



FÖRDERUNG PSYCHISCHER GESUNDHEIT

HANDBUCH ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN
GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ



MHP Hands Team



Förderung psychischer Gesundheit

**HANDBUCH ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN
GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ**

Layout & Design - EWORX S.A.

Published by the MHP Hands Consortium

© MHP Hands Consortium

ISBN 978-0-9575815-3-1



This handbook was funded by
the EU Health Programme 2008-2013
Agreements Number: 2009 12 13



Work Research Centre	Richard Wynne Donal McAnaney Isabelle Jeffares
ERSI	Merike Sisask Airi Mitendorf Zrinka Laido Airi Värnik
FRK	Gert Lang Almut Bachinger Doris Bammer Martina Welechovszky
BAUA	Jörg Michel Kathleen Lorenz Nathalie Henke Rena Hohenstein
THL	Nina Tamminen Pia Solin Maarit Lassander Eija Stengård
Romtens	Theodor Haratau Maria Chiper Radu Silveanu
Nofer Institute of Occupational Medicine in Lodz	Elżbieta Korzeniowska Jacek Pyżalski Piotr Plichta Krzysztof Puchalski Eliza Goszczyńska Kamila Knoł-Michałowska Alicja Petrykowska
eWorx	Tilia Boussios Evi Kostakou Argyro Kazaki Dorota Fiedor Stefanos Patelis Costas Paouris

VORWORT

Das Thema psychische Gesundheit wird in unserer modernen Gesellschaft immer wichtiger. Psychische Probleme und psychische Erkrankungen werden in Europa geläufiger, und es gibt ein wachsendes Bewusstsein dafür, dass wir als Gesellschaft eine gute psychische Gesundheit fördern und die Gesundheitsvorsorge in diesem Bereich verbessern müssen.

Wir wissen heute, dass eine gute psychische Gesundheit und Wohlbefinden eine Funktion der Umgebungen und Bereiche sind, in denen wir miteinander interagieren sowie der Art wie wir uns verhalten und der Unterstützung, die uns zuteil wird. Diese Bereiche beinhalten die Schulen, in die wir gehen, die Arbeitsplätze, an denen wir arbeiten und die Wohnung, in der wir leben.

Allerdings haben viele Menschen Schwierigkeiten zu verstehen, wie eine Umgebung psychisches Wohlbefinden fördern kann. Diese Handbücher zur Förderung psychischer Gesundheit schließen diese Wissenslücke. Sie bieten Nutzern in Schulen, an Arbeitsplätzen und in Altenheimen erprobte Werkzeuge zur Förderung psychischer Gesundheit sowie Methoden zur Einführung von Programmen zur Förderung psychischen Wohlbefindens.

Die Zielgruppe der Handbücher sind Verantwortliche in jeder dieser Umgebungen, zum Beispiel Lehrer, Ma-

nager und Personal aus dem Arbeitsschutz sowie Krankenschwestern und Pflegekräfte. Vorwissen im Bereich psychische Gesundheit wird nicht vorausgesetzt – notwendiges Material finden Sie in den Handbüchern, die durch weitere Werkzeuge auf Internetseite des Europäischen Netzwerks für die Förderung psychischer Gesundheit ergänzt werden .

Die Handbücher wurden mit Unterstützung des öffentlichen Gesundheitsprogramms der Europäischen Kommission erstellt. Erstellt wurden Sie durch führende Experten einiger der in Europa führenden Organisationen im Bereich psychische Gesundheitsförderung. Zu diesen gehören Mitarbeiter der deutschen Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unter Leitung von Jörg Michel; von eWorx in Griechenland, unter Leitung von Tilia Boussios; vom österreichischen Forschungsinstitut des Roten Kreuzes unter Leitung von Almut Bachinger; vom Estonisch-Schwedischen Institut für psychische Gesundheit und Suizidalität geleitet von Pia Solin; vom polnischen NOFER Institut für Arbeitsmedizin geführt von Elżbieta Korzeniowska; und von unserem eigenen Team am Work Research Centre in Irland geführt von Richard Wynne. Das Projekt wurde von einem Team von Romtens in Rumänien unter Leitung von Theodor Haratau evaluiert. Mein Dank gilt dem gesamten Team.

Richard Wynne, Projektmanager, Januar 2013.

¹ <http://www.mentalhealthpromotion.net/>

Warum Führungskräfte dieses Handbuch nutzen sollten

In unserer Gesellschaft sind psychische Probleme auf dem Vormarsch – die Fälle von Depressionen und Angststörungen steigen. 25% der Bevölkerung wird mindestens einmal im Leben unter psychischen Problemen leiden. Psychische Gesundheit ist deshalb für alle ein wichtiges Thema.

Der Charakter von Arbeit in Europa verändert sich – so wie die Wirtschaft wissensintensiver wird, verstärken sich die psychischen Herausforderungen von Arbeit. Viele Menschen arbeiten zurzeit in prekären Arbeitssituationen, die sie anfälliger für psychische Probleme werden lassen.

Die psychische Gesundheit von Angestellten beeinflusst den Arbeitsplatz in vielerlei Hinsicht – Anzeichen sind eine niedrige Moral der Angestellten, angespannte Teamarbeit, Mobbing und beeinträchtigte Arbeitsbeziehungen. Schließlich können diese Aspekte zu steigenden Fehlzeiten führen.

In der Mehrheit der Länder der EU sind psychische Probleme der größte singuläre Grund für Fehlzeiten. 2007 wurden die Kosten von psychischen Störungen in der EU-25 (inklusive Norwegen, Island und der Schweiz) auf 136.3 Milliarden Euro geschätzt – Dies entspricht fast 600 Euro pro Arbeitnehmer im Jahr. Im Vergleich dazu

lagen die Produktivitätsverluste durch Herz-Kreislaufkrankungen nur bei 31,1 Milliarden Euro im selben Jahr. Außerdem ließ Präsentismus (= verminderte Produktivität bei Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Erkrankung) diese Kosten um weitere 50 bis 500% steigen.

Allerdings ist Arbeit grundsätzlich förderlich für die psychische Gesundheit von Beschäftigten. Arbeit bietet nicht nur ein Einkommen, sondern schafft auch Sicherheit und Erfüllung und stärkt das Selbstvertrauen. Arbeit kann das Gefühl zu einer Gemeinschaft zu gehören fördern und soziale Unterstützung geben. Sie trägt auch zur persönlichen Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters bei.

Dieses Handbuch bietet Führungskräften praktische und effektive Werkzeuge, um aktiv das psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter fördern zu können. Es beinhaltet viele Techniken, die dabei helfen, Probleme zu verhindern, bevor sie entstehen und psychische Gesundheit zu fördern. Diese einzigartige Zusammenstellung ermöglicht es Führungskräften, sowohl psychische Probleme am Arbeitsplatz zu identifizieren und die Kosten, die mit diesen Problemen verbunden sind zu reduzieren, als auch das psychosoziale Klima am Arbeitsplatz allgemein zu verbessern.

INHALTSVERZEICHNIS

ABSCHNITT 0 | EINFÜHRUNG IN DIE HANDBÜCHER

12

0.1	DIE BEDEUTUNG VON MENTALER GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN	13
0.2	SETTINGS UND ZIELGRUPPEN	13
0.3	WER SOLLTE DIE HANDBÜCHER VERWENDEN?	13
0.4	DER INHALT DER HANDBÜCHER	14
0.5	FELDTTESTS DER HANDBÜCHER	15
0.6	DANKSAGUNG	15

ABSCHNITT 1 | GRUNDLAGEN DER FÖRDERUNG PSYCHISCHER GESUNDHEIT (MENTAL HEALTH PROMOTION)

16

1. DAS KONZEPT „FÖRDERUNG PSYCHISCHER GESUNDHEIT“ VERSTEHEN – GRUNDLAGEN, VORTEILE, GESTALTUNGSGRUNDSÄTZE	17
1.1 POSITIVE PSYCHISCHE GESUNDHEIT	17
1.2 DAS KONZEPT DER FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT (MENTAL HEALTH PROMOTION, MHP)	18
1.3 DIE VORTEILE DER FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	19
1.4 ETHISCHE FRAGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	19
1.5 BEDARFE DER ZIELGRUPPE	20
1.6 FAKTOREN FÜR DEN ERFOLG: EVIDENZBASIERTE PRAXIS UND PRAXISBASIERTE EVIDENZ	21
2. UMSETZUNG VON INITIATIVEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ	24
2.1 EIN PROJEKT ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT: WIE KANN ES BEGONNEN UND DURCHGEFÜHRT WERDEN?	24
2.2 FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT: INDIVIDUELLE KOMPETENZEN UND ORGANISATIONALE EINFLÜSSE	27
2.3 DEN BEDARF ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT ERMITTELN	27
2.4 UNTERSTÜTZUNG FÜR INITIATIVEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT GEWINNEN	28
2.5 DEN GEDANKEN DER FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT KOMMUNIZIEREN UND FÖRDERN	29
2.6 PERSÖNLICHE UND SOZIALE KOMPETENZEN	30
2.7 TRAINING ZUR DURCHFÜHRUNG VON PROGRAMMEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	31
2.8 BEWERTUNG DES ERFOLGS UND KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG	31
3. ROLLEN IM ZUSAMMENHANG MIT INITIATIVEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	33
3.1 FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT ALS FACHÜBERGREIFENDE AUFGABE	33
3.2 SCHLÜSSELROLLEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	34
3.3 ROLLENSPEZIFISCHE KENNTNISSE UND FÄHIGKEITEN	34
4. WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE	37

ABSCHNITT 2 | THEMENBEREICHE, METHODEN UND INSTRUMENTE FÜR DIE FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN
GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

38

1. EINFÜHRUNG: HAUPTBEREICHE/THEMEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ	39
1.1 HAUPTBEREICHE FÜR INTERVENTIONEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ	39
1.2 SCHLÜSSELBEREICH 1: DER EINFLUSS DER FÜHRUNG	40
1.3 SCHLÜSSELBEREICH 2: DIE ROLLE DER KOMMUNIKATION	40
1.4 SCHLÜSSELBEREICH 3: DAS VERSTÄNDNIS VON STRESS AM ARBEITSPLATZ	41
1.5 SCHLÜSSELBEREICH 4: DER UMGANG MIT ARBEITSBEDINGTEM STRESS	42
1.6 AUFBAU DER EINZELNEN THEMEN UND WIE DAMIT GEARBEITET WERDEN SOLL	42
1.7 THEMEN FÜR INTERVENTIONEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	43
BEREICH 1: DER EINFLUSS DES FÜHRUNGSVERHALTENS	44
1. EINFLUSS DES EIGENEN VERHALTENS UND DER FÜHRUNGSROLLE	44
2. ZUSAMMENHALT IM TEAM	46
3. DEN EIGENEN FÜHRUNGSSTIL ERKENNEN	51
4. ANDERE ZUR TEILNAHME BEWEGEN	54
5. MITARBEITER WERTSCHÄTZEN	57
6. UMGANG MIT KONFLIKTEN – VERANTWORTUNG FÜR MITARBEITER	60
7. DER UMGANG MIT BEDROHUNG UND BELÄSTIGUNG	64
8. DIE INTERESSEN IHRES TEAMS VERTRETEN	69
BEREICH 2: DIE ROLLE DER KOMMUNIKATION BEI DER FÖRDERUNG EINER GUTEN PSYCHISCHEN GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ	71
EINFÜHRUNG	71
1. EFFEKTIVE KOMMUNIKATION SICHERSTELLEN	71
2. POSITIVE UND NEGATIVE KOMMUNIKATIONSSTILE	76
3. ÜBERPRÜFEN SIE IHREN KOMMUNIKATIONSSTIL	79
4. WAS FÜHRUNGSKRÄFTE TUN KÖNNEN, UM BOTSCHAFTEN ZU GUTER PSYCHISCHER GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ ZU KOMMUNIZIEREN	82
BEREICH 3: ARBEITSBEDINGTEN STRESS VERSTEHEN	87
EINFÜHRUNG	87
1. ARBEITSBEDINGTER STRESS	88
2. DIE BEDÜRFNISSE DER BELEGSCHAFT KENNEN	94
BEREICH 4: UMGANG MIT ARBEITSBEDINGTEM STRESS	100
1. DURCHFÜHRUNG EINER STRESS-GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG	100
2. WIE KANN UNTERSTÜTZUNG GELEISTET UND DER ARBEITSPLATZ ANGEPASST WERDEN, UM DIE NEGATIVEN AUSWIRKUNGEN VON STRESS ZU REDUZIEREN?	103

3. BEWÄLTIGUNGSFÄHIGKEITEN FÜR BESCHÄFTIGTE	107
4. WORK-LIFE-BALANCE IN IHREM TEAM	110

ABSCHNITT 3 | ÜBUNGEN

114

1. 10 RATSCHLÄGE FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT	117
2. WIE SIE IHR VERHALTEN WIRKLICH ÄNDERN KÖNNEN	119
3. CHECKLISTE: WIE GESTRESST BIN ICH BEI MEINER ARBEIT?	122
4. ÜBUNG AUF BASIS DES TZI-MODELLS	124
5. DIE TEAMUHR	130
6. STRUKTURIERTE TEAM-BESPRECHUNGEN	134
7. FEEDBACK REGELN	136
8. BETRIEBLICHE GESUNDHEITSBEFRAGUNGEN	138
9. GESUNDHEITSZIRKEL	140
10. STRUKTURIERTE IDEENFINDUNG – GRUPPEN BRAINSTORMING	143
11. VIER KANÄLE DER KOMMUNIKATION	145
12. APPRECIATIVE INQUIRY – POSITIVE PROBLEMLÖSUNG	149
13. GEWALTFREIE KOMMUNIKATION	152
14. ZIELVEREINBARUNGEN FÜR DAS TEAM	155
15. INVENTAR DER KOMMUNIKATIONSAKTIVITÄTEN UND -METHODEN	156
16. ÜBUNG ZUM AKTIVEN ZUHÖREN	159
17. SCHLÜSSELAUSSAGEN ZUM BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN NUTZEN DER FÖRDERUNG PSYCHISCHER GESUNDHEIT	162
18. RISIKOMANAGEMENT-STANDARDS	165
19. RÜCKKEHRGESPRÄCHE	168
20. GLOSSAR DER GESUNDHEITSSTANDARDS UND GESUNDHEITSEXPERTEN DES UNTERNEHMENS	172
21. PROGRESSIVE MUSKELENTSPANNUNG NACH JACOBSON	176
22. VERSTECKTE REGELN IHRES TEAMS	178
23. ZEITMANAGEMENT-TECHNIKEN	180



TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1:	ROLLEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER IMPLEMENTIERUNG VON PROGRAMMEN ZUR FÖRDERUNG DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	34
TABELLE 2:	FÄHIGKEITEN FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG	36
TABELLE 3:	SCHLÜSSELBEREICHE, THEMATIKEN UND ÜBUNGEN IN DIESEM HANDBUCH	43
TABELLE 4:	HANDLUNGEN VON VORGESETZTEN UND WIE DIESE DIE WAHRNEHMUNG DER UNTERGEBENEN BEEINFLUSSEN	47
TABELLE 5:	DAS ENGAGEMENT VON MITARBEITERN FÖRDERN	52
TABELLE 6:	EMPFEHLUNGEN ZUR FÖRDERUNG VON VERÄNDERUNGEN	75
TABELLE 7:	LEITLINIEN FÜR EFFEKTIVE KOMMUNIKATION	77
TABELLE 8:	DIE FÜNF BEREICHE DES WOHLBEFINDENS AM ARBEITSPLATZ	84
TABELLE 9:	EIN SENSIBILISIERUNGSPROGRAMM ZUM THEMA STRESS	92
TABELLE 10:	RISIKEN, BEDÜRFNISSE UND PRÄFERENZEN	94
TABELLE 11:	BESCHÄFTIGTE, DIE AN ARBEITSBEDINGTEM STRESS, ALLGEMEINER ERSCHÖPFUNG, ANGST, REIZBARKEIT, SCHLAFPROBLEMEN LEIDEN, NACH WIRTSCHAFTSSEKTOR (%)	98
TABELLE 12:	WICHTIGSTE TRAININGSBEREICHE ZUR VERMEIDUNG PSYCHOSOZIALER RISIKEN	102

Einführung in die Handbücher

Abschnitt 0

0.1 Die Bedeutung von mentaler Gesundheit und Wohlbefinden

Es wird zunehmend anerkannt, dass mentale Gesundheit und Wohlbefinden eine wichtige Gesundheitskomponente über die gesamte Lebensdauer hinweg ist. Mentale Gesundheit beschäftigt sich nicht nur mit psychischen Erkrankungen und psychischen Gesundheitsproblemen, sondern es geht in der Hauptsache um die Charakteristika einer positiven mentalen Gesundheit. Gesundheit und Wohlbefinden sind Voraussetzungen für die Fähigkeit, auf emotionaler, kognitiver und sozialer Ebene gut funktionieren zu können.

0.2 Settings und Zielgruppen

Die Settings, in denen wir arbeiten und leben spielen eine maßgebliche Rolle sowohl bei der Aufrechterhaltung und Förderung unseres mentalen Wohlbefindens, als auch bei der Prävention der Entstehung mentaler Gesundheitsprobleme. Settings sind die Orte, an denen wir unsere Zeit verbringen und die gesundheitsfördernden Merkmale dieser Umgebungen beeinflussen unsere mentale Gesundheit und unser Wohlbefinden erheblich.

Natürlich hat mentales Wohlbefinden nicht nur etwas mit der Umgebung zu tun, in der wir leben, sondern auch damit, wie wir handeln, denken und fühlen. Jeder Einzelne kann auf seine mentale Gesundheit und sein Wohlbefinden fördernd einwirken.

Es gibt eine Vielzahl von Settings oder Umgebungen, in denen wir leben und die drei Handbücher befassen sich mit den drei wichtigsten Settings, die im Laufe des Lebens eine Rolle spielen.

- **Schulen** – Dieses Handbuch befasst sich mit jungen Menschen im primären, sekundären und tertiären Bildungsbereich
- **Arbeitsplätze** – Dieses Handbuch behandelt den Arbeitsplatz als ein Mittel, um auf die Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter abzielen
- **Seniorenresidenzen** – Die Zielgruppe dieses Handbuchs sind Senioren, die entweder in ihrem eigenen Heim oder in Wohneinrichtungen leben.

0.3 Wer sollte die Handbücher verwenden?

Obwohl Schüler/Studenten, Beschäftigte und Senioren die eigentlichen Zielgruppen dieser Handbücher sind – in der Hoffnung, dass sie von den in den Handbüchern beschriebenen Interventionen profitieren – ist nicht davon auszugehen, dass diese Gruppen eigenständig Maßnahmen zur mentalen Gesundheitsförderung durchführen werden. Die direkte Zielgruppe für die Nutzung der Handbücher ist deshalb bei jedem Setting eine andere:

Setting	Zielgruppenbeispiele
Schulen	Lehrer, Schulleiter, Schulpsychologen
Arbeitsplatz	Direkte Vorgesetzte, Personalverantwortliche, Arbeitsschutzpersonal
Seniorenresidenzen	Mitarbeiter im pflegenahen Betreuungsbereich, Haushaltshilfen, Schwestern

0.4 Der Inhalt der Handbücher

Jedes der drei Handbücher zielt auf Veränderungen im individuellen Verhalten ab, um die mentale Gesundheit zu unterstützen und zu fördern. Vom Nutzer wird erwartet, dass er Interventionen erlernt und umsetzt, die dazu bestimmt sind, das Wohlbefinden von Schülern/Studenten, Beschäftigten und älteren Menschen zu verbessern. Die Handbücher enthalten dazu viele Vorschläge und bieten eine umfangreiche Beschreibung erprobter Instrumente und Verfahren. Auf Grund des europäischen Kontextes in dem die Handbücher entstanden sind, wird einige Male als Abkürzung für den Ansatz der Förderung psychischer Gesundheit das Kürzel MHP (=Mental Health Promotion) verwendet.

Die Handbücher sind in vier Hauptabschnitte unterteilt:

- **Eine kurze Einführung**
- **Eine Beschreibung der Grundlagen der mentalen Gesundheitsförderung**
- **Die Rollen und Qualifikationen, die für die mentale Gesundheitsförderung benötigt werden**
- **Themenbereiche, Methoden und Instrumente für die mentale Gesundheitsförderung.**

Jedes Handbuch enthält eine Reihe setting-spezifischer Themenbereiche. Das vorliegende Handbuch für Führungskräfte spricht vier Themenbereiche an. Dazu gehören der Einfluss des Führungsverhaltens, die Rolle von Kommunikation und zwei Abschnitte zum Thema Stress am Arbeitsplatz.

Alle Themenbereiche haben denselben Aufbau: Zunächst wird die Thematik definiert. Danach werden Bedeutung und Relevanz der mentalen Gesundheitsförderung umrissen. Hierauf folgt eine Beschreibung, wie die mentale Gesundheitsförderung im Hinblick auf jede Thematik umgesetzt werden kann. Zur Unterstützung des Lesers enthält jeder Themenbereich entsprechende Übungen, und Instrumente sowie einige Beispiele und Vorschläge für weiterführende Literatur.

Ein großer Teil des Unterstützungsmaterials, das Nutzer benötigen könnten, findet sich auf der MHP-Hands-Website:

(www.mentalhealthpromotion.net/?i=handbook.en.resources).

Diese Website bietet spezifische Informationen über Instrumente, Beispiele und Übungen.

Die Website bietet zahlreiche Materialien zur Unterstützung – dazu gehören die ProMenPol-Website, die mehr als 400 Instrumente zur Förderung der psychischen Gesundheit bereithält sowie die Mind-Health-Website, die einen Online-Trainingskurs zur Förderung der mentalen Gesundheit beinhaltet. Dieser Trainingskurs sollte als Ergänzung zu den Handbüchern gesehen werden. Die Handbücher fokussieren insbesondere auf Interventionen, die auf den Einzelnen abzielen, während der E-Learning-Kurs die strukturellen Merkmale der Settings in den Vordergrund stellt.

0.5 Feldtests der Handbücher

Das MHP-Hands-Projekt hat die Handbücher in jedem Setting im Rahmen von Feldversuchen erprobt. Mehr Informationen hierzu erhalten Sie bei den jeweiligen nationalen Projektleitern. Die Kontaktdaten finden Sie auf der Website des Projektes:

www.mentalhealthpromotion.net/?i=handbook.en.contact

0.6 Danksagung:

Die MHP-Hands-Handbücher wurden von einem multinationalen Team aus Irland (Work Research Centre Ltd.), Deutschland (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), Estland (Estonian-Swedish Mental Health and Suicidology Institute ERSI), Österreich (Forschungsinstitut des Roten Kreuzes FRK), Finnland (National Institute for Health and Welfare THL), Polen (NOFER Institute of Occupational Medicine), Rumänien (Fundatia Romtens) und Griechenland (EWORX S.A.) erstellt.

Das Projekt wurde teilfinanziert durch das **EU-Gesundheitsprogramm 2008-2013 Vertrag-Nummer: 2009 12 13.**

Grundlagen der Förderung psychischer Gesundheit (Mental Health Promotion)

Abschnitt 1

1 Das Konzept „Förderung psychischer Gesundheit“ verstehen – Grundlagen, Vorteile, Gestaltungsgrundsätze

Die von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) vorgelegte Definition des Gesundheitsbegriffs ist wahrscheinlich die bekannteste und zweckmäßigste Definition, die verfügbar ist (1946):

„Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“

Diese Definition erkennt die geistige, körperliche und soziale Dimension der Gesundheit an. Darüber hinaus erkennt sie auch an, dass Gesundheit nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Erkrankung bedeutet, sondern dass Gesundheit ein positiver Zustand ist, zu dem auch Wohlfühlen bzw. Wohlergehen gehört.

Den Begriff „psychische Gesundheit“ definiert die WHO (2001) wie folgt:

„Psychische Gesundheit kann verstanden werden als ein Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen.“

1.1 Positive psychische Gesundheit

Psychische Gesundheit ist ein Zustand des Wohlbefindens, der Produktivität und erfüllende Beziehungen miteinbezieht, sowie die Fähigkeit, die normalen Lebensbelastungen zu bewältigen. Die psychische Gesundheit hat Einfluss darauf, wie Menschen denken, kommunizieren, lernen und sich entwickeln. Wahrgenommenes Wohlbefinden stärkt Belastbarkeit und Selbstwertgefühl. Dies sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teilhabe an Gemeinschaft, Gesellschaft, Berufsleben und Beziehungen.

Psychische Gesundheit und psychische Erkrankung werden häufig als Punkte auf einem Kontinuum beschrieben. Jedoch legt die Forschung über die Dimensionen der psychischen Gesundheit nahe, dass zwei Kontinua zu berücksichtigen sind, und dass das Fehlen von psychischen Erkrankungen möglicherweise nicht immer wirkliche psychische Gesundheit anzeigt (siehe Abbildung 1). Das Kontinuum von „Blühen und Welken“ (Keyes, 2002) geht von einem positiven Ansatz zur psychischen Gesundheit aus und postuliert, dass es dem Menschen selbst bei Abwesenheit vollkommener psychischer Gesundheit gut gehen kann. Es ist wichtig, diese Dimensionen in Betracht zu ziehen, da sie einen Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden haben.

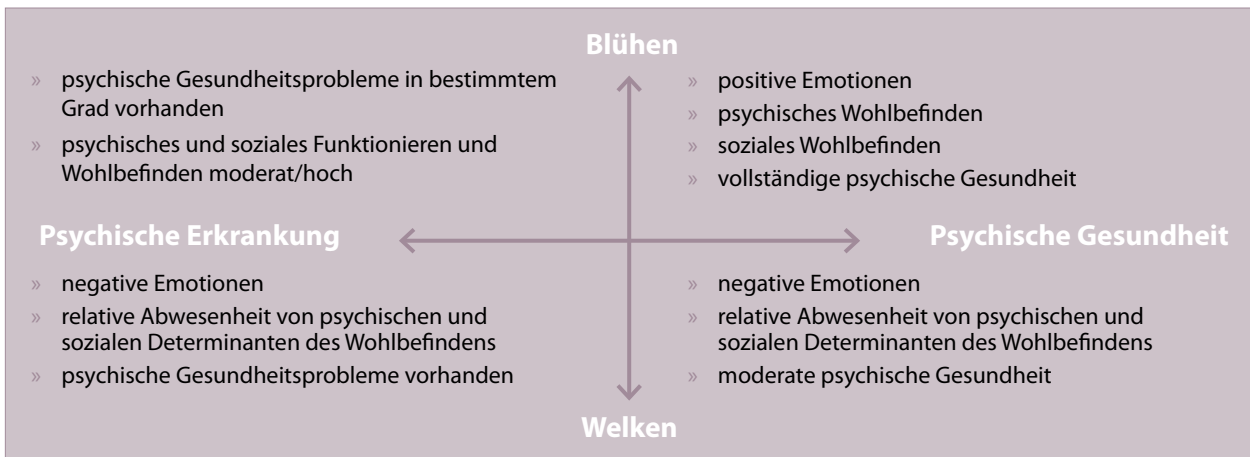


Abbildung 1: Kontinua der psychischen Gesundheit

(nach: Keyes, 2002)

Psychische Gesundheitsprobleme sind im Vergleich zu psychischen Störungen recht verbreitet und werden häufig in Zeiten hoher Belastung oder nach erschütternden Ereignissen erlebt. Zum Beispiel sind Verlustsymptome von einer Dauer unter zwei Monaten nicht als psychische Störungen zu qualifizieren. Gleichwohl kann ein schmerzlicher Verlust lähmend wirken, wenn der Einzelne in dieser Zeit keine Unterstützung erhält. Es kann auch erforderlich sein, dass die hinterbliebene Person in dieser Zeit psychologische Beratung in Anspruch nimmt. Aktive Bemühungen bei der psychischen Gesundheitsförderung, bei der Prävention und Behandlung können das Risiko, dass ein Mensch eine psychische Störung entwickelt, erheblich reduzieren.

