiten und Produkte Notfallkoffer erstellt. Sie enthalten das Material, das immer mal wieder vor Ort defekt war oder gefehlt hat. Diese Box nehmen die Mitarbeitenden morgens mit. So ist vor Ort alles vorhanden, was benötigt wird.

Was bringt's? „Wir konnten den Zeitverlust minimieren für Fahrten, um Ersatz für defektes Material zu besorgen. Die Zeitplanung kann so besser eingehalten werden.“

9 Schreinerei Uebelhack, fünf Mitarbeitende, Freiburg

 Martina Dilger erstellt die Rechnungen für die Kunden. Früher hatte sie das Problem, dass viele Monteure unvollständig dokumentiert haben, und sie immer wieder die fehlenden Informationen einholen musste. Deshalb hat jeder Monteur zwei bis drei Stunden bei der Rechnungserstellung hospitiert. Dadurch hat sich das Verständnis der Monteure für die Wichtigkeit der exakten Dokumentation erhöht.

Was bringt's? „Seither funktioniert der Informationsfluss zwischen Monteuren und Rechnungsstellung viel reibungsloser und wir konnten gemeinsam Verbesserungen im Ablauf entwickeln.“

3 Eric Dilger Elektrotechnik, 15 Mitarbeitende, Freiburg

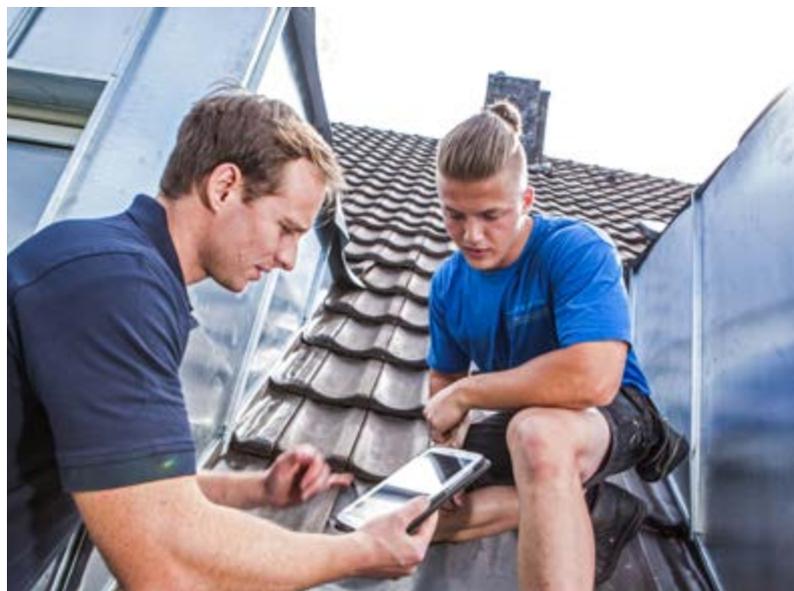
Kommunikation und Information verbessern

In Handwerksbetrieben erfolgen die **Information und Kommunikation** meist auf direktem, wenig geregelter Weg. Das ist ein riesiger Vorteil, denn so können Sie schnell und unkompliziert reagieren. Diese Zurufmethode birgt jedoch auch eine Gefahr: Aus Ihrem Betriebsalltag wissen Sie sicherlich nur zu gut, dass die Kommunikation nicht immer rundläuft. Die Weitergabe von Informationen wird vergessen oder erfolgt zu spät, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass sie informiert werden, dabei sollten sie sich die Information selbst einholen, wegen jeder Kleinigkeit wird angerufen und Informationen werden nicht überprüft. All das sind Quellen für Unstimmigkeiten, Ineffizienz, Ärger und Konflikte. Dem können Sie mit wenig Aufwand entgegenwirken:

- ▶ Erarbeiten und vereinbaren Sie mit den Beschäftigten „Regelungen für Absprachen“ und hängen Sie diese im Betrieb aus. Bitten Sie die Beschäftigten einmal pro Jahr, einzuschätzen, wie gut diese Regelungen gelebt werden. Leiten Sie daraus bei Bedarf gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen ab.
- ▶ Nutzen Sie soziale Netzwerke/digitale Medien zur Information und Kommunikation und stellen Sie sicher, dass alle dazu Zugang haben.
- ▶ Regeln Sie die Absprachen auch an den betrieblichen Schnittstellen (beispielsweise Baustellen – Büro).
- ▶ Nutzen Sie regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen als Informations- und Austauschplattform.

Natürlich läuft auch dann nicht gleich alles „wie geschmiert“ und zu Beginn werden Sie vielleicht den Eindruck haben, dass das alles viel Zeit kostet. Doch seien Sie sicher: Schon nach kurzer Zeit haben sich die Abläufe etabliert und Probleme bei der Informationsweitergabe werden die Ausnahme und nicht mehr die Regel sein.

 **Wichtig ist, Arbeitsaufträge mit klaren Zielen zu verteilen. Was soll wann wie erreicht werden? Hilfreiche Tipps, wie Sie mithilfe der sogenannten SMART-Formel Ziele gut formulieren, finden Sie in [Arbeitshilfe 08](#).**



Bei Scholl & Brilller Dachdeckermeister hat die Dokumentation der Arbeit auf der Baustelle früher für viel Stress gesorgt.

Deshalb haben die Mitarbeitenden eine Verwaltungssoftware in Kombination mit Tablet-PCs getestet. Seitdem hat jede Kolonne einen Tablet-PC mit UMTS-Karte, über die sie die Tagesplanung und alle Informationen eigenständig abrufen. Bei Unklarheiten kann beim Chef nachgefragt und fehlende Informationen können sofort zur Baustelle gemailt werden. Die Kolonnen erfassen ihre Arbeitszeiten über das System und müssen keine Stundenzettel mehr abgeben. Die gesamte Dokumentation der Baustelle inklusive Fotos erfolgt direkt vor Ort. Eine Wetter-App hilft bei der Planung. Auch das Büro hat alle Informationen auftragsbezogen direkt zur Verfügung.

Was bringt's? „Wir haben deutlich weniger Stress – bei der morgendlichen Arbeitseinteilung, mit der Abgabe der Stundenzettel, mit fehlenden Infos oder mit Zeitverzögerungen auf der Baustelle und im Büro.“

7

Scholl & Brilller Dachdeckermeister,
15 Mitarbeitende, Köln



Ziel im Autocentrum Elliger war es, interne Telefonate zu reduzieren, weil diese zu ständigen

Störungen und Arbeitsunterbrechungen geführt haben. Die interne Kommunikation läuft jetzt über einen Teamchat. Jeder kann jedem bzw. einer Gruppe eine Frage oder Info schicken. Diese erscheint als Sprechblase unten im Bildschirm und kann nicht weggeklickt oder übersehen werden. Sie verschwindet erst vom Bildschirm, wenn geantwortet wurde. Die gesamte Kommunikation wird gespeichert und bleibt nachvollziehbar. Die Beschäftigten können nun den Zeitpunkt der Unterbrechung selbst steuern und nach der Beendigung einer Tätigkeit reagieren.

Was bringt's? „Die Mitarbeitenden fühlen sich deutlich weniger gestresst, weil sie das Telefon nicht dauernd unterbricht. Sie können ihre aktuelle Tätigkeit beenden und dann antworten. Das spart Zeit und man erreicht schnell viele Kolleginnen und Kollegen.“

2

Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf

**AUS DER
PRAXIS**

Die Steuerung vor Ort optimieren

Das Arbeiten auf Baustellen stellt andere Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte als die Arbeit im Betrieb. Die Beschäftigten müssen ihre Arbeit häufig in Abwesenheit der Führungskraft organisieren. Das heißt, sie müssen die Rahmenbedingungen auf der Baustelle managen, kompetente Ansprechperson für Kunden, Lieferanten und Vertreter anderer Gewerke sein und nicht zuletzt die Kolleginnen und Kollegen informieren, motivieren und sinnvoll einteilen. Viele Handwerksbetriebe haben nicht ausreichend viele Meisterinnen und Meister für die Leitung und **Steuerung ihrer Bau- oder Montagestellen vor Ort**. Deshalb werden häufig Gesellinnen oder Gesellen mit der Leitung beauftragt, die hierfür jedoch nur bedingt qualifiziert sind und oft nicht die erforderlichen Befugnisse haben. Eine mangelhafte Führung, Überforderung, keine klare Linie, autoritäres Verhalten, fehlender Respekt sowie Konflikte können die Folgen sein. Fortschrittliche Betriebe qualifizieren deshalb geeignete Gesellinnen und Gesellen zu „Auftragsverantwortlichen vor Ort“ (AvO) und beauftragen sie schriftlich. Dies entlastet gleichzeitig die Meisterinnen und Meister sowie die Chefin oder den Chef, die dadurch Freiräume für andere Aufgaben gewinnen.

Tipp: Nutzen Sie die Unterstützung durch Ihre Handwerkskammer. Viele bieten bereits die Fortbildung „Vom Kollegen zum Auftragsverantwortlichen“ an. Informationen finden Sie auch unter www.fitdeh.de



Der Betrieb Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau hat geeignete und erfahrene Beschäftigte durch ein Weiterbildungsprogramm zu Auftragsverantwortlichen qualifiziert. Außerdem gibt es ein Formular zur Dokumentation, das vom Bauleiter, der die Arbeitsvorbereitung macht, ausgefüllt wird. Ein Punkt darauf ist das Einweisungsgespräch vor Ort zwischen Bauleiter und Auftragsverantwortlichem. Dabei wird schriftlich dokumentiert, wer sich worum kümmert, damit die Zuständigkeiten klar geregelt und verbindlich sind.

Was bringt's? „Die Abwicklung der Baustelle läuft durch klar geregelte Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten reibungsloser und dadurch stressfreier. Auch die Kunden sind dadurch zufriedener.“

4 Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau, 18 Mitarbeitende, Freiburg

AUS DER PRAXIS



SCHON GEWUSST?

Fallstudien zeigen, dass durch die Führung vor Ort durch eine oder einen AvO die Produktivität um ca. 25 Prozent gesteigert werden kann und viele Abstimmungsprobleme, Unterbrechungen der Arbeit, unnötige Hektik etc. vermieden werden. (Ritter 2014)

Flexibel bleiben durch gute Kapazitätsplanung

Bei jedem neuen Auftrag ist es hilfreich, die vorhandenen und erforderlichen Kapazitäten auf einer Plantafel oder in einer Excel-Tabelle transparent zu machen. Reicht das nicht aus, sollte ein EDV-gestütztes Planungswerkzeug genutzt werden. Bewährt hat sich eine wöchentliche Aktualisierung der Übersicht. Der Erfolg dieses Planungswerkzeugs hängt von realistischen Berechnungen der Kapazitäten ab und davon, dass der Plan auch wirklich umgesetzt wird. Für eine realistische Berechnung der erforderlichen Kapazitäten empfiehlt sich ein regelmäßiger Austausch mit den Mitarbeitenden über die tatsächlichen Zeit- und Mengenbedarfe sowie ein Überblick über die Lieferzeiten der wichtigsten Lieferanten.

Um **flexibel** zu bleiben und bei einem Engpass nicht in Hektik zu geraten oder improvisieren zu müssen, sollten Sie schon bei der Kapazitätsplanung sogenannte Zuschaltkapazitäten berücksichtigen. Überlegen Sie, woher Sie im Notfall Unterstützung bekommen könnten und wie Sie reagieren können, sollten unvorhergesehene Personalausfälle oder Lieferengpässe eintreten. Dieser Plan B gibt allen Beschäftigten und Ihnen ein sicheres Gefühl.

Erfahrungen zeigen, dass bei jeder Kapazitätsplanung die **privaten Belange** der Beschäftigten ernst genommen werden sollten. Feste Zeiten, um sich um die Familie zu kümmern, sowie verlässliche Urlaubszeiten steigern die Motivation und reduzieren Unzufriedenheit und Fehlzeiten. Wichtig ist, keine Zusagen zu Urlauben oder freien Tagen ohne einen Blick in die Kapazitätsplanung zu machen. Das beugt Konflikten unter den Beschäftigten vor.

Auch Kunden gegenüber sollten Sie keine Zusagen zu Terminen machen, ohne vorher eine Kapazitätsplanung für den Auftrag erstellt und mit den Beschäftigten abgesprochen zu haben. Durch diese Vorbereitung und den Plan B in Form von Zuschaltkapazitäten stellen Sie sicher, dass Sie Aufträge fristgerecht abschließen können. Sie vermeiden damit nicht nur Ärger auf Kundenseite, sondern auch Stress bei den Beschäftigten und bei Ihnen selbst.

Aus Fehlern lernen

Arbeitsorganisation und Auftragsplanung können Sie nur verbessern, wenn Sie wissen, wo es bisher hakt. Das können Ihnen Ihre Beschäftigten am besten sagen. Setzen Sie sich deshalb nach jedem (größeren) Auftrag mit den Beteiligten zu einer kurzen **Nachbesprechung** zusammen. Gemeinsam können Sie herausfinden, wie es beim nächsten Auftrag besser laufen könnte. Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest, um in Zukunft überprüfen zu können, ob das Problem gelöst ist.



Unvorhergesehene Situationen sorgten in der Schreinerei Uebelhack früher schon mal für Stress. Oliver Freymark plant jetzt Optionen für unvorhergesehene Engpässe bereits im Vorhinein ein:

- ▶ Er organisiert Möglichkeiten, um angefertigte Teile bzw. fertige Möbel bei Engpässen zuzukaufen.
- ▶ Er hält Kontakt zu Subunternehmern, die bei Engpässen Montageleistungen übernehmen können.
- ▶ Er kooperiert mit anderen Betrieben, die bei Engpässen evtl. noch Kapazitäten frei haben.

AUS DER PRAXIS

Was bringt's? „Ich kann unvorhergesehene Situationen, beispielsweise wenn eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter länger ausfällt, stressfreier für alle umschiffen und Termine halten.“

9 Schreinerei Uebelhack, fünf Mitarbeitende, Freiburg



WEITERERFÜHRENDE INFORMATION

INQA-Check Strategische Personalplanung: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Strategische Personalplanung)

INQA-Check Wissen und Kompetenz: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > check-wissen)

Arbeitshilfe Strategische Kompetenzentwicklung – Handlungsanleitung für Unternehmer: www.innodeal.de (Arbeitshilfen > Strategische Kompetenzentwicklung)

Arbeitshilfe Landkarte „Soll-Kompetenzen“ – Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen: www.innodeal.de (Arbeitshilfen > Landkarte „Soll-Kompetenzen“)

Arbeitshilfen des Projekts Interne Rekrutierung – Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte (IREQ): www.interne-rekrutierung.de (Downloads)



ARBEITSHILFEN

06 Kompetenzmatrix

08 SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen

Kapitel 3

Konflikte verhindern und lösen: Zusammenarbeit gezielt fördern

Als Inhaberin oder Inhaber eines Handwerksbetriebes kennen Sie Ihre Beschäftigten gut und verstehen Ihren Betrieb als Team. Das ist eine optimale Voraussetzung, um gut und effektiv zusammenzuarbeiten, und eine besondere Stärke des Handwerks. Andererseits gibt es kaum Möglichkeiten, sich aus dem Weg zu gehen. Deshalb spielt die Qualität der Zusammenarbeit eine noch entscheidendere Rolle als in größeren Betrieben. Wie gut funktioniert in Ihrem Betrieb die Zusammenarbeit und wie konstruktiv gehen Sie mit Konflikten um?

Kurzcheck



Konfliktmanagement

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wir haben gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden verbindliche Regeln für die Zusammenarbeit entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir besprechen regelmäßig das Thema „Wie ist die Zusammenarbeit gelaufen?“ und leiten daraus Verbesserungen ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es finden regelmäßig gemeinsame Aktivitäten mit der Belegschaft statt (gemeinsame Feiern, Sport, Unternehmungen ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden können Arbeitsprozesse aktiv mitgestalten .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden gehen respektvoll miteinander um und unterstützen sich gegenseitig. Ungerechte Aufgabenverteilungen gibt es selten oder gar nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Zusammensetzung der Teams achten wir darauf, dass sie fachlich und menschlich gut funktionieren („die Chemie stimmt“).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich als Chefin oder Chef spreche Konflikte an und führe eine konstruktive Klärung herbei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich achte auf meine eigene Stimmung und Sorge dafür, dass ich meinen Stress nicht an die Mitarbeitenden weitergebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
 - Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.
- Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 42).

Machen Sie den Kurzcheck und nehmen Sie sich dann die Themen vor, die Sie rot markiert haben.

Ein paar Infos vorab

Kennen Sie das?

Situation 	Folgen (beispielhaft)
<p>Im Team herrscht schlechte Stimmung. Die Beschäftigten unterstützen sich nicht gegenseitig und kommunizieren kaum, weshalb die Arbeit insgesamt ineffektiv abläuft.</p>	<p>Das bekommen auch die Kunden mit, die Kommunikation mit ihnen wird nun ebenfalls schwieriger.</p>

Wo Menschen miteinander arbeiten, gibt es immer auch Konflikte. Das lässt sich nie komplett vermeiden. Entscheidend ist, wie im Betrieb mit konfliktreichen Situationen umgegangen wird. Die Zusammenarbeit kann man dann als gut bezeichnen, wenn sich die Mitarbeitenden gegenseitig helfen, sich bei Problemen zuhören und sich Anerkennung und Respekt entgegenbringen. Diese Aspekte bezeichnet man insgesamt als soziale Unterstützung. Arbeiten Ihre Beschäftigten gut zusammen, ist dies eine wichtige Ressource, die Energie für stressige Situationen liefert und das Wohlbefinden insgesamt steigert. Erfahren Beschäftigte Unterstützung

von Kolleginnen und Kollegen oder von Ihnen, fühlen sie sich stärker, die Arbeit geht ihnen leichter von der Hand und macht mehr Spaß. Die Arbeits- und Lebenszufriedenheit kann sich erhöhen und das Selbstwertgefühl wachsen, was letztendlich auch die Gesundheit fördert.

Es passiert häufig, dass Beschäftigte ihren Ärger über einen gestörten Arbeitsablauf aneinander auslassen. Das ist nachvollziehbar, denn die Kolleginnen und Kollegen sind nun einmal gerade da. Doch dieser direkte Weg, den Stress abzubauen, hilft leider nur kurzfristig.



SCHON GEWUSST?

- ▶ Die Art und Weise, wie Teammitglieder zusammenarbeiten und sich gegenseitig informieren, ist mitentscheidend für krankheitsbedingte Ausfälle, die Anzahl der Krankheitstage und der Langzeiterkrankungen. (Kuipers 2005)
- ▶ Eine gleichberechtigte Diskussion bei Entscheidungen und der Zusammenhalt bei Teamarbeit können Angst und Muskel-Skelett-Beschwerden reduzieren. (Carayon et al. 2006)
- ▶ Es gibt eindeutige Zusammenhänge zwischen sozialer Unterstützung durch die direkte Führungskraft und ein selteneres Auftreten von Burnout, Depression, Ängstlichkeit, psychosomatischen Beschwerden und sonstigen Gesundheitsbeschwerden. (Karasek & Theorell 1990; Zapf & Semmer 2004; Zimolong & Bierhoff 2008)
- ▶ Gut die Hälfte der Beschäftigten empfindet Konflikte oder Spannungen bei der Arbeit als häufige bzw. schwerwiegende Belastung. (Paridon et al. 2004)



WARNZEICHEN FÜR KONFLIKTE

Konflikte entstehen nicht plötzlich. Die meisten haben eine Vorgeschichte, die Sie anhand von Warnzeichen erkennen können:

- ▶ Es wird mehr übereinander geredet als miteinander.
- ▶ Es gibt herablassende, bissige Bemerkungen.
- ▶ Nicht nachvollziehbare Kleinigkeiten führen immer wieder zur Eskalation.
- ▶ Kolleginnen und Kollegen reden nicht miteinander, ziehen sich zurück.
- ▶ Es kommt zu Sticheleien und Intrigen.
- ▶ Es kommt zu Abgrenzung statt gegenseitiger Unterstützung.
- ▶ Sie bemerken unechte Freundlichkeit, Unsicherheit, Angst.

Stellen Sie sich vor: Durch eine defekte Maschine entstehen Zeitdruck und Stress. Wer gestresst ist, schlägt eher einen unfreundlichen Ton an oder sucht die Schuld bei anderen. Ein Wort ergibt das andere, die Situation eskaliert und es kommt zu Streitigkeiten unter den Beschäftigten. Die Beziehungen untereinander und die Qualität der Zusammenarbeit können sich verschlechtern. Solche Situationen kommen vor und müssen nicht gleich Folgen haben. Schwelt der Konflikt jedoch über längere Zeit ungelöst weiter, werden die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden schlechter und die Zusammenarbeit leidet. Die Lösung des ursprünglichen Konflikts wird immer schwieriger. Solche ungelösten Konflikte kosten Zeit und Geld, denn die Energie der Beteiligten, die sie für die Beschäftigung mit dem Konflikt aufwenden, geht für die Arbeit verloren. Dauerhafte Konflikte stellen für alle Beteiligten eine psychische Belastung dar.

Deshalb ist es wichtig, dass Sie Unstimmigkeiten zwischen den Mitarbeitenden wahrnehmen und bei Bedarf einschreiten. Entscheidend ist außerdem die Art und Weise, wie Sie als Vorbild handeln. Sie als Unternehmerin oder Unternehmer prägen durch Ihre Werte und dadurch, wie Sie mit Ihren Mitarbeitenden umgehen, das Betriebs-

klima und den Umgang miteinander. Seien Sie da, wenn es Probleme gibt, sprechen Sie einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter Lob aus und behandeln Sie sie trotzdem fair, wenn ein Fehler passiert. Dann können Sie sicher sein, dass auch Ihre Mitarbeitenden sich eher gegenseitig unterstützen und die Zusammenarbeit zur Kraftquelle für alle wird. Sehen Sie Konflikte auch als Chance: Sie zeigen, wo es im Betrieb nicht optimal läuft. Damit erzeugen Sie oft den notwendigen Druck für Veränderungen. Für die Klärung von Konflikten ist entscheidend, dass niemand den Eindruck gewinnt, Sie seien parteiisch. Das ist keine leichte Aufgabe. Nehmen Sie sich deshalb Zeit, die Konfliktpartner zunächst einzeln anzuhören und zu verstehen, warum der Einzelne auf seinem Standpunkt beharrt. Häufig wollen eigentlich beide dasselbe Ziel erreichen, aber andere Wege gehen. Manchmal ist auch eine klare Entscheidung von Ihnen gefragt: Setzen Sie sich dann mit allen zusammen, zeigen Sie Verständnis für die Motive und suchen Sie nach Lösungsansätzen, mit denen alle leben können.

So geht's



 Ekkehart Baier erarbeitet mit seinem Team Werte und Regeln zur guten Zusammenarbeit und bespricht diese regelmäßig. Dabei ist die Art der Kommunikation zentrales Thema. Er fördert die „Ich-Kommunikation“, d. h. zu sagen, was die Situation für einen selbst bedeutet. „Du-Kommunikation“ mit Schuldzuschreibungen oder Verurteilungen des anderen soll nicht mehr vorkommen. Die Mitarbeitenden erhalten hierzu Seminare und werden von ihrem Chef, bei der Art zu kommunizieren, unterstützt und begleitet.

Was bringt's? „Das harmonische Team ist Voraussetzung für Kundenbegeisterung und Erfolg.“

1 Amazing Hairstyle, 14 Mitarbeitende, Siegburg

In diesem Kapitel sind verschiedene Möglichkeiten dargestellt, wie Sie als Unternehmerin oder Unternehmer die Qualität der Zusammenarbeit und den konstruktiven Umgang mit Konflikten verbessern können. Die Maßnahmen und Praxisbeispiele sollen Ihnen als Anregung dienen, sich einzelne Punkte herauszugreifen, die Sie in Ihrem Betrieb angehen und umsetzen wollen. Zusätzlich wird im Kapitel an entsprechenden Stellen auf passende Arbeitshilfen am Ende dieser Broschüre verwiesen.

Zusammenarbeit klar regeln

Stellen Sie gemeinsam mit den Beschäftigten **Regeln für die Zusammenarbeit** auf, die klären, wie Sie miteinander, mit Kunden, Partnern und Lieferanten umgehen wollen. Halten Sie diese Regeln schriftlich fest. Auch oder gerade in sehr gemischten Teams mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen können klare Regeln helfen, um Missverständnissen vorzubeugen.

Teamarbeit zum Thema machen

Besprechen Sie regelmäßig die Art und Weise der Zusammenarbeit im Betrieb, beispielsweise in Mitarbeiterbesprechungen. Geben Sie Feedback zur Zusammenarbeit und holen Sie sich Feedback von den Beschäftigten ein. Lassen Sie immer auch die positiven Erfahrungen benennen und benennen Sie diese aus Ihrer Sicht. Kritik sollten Sie nutzen, um gemeinsam Lösungen für die Zukunft zu finden, anstatt Schuldige zu suchen.

Gemeinsam Aktivitäten gestalten

Gemeinschaftsaktivitäten außerhalb der Arbeit beispielsweise in Form von Ausflügen, Feiern oder Feierabendtreffs können helfen, gegenseitiges Verständnis, Vertrauen, Respekt und vor allem das Wir-Gefühl im Betrieb zu stärken.



Aufgrund des Wachstums erlebten die Mitarbeitenden der Schreinerei Kiefer & Sohn den Zusammenhalt untereinander weniger, es haben sich Gruppen gebildet. 2014 wurde auf Wunsch der Mitarbeitenden ein monatlicher Feierabendtreff eingeführt. Der Feierabendtreff ist eine Kombination von internen Themen der Geschäftsführung und Austausch untereinander. Essen und Trinken werden von der Geschäftsführung organisiert und bezahlt. Manchmal wird der Termin auch genutzt, um einen runden Geburtstag, eine Geburt oder einen Einstand zu feiern.

Was bringt's? „Man hat einfach mal Zeit, über Themen zu sprechen, die im Alltag untergehen. Die Gemeinschaft und der Zusammenhalt untereinander werden sehr gefördert.“

6 Schreinerei Kiefer & Sohn, 30 Mitarbeitende, Denzlingen



In der Schreinerei Uebelhack beginnt der Arbeitstag mit gemeinsamer Gymnastik und der Tagesplanung. Geschäftsführer Oliver Freymark bekommt so die Stimmung der Mitarbeitenden mit. Wenn er merkt, dass jemand schlecht gelaunt ist, spricht er die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter unter vier Augen an. Auch wenn es um private Probleme geht, fragt er, ob der Betrieb unterstützen kann. So konnte beispielsweise einem Mitarbeiter geholfen werden, der wegen eines angekündigten Gewitters Sorge um seine Landwirtschaft hatte. Der Mitarbeiter konnte an diesem Tag zwei Stunden früher gehen und diese am nächsten Tag nacharbeiten.