1.2 Das Konzept der Förderung der psychischen Gesundheit (Mental Health Promotion, MHP)

Die Definition der psychischen Gesundheitsförderung ist dem allgemeinen Konzept der Gesundheitsförderung, das 1986 von der WHO definiert wurde, sehr ähnlich. Daher haben diese mehrere gemeinsame Elemente:

- sie fokussieren auf die Verbesserung des Wohlbefindens und nicht auf Erkrankungen
- sie sprechen die Bevölkerung als Ganzes an, dazu gehören auch Menschen, die im Alltagsleben besonderen Risiken ausgesetzt sind
- sie sind auf Maßnahmen hinsichtlich bedeutender Faktoren von Gesundheit, wie zum Beispiel Einkommen und Wohnen, ausgerichtet.
- sie erweitern den Blickwinkel auf Schutzfaktoren, anstatt lediglich Risikofaktoren und -bedingungen zu betrachten
- sie beziehen eine Vielzahl von Handlungsfeldern mit ein, wie Kommunikation, Bildung, Politikentwicklung, organisationale Veränderung, Entwicklung der Gemeinschaft und lokale Aktivitäten
- sie erkennen und stärken die vorhandenen Kompetenzen der Bevölkerung
- sie umfassen gesundheitliche und soziale Bereiche sowie medizinische Dienstleistungen

Es ist deshalb notwendig, die Förderung der psychischen Gesundheit von der Prävention psychischer Störungen zu trennen, da der Unterschied zwischen diesen Begriffen häufig verwischt wird.

„Psychische Gesundheitsförderung hat das Ziel, eine gute psychische Gesundheit durch die Erhöhung des psychischen Wohlbefindens, der Kompetenz und Belastbarkeit und durch die Schaffung unterstützender Lebensbedingungen und -umgebungen zu fördern. Die Prävention psychischer Störungen hat das Ziel, Symptome und schlussendlich psychische Störungen zu reduzieren. Sie nutzt Strategien der psychischen Gesundheitsförderung als eines der Mittel zur Erreichung dieser Ziele. Wenn psychische Gesundheitsförderung auf die Erhöhung einer guten psychischen Gesundheit in der Gemeinschaft gerichtet ist, kann sie als Nebeneffekt auch ein vermindertes Auftreten psychischer Störungen bewirken.“

(Quelle: WHO, 2004)

1.3 Die Vorteile der Förderung der psychischen Gesundheit

Es gibt viele Gründe, warum Organisationen und Firmen ihre Aufmerksamkeit auf psychische Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz richten sollten.

Neben gesetzlichen Verpflichtungen und ethischen Geboten gibt es auch eindeutige wirtschaftliche Aspekte:

Zum Beispiel zeigen Studien in Großbritannien, dass die häufigeren psychischen Gesundheitsprobleme wie Stress, Angst und Depression für insgesamt 12 Millionen verlorene Arbeitstage jedes Jahr verantwortlich sind (ILO, 2009). Die Kosten für Arbeitgeber wegen verloren gegangener Produktivität infolge psychischer Probleme sind sogar höher als diejenigen, die durch die meisten anderen Gesundheitsprobleme verursacht werden. Psychische Gesundheitsförderung kann die Kosten für Fehlzeiten senken und eine erhöhte Arbeitsbelastung für Beschäftigte, die die Arbeit von fehlenden Kollegen übernehmen müssen, verhindern helfen. Sie kann darüber hinaus eine Antriebskraft für erfolgreiche Geschäftsentwicklungen sein, da sie Produktivität und Leistung fördern kann, indem Engagement und Arbeitshaltung gestärkt und Personalfluktuation und die damit verbundenen Kosten für Personalbeschaffung und Ausbildung gesenkt werden. Ein Arbeitsplatz, der die psychische Gesundheit fördert kann die Menschen auch dabei unterstützen, mit Veränderungen und schwierigen Situationen umzugehen. Besonders wichtig ist dies unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen.

Die psychische Gesundheit beeinflusst aber auch die allgemeine, physische Gesundheit in vielerlei Hinsicht.

Zum Beispiel ist es unbestritten, dass Stress zu verschiedenen körperlichen Erkrankungen wie koronarer Herzerkrankung, Schlaganfall und Diabetes führen kann und dass er eine entscheidende Rolle bei gesundheitsgefährdendem Verhalten und bei Abhängigkeiten, zum Beispiel starkem Rauchen und Trinken oder Drogenmissbrauch, spielt.

Zu guter letzt: Das Ansehen der Organisation kann von der Einführung von Programmen zur Förderung der psychischen Gesundheit profitieren. Als Organisation bekannt zu sein, die Verantwortung für die Förderung der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter übernimmt, kann von großem Vorteil für das Image als Arbeitgeber sein und die Anwerbung neuer Mitarbeiter erleichtern, das Ansehen der Firma in der Öffentlichkeit erhöhen und Kunden positiv ansprechen.

(Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung, 2011)

1.4 Ethische Fragen im Zusammenhang mit der Förderung der psychischen Gesundheit

Die ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Förderung der psychischen Gesundheit können sehr komplex sein. Sie werden sich je nach Organisation und den spezifischen unterscheiden. Da sich die Förderung der psychischen Gesundheit mit Gesundheitsbelangen befasst und sie häufig Menschen mit psychischen Gesundheitsproblemen einbezieht, gibt es eine Reihe ethischer Fragen, die bei der Implementierung eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit entstehen können.

Die hauptsächlich ethischen Fragen, die angesprochen werden müssen, sind:

Benefizienz – „Gutes tun“

- Die Maßnahmen sollten fundiert sein und die Verbesserung des psychischen Wohlbefindens zum Ziel haben
- Den Maßnahmen sollte eine sorgfältige Beurteilung der vorhersagbaren Risiken sowie der vorhersehbaren Nutzeneffekte vorausgehen
- Es sollten angemessene Einrichtungen und Verfahren verfügbar sein, um alle potenziellen Gefahren zu behandeln

Informierte Einwilligung

- Jeder potenzielle Teilnehmer muss ausreichend über Maßnahmenziele, Methoden, erwartete Nutzeneffekte sowie potenzielle Gefahren und Unannehmlichkeiten, die damit verbunden sein könnten, informiert sein. Teilnehmer haben das Recht, die Teilnahme an einer Maßnahme zu verweigern oder vom Projekt zurückzutreten – alle Teilnehmer müssen Freiwillige sein. Alle Dokumente, die den potenziellen Teilnehmern übergeben werden, sollten klar und leicht verständlich sein. Die Teilnehmer müssen die Möglichkeit erhalten, Bedenken zu äußern. Für alle Beteiligten muss ein Beschwerdeverfahren zur Verfügung stehen

Vertraulichkeit und Anonymität

Das Programm sollte der aktuellen Datenschutzgesetzgebung entsprechen. Alle vertraulichen Angaben müssen sicher gespeichert sein und nur solche Personen Zugriff darauf haben, die für diese Aufgabe in dem Projekt verantwortlich sind. Es sollte nicht möglich sein, dass einzelne Personen aus Berichten im Zusammenhang mit der Förderung der psychischen Gesundheit identifiziert werden können.

Weitere Informationen über die Ethischen Grundlagen von ProMenPol und über die Schritte, die zum Management ethischer Fragen gehören, sind zu finden unter:

www.mentalhealthpromotion.net/resources/promenpol_ethical_vision-2.pdf

1.5 Bedarfe der Zielgruppe

Der Einfluss von Aktivitäten zur Förderung der psychischen Gesundheit innerhalb der Organisation steht

in direktem Zusammenhang mit der Frage, in wie weit diese Aktivitäten den besonderen Bedürfnissen der Belegschaft entsprechen. Daher ist es nicht ratsam, Programme von der Stange zu implementieren. Es wird stattdessen empfohlen, zuerst eine Bedarfsanalyse durchzuführen und anschließend Programme und Aktivitäten einzuführen, die diesen spezifischen Bedürfnissen direkt entsprechen.

Die zur Datenerfassung genutzten Methoden werden je nach Art und Größe der Organisation, den Merkmalen der Belegschaft und den für solche Zwecke verfügbaren Ressourcen unterschiedlich sein. In die Bedarfsanalyse könnten u. a. persönliche Befragungen, Fragebögen oder Gruppendiskussionen mit Führungskräften, Arbeitnehmern, Arbeitnehmervertretern und Arbeitsschutzexperten aufgenommen werden.

Der zweite Teil dieses Handbuchs enthält einen Themenbereich mit dem Titel „Verstehen Sie Ihre Belegschaft“. Dort werden Hinweise gegeben, wie eine Bedarfsanalyse in der Praxis durchzuführen ist.

1.6 Faktoren für den Erfolg: evidenzbasierte Praxis und praxisbasierte Evidenz

Die Entwicklung eines erfolgreichen Plans für ein Programm oder Projekt zur Förderung der psychischen Gesundheit erfordert erreichbare und messbare Ziele, die auf den Ergebnissen aus der Bedarfsanalyse basieren. Ein detaillierter Projektplan kann helfen, die professionelle Durchführung des Projekts sicherzustellen. Außerdem sorgt er dafür, dass alle relevanten Akteure ein gemeinsames Verständnis darüber haben, was geschehen wird und wie ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sind. Er gewährleistet auch, dass die Akteure Zugang zu Informationen über die verfügbaren Ressourcen haben. Ein solider Plan für die Implementierung eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit sollte die folgenden Elemente beinhalten:

Alle maßgeblichen Einzelheiten des Projektplans (Ziele, Aktivitäten, Verantwortlichkeiten, Budget, Zeitplan, erwartete Ergebnisse, Schulungsbedarf, verfügbare und erforderliche Ressourcen, Überwachungsverfahren) müssen mit den höheren Führungskräften vereinbart werden

- Die Schlüsselemente des Projektplans sollten an alle relevanten Akteure kommuniziert werden
- Die Aktivitäten sollten nach ethischen Grundsätzen und Richtlinien geplant werden
- Die Planungsphase kann in vier Schritte untergliedert werden:
 - Festlegung der Ziele und Zielaktivitäten
 - Auswahl der Instrumente
 - Umsetzung des Plans
 - Überwachung und Bewertung, Follow-Up

Festlegung der Ziele

Ziele müssen messbar, erreichbar und verständlich sein. Es ist möglich, ein größeres langfristiges Ziel in mehrere kurzfristige Ziele aufzuteilen. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten müssen klar beschrieben und der Zeitrahmen muss im Voraus bestimmt werden, um festzustellen, wann bestimmte Ziele realisiert werden müssen. Dieser Prozess umfasst folgende Maßnahmen:

- Bestimmung der Zielgruppe(n)
- Spezifizierung der Interventionsdauer und der erwarteten Nutzeffekte
- Erstellung des Plans hinsichtlich kurz- und langfristiger Ziele und Festlegung des Zeitrahmens
- Spezifizierung der erwarteten und messbaren Ergebnisse
- Festlegung der Indikatoren für die Zielerreichung/den Erfolg oder Prozessindikatoren
- Kommunizieren der Ergebnisse an alle relevanten Parteien (Stakeholder)

Ein gutes Projektmanagement kann die Entwicklung eines präzisen Plans für Maßnahmen und Aktivitäten unterstützen. Obwohl ein allgemeiner Projektplan bereits entwickelt worden sein sollte, besteht auch die Notwendigkeit, einen speziellen Plan für jedes Element der Umsetzung, insbesondere auch Ressourcen und Verantwortlichkeiten, zu erstellen.

- Legen Sie für jede Aktivität Ressourcen, Personal und einen Zeitplan fest
- Nutzen Sie, wenn möglich, vorhandene Ressourcen – dies hält die Kosten niedrig und unterstützt die Einbettung des Programms in die Arbeitsumgebung
- Stellen Sie sicher, dass über die Aktivitäten eine Berichterstattung erfolgt

Ziel und Maßnahmen

Dieser Schritt betrifft die Festlegung der Ziele für jede der geplanten Aktivitäten und sollte folgende Elemente mit einbeziehen:

- Legen Sie einfach zu messende Ziele für jede Aktivität fest
- Stellen Sie sicher, dass alle Beschäftigten beteiligt werden können
- Ermöglichen Sie Lernaktivitäten
- Nutzen sie unterschiedliche Methoden, um die Zielgruppe zu erreichen und nutzen Sie die für die Zielgruppe üblichen Kommunikationskanäle
- Bedenken Sie, welche spezifischen Hindernisse für die Zielgruppe bestehen könnten

Die Auswahl der Instrumente/Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit

Die Auswahl von geeigneten Instrumenten ist wesentlich für den Erfolg des Projekts. Diese Instrumente können sich auf alle Aktivitäten während des Umsetzungsprozesses beziehen, d.h. Projektmanagement, Instrumente zur Bedarfsanalyse, Richtlinien zur Problemlösung usw.

- Stellen Sie sicher, dass Instrumente von hoher Qualität ausgewählt werden und Fachwissen zur Verfügung steht, um mit den Instrumenten zu arbeiten. Organisieren Sie bei Bedarf Schulungen
- Suchen Sie Rat bei Experten, die dies Instrumente kennen und bereits verwendet haben

Die Umsetzung des Plans

Bevor die Aktivitäten des Programms oder Projekts zur Förderung der psychischen Gesundheit umgesetzt werden können, ist es wichtig, sicherzustellen, dass alle notwendigen Elemente verfügbar und

einsatzbereit sind. Die folgenden Schritte werden für die Umsetzung des Plans empfohlen:

- Sicherstellen, dass Ressourcen in ausreichenden Mengen verfügbar und einsatzbereit sind
- Eine Besprechung durchführen, um sicherzustellen, dass alles organisiert ist und jeder seine Zuständigkeiten kennt
- Eine angemessene Kommunikation der geplanten Aktivitäten sicherstellen
- Für alle Beteiligten eine nachhaltige Unterstützung vorsehen
- Ein positives Klima für die Förderung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter schaffen

Follow-Up und Bewertung

Die Verfahren zur Kontrolle des Umsetzungsstandes müssen so früh wie möglich vereinbart werden und müssen mit dem Projektplan übereinstimmen. Das Feedback aus dem Kontrollprozess sollte während der Durchführung des Programms verfügbar sein und, falls dies notwendig ist, dazu genutzt werden, um Programmaktivitäten zu verändern.

Die folgenden Elemente gehören dazu:

- Qualitative und quantitative Indikatoren
- Zeitplan der Kontrollaktivitäten
- Feedback-Mechanismen und Zeitpläne
- Überprüfung des jeweiligen Stands

Zur Bewertung gehört auch die Analyse der Daten aus dem Kontrollprozess und die Nutzung der Ergebnisse, um Fragen anzusprechen wie: „Hat der Prozess funktioniert? War der Prozess effizient? Hat das Programm die Gesundheit der Zielgruppe(n) verbessert?“

Programme zur psychischen Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz sind am erfolgreichsten, wenn sie die gesamte Organisation beteiligen, die Unternehmenskultur verändern, die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten mit einbeziehen und mehr als ein Jahr andauern.

(ProMenPol, 2009)

2 Umsetzung von Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Einführung und Umsetzung von Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz. Hierbei müssen einige wichtige Aspekte, bereits vor der Implementierung angesprochen werden, andere gilt es im Nachgang zu behandeln. Deshalb beginnt dieses Kapitel mit einigen Gedanken darüber, wie eine Initiative zur Förderung der psychischen Gesundheit begonnen und durchgeführt werden sollte. Die nachfolgenden Kapitel beleuchten und beschreiben wichtige Aspekte, die Sie beachten sollten, wenn Sie selbst eine entsprechende Initiative durchführen, wie zum Beispiel:

- Individuelle Fähigkeiten und organisationale Einflüsse
- Identifizieren von Bedürfnissen und Erstellung von Plänen
- Gewinnen von Unterstützung und Identifizieren von Ressourcen für ein Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit
- Den Gedanken der psychischen Gesundheit kommunizieren und fördern
- Notwendige persönliche und soziale Kompetenzen
- Trainingsmaßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit
- Bewertung des Erfolgs und kontinuierliche Entwicklung

2.1 Ein Projekt zur Förderung der psychischen Gesundheit: Wie kann es begonnen und durchgeführt werden?

Die Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz sollte als Teil der täglichen Arbeit für alle gesehen werden, die Verantwortung für die Überwachung oder Führung von Mitarbeiter haben. Spezifische Aktivitäten können und sollten aber als Projekt organisiert werden.

Möglicherweise existieren in Ihrem Bereich bereits Ideen zur Förderung der psychischen Gesundheit. Um jedoch eine entsprechende Initiative erfolgreich zu implementieren, müssen diese Ideen organisiert und in einen rational geplanten Prozess eingebettet werden. Hierbei müssen viele Faktoren berücksichtigt werden und es besteht die Gefahr, dass aufgrund der Komplexität der Materie nicht alle identifiziert werden. Um die Initiative kontrollierbar zu machen, ist es hilfreich, an die individuellen Fähigkeiten zu denken, die zu ihrer Durchführung benötigt werden. Ebenso ist die spezifische Art der Organisation (Firma, öffentliche Verwaltung usw.) zu berücksichtigen. Sowohl individuelle Fähigkeiten als auch organisationale Rahmenbedingungen sind wesentliche Faktoren, die Auswirkungen auf den Verlauf und den Erfolg haben. Zu bedenken ist auch, dass

- individuelle Fähigkeiten und organisationale Einflüsse eng miteinander verflochten sind
- beide Faktoren Aspekte enthalten, die die Implementierung und deren Ergebnisse erleichtern oder behindern können.

Eine Initiative zur Förderung der psychischen Gesundheit sollte als Prozess mit unterschiedlichen Schritten oder Phasen betrachtet werden. In der nachstehenden Grafik ist ein allgemeiner Vier-Phasen-Ansatz dargestellt. Die Grafik markiert in jedem Schritt auch einige Aktivitäten und weist auf den zirkulären Charakter des Prozesses hin.



Abbildung 2: Der Vier-Schritte Ansatz zur Implementierung von Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit (ProMenPol, 2009)

➔ SCHRITT 1: VORBEREITUNGEN TREFFEN

Im ersten Schritt geht es darum, sich auf den Start einer Initiative zur Förderung der psychischen Gesundheit in einer Organisation vorzubereiten. Ein guter Start ist wichtig und es ist wünschenswert, dass die Aktivitäten in die laufenden Prozesse und Routinen (z.B. Aktivitäten zur Qualitätssicherung, Führungstrainings) integriert wird. Der Aufbau des Prozesses wird es mit sich bringen, dass gute Praktiken aus den Bereichen des Prozess- und Projektmanagements mitberücksichtigt werden, wie beispielsweise Aufbau der Zusammenarbeit, Kommunikation, inhaltliche Projektdefinition und Entwicklung eines Projektteams.

Ein engagiertes Projektteam mit einem klaren Auftrag zur Organisation und Implementierung des Projekts ist hierbei ein Schlüsselfaktor. Dieses Team sollte aus Vertretern der wichtigsten Stakeholder in der Organisation (z.B. Personalleiter, Arbeitnehmervertreter, Arbeitnehmer) sowie Fachleuten, die einen sinnvollen Beitrag zur Entwicklung des Projekts leisten können (z.B. Arbeitsschutzpersonal) bestehen.

Da eine wichtige Aufgabe in der Vorbereitungsphase darin besteht, Unterstützung für das Vorhaben zu gewinnen, ist es entscheidend, die Zustimmung und Unterstützung der oberen und mittleren Führungskräfte und weiterer relevanter Akteure in der Organisation zu erlangen. Das Projektteam wird zudem auch zweckmäßige Strukturen zur Unterstützung des Projekts aufbauen müssen, etwa Kommunikationskanäle, Berichtswege und Strukturen zur Einwirkung auf Entscheidungsträger.

➔ SCHRITT 2: BEDARFSANALYSE UND PLANUNG

Eine Bedarfsanalyse ermittelt den aktuellen Stand von Gesundheit und Wohlbefinden der einzelnen Beschäftigten in der Organisation. Diese Aktivität unterstützt die Identifizierung von Risikofaktoren für psychische Erkrankungen und hebt Bereiche hervor, in denen Verbesserungen notwendig sind. Das Ergebnis dieser Phase bildet die Basisinformationen, auf deren Grundlage der Plan für das Projekt zur Förderung der psychischen Gesundheit erstellt wird.

Die einzelnen Prozesse der Bedarfsanalyse werden weiter unten beschrieben.

➔ SCHRITT 3: IMPLEMENTIERUNG

Anhand des Projektplans muss das Projektteam bestimmen, welche Aktivitäten eingeführt und umgesetzt werden können. Bevor eine Aktivität implementiert werden kann, muss das Projektteam feststellen, welche sachlichen und personellen Ressourcen benötigt werden. Ziele sollten geklärt und die Mittel zu deren Realisierung vorhanden sein. In dieser Phase muss sich das Projektteam Verantwortlichkeiten klären und einen Zeitplan entwickeln.

Um sicherzustellen, dass die Implementierung so reibungslos wie möglich verläuft, ist es wichtig, dass jeder über die ausgewählten Aktivitäten informiert wird, d.h. erfährt, wann diese eingeführt werden und wie sich der Einzelne an diesen Aktivitäten beteiligen kann. Dennoch ist es auch in dieser Phase möglich, dass Einzelne kein Interesse an dem Projekt haben oder sich sogar den Plänen und Aktivitäten aktiv widersetzen. Es ist empfehlenswert, diese Fragen im Voraus zu berücksichtigen und über Möglichkeiten nachzudenken, wie man mit diesen Problemen umgehen kann.

➔ SCHRITT 4: FOLLOW-UP UND BEWERTUNG

Die Projekte zur Förderung der psychischen Gesundheit sollten bewertet und überprüft werden, bevor mit weiteren Implementierungen begonnen wird.

Die Bewertung kann eine komplexe Aufgabe sein, sie ist aber notwendig, um festzustellen, ob das Projekt seine Ziele erreicht hat oder nicht. Häufig werden viele verschiedene Aktivitäten ausgeführt, und es erweist sich als schwierig, ein klares Bild darüber zu erhalten, wie jede Aktivität zum Gesamterfolg der Initiative beigetragen hat. Es sollte jedoch zumindest möglich sein, eine Aussage über den Gesamteinfluss des Projekts zu treffen. Die Durchführung einer grundlegenden Bewertung ist wichtig, um erkennen zu können, welche Wirkungen tatsächlich eingetreten sind. Für eine vertiefende Bewertung kann es notwendig sein, zusätzlichen, externen Sachverstand einzubeziehen. Es gibt verschiedene Wege, um die für die Bewertung notwendigen Informationen zu gewinnen. Eine Möglichkeit besteht darin, die Meinungen der Betroffenen zu erfassen und zwar entweder durch die Organisation von Diskussionen oder durch schriftliche Befragungen. Ebenso können vorhandene Daten, etwa über die Entwicklung von Fehltagen, Personalfuktuation usw. herangezogen werden. In jedem Fall dienen die Ergebnisse aus der Bewertung als Grundlage für die Überarbeitung weiterer Pläne und Aktivitäten im Rahmen der Förderung der psychischen Gesundheit.

2.2 Förderung der psychischen Gesundheit: Individuelle Kompetenzen und organisationale Einflüsse

Aus organisationaler Sicht handelt es sich bei der Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten um einen typischen Innovationsprozess. Als solcher greift er in Sozialsysteme ein und schafft neue Rollen und Strukturen, wodurch Werte, Normen und Überzeugungen hinsichtlich psychischer Gesundheit geformt werden. Daher wird eine Initiative zur Förderung der psychischen Gesundheit in der jeweiligen Organisation Veränderungen in Bezug auf Verhaltensweisen, Kommunikation und Entscheidungsverfahren erforderlich machen. Das heißt auch, dass Veränderungen in den Beziehungen innerhalb sozialer Netzwerke stattfinden und zwar unter Arbeitskollegen zwischen den Führungskräften (auf gleicher Ebene oder zwischen Führungshierarchien) und auch zwischen diesen Gruppen, also zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern. Auf Grund dieser Veränderungen wird es in manchen Fällen notwendig sein, neue Organisationsstrukturen zu schaffen.

Auch gut geschulte Experten, die grundsätzlich in der Lage sind Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit zu implementieren, werden nicht erfolgreich sein, wenn sie keine Unterstützung von der Organisation erhalten oder gar auf aktiven Widerstand in der Organisation stoßen. Auf der anderen Seite, könnte eine Organisation unterstützende Strukturen für entsprechende Aktivitäten schaffen, diese können aber nicht wirksam werden, wenn die beteiligten Personen nicht über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, die für eine effektive Implementierung notwendig sind. In beiden Szenarien ist es unwahrscheinlich, dass die Initiative erfolgreich sein wird. Folglich sollten individuelle Fähigkeiten und organisationale Unterstützung als zwei Seiten derselben Medaille betrachtet werden, beide müssen bei der Planung, Implementierung und Bewertung eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit berücksichtigt werden.

2.3 Den Bedarf zur Förderung der psychischen Gesundheit ermitteln

Der Prozess der Bedarfsermittlung sollte auf vier zentralen Aktivitäten fußen: Erfassung und Analyse von Daten, Festlegung der Ziele, Auswahl der Instrumente und Projektplanung.

Der Erfolg der Phase der Bedarfsanalyse hängt von einer Reihe von Fragen ab. Die wichtigste von allen ist die Beteiligung der Zielgruppe während der Datenerfassungsphase. Um die Teilnahme zu fördern, ist eine umfassende Unterrichtung über Zweck, Aktivitäten und Nutzen des Projekts von entscheidender Bedeutung. Ethische Fragen wie Vertraulichkeit, Anonymität und Sicherheit müssen bei den entsprechenden Stakeholdern ebenfalls angesprochen werden. Schlussendlich werden die Aktivitäten zur Bedarfsfeststellung wahrscheinlich viele (realistische und unrealistische) Erwartungen wecken. Aus diesem Grund ist es entscheidend, dass Informationen, Feedback über Ergebnisse und Transparenz der Prozesse sorgfältig beachtet werden.

Wie können Sie also die Bedürfnisse der Mitarbeiter ermitteln? Eine gründliche Bedarfsanalyse sollte Informationen, die in der Organisation bereits vorliegen (z.B. Fehltage, Gesundheitsaufzeichnungen usw.), mit Daten kombinieren, die speziell für das Vorhaben Förderung der psychischen Gesundheit erfasst werden. Die Bedarfsanalyse bildet die Grundlage für die Festlegung von Prioritäten und Zielen im Projektplan. Dazu gibt es verschiedene Wege:

- Beteiligung des Projektteams an der Verwendung oder Anpassung eines vorhandenen Bedarfsanalyse-Instruments oder die Entwicklung eines neuen Instruments (z.B. Checkliste, Fra-

- gebogen, Befragungsplan, Fokusgruppe)
- Sicherung eines hohen Standards hinsichtlich Anonymität und Vertraulichkeit (und weiterer ethischer Fragen)
- Kommunikation der Ergebnisse der Bedarfsanalyse an alle relevanten Stakeholder (z.B. Geschäftsleitung, Arbeitnehmer, Arbeitnehmervertreter)

Hierbei ist es wichtig, eine Reihe verschiedener Methoden zu verwenden, anstatt sich nur auf eine einzige Methode zu stützen, zum Beispiel eine schriftliche Befragung. Sie sollten bedenken, dass alle für die Bedarfsermittlung eingesetzten Methoden und Instrumente ihre besonderen Stärken und Schwächen haben.

Sie sollten auch bedenken, dass der Bedarf an Unterstützung zur Förderung der psychischen Gesundheit sich nicht nur auf den unmittelbaren Themenbereich oder Programminhalt beschränken muss. Bedürfnisse hinsichtlich der Art und Weise, wie das Programm implementiert wird, z. B. Präferenzen hinsichtlich der angewendeten Aufklärungsmethoden, können ebenfalls analysiert werden.