Was bringt's? „Ich gehe gut mit den Mitarbeitenden um, sie gehen gut miteinander, mit mir und den Kunden um.“

9 Schreinerei Uebelhack, fünf Mitarbeitende, Freiburg



Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Mitarbeitenden stellen Scholl & Briller Dachdeckermeister vor Herausforderungen. Durch die Andersartigkeit der verschiedenen Kulturen gab es Unsicherheiten und teilweise Vorbehalte im Umgang miteinander. Das Zusammenwachsen zu einem Team wurde deshalb bewusst gefördert. Zur regelmäßigen Mitarbeiterbesprechung bringen die Mitarbeitenden ab und zu traditionelles Essen von zu Hause mit. Dadurch können die verschiedenen Kulturen gemeinsam über das Essen erlebt werden. Die Weihnachtsfeiern werden abwechselnd in Restaurants der verschiedenen Kulturen der Belegschaft gefeiert.

Was bringt's? „Interesse und Verständnis füreinander und eine gute Zusammenarbeit durch das gemeinsame Erleben der Kulturen.“

7 Scholl & Briller Dachdeckermeister, 15 Mitarbeitende, Köln



Zusammen Probleme lösen

Die Beteiligung der Mitarbeitenden ist ein Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit. Wichtig ist, dass möglichst viele Beschäftigte aktiv die **Arbeitsprozesse mitgestalten**. Ein wichtiges Instrument hierfür sind regelmäßige Teambesprechungen. Auch bei der Lösung von Problemen und Konflikten sollten die Beschäftigten einbezogen werden und den Prozess aktiv unterstützen. Die gut strukturierte Methode des systematischen Problemlösens kann dabei sehr hilfreich sein.



Die Methode des systematischen Problemlösens ist in **Arbeitshilfe 09** beschrieben.



Im Autocentrum Elliger findet jede Woche zur selben Zeit verbindlich eine Besprechung mit den Führungskräften statt. Vorher war das eher unregelmäßig der Fall und einziges Ziel war die Informationsweitergabe seitens der Geschäftsführung. Jetzt wurde gemeinsam eine neue effektive Ablaufstruktur der Besprechungen verbindlich festgelegt: Während der Woche sammelt Geschäftsführer Gerd Kögler Themen hierfür in einer Faltnappe. Auch die Führungskräfte können ihm Themen bringen, die in die Faltnappe kommen. In der Besprechung werden alle Themen aus der Faltnappe besprochen und anfallende Aufgaben verbindlich verteilt. In der nächsten Besprechung wird die Abarbeitung aller Aufgaben durchgesprochen.

Was bringt's? „Die verteilten Aufgaben werden seither verbindlich abgearbeitet. Es findet ein wunderbarer Informationsaustausch zwischen Geschäftsführung und Führungskräften statt. Es herrscht eine offene Gesprächsatmosphäre. Die Führungskräfte haben Raum für Probleme, es werden effektive Lösungen gefunden und somit Konflikte vermieden.“

2 Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf

Aufgaben gerecht verteilen und gegenseitig unterstützen

Die Neigung, von der Arbeit anderer Teammitglieder zu profitieren, ist bei manchen stärker ausgeprägt als bei anderen. Eine **ungerechte Aufgabenverteilung** können Sie verhindern, indem Sie Aufgaben und Verantwortungen klar festlegen. Nutzen Sie hierfür für alle nachvollziehbare Systeme, beispielsweise für die Verteilung von Überstunden, Sonderdiensten und Präsenzzeiten. Beziehen Sie außerdem die Mitarbeitenden in die Verteilung der Aufgaben mit ein. Hier können Tabellen oder Listen sehr hilfreich sein, die Sie den Mitarbeitenden erklären und die für jeden verständlich und einsehbar sind. Wenn Sie merken, dass es in einem Team nicht rundläuft oder Unzufriedenheit herrscht, sprechen Sie mit den Beteiligten. Sprechen Sie auch das Thema gegenseitige Unterstützung offen an: Machen Sie klar, dass Sie erwarten, dass die Beschäftigten sich **unterstützen**, wenn eine einzelne Person überlastet ist, während andere noch Kapazitäten haben. Leben Sie dies auch vor, indem Sie in solchen Fällen selbst Ihre Unterstützung anbieten.

Gute Teams zusammenstellen

Ein Team funktioniert am besten, wenn die Mitglieder neben verschiedenen Fachkenntnissen auch unterschiedliche Charaktereigenschaften besitzen und die „Chemie“ stimmt. Um harmonisierende und effektive **Teams zusammenzustellen**, machen Sie sich die fachlichen und persönlichen Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst und nutzen Sie diese Profile als Information. Bedenken Sie auch, dass technische Neuerungen und digitalisierte Arbeitsprozesse gerade viele ältere Beschäftigte vor große Herausforderungen stellen. Altersübergreifende Teams oder Tandems aus einem älteren und einem jüngeren Beschäftigten können die Einarbeitung in neue Technik erleichtern und Jung und Alt können mit Spaß voneinander lernen.



Geschäftsführer Gerd Kögler stellt die Schichten und Teams bewusst zusammen und achtet dabei auf Mentalität und Wissensstand. Ihm ist wichtig, dass Beschäftigte, die eng zusammenarbeiten, sich menschlich gut verstehen und gerne zusammenarbeiten. Außerdem sollen sie sich vom Leistungs- und Wissensstand ergänzen und voneinander lernen. Sein Ziel ist, dass jede Schicht und jedes Team gemeinsam den gleichen Leistungs- und Wissensstand hat. Dazu hat er für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter ein persönliches Profil erstellt. Damit jedem im Team die eigenen Aufgaben klar sind, hat er diese in konkreten Aufgabenbeschreibungen definiert und mit jedem besprochen.

Was bringt's? „Die Kompetenzen der Mitarbeitenden nehmen zu, weil sie unterschiedliche Stärken haben und voneinander lernen. Wenn einer ausfällt, bricht nicht gleich alles zusammen.“

2 Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf



In der Landmetzgerei und -bäckerei Stautenhof entscheidet bei jeder Neueinstellung das Team mit. Bewerberinnen und Bewerber werden immer zum Probearbeiten eingeladen. Danach entscheidet das Team gemeinsam mit Herrn und Frau Leiders, wer eingestellt wird.

Was bringt's? „Neue Mitarbeitende werden von den Kolleginnen und Kollegen mitgetragen und die Zusammenarbeit funktioniert reibungsloser.“

8 Stautenhof, 32 Mitarbeitende, Willich-Anrath

Konflikte erkennen, ansprechen und lösen

Konflikte zwischen Beschäftigten

Häufig sind Konflikte schwer zu greifen, weil sie keine klaren Auslöser haben und schon länger schwelen. Oder der Konflikt ist zwar offensichtlich, es spricht ihn jedoch niemand offen an. Vermutungen und Spekulationen sind zwar Signale, helfen jedoch nicht weiter. Fragen Sie deshalb ganz direkt bei den am Konflikt Beteiligten nach, indem Sie beispielsweise sagen: „Ich merke, dass es Unstimmigkeiten zwischen euch gibt. Ich möchte gerne verstehen, worum es geht und wie ich euch bei der Klärung unterstützen kann.“ Indem Sie den **Konflikt offen ansprechen**, beenden Sie die destruktive Phase und können mit den Beteiligten das weitere konstruktive Vorgehen besprechen. Begleiten Sie den Prozess so lange, bis es eine konstruktive Lösung gibt, oder holen Sie sich Unterstützung von einer externen Vermittlerin oder einem externen Vermittler.



Arbeitshilfe 10 zeigt, in welchen Schritten ein Konflikt im Team gelöst werden kann.

Konflikte mit Beschäftigten

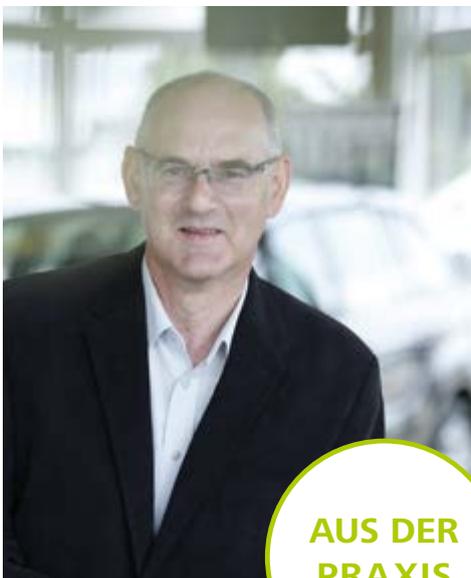
Wünschenswert ist ein harmonischer Umgang zwischen Führungskraft und Beschäftigter oder Beschäftigtem. Leider sieht die Realität nicht immer so aus, denn es gibt Konflikte mit Beschäftigten, die sich nicht klären lassen, beispielsweise wenn auch nach mehreren Gesprächen mit der Führungskraft die oder der Beschäftigte das Fehlverhalten nicht ändert. Resigniert die Führungskraft in dieser Situation, hat das eine negative Wirkung auf die anderen Beschäftigten, die Disziplinalgespräche dann nicht mehr ernst nehmen. Deshalb sollten Sie konsequent bleiben.



Informationen zu einer guten Kommunikation bei Konflikten mit Beschäftigten bietet [Arbeitshilfe 11](#).

Konflikte mit Kunden

Der Umgang mit Kunden bringt immer auch schwierige Gesprächssituationen mit sich, die für alle Stress bedeuten. Klar definierte Abläufe und Zuständigkeiten bei Reklamationen, Beschwerden und Problemen helfen, Konflikte zu vermeiden. Wichtig ist auch die Kompetenz Ihrer Mitarbeitenden im Bereich Kommunikation, damit sie mit schwierigen Gesprächssituationen konstruktiv umgehen können. Weiterbildungen in diesem Bereich sind daher sinnvoll.



AUS DER PRAXIS



Wenn Gerd Kögler Unstimmigkeiten in einem Team wahrnimmt oder Mitarbeitende ihm davon berichten, ruft er die Betroffenen zu einem runden Tisch zusammen. Das Vorgehen wurde bei der Einführung allen Mitarbeitenden vorgestellt und wird seitdem gelebt. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die eigene Sichtweise des Problems vorzustellen. Alle sprechen nacheinander und jeder kann ausreden. Herr Kögler hört sich alle Sichtweisen und Standpunkte an und überlegt sich daraufhin Lösungsvorschläge, die er den Betroffenen vorstellt. Gemeinsam wird das weitere Vorgehen verbindlich vereinbart.

Was bringt's? „Es geht oft um Kleinigkeiten, bei denen man sofort den Wind aus den Segeln nehmen kann und erst gar kein ernstere Konflikt entsteht.“

2 Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf


**AUS DER
PRAXIS**

Die eigene Stimmung im Blick behalten

Es lohnt sich, als Unternehmerin oder Unternehmer auf die **eigene Stimmung** zu achten, denn sie ist ansteckend. Wenn Sie überhitzt handeln, starten Sie damit oft eine Kettenreaktion. Die schlechte Stimmung überträgt sich nicht selten sogar ins Privatleben. Stellen Sie sich vor: Sie sind nach einem aufreibenden Anruf eines Kunden wegen einer Reklamation auf 180. Wenn Sie nun sofort die zuständige Beschäftigte oder den zuständigen Beschäftigten deshalb ansprechen, ist die Person danach wahrscheinlich auch auf 180 und gibt das wiederum an die Kolleginnen und Kollegen weiter. Sie können diese negative Kettenreaktion unterbrechen, indem Sie nicht sofort reagieren. Unterbrechen oder verlassen Sie die Situation. Handeln Sie erst, wenn Sie sich wieder beruhigt haben.



Bei Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau werden alle Mitarbeitenden regelmäßig zum Thema Umgang mit Kunden geschult. Die Mitarbeitenden bekommen eine Belohnung, wenn sie ein Referenzschreiben vom Kunden erhalten. In der monatlichen Teambesprechung ist ein Tagesordnungspunkt die Rückmeldung von Kunden (Positives und Reklamationen). Alle besprechen gemeinsam schwierige Situationen mit Kunden und wie eine Deeskalation gelungen ist oder gelingen könnte.

Was bringt's? „Es gibt deutlich weniger Konflikte oder Stress mit Kunden, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlastet und für uns ein Erfolgsfaktor ist.“

4 Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau, 18 Mitarbeitende, Freiburg



Oliver Freymark lässt Ärger über eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter nicht direkt heraus, sondern sucht Distanz, um das Thema sacken zu lassen. Er geht dem Ärger erst mal alleine auf den Grund und fragt sich: Was ist eigentlich los?, Was ärgert mich überhaupt?, Was macht mir Sorgen? Wenn er das für sich geklärt und sich beruhigt hat, spricht er in Ruhe mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter.

Was bringt's? „Konstruktive Lösungen, deutlich weniger Beziehungsstress und bessere Stimmung.“

9 Schreinerei Uebelhack, fünf Mitarbeitende, Freiburg



WEITERFÜHRENDE INFORMATION

Bundesverband Mediation e. V.: www.bmev.de

Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V.: www.bmwa-deutschland.de

INQA-Broschüre Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Hilfe-gegen-Mobbing)

BAuA-Broschüre Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing: www.baua.de (Publikationen > baua: Praxis > Broschüren > Wenn aus Kollegen Feinde werden)



ARBEITSHILFEN

09 Systematisches Problemlösen

10 Ablauf einer Konfliktlösung

11 Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation

Kapitel 4

Überforderung vorbeugen: Veränderungen mit den Beschäftigten meistern

Kurzcheck



Veränderungsmanagement

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wir sprechen frühzeitig und ehrlich mit unseren Beschäftigten über geplante Veränderungsprozesse, schon bevor konkrete Maßnahmen feststehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir berücksichtigen bei der Planung von Veränderungsprozessen die möglichen Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beziehen die Beschäftigten in geplante Veränderungen ein, sodass sie Einfluss nehmen und mitgestalten können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bereiten die Beschäftigten mit Schulungen, Weiterbildungen oder anderen Maßnahmen gezielt auf neue Arbeitsprozesse und technische Anforderungen vor und vermeiden Überforderung .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich als Chefin oder Chef führe die Beschäftigten bewusst durch den Veränderungsprozess und bin jederzeit ansprechbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir beobachten die Prozesse im Team aufmerksam und sprechen über die Erwartungen der Zusammenarbeit während des Veränderungsprozesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich als Chefin oder Chef achte während des Veränderungsprozesses auf mich selbst und Sorge für Entspannung und Ausgleich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach der Einführung neuer Arbeitsprozesse blicken wir gemeinsam zurück , um Probleme zu erkennen und zu verbessern. Wir fragen nach, ob die Beschäftigten mit den Veränderungen zufrieden sind und was in Zukunft noch zu verbessern ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die rot markierten Punkte können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 54).

Ein paar Infos vorab

Kennen Sie das?

Situation 	Folgen (beispielhaft)
Die Beschäftigten reagieren auf eine Veränderung mit offener Ablehnung, weil sie nicht darauf vorbereitet wurden. Es kommt zu Konflikten und die Prozesse geraten ins Stocken.	Die Beschäftigten sind den Anforderungen, die ein neuer Prozess mit sich bringt, oft nicht gewachsen und fühlen sich überfordert. Die neuen Arbeitsprozesse laufen nicht rund, was zu Ärger auf allen Seiten und zu Zeitdruck führt.

Handwerksbetriebe unterliegen oft einem besonders hohen Druck, technische, organisatorische und soziale Neuerungen umzusetzen. Auslöser für diese Veränderungen sind vor allem technische Entwicklungen und Marktveränderungen. Auch steigende und sich verändernde Anforderungen von Kunden spielen eine Rolle. Nicht zuletzt sorgen auch der demografische Wandel und andere gesellschaftliche Entwicklungen dafür, dass Arbeitsbedingungen beispielsweise bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an-

gepasst werden müssen. Veränderungsprozesse eröffnen Chancen, um den Betrieb zukunftsfähig und wettbewerbsfähig aufzustellen. Sind Sie in Sachen Technik und Arbeitsprozesse vorne dabei, hebt Sie das von der Konkurrenz ab. Veränderungen können außerdem Arbeitsinhalte und Handlungsspielräume erweitern und als bereichernde Chance erlebt werden.

Andererseits bergen Veränderungen auch Risiken für die Stimmung im Team und die Gesundheit der Beschäftigten, wenn sie schlecht kommuniziert, vorbereitet und durchgeführt werden. Jede Veränderung von Strukturen im Unternehmen hat Auswirkungen auf alle Abläufe. Unklare und nicht nachvollziehbare Veränderungen, neue Anforderungen, denen die Beschäftigten nicht gewachsen sind, oder Arbeitsprozesse, die nicht wie geplant funktionieren, sind Faktoren, die Beschäftigte und Geschäftsführung belasten und sich auch auf die psychische und körperliche Gesundheit auswirken können.



VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Der Begriff Veränderungsmanagement (englisch „Change Management“) beschreibt alle Fragestellungen, wie Veränderungen in einem Betrieb geplant, eingeführt und umgesetzt werden. Das Veränderungsmanagement sollte dabei immer als Prozess betrachtet werden, der von klaren Zielen ausgeht, alle Beteiligten einbezieht und bei dem auch die nachträgliche Überprüfung der Wirksamkeit von Veränderungen einen hohen Stellenwert einnimmt.



SCHON GEWUSST?

Betriebliche Veränderungsprozesse sind vor allem dann erfolgreich, wenn ...

- ▶ sich die Chefin oder der Chef mit einer anstehenden Veränderung auseinandersetzt und dabei ausgewählte Beschäftigte einbezieht,
- ▶ die Chefin oder der Chef die Hintergründe und Notwendigkeiten im Betrieb glaubhaft kommuniziert,
- ▶ die Beschäftigten frühzeitig einbezogen werden und Möglichkeiten erhalten, sich mit der anstehenden Veränderung auseinanderzusetzen,
- ▶ die Veränderung systematisch und in die betriebliche Strategie eingebunden ist. Das heißt: Es sind Ziele formuliert, die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen sind ermittelt und stehen bereit, die Einbeziehung/Beteiligung der Beschäftigten ist vereinbart, es ist klar, wer wen wann und worüber zu informieren hat, und es ist klar, wer den Fortschritt der Umsetzung verfolgt und bei Bedarf eingreift,
- ▶ bei Bedarf externe Unterstützung genutzt wird.

(Erkenntnisse aus dem Projekt inno.de.al: www.innodeal.de)

Handwerksbetriebe haben einen klaren Vorteil: In der Regel haben sie direkten Kontakt zu ihren Kunden und können Veränderungen schnell umsetzen. Trotzdem kann es manchmal unübersichtlich werden, weil nie alle dasselbe wollen. Wie Sie Veränderungsprozesse strategisch planen, erfahren Sie in Kapitel 1 dieser Handlungshilfe. Im Folgenden bekommen Sie Hinweise, wie Sie größere Veränderungen erfolgreich und mit möglichst wenig zusätzlichen Belastungen für alle Beteiligten gestalten können.



So geht's



AUS DER PRAXIS



Die Einführung von Neuerungen erfolgt bei der Firma Scholl & Briller Dachdeckermeister in drei Schritten:

1. Geplante Veränderungen werden zuerst in der Teambesprechung vorgestellt, gemeinsam diskutiert und das Vorgehen wird abgestimmt.
2. Die Beschäftigten erproben die Praxistauglichkeit der Neuerung in einer Testphase und reflektieren diese im Anschluss.
3. Nach dem Praxistest wird die Veränderung offiziell eingeführt oder verworfen.

Was bringt's? „Mitarbeitende als Expertinnen und Experten vor Ort geben wertvolle Rückmeldungen über die Sinnhaftigkeit; Veränderungen sind deshalb effektiv und werden gut angenommen.“

7 Scholl & Briller Dachdeckermeister, 15 Mitarbeitende, Köln

Offen und ehrlich kommunizieren

Das wichtigste Gut in Veränderungsprozessen ist die Glaubwürdigkeit. **Sprechen Sie frühzeitig** und ehrlich über die Hintergründe, den Umfang sowie mögliche Folgen der anstehenden Veränderung – auch wenn es sich um negative Nachrichten handelt. Dadurch vermeiden Sie Fehlinterpretationen, Missverständnisse und Misstrauen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die Möglichkeit erhalten, Fragen zu den geplanten Veränderungen zu stellen. Wählen Sie am besten den Weg der persönlichen Kommunikation – vor allem, wenn kritische Entscheidungen anstehen. Am besten können Sie dies in regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen umsetzen.

Schaffen Sie außerdem Raum für Kommunikation unter den Beschäftigten. Veränderungen werden häufig als weniger belastend empfunden, wenn sie kollegialen Zusammenhalt erfahren. Akzeptieren Sie daher, dass mehr Austausch nötig ist, und lassen Sie mehr Zeit für Gespräche. Auch

Gemeinschaftsaktionen, Feste oder Ähnliches können die gegenseitige Unterstützung fördern. Fehlende oder lückenhafte Informationen ohne die Möglichkeit zum Austausch heizen die Gerüchteküche an und verursachen unnötig Ängste und Stressbelastungen.

Die Perspektive der Beschäftigten einnehmen

Wenn im Betrieb eine Veränderung ansteht, betrachten Sie diese selbstverständlich zuerst aus wirtschaftlicher Sicht und in Bezug auf den gesamten Betrieb. Wichtig ist jedoch, dass Sie sich gleich zu Beginn Ihrer Überlegungen kurz in die Lage der Beschäftigten versetzen und sich fragen: Was bedeutet die Veränderung für sie? Hier ist es hilfreich, die verschiedenen Perspektiven durchzugehen. Welche **Auswirkungen hat die Veränderung auf den Arbeitsalltag** der umsetzenden Mitarbeiterin oder des umsetzenden Mitarbeiters, der oder des Auszubildenden, der Führungskraft, der Bürokräft und auch für Sie als Geschäftsführung? Dadurch werden Ihnen früh mögliche Fallstricke bewusst, die Sie von vornherein umgehen können und deren Lösungen Sie einplanen können.

Die Beschäftigten einbinden und mitgestalten lassen

Das Rezept erfolgreicher Veränderungsprozesse ist, auf die Belegschaft zu setzen. Deswegen gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot zu holen, sodass sie **Einfluss nehmen und mitgestalten** können. Diskutieren Sie offen mit Ihren Beschäftigten, holen Sie sich deren Meinung ein und sammeln Sie Vorschläge und Ideen für die Gestaltung der Veränderungen. Dadurch vermitteln Sie Ihren Mitarbeitenden Anerkennung und Wertschätzung, die gerade in turbulenten Zeiten grundlegend sind. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten nicht nur verstehen, wie sich die Veränderungen auf ihren

Job, ihr Leben und ihr Team auswirken, sondern sie möchten über ihre Zukunft mitentscheiden. Je mehr Sie Ihre Beschäftigten beteiligen, umso mehr erleben diese, dass sie ihre Arbeitsbedingungen mitgestalten können und Veränderungen nicht ohnmächtig ausgeliefert sind. Das ist eine große Gesundheitsressource und kann Stress vorbeugen. Auch hierzu eignen sich die regelmäßigen Teambesprechungen.



Eine Vorlage für ein Ideenblatt, das die Beschäftigten ausfüllen, sowie für eine Tabelle, mit der Sie den Überblick über die eingereichten Ideen behalten, finden Sie in den **Arbeitshilfen 12 und 13**.



Bei Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau können die Beschäftigten Ideen zur Verbesserung in ein Formular „Ideenblatt“ eintragen. Herr Hofmann benennt für jede Idee eine Beauftragte oder einen Beauftragten, die sich um die Umsetzung und die Dokumentation kümmern. In einer Tabelle sind alle eingereichten Ideen samt Stand der Umsetzung dokumentiert und es wird vermerkt, wenn und warum etwas nicht umgesetzt werden kann. Sowohl für das Einreichen einer Idee als auch für die Umsetzung erhalten die Beschäftigten eine Belohnung.

Was bringt's? „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen die Entwicklung anhand der öffentlichen Dokumentation. Die Motivation steigt und ‚Dienst nach Vorschrift‘ gibt es nicht mehr. Durch die Ideen der Mitarbeitenden können wir uns weiterentwickeln und Wettbewerbsvorteile sichern. Die Beschäftigten haben weniger Angst vor Veränderungen.“

4

Hopp+Hofmann Schlüsselfertigbau, 18 Mitarbeitende, Freiburg

AUS DER
PRAXIS

AUS DER PRAXIS



In der Vergangenheit konnten neue Abläufe bei Eric Dilger Elektrotechnik schon mal zu Überforderung führen. Die Beschäftigten setzten neue Abläufe wegen Unklarheiten teilweise nicht um, brauchten viel Zeit für neue Aufgaben und machten unnötige Fehler. Heute informiert Eric Dilger frühzeitig über seine Planungen und bezieht die Beschäftigten mit ein. Während eines Veränderungsprozesses achtet er darauf, Überforderungen zu erkennen und bei Bedarf Unterstützung zu finden. Wenn er für einzelne Mitarbeitende eine neue Aufgabe plant, fragt er diese, ob sie daran Interesse hätten, oder versucht, Interesse dafür zu wecken. Grundsätzlich fragt er die Mitarbeitenden, welche Arbeiten ihnen besonders Spaß machen, und versucht, die Aufgaben dementsprechend zu verteilen.

Was bringt's? „Die Mitarbeitenden stehen hinter ihren Aufgaben und erbringen Engagement, weil sie die Arbeit als etwas Positives erleben und sie zu ihren Fähigkeiten passt.“

3 Eric Dilger Elektrotechnik, 15 Mitarbeitende, Freiburg



Das Autocentrum Elliger konnte Stress bei Veränderungen deutlich reduzieren. Bei anstehenden Veränderungen setzt sich Geschäftsführer Gerd Kögler mit den betroffenen Beschäftigten zusammen und entwickelt gemeinsam mit ihnen einen Schulungsplan. Zudem hat jede Mitarbeitende und jeder Mitarbeiter einen individuellen jährlichen Schulungsplan. Im Einzelgespräch werden Pflichtschulungen und Schulungen nach persönlichem Interesse der Mitarbeitenden festgelegt.

Was bringt's? „Die Veränderungen lassen sich stressfreier einführen, weil alle gut eingebunden und vorbereitet sind. Auch die individuellen Weiterbildungsbedürfnisse werden berücksichtigt.“

2 Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf

Überforderung vermeiden

Das Gefühl, mit den neuen Aufgaben oder Strukturen überfordert zu sein, kann nicht nur das Abwehrverhalten gegenüber Neuerungen fördern, sondern auch ernst zu nehmenden Stress und gesundheitliche Belastungen bedeuten. Beantworten Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorfeld jeder Veränderung die Fragen: Wie gestalten wir den Veränderungsprozess, damit jede und jeder ihn bewältigen kann? Wie gehen wir am besten mit den neuen Herausforderungen um? Welche Faktoren unterstützen, dass wir uns am Arbeitsplatz weiterhin wohlfühlen? In welcher Zeit schaffen wir was? Auf diese Weise können Sie gemeinsam mögliche Belastungen frühzeitig erkennen, bewusst Ressourcen aufbauen und **Überforderung vermeiden**.

Die rasante technische Entwicklung erfordert häufig Änderungen und Anpassungen von Arbeitsprozessen. Berücksichtigen Sie bei Umstrukturierungen immer die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Anforderungen an die Einzelnen müssen auch nach dem Wandel mit den Kompetenzen der Personen zusammenpassen. Durch gezielte Kompetenzentwicklung und Qualifizierungsmaßnahmen können Sie sicherstellen, dass Sie und Ihre Beschäftigten auf dem neuesten Stand der Technik sind und mit den Neuerungen gut zurechtkommen. Begleiten Sie deshalb Veränderungsprozesse bestenfalls mit Weiterbildungsangeboten (siehe auch Kapitel 2).



Eine Vorlage für einen Schulungsplan finden Sie in **Arbeitshilfe 14**.



Bewusst durch den Wandel führen

Veränderungen können Ihre Beschäftigten verunsichern. Es ist wichtig, dass Sie sich dies bewusst machen und sich darauf einstellen. Ihre Aufgabe ist es, die Belegschaft **bewusst durch den Wandel zu führen**.

Damit die Beschäftigten offen für Veränderungen bleiben, ist es wichtig, dass sie sich an einer Führungskraft orientieren können, die den Weg zusammen mit ihnen geht und immer wieder signalisiert: „Die Veränderung ist notwendig, wir sind auf dem richtigen Weg, doch ich benötige eure Unterstützung.“ Mit einigen einfachen Maßnahmen können Sie die Beschäftigten bewusst durch den Wandel führen und unterstützen:

- ▶ Seien Sie dort, wo Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, und seien Sie ansprechbar. Reden Sie über die Vergangenheit, hören Sie sich Bedenken an und ermutigen Sie dazu, dass alle ihre Gedanken zur Neugestaltung einbringen. Fragen Sie Ihre Beschäftigten aktiv, wie es ihnen mit der Veränderung geht.
- ▶ Fragen Sie in Teambesprechungen immer wieder bei den Beschäftigten ab: Wo stehen wir jetzt gerade? Wo steht jede und jeder Einzelne?
- ▶ Ermöglichen Sie den Beschäftigten, zu bestimmten Zeiten oder an bestimmten Orten ihre Sorgen herauszulassen, beispielsweise mit einer Beschwerdebox.
- ▶ Teilen Sie den Veränderungsberg in kleine Schritte. Machen Sie diese transparent und belohnen oder feiern Sie das Erreichen der Teilschritte. Erinnern Sie sich an Erfolge der Einzelnen und des gesamten Teams und geben Sie Feedback (siehe Kapitel 5).

Prozesse im Team beobachten

Bei Veränderungsprozessen geraten eingespielte Arbeitsabläufe im Team oft aus dem Gleichgewicht. Normen und Werte in der Gruppe wie beispielsweise Erwartungen an die Gesprächskultur sowie Erwartungen an die Zusammenarbeit sollten kommuniziert werden können, z. B. innerhalb von



Teamsitzungen oder in Workshops. Die Abstimmung gemeinsamer und unterschiedlicher Sichtweisen schafft Klarheit. Beobachten und begleiten Sie die **Prozesse im Team** aufmerksam, damit zusätzlicher Stress durch Konflikte minimiert wird. Weitere Informationen zur Zusammenarbeit und dazu, wie Sie diese gut gestalten können, finden Sie in Kapitel 3.

Auf sich selbst achten

Nur eine gesunde Unternehmerin oder ein gesunder Unternehmer kann auch gesund durch den Wandel führen. **Achten Sie daher auf sich selbst** und Ihre Gesundheit und holen Sie sich bei Bedarf Unterstützung, beispielsweise durch regelmäßige Supervisionen oder ein Coaching. Sorgen Sie für Ausgleich im Privatleben und regelmäßige Entspannung, und behalten Sie beim Veränderungsprozess folgende Dinge im Kopf:

- ▶ Reflektieren Sie, was die Veränderung mit Ihnen macht – körperlich? Emotional? In Gedanken? Mit Ihrem Verhalten?
- ▶ Akzeptieren Sie, dass Veränderung Stress für Sie selbst und für Ihre Beschäftigten bedeutet. Das Gehirn funktioniert unter Stress nicht normal, was zu Ablehnung und überbordenden Emotionen führen kann. Nehmen Sie Vorwürfe deshalb nicht persönlich.
- ▶ Führen Sie ein Veränderungstagebuch, in dem Sie die Fortschritte festhalten. Belohnen Sie sich selbst für den Fortschritt – das motiviert.



Ausführliche Informationen zum Thema gesund führen und dazu, wie Sie die eigene Gesundheit im Blick behalten können, finden Sie in Kapitel 5.



Zurückblicken und für die Zukunft lernen

Nach dem Wandel ist vor dem Wandel und der nächste Veränderungsprozess kommt bestimmt. Nehmen Sie sich deshalb die Zeit, Ihre Veränderungsschritte kritisch zu reflektieren und aus Erfahrungen zu lernen. Blicken Sie zurück und fragen Sie auch Ihre Beschäftigten, wie es ihnen mit den Veränderungen ging, ob sich diese gelohnt haben und was man in Zukunft noch besser machen könnte. Werfen Sie außerdem immer wieder einen kritischen Blick auf die Prozesse im Betrieb und versuchen Sie, diese laufend zu verbessern. Mit einer regelmäßigen Bewertung der Abläufe und einem kontinuierlichen Mitarbeiter-Feedback können Sie ein dauerhaftes gemeinsames Lernen im Betrieb anregen. Dies spiegelt auch Ihren Willen wider, die Wünsche und Ideen der Beschäftigten zu berücksichtigen.



WEITERFÜHRENDE INFORMATION

INQA-Check Innovation sichert Erfolg. Die Potenzialanalyse für mittelständische Unternehmen: www.inqa-innovation.de

Arbeitshilfe Kurzcheck Innovations-Fitness (inno.fit): www.innodeal.de (Arbeitshilfen > Kurzcheck inno.fit)

Arbeitshilfe Th. Rigotti, K. Otto, B. Köper: Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen: www.baua.de (Publikationen > baua: Bericht > Herausforderung Restrukturierung)



ARBEITSHILFEN

12 Ideenblatt

13 Tabelle zum Ideenblatt

14 Schulungsplan

Kapitel 5

Gesund führen: auf Mitarbeitende und sich selbst achten

Ihr Führungsverhalten hat sehr großen Einfluss auf die körperliche und die psychosoziale Gesundheit Ihrer Beschäftigten – durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und -abläufen und durch Ihr eigenes Verhalten, an dem sich die Beschäftigten orientieren. Was meinen Sie: Führen Sie gesund? Sind Sie ein gutes Vorbild im Umgang mit der eigenen Gesundheit?

Kurzcheck



Gesunde Führung

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wir beteiligen die Beschäftigten an Prozessen und Entscheidungsfindungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir führen regelmäßige Besprechungen durch, bei denen die Beschäftigten ihre Meinung äußern und Erfahrungen einbringen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir informieren die Beschäftigten regelmäßig, rechtzeitig und vollständig , damit Arbeitsaufgaben verstanden und im Gesamtzusammenhang gesehen werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir achten darauf, dass die Beschäftigten frühzeitig über betriebliche Belange informiert sind, beispielsweise zu Personalveränderungen, geplanten Entwicklungen oder Betriebsergebnissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir fragen die Beschäftigten regelmäßig, wie es ihnen geht , und gehen bei Problemen auf sie ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten kommen bei Schwierigkeiten (beruflich oder privat) auf mich zu und haben die Möglichkeit, in Ruhe darüber zu reden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir achten darauf, dass die Beschäftigten bei guten Leistungen zeitnah eine positive Rückmeldung erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich spreche die Beschäftigten offen auf negatives Verhalten an und entwickle gemeinsam mit ihnen Lösungen für die Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich achte bewusst auf meine eigene Gesundheit und verhalte mich entsprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich nehme meine persönlichen Grenzen ernst, mache regelmäßig Pausen und achte auf ausreichend Erholung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck und verbessern Sie dann die rot markierten Bereiche mit konkreten Maßnahmen.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
 - Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 66).

Ein paar Infos vorab

Kennen Sie das?

Situation 	Folgen (beispielhaft)
<p>In Zeiten hoher Arbeitsauslastungen steigen Zeit- und Leistungsdruck, was sowohl bei den Beschäftigten als auch bei Ihnen selbst zu Erschöpfung führt und dem Gefühl, nicht mehr alles zu schaffen.</p>	<p>Als Chefin oder Chef haben Sie zusätzlich noch das Gefühl, für alles zuständig zu sein und immer alles im Blick behalten zu müssen. Sie fühlen sich überlastet.</p>

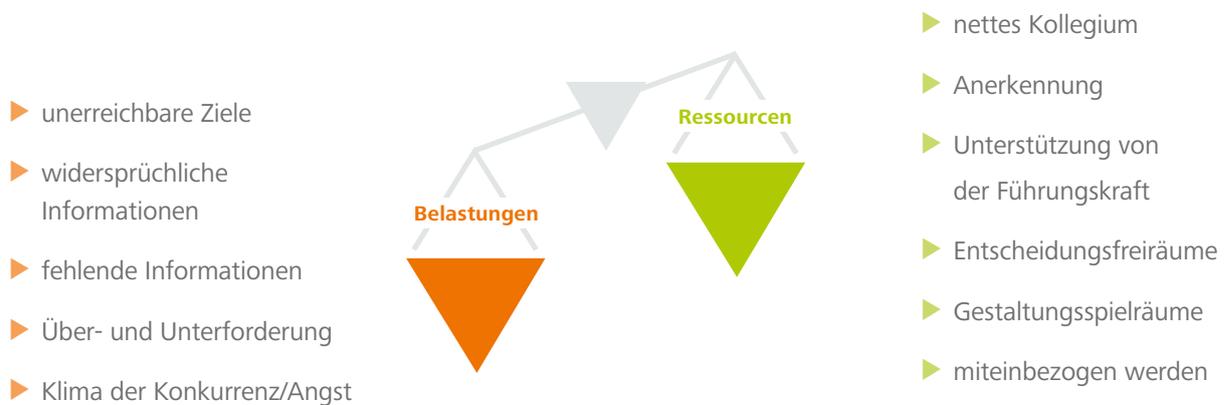
Kaum sind Sie morgens hinter Ihrer Bürotür verschwunden, fragen sich Ihre Beschäftigten: „Wie ist sie oder er heute drauf?“ Wenn Sie gut gelaunt erscheinen, wird sich Ihre positive, entspannte Stimmung auf Ihr Team übertragen. Sind Sie hingegen hektisch und gestresst, so kann dies ihr Team anstecken – vor allem, wenn Sie für Ihre Beschäftigten nicht berechenbar sind, beispielsweise weil sie nicht erklären, was los ist. Das Beispiel zeigt, was die wichtigste Voraussetzung gesunder Führung ist: Der gesunde Umgang mit sich selbst. Um bewusst einen

gesunden Umgang mit sich selbst und den Beschäftigten zu fördern, sollten Sie sich zunächst bewusst machen, wie psychische Gesundheit am Arbeitsplatz entsteht und beeinflusst werden kann. Nützliche Hintergrundinformationen etwa zur Frage, was bei Stress im Körper geschieht und wann das schädlich ist, finden Sie im Grundlagenkapitel „Stress und psychische Belastung – warum Betriebe, die sich damit beschäftigen, erfolgreicher sind“. Die wichtigsten Aspekte in Bezug aufs Arbeitsleben stellen wir hier für Sie noch einmal zusammen.

i

SO ERKENNEN SIE BESCHÄFTIGTE, DIE PSYCHISCH BELASTET SIND:

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



Quelle: psyGA eLearning-Tool „Förderung Ihrer psychischen Gesundheit“ für Beschäftigte. Alle Informationen zum Tool und die kostenlose Online-Version finden Sie unter www.psyga.info (Über psyGA > Materialien > eLearning-Tool für Beschäftigte).

Stellen Sie sich eine Waage vor mit Belastungen auf der einen und Ressourcen auf der anderen Seite. Belastungen sind Faktoren, die Stress auslösen und sich somit negativ auf die Gesundheit auswirken können. Sie können durch äußere Bedingungen am Arbeitsplatz entstehen wie beispielsweise Termindruck, Überforderung durch unzureichende Information oder Qualifikation, häufige Unterbrechungen oder Konflikte im Team. Darüber hinaus können Belastungen auch aus den eigenen Einstellungen, Ansprüchen und Verhaltensweisen einer Person resultieren, zum Beispiel durch überhöhte Ansprüche und Ziele, geringes Selbstvertrauen, fehlende Qualifikation, unzureichende Kompetenzen zur Stressbewältigung sowie der Unfähigkeit, Aufgaben und Befugnisse abzugeben. Auch im Privatleben entstehen Belastungen, die Beschäftigte mit an den Arbeitsplatz bringen. Belastungen lassen sich durch unterschiedliche Maßnahmen reduzieren, beispielsweise durch eine gute Arbeitsorganisation und Planung, ein gutes Miteinander im Team oder eine gute Vorbereitung von Veränderungsprozessen im Arbeitsalltag. Informationen zu diesen Bereichen finden Sie in den Kapiteln 1 bis 3 dieser Handlungshilfe.

Dennoch lassen sich nie alle Belastungen vollständig beseitigen. Im Handwerk wird es immer wieder Situationen und Krisenzeiten geben, die nicht vorhersehbar sind oder sich nicht ändern lassen. Gerade dafür ist es wichtig, in die positive Waag-

schale der sogenannten Ressourcen (Kraftquellen) etwas hineinzulegen. Mit diesem Gegengewicht können Sie Belastungen ausgleichen und Ihre Gesundheit direkt fördern. Ressourcen können alle Dinge sein, die Ihnen Kraft und Energie bringen – sowohl in der Freizeit als auch bei der Arbeit. Wie Sie diese Ressourcen stärken können, erfahren Sie im folgenden Kapitel.

Gesundheitsförderndes Führungsverhalten

Neben Ihrem Umgang mit der eigenen Gesundheit und Ihrer Vorbildfunktion hat auch Ihr Führungsstil direkten Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Zwischen den Beschäftigten und Ihnen als Führungskraft besteht ein Abhängigkeitsverhältnis: Ihre Vorgaben sind verbindlich und müssen umgesetzt werden. Aus diesem Grund haben Sie eine besondere Verantwortung dafür, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Aufgaben umgesetzt werden können und die Stressbelastung der Beschäftigten möglichst gering ist. Dies können Sie ganz konkret beeinflussen durch die Arbeitsorganisation, Gestaltung der Arbeitszeiten, Bereitstellung der Technik, Gestaltung des sozialen Miteinanders und das eigene gesundheitsgerechte Verhalten als Vorbild. Durch Ihren Führungsstil können Sie selbst für die Beschäftigten entweder eine starke Belastung oder eine große Ressource sein. Da kann Führung schon mal zur tagesfüllen-

den Aufgabe werden, was im Alltag eine Herausforderung bedeutet. Nichtsdestotrotz sollten Sie die Aufgabe ernst nehmen und die wichtigsten Faktoren im Blick behalten – langfristig spart das Zeit und Nerven.

Zu einer Belastung für die Mitarbeitenden werden Sie, wenn Sie die Arbeit so gestalten, dass die Beschäftigten ...

- ▶ nicht störungs- und behinderungsfrei arbeiten können,
- ▶ widersprüchliche Anforderungen bzw. Aufgaben haben,
- ▶ unrealistische Ziele erreichen sollen,
- ▶ unzumutbare Aufgaben erfüllen müssen,
- ▶ ein Klima der Konkurrenz, der Missgunst, des Misstrauens oder gar der Aggression erleben.

In diesen Fällen sind Ihre Beschäftigten stark belastet und erleben Stress, der auf Dauer zu ernsthaften gesundheitlichen Folgen und damit letztlich zu Ausfällen und Verlusten des Betriebes führen können.

Zu einer Ressource für die Mitarbeitenden werden Sie dann, wenn Sie die Arbeit so gestalten, dass die Beschäftigten ...

- ▶ miteinbezogen werden,
- ▶ individuelle Unterstützung erfahren,
- ▶ Wertschätzung und Anerkennung für die erbrachte Leistung erfahren,
- ▶ Freiräume haben, um eigene Entscheidungen zu treffen und das eigene Handeln selbst zu bestimmen,

In diesen Fällen unterstützen Sie mit Ihrem Führungsverhalten die Beschäftigten, was es ihnen leichter macht, auch in stressigen Phasen mit Arbeitsbelastungen gut umzugehen.



SCHON GEWUSST?

- ▶ Beschäftigte, die ihre Führungskraft negativ bewerten, haben ein 2,5-mal höheres Stresserleben als Beschäftigte, die ihre Führungskraft positiv bewerten. (Felfe 2009)
- ▶ Insbesondere die Kombination aus hohen Arbeitsanforderungen, geringem Handlungsspielraum und geringer sozialer Unterstützung durch die Führungskraft fördert psychosomatische Beschwerden, Muskel-Skelett- sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen. (Karasek & Theorell 1990; Zapf & Semmer 2004; Zimolong & Bierhoff 2008)
- ▶ Mitarbeitende, die sich von Führungskräften akzeptiert, fair behandelt und wertgeschätzt fühlen, haben weniger körperliche Beschwerden, weniger depressive Verstimmungen und ein stärkeres Wohlbefinden als Mitarbeitende, die sich nur oder nur gering akzeptiert und wertgeschätzt fühlen. (Rixgens, Badura & Behr 2008)
- ▶ Das Herzinfarkttrisiko sinkt, wenn Menschen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit gesehen und geschätzt wird – nicht nur in Form von Geld, sondern auch in Form von Aufstiegsmöglichkeiten, gesellschaftlichem Ansehen, Lob für die Leistung und Wertschätzung der Person. (Siegrist 2002)

Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

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

Im Gespräch mit Ihrer bzw. Ihrem Beschäftigten sollten Sie eine freundlich-interessierte Haltung einnehmen. Lassen Sie sich nicht zu einer medizinischen „Hobby-Diagnose“ verleiten und interpretieren Sie den Zustand nicht. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter, die oder der mit einer oder einem Mitarbeitenden auf Augenhöhe spricht.

Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob die Beschäftigte oder den Beschäftigten wirklich etwas belastet. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre Unterstützung an.

So könnte ein Gesprächsverlauf aussehen:

- ▶ Vereinbaren Sie ein Gespräch an einem störungsfreien Ort. Ein Gespräch zwischen Tür und Angel ist nicht zielführend.
- ▶ Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie die oder den Beschäftigten, wie es ihr bzw. ihm geht. Dabei können Sie ruhig Ihre Verunsicherung zum Ausdruck bringen. Das schafft Vertrauen zu Anfang des Gesprächs.

- ▶ Sprechen Sie klar und respektvoll aus, was Sie beobachten. Vermeiden Sie dabei Interpretationen. Gut geeignet sind Formulierungen wie: „Mir ist aufgefallen, dass ...“. Verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und Beurteilungen, bleiben Sie stattdessen konkret und sachlich.
- ▶ Beschreiben Sie, wie Ihre Beobachtungen auf Sie wirken, und erklären Sie, dass Sie die oder den Beschäftigten deshalb angesprochen haben.
- ▶ Zeigen Sie, dass Sie an der Sicht der bzw. des Beschäftigten zu diesem Thema interessiert sind und fragen Sie sie bzw. ihn nach der eigenen Einschätzung. Stellen Sie offene Fragen und ermuntern Sie Ihre bzw. Ihren Beschäftigten, zu erzählen, was los ist.
- ▶ Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie herauszufinden, ob sich Ihre Wahrnehmung bestätigt hat und tatsächlich eine psychische Belastungssituation hinter dem Verhalten Ihrer bzw. Ihres Beschäftigten sichtbar wird.
- ▶ Sprechen Sie Ihre Besorgnis an und formulieren Sie Ihre Bereitschaft zur Unterstützung.

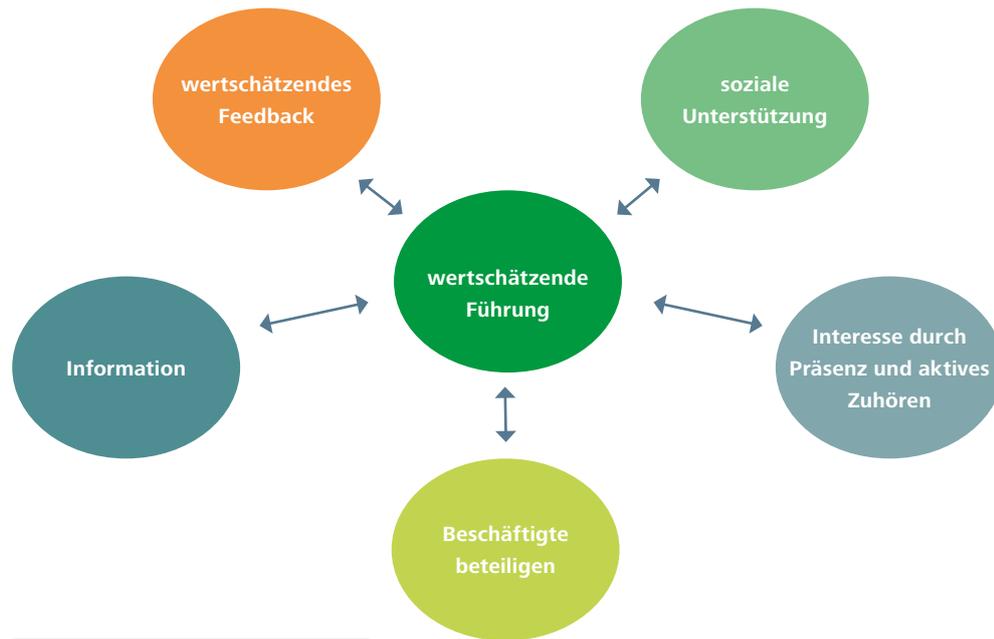


Wie Sie Beschäftigte ansprechen können, die psychisch belastet wirken, haben wir für Sie auch noch einmal in [Arbeitshilfe 15](#) zusammengefasst.

Bei Gesprächen im Alltag helfen die praktischen Tipps zur Gesprächsführung in [Arbeitshilfe 16](#).

So geht's

Ein wertschätzender und gesundheitsgerechter Führungsstil setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen:



Quelle: Busch et al. 2014

Die Beschäftigten beteiligen

Beschäftigte wollen wissen, wo es langgeht, und ihre Erfahrung einbringen. Zu einem gesundheitsförderlichen Führungsverhalten gehört deshalb, dass Sie die Arbeitsbedingungen gemeinsam mit den Beschäftigten gestalten und diese aktiv ihre Ideen einbringen können. **Beteiligung**

ist keine Führungsschwäche, sondern erfordert im Gegenteil eine starke Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden vertraut, ihre Meinung wertschätzt und Verantwortung abgeben kann. Das ist nicht immer leicht, doch es lohnt sich, denn einerseits werden gemeinsam entschiedene Veränderungen besser akzeptiert und andererseits können Sie Aufgaben abgeben und haben so selbst weniger Arbeitslast.



Auf dem Stautenhof können die Abteilungsleiterinnen und -leiter Anschaffungen bis zu einem Wert von 1.000 Euro selbstständig tätigen. Wichtig ist, dass sie dafür die Meinung der Mitarbeitenden einholen.

Was bringt's? „Die Mitarbeitenden tragen die Entscheidungen mit und Neuanschaffungen sind praxistauglich.“

8 Stautenhof, 32 Mitarbeitende, Willich-Anrath

AUS DER PRAXIS

Neben informellen Gesprächen sind **regelmäßige Besprechungen** und Einzelgespräche für die Beteiligung besonders wichtig. Sie bieten eine gute Möglichkeit, um Meinungen, Erfahrungen und Ideen der Beschäftigten einzuholen. Gerade bei anstehenden Veränderungen und Neuanschaffungen können Sie so wertvolle Hinweise erhalten, um bei Schwierigkeiten gemeinsam Lösungen zu finden.

Gut informieren

Regelmäßige, rechtzeitige und vollständige Informationen für alle Beschäftigten sind im Arbeitsalltag entscheidend. Das bezieht sich zum einen auf alle Informationen, die die Mitarbeitenden zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben brauchen. Nur so können die Aufgaben verstanden, im Gesamtzusammenhang gesehen und effizient erledigt werden. Aber auch zu **betrieblichen Belangen** wie beispielsweise anstehenden Veränderungen im Team, in Arbeitsprozessen oder in Bezug auf die Technik sollten Sie Ihre Beschäftigten immer frühzeitig auf dem Laufenden halten. Mehr Informationen hierzu finden Sie auch in Kapitel 4.

Auch hierfür bieten sich regelmäßige Besprechungen und Teamsitzungen an. So können Sie sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden die relevanten Informationen erhalten. Auch technische Lösungen wie soziale Medien können den Informationsfluss fördern. Wichtig ist vor allem, dass klar geregelt ist, wer wen wann und wie worüber informiert.



Die Mitarbeitenden des Stautenhofs verpassten immer wieder Termine oder aktuelle Informationen, die ausgehängt waren. Daraufhin haben alle gemeinsam entschieden, eine WhatsApp-Gruppe für aktuelle Infos einzurichten. Die Geschäftsführerin informiert auf diesem Weg beispielsweise über den Termin des nächsten Seminars.

Was bringt's? „Es fühlen sich alle Mitarbeitenden angesprochen und die Termine werden nicht mehr vergessen.“

8

Stautenhof, 32 Mitarbeitende, Willich-Anrath

AUS DER PRAXIS



Im Autocentrum Elliger wollten die Beschäftigten besser informiert werden und haben dafür im Pausenraum eine Informationstafel installiert. Die Informationen werden wöchentlich bzw. monatlich aktualisiert. Die Tafel enthält ein monatliches Rundschreiben über aktuelle Informationen, Änderungen, Neuerungen, Auswertungen (Statistiken über Verkaufs- und Reparaturzahlen) und jährlich im April die Jahresergebnisse, die Kundenzufriedenheitsbefragung, Fotos von gemeinsamen Aktivitäten, Urlaubskarten sowie wöchentlich ein Kochrezept von einzelnen Mitarbeitenden.

Was bringt's? „Kommunikation und Informationsfluss haben sich verbessert; die Beschäftigten wissen Bescheid, was im Betrieb los ist. Sie bringen jetzt mehr Ideen ein, um interne Abläufe zu verbessern, das Wir-Gefühl ist gestärkt.“

2

Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf





 Geschäftsführer Ekkehart Baier versucht, für seine Mitarbeitenden jederzeit bei Problemen (auch privaten) ansprechbar zu sein. Bei den Gesprächen schaltet er sein Handy aus und schenkt der oder dem Mitarbeitenden volle Aufmerksamkeit. Außerdem weiß er, wann die Beschäftigten und auch deren Partner Geburtstag haben, und gratuliert persönlich.

Was bringt's? „Wir haben ein vertrauensvolles Klima und unterstützen uns gegenseitig – das tut gut.“

1 Amazing Hairstyle, 14 Mitarbeitende, Siegburg

 Eric Dilger setzt sich jeden Morgen mit seinen Monteuren zusammen, um sich auszutauschen und einen Kaffee zu trinken. Danach fahren alle auf die Baustellen. Herr Dilger nutzt dieses Zusammensitzen, um wahrzunehmen, wie die Stimmung ist. Wenn er bei einer oder einem Beschäftigten Missstimmung oder Probleme bemerkt, nimmt er sich, wenn möglich, etwas länger Zeit. Ihm ist wichtig, dass morgens alle gut gelaunt und stressfrei starten, denn dann sind die Mitarbeiter motiviert, freundlich zum Kunden und liefern gute Arbeit ab.