Das Fehlen einer Bedarfsanalyse kann dazu führen, dass die Aktivitäten an den Bedürfnissen der Durchführenden, nicht aber an denen der Zielgruppen ausgerichtet werden.

In den meisten Fällen müssen Sie keine eigenen Tools und Instrumente entwickeln, da bereits eine große Anzahl zur Verfügung steht. Die folgenden Faktoren sollten bei der Auswahl eines Tools beachtet werden

- Weitest mögliche Absicherung, dass die ausgewählten Tools einen hohen Standard aufweisen (z. B. validiert, geeignet und von der Zielgruppe akzeptiert sind)
- Sicherstellen, dass die zur Verwendung der Tools benötigte Expertise im Rahmen des Projektes verfügbar ist
- Nutzen Sie den Rat von Experten oder denjenigen, die die Instrumente bereits verwendet haben (z. B. Kollegen)

2.4 Unterstützung für Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit gewinnen

Unterstützung für Ihre Initiative können Sie inner- oder außerbetrieblich gewinnen. Je mehr Unterstützung Sie von relevanten Einzelpersonen oder Gruppen in Ihrer Organisation erhalten, desto einfacher wird der Implementierungsprozess und desto besser werden die Ergebnisse sein. Die folgenden vier Empfehlungen helfen Ihnen Unterstützung zu erhalten:

- Arbeiten Sie den „Business Case“, also die ökonomischen Aspekte für das Projekt deutlich heraus
- Überzeugen Sie wichtige Einzelpersonen und Gruppen und gewinnen Sie deren Unterstützung. Hierzu können gehören: höhere Führungskräfte, direkte Vorgesetzte, Mitarbeiter aus dem Personalwesen, Mitarbeitervertreter oder Arbeitsschutzexperten
- Stellen Sie sicher, dass das Projekt von den höheren Führungskräften und den Arbeitnehmervertretern sichtbar unterstützt wird
- Ermitteln Sie potenzielle Mitglieder für das Projektteam

Eine gute Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg. Manchmal ist es notwendig, für das Projekt einen Kommunikationsplan zu entwickeln, zu dem neben einem Zeitplan auch Material- und Kommunikationskanäle gehören.

Außerdem ist die Steuerung von Erwartungen ein wichtiger Teil eines jeden Projekts. Der beste Weg, beide Ziele zu erreichen (d. h. Unterstützung zu gewinnen und Erwartungen zu steuern) besteht darin, dass eine Vereinbarung zwischen Projektteam und Geschäftsleitung entwickelt wird, in der die wesentlichen Punkte des Projektplans erfasst werden und die zugleich auch an alle wichtigen Stakeholder kommuniziert wird.

Aktivitäten zur Förderung der psychischen Gesundheit verlangen manchmal besondere Kompetenzen und Kenntnisse, insbesondere bei bestimmten Interventionsarten, z. B. wenn der Inhalt des Programms mit spezifischen Problemen wie Depression, Mobbing usw. verbunden ist. Unter diesen Umständen kann es sinnvoll sein, Unterstützung außerhalb der Organisation zu suchen.

Es gibt eine Reihe öffentlicher oder privater Institutionen und Agenturen, die im Bereich des Gesundheitswesens oder der Förderung der psychischen Gesundheit tätig sind. Deshalb ist es wichtig, sich mit der unterstützenden Infrastruktur und den zur Verfügung stehenden Dienstleistungen vertraut zu machen, um bei Bedarf Unterstützung und Beratung erhalten zu können.

Zu den Institutionen, die entsprechende Programme am Arbeitsplatz unterstützen, gehören Zentren zur Gesundheitsförderung, Einrichtungen des Gesundheitswesens, medizinische Einrichtungen, Institutionen wie die Behörden für Arbeitsschutz, Krankenkassen sowie die Unfall- und Rentenversicherungen, Arbeitgeberverbände, und Kammern, Gewerkschaften, Selbsthilfeeinrichtungen und private Beratungsunternehmen.

Es ist immer wichtig, sich zu vergewissern, dass alle Mitglieder des Teams verstehen, warum externe Unterstützung genutzt wird und wie diese die eigenen Aktivitäten ergänzen. Gleichmaßen sollten externe Dienstleister über die Einzelheiten des Programms und die spezifischen organisationalen Rahmenbedingungen, die die Implementierung des Programms beeinflussen können, informiert werden.

2.5 Den Gedanken der Förderung der psychischen Gesundheit kommunizieren und fördern

Hinsichtlich der Kommunikation und Förderung einer Initiative zur Förderung der psychischen Gesundheit ist es wichtig, den Kontext und die Gruppe zu bestimmen, die Sie fördern und einbeziehen wollen. Dieser Prozess ist entscheidend, weil selbst das wichtigste und beste Programm nicht erfolgreich sein wird, wenn es von den Zielgruppen und der Geschäftsleitung nicht verstanden und akzeptiert wird.

Daher besteht das zentrale Anliegen darin, die geeigneten Kommunikationskanäle und den richtigen Ton zu finden, um die Schlüsselbotschaften zu verbreiten. Deshalb finden Sie an dieser Stelle einige Hinweise, wie Sie Menschen einbeziehen und die Akzeptanz des Projekts sicherstellen können: Themen der psychischen Gesundheit werden in der Regel sehr sensibel behandelt. Menschen möchten nicht über psychische Gesundheit sprechen und befürchten eine Stigmatisierung, wenn sie offenbaren, dass sie an psychischen Problemen leiden. Um diese Themen zu kommunizieren, insbesondere zur Verbreitung des Gedankens unter den Arbeitnehmern, ist es daher entscheidend, eine vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen, um Kommunikation und Offenheit in Bezug auf psychische Gesundheit zu fördern.

- Menschen wollen „gehört“ werden. Das heißt, dass es nicht ausreicht, die Beschäftigten ein-

- fach nur zu informieren; sie sollten die Möglichkeit haben, ebenfalls ihre Meinung zu äußern.
- Es ist wichtig, eine Sprache zu verwenden, die für den Empfänger der Botschaft geeignet ist. Im Fall der Förderung der psychischen Gesundheit bedeutet das, Fachjargon zu vermeiden und eine Sprache zu wählen, die die meisten Menschen in der Organisation verstehen. Ebenfalls ist zu beachten, dass Belegschaften im Hinblick auf Alter, Bildung, Geschlecht, Ethnie usw. unterschiedlich sind. Verschiedene Gruppen können alternative Kommunikationsstile und -bedürfnisse haben. Stellen Sie sicher, dass niemand durch die Verwendung einer gruppenspezifischen Sprache ausgeschlossen wird.
 - Es ist entscheidend, Nachrichten so zu gestalten, dass die Vorteile herausgestellt werden, die sich aus der Beteiligung an Aktivitäten zur Förderung der psychischen Gesundheit ergeben.
 - Denken Sie sorgfältig über die Medien nach, die Sie für die Kommunikation benutzen. Möglicherweise verfügt nicht jeder in der Organisation über einen Zugang zu E-Mail oder Computer (falls Sie das Intranet nutzen wollen). Dies ist besonders relevant für diejenigen, die im industriellen, handwerklichen, Logistik- und Lagerbereich arbeiten, oder für diejenigen, die als Außendienstmitarbeiter tätig sind.
 - Kurz gesagt: es ist immer wichtig, Kommunikation zu planen und sie an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Zielgruppe auszurichten.

2.6 Persönliche und soziale Kompetenzen

Es gibt verschiedene persönliche und soziale Kompetenzen, über die derjenige verfügen sollte, der für ein Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit verantwortlich ist. Er/Sie muss über Kenntnisse entsprechender Konzepte verfügen sowie über die Fähigkeit, Programmziele festzulegen, den Rahmen für das Programm zu schaffen und geeignete Methoden zur Bewertung der Prozesse und Ergebnisse des Projekts anzuwenden. Zudem sollte der/die Betreffende über soziale und organisatorische Kompetenzen verfügen, die erforderlich sind, um ein Bewusstsein für das Programm zu schaffen, Arbeitnehmer zu motivieren, die Zusammenarbeit zu organisieren, Erfolge zu würdigen, Konflikte zu lösen und Beteiligte zu veranlassen, ihre Arbeit fristgerecht und effizient auszuführen. Mit anderen Worten: die Person sollte über Führungskompetenz verfügen.

Eine Schlüsselaufgabe, um all dies zu erreichen, ist der Aufbau eines kompetenten Projektteams und die Sicherstellung, dass alle Abläufe effizient funktionieren. Dazu sollte man:

- Kompetente Personen für das Projektteam auswählen
- Die Beteiligung der wichtigsten Stakeholder-Gruppen sichern (z. B. Führungskräfte, Teamleiter)
- Einen vorläufigen Projektplan entwickeln, um die frühen Phasen des Prozesses zu erfassen
- Den Mitgliedern des Projektteams Rollen zuweisen, z. B. Projektleitung, Kommunikation und Berichterstattung, Verbindung zu externen Stakeholdern (sofern vorgesehen), Datenanalyse.
- Alle relevanten ethischen Fragen behandeln (z. B. Verwendung einer Ethik-Checkliste)
- Jeder Projekt-Aktivität Ressourcen, Personal und einen Zeitplan zuweisen
- Vorhandene Ressourcen nutzen – dies hält die Kosten niedrig und unterstützt die Integration des Programms in die bereits existierenden Abläufe und Strukturen
- Sicherstellen, dass es eindeutige Berichtswege zu den stattfindenden Aktivitäten gibt.

2.7 Training zur Durchführung von Programmen zur Förderung der psychischen Gesundheit

Wenn Sie die Verantwortung für ein Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit übernehmen, heißt dies nicht automatisch, dass Sie über die erforderlichen spezifischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. So könnte es in Vorbereitung auf die neuen Aufgaben notwendig sein, sich diese durch ein spezifisches Training anzueignen.

Dies gilt nicht nur für den Projektleiter, sondern kann auch für alle anderen Mitglieder des Projektteams hilfreich sein. Daher sollten für die Mitglieder eines Teams entsprechende Trainingsmaßnahmen organisiert werden, um ihnen die Gelegenheit zu bieten, die Konzepte und Regeln sowie die Implementierungsschritte Interventionsbereiche und Methoden der Ergebnisbewertung von Programmen zur Förderung der psychischen Gesundheit kennen zu lernen.

Es ist ratsam, dass alle Teammitglieder gemeinsam an einem Training teilnehmen. So eignen sie sich nicht nur Wissen an, sondern entwickeln auch ein Teamgefühl. Falls möglich, sollte das Training eine diagnostische Phase und eine Anleitung zum Aufbau eines Programmplans beinhalten. So kann die erste Version eines Programms zur Gesundheitsförderung entwickelt werden, was ein zusätzliches Ergebnis des Trainings darstellt. Je nach Anwendungsbereich des Programms können auch weitere Kurse zur Verbesserung von Kenntnissen und Fähigkeiten des Teams hilfreich und notwendig sein (z. B. die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten). Diese Kurse sollten idealerweise anlass- und zielgruppenspezifisch ausgerichtet sein. Um die Qualität des Trainings zu beurteilen sollten folgende Aspekte betrachtet werden:

1. Wieweit wurden die Trainingsziele erfüllt?
2. Wieweit wurden die Lernziele der Teilnehmer erreicht?
3. In wieweit ist das neue Wissen für die Organisation als Ganzes nutzbringend und was ist der spezielle Nutzen im Hinblick auf die Implementierung der Initiative?
4. Haben die Teilnehmer Gelegenheit, das neue Wissen anzuwenden?

Die Qualität des Trainings kann die Qualität der gesamten Initiative bestimmen.

„Training für Psychische Gesundheitsförderung“ ist ein Trainingsprogramm, das speziell darauf abzielt, Wissen und Kompetenzen zu Programmen der Förderung der psychischen Gesundheit zu vermitteln. Das Programm wurde von demselben Konsortium gestaltet und zur Verfügung gestellt, das für dieses Handbuch verantwortlich ist. Es handelt sich um ein web-basiertes Trainingsprogramm, das die verschiedenen Phasen des Prozesses der Einführung eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit behandelt und eine Reihe nützlicher Instrumente, Übungen, Literatur und anderer Materialien enthält. Um das Programm aufzurufen, besuchen Sie die Website www.mentalhealthpromotion.net und klicken Sie dann auf „Mindhealth“.

2.8 Bewertung des Erfolgs und kontinuierliche Verbesserung

Ein Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit ist eine dauerhafte Maßnahme und sollte als Prozess gesehen werden, der kontinuierlich verbessert wird.

Es ist wichtig, dass die Bewertung nicht als einmalige Aktivität am Ende des Programms betrachtet wird,

sondern stattdessen als kontinuierliches Implementierungs- und Bewertungssystem.

Für die Konzeption einer Bewertungsstrategie ist es wichtig, mit dem Wesen des Programms vertraut zu sein. Ein Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit ist kein Endprodukt, das ohne Beachtung der Umstände umgesetzt wird. Es ist eine Art Rahmen, der entsprechend der Situation entwickelt und angepasst werden kann.

Protokolle und Verfahren zur Überwachung des Umsetzungsstandes müssen in einer frühen Phase erstellt werden. Sie sollten zur selben Zeit wie der Projektplan entwickelt werden, da dies einen umfassenden und proaktiven Überwachungsansatz ermöglicht. Das Feedback aus dem Überwachungsprozess sollte genutzt werden, um erforderliche Veränderungen vorzunehmen. Die Bewertung bezieht sich auf den gesamten Prozess und soll die Beantwortung folgender Fragen ermöglichen: Hat der Prozess überhaupt funktioniert? Hat er effizient funktioniert? Hat er verbessert, was er verbessern sollte?