Was bringt's? „Die Mitarbeiter stehen hinter ihren Aufgaben und erbringen Engagement, weil sie die Arbeit als etwas Positives erleben und sie zu ihren Fähigkeiten passt.“

3 Eric Dilger Elektrotechnik, 15 Mitarbeitende, Freiburg

Sozial unterstützen durch Interesse und aktives Zuhören

Ehrliches Interesse an den Beschäftigten – möglichst an allen gleichermaßen – ist eine Grundvoraussetzung für gesundheitsförderliches Führungsverhalten. Menschen wollen gesehen werden, auch als Person und nicht nur als Arbeitskraft. Durch echtes Interesse können Sie Einfluss auf das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden nehmen. Aktives Zuhören wirkt auch in schwierigen Situationen, die sich erst einmal nicht ändern lassen, entlastend und stressreduzierend. Um echtes Interesse an Ihren Beschäftigten zu zeigen, sollten Sie

- ▶ regelmäßige Mitarbeitergespräche zum ehrlichen Austausch einführen,
- ▶ regelmäßig **fragen, wie es den Mitarbeitenden geht**, und bei Problemen auf sie eingehen. Dabei hilft die Gesprächstechnik des aktiven Zuhörens,
- ▶ präsent und ansprechbar sein bei **Schwierigkeiten**, ob beruflich oder privat,
- ▶ allen Beschäftigten persönlich zum Geburtstag oder zu Jubiläen gratulieren,
- ▶ Fragen stellen, anstatt nur Anweisungen zu geben („Wie kommen Sie voran?“, „Wie läuft's?“),
- ▶ die Beschäftigten nach ihrer Meinung fragen, auch bei Themen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben (Fußball, Zeitgeschehen etc.),
- ▶ Interesse an privaten Belangen der Beschäftigten zeigen („Ist die Tochter wieder gesund?“).

 **Was aktives Zuhören bedeutet und wie Sie es im Alltag umsetzen können, erfahren Sie in [Arbeitshilfe 17](#).**

AUS DER PRAXIS

Wertschätzendes Feedback geben

Wertschätzendes Feedback ist die ehrliche, aber auch anerkennende und respektvolle Rückmeldung zum Arbeitsergebnis, zum Arbeitsverhalten und zur Person selbst. Führungskräfte zeigen ihren Mitarbeitenden damit ihre Anerkennung, sie geben Orientierung und Sicherheit. Zu einem guten Feedback gehören sowohl **positive Rückmeldungen** und Lob als auch sachliche Kritik an **negativem Verhalten** oder nach Fehlern. Wichtig ist, dass sowohl negative als auch positive Rückmeldungen passend zur Situation gegeben werden, damit sie weder als Verachtung (nur negative Rückmeldung) noch als Lobhudelei (nur positive Rückmeldung) wahrgenommen werden.

Negatives Feedback ist wichtig, um Fehler zu analysieren, aus ihnen gemeinsam zu lernen, um sie in Zukunft zu vermeiden.

Positives Feedback wirkt sich direkt auf die körperliche und psychische Gesundheit aus: Menschen, die Anerkennung erfahren, sind entspannter, haben einen niedrigeren Blutdruck und die Arbeit geht ihnen leichter von der Hand. Wichtig ist, dass die Beschäftigten das Lob auch als solches wahrnehmen und annehmen können. Bleiben Sie authentisch, überlegen aber auch, wie die Rückmeldung ankommt. Ein „Nicht schlecht, Müller“ mit Grabesstimme beispielsweise könnte missverstanden werden. Feedback ist dann dann verständlich, wenn Sie:

- ▶ das konkrete Verhalten der oder des Beschäftigten beschreiben und benennen, was Sie besonders gut oder schlecht fanden, anstatt Selbstverständliches zu loben oder die Person als Ganze abzuwerten („Sie sind gestern länger geblieben und haben den Auftrag X fertig gemacht.“)

- ▶ die Auswirkungen dieses Verhaltens aufzeigen („So konnte der Termin für diesen wichtigen Kunden gehalten werden und wir haben schon einen Folgeauftrag.“)
- ▶ Ihre persönlichen Gründe und Emotionen für die Rückmeldung deutlich machen („Danke für Ihr Engagement. Ich bin sehr erleichtert, dass wir diesen wichtigen Kunden dadurch halten können!“)



Wie Sie sowohl positives als auch negatives Feedback gut herüberbringen, erfahren Sie in den [Arbeitshilfen 18 und 19](#).

AUS DER PRAXIS



Gerd Kögler vom Autocentrum Elliger und seine Führungskräfte lernten in einem Seminar zum gesunden Führen etwas zum Thema wertschätzendes Feedback. Im Anschluss haben sie das Thema gemeinsam aufgearbeitet und Maßnahmen dazu entwickelt. Seitdem führen sie mit allen Mitarbeitenden einmal jährlich ein strukturiertes Gespräch durch. Dafür haben sie einen Leitfaden und einen Vorbereitungsbogen entwickelt. Um das alltägliche Feedback kümmert sich jede Führungskraft selbst, die Erfahrungen damit werden in den Besprechungen thematisiert. Das Seminar zum Thema gesunde Führung wird nun jährlich fortgeführt.

Was bringt's? „Die Beschäftigten freuen sich über Feedback, sind motivierter und geben die erfahrene Wertschätzung zurück.“

2

Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf



Wenn bei Eric Dilger Elektrotechnik eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter länger arbeitet, bedankt sich Eric Dilger persönlich dafür. Bei längeren Belastungszeiten überlegen sich die Dilgers kleine Geschenke auch für die Familie, beispielsweise Thermalbadgutscheine. Auch zum Geburtstag bekommen die Mitarbeitenden ein kleines Geschenk.

Was bringt's? „Die Beschäftigten werden als Personen gesehen. Für mich sind zufriedene Mitarbeitende einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.“

3

Eric Dilger Elektrotechnik, 15 Mitarbeitende, Freiburg

Gut mit sich selbst umgehen

Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern fällt es schwer, den Fokus auf die **eigene Gesundheit zu richten und die persönlichen Grenzen** im Blick zu behalten. Besonders in stressigen Zeiten kommt man selbst häufig zu kurz. Unter dem Druck, einerseits den Beschäftigten gerecht zu werden und andererseits wirtschaftlich zu denken, vernachlässigen Führungskräfte nicht selten ihre eigenen Erholungsphasen. Um Ihre eigene Gesundheit zu schützen und zu stärken, können Sie:

- ▶ für ein bis zwei Wochen jeden Tag folgende Fragen protokollieren: Was hat mich heute gestresst? Wie habe ich darauf reagiert? Was habe ich gedacht? Was habe ich gefühlt? Wie hat mein Körper reagiert? Nutzen Sie diese Erkenntnisse, um geeignete Maßnahmen für sich zu ergreifen. Das können Sie am besten abends als letzten Arbeitsschritt machen. Die Zeit dafür ist gut investiert, denn nach den beiden Wochen haben Sie eine gute Übersicht über die Punkte, die Sie nun angehen können;
- ▶ störungsfreie Zeiten im Betrieb organisieren, in denen Sie konzentriert an etwas arbeiten können,
- ▶ überlegen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten Sie haben, welche davon Sie delegieren und welche Beschäftigten Sie dafür noch qualifizieren können,
- ▶ externe Unterstützung bei Beraterinnen und Beratern der Handwerkskammern, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen suchen oder regionale Netzwerke zum Austausch und zur fachlichen Unterstützung nutzen,
- ▶ regelmäßig Pausen mit gesunden Mahlzeiten und Getränken einplanen und sich diese nicht nehmen lassen,
- ▶ zwischendurch immer wieder Kurzpausen einlegen, in denen Sie bewusst ein bis zwei Minuten durchatmen und sich bewegen,
- ▶ ein tägliches Ritual entwickeln, um die Arbeit zu beenden, den Kopf frei zu bekommen und die Freizeit bewusst zu beginnen (beispielsweise ein Kaffee beim Italiener um die Ecke, mit dem Fahrrad nach Hause fahren),
- ▶ als Ausgleich zur Höchstleistung im Job Entspannungstechniken wie Yoga oder Achtsamkeitstraining ausprobieren,
- ▶ sich bei Ihrem Lieblingssport regelmäßig auspowern oder einfach spazieren gehen und die Seele baumeln lassen,
- ▶ sich jeden Morgen eine (realistische) Kleinigkeit vornehmen, um sich nach Feierabend bewusst etwas Gutes zu tun (beispielsweise essen gehen, für sich und die Familie kochen, treffen mit Freundinnen und Freunden, Kino, baden, ein schönes Buch lesen).



In Arbeitshilfe 20 finden Sie einen Selbstbeobachtungsbogen, in den Sie Ihre stressigen Momente eintragen können.



AUS DER PRAXIS



Nicole Karger und Detlef Stolze haben gemeinsam ein Seminar zum Thema Stressbewältigung durch Achtsamkeit besucht und dabei vieles gelernt, was sie auch im Betriebsalltag leben, beispielsweise, wie wichtig regelmäßige Pausen sind.

Was bringt's? „Die Beschäftigten dachten am Anfang, wir spinnen. Aber nach und nach haben sich mehr Ruhe, Zufriedenheit und ein tolles Betriebsklima entwickelt. Davon haben alle profitiert.“

5

hand-werk-zwei, Malerhandwerk, Sanierung, Gesundwerk, acht Mitarbeitende, Dortmund



Geschäftsführer Gerd Kögler vom Autocentrum Elliger ist sich erst durch ein Seminar zum Thema gesunde Führung seiner Vorbildfunktion bewusst geworden. Seitdem achtet er darauf, wie er sich ernährt, und ist sportlich aktiv. Dabei geholfen haben ihm Seminare zu den Themen Bewegung, Ernährung und Stressbewältigung, die der Betrieb im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements durchgeführt hat.

Was bringt's? „Ich fühle mich selbst besser und auch meine Beschäftigten setzen sich mit der eigenen Gesundheit auseinander. Gesundheit ist bei uns im Betrieb zum Thema geworden.“

2

Autocentrum Elliger, 28 Mitarbeitende, Oettersdorf



HILFREICHE TOOLS UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

INQA-Check Personalführung: www.inqa-check-personalfuehrung.de

INQA-Broschüre Gute Mitarbeiterführung – Psychische Fehlbelastung vermeiden:
www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen > Gute Mitarbeiterführung)

Arbeitshilfe Unterstützung der Einplanung und Organisation von Mitarbeitergesprächen – Leitfaden für
Unternehmer: www.innodeal.de (Arbeitshilfen > Mitarbeitergespräche einführen und organisieren)

INQA-Monitor Führungskultur im Wandel: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen >
Führungskultur im Wandel)



ARBEITSHILFEN

15 Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

16 Tipps zur Gesprächsführung

17 Aktives Zuhören

18 So loben Sie richtig: fünf Regeln

19 So kritisieren Sie richtig

20 Selbstbeobachtungsbogen Stress

Kapitel 6

Ressourcen aufbauen: Gesundheit der Beschäftigten aktiv stärken

Gesund zu leben und zu arbeiten kann ganz verschiedene Dinge bedeuten. Einig sind sich Expertinnen und Experten aber darin, dass eine ergonomische Arbeitsgestaltung und angenehme Arbeitsumgebungsbedingungen gesundheitsförderlich sind. Die drei Faktoren Bewegung, Ernährung und Stressmanagement bzw. Entspannung tragen wesentlich zur Gesundheit der Einzelnen bei. Wo besteht in Ihrem Betrieb Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Beschäftigtengesundheit?

Kurzcheck



Beschäftigtengesundheit

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wir haben ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Thema Gesundheit steht regelmäßig und verbindlich auf der Tagesordnung betrieblicher Besprechungen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt im Betrieb feste Ansprechpersonen , die sich um die Gesundheit der Beschäftigten kümmern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Einrichten von Arbeitsplätzen und der Anschaffung von Arbeitsmitteln achten wir auf Ergonomie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir achten auf eine gute Arbeitsumgebung . Müssen Beschäftigte beispielsweise in Hitze, Kälte, Nässe oder UV-Strahlung arbeiten, erhalten sie geeignete Arbeitskleidung und geschützte Pausenräume .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir achten auf gute Arbeitszeitregelungen und darauf, dass die Beschäftigten ausreichend Pausen machen (können).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Arbeitsabläufen und Gestaltung der Aufgaben lassen wir den Beschäftigten Freiräume für eigene Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben eine offene und angenehme Unternehmenskultur .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir planen und vergeben Arbeitsplätze und Aufgaben alternsgerecht , das heißt dem Alter der Beschäftigten entsprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten wissen, wie Rücken und Gelenke bei der Arbeit belastet werden und wie sie sich ergonomisch gut verhalten .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten kennen und nutzen Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz sowie passende Bewegungsformen in der Freizeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten können im Betrieb Lebensmittel sowohl frisch halten (Kühlschrank) als auch zubereiten (Wasserkocher, Herdplatte, Mikrowelle, Backofen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten trinken ungesüßte Getränke und essen Obst und Gemüse . Den Einkauf dieser Lebensmittel organisieren wir zentral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten und ich kennen und nutzen Angebote zur Verbesserung des individuellen Stressmanagements und der Entspannung .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die rot markierten Bereiche zeigen Ihnen, welche Themen Sie zuerst angehen sollten.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.
- ▶ Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 79).

Ein paar Infos vorab

Wie wäre das?

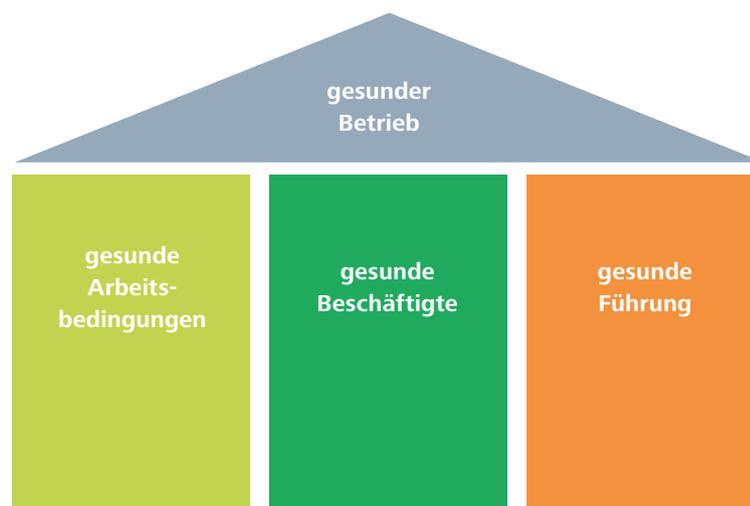
Situation

Sie und Ihre Mitarbeitenden kommen gerne zur Arbeit, fühlen sich gesund, leistungsfähig und motiviert. Im Betrieb machen Sie einmal pro Woche abends mit viel Spaß Ausgleichssport. Das Gemeinschaftsgefühl ist super. Die Rückenbeschwerden sind extrem zurückgegangen und die Krankheitstage gesunken. Sie organisieren zweimal jährlich interessante Seminare zu Themen wie Stressbewältigung oder Pausenverpflegung. Das Thema Gesundheit ist in Ihrem Betrieb präsent und alle gehen damit bewusst und verantwortungsvoll um.

Gesunde Beschäftigte werden vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung mehr und mehr zum Wettbewerbsvorteil und die Gesundheit im Betrieb gewinnt zunehmend an Bedeutung. Verschiedene Beobachtungen und Erhebungen haben gezeigt, dass sich Handwerksbetriebe bei diesem Thema deutlich voneinander unterscheiden. Leistungsfähigkeit, Arbeitsqualität, Krankheitstage, Betriebsklima und

viele weitere Faktoren sind variabel und können gezielt beeinflusst werden. Die Fähigkeiten jedes einzelnen Beschäftigten tragen zum Unternehmenserfolg bei – je kleiner der Betrieb, desto deutlicher spürbar. Die individuelle Gesundheit – körperlich und psychisch – spielt dabei eine zentrale Rolle. Wie aber kann es dem Handwerksbetrieb gelingen, die Gesundheit der Beschäftigten tatsächlich zu verbessern bzw. zu schützen?

Im Kern steht der gesunde Betrieb auf drei Säulen:



Gesunde Führung

Ausführliche Informationen zum Thema gesundes Führen finden Sie in Kapitel 5 dieser Handlungshilfe.

Gesunde Arbeitsbedingungen

Bei den Arbeitsbedingungen sind Sie selbst der wichtigste Akteur, da Sie die Gestaltung der betrieblichen Faktoren verantworten und grundlegende Entscheidungen treffen. Diese betreffen auch die gesundheitlich besonders wichtigen Arbeitsbedingungen wie ergonomische Verhältnisse, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitszeiten und Pausenregelungen, Arbeitsorganisation und -abläufe, Vorgaben für Arbeitsaufgaben sowie die Unternehmenskultur. Es lohnt sich, diese Faktoren regelmäßig zu überprüfen. Sinnvoll ist dafür die Einführung eines **Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)** als strukturierter Weg zum gesunden Betrieb. Bestandteil dabei sind auch die Bereiche gesetzliche Arbeitsschutzvorschriften (weitere Informationen hierzu in Kapitel 7) und Betriebliches Eingliederungsmanagement. Außerdem ist es hilfreich, das Thema Gesundheit als festen Punkt auf die Tagesordnung betrieblicher Besprechungen zu setzen und einen oder mehrere Ansprechpersonen zu benennen, die sich um das Thema Gesundheit kümmern (und dafür entsprechende Kapazitäten in Form von Geld und Zeit erhalten). Konkrete Informationen dazu, wie Sie die Arbeitsbedingungen in einzelnen Bereichen verbessern können, lesen Sie in diesem Kapitel im Abschnitt „So geht’s“.

Gesunde Beschäftigte

Gesunde Arbeitsbedingungen tragen den Betrieb auf der einen Seite, auf der anderen sind es die gesunden Beschäftigten – genauer: deren konkretes Verhalten bei privaten und beruflichen Tätigkeiten. Entscheidend sind hier vor allem das individuelle Bewegungsverhalten, die individuelle Ernährung und das individuelle Stressmanagement. Zwischen den drei Faktoren bestehen starke Wechselwirkungen.

Tipp: Kranken- und Unfallkassen, Berufsgenossenschaften und weitere Anbieter begleiten und unterstützen Betriebe bei der Einführung eines BGM. Nähere Informationen zu den Ansprechpersonen finden Sie unter www.psyga.info/handwerk

Zentrale Faktoren individueller Gesundheit:



i

ERNÄHRUNG

Ernährung sichert mit der Aufnahme lebenswichtiger Nährstoffe die körperliche Leistungsfähigkeit und hat eine zentrale Bedeutung für unser Wohlbefinden. Einige Ergebnisse, die mit gezielter Ernährung erreicht werden können, sind:

- ▶ ausgewogene Gesamt-Energiebilanz, normales Körpergewicht
- ▶ Sicherstellen der Leistungsfähigkeit durch passende Wasser- und Nährstoffzufuhr
- ▶ Steigerung des allgemeinen Wohlbefindens durch Genuss



BEWEGUNG

Bewegung hat großen Einfluss auf die körperliche Leistungsfähigkeit, bereitet aber auch seelisches Wohlbefinden. Einige Ergebnisse, die mit gezielter Bewegung erreicht werden können, sind:

- ▶ Stärkung des Herz-Kreislauf-Systems (Ausdauer)
- ▶ Schutz von Rücken und Gelenken und Förderung einer guten Haltung (Kraft, Beweglichkeit)
- ▶ Stärkung von Bewegungssicherheit und -vielfältigkeit (Koordination)
- ▶ erhöhte Stressresistenz, schnellere und bessere Regenerationsfähigkeit
- ▶ gutes Körpergefühl, verbesserte Stimmungslage, normales Körpergewicht
- ▶ erhöhte soziale Kompetenz und gesellschaftliche Einbindung (speziell durch gemeinsam betriebenen Sport)
- ▶ Stärkung des Selbstbewusstseins und erhöhtes Zutrauen in die eigene Leistung



SCHON GEWUSST?

- ▶ Bereits mehr als 10 Prozent der Beschäftigten fahren mit dem Fahrrad zur Arbeit. (BMVI/DIW 2015)
- ▶ Fast ein Viertel der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland ist fettleibig. (GKV-Spitzenverband 2014)
- ▶ Über ein Drittel der Frauen und Männer überschreiten den Richtwert der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) für die tägliche Energiezufuhr. (GKV-Spitzenverband 2014)
- ▶ Neben Muskel-Skelett-Erkrankungen und Atemwegserkrankungen gehören psychosomatische und psychische Beeinträchtigungen zu den häufigsten Erkrankungen im Arbeitskontext. (IKK classic 2014)
- ▶ Psychische Fehlbelastungen wie dauerhafter Stress können zu psychischen Erkrankungen wie Depression und Angststörungen führen. Doch auch körperliche Beschwerden wie Herzerkrankungen und Muskel-Skelett-Erkrankungen können durch psychische Fehlbelastungen mitverursacht werden. (Paridon 2016)

So geht's

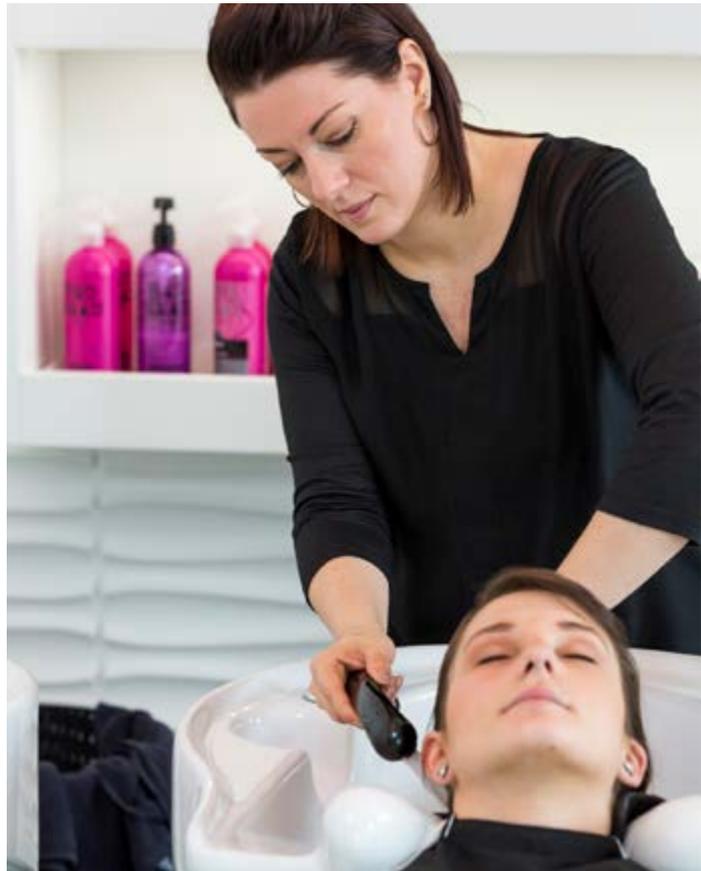
Zunächst werfen wir einen Blick auf die Säule „gesunde Arbeitsbedingungen“ und schauen uns an, wie Sie die Arbeitsbedingungen im Betrieb gesundheitsförderlich(er) gestalten können.

Ergonomische Arbeitsplätze und -mittel

Gute ergonomische Arbeitsbedingungen können Haltungs- und Bewegungsschäden verhindern. Dazu sollten Sie die Arbeitsabläufe und die damit verbundenen Körperhaltungen und -bewegungen regelmäßig überprüfen und dabei besonders Haltungen und Bewegungen in den Fokus nehmen, die an einem Arbeitstag sehr oft oder über Stunden eingenommen bzw. ausgeübt werden. Die Variation von körperlich unterschiedlich belastenden Tätigkeiten schützt vor Überlastung, Ermüdung und Verschleiß einzelner Körperteile.

Idealerweise achten Sie schon bei der Planung und Einrichtung von **Arbeitsplätzen** auf Ergonomie. So garantieren beispielsweise sogenannte Mischarbeitsplätze eine Kombination verschiedener Tätigkeiten und schützen vor monotonen Arbeitsbelastungen. Außerdem spielen die **Arbeitsmittel** eine entscheidende Rolle. Geeignete Maschinen und gutes Arbeitsgerät können körperliche Belastung stark reduzieren. Oft haben schon kleine Hilfsmittel große Wirkung, beispielsweise Trage- und Hebehilfen oder die richtige App auf dem dienstlichen Smartphone.

Tipp: Bei der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze unterstützt Sie Ihre Berufsgenossenschaft.



 Ungünstige Körperhaltungen führen bei Friseurinnen und Frisuren oft zu starken körperlichen Belastungen. Bei der Neueröffnung von Amazing Hairstyle achtete Geschäftsführer Ekkehard Baier deshalb schon bei der Planung auf Ergonomie. Es wurden Rückwärtswaschbecken und Stehhilfen eingeplant, das Farblabor entsprechend organisiert und eine große Freifläche erhalten.

Was bringt's? „Wir haben einen großen Bewegungsradius bei vergleichsweise geringen Belastungen.“

1 Amazing Hairstyle, 14 Mitarbeitende, Siegburg

AUS DER PRAXIS

Eine gute Arbeitsumgebung

Eine **gute Arbeitsumgebung** ist wichtig, doch nicht jede Tätigkeit kann in ruhigen, beheizten Räumen mit guten Lichtverhältnissen durchgeführt werden. In vielen Berufen gerade im Handwerk müssen Beschäftigte regelmäßig und über Stunden mit Zugluft, UV-Strahlung, Hitze, Regen, Schnee oder Kälte zurechtkommen. Auch Lärm und unzureichende Beleuchtung können die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten einschränken und auf Dauer krank machen. Diese Situationen lassen sich oft nicht vermeiden. Wichtig ist hier jedoch einerseits eine angemessene **Arbeitskleidung und Schutzausrüstung**, andererseits die Möglichkeit für regelmäßige Pausen in **geschützten Räumen**. Auch die Gestaltung der Arbeitszeiten ist hier entscheidend, damit Mitarbeitende nicht länger als nötig unter ungünstigen Bedingungen arbeiten müssen.

Arbeitszeiten und Pausen

Die Eckpunkte zur Arbeitszeit sind gesetzlich festgelegt, doch viele Details können Sie innerbetrieblich gestalten. **Arbeitszeitregelungen** können einen sehr großen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben, wenn sie durch starre Vorgaben Stress verursachen, keine Handlungsfreiräume zulassen, um auf Anforderungen auch kurzfristig zu reagieren, oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erschweren. Modelle wie Gleitzeit oder das Arbeitszeitkonto können dem Vorbeugen und gleichzeitig vor Belastungen durch unausgegli-

chene Überstunden oder Konflikte im Team (Wer arbeitet wie viel?) schützen. Binden Sie bei dieser Frage auch wieder die Beschäftigten mit ein und entwickeln Sie gemeinsam Lösungen, die für alle Seiten Vorteile bringen.

Achten Sie außerdem darauf, dass die Beschäftigten ihre Pausenzeiten tatsächlich nutzen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass **Pausen** immer wieder ausfallen, fragen Sie die Beschäftigten, woran das liegt. Haben sie das Gefühl, die Pausen durcharbeiten zu müssen, um alles zu schaffen? In diesem Fall sollten Sie gemeinsam überlegen, wie das Arbeitspensum verringert oder besser verteilt werden kann. Pausen sind enorm wichtig für die Regeneration und somit auch für die psychische und körperliche Gesundheit.

Arbeitsablauf und -gestaltung

Wissenschaftlich belegt ist, dass (psychische) Belastungen geringer sind, wenn die Beschäftigten weder über- noch unterfordert sind, das heißt ihre Erfahrungen und Fähigkeiten den Anforderungen der Aufgaben entsprechen. Förderlich ist außerdem, wenn die Beschäftigten die Arbeitsabläufe von der Planung bis zur Kontrolle kennen – also auch die Arbeitsschritte, die sie nicht selbst ausführen. Das hilft dabei, die Aufgaben im Gesamtzusammenhang zu sehen und den eigenen Beitrag zu erkennen. Außerdem werden gewisse Anforderungen verständlicher (Wieso erhalte ich das in dieser Form? Wieso muss ich das genau so übergeben?), wenn die Beschäftigten wissen, was vorher passiert ist bzw. danach mit ihrer Arbeit passieren wird.

Einer der wichtigsten Faktoren für die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz sind Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Beschäftigte, die in Mitarbeitergesprächen äußern, dass sie ihre genauen **Arbeitsabläufe** und Aufgaben gerne selbst **gestalten** möchten, sollten dies auch dürfen. Sie fühlen sich oft weniger belastet als Beschäftigte, die starren Vorgaben folgen. Außerdem können sie eigenverantwortlich schneller und oft besser auf unvorhergesehene Situationen reagieren. Trauen Sie Ihren Beschäftigten etwas zu!



Unternehmenskultur und Führung

Die unternehmerischen Wertvorstellungen und Denkhaltungen bestimmen in hohem Maße über Führungsverhalten und Zusammenarbeit. Insbesondere Vertrauen und Transparenz, Beteiligung und Mitbestimmung sowie Wertschätzung und soziale Unterstützung prägen ein gesundheitsförderliches Klima, bei dem sich Beschäftigte (auch abgesehen von den reinen Arbeitsaufgaben beispielsweise als „Gesundheitsscouts“) verantwortungsvoll einbringen. Ausführliche Informationen zur Gestaltung einer guten **Unternehmenskultur** und stressfreien Führung finden Sie in den Kapiteln 3 und 5.

Altersgerechte Arbeitsplätze

Die Leistungsfähigkeit im Alter wird in Zeiten des demografischen Wandels immer wichtiger. Lange Zeit wurde Altern mit dem Verlust von Leistungsfähigkeit gleichgesetzt. Diese Vorstellung ist längst überholt und wissenschaftlich widerlegt. Heute weiß man, dass es im Laufe des Lebens Veränderungen von Leistungsfähigkeit in verschiedenen Bereichen in unterschiedliche Richtungen gibt. Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt im Alter tendenziell ab, die kognitive Leistungsfähigkeit jedoch kaum. Zudem wird älteren Beschäftigten eine hohe soziale Kompetenz, eine Vielzahl an positiven Persönlichkeitseigenschaften sowie wichtiges Erfahrungswissen zugeschrieben. Die Erkenntnis, dass mit dem Älterwerden ein Wandel der Leistungsfähigkeit einhergeht, ermöglicht es, mit dem Alter auch Potenziale zu verbinden, die im Betrieb gebraucht und genutzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass Sie die Potenziale des Alters sehen und anerkennen. Eine **altersgerechte** Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt die Stärken und Schwächen der Beschäftigten und achtet insbesondere darauf, die Arbeitsaufgaben entsprechend zu verteilen.

Nun widmen wir uns der Frage, wie Sie gezielt das gesundheitsgerechte Verhalten Ihrer Beschäftigten am Arbeitsplatz und außerhalb fördern können, um so auch die zweite Säule des gesunden Unternehmens zu stärken.



Tipp: Unterstützung und Beratung im Bereich altersgerechte Arbeitsgestaltung bieten die Handwerkskammern, die Offensive Mittelstand unter www.offensive-mittelstand.de und das Demographie-Netzwerk ddn unter www.demographie-netzwerk.de.

Bewegung bei Arbeit und Freizeit

Nehmen Sie einmal gemeinsam mit den Beschäftigten die Tätigkeiten ins Visier, die sie den Tag über ausüben. Sie werden überrascht sein, welche Tätigkeiten welche Körperregionen wie belasten. Das zu wissen und **gesundheitsförderliches Verhalten** wie beispielsweise eine dynamische Sitzhaltung oder rückschonendes Heben schwerer Gegenstände zu kennen, ist der erste Schritt zu weniger Belastungen.

Doch selbst bewusst ausgeführt ist keine Arbeitsposition so gut, dass sie viele Stunden am Stück eingenommen werden sollte. Wenn dann doch mal länger gesessen, gehockt oder gestanden werden musste, sollte es eine **Ausgleichsübung** geben. Je nach Belastung kann das eine kurze Hals-Nacken-Übung sein, die alle Beschäftigten kennen, die Dehnung mit dem Gummiband, das Aushängen an einer Stange oder vieles andere mehr. Wirkungsvoll ist das aber erst, wenn die Übungen regelmäßig umgesetzt werden. Klare Verantwortlichkeiten, aber auch akustische und optische Erinnerungen helfen dabei. Längere Pausen können und sollten außerdem für längere Bewegungseinheiten genutzt werden – ein Spaziergang beispielsweise erfrischt Körper und Geist gleichermaßen.

AUS DER PRAXIS



 In der Schreinerei Uebelhack startet der Tag mit gemeinsamer Ausgleichsgymnastik beispielsweise mit Therabändern oder selbst gefertigten Hanteln. Außerdem steht den Mitarbeitenden ein Firmenfahrrad zur Verfügung.

Was bringt's? „Es stärkt unseren Zusammenhalt und ist Anstoß für mehr Bewegung im Betrieb und in der Freizeit. Meine Beschäftigten und ich haben deutlich weniger Rückenbeschwerden und die Stimmung am Morgen ist entspannter.“

9 Schreinerei Uebelhack, fünf Mitarbeitende, Freiburg

 Die Belegschaft der Schreinerei Kiefer & Sohn setzte sich mit der Teilnahme am Business-Run ein konkretes Ziel. Die Beschäftigten haben die Vorbereitung dafür selbst organisiert und zusammen trainiert.

Was bringt's? „Viele Beschäftigte haben die sportliche Bewegung wieder für sich entdeckt. Es stärkt die Leistungsfähigkeit und den Zusammenhalt. Ein Beschäftigter hat sogar 20 Kilo abgenommen.“

6 Schreinerei Kiefer & Sohn, 30 Mitarbeitende, Denzlingen

AUS DER PRAXIS

Sie als Unternehmerin oder Unternehmer können mit vielen verschiedenen Maßnahmen die Bewegungsfreude der Mitarbeitenden fördern, beispielsweise durch:

- ▶ gesicherte Fahrradstellplätze, Nutzung von Betriebsfahrrädern, Zuschuss zum privaten Fahrradkauf,
- ▶ feste Termine für gemeinsame Aktivitäten, Betriebssport, Laufgruppen etc. (wichtig: Es sollte dabei nicht um „schneller, höher, weiter“ gehen, sondern um körperliche und seelische Regeneration, positive Emotionen und sozialen Austausch. Faktoren wie Motivation und Erfahrung, zeitlicher und finanzieller Aufwand, Verletzungsgefahr und Körpergewicht sollten beachtet werden.),
- ▶ Tages-, Wochen- oder Monatsaktionen (beispielsweise mit dem Rad zur Arbeit, Volks- oder Businessläufe, Aktivpausen im Betrieb),
- ▶ Kooperation mit Sportvereinen oder Fitnessstudios,
- ▶ aktive Gestaltung des Betriebsausflugs,
- ▶ Ernennung von Bewegungsverantwortlichen im Betrieb,
- ▶ optische und akustische Signale zur Erinnerung an Ausgleichsbewegung oder
- ▶ an besondere Belastungen (beispielsweise an schweren Gegenständen).

Auch beim Thema Bewegung gilt: Werden die Beschäftigten an der Planung beteiligt, sind die Erfolgsaussichten und das Engagement größer. Vielleicht gibt es unter Ihren Beschäftigten einige, die in einer Sportart besonders fit sind und ihr Wissen und ihre Freude daran gerne mit den Kolleginnen und Kollegen teilen wollen. Sprechen Sie sie darauf an.



Den Mitarbeitenden von Scholl & Briller Dachdeckermeister war lange Zeit nicht

bewusst, wie viele Ziegel sie täglich anheben, werfen, fangen und absetzen und wie viele belastende Positionen sie über den Tag einnehmen. Der Betrieb führte einen detaillierten Ergonomie-Check durch und plant die Baustellen seitdem anders.

Was bringt's? „Jeder kennt seine Belastungen und weiß damit umzugehen. Die Kolleginnen und Kollegen setzen Hilfsmittel jetzt häufiger und gezielter ein und die Körperhaltung stimmt.“

2 Scholl & Briller Dachdeckermeister, 15 Mitarbeitende, Köln



Gesunde Ernährung am Arbeitsplatz und zu Hause

Es gibt viele Möglichkeiten, mit geringem Aufwand gemeinsam das Ess- und Trinkverhalten am Arbeitsplatz zu verbessern.

Im ersten Schritt sollten Sie den Beschäftigten in Ihrem Betrieb die Möglichkeit geben, **eigene Lebensmittel frisch zu halten und zuzubereiten**. Hierzu sollten je nach räumlichen Möglichkeiten Kühlschrank, Wasserkocher, Thermoskanne, Mikrowelle, Backofen und Kochplatte zur Verfügung stehen. Die Beschäftigten können so ohne großen Zeitaufwand frische Lebensmittel verwenden und Vorgekochtes aufwärmen und sind nicht mehr auf Kantinenessen oder Fast Food angewiesen.

Verbannen Sie gemeinsam Süßigkeiten und gezuckerte Getränke aus der Firma. Unterstützen Sie stattdessen die Belegschaft beim Einkauf gesunder Alternativen, sprich von **ungesüßten Getränken, Obst und Gemüse**. Eine Möglichkeit hierfür ist ein fester Plan, nach dem jeder mal mit Einkaufen an der Reihe ist. Wenn der Betrieb außerdem noch die Kosten übernimmt, wird jeder zweimal darüber nachdenken, auf eigene Kosten Süßigkeiten oder zuckerhaltige Getränke zu kaufen. Mit dem Verzicht auf Cola, Energydrinks und Süßigkeiten ist ein erster wichtiger Schritt zu mehr Gesundheit getan.

AUS DER PRAXIS



Auf den Baustellen von Scholl & Briller Dachdeckermeister wurden früher viele ungesunde Getränke wie Energydrinks getrunken. Heute fährt keine Kolonne ohne Wasser auf die Baustelle, und zwar nicht nur im Sommer, sondern ganzjährig. Der Wassereinkauf ist zentral organisiert, jeder ist mal verantwortlich.

Was bringt's? „Meine Jungs haben immer genügend Wasser auf der Baustelle und ihr Trinkverhalten hat sich geändert – Cola und Energydrinks werden nur noch selten getrunken.“

7 Scholl & Briller Dachdeckermeister, 15 Mitarbeitende, Köln

Tipp: Gerade zum Thema Ernährung kann ein Workshop oder Seminar im Betrieb sehr hilfreich sein und vor allem Spaß machen. Wenn möglich, kann dabei sogar gemeinsam gekocht werden. Thema eines solchen Workshops kann beispielsweise die Zubereitung von schnellen Gerichten in der Mittagspause sein oder auch Vorkochen für den nächsten Arbeitstag, der vorausschauende Einkauf von Lebensmitteln oder gesunde und vielseitige Ernährung allgemein.

Essen und Trinken dienen nicht allein der körperlichen Regeneration, sondern beeinflussen auch das soziale und seelische Wohlbefinden. Es sollte schmecken, die Atmosphäre sollte angenehm sein und es sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Es lohnt sich daher, ausreichend Pausenzeiten einzuplanen und den Pausenraum attraktiv zu gestalten. Beim gemeinsamen Essen können sich die Beschäftigten außerdem besser kennenlernen und als Team zusammenwachsen. Mit den Kolleginnen und Kollegen auch mal über andere Dinge als die Arbeit zu sprechen, kann gedanklich sehr erfrischen. Die gemeinsame Pausengestaltung sollte aber keine Pflicht sein und niemand sollte schief angeschaut werden, wenn sie oder er die Pausen lieber allein oder im privaten Umfeld verbringt. Jeder Mensch hat seine eigene Art, sich am besten zu entspannen.



Praktische Tipps für eine gesunde Ernährung am Arbeitsplatz finden Sie in Arbeitshilfe 21.

Stressmanagement und Entspannung im Alltag

Alle Inhalte dieser Handlungshilfe zielen darauf ab, Stress durch Arbeitsbelastungen zu reduzieren. In den vorangegangenen Kapiteln finden Sie viele Maßnahmen, die präventiv wirken und einen Beitrag zu Erhalt und Verbesserung der Gesundheit leisten können. Viele Stressfaktoren hängen direkt mit Betriebsstruktur, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur zusammen und können daher in diesen Bereichen am besten reduziert werden. Ergänzend dazu können spezielle Seminare und Weiterbildungen zum Thema **Stressmanagement und Entspannung** sehr hilfreich sein – entweder gezielt für Führungskräfte oder aber für alle Beschäftigten. In der Praxis sind hier besonders Gruppentrainings im Betrieb von Bedeutung. Solche Trainings bzw. Seminare bieten unter anderem Krankenkassen und Berufsgenossenschaften an. Themen können beispielsweise sein:

- ▶ Informationsveranstaltungen zum Sensibilisieren und Kennenlernen (Vorstellung von Entspannungsverfahren, Stress-Checks etc.),
- ▶ individuelles Stressmanagement (Zeitmanagement, systematisches Problemlösen, persönliche Arbeitsorganisation etc.),
- ▶ Übungen zur kurzfristigen Erleichterung (Atemübungen, Blitzentspannung etc.),
- ▶ Kommunikationstrainings (Umgang mit schwierigen Kunden und Beschwerden, Konfliktmanagement, Verhalten untereinander und gegenüber Vorgesetzten etc.),
- ▶ Entspannungsverfahren (autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Tai-Chi, Qi-gong, Hatha-Yoga, Meditation, Achtsamkeit etc.).



Übungen zur Kurzentspannung direkt am Arbeitsplatz finden Sie in **Arbeitshilfe 22**.



„Das Kind muss nicht erst in den Brunnen fallen“



Katja Keller-Landvogt

► Interview

Katja Keller-Landvogt ist Fachberaterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Krankenkasse IKK classic und hat bereits viele Handwerksbetriebe beim Thema Gesundheit unterstützt. Auch die Themen psychische Belastungen und Stress sind ihr dabei immer wieder begegnet. Ein Fall ist ihr dabei besonders in Erinnerung geblieben.

Was waren in dem Betrieb die Probleme und besonderen Herausforderungen? In welchen Themenbereichen war der Handlungsbedarf besonders groß?

Keller-Landvogt: Ich habe das Unternehmen – einen klassischen Handwerksbetrieb mit 14 Beschäftigten im Bereich Heizung/Sanitär/Klima – als Gesundheitsmanagerin im Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) betreut. Hauptproblem war das hohe Stressniveau bei einer Mitarbeiterin im Büro und den beiden Geschäftsführern. Die Mitarbeiterin fiel immer häufiger wegen Kurzzeiterkrankungen aus. Im Gespräch wurde klar, dass die Stressbelastung so hoch war, dass sie früher oder später länger ausfallen würde. Auch die Geschäftsführer erkannten deutliche Stressfolgen bei sich, beispielsweise Schlafstörungen, gereizte Stimmung und Kopfschmerzen.

Was sollte mit dem BGM-Prozess konkret erreicht werden? Was musste sich ändern, damit das BGM Erfolg haben konnte?

Keller-Landvogt: Oberstes Ziel der Geschäftsführer war es, die Mitarbeiterin zu entlasten und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Dazu mussten wir die Stressquellen finden und die Kompetenzen der Mitarbeiterin im Umgang mit psychischer Belastung verbessern. Es war unabdingbar, die Arbeitsbedingungen und -prozesse im gesamten Betrieb zu beleuchten und auch die Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten unter die Lupe zu nehmen. Außerdem wollten wir herausfinden, wie es mit den Belastungen und der Zufriedenheit der restlichen Beschäftigten aussah.

In welchen Schritten lief der Prozess ab?

Keller-Landvogt: Zum Einstieg in den Prozess wurden alle Beschäftigten informiert und es fand ein Vortrag zum Thema „Das Burnout-Syndrom: Anzeichen, Entstehung, Eingriffsmöglichkeiten“ statt. In einem Gesundheitszirkel, den ich als externe Beraterin moderierte, wurde die betriebliche Belastungssituation ermittelt. Aus jedem Arbeitsbereich war mindestens eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter vertreten. Da der Fokus der Probleme im Büro lag, waren aus diesem Bereich mehrere Beschäftigte beteiligt. Wir analysierten die Ursachen für die Belastungen und erarbeiteten konkrete Lösungen. Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurde daraus ein verbindlicher Maßnahmenplan mit festen Verantwortlichkeiten und

Terminen entwickelt und nach und nach umgesetzt. Anschließend wurde ein Seminar mit drei Einheiten zum Thema Stressbewältigung für alle durchgeführt. In einem Abschlussgespräch mit der Geschäftsführung wurden künftige Ziele festgelegt und die nachhaltige, betriebsinterne Weiterführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erarbeitet.

Welche konkreten Maßnahmen haben Sie erarbeitet und umgesetzt?

Keller-Landvogt: Zentrales Ergebnis des Gesundheitszirkels war, dass die Arbeitsprozesse und -aufgaben nicht klar geregelt waren. Das führte dazu, dass die zentrale Mitarbeiterin im Büro und die Geschäftsführer viele Aufgaben übernahmen, da sie sich stark verantwortlich fühlten. Die restlichen Beschäftigten „lernten“, dass sie nichts eigenständig bearbeiten konnten, und wurden mit der Zeit hilflos und unzufrieden. Dieser für alle Beteiligten destruktive Prozess wurde aufgedeckt, klare Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten wurden gemeinsam definiert und vereinbart. Die Umsetzung dieser Regelungen war ein Lernprozess für alle, mit dem bewusst und offen in regelmäßigen Besprechungen umgegangen wurde. Die drei überlasteten Personen mussten lernen, Verantwortung abzugeben, und die anderen Beschäftigten konnten nach und nach Selbstvertrauen aufbauen und Verantwortung übernehmen. Am Seminar „Stressbewältigung“ nahmen alle gemeinsam teil und jeder konnte persönliche und gemeinsame Stressauslöser reflektieren, Bewältigungsstrategien entwickeln und Ressourcen aufbauen, etwa fest eingebaute Pausen und (Blitz-)Entspannungsübungen, und innere Antreiber erkennen.

Wie wurde der Prozess von den Beschäftigten angenommen? Gab es Hürden oder Widerstände in der Belegschaft? Wie konnten diese ausgeräumt werden?

Keller-Landvogt: Wichtig war, dass alle Beschäftigten umfassend und ehrlich über das BGM-Projekt, dessen Ziele und die Ausgangssituation informiert waren. Der gemeinsame, niederschwellige Einstieg mit dem Vortrag zum Thema psychische Belastung und Burnout war auch sehr hilfreich. Anfangs hatte ich Bedenken, dass dieser Einstieg mit dem sehr ernsten Thema die Beschäftigten überfordert, aber das Gegenteil war der Fall: Sowohl die Geschäftsführer als auch die Beschäftigten erzählten sehr offen über ihre persönlichen Belastungen. Genau das ist meiner Meinung nach der Erfolgsfaktor: Offenheit und ehrliche Kommunikation. Schwierig war dagegen zu Anfang die Einstellung von manchen Beschäftigten – auch der überlasteten Mitarbeiterin – nach dem Motto: „Daran kann man doch eh nix ändern.“. Diese Hürde konnten wir im Gesundheitszirkel nehmen. Die Beschäftigten erkannten bei der Analyse, was zu der problematischen Situation geführt hatte, und konnten so auch effektive Gegenmaßnahmen entwickeln. Die ohnmächtige Opferhaltung wurde aufgelöst und der Glaube an die Wirksamkeit von Gestaltungsmöglichkeiten wuchs.

Was war die wertvollste Erkenntnis aus dem Projekt, Ihr persönliches „Aha-Erlebnis“?

Keller-Landvogt: Mich hat beeindruckt, dass die Geschäftsführer rechtzeitig die Notbremse gezogen haben, sozusagen bevor das Kind in den Brunnen gefallen war. Oft ist es so, dass Betriebe erst handeln, wenn Beschäftigte langzeitkrank und alle stark belastet sind. An diesem Beispiel wird deutlich, dass ein aufmerksamer Umgang mit den Beschäftigten und mit sich selbst, eine offene Kommunikation, ein verantwortungsvolles Handeln statt hilflosen Abwartens und externe Unterstützung das Schlimmste verhindern können. Beeindruckt hat mich auch die soziale Kompetenz und Offenheit der Geschäftsführer, die ihre Beschäftigten miteinbezogen haben. Dadurch entstand das Gefühl, dass alle in einem Boot saßen und gemeinsam in eine gute Richtung rudern konnten.

WEITERFÜHRENDE INFORMATION

psyGA-Check Psychische Gesundheit. Selbstbewertung für die Förderung der psychischen Gesundheit im Unternehmen: www.psyga.de (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > Weitere Medien)

psyGA-Hörbuch Kein Stress mit dem Stress. Handeln, bevor der Job krank macht: www.psyga.de (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > Hörbuch)

BAuA-Broschüre Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking: www.baua.de (Publikationen > baua: Praxis > Bitte nicht stören!)

IN FORM-Infoblatt Fit und aktiv im Job. Tipps für eine gesündere Ernährung und mehr Bewegung am Arbeitsplatz: www.in-form.de (Aktuelles > Publikationen > Fit und aktiv im Job)

INQA-Broschüre Ergonomische Arbeitsplatz- und Organisationsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen: www.inqa.de (Angebote > Unsere Publikationen)

psyGA eLearning-Tool für Beschäftigte. Förderung Ihrer psychischen Gesundheit unter: www.psyga.de (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > Weitere Medien)

BMAS-Broschüre Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliches Eingliederungsmanagement nach längerer Krankheit: www.bmas.de (Service > Medien > Publikationen)

Gesund-Genießen-App der AOK (erhältlich bei iTunes und im Google Play Store)



ARBEITSHILFEN

21 Tipps für gesunde Ernährung bei der Arbeit

22 Das Schnell-Entspannen-Programm

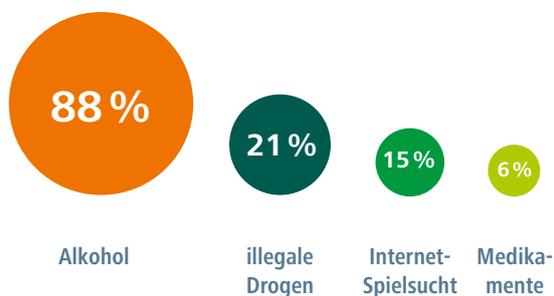
Exkurs

Sucht: vorbeugen, erkennen, helfen

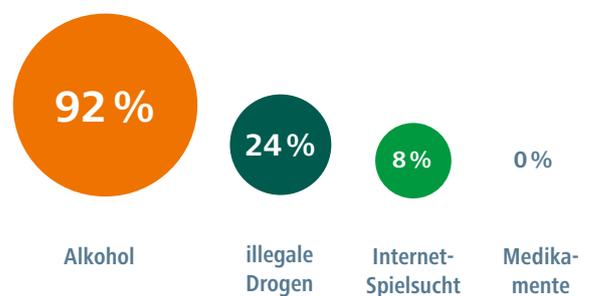
Immer wieder werden Menschen aus verschiedensten Gründen abhängig von Substanzen wie Alkohol, Medikamenten und illegalen Drogen. Auch ein bestimmtes Verhalten wie beispielsweise Glücksspiel oder Computerspielen kann süchtig machen. Die Grenzen zwischen normalem Konsum oder Verhalten und Abhängigkeit sind meist fließend, weshalb es für die Betroffenen selbst und das Umfeld oft nicht einfach ist, entsprechend zu reagieren.

Auffälligkeiten im Zusammenhang mit Suchtmitteln

19 % der Unternehmerinnen und Unternehmer berichten von Auffälligkeiten, davon ...



32 % der Mitarbeitenden berichten von Auffälligkeiten, davon ...



Quelle: Bundesministerium für Gesundheit 2012

Süchtig zu sein bedeutet für die Betroffenen, ein bestimmtes Verhalten nicht mehr selbst steuern zu können. Die meisten Menschen schämen sich dafür, verdrängen das Problem und behaupten lange, das Suchtverhalten sei der eigene Wille. Niemand gibt gerne zu, die Kontrolle verloren zu haben. Auch für Arbeitgeber und Kolleginnen oder Kollegen ist die Hemmschwelle hoch, das Thema anzusprechen. Meist wird zunächst versucht, die Betroffenen zu schonen und das auffällige Verhalten zu ignorieren. Das jedoch verstärkt den

Suchtkreislauf. In kleinen Betrieben ist die enge und beinahe familiäre Zusammenarbeit eine große Ressource, um Betroffene zu unterstützen. Das enge Verhältnis macht es jedoch auch besonders schwer, den richtigen Zeitpunkt zum Einschreiten zu erkennen. Dabei gilt: Ein offener Umgang mit dem Thema ist immer besser als wegzuschauen – für die Betroffenen und den Betrieb, denn Suchterkrankungen sorgen für lange Ausfallzeiten und führen zu Arbeitsunfällen.

Suchterkrankungen haben meist viele Gründe, auch Faktoren am Arbeitsplatz können den Griff zur Flasche oder zu anderen Suchtmitteln begünstigen. Ein stressiger und belastender Arbeitsalltag kann das Suchtverhalten verfestigen, wenn das Suchtmittel dazu genutzt wird, die negativen Gefühle auszugleichen oder zu verdrängen. Um Suchterkrankungen vorzubeugen, sollten Sie als Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen so gut wie möglich gestalten. Auch bei diesem Thema gilt: Beziehen Sie die Beschäftigten mit ein. Sie können beispielsweise eine zuständige Person für die Suchtprävention benennen und dieser Person externe Fortbildungen zum Thema ermöglichen. Außerdem ist es ratsam, in einer Betriebsvereinbarung die Regeln zum Umgang mit Alkohol und anderen Suchtmitteln schriftlich festzuhalten.