Folgende Aspekte sind dabei von besonderem Interesse:

- **Kosten-Nutzen- und Kostenwirksamkeitsanalyse:** Wiegt der Nutzen des Programms die Kosten auf? Könnte das Programm wirksamer durchgeführt werden? Könnte ein anderes Programm erfolgreicher sein?
- **Folgenabschätzung:** Was sind die unmittelbaren Folgen aus dem Programm, zum Beispiel hinsichtlich der Sichtweisen der Mitarbeiter, dem Bewusstsein über psychische Gesundheitsbelange, die Zufriedenheit mit dem Programm?
- **Ergebnisbeurteilung:** Was sind die langfristigen Ergebnisse des Projekts?
- **Prozessbeurteilung:** Wie hat der Implementierungsprozess hinsichtlich Mitarbeiterbeteiligung, Zufriedenheit mit dem Prozess und im Hinblick auf das Programmbewusstsein funktioniert?

3 Rollen im Zusammenhang mit Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit

3.1 Förderung der psychischen Gesundheit als fachübergreifende Aufgabe

Der Erfolg von Aktivitäten zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz basiert auf verschiedenen Faktoren, darunter die Förderung positiver Einstellungen, Engagement, soziale Unterstützung und geeignete Ressourcen. Für entsprechende Interventionen gibt es bereits verschiedene Qualitätskriterien und zuverlässige Ansätze.

Die Zuverlässigkeit der angewendeten Strategien und Methoden bestimmt die Qualität der Interventionen. Da Gesundheitsförderung auf die Entwicklung nachhaltiger Lösungen abzielt, orientieren sich die Programme an verschiedenen Schlüsselprinzipien und Methoden wie Salutogenese (Gesundheitsförderung), Gesundheitsdeterminanten, Beteiligung und Empowerment.

Strategien der Gesundheitsförderung sind effektiver und nachhaltiger, wenn ein Netzwerk geschaffen wird, das sich aus einer breiten Palette an Stakeholdern aus verschiedenen Sektoren und Berufen außerhalb des Gesundheitssektors zusammensetzt. Psychische Gesundheitsförderung ist ein Querschnittsthema und beinhaltet die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Experten und Sektoren. Diese Zusammenarbeit macht es möglich, dass für die Entwicklung eines integrierten Ansatzes zur Förderung der psychischen Gesundheit eine Reihe von Kenntnissen, Fähigkeiten und Ressourcen genutzt werden können.

Bei Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz gibt es viele unterschiedliche potenzielle Partner:

- Vorstand und höhere Führungsebene
- Unterste Leitungsebene, direkte Vorgesetzte, Teamleiter
- Personalleiter und Mitarbeiter der Personalabteilung
- Mitarbeiter, Arbeiter
- Arbeitnehmervertreter, Betriebsrat
- Arbeitsschützer

Darüber hinaus gibt es außerhalb der Organisation weitere Ressourcen, die genutzt werden können. Das können sein:

- Ärzte, z. B. Allgemeinmediziner, Therapeuten, Psychologen
- Gesundheitsdienste und Institutionen wie Krankenkassen
- Soziale und psychologische Dienste, NGO
- Sonstige, z. B. Schulungsanbieter

3.2 Schlüsselrollen im Zusammenhang mit der Förderung der psychischen Gesundheit

Bei einem Projekt oder Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit geht es hauptsächlich darum, über die Verfügbarkeit der verschiedenen Stakeholder und Experten nachzudenken, die mit einbezogen werden könnten. Wie die obige Liste zeigt, gibt es eine breite Palette an potenziellen Akteuren. Dies kann jedoch in den verschiedenen Ländern, Wirtschaftssektoren, Institutionen, Organisationen und Firmen unterschiedlich sein.

Experten und Stakeholder-Gruppen können unterschiedlich sein, aber die zu erfüllenden Rollen sind bei allen Programmen zur Förderung der psychischen Gesundheit ähnlich. Die bei der Implementierung mitwirkenden Hauptrollen werden in der nachstehenden Tabelle beschrieben.

Tabelle 1: Rollen im Zusammenhang mit der Implementierung von Programmen zur Förderung der psychischen Gesundheit

Rolle	Beschreibung
Experte	Jemand mit Fachwissen für die Implementierung der Initiative. In der Regel handelt es sich hierbei um Mediziner.
Entscheider	Jemand, der Entscheidungen über Ausmaß, Umfang, Dauer und weitere Parameter der Initiative trifft. Hierbei handelt es sich in der Regel um jemanden aus der höheren Führungsebene.
Implementierer	Jemand, der die Aktivitäten des Programms oder der Initiative umsetzt. Hierbei handelt es sich in der Regel um jemanden aus der unteren Leitungsebene, wie zum Beispiel ein direkter Vorgesetzter oder ein Teamleiter.
Entwickler	Dies bezieht sich auf die Rolle von Entwicklung oder Planung der Initiative. In der Regel könnte dies ein externer Berater oder Projektleiter sein.
Änderungsmanager	Jemand, der für die Implementierung aller organisationalen Veränderungen verantwortlich ist, die im Rahmen der Initiative erforderlich sind. Dies wäre in der Regel ein leitender Angestellter oder ein externer Berater.
Vermarkter	Jemand, der für die ‚Vermarktung‘ zuständig ist, oder dafür, die Menschen zu überzeugen, bei der Initiative mitzumachen oder diese zu unterstützen.
Überwacher	Jemand, der für die Überwachung, Evaluierung und Konsolidierung der Initiative verantwortlich ist.

3.3 Rollenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten

Programme zur Förderung der psychischen Gesundheit brauchen Menschen mit spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten, um bestimmte Rollen übernehmen zu können.

Bei der Entwicklung dieses Handbuchs wurden Fokusgruppendifkussionen und persönliche Befragungen mit verschiedenen Experten aus verschiedenen Organisationen durchgeführt, um herauszufinden, welche spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten für die verschiedenen Rollen bei der Förderung der psychischen Gesundheit erforderlich sind. Es bestand weitestgehend Konsens darüber, dass es notwendig ist, unterschiedliche Arten von Stakeholdern und Experten mit einzubeziehen, um ein Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz durchzuführen.

Von den Teilnehmern an diesen Konsultationen wurde die Rolle des Implementierers als die zentrale und operative Rolle bei Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit angesehen. Die Mehrheit der Teilnehmer ordnete diese Rolle Mitarbeitern des Personalwesens und Führungskräften der unteren Ebene zu. Die Rolle des Entscheiders wurde häufig Experten wie dem CEO oder dem Generaldirektor oder Personen aus der höheren Führungsebene wie Abteilungsleitern zugeordnet. Sehr oft wurde diesen Experten auch die Rolle des Förderers der Initiative zugeordnet. Anderen Fachleuten, die Führungspositionen innehaben, wurde diese Rolle auch zugeordnet (z. B. Teamleiter, Führungskräfte Personalwesen, Arbeitsschützer usw.).

Die Expertenrolle wurde häufig Gesundheitsexperten zugeordnet, aber auch externen Trainern. Für Entwickler von Initiativen wurden alle Berufsgruppen als möglich angesehen. Schließlich wurden in der Rolle des Überwachers oder Evaluierers von Initiativen üblicherweise Teamleiter oder Mitarbeiter des Personalwesens gesehen.

Die charakteristischen Aktivitäten der verschiedenen Rollen wurden wie folgt zugeordnet:

- Der Experte ist verantwortlich für Kommunikation, Motivation und unterstützende Aktivitäten.
- Entscheider müssen die Interessenvertretung für Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit übernehmen, um Teilnahme, Kooperation und Networking mit relevanten Stakeholdern zu sichern.
- Entwickler führen Planungstätigkeiten für die Entwicklung und Implementierung von Projekten zur Förderung der psychischen Gesundheit durch, wie beispielsweise Kostenplanung, Ressourcenplanung usw.

Die Rolle des Implementierers ist wahrscheinlich die wichtigste, da er oder sie in direktem Kontakt mit der Gruppe der Nutznießer (Arbeitnehmer) steht. Folglich fällt unter diese Rolle ein breitgefächertes Bereich von Aktivitäten wie Vorbereitung und Planung der Intervention, Durchführung der Bedarfsanalyse, Kommunizieren des Programms und dessen Bewertung.

Einige Aktivitäten überlappen sich mit denen des Förderers, der verantwortlich ist für die umfassende Kommunikation über die Aktivitäten und für internes Networking. Die Rolle des Förderers umfasst auch das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen und Forderungen, die Organisation von Unterstützung und die Beschaffung von Ressourcen (z. B. Geldmittel).

Die Rolle des Überwachers fokussiert auf die Erfassung und Analyse von Informationen über Richtung, Stand und Ergebnisse des Projekts. Die Rolle beinhaltet auch die Verantwortung für die Kosten-Nutzen-Analyse und Budgetkontrolle. Zusammengefasst:

- Die Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten für Rollen bei den verschiedenen Elementen eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit variieren beträchtlich.
- Effektive und nachhaltige Förderung der psychischen Gesundheit erfordert die Beteiligung verschiedener Stakeholder und Experten
- Implementierer haben die wichtigste Position inne und brauchen daher breitgefächerte Fähigkeiten und ein umfassendes Wissen über Förderung der psychischen Gesundheit.

Tabelle 2: Fähigkeiten für psychische Gesundheitsförderung

Kategorie Fähigkeiten	Spezifische Fähigkeiten	Beschreibung und Beispiele
Technische Fähigkeiten:	Berufliche Kompetenz und Fachwissen	
	Kernkompetenzen (des betreffenden Experten)	abhängig von Wirtschaftssektor, Branche, Art der Organisation bzw. des Unternehmens und der Produkte oder Dienstleistungen, die hergestellt bzw. erbracht werden
	Fachkompetenz	abhängig von Wirtschaftssektor, Branche, Art der Organisation bzw. des Unternehmens und der Produkte oder Dienstleistungen, die hergestellt bzw. erbracht werden
	Kenntnisse	z. B. rechtliche und ethische Fragen
	Prozesskompetenz	z. B. für die Führung der gesamten Interaktion, kreative und kritische Denkfähigkeit, Problemlösungskompetenz
	Managementkompetenz	Planungs- und Organisationskompetenz; Entscheidungsfähigkeiten: Beurteilung, Diagnose, Ergebnisfeststellung, Planung, Implementierung, Evaluierung, z. B. von Arbeitsabläufen
	Führungsfähigkeiten	z. B. Delegation von Aufgaben, Organisation der Arbeit
Soziale Kompetenz	Jede Fähigkeit, die die Interaktion und Kommunikation mit anderen fördert	
	Ausdrucksfähigkeit	um einen Standpunkt nicht-defensiv aber nachdrücklich darzulegen
	Kommunikationsfähigkeit	verbal und non-verbal, z. B. Fähigkeit des Zuhörens, um den Standpunkt anderer zu erfahren, Networking, Teamwork, Fähigkeiten zur Motivation und Unterstützung
	Fähigkeiten für Inbetriebnahme, Beschaffung, Verhandlungen	
	Lehrkompetenz	
Persönliche Fähigkeiten:	Selbstmanagement und emotionale Kompetenz	
	Zeitmanagement	
	Stressmanagement	
	Eigenverantwortung	
	Durchsetzungsvermögen	
	Emotionale Kompetenz	z. B. Sensibilität, Empathie, Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und interpersonelle Fähigkeiten wie effektive Kommunikation mit Beschäftigten, ihren Familienangehörigen und Experten im Versorgungsteam (Familiäre Kommunikationsfähigkeiten)

Weiterführende Lektüre

- ANTONOVSKY, A., FRANKE, A. (1997): Salutogenese, zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen
- ARO, A. R., VAN DEN BROUCKE, S. & RÄTY, S. (2005) Toward European consensus tools for reviewing the evidence and enhancing the quality of health promotion practice. *Promotion & Education* 1, 10-14.
- BADURA, B.; GREINER, W.; RIXGENS, P.; UEBERLE, M.; BEHR, M. (2008): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg
- BADURA, B.; SCHRÖDER H. et al (Hrsg.) (2010) Fehlzeiten Report 2009 Arbeit und Psyche – Belastungen reduzieren. Wohlbefinden fördern
- BROESSKAMP-STONE, U. (2003) Systeme und Strukturen der Gesundheitsförderung. IN SCHWARTZ, F. W., BADURA, B., BUSSE, R., LEIDL, R., RASPE, H., SIEGRIST, J. & WALTER, U. (Eds.) *Das Public-Health-Buch. Gesundheit und Gesundheitswesen*. München, Jena, Urban & Fischer.
- BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (2013): Stressreport 2012. Dortmund, Berlin
- BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN Hrsg.) (2012): BKK Bundesverband: Projekt Psyga transfer “Kein Stress mit dem Stress”. Vier unterschiedliche Handreichungen: 1. Für Führungskräfte, 2. Für Beschäftigte, 3. Selbsteinschätzung 4. Qualitätskriterien
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, Ausschuss für Arbeitsmedizin (2012): Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung
- FROBÖSE, I, WELLMANN, H.; WEBER, A. (Hrsg.) (2012): Betriebliche Gesundheitsförderung – Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung
- JANÉ-LLOPIS, E. & BARRY, M. M. (2005) What makes mental health promotion effective? *Promotion & Education*, 12, 47-53.
- JOIKO, K.; SCHMAUDER, M.; WOLFF, G. (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. Dortmund, Berlin
- KICKBUSCH, I. (2003) Gesundheitsförderung. IN SCHWARTZ, F. W., BADURA, B., BUSSE, R., LEIDL, R., RASPE, H., SIEGRIST, J. & WALTER, U. (Eds.) *Das Public-Health-Buch. Gesundheit und Gesundheitswesen*. München, Jena, Urban & Fischer.
- TROJAN, A. & LEGEWIE, H. (2007) Nachhaltige Gesundheit und Entwicklung. Leitbilder, Politik und Praxis der Gestaltung gesundheitsförderlicher Umwelt- und Lebensbedingungen, Frankfurt/Main, VAS.
- WIndemuth, D., D. JUNG und O. PETERMANN (2010): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. Vorbeugen. Erkennen. Handeln. Universum Verlag

Themenbereiche, Methoden und Instrumente für die Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Abschnitt 2 dieses Handbuchs hat das Ziel, die Schlüsselbereiche vorzustellen, die bei der Förderung und dem Schutz der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz zu berücksichtigen sind.

Die folgenden Kapitel sind Bereichen zugeordnet. Hierin wird jedes Thema definiert, seine Bedeutung diskutiert und praktische Aspekte des Implementierungsprozesses werden erläutert. Darüber hinaus werden Übungen, Instrumente und Beispiele für gute Praxis aufgeführt.

Abschnitt 2

1 Einführung: Hauptbereiche/Themen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

1.1 Hauptbereiche für Interventionen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Förderung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz erfordert eine mehrdimensionale Perspektive. Verschiedene Aspekte sind zu berücksichtigen. Dazu gehören die Arbeitsumgebung, die Unternehmenskultur, der Führungsstil des Managements sowie der soziale Zusammenhalt und Kommunikationsmodus zwischen den Kollegen, die alle das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten beeinflussen.

Zahlreiche Studien zeigen, dass für die Erstellung eines effektiven Projekts zur psychischen Gesundheitsförderung in einer Organisation Interventionen sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene empfohlen werden. Dieses Handbuch konzentriert sich auf Interventionen, die die individuellen Aspekte ansprechen und die Vorgesetzte auf allen Ebenen in der Organisation durchführen können, um die psychische Gesundheit der Mitarbeiter unter ihrer Aufsicht zu fördern. Deshalb liegt der Fokus auf den Themen Kommunikation, Führung und individuelle Interventionen bei Stress.

Da der Zweck dieses Handbuchs darin besteht, die Schlüsselaspekte für gute psychische Gesundheit zu erläutern und die Nutzer zu befähigen, Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit in ihrer Organisation umzusetzen, bietet das Handbuch ein flexibles Paket an Methoden, Tools und Trainings. Um eine klare Vorstellung darüber zu bekommen, was Führungskräfte an Kenntnissen und Fähigkeiten benötigen, um Maßnahmen umzusetzen, wurde eine gründliche Bedarfsanalyse vorgenommen. Diese Bedarfsanalyse umfasste die Arbeit in Fokusgruppen und Tiefen-Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen hierarchischen Ebenen; Mitarbeitern des Personalwesens, Arbeitnehmervertretern, Betriebsärzten, Arbeitsschutzpersonal und Beratern. Auf Basis des Konzept, dass unterschiedliche Rollen für einen erfolgreichen Prozess wichtig sind, wurden die Aufgaben und Aktivitäten, die den verschiedenen Rollen zuzuordnen sind (z. B. Entscheider, Implementierer, Vermarkter, Experte, Entwickler, Änderungsverantwortlicher, Überwacher), formuliert und diskutiert. Als nächstes wurden die benötigten Kenntnisse, Fähigkeiten und Aktivitäten definiert und beschrieben. Die Analyse der Ergebnisse der Erfahrungen und Befragungen aus den Fokusgruppen markiert vier Hauptfaktoren, die eine große Rolle bei der Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz spielen. Daher sind diese die Schlüsselbereiche, die diesen Teil des Handbuchs strukturieren:

- **Schlüsselbereich 1:** Der Einfluss der Führung
- **Schlüsselbereich 2:** Die Rolle der Kommunikation
- **Schlüsselbereich 3:** Das Verständnis von Stress am Arbeitsplatz
- **Schlüsselbereich 4:** Der Umgang mit arbeitsbedingtem Stress

Jeder Schlüsselbereich wird in den darauffolgenden vier Unterkapiteln beschrieben. Da viele Themen in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen, können sie nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

1.2 Schlüsselbereich 1: Der Einfluss der Führung

Thema 1: Der Einfluss des eigenen Verhaltens

Das individuelle Verhalten von Vorgesetzten beeinflusst sowohl deren eigene Gesundheit, durch ihre Vorbildfunktion aber auch das Verhalten der Mitarbeiter. Die Reflexion des eigenen Verhaltens ist daher eine entscheidende Voraussetzung für alle Aktivitäten zur Förderung der psychischen Gesundheit.

Thema 2: Zusammenhalt der Teams

Es gibt deutliche Hinweise darauf, dass ein Team seine Effizienz durch bessere Zusammenarbeit und Zusammenhalt erheblich steigern kann. Darüber hinaus hat der Zusammenhalt einen enormen Einfluss auf das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Thema 3: Identifizieren Sie Ihren eigenen Führungsstil

Führungsstil ist das Verhalten und das Herangehen bei der Vermittlung von Anweisungen, Implementierung von Plänen und Motivation von Menschen. Dabei hat der Führungsstil einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Thema 4: Andere zur Teilnahme veranlassen

Weil betriebliches Gesundheitsmanagement immer auf organisationalen Strategien beruht, um Kosten zu reduzieren und das individuelle Gesundheitsbewusstsein und -verhalten zu verbessern, ist die Teilnahme eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung sowie ein Ergebnis derselben.

Thema 5: Wertschätzung der Mitarbeiter

Wertschätzung ist ein allgemeines menschliches Bedürfnis. Im betrieblichen Kontext hat Wertschätzung einen beträchtlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit und Produktivität.

Thema 6: Umgang mit Konflikten

Häufig entstehen Konflikte, weil Menschen unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse und Vorstellungen haben. Konflikte können die Zusammenarbeit und Produktivität beeinträchtigen und zu einer feindseligen Atmosphäre am Arbeitsplatz führen. Daher gehören die Identifizierung, Ansprache und Lösung von Konflikten zu den wesentlichen Verantwortlichkeiten einer jeden Führungskraft.

Thema 7: Interessenvertretung für Ihr Team

Damit Teams Vertrauen, Motivation und Loyalität an den Tag legen, ist es sehr wichtig, dass Vorgesetzte sich für ihre Bedürfnisse einsetzen. Diese Thematik zeigt, wie dies erfolgen kann, wobei nicht vergessen werden sollte, dass eine Führungskraft auch als Vertreter des Arbeitgebers fungieren soll.

1.3 Schlüsselbereich 2: Die Rolle der Kommunikation

Kommunikation ist ein Prozess des Erstellens, der Übermittlung, des Empfangs und der Interpretation von Botschaften. Eine effektive Kommunikation ist ein anerkannter Schlüssel für die Geschäftsplanung, für die Leitung einer Organisation und für die Organisation oder Steuerung von Prozessen und Menschen, um geplante Ergebnisse zu erreichen. Kommunikationsfähigkeiten sind sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber wichtig, weil sie zu besseren Geschäftsergebnissen und zum beruflichen Erfolg des Einzelnen beitragen.

Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und die Interaktion zwischen Kollegen haben einen wesentlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Belegschaft. Daher ist die Kom-

munikation zwischen Arbeitskollegen oder innerhalb eines Teams – wie es organisiert, gepflegt, gefördert und unterstützt wird – von grundlegender Bedeutung für die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Kommunikation betrifft auch die Informationsvermittlung zu Programmen und Maßnahmen zur psychischen Gesundheitsförderung, um Unterstützung zu sammeln und jeden zu veranlassen, sich zu beteiligen und positiv zu engagieren.

Thema 1: Wie wird effektive Kommunikation organisiert

Dieser Abschnitt vermittelt einen Überblick zum Thema betriebliche Kommunikation und die Rolle, die sie für das Wohlbefinden der Mitarbeiter, z.B. bei organisationalen Veränderungen spielt.

Thema 2: Modi und Kanäle (Informationen empfangen und übermitteln)

Dieses Thema fasst die Grundlagen der Kommunikationstheorie zusammen und zeigt, was zu beachten ist, um gute Kommunikationsergebnisse zu erzielen.

Thema 3: Positive und negative Kommunikationsstile

Hier geht es darum, wie unterschiedliche Kommunikationsstile Initiativen zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz entweder befördern oder behindern können.

Thema 4: Überprüfung Ihres eigenen Kommunikationsstils

Führungskräfte erfahren, wie sie ihren eigenen Kommunikationsstil aus der Perspektive der Förderung guter psychischer Gesundheit reflektieren können.

Thema 5: Was Führungskräfte tun können, um Botschaften zu guter psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz zu kommunizieren

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, wie Botschaften zur psychischen Gesundheit entwickelt und am Arbeitsplatz verbreitet werden können.

1.4 **Schlüsselbereich 3:** Das Verständnis von Stress am Arbeitsplatz

Da die Arbeitsintensität in den meisten europäischen Ländern in den letzten zwei Jahrzehnten gestiegen ist, ist arbeitsbedingter Stress zu einer Hauptquelle gesundheitlicher Probleme für Beschäftigte in ganz Europa geworden. Aktuell stellt Stress die zweithäufigste Ursache für arbeitsbedingte Gesundheitsprobleme dar. Beschäftigte, die unter arbeitsbedingtem Stress leiden, berichten häufiger als der Durchschnitt über Fehlzeiten aufgrund arbeitsbedingter Erkrankungen (23% im Vergleich zu 7%) und sie nehmen tendenziell auch längere Fehlzeiten in Anspruch. Des Weiteren sind arbeitsbedingte Erkrankungen der Hauptgrund für Frühverrentung geworden und haben noch weitere Folgen verursacht, wie Präsentismus (Erscheinen am Arbeitsplatz trotz Krankheit und daher keine ausreichende Arbeitsleistung) und vermindertes Arbeitsengagement.

Thema 1: Die Dynamik von Stress am Arbeitsplatz

Obgleich arbeitsbedingter Stress unter der Arbeitsschutzgesetzgebung erfasst wird, ist es wichtig, dass man versteht, was Stress ist und wie er am Arbeitsplatz entsteht, wenn das psychische Wohlbefinden gefördert werden soll.

Thema 2: Verständnis Ihres Sektors und Ihrer Belegschaft

Es gibt bestimmte Arten von Stress, die mit bestimmten Sektoren und Arbeitsarten verbunden sind. Dieser Abschnitt informiert Sie über diese Zusammenhänge und unterstützt Sie bei der Identifizierung der spezifischen Belastungsfaktoren, die in Ihrem eigenen Kontext vorliegen können.

1.5 **Schlüsselbereich 4:** Der Umgang mit arbeitsbedingtem Stress

Führungskräfte und Vorgesetzte sollten nicht nur etwas über Stress wissen, sondern sie sollten diesen zur Sprache bringen, reduzieren und verhindern, falls dies möglich ist. Daher informiert der Schlüsselbereich 4 dieses Handbuchs darüber, wie mit arbeitsbedingtem Stress umzugehen ist, und vermittelt Ihnen Hintergrundwissen, das für die Implementierung eines erfolgreichen Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit an Ihrem Arbeitsplatz erforderlich ist.

Thema 1: Durchführung einer Stress-Risikoanalyse

In den meisten europäischen Ländern haben Arbeitgeber die Verpflichtung, eine Risikobeurteilung am Arbeitsplatz durchzuführen. Eine Stress-Risikoanalyse überprüft die verschiedenen Aspekte des Arbeitsplatzes, der Organisation und des Managements, die zu arbeitsbedingtem Stress führen können. Sie dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Maßnahmenplans für die Beseitigung oder Reduzierung der identifizierten Risiken.

Thema 2: Wie kann Unterstützung geleistet werden

Es kann viel getan werden, um die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress an der Quelle zu beseitigen oder zu reduzieren. Neben der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der organisationalen Prozesse ist es wichtig, die sozialen und individuellen Ressourcen und Schutzfaktoren der Belegschaft zu stärken.

Thema 3: Bewältigungsfähigkeiten für Beschäftigte

So wie Vorgesetzte organisationale Verbesserungen und Änderungen ihres eigenen Verhaltens oder Führungsstils realisieren, können sie auch einen Beitrag leisten, die Bewältigungsfähigkeiten der Beschäftigten beim Umgang mit Stress und anderen psychischen Gesundheitsgefahren zu stärken.

Thema 4: Work-Life-Balance

Ungleichgewichte zwischen den Arbeitsanforderungen und weiteren familiären Verantwortlichkeiten und Notwendigkeiten, sozialen Aktivitäten, Freizeit usw. können die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen. Daher sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, eine Work-Life-Balance zu finden, die ihren individuellen Bedürfnissen entspricht.

1.6 Aufbau der einzelnen Themen und wie damit gearbeitet werden soll

Jedes Thema beginnt mit einer kurzen Einführung in das Thema. Anschließend folgen vertiefende Informationen und die Erläuterung von Schlüsselkonzepten. Zu vielen Themen werden Schaubilder zur Verdeutlichung der zentralen Aspekte präsentiert. Zugleich werden Vorgehensweisen und Maßnahmen zur Anwendung im Arbeitszusammenhang vorgestellt.

Am Ende jedes Kapitels zeigen Praxisbeispiele wie entsprechende Maßnahmen in anderen Unternehmen/Organisationen umgesetzt wurden. Ergänzt werden diese durch Kurzbeschreibungen von Übungen und Instrumenten, deren genaue Beschreibung Sie im Übungsteil finden. Schließlich finden Sie noch Hinweise auf Literatur oder andere Quellen, für den Fall, dass Sie sich intensiver mit einem Thema befassen möchten.

Um die vorgestellten Instrumente effektiv nutzen zu können, sollten Sie über ein gründliches Wissen zum jeweiligen Thema verfügen. Wenn Sie Ihr Wissen verbessern wollen, informieren Sie sich in der

Literatur und den Dokumenten, die im Abschnitt Leseempfehlungen angegeben sind. Versuchen Sie so viele Informationen wie möglich zu erhalten, bevor Sie eine Übung durchführen oder ein Instrument einsetzen. Außerdem wird die Kenntnis der Stärken, Schwächen, Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten Ihnen dabei helfen, die geeignetsten Übungen auszuwählen.

Es ist nicht zwingend erforderlich, jeden Schlüsselbereich und jedes Thema nacheinander oder in irgendeiner bestimmten Reihenfolge durcharbeiten. Stattdessen können Sie die Themen nach Ihren individuellen Bedürfnissen und Zwecken auswählen.