Ihre Verantwortung als Führungskraft

Was Sie als Chefin oder Chef vorleben und wie Sie mit auffälligen Beschäftigten umgehen, entscheidet über den Umgang mit Suchtmitteln im Betrieb. Machen Sie sich zunächst Ihre Vorbild-

funktion bewusst: Verzichten Sie bewusst auf Alkohol und andere Suchtmittel am Arbeitsplatz und bieten Sie kostenlos alkoholfreie Getränke als Alternative an. Vor allem an gefährlichen Arbeitsplätzen wie Baustellen, Werkstätten und Produktionshallen sollte das strikte Alkoholverbot selbst-

verständlich sein. Doch auch in Büro und Pausenräumen haben Suchtmittel zumindest während der Arbeitszeit nichts zu suchen. Setzen Sie in diesem Zusammenhang die gesetzlichen und im Betrieb festgelegten Sicherheits- und Unfallverhütungsvorschriften durch. Auffällige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Sie konkret auf ihr Verhalten ansprechen (s. nächster Absatz), ihnen dann aber auch ehrlich Ihre Hilfe und Unterstützung anbieten. Stellen Sie beispielsweise Adressen von Beratungsstellen zusammen und bieten Sie an, den ersten Kontakt herzustellen. Ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter erfolgreich behandelt worden, sollten Sie eine stufenweise Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag ermöglichen und gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen weiterhin Ihre Unterstützung anbieten.

Das Thema Sucht ansprechen

Auch wenn die Hemmschwelle zunächst hoch ist: Wenn Sie den begründeten Verdacht haben, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter suchtgefährdet oder suchterkrankt ist, sollten Sie die Person darauf ansprechen. Wer sich gut auf ein solches Gespräch vorbereitet (zum Beispiel schriftlich) oder im Vorfeld Rat bei einer Suchtberaterin oder einem Suchtberater sucht, sorgt für ein gutes Gesprächsklima. Gehen Sie sensibel und trotzdem unmissverständlich vor und zeigen Sie der oder dem Beschäftigten, dass Sie sich ehrlich Sorgen machen. Lassen Sie keine Ablenkungsmanöver zu wie zum Beispiel Verneinungen, Erklärungsversuche, lange Diskussionen oder Gespräche über andere Mitarbeitende.

Informationen und Vorlagen für Betriebsvereinbarungen zum Thema Sucht bieten zum Beispiel Krankenkassen, die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) oder die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA). Eine ausführliche Praxishilfe für Führungskräfte zum Thema Alkohol am Arbeitsplatz hat die DHS gemeinsam mit der BARMER GEK veröffentlicht: www.dhs.de (Arbeitsfelder > Arbeitsplatz).



Einen Musterleitfaden für die Vorbereitung und Durchführung eines solchen Gesprächs finden Sie in [Arbeitshilfe 23](#).

**RISIKOFAKTOREN IM BETRIEB, DIE SUCHTGEFÄHRDEND SEIN KÖNNEN:**

- ▶ hoher Leistungs- und Konkurrenzdruck
- ▶ schlechte Arbeitsbedingungen oder schlechtes Arbeitsklima
- ▶ Mobbing
- ▶ Über- und Unterforderung
- ▶ mangelnde Anerkennung und Wertschätzung von Tätigkeiten

**WEITERFÜHRENDE INFORMATION**

Praxishilfe für Führungskräfte „Alkohol am Arbeitsplatz“ mit Mustervereinbarungen und Interventionsleitfäden: www.dhs.de (Informationsmaterial)

Informationsmaterialien der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS): www.dhs.de

Ausführliche Betriebsvereinbarung zur Suchtprävention mit Erläuterungen: www.bund-verlag.de (Buchshop > Suche: Betriebliche Suchtprävention)

Artikel Suchtmittelmissbrauch – Prävention und Interventionen im Betrieb (Auf dem Berge 2016)

**ARBEITSHILFEN**

23 Gesprächsleitfäden bei riskantem Alkoholkonsum und Suchtgefahr

Kapitel 7

Gesetzliche Anforderungen erfüllen: psychische Belastung erkennen und reduzieren

Die Gefährdungsbeurteilung ist mehr als eine gesetzliche Pflicht: Sie zeigt Ihnen, wo Ihr Unternehmen in Sachen betrieblicher Gesundheit steht. Und sie liefert wichtige Informationen dazu, wo in Ihrem Betrieb Belastungen liegen und welche Maßnahmen die psychische Gesundheit stärken können. Das zahlt sich letzten Endes für den Erfolg Ihres Unternehmens aus.

Kurzcheck



Gefährdungsbeurteilung

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Ich weiß, was der Gesetzgeber von mir als Unternehmerin oder Unternehmer hinsichtlich psychischer Belastung erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann auf Nachfrage der Aufsichtsbehörden (Berufsgenossenschaft, gewerbliche Aufsicht) eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nachweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich berücksichtige bei der Gefährdungsbeurteilung mögliche Belastungen aus den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel und -umgebung sowie soziale Beziehungen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich beteilige meine Beschäftigten an der Ermittlung psychischer Belastungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich orientiere mich bei der Gefährdungsbeurteilung an den sieben Schritten (Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen, Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit, Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, Wirksamkeitskontrolle, Aktualisierung/Fortschreibung, Dokumentation) der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck und gehen Sie dann die rot markierten Bereiche gezielt an.

AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im roten Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 98).

Ein paar Infos vorab

Die wesentliche Rechtsgrundlage für das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz ist das Arbeitsschutzgesetz. Laut Gesetzestext soll die Arbeit so gestaltet sein, „dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (ArbSchG § 4 Abs. 1). Seit 2013 werden explizit auch die psychischen Belastungen als eine solche Gefährdung genannt (ArbSchG § 5 Abs. 6).



Auch wenn der **Gesetzgeber** Ihnen als Unternehmerin oder Unternehmer gewisse Freiheiten in der Umsetzung der oben genannten Schutzziele gewährt, sind Sie zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung verpflichtet. Diese müssen Sie auf **Nachfrage der Aufsichtsbehörden** vorlegen können. Darüber hinaus können Sie als Unternehmerin oder Unternehmer Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen vorbeugen, indem Sie betrachten, welche potenziellen Gefährdungen bzw. Belastungsfaktoren in Ihrem Betrieb vorhanden sind, und diese gezielt angehen.

Dass von räumlichen Faktoren wie Lärm, Hitze oder Kälte eine Gefährdung für die Gesundheit ausgehen kann, liegt auf der Hand. Doch auch die Gestaltung der Arbeitszeiten, eine schlechte oder fehlende Ausbildung, ungünstige Arbeitsorganisation oder fehlende Absprachen im Team beeinflussen, ob Beschäftigte in Ihrem Betrieb gesund und sicher arbeiten können. Im Fokus der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung stehen deshalb die Bereiche **Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel und -umgebung sowie die sozialen Beziehungen**.

i

VORTEILE DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung hat zahlreiche Vorteile für Ihr Unternehmen:

- ▶ Verhütung von Unfällen
- ▶ Vorbeugung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und -risiken sowie möglichen Erkrankungen
- ▶ steigende Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
- ▶ besseres Betriebsklima
- ▶ höhere Mitarbeiterbindung und längere Verweildauer im Unternehmen
- ▶ Optimierung der Arbeitsorganisation und dadurch Wettbewerbsvorteile
- ▶ weniger Fehler sowie weniger Ausschuss bzw. Reklamationen von Kunden
- ▶ höhere Kundenzufriedenheit
- ▶ Rechtssicherheit

Das Wissen der Beschäftigten nutzen

Bei der Gefährdungsbeurteilung betrachten und beurteilen Sie die Arbeitsbedingungen in Ihrem Betrieb. Sie sollten deshalb Ihre Mitarbeitenden unbedingt an der Gefährdungsbeurteilung beteiligen und ihre Rückmeldungen zu möglichen Belastungen ernst nehmen. Sie kennen die eigenen Arbeitsbedingungen am besten.

Da das Thema Gefährdungsbeurteilung für Ihre Beschäftigten wahrscheinlich neu ist, sollten Sie ihnen vorab das Ziel und den Ablauf der Gefährdungsbeurteilung erklären. Besprechen Sie auch, welche Unterstützung Sie von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten. Je konkreter die Vereinbarungen, Regelungen und Absprachen im Vorfeld sind, desto reibungsloser funktioniert die Durchführung. Sie sollten deshalb rechtzeitig klären,

- ▶ welche Tätigkeiten/Arbeitsbereiche beurteilt werden sollen,
- ▶ wer an der Gefährdungsbeurteilung mitarbeitet und wer welche Aufgaben übernimmt,
- ▶ welche Vorgehensweise zur Erfassung psychischer Belastung Sie anwenden (z. B. Interviews, Beobachtung, Befragung),
- ▶ welche Instrumente Sie einsetzen (z. B. Prüflisten von Berufsgenossenschaften, Checklisten, Interviewleitfäden, Fragebögen),
- ▶ was Sie in welchem Zeitrahmen erledigen möchten.



Dabei ist es sinnvoll, das Vorgehen zunächst in Teilbereichen zu erproben, bevor Sie es für den gesamten Betrieb anwenden. Die Schritte im Abschnitt „So geht’s“ helfen Ihnen, die Gefährdungsbeurteilung möglichst effizient zu gestalten.

FAZIT

Die Gefährdungsbeurteilung ist eine unternehmerische Pflicht. Wenn Sie die erkannten Gefährdungen für die psychische Gesundheit Schritt für Schritt reduzieren, sorgen Sie zudem langfristig für eine gesunde und leistungsbereite Belegschaft. Darüber hinaus steigern Sie mit gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen die Attraktivität für potenzielle Beschäftigte. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen ein mögliches Vorgehen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung vor.

So geht's

Keine einmalige Sache: die Gefährdungsbeurteilung als Prozess

Die Gefährdungsbeurteilung ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess angelegt. Sie ist keine einmalige „Hauruck-Aktion“, sondern benötigt Zeit und die Mitwirkung Ihrer Beschäftigten. Daher ist es empfehlenswert, den Prozess der Gefährdungsbeurteilung nicht isoliert zu betrachten, sondern in ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement einzubinden. Die Gefährdungsbeurteilung muss außerdem in regelmäßigen Abständen oder zu bestimmten Anlässen – etwa wenn sich Arbeitsprozesse oder -bedingungen grundlegend verändern – wiederholt werden.

Eine ausführliche Beschreibung, mit der Sie die Gefährdungsbeurteilung Schritt für Schritt in Ihrem Betrieb umsetzen können, sowie Informationen zu möglichen Verfahren und kritischen Ausprägungen bestimmter Belastungen finden Sie in der Broschüre „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).

In sieben Schritten zur Gefährdungsbeurteilung

Wie sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung vorgehen?

Wenn das Vorgehen geplant ist und die nötigen Voraussetzungen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung geschaffen wurden, sollten Sie in sieben Schritten vorgehen:



Die psychische Belastung der Arbeit beurteilen

Grundsätzlich sollten Sie alle Arbeitsbereiche und Tätigkeiten einer Gefährdungsbeurteilung unterziehen. Dabei können auch in kleinen und mittleren Unternehmen die Belastungen – je nach Tätigkeit, Arbeitsplatz und Hierarchiestufe – ganz unterschiedlich sein. Es gibt drei Methoden zur Ermittlung psychischer Belastung:

1. Moderierte Workshops:

Sie erleichtern später die Festlegung von Maßnahmen. Eine Methode, die auch für Kleinbetriebe gut geeignet ist, sind die Ideentreffen.

2. Beobachtungen/

Beobachtungsinterviews:

Geschulte Personen beurteilen die psychische Belastung auf Basis von Beobachtungen im Betrieb. In der Regel werden die Beobachtungen durch Interviews mit den Beschäftigten ergänzt.

3. Schriftliche Befragungen:

Beschäftigte werden in Fragebögen zu den psychischen Belastungen ihrer Arbeit befragt. Durch die standardisierte Befragung aller Beschäftigten ergibt sich ein umfangreiches Bild der psychischen Belastungen im Betrieb.

Jede Methode besitzt Vor- und Nachteile. Der Idealfall ist deshalb die Kombination aus subjektiven Verfahren wie Befragungen und objektiven Verfahren wie Beobachtungen. Für welches Instrument Sie sich entscheiden, ist immer abhängig von den Gegebenheiten in Ihrem Betrieb.

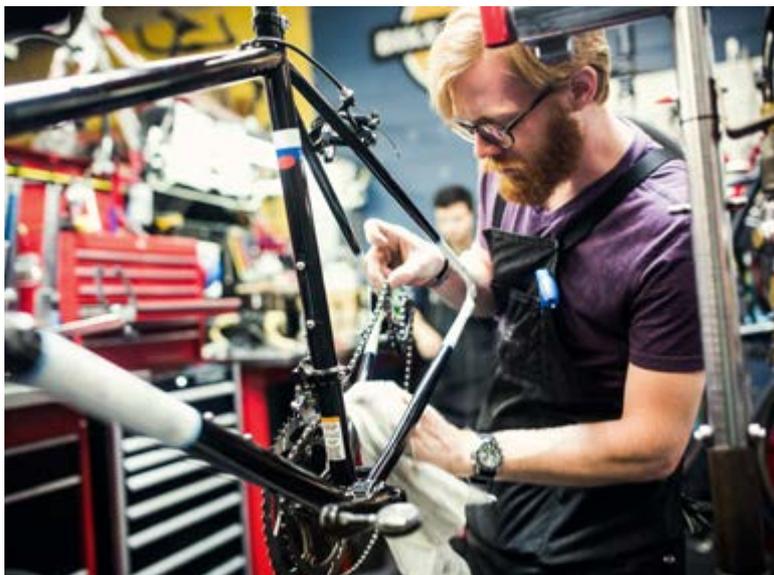
Der Unterschied zwischen Ermittlung (Festlegen von Belastungen) und Beurteilung besteht darin, dass bei der Beurteilung festgelegt wird, ob Maßnahmen erforderlich sind und wenn ja, in welcher Dringlichkeit. Beispielsweise gehen viele Verfahren in ihrer Beurteilung in drei Stufen vor: „kein Handlungsbedarf“, „Handlungsbedarf“, „dringender Handlungsbedarf“. Mögliche kritische Ausprägungen für die einzelnen Merkmalsbereiche finden Sie darüber hinaus in der GDA-Broschüre „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“.

Tipp: Eine Übersicht verschiedener schriftlicher Verfahren finden Sie in der GDA-Broschüre „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ unter www.gda-psyche.de (Handlungshilfen der GDA > Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung).

Maßnahmen entwickeln, umsetzen und überprüfen

Haben Sie die Mitarbeitenden beim Ermitteln der Belastungsfaktoren beteiligt, sollten Sie auch bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen auf deren Ideen und Vorschläge zurückgreifen. Dabei sind Maßnahmen vorzuziehen, die sich auf die Verhältnisebene – also Organisation, Struktur, Prozesse, Tätigkeiten – beziehen. Es geht demnach nicht um individuelle Schutzmaßnahmen, sondern um die Beseitigung der Gefahren an ihrer betrieblichen Quelle. Bei der Planung von Maßnahmen sollten Sie realistisch bleiben. Bearbeiten Sie nicht alle Problemfelder gleichzeitig, sondern setzen Sie je nach Dringlichkeit, Anzahl der Betroffenen und Umsetzbarkeit individuelle Schwerpunkte.

Im eigenen Interesse sollten Sie die eingeleiteten Maßnahmen dokumentieren und auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen. Dazu zählt die Beurteilung, ob sich die psychische Belastung nach der Umsetzung der Maßnahmen in der gewünschten Weise verändert hat. Fällt die Beurteilung negativ aus, sollten Sie es mit weiterführenden oder anderen Maßnahmen versuchen. Beachten Sie beim Kontrollzeitpunkt der Maßnahmen aber auch, dass nicht alle Maßnahmen unmittelbare Effekte zeigen.



Die Gefährdungsbeurteilung aktualisieren und dokumentieren

Gefährdungen im Betrieb können sich jederzeit ändern. Sie sollten Ihre Gefährdungsbeurteilung deshalb in regelmäßigen Abständen überprüfen. Eine Aktualisierung kann darüber hinaus nötig werden, wenn

- ▶ veränderte Arbeitsanforderungen und psychische Belastungen (z. B. Neuorganisation von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen, Anschaffung neuer Maschinen) auftreten,
- ▶ Fluktuation, Beschwerden, Gesundheitsbeeinträchtigungen unter anderem auf Gefährdungen durch psychische Belastung bei der Arbeit hindeuten,
- ▶ neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder Arbeitsschutzvorschriften gelten.

Das Arbeitsschutzgesetz legt fest, dass alle Betriebe die Gefährdungsbeurteilung dokumentieren müssen. Näheres dazu finden Sie in der „Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. Ob Sie die Dokumentation elektronisch oder in Papierform speichern, bleibt Ihnen überlassen. Wählen Sie die Art der Aufbereitung, die für Sie zur weiteren Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Arbeitsschutz hilfreich ist.

Welche Faktoren sind wichtig?

In den vorangegangenen Kapiteln haben Sie bereits Tätigkeitsmerkmale kennengelernt, die für Ihre Mitarbeitenden belastend sein können bzw. die Stress und damit langfristig psychische Störungen begünstigen können. Mit den folgenden Fragen erhalten Sie wertvolle Hinweise auf mögliche, arbeitsbedingte Belastungen in den für die psychische Gesundheit relevanten Bereichen:

Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe: Sind die Aufgaben abwechslungsreich und vollständig? Sind die Beschäftigten für ihre jeweilige Tätigkeit ausreichend qualifiziert? Verfügen die Mitarbeitenden über Handlungsspielraum bei Arbeitsinhalten, Arbeitspensum und -methoden sowie bei der Reihenfolge der Tätigkeiten? (Siehe Kapitel 2)

Arbeitsorganisation: Sind die Arbeitsabläufe transparent und nachvollziehbar? Weiß jeder, für welche Aufgaben er zuständig ist? Gibt es ungünstige Regelungen bei der Arbeitszeit wie Schichtarbeit, Stoßzeiten etc.? Gibt es Schwierigkeiten im Arbeitsablauf wie Unterbrechungen, hohe Arbeitsintensität? Werden die Pausen eingehalten? (Siehe Kapitel 1, 2, 5)

Soziale Beziehungen: Gibt es Konflikte im Team? Sind die Vorgesetzten ausreichend für ihre Führungsaufgabe qualifiziert und geben sie den Beschäftigten regelmäßiges und angemessenes Feedback zu den erbrachten Leistungen? (Siehe Kapitel 3, 5, 6)

Arbeitsumgebung: Sind die benötigten Arbeitsmittel vorhanden? Gibt es physikalische oder chemische Faktoren wie Lärm, Staub, Hitze oder Kälte, die sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken können? (siehe Kapitel 2, 6)

Neue Arbeitsformen: Setzen die Tätigkeiten im Betrieb räumliche Mobilität voraus? Gibt es in Ihrem Betrieb Regelungen zum Thema Erreichbarkeit? Kennen Ihre Beschäftigten diese Vereinbarungen? (siehe Kapitel 1, 4)

Hinweis: Die neuen Arbeitsformen sind für Ihre Gefährdungsbeurteilung nicht verpflichtend, können aber für Ihre Beschäftigten zu Belastungssituationen führen. Falls dieser Merkmalsbereich für Ihren Betrieb eine Rolle spielt, sollten Sie ihn berücksichtigen.

Was prüfen die Aufsichtsbehörden?

Die Aufsichtsbehörden prüfen unter anderem, ob die Gefährdungsbeurteilung angemessen dokumentiert wurde und ob die wesentlichen Arbeitsplätze und Tätigkeiten beurteilt wurden. Schließlich bewerten die Aufsichtsbehörden die Prozessqualität, also das Vorgehen bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Hier wird vor allem auf eine systematische Vorbereitung und eine Beteiligung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden Wert gelegt.

Falls Ihnen die Kapazitäten oder die entsprechenden Fachkenntnisse fehlen: Sie müssen die Gefährdungsbeurteilung nicht selbst durchführen. Das Arbeitsschutzgesetz erlaubt Ihnen, dass Sie fachkundige Personen mit der Durchführung der

Gefährdungsbeurteilung beauftragen. Wenn Sie unsicher sind, sollten Sie sich von Ihrer Fachkraft für Arbeitssicherheit beziehungsweise von der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt beraten lassen. Darüber hinaus bieten viele Unfallversicherungsträger oder Arbeitsschutzbehörden Kleinbetrieben regionale oder branchenspezifische Beratungs- und Unterstützungsangebote an. Die zuständige Berufsgenossenschaft oder die Gewerbeaufsicht sowie die Handwerkskammern halten Broschüren und Handlungshilfen zum Thema Gefährdungsbeurteilung bereit.



Eine mögliche Vorlage zur Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung finden Sie in [Arbeitshilfe 24](#).

i

TIPPS FÜR EINE GELINGENDE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

- ▶ Betrachten Sie die Gefährdungsbeurteilung nicht als einmalige Sache, sondern als einen Prozess, der auf jeden Fall Zeit und manchmal auch einen langen Atem braucht.
- ▶ Beim Thema psychische Gesundheit ist eine offene und verständnisvolle Betriebskultur wichtig. Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden deshalb im Vorfeld über das Vorgehen und den Zweck der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.
- ▶ Grundlegend für eine gelingende Gefährdungsbeurteilung ist eine gute Vorbereitung. Sie sollten sich daher ausreichend Zeit für die Planung und Organisation nehmen.
- ▶ Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen am besten, wo es im Betrieb zu psychischen Belastungen kommt. Sie sollten die Rückmeldungen der Beschäftigten ernst nehmen und sie an der Umsetzung von Maßnahmen beteiligen.
- ▶ Legen Sie bei der Planung von Maßnahmen wichtige Eckpunkte fest, in denen Sie definieren, wer welchen Teilschritt bis wann ausführt. Diesen Maßnahmenplan können Sie später auch für die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung verwenden.
- ▶ Für die Motivation der Beschäftigten ist eine möglichst zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen wichtig. Suchen Sie sich deshalb eine geeignete Maßnahme heraus, mit der Sie starten möchten. Damit zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden, dass Sie ihre Ideen aufgreifen.
- ▶ Machen Sie auch deutlich, warum sich die Umsetzung bestimmter Maßnahmen möglicherweise verzögert oder aus welchen Gründen bestimmte Maßnahmen nicht umgesetzt werden können. Damit bewahren Sie Ihre Glaubwürdigkeit.
- ▶ Überprüfen Sie nach einiger Zeit, ob Ihre geplanten Maßnahmen fristgerecht umgesetzt wurden und ob sie wirksam waren (Schritt 5: Wirksamkeitskontrolle). Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitenden bei Bedarf weitergehende oder andere Maßnahmen.



WEITERFÜHRENDE INFORMATION

GDA-Broschüre „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“:
www.gda-psyche.de (Handlungshilfen der GDA > Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung)

„**Leitlinie** Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ der GDA: www.gda-portal.de
(Downloads > Gemeinsame Leitlinien)

Checklisten zur Erfassung der Ursachen von Fehlbeanspruchungsfolgen (ChEF): www.baua.de
(Informationen für die Praxis > Handlungshilfen und Praxisbeispiele)

Checkliste zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung vom Deutschen Handwerksinstitut:
www.kreishandwerkerschaft-duesseldorf.de (Leistungen > Checkliste psych. Belastung)

„**Arbeitsprogramm Psyche**“ der GDA: www.gda-psyche.de



ARBEITSHILFEN

24 Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung

Arbeitshilfen



ARBEITSHILFE 01

Selbsttest: 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 Stressbelastung bereits Anzeichen einer chronischen Erschöpfung ist.

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

Auswertung

0-2 „Ja-Antworten“: Alles in Ordnung!

Auch wenn Sie gelegentlich beansprucht sind, Sie erholen sich auch wieder.

3-4 „Ja-Antworten“: Achten Sie auf sich!

Es liegen bei Ihnen vermutlich Ansätze einer Erschöpfung durch Dauerstress vor. Ihre Psyche reagiert gereizt und abwehrend, Ihr Körper sendet Signale, die sagen: Das ist mir zu viel!

5-6 „Ja-Antworten“: Werden Sie aktiv!

Sie spüren vermutlich selbst, dass der Stress Ihnen über den Kopf wächst und Ihnen Tatkraft, Engagement und Wohlbefinden raubt. Nutzen Sie Anregungen und Angebote, Ihre Belastungen zu senken und Ihre persönliche Stresskompetenz auszubauen.

Mehr als 7 „Ja-Antworten“: Nehmen Sie die Alarmsignale ernst!

Sie sind 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 Ihre Ärztin oder Ihren Arzt, um herauszufinden, welche Rolle Stress für Ihre Beschwerden spielt und wie Sie der Dauerbelastung entgegenwirken können, bevor Sie ernsthaft erkranken, etwa an einem Burnout.



ARBEITSHILFE 02

Ursachen für Stress am Arbeitsplatz

Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation

- ▶ Termin- und Leistungsdruck
- ▶ ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge
- ▶ häufige Störungen und Unterbrechungen
- ▶ zu hohes Arbeitstempo
- ▶ Konfrontation mit neuen Aufgaben
- ▶ vorgegebene Stückzahl, Leistung, Zeit
- ▶ Verfahren verbessern, Neues ausprobieren
- ▶ monotone Tätigkeiten: Arbeitsdurchführung detailliert vorgeschrieben
- ▶ kleine Fehler – große finanzielle Verluste
- ▶ arbeiten an Grenze der Leistungsfähigkeit
- ▶ nicht rechtzeitige Informationen über Entscheidungen, Veränderungen
- ▶ fehlende Informationen für die eigene Tätigkeit
- ▶ Unterforderung

Arbeitszeitorganisation

- ▶ tatsächliche Arbeitszeit von mehr als 40 Stunden pro Woche
- ▶ Schichtarbeit
- ▶ Samstagsarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
- ▶ Rufbereitschaft/Bereitschaftsdienst
- ▶ Pausenausfall
- ▶ Vereinbarkeitsprobleme

Beschäftigungssituation

- ▶ befristetes Arbeitsverhältnis
- ▶ Zeitarbeitsverhältnis
- ▶ weniger gute/schlechte wirtschaftliche Lage des Betriebes
- ▶ Umstrukturierungen in den letzten zwei Jahren
- ▶ subjektive Entlassungsgefahr

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2012: BAuA aktuell 2/12.



ARBEITSHILFE 03

Tipps für akut stressige Situationen

Oberstes Gebot: Kurz auf Abstand gehen zur belastenden Situation – auch räumlich, aber wenn das nicht möglich ist, zumindest in Gedanken.

1. Den Stress analysieren: „Was ist los?“

2. „Wie kann ich mich selbst jetzt stärken?“

Indem Sie z. B. ein Glas Wasser oder eine Tasse Tee trinken, für Frischluft oder Bewegung sorgen und Abstand gewinnen.

3. „Welche Belastungen kann ich jetzt reduzieren?“

Indem Sie z. B. langsam ausatmen und dabei die Muskelanspannung loslassen.

4. „Wer kann mich unterstützen?“

Sie sind nicht allein! Tauschen Sie sich mit Kolleginnen oder Kollegen aus. Oder wenden Sie sich an Unterstützungsinstitutionen, z. B. Beratungsstellen.

5. „Es gibt noch etwas anderes im Leben!“

Relativieren Sie Ihren Stress.



ARBEITSHILFE 04

Erstellung eines Unternehmensleitbildes mit allen Beschäftigten

Funktion eines Unternehmensleitbildes:

Ein Unternehmensleitbild ist die Beschreibung und Übereinkunft, wie es im Betrieb sein oder laufen soll! Es beschreibt die „Soll-Identität“, das Einzigartige und den „Kurs“ eines Unternehmens und dies klar, stimmig, glaubwürdig und motivierend. Es gibt dem gesamten Betrieb – dem Chef und allen Beschäftigten – eine klare Orientierung für Entscheidungen und Handlungen. Darüber hinaus ermöglicht es eine regelmäßige (beispielsweise jährliche) Einschätzung „Wie gut leben wir unser Leitbild bzw. wie gut sind wir bereits?“

Hierzu

- ▶ skizziert es ein richtungweisendes Bild, wie der Betrieb zukünftig aufgestellt sein sollte,
- ▶ beschreibt es die Alleinstellungsmerkmale des Betriebes in der Zukunft,
- ▶ definiert es gemeinsame Werte und
- ▶ schafft es Identität nach innen (Wer wir (zukünftig) sind und wofür wir (zukünftig) stehen?) und beschreibt ein Bild nach außen: Wie die Kunden, der Markt, die Lieferanten und Partner sowie die Öffentlichkeit den Betrieb wahrnehmen sollen.

Struktur eines Unternehmensleitbildes:

- ▶ **Beschreibung des Unternehmenszwecks (die Mission)** Wer wir sind, was wir tun und was uns derzeit und in Zukunft auszeichnet
- ▶ **die Vision**
Wo wir langfristig hinwollen.

▶ Grundsätze und Leitlinien (Betriebskultur und Werte)

Was für uns selbstverständlich ist und wie die Zusammenarbeit im Betrieb und mit den Kunden und Partnern zukünftig aussehen soll

So gehen Sie vor:

- ▶ Setzen Sie sich mit der Idee und Funktion eines Unternehmensleitbildes auseinander.
- ▶ Prüfen Sie, wer Sie bei der Erarbeitung des Unternehmensleitbildes unterstützen kann.
- ▶ Eine Begleitung des Prozesses beispielsweise durch eine Beraterin bzw. einen Berater Ihrer Handwerkskammer ist sehr zu empfehlen.
- ▶ Legen Sie die Gliederung oder die Struktur des Unternehmensleitbildes Ihres Betriebes fest.
- ▶ Entwickeln Sie Vorstellungen zu Ihrer Zukunft und der Zukunft Ihres Betriebes: Wo will ich und wo wollen wir mittelfristig (in den nächsten sieben Jahren) hin? Beziehen Sie hierbei Ihnen wichtige Personen aus der Familie und dem Betrieb ein. Siehe hierzu Tabelle auf der Rückseite. Notieren Sie die Antworten.
- ▶ Führen Sie einen Mitarbeiter-Workshop mit allen Beschäftigten zur Diskussion, Abstimmung und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes durch.
- ▶ Bitten Sie jeden Beschäftigten, seine Zustimmung durch seine Unterschrift auf dem Unternehmensleitbild zu dokumentieren.
- ▶ Führen Sie jährlich in einer Mitarbeiterbesprechung eine gemeinsame Bewertung der Umsetzung des Unternehmensleitbildes durch und erarbeiten Sie gemeinsam Maßnahmen zur besseren Umsetzung und aktualisieren Sie das Leitbild bei Bedarf.

STRUKTUR EINES UNTERNEHMENSLEITBILDES:

Elemente eines Unternehmensleitbildes	zentrale Fragen
a) Unternehmenszweck (die Mission)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wozu gibt es uns? ▶ Was leisten wir für unsere Kunden, Mitarbeitenden, die Eigentümer und die Gesellschaft bzw. was wollen wir leisten? ▶ Wie wollen wir am Markt gesehen werden?
b) die Vision	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wo stehen wir in der Zukunft? ▶ Was wollen wir erreichen? ▶ Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnen uns in Zukunft aus?
c) Grundsätze und Leitlinien (Betriebskultur und Werte)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Was prägt unser tägliches Handeln? ▶ Wie gehen wir miteinander um? ▶ Wie gehen wir mit Partnern und der Umwelt um?



ARBEITSHILFE 05

Beispiel eines Unternehmensleitbildes

Unser Unternehmenszweck (Mission): Wer wir sind und was wir tun.

Wir sind ein innovatives, qualifiziertes Friseurunternehmen, das seit 1985 seine Kunden mit fachlichem Know-how in stilvollen Räumlichkeiten begeistert. Zufriedene Kunden und Auszeichnungen, wie das „4 Sterne“ Qualitätssiegel und „Familienfreundliches Unternehmen“ zeigen dies.

Unser Team besteht aus langjährigen Mitarbeitern jeden Alters. Es setzt sich aus Meisterinnen, Friseurinnen, einer Farbspezialistin, der Rezeptionistin und Auszubildenden zusammen.

Nur gemeinsam sind wir stark!

Das gute Betriebsklima wird von unseren Kunden immer wieder gelobt, was die Aktion „Ich liebe meinen Friseur, weil ...“ deutlich bestätigt hat. www.trend-21.de

Zu unseren räumlichen Besonderheiten zählt unter anderem: eine Beauty-Lounge und eine Entspannungsoase mit gemütlicher Sonnenterrasse. In der ersten Etage genießen unsere männlichen Kunden ihr neues Styling in einem auf sie abgestimmten Ambiente.

Wir sind Friseure, die mit Begeisterung, fachlicher Kompetenz und Kreativität ihr Handwerk ausführen. Fortbildungen und regelmäßige Übungsabende zur Weiterbildung sind feste Bestandteile unserer Arbeit und tragen dazu bei, dass wir zu den besten Frisuren der Branche gehören.



Es gibt viele Gründe, warum wir unseren Beruf so lieben:

Jede positive Veränderung fängt im und auf dem Kopf an. Unsere Kunden stehen deshalb im Mittelpunkt! Dies bedeutet für uns

- ▶ Ihre Individualität zu entdecken: Durch eine kompetente Beratung.
- ▶ Ihren ganzheitlichen Look zu etwas Besonderem machen: Mit einem erstklassigen Haarschnitt und einem exzellenten, brillanten Farbergebnis.
- ▶ Ihnen Trend- und Lebensgefühl zu vermitteln: Mit gesundem, gepflegtem Haar, exklusivem Styling und abgerundet mit einem typgerechten Make-up.
- ▶ Unser Beruf vereint für uns Handwerk und Kunst: Wir kreieren unseren Kunden festliche Frisuren und Make-ups zu jedem Anlass.

Zu uns kommen Menschen, die wissen, dass der Gang zum Friseur ein Stück Lebensqualität ist, die ihre Wirkung und auch ihren Preis hat.

Unsere Vision: Wo wir langfristig hin wollen.

Wir fördern die persönliche Ausstrahlung unserer Kunden mit unserer Beratung, Kreativität und fachlichem Know-how.

Die Visitenkarte unseres Salons ist ein außergewöhnliches Ambiente sowie freundliche, qualifizierte und trendorientierte Mitarbeiter! Wir beschäftigen ausschließlich motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Diesen bieten wir sichere Arbeitsplätze, soziales Engagement und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Kenzeichnend für unsere Zusammenarbeit sind:

- ▶ Wir geben uns mit dem Erreichten nicht zufrieden, sondern streben Verbesserungen und Neuerungen an und setzen sie um.
- ▶ Mit Kritik gehen wir konstruktiv um.

Unser Betrieb zeichnet sich durch begeisterte Kunden, eine langjährige Kundenbindung, verschiedene anlassbezogene Aktionen mit besonderen Extras sowie wirtschaftliche Stabilität aus. Wir unterstützen die Forderung nach Mindestlöhnen.

Unsere Grundsätze bzw. Leitlinien:

Was für uns selbstverständlich ist. Unsere Betriebskultur. Unsere Werte.

- ▶ „Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden!“
- ▶ „Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun!“

Deshalb verpflichtet sich Jede und Jeder:

- ▶ die Kunden und ihre Wünsche wahrzunehmen und kundenorientiert zu arbeiten,
- ▶ Verantwortung für die Zufriedenheit unserer Kunden zu übernehmen,
- ▶ zu gegenseitiger Wertschätzung und gegenseitigem Respekt,
- ▶ zu einem fairen, ehrlichen und familiären Betriebsklima beizutragen,
- ▶ auf ein gepflegtes und typgerechtes Erscheinungsbild zu achten,
- ▶ an den regelmäßigen Teambesprechungen und Weiterbildungsmaßnahmen (insb. den Übungsabenden) mit Begeisterung teilzunehmen,
- ▶ Standards einzuhalten,
- ▶ für sein Tun und Nicht-Tun Verantwortung zu übernehmen,
- ▶ eine positive Vorbildfunktion zu übernehmen,
- ▶ stets den aufgestellten Regeln Folge zu leisten – auch in Abwesenheit der Chefin, mit Arbeitsmaterialien und Waren kostenorientiert umzugehen,
- ▶ zur Nachhaltigkeit beim Umgang mit Energie und Produkten,
- ▶ den Arbeitsaufwand an das Preis-Leistungs-Verhältnis anzupassen sowie
- ▶ die Haut- und Hygienevorschriften zu beachten.

Ja! Ich finde unser Unternehmensleitbild gut und verpflichte mich durch meine Unterschrift zur Einhaltung unserer Grundsätze bzw. Leitlinien.

Name, Ort, Datum



ARBEITSHILFE 06

Kompetenzmatrix

Was ist eine Kompetenzmatrix?

Eine Kompetenzmatrix listet auf, welche Kompetenzen in einem Betrieb gebraucht werden bzw. über welche Kompetenzen die Beschäftigten derzeit verfügen. Eine einfache Form der Kompetenzmatrix finden Sie auf der Rückseite dieser Arbeitshilfe. Dort können Sie in der linken Spalte die erforderlichen Kompetenzen eintragen. Im rechten Teil können Sie eintragen, welche Kompetenzen der oder die einzelne Beschäftigte haben sollte. Auf einer Kopie der Kompetenzmatrix können Sie für alle Beschäftigten bewerten, inwieweit die Kompetenzen bereits vorhanden sind.

Kompetenzmatrix zur strategischen Personalplanung

In einer Kompetenzmatrix können nicht nur die derzeit erforderlichen Kompetenzen oder die vorhandenen Kompetenzen jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters eingetragen werden. Ausgehend von Ihrer strategischen Betriebsführung (Wie Ihr Betrieb beispielsweise in fünf Jahren aufgestellt sein soll) können Sie das Instrument Kompetenzmatrix auch für eine strategische, vorausschauende Entwicklung der Kompetenzen Ihrer Beschäftigten nutzen. Dazu werden in der Matrix in der linken Spalte die aktuell erforder-

lichen Kompetenzen um die zukünftig erforderlichen Kompetenzen ergänzt. In einer neuen Einschätzung wird für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter vermerkt, ob und in welchem Maße sie oder er künftig über die dann erforderlichen Kompetenzen verfügen soll. Dies sollten nicht nur die Unternehmerin bzw. der Unternehmer und ggf. seine Führungskräfte tun. Die Handwerksberater, die das Instrument Kompetenzmatrix gemeinsam mit Handwerksbetrieben entwickelt und erfolgreich erprobt haben, empfehlen, dass auch jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter selbst diese Einschätzung vornimmt. Aus der Gegenüberstellung dieser Einschätzungen können Sie dann in einem speziellen Mitarbeitergespräch (Personalentwicklungsgespräch) konkrete Qualifizierungsmaßnahmen ableiten und vereinbaren.

Wie Sie eine solche Kompetenzmatrix erstellen, erfahren Sie beim Projekt www.innodeal.de unter [www.innodeal.de](#) ► Arbeitshilfen (Downloads) ► Bereiche Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben und Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben.

Dort finden Sie auch viele hilfreiche Vorlagen, die Sie direkt in Excel ausfüllen können, beispielsweise für die Selbsteinschätzung der Beschäftigten.

Firmenname: _____	KOMPETENZMATRIX Kompetenzen (inkl. der für die Arbeit wichtigen Verhaltensweisen)					
Kompetenzen	Name MA 1: _____	Name MA 2: _____	Name MA 3: _____	Name MA 4: _____	Name MA 5: _____	Name MA 6: _____
a) Beherrschen der Tätigkeiten vor Ort (z. B. Verlegen von Mosaikfliesen)	Bewertung: 2 = selbstständig 1 = mit Hilfestellung 0 = gar nicht – = nicht zutreffend/nicht bewertbar					
b) Beherrschen organisatorischer Aufgaben (z. B. Materialbedarf ermitteln)	Bewertung: 2 = selbstständig 1 = mit Hilfestellung 0 = gar nicht – = nicht zutreffend/nicht bewertbar					
c) Beherrschen dispositiver Tätigkeiten (z. B. Arbeitsvorbereitung)	Bewertung: 2 = selbstständig 1 = mit Hilfestellung 0 = gar nicht – = nicht zutreffend/nicht bewertbar					
d) Zusatzqualifikationen (z. B. Staplerschein)	Bewertung: 1 = vorhanden 0 = nicht vorhanden – = nicht erforderlich					
e) Besondere Kenntnisse (z. B. Maschinenwartung)	Bewertung: 2 = selbstständig 1 = mit Hilfestellung 0 = gar nicht – = nicht zutreffend/nicht bewertbar					
Für die Arbeit wichtige Eigenschaften und Verhaltensweisen (z. B. Zuverlässigkeit)	Bewertung: 1 = sehr gut 2 = gut 3 = zu verbessern 4 = dringend zu verbessern – = nicht bewertbar					



ARBEITSHILFE 07

Altersstrukturanalyse leicht gemacht

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

Kennen Sie die Altersverteilung in Ihrer Organisation? Wissen Sie, wie sie sich in den nächsten zehn Jahren entwickeln wird? In welchen Bereichen besteht besonderer Handlungsbedarf? Nur Organisationen, die diese Fragen beantworten können, können rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Ziel ist, mithilfe einer weitsichtigen Personalpolitik eine „gesunde Altersmischung“ in einer Organisation zu erreichen – aber: Jeder Betrieb ist anders!

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

- ▶ Zunächst legen Sie fest, auf welche Bereiche die Altersstrukturanalyse angewendet werden soll: die ganze Organisation, einzelne Standorte oder Abteilungen?
- ▶ Im ersten Schritt wird nun die Altersstruktur der Belegschaft entweder anhand der Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahrgang oder zuvor definierter Altersgruppen erfasst.

- ▶ Das Ergebnis zeigt Ihnen, welche Altersklassen in Ihrer Organisation grundsätzlich überwiegen und welche schwächer vertreten sind.

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

- ▶ zu erwartende bzw. bekannte Zu- und Abgänge in verschiedenen Altersklassen,
- ▶ das voraussichtliche Verrentungsalter der älteren Beschäftigten,
- ▶ das Ausbildungsniveau der Beschäftigten in den verschiedenen Altersgruppen.

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

Tipp: Eine Übersicht verfügbarer Instrumente zur Altersstrukturanalyse bietet INQA unter www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Diversity/Demografie/altersstrukturanalysen.html.



ARBEITSHILFE 08

SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen

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

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

► S = spezifisch

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

► M = messbar

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

► A = attraktiv

Die Ziele sollten Sie so formulieren, dass sie für Ihre Beschäftigten anspruchsvoll und herausfordernd sind, dabei aber akzeptabel und durch die Mitarbeitenden aktiv beeinflussbar.

► R = realistisch

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

► T = terminiert

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



ARBEITSHILFE 09

Systematisches Problemlösen

1. Analyse des Problems

Jede systematische Problemlösung beginnt mit der Analyse des Problems. Hier werden mögliche Ursachen des Problems diskutiert. Außerdem schafft die Analyse die Basis für die Ableitung von Zielen und Lösungsmöglichkeiten.

In diesem Schritt geht es um Fragen wie:

- ▶ Wann tritt das Problem auf?
- ▶ Was passiert genau?
- ▶ Wer ist beteiligt?
- ▶ Warum tritt es auf?

2. Veränderungswunsch festlegen

Im Folgenden wird ein Veränderungswunsch festgelegt. Dabei wird auf die in Punkt 1 genannten Ursachen Bezug genommen. Obwohl Probleme oft durch mehrere Faktoren verursacht werden, ist es sinnvoll, sich eine Ursache auszuwählen, um einen konkreten Veränderungswunsch zu formulieren. Dabei ist wichtig, dass ein Veränderungswunsch formuliert wird, der direkt von der Person beeinflusst werden kann.

3. Lösungswege sammeln

Für den festgelegten Veränderungswunsch werden anschließend Lösungswege gesammelt.

Hierbei ist es wichtig, dass sich die Lösungswege tatsächlich auf den ausgewählten Veränderungswunsch beziehen und nicht auf an-

dere Lösungswege ausgewichen wird. Hierbei geht es um die Frage: Auf welche Art und Weise könnten die Veränderungen erreicht werden?

4. Lösungsweg(e) auswählen

Im folgenden Schritt werden die gesammelten Lösungswege bewertet (Wie realistisch sind sie? Wie umsetzbar sind sie?) und ein oder mehrere Lösungswege ausgewählt, die umgesetzt werden sollen.

5. Handlungsplan erstellen

Anschließend wird ein Handlungsplan erstellt, in dem konkrete Schritte zur Problemlösung festgelegt werden. Es wird vereinbart, was zu erledigen ist, wer dies erledigt und wann dies geschehen soll. Wichtig ist, dass alle Beteiligten den beschlossenen Maßnahmen zustimmen und ihre Umsetzung unterstützen. Weiterhin wird festgelegt, wann die Erfolgskontrolle erfolgt.

6. Lösungsweg umsetzen

Der geplante Lösungsweg wird umgesetzt.

7. Erfolgskontrolle

Es wird überprüft, ob der Lösungsweg umgesetzt wurde und erfolgreich war.

Quelle: Busch, Cao, Clasen et al. 2014

HANDLUNGSPLAN

Nr.	Was?	Wer?	Wann?	Erfolgskontrolle
1				
2				
3				
4				
5				
6				



ARBEITSHILFE 10

Ablauf einer Konfliktlösung

1. Wurzeln des Konflikts ausfindig machen

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

2. Bin ich selbst Teil des Konflikts?

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

3. Keine Lösung aufdrücken

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

4. Gefühle im Spiel

Sie sollten anerkennen, dass es zum Teil heftige Gefühle bei den Konfliktparteien gibt, und diese zulassen. Versuchen Sie bei der Vermittlung, zwischen Beziehungs- und Sachebene zu trennen. Eine Visualisierung der Konfliktpunkte auf Flipcharts kann dabei hilfreich sein.

5. Umformulieren hilft

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

6. Neutralität bewahren

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

7. Win-win-Situation

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

8. Am Ende steht die Vereinbarung

Am Ende eines erfolgreichen Konfliktgesprächs sollten Sie immer eine Vereinbarung treffen, wie die Konfliktparteien wieder miteinander arbeiten können. Wichtig ist, dass Sie die getroffenen Vereinbarungen später auch in ihrer Realisierung überprüfen. Also unbedingt noch einen Termin zur Nachbetrachtung vereinbaren.





ARBEITSHILFE 11

Konfliktmanagement durch gewaltfreie Kommunikation

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

Nach Rosenberg beruht das Grundmodell auf vier Schritten:

1. Beobachtung

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

2. Gefühl

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

3. Bedürfnis

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

4. Bitte

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

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



ARBEITSHILFE 12

Ideenblatt für Beschäftigte

Ideenblatt _____ (Name des Betriebs)

Was können wir im Betrieb besser machen? Wie wäre der Arbeitsalltag für euch leichter? Was müsste dringend mal gemacht werden? Wie können wir Arbeitsabläufe oder den Zusammenhalt im Team verbessern?

Tragt eure Ideen ein und gebt sie hier ab/werft sie hier ein: _____

Name, Datum _____

Meine Idee:

Was soll's bringen?

Was brauche ich dafür?

Was ich sonst noch sagen will:



ARBEITSHILFE 13

Tabelle zum Ideenblatt

Tragen Sie in diese Tabelle alle Ideen ein, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern per Ideenblatt eingereicht wurden. So behalten Sie den Überblick und können bei Teambesprechungen die Ideen gemeinsam durchgehen.

AUSFÜLLBEISPIEL

Name/Datum	Idee	Was bringt's?	Was muss getan werden?	Was kostet es?	Was spart es?	Machen wir? Falls ja, wann? Falls nein, warum nicht?
Udo, Maria 10.08.2016	Lager umgestalten	Besserer Überblick, schnellere Abwicklung	Udo und Maria bräuch- ten einen Tag, an dem sie sich nur darum kümmern	Einen Arbeitstag von zwei Mitarbeitern	Zeit, Nerven	Ja, am Dienstag kommender Woche

IDEEN DER BESCHÄFTIGTEN:

Name/Datum	Idee	Was bringt's?	Was muss getan werden?	Was kostet es?	Was spart es?	Machen wir? Falls ja, wann? Falls nein, warum nicht?



ARBEITSHILFE 14

SCHULUNGSPLAN

Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen	Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe	Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen			
Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildung <ul style="list-style-type: none"> • aufgrund betrieblicher Probleme • aufgrund mittel- und langfristiger Strategien 	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	

Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen					Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen sichern		Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle	
Referentinnen/Referenten	Räumlichkeiten	Zeiten	Kosten	Individuell	Arbeitsumgebung			



ARBEITSHILFE 15

Wenn Beschäftigte psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

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

Im Gespräch mit Ihrer bzw. Ihrem Beschäftigten sollten Sie eine freundlich interessierte Haltung einnehmen. Lassen Sie sich nicht zu einer medizinischen „Hobby-Diagnose“ verleiten und interpretieren Sie den Zustand nicht. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter, die oder der mit einer oder einem Mitarbeitenden auf Augenhöhe spricht.

Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob die Beschäftigte oder den Beschäftigten wirklich etwas belastet. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre Unterstützung an.

So könnte ein Gesprächsverlauf aussehen:

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



ARBEITSHILFE 16

Tipps zur Gesprächsführung

1. „Ich sehe gerade ...“

(= Auffälligkeiten schildern), z. B.: „Sie sind so blass. Das kenne ich gar nicht von Ihnen.“ „Seit einiger Zeit passieren Ihnen Flüchtigkeitsfehler – das ist neu!“

2. „Was ist los?“

Falls die oder der Mitarbeitende antwortet: „Nix, wieso?!“, in Ordnung!

„Ich mache mir Sorgen und möchte Sie unterstützen.“

Falls die oder der Mitarbeitende das Angebot ablehnt, weiter mit Punkt 4.

3. „Was brauchen Sie?“

4. „Falls noch etwas sein sollte: Ich bin ansprechbar.“



ARBEITSHILFE 17

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören – so funktioniert's:

- ▶ **dem Gesprächspartner die volle Aufmerksamkeit schenken**
Blickkontakt
- ▶ **Interesse zum Ausdruck bringen**
Kopfnicken, Bestätigungslaute
- ▶ **Gesagtes in eigenen Worten zusammenfassen (schafft Klarheit)**
„Sie meinen also ...“
- ▶ **wahrgenommene oder vermutete Gefühle widerspiegeln**
„es ärgert/verzweifelt Sie sehr, dass ...“
- ▶ **Richtigkeit des Verstandenen überprüfen**
„Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“
- ▶ **bei Unklarheiten nachfragen**

Aktives Zuhören bedeutet

- ▶ zu hören, was der Gesprächspartner sagt,
- ▶ zu überprüfen, ob man seine Aussage richtig verstanden hat,
- ▶ sich so zu verhalten, dass der Gesprächspartner gerne weiterredet.



ARBEITSHILFE 18

So loben Sie richtig: fünf Regeln

1. Nur aufrichtiges Lob zählt

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

2. Nicht halbherzig loben

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

3. Nicht nur die Ergebnisse loben

Es ist kontraproduktiv, wenn immer nur diejenigen Mitarbeitenden Lob erhalten, deren Leistung herausragend und offensichtlich ist. Wichtig ist, auch die Beschäftigten mitzunehmen, deren Ergebnisse nicht hervorstechen, die jedoch besonders gut im Team gearbeitet haben oder die vielleicht eine originellere oder innovativere Arbeitsweise hatten. Auch ein gelungener Prozess kann lobenswert sein!

4. Kein Mittelmaß loben

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

5. Lob gezielt verteilen

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



ARBEITSHILFE 19

So kritisieren Sie richtig

In jedem Arbeitsleben passieren Fehler und die wenigsten Menschen hören gerne, dass etwas schiefgelaufen ist. Genauso ungern formulieren Führungskräfte Kritik und vermeiden oft die direkte Ansprache, um Mitarbeitende nicht zu kränken. Kritik zu formulieren und anzunehmen ist eine große Herausforderung für beide Seiten – richtig verpackt kann das Feedback jedoch für alle Beteiligten sehr wertvoll sein. Wenn Sie folgende Hinweise beachten, haben Sie die besten Voraussetzungen, dass Ihre Rückmeldung ankommt:

Ehrlich währt am längsten

Bleiben Sie sich treu. Kritik, ob positiv oder negativ, sollte zu Ihnen passen: Wenn Sie jemand sind, der auch mal aufbrausend ist, dann kennen Ihre Beschäftigten das von Ihnen und können es in der Regel einordnen. Wichtig ist, dass Sie Ihrem Ärger nicht nur Luft machen, sondern sich danach beruhigen und gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

Nicht zwischen Tür und Angel

Während ein Lob dadurch verstärkt wird, dass Kolleginnen und Kollegen es mitbekommen, sieht das bei einer kritischen Rückmeldung ganz anders aus. Reagieren Sie also nur im Notfall direkt auf ein Fehlverhalten. Sind Sie noch wütend auf den Mitarbeiter und hätten eigentlich Lust, ihn anzubrüllen? Dann ist das der falsche Zeitpunkt, um ein nachhaltiges Feedback zu platzieren. Ist Ihnen der Kragen geplatzt, dann ist es wichtig, die Situation an anderer Stelle und in Ruhe zu besprechen. Nehmen Sie sich die Zeit zu erklären, was Sie geärgert hat und geben Sie der oder dem Beschäftigten die Möglichkeit, die eigenen Beweggründe zu schildern. Am besten vereinbaren Sie einen Termin, auf den sich auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter vorbereiten kann.

Sachlich, eindeutig, wertschätzend

Eine gute Vorbereitung ist unabdingbar. Ziel des Gesprächs sollte sein, dass Sie Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter mitteilen, dass sie mit ei-

nem Verhalten oder einer Leistung unzufrieden waren und wie sie es sich anders wünschen. Versuchen Sie Ihren Punkt sachlich zu formulieren. „Du bist immer so unfreundlich zu den Kunden“ wird eher als Angriff verstanden als „Ich weiß, dass dieser Kunde schwierig ist. Trotzdem ist es für den Ruf der Firma wichtig, dass wir uns freundlich und zuvorkommend verhalten. Ich versuche in solchen Situationen immer erst mal tief durchzuatmen und gleich doppelt freundlich zu sein. Das nimmt denen meistens den Wind aus den Segeln.“ Wichtig ist auch, dass Sie Ihre Erwartung eindeutig formulieren: „Ich muss sicher sein können, dass du beim Kunden sachlich bleibst, sonst kann ich dich nicht mehr alleine losschicken.“

Woran lag's?

Versuchen Sie im Gespräch die Gründe für den Fehler aufzufindig zu machen: Ist es ein Problem der Arbeitsorganisation oder liegt es an der Ausstattung? Ist es ein Problem der persönlichen Qualifikation oder der aktuellen Belastungssituation – vielleicht auch durch familiäre Belange? Bieten Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter im Rahmen Ihrer Möglichkeiten Unterstützung an.

Wiederholen statt argumentieren

Treten Fehler häufiger auf, ist es wichtig, zügig zu handeln. Bitten Sie die oder den Beschäftigten erneut zu einem Gespräch und machen Sie die Konsequenzen transparent, die eine Wiederholung des Fehlers für die Firma und für die beschäftigte Person hat. Stoßen Sie auf Sturheit oder haben Sie den Eindruck, dass sich jemand nur herausreden und den Fehler kleinreden will, wiederholen Sie freundlich, aber bestimmt Ihre Aussage: „Ich möchte nicht, dass das noch einmal vorkommt“ und lassen Sie sich nicht in eine Diskussion verstricken. Es kann vorkommen, dass Sie den Satz zwei- bis dreimal wiederholen müssen, bis Ihr Gegenüber merkt, dass es Ihnen ernst ist. Setzen Sie angedrohte Konsequenzen zügig um, um als Chef oder Chefin glaubwürdig zu bleiben.



ARBEITSHILFE 20

Selbstbeobachtungsbogen Stress

Nutzen Sie die Tabelle auf der Rückseite, um sich für einige Zeit – beispielsweise eine Woche lang – im Arbeitsalltag selbst zu beobachten. So finden Sie heraus, was Sie stresst und belastet, und Sie können gezielt überlegen, wie Sie auf ähnliche Situationen in Zukunft reagieren wollen.

SELBSTBEOBACHTUNGSBOGEN

Was hat mich in den letzten zwei Stunden gestresst?	Wie hat mein Körper in dieser Situation reagiert?	Wie habe ich mich gefühlt?	Wie habe ich mich verhalten?	Was habe ich gedacht?	Was muss getan werden?



ARBEITSHILFE 21

Tipps für gesunde Ernährung bei der Arbeit

- ▶ **Lassen Sie keine Mahlzeit aus! Mit einem gesunden Frühstück versorgen Sie Ihren Körper mit der Energie für den neuen Tag.** Viele Menschen lassen während des Arbeitstages eine Mahlzeit aus. Aus ganz unterschiedlichen Gründen. Oft allein wegen des Zeitdrucks. Glauben Sie nicht, dass Sie wirklich Zeit sparen und Sie die Arbeit schneller erledigen können, wenn Sie auf regelmäßige Mahlzeiten verzichten. Denn wenn Sie während des Nachmittags nicht genug „Treibstoff“ haben, wird es Ihnen schwerfallen, Ihre Leistung abzurufen – und Sie brauchen länger für die einzelnen Aufgaben.

Was Sie ändern können: Nehmen Sie sich Zeit fürs Frühstück und essen Sie regelmäßig etwas zur Mittagszeit.

- ▶ **Trinken Sie reichlich Wasser!** Ihr Körper besteht zu über 60 Prozent aus Wasser, Durst ist nur das erste Zeichen einer Dehydrierung (Flüssigkeitsmangel). Wer zu wenig trinkt, spürt auch andere Symptome, die sich negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken können. Dazu gehören: Kopfschmerzen – Müdigkeit und Gereiztheit – mangelnde Konzentration – gedankliche Unordnung.

Was Sie ändern können: Nehmen Sie sich vor, während des Arbeitstages mindestens 1,5 Liter Wasser zu trinken!

- ▶ **Achten Sie auf eine ausgeglichene Energiebilanz und verhindern Sie so Stimmungsschwankungen!** Hohe Zuckeranteile in der Nahrung führen zu Schwankungen im Blutzuckerspiegel, wodurch der Energiehaushalt und die Stimmungen negativ beeinflusst werden. Nach einem kurzen „Energiehoch“ folgt nämlich ein „Energieloch“ und der Körper fühlt sich müde und schlapp.

Was Sie ändern können: Lassen Sie sich nicht durch Kekse im Besprechungszimmer oder durch Naschereien in Versuchung bringen, die im Büro herumgereicht werden. Greifen Sie lieber zu Obst- und Gemüsehäppchen.

- ▶ **Tun Sie etwas für Ihre Verdauung:** Damit der Körper Nährstoffe auch aufnehmen kann, muss er die Mahlzeiten gut verdauen. Das geht deutlich leichter, wenn Sie sich nach dem Essen für einige Minuten ein wenig bewegen. Dadurch bekommen Sie auch den Kopf kurz frei von den Belastungen der Arbeit und gewinnen Energie für den Rest des Tages.

Was Sie ändern können: Besser als nach dem Essen herumsitzen ist es, sich etwas zu bewegen und Ihrem Verdauungssystem buchstäblich mehr Raum zu geben, damit die Speisen problemlos ihren Weg durch den Körper finden.

- ▶ **Ernähren Sie sich ausgewogen:** Stärkereiche Mahlzeiten verhindern Schwankungen im Energiehaushalt und in Ihrer Konzentrationsfähigkeit. Vollkorngetreide ist wegen seines Gehalts an Pflanzenfasern und Nährstoffen für eine leistungsfördernde Ernährung besonders gut geeignet: Es wird langsam verdaut und versorgt unseren Körper so über längere Zeit gleichmäßig mit Energie.

Was Sie ändern können: Machen Sie es sich nicht zu einfach und essen das, was gerade verfügbar ist – denn das sind zu oft industriell verarbeitete Nahrungsmittel. Planen Sie stattdessen Ihre Mahlzeiten und setzen Sie auf stärkehaltige Lebensmittel wie Brot, Reis, Kartoffeln oder Nudeln; und greifen Sie zu Vollkornprodukten, wann immer Sie die Wahl haben.



ARBEITSHILFE 22

Das Schnell-Entspannen-Programm

- ▶ Lernen Sie, bewusst zu atmen: Atmen Sie tief ein, halten Sie die Luft an, dann sagen Sie sich „Jetzt los“, und atmen tief aus. Atmen Sie so einige Zeit natürlich weiter und machen Sie sich jedes Ausatmen bewusst.
- ▶ Wechseln Sie bei einzelnen Muskelgruppen gezielt zwischen Anspannung und Entspannung. Spannen Sie zum Beispiel Ihre Handmuskeln an, halten Sie einen Moment die Anspannung und lassen Sie dann locker. Machen Sie das Gleiche mit den Muskeln am Fuß oder am Bauch. Versuchen Sie, während der Entspannungsphase alle Spannungen aus dem Körper „abfließen“ zu lassen.
- ▶ Lockern Sie Ihre Schultern, lassen Sie sie nach unten fallen.
- ▶ Setzen Sie diese (oder Ihre persönliche) Entspannungstechnik bewusst vor oder bei herausfordernden und belastenden Situationen ein. Sie werden schnell spüren, wie gut Ihnen das tut.

Tipps für Zufriedenheit und höchste Konzentration

- ▶ Ohne Entspannung geht's nicht, und die meisten von uns haben ganz persönliche Entspannungstechniken entwickelt, die ihnen helfen, zur Ruhe zu kommen und sich gut zu fühlen. Entspannung kann Energie frei setzen, Ängste abbauen, Gereiztheit verhindern und sogar Schmerzen verringern, die durch Verspannungen entstehen. Dazu gehören z.B. Nackenschmerzen, Rückenschmerzen, Kopfschmerzen – muskuläre Probleme, die mitunter auch durch die Arbeit ausgelöst werden. Nur wer sich entspannen kann, kann sich auf den Punkt konzentrieren, fühlt sich besser und kann besser mit Schwierigkeiten umgehen.



ARBEITSHILFE 23

Gesprächsleitfaden bei riskantem Alkoholkonsum und Suchtgefahr

1. Rahmenbedingungen

- ▶ Abgeschlossenen Besprechungsraum organisieren
- ▶ Informationen zum Hilfe- und Beratungsangebot sammeln
- ▶ Ausreichend Zeit einplanen
- ▶ Grundregeln der Gesprächsführung – wenn nötig – aktualisieren

2. Gesprächsvorbereitung

- ▶ Fakten/beobachtete Auffälligkeiten im Hinblick auf Arbeitsleistung, Sozialverhalten sowie Anwesenheit konkret zusammentragen
- ▶ Prüfen, inwieweit Zusammenhang mit riskantem Alkoholkonsum besteht
- ▶ Schriftlichen Gesprächsleitfaden anlegen (Persönliches Ziel, Erwartung zu Verhaltensänderung, Folgetermin, Ansprechpersonen)
- ▶ Rollenverteilung klären: angenehme, aber sachliche Gesprächsatmosphäre herstellen
- ▶ Störungsquellen wie Telefon ausschalten bzw. umleiten

3. Eingangskontakt

- ▶ freundlich mit Namen begrüßen, Platz anbieten und kurz das Gespräch einleiten
- ▶ Vertraulichkeit zusichern
- ▶ Aufklärung darüber, was schriftlich fixiert wird und wer ggf. Kenntnis vom Gespräch erhält
- ▶ Zeitrahmen festlegen
- ▶ Anlass, Art und Ziel des Gesprächs klären (Fürsorge- oder Interventionsgespräch, ggf. Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“ aushändigen)
- ▶ Gemeinsames Interesse herausstellen

4. Problemerkörterung

- ▶ Auffälliges Verhalten sachlich und konkret benennen (auf Arbeitsaspekt beschränken)
- ▶ Im Interventionsgespräch: Zusammenhang zwischen Auffälligkeiten und riskantem Konsum herstellen
- ▶ Sorge um die Person und die weitere Entwicklung ausdrücken
- ▶ Betroffenen Mitarbeiter Gelegenheit geben, Stellung zu beziehen
- ▶ Ggf. nachfragen, aber Diskussion und Ablenkung vom Thema vermeiden

5. Hilfeangebot unterbreiten

- ▶ Unterstützung anbieten, um Veränderung der Situation herbeizuführen, ggf. mit Hilfe weiterer Personen
- ▶ Konkrete interne oder externe Beratungsangebote vorschlagen
- ▶ Hinweis darauf, dass Person selbst darüber entscheidet, ob sie diese Angebote annimmt

6. Erwartung an zukünftiges Verhalten und Vereinbarungen

- ▶ Mitarbeiterverantwortung betonen und Erwartungen an künftiges Arbeits- und Sozialverhalten konkret äußern
- ▶ Konkrete Zielvereinbarung und weitere Schritte bestimmen
- ▶ Ggf. weitere Konsequenzen verdeutlichen, wenn keine Änderung erfolgt und Auswirkungen des Fehlverhaltens auf Unternehmensinteressen betonen
- ▶ Termin für Rückmeldegespräch vereinbaren

7. Gesprächsbeendigung und Nachbereitung

- ▶ Positive Erwartung äußern
- ▶ Bei Interventionsgespräch: Protokollnotiz aushändigen und ggf. abzeichnen lassen
- ▶ Gesprächsablauf reflektieren und Schlussfolgerungen ziehen

Quelle: BARMER GEK/DHS 2014



ARBEITSHILFE 24

Psychische Belastung erkennen und reduzieren – gesetzliche Anforderungen erfüllen

Wie Sie diese Arbeitshilfe nutzen können

Der Gesetzgeber verlangt von allen Unternehmen, dass sie die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung durchführen und dokumentieren. Mit dem Ausfüllen der folgenden Checkliste haben Sie diese Forderung erfüllt. Damit Sie die Tabelle richtig nutzen können, finden Sie im Folgenden ein paar Hinweise zum Ausfüllen sowie eine Beispiel-Checkliste, in der wir für jeden Bereich mögliche Beispiele ergänzt haben. Letztlich ist jedoch jede Gefährdungsbeurteilung so individuell wie jeder Betrieb.

Arbeitsbereiche festlegen

Zunächst legen Sie die Arbeitsbereiche fest, für die Sie die Gefährdungsbeurteilung durchführen. Arbeitsbereiche mit ähnlichen Belastungen können in einer Tabelle zusammengefasst werden. Für Bereiche, die sich in der Tätigkeit sowie der Ausprägung psychischer Belastung unterscheiden, sollten Sie eine eigene Tabelle anlegen. Grundsätzlich sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung alle Arbeitsbereiche betrachten. Denn ob es in einem Bereich relevante psychische Belastungen gibt und wie Sie diese beseitigen bzw. reduzieren können, wissen Sie erst nach der Betrachtung und Bewertung.

Ausprägungen notieren

Sie haben kritische Ausprägungen für die psychische Gesundheit bei einer Tätigkeit oder innerhalb eines Arbeitsbereichs festgestellt? Notieren Sie diese Aspekte stichpunktartig in der dafür vorgesehenen Spalte. Beispiele für mögliche kritische Ausprägungen finden Sie in der folgenden

Beispiel-Checkliste sowie in der GDA-Broschüre „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ und beim Deutschen Handwerksinstitut (DHI).

Maßnahmen planen

Notieren Sie in dieser Spalte Maßnahmen, um die erfassten kritischen Ausprägungen zu beseitigen oder zumindest zu reduzieren. Ein Beispiel: Wenn die kritische Ausprägung unter 2.1 Arbeitszeit „zu viele Überstunden“ lautet, kann die Maßnahme „Notfallplan für Auftragsänderungen“ oder „Regelungen zum Ausgleich von Überstunden“ lauten. Versehen Sie Maßnahmen immer mit Zuständigkeiten und einem Zeitplan.

Überprüfung festlegen

Legen Sie fest, wann die geplanten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft wurden und wer die Überprüfung durchgeführt hat. Dazu genügt ein kurzer Vermerk wie „Überprüfung 02/2017 durch Unternehmensleitung erfolgt“. Halten Sie in dieser Spalte auch das Ergebnis der Überprüfung fest: Waren die durchgeführten Maßnahmen erfolgreich? Falls nicht: Welche Maßnahmen könnten stattdessen helfen?

BEISPIEL-CHECKLISTE zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz

I. Bereich Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	Ausprägung	Maßnahmen	Überprüfung
	Notieren Sie hier mögliche kritische Ausprägungen des Arbeitsbereichs.	Notieren Sie hier Maßnahmen, um die kritischen Ausprägungen zu beseitigen, sowie Zuständigkeiten und einen Zeitplan.	Notieren Sie hier, wer die geplanten Maßnahmen wann überprüft hat und tragen Sie das Ergebnis ein.
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: <ul style="list-style-type: none"> • nur vorbereitende oder • nur ausführende oder • nur kontrollierende Handlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitenden mehr bzw. andere Aufgaben übertragen • Mitarbeitende in Planung und Vorbereitung einbinden • Aufgabenwechsel bzw. -rotation vereinbaren • Dienstplan anpassen, fester Tag für Teambesprechungen bis Ende 2016 durch Unternehmensleitung • Maßnahmen 	Überprüfung 02/2017 durch Unternehmensleitung erfolgt. Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt.
II. Bereich Arbeitsorganisation	Ausprägung	Maßnahmen	Überprüfung
2.1 Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • häufig wechselnde oder lange Arbeitszeit • ungünstig gestaltete Schichtarbeit bzw. Nacharbeit • viele Überstunden • Pausenzeiten werden nicht eingehalten • Arbeit auf „Abruf“ 	<ul style="list-style-type: none"> • bei der Auftrags- bzw. Tagesplanung ausreichende zeitliche Puffer einplanen • Notfallplan für Krankheit, Störungen, Auftragsänderungen erstellen • auf Einhaltung von Pausen und vereinbarten Arbeitszeiten achten • Regelungen zum Ausgleich von Überstunden vereinbaren • Notfallplan durch Teamleitung bis 12/2016 	kontinuierliche Überprüfung durch Teamleitung
III. Bereich Soziale Beziehungen	Ausprägung	Maßnahmen	Überprüfung
3.1 Kolleginnen/Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> • zu starke Abhängigkeit von der Arbeit der Kolleginnen bzw. Kollegen (führt zu Konflikten) • zu wenig Abstimmungsmöglichkeiten <p>Hinweis: Es geht um Konflikte, die in der Arbeit bzw. Arbeitsorganisation begründet sind, nicht um die Persönlichkeiten des Teams.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Teambesprechungen einführen und gemeinsame Regeln für bessere Arbeitsabläufe festlegen • klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche festlegen • Regeln für den Umgang mit Konflikten entwickeln (z. B. Vertrauensperson für Konflikte benennen) • Vertrauensperson bei Konflikten gemeinsam bis 12/2016 mit Team bestimmen 	Überprüfung 02/2017 durch Unternehmensleitung erfolgt. Team-Workshop mit externer Moderation für 03/2017 geplant.
IV. Bereich Arbeitsumgebung	Ausprägung	Maßnahmen	Überprüfung
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Lärmpegel • unzureichende Beleuchtung • Umgang mit Gefahrstoffen wie Haarfärbe- und Reinigungsmitteln 	<ul style="list-style-type: none"> • Anschaffung von neuem und besserem Gehörschutz • Anschaffung neuer Lampen in der Werkstatt • Schulung zum guten und sicheren Umgang mit Chemikalien und verstärkte Kontrolle der Verwendung von Handschuhen • Anschaffungen bis 11/2016, Schulung bis 12/2016 	Überprüfung 02/2017 durch Unternehmensleitung. Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt.
V. Bereich (optional) Neue Arbeitsformen	Ausprägung	Maßnahmen	Überprüfung
Hinweis: Nur auszufüllen, falls kritische Ausprägungen in diesem Bereich bestehen.	<ul style="list-style-type: none"> • räumliche Mobilität • atypische Arbeitsverhältnisse • zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> • Teambesprechung zum Umgang mit Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit und gemeinsames Festlegen von Regelungen • Teambesprechung bis 11/2016 	Besprechung fand am 14.11.2016 statt. Regelungen wurden schriftlich festgehalten.

Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz

In der **Checkliste** finden Sie die relevanten Bereiche der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sowie mögliche psychische Belastungsfaktoren, die sich an den Standards der Gemeinsamen Deutschen Arbeitschutzstrategie (GDA) orientieren. Diese Auswahl ist jedoch nicht abschließend: Je nach Tätigkeit oder den Bedingungen in Ihrem Unternehmen können andere, nicht beschriebene Faktoren hinzukommen. Ebenso kann es sein, dass nur ein Teil der hier genannten Faktoren für Ihren Betrieb relevant ist. Weitere Informationen zur Gefährdungsbeurteilung sowie zu möglichen Anlaufstellen finden Sie in Kapitel 7.

CHECKLISTE Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz Datum der Gefährdungsbeurteilung: _____

Name des Betriebs/Logo: _____

Arbeitsbereich/Tätigkeit(en): _____

Verantwortlich: _____

I. Bereich Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	Ausprägung Welche kritischen Ausprägungen?	Maßnahmen Welche Maßnahmen? Wer? Bis wann?	Überprüfung Wann? Durch wen? Ergebnis?
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe			
1.2 Handlungsspielraum			
1.3 Abwechslung/Monotonie			
1.4 Informationen			
1.5 Verantwortung			
1.6 Qualifikation			
1.7 Emotionale Inanspruchnahme			

CHECKLISTE Teil II + III

II. Bereich Arbeitsorganisation	Ausprägung Welche kritischen Ausprägungen?	Maßnahmen Welche Maßnahmen? Wer? Bis wann?	Überprüfung Wann? Durch wen? Ergebnis?
2.1 Arbeitszeit			
2.2 Arbeitsablauf			
2.3 Kommunikation/Kooperation			

III. Bereich Soziale Beziehungen	Ausprägung Welche kritischen Ausprägungen?	Maßnahmen Welche Maßnahmen? Wer? Bis wann?	Überprüfung Wann? Durch wen? Ergebnis?
3.1 Kolleginnen und Kollegen			
3.2 Vorgesetzte			

CHECKLISTE Teil IV + V

IV. Bereich Arbeitsumgebung	Ausprägung Welche kritischen Ausprägungen?	Maßnahmen Welche Maßnahmen? Wer? Bis wann?	Überprüfung Wann? Durch wen? Ergebnis?
4.1 Physikalische und chemische Faktoren			
4.2 Physische Faktoren			
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung			
4.4 Arbeitsmittel			

V. Bereich (optional) Name Arbeitsformen	Ausprägung Welche kritischen Ausprägungen?	Maßnahmen Welche Maßnahmen? Wer? Bis wann?	Überprüfung Wann? Durch wen? Ergebnis?
Hinweis: Nur ausfüllen, falls kritische Ausprägungen in diesem Bereich bestehen.			

Literaturverzeichnis

- Adolf Würth GmbH (Hrsg.) (2015): *manufactum*. Die Reinhold Würth Handwerks-Studie.
- Auf dem Berge, J. (2016): Suchtmittelmissbrauch – Prävention und Intervention im Betrieb, in: DGUV Forum 6/2016, S. 30–24.
- BARMER GEK/Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e. V. (DHS) (Hrsg.) (2014): *Alkohol am Arbeitsplatz. Eine Praxishilfe für Führungskräfte*.
- BKK Dachverband (2014): *BKK Gesundheitsreport 2014. Gesundheit in Regionen. Zahlen, Daten, Fakten*.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2012): *BAuA aktuell 2/12. Schwerpunkt: Psychische Belastung*.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2013): *Psychische Gesundheit im Betrieb – Arbeitsmedizinische Empfehlung*.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2014): *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013. Unfallverhütungsbericht Arbeit*.
- Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (Hrsg.) (2012): *Hemmende und fördernde Faktoren der betrieblichen Suchtprävention in Klein- und Kleinunternehmen*.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)/Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hrsg.) (2015): *Verkehr in Zahlen 2015/2016*. 44. Jahrgang.
- Busch, C., Roscher, S., Ducki, A. & Kalytta, T. (2009): *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion. Ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual*.
- Busch, C., Cao, P., Clasen, J. & Deci, N. (2014): *Betriebliches Gesundheitsmanagement bei kultureller Vielfalt. Ein Stressmanagement-Programm für Service, Gewerbe und Produktion*. Springer.
- Carayon, P., Haims, M., Hoonakker, P. & Swanson, N. (2006): *Teamwork and musculoskeletal health in the context of work organization in office and computer work? Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7 (1), S. 39–69.
- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015): *Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit*, in: *gesundheitsmonitor 01*.
- Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS)/Barmer GEK (Hrsg.) (2011): *Alkohol am Arbeitsplatz. Eine Praxishilfe für Führungskräfte*.
- Deutsches Handwerksinstitut (DHI) (Hrsg.) (2015): *Checkliste zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz für klein- und mittelständische Betriebe im Handwerk*.
- Dieckhoff, K., Freigang-Bauer, I., Hentrich, J. & Hoffmann, Th. (2005): *Qualität der Arbeit verbessern. Psychische Fehlbelastungen vermeiden*. INQA-Bericht 11.
- Dieckhoff, K. & Hoffmann, Th. (2005): *Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastungen vermeiden*. INQA-Bericht 10.
- Ducki, A. & Kalytta, T. (2006): *Gibt es einen Ressourcenkern? Überlegungen zur Funktionalität von Ressourcen*. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (2/3), S. 30–39.
- Felfe, J. (2009): *Mitarbeiterführung*.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (Hrsg.) (2016): *Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung*, 2. erweiterte Auflage, S. 6.
- GKV-Spitzenverband (2014): *Leitfaden Prävention – Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V*.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2000): *Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen. Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure*.
- Holm, M. & Geray, M. (2012): *Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe*.
- IKK classic (2014): *Gesundheitsbericht 2014 für das Handwerk*.
- Joiko, K., Schmauder, M. & Wolff, G. (2010): *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten*. 5. Auflage.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990): *Healthy works. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*.
- Kuipers, B. (2005): *Team development and team performance. Responsibilities, responsiveness and results: A longitudinal study of teamwork at Volvo Trucks Umeå*.
- Lohmann-Haislah, A. (2012): *Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*.
- Matyssek, A. K. (2010): *Gesund führen – Das Handbuch für schwierige Situationen*.
- Matyssek, A. K. (2011): *Wertschätzung im Betrieb – Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*.
- Münch, E., Walter, U. & Badura, B. (2004): *Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement*.
- Paridon, H., Bindzius, F., Windemuth, D., Hanßen-Pannhausen, R., Boege, K., Schmidt, N. & Bochmann, F. (2004): *Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten*. *iga.Report 5*.
- Paridon, H. (2015): *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg*. IAG-Report.

- Paridon, H. (2016): Psychische Belastung in der Arbeitswelt. Eine Literaturanalyse zu Zusammenhängen mit Gesundheit und Leistung. iga.Report 32.
- Pieper, C. & Schröer, S. (2015): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012. iga.Report 28.
- psyGA (2015a): Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Berlin: INQA-Broschüre.
- psyGA (2015b): Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Beschäftigte. Berlin: INQA-Broschüre.
- psyGA (2015c): Kein Stress mit dem Stress: Selbsteinschätzung für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Berlin: INQA-Broschüre.
- Rau, R., Blum, M. & Mätschke, L.-M. (2015): Risikobereiche für psychische Belastungen. iga.Report 31. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Ritter, A. (2014): Installierung einer Führungsebene auf Bau-/Montagestellen in Form von Auftragsverantwortlichen vor Ort (AvO), in: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. & Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. medialogik 2014.
- Ritter, A. (2015): Beratungskonzept „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovatorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern, in: Osraneck, R. et al. (Hrsg.): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Leitfaden für Berater im Handwerk. medialogik 2015.
- Rixgens, P., Badura, B. & Behr, M. (2008): Sozialkapital und gesundheitliches Wohlbefinden aus der Sicht von Frauen und Männern – Erste Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung in Produktionsbetrieben, in: Badura, B., Schröder, H. & Vetter, C. (Hrsg.) (2004): Fehlzeitenreport 2007. Heidelberg: Springer, S. 159–171.
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2008): Führungsstile als Stressbarrieren. Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern. Zeitschrift für Personalpsychologie, 7 (3), S. 129–140.
- Scherrer, K. (2007): Versöhnung von Struktur und Kultur – die Aktivierung von Führungskräften als notwendige Voraussetzung für betriebliche Gesundheitsförderung, in: K. Rausch (Hrsg.): Organisation gestalten. Band 13 zur wissenschaftlichen Fachtagung für Angewandte Wirtschaftspsychologie. Pabst Science Publishers, S. 508–514.
- Schulz von Thun, F. (2004): Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. 24. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Semmer, N. & Mohr, G. (2001): Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung. Psychologische Rundschau 52, S. 150–158.
- Siegrist, J. (2002): Effort-reward imbalance at work and health, in: Perrewe, P. L. & Ganster, D. C. (Hrsg.): Research in Occupational Stress and well Being. Vol. 2: Historical and Current Perspectives on Stress and Health. Amsterdam: JAI-Elsevier, S. 261–291.
- Vegchel, N., De Jonge, J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2002): Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance Model: Does it make any difference? European Journal of Work and Organizational Psychology 11, S. 403–421.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen, in: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D / III (3). Göttingen: Hogrefe, S. 1007–1112.
- Zimolong, B., Elke, G. & Bierhoff, H. W. (2008): Den Rücken stärken. Grundlagen und Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung. Göttingen: Hogrefe.