1.7 Themen für Interventionen zur Förderung der psychischen Gesundheit

Wie ausgeführt, umfasst dieser Teil des Handbuchs 22 Themen unter 4 Schlüsselbereichen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Schlüsselbereiche (A) und die zugehörigen Themen (T). Jedes Thema ist in einem separaten Kapitel erfasst. Die Tabelle gibt auch Querverweise zu Übungen/Tools, die bestimmten Schlüsselbereichen oder spezifischen Themen zuzuordnen sind.

Tabelle 3: Schlüsselbereiche, Thematiken und Übungen in diesem Handbuch

Bereiche (A)	Themen (T)	Übungen (E)
A1. Der Einfluss der Führung		
1.	Einfluss des eigenen Verhaltens	1, 2, 3
2.	Zusammenhalt der Teams	4, 5, 6, 7
3.	Identifizierung Ihres eigenen Führungsstils	7, 20
4.	Andere zur Teilnahme veranlassen	8, 9, 10
5.	Wertschätzung der Mitarbeiter	7, 11, 12
6.	Umgang mit Konflikten – Verantwortung für Untergebene	6, 7, 11, 12, 13, 22
7.	Umgang mit Bedrohung und Belästigung	13
8.	Interessenvertretung für Ihr Team	14
A2. Die Rolle der Kommunikation		
1.	Organisation einer effektiven Kommunikation	6, 10, 15
2.	Positive und negative Kommunikationsstile	10, 11, 13
3.	Überprüfung Ihres eigenen Kommunikationsstils	10, 11, 13, 16
4.	Was Führungskräfte tun können, um Botschaften zu guter psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz zu kommunizieren	6, 10, 11, 14, 17, 19
A3. Das Verständnis von Stress am Arbeitsplatz		
1.	Die Dynamik von Stress am Arbeitsplatz	1, 2, 3
2.	Die Mitarbeiter verstehen	8, 9, 12, 14, 17
A4. Der Umgang mit arbeitsbedingtem Stress		
1.	Durchführung einer Stress-Risikoanalyse	8, 13, 18
2.	Wie kann Unterstützung geleistet und der Arbeitsplatz angepasst werden, um die negativen Auswirkungen von Stress zu reduzieren	14, 19, 20
3.	Bewältigungsfähigkeiten für Beschäftigte	1, 2, 19, 21, 23
4.	Work-Life-Balance	1, 3, 19, 20, 21, 22, 23

Bereich 1: Der Einfluss des Führungsverhaltens

1 Einfluss des eigenen Verhaltens und der Führungsrolle

Der Zusammenhang von Führungsrolle und Risiken für die psychische Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) beschreibt psychische Gesundheit als einen Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen. Es gibt Anhaltspunkte, dass Experten, die in Führungspositionen am Arbeitsplatz arbeiten, häufig einem erhöhten Risiko psychischer Erkrankungen ausgesetzt sind. Die Bedingungen, die an diesen Rollentyp geknüpft sind, und das „typische“ Führungsverständnis können möglicherweise bei der Entstehung negativer Auswirkungen auf das Wohlbefinden interagieren.

Führungspersonen sind in der Arbeitsumgebung für ihre eigene Gesundheit verantwortlich, aber auch für das Wohlbefinden ihrer Teammitglieder. Diese Rolle impliziert zusätzlich die Verantwortung, die sich verändernden organisationalen Ziele zu erreichen. Entscheidungen werden häufig vor einem unsicheren Hintergrund getroffen. Diese Anforderungen erscheinen unklar und werden bisweilen zur Belastung. Darüber hinaus müssen Führungskräfte eine gewisse professionelle Distanz gegenüber ihren Teammitgliedern wahren, sie sind sozial getrennt von ihren Teams und haben oft kein alternatives Team auf derselben hierarchischen Ebene. Sie sind Einzelkämpfer innerhalb der Gruppe anderer Führungspersonen.

Wie unterstützt und fördert die Führungskraft psychische Gesundheit?

Es sind besonders die Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebenen, die die oben beschriebene Situation kennen. Ihr Handlungsspielraum ist begrenzt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Führungspersonen Unterstützung für gesundheitsfördernde Aktivitäten in der Firma demonstrieren. Um ihre Unterstützung für psychische Gesundheit unter Beweis zu stellen, müssen Führungsverantwortliche zeigen, dass sie tun, was sie predigen. Es gibt noch einen weiteren Grund: Wenn Sie etwas ändern wollen, ist es das Beste, mit etwas zu beginnen, was Sie beeinflussen können, z. B. Ihr eigenes Verhalten und Ihre eigenen Einschätzungen.

Kompetenzen, die dies unterstützen könnten, sind die Bereitschaft zur Reflexion und Offenheit für Verhaltensänderungen. Zum Beispiel können herkömmliche Gewohnheiten auf Nützlichkeit und Relevanz beurteilt werden.

Es ist eine gute Idee, Reflexionen über Ihre eigene Situation in einem Tagebuch festzuhalten. Schreiben Sie zum Beispiel für eine Woche alle belastenden Situationen nieder, mit denen sie konfrontiert sind, und Ihre damit verbundenen Gefühle und körperlichen Reaktionen. Führen Sie zusätzlich alle Aspek-

te auf, die Ihnen helfen, effektiv mit Stress umzugehen. Kommentieren Sie auch die Aspekte, die das Stresserleben tendenziell verlängern. Können Sie habituelle Muster feststellen? Was wollen Sie ändern, welche Aspekte sollten Sie weiter untersuchen, und was gefällt Ihnen? Bewerten Sie Ihre Befunde und vergleichen Sie diese mit Empfehlungen für psychische Gesundheitsförderung, oder sprechen Sie mit Freunden, Ihrer Familie oder Ihrem Coach. Sie könnten auch die Checkliste verwenden, die in Übung 3.3 beschrieben wird.

Übungen, Tools und Instrumente

10 Empfehlungen für den Erhalt einer guten psychischen Gesundheit

Ganz gleich, ob Sie eine Führungsposition innehaben oder nicht, es gibt 10 Empfehlungen, wie Sie für Ihre psychische Gesundheit Sorge tragen können. Diese Empfehlungen sind kurz, prägnant und einfach zu befolgen. Um mehr zu erfahren, informieren Sie sich bitte im Übungsabschnitt des Handbuchs.

Wie Sie Ihr Verhalten ändern können

Das menschliche Gehirn arbeitet ausgesprochen effizient. Sich wiederholende Handlungen werden häufig gespeichert und werden zur Routine, wodurch sie weniger Aufmerksamkeit erfordern. Diese Verhaltensweisen, Gedanken und Aktivitäten sind in gewisser Weise automatisiert und wirken als „neuronalen Landkarten“. Diese „neuronalen Landkarten“ sind tief im Gehirn verwurzelt und sind der Hauptgrund, warum Gewohnheiten leicht herausgebildet werden, aber normalerweise auch schwierig zu verändern sind. Wenn Sie ein Verhaltensmuster ändern wollen, muss das Gehirn durch andere Aktivitäten stimuliert und auf diese Weise der Versuch unternommen werden, die neuronale Landkarte zu verändern.

Checkliste: Wie gestresst bin ich in meinem Job?

Wenn Sie untersuchen wollen, ob Ihre Stresssymptome vorübergehend oder chronisch sind, können Sie Ihre psychische Gesundheit mit einem Selbsteinschätzungstest bewerten, den Sie im Übungsabschnitt finden.

Beispiel

Die SAP AG ist ein führendes deutsches Software-Unternehmen. Dr. Natalie Lotzmann, Head of Health & Diversity, beschreibt das Firmenkonzept des Trainings zur gesunden Führung. Sie verweist darauf, dass Übungen, die die persönlichen Erfahrungen der Führungskräfte reflektieren, ausgesprochen wichtig sind. Führungskräfte, die herausfinden können, was ihren Stresspegel tatsächlich erhöht oder senkt, sind außerdem besser gerüstet, Menschen in gesundheitsgerechter und produktiver Weise zu führen. (BAuA/BKK Bundesverband, 2012)

LESEEMPFEHLUNG

- British Heart Foundation: Think fit! Think well! A simple guide to mental wellbeing for employees, 2008
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): BKK Bundesverband: Projekt Psyga transfer “Kein Stress mit dem Stress”

2 Zusammenhalt im Team

Welche Vorteile hat ein guter Zusammenhalt im Team?

„Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die zusammenkommen, um zusammenzuarbeiten. Diese Zusammenarbeit dient dem Erreichen eines gemeinsamen Ziels oder einer gemeinsamen Aufgabe, für die sie selbst wechselseitig rechenschaftspflichtig sind. Eine Gruppe von Menschen ist nicht notwendigerweise ein Team. Ein Team ist eine Gruppe von Menschen mit einem hohen Grad von gegenseitiger Abhängigkeit, die die Erreichung eines gemeinsamen Ziels oder die Erfüllung einer Aufgabe anstrebt, und nicht schlechthin eine Gruppe zur verwaltungstechnischen Vereinfachung.“
(www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem.html, 10.06.2011)

Der Erfolg eines Teams wird vom Gruppenzusammenhalt beeinflusst. Wenn Teammitglieder einen hohen Grad an sozialer Unterstützung von anderen in der Gruppe erfahren, arbeiten sie tendenziell leistungsfähiger. Eine gute Führungskraft wird danach streben, Zusammenhalt unter den Teammitgliedern aufzubauen. Soziale Unterstützung schließt ein:

- materielle Unterstützung
- Hilfe, Rat, Information
- emotionale Unterstützung (z. B. Zuhören, Wertschätzung, Vertrauen)
- ehrliches, konstruktives Feedback
- gemeinschaftliche Aktivitäten

Wie fördert die Führungskraft Zusammenhalt im Team?

Um in einem Team Zusammenhalt zu entwickeln, sollten Führungskräfte aufgeschlossen sein, was Gefühle und Emotionen anbelangt. Führungskräfte werden auf rationales Verhalten trainiert, sie sollen bei der Arbeit vorankommen und emotionale Belange ignorieren. Die effektivsten Führungskräfte haben jedoch ein Gespür dafür, was im Team auf emotionaler Ebene geschieht. Wenn Führungskräfte Gefühle von Angst, Wettbewerb oder Ehrgeiz innerhalb des Teams hervorrufen, entweder bewusst oder unbewusst, kann dies ihre Bemühungen zur Förderung des Zusammenhalts untergraben.

So sollten Vorgesetzte wissen, dass die Reaktion der Untergebenen auf ihre rationalen und bewussten Handlungen nicht immer rational sind, sondern von einer Reihe von (hauptsächlich unbewussten) Wahrnehmungen, Überzeugungen, Erfahrungen, Vorurteilen und generell der Persönlichkeit geprägt sind.

Tabelle 4: Handlungen von Vorgesetzten und wie diese die Wahrnehmung der Untergebenen beeinflussen

Handlungen des Vorgesetzten	Wahrnehmungen der Untergebenen
Problemwahrnehmung	Filter; Angst, Fehler festzustellen; Schuld; Entlastung
Problembenennung/Problemanalyse	Akzeptanz; Bereitschaft zur Problemlösung; Blockieren, Abwehr, Unsicherheit
Ursachenforschung	Bereitschaft zur Überprüfung von Normen, Prozessen, Vorurteilen – oder Abwehr
Entscheidung, etwas zu tun (oder nicht)	Umgang mit Macht, Status, Interessen
Entwurf der Ziele	Erfahrungen, Interessen, Werte, Wünsche und Visionen
Entwicklung von Alternativen	Behandlung mit Sympathie und Empathie, Offenheit, Präferenzen
Überwachung und Entscheidung über eine alternative Handlung	Beziehungen, Kooperationsbereitschaft, Mut, Furcht; Bereitschaft, Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen
Durchsetzungsplanung	Vertrauen, Werte, Widerstand, Furcht, Normen, Schutz von erworbenem Besitz, Verhalten bei Konfliktentstehung
Ergebnisevaluierung	Zustimmung, Freude, Status, Blamage, Enttäuschung

(Übernommen aus: Langmaack, Braune-Krickau, S.143, 2000)

Schritte zur Förderung von Zusammenhalt im Team – Themenzentrierte Interaktion

Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, Aktivitäten zu organisieren, die den Teamzusammenhalt fördern (mit der Option von teambildenden Maßnahmen). Dies könnte eine zwanglose Abteilungsparty sein, die ein gegenseitiges Kennenlernen der Mitarbeiter fördert, oder regelmäßige Team-Meetings für einen verbesserten Erfahrungsaustausch. Natürlich werden die Aktivitäten von der Unternehmenskultur abhängig sein.

Die folgende Liste vermittelt Verhaltenstipps für Führungskräfte, die den Teamzusammenhalt fördern wollen

- Zeigen Sie Begeisterung (siehe auch: Punkt 1.1)
- Heben Sie die Bedeutung des Teamzusammenhalts als dringliche Angelegenheit hervor
- Entwickeln Sie klare Regeln in Bezug auf angemessenes Verhalten; weisen Sie Rollen und Verantwortlichkeiten zu
- Halten Sie das Team auf dem Laufenden
- Verbringen Sie Zeit miteinander und entwickeln Sie sich als Team
- Bieten Sie positive Verstärkung, Belohnungen an

Man kann Teamzusammenhalt besser verstehen, wenn man sich über das Balance-Dreieck informiert. Das Modell von Ruth Cohn zur Themenzentrierten Interaktion (TZI) geht davon aus, dass es eine dynamische Interaktion zwischen jeder Einzelperson („Ich“), der Gruppe oder dem Team („Wir“) und dem gemeinsamen Ziel, Thema oder Aufgabe („Es“) gibt. Die Interaktion findet in einer spezifischen Umgebung mit spezifischen Bedingungen („Kugel“) statt, die das Dreieck umgeben. Häufig entstehen Teamprobleme, weil der Fokus unausgewogen ist, z. B. ein Konflikt zwischen den Teammitgliedern untergräbt die Arbeit; der Endtermin eines Projekts gewinnt Vorrang gegenüber dem Wohlbefinden und der

emotionalen Stabilität des Teams oder die Bedürfnisse eines Einzelnen werden den Gruppeninteressen geopfert.



Abbildung 3: Das TZI-Modell von Ruth Cohn

(Quelle: www.epler-baden.ch/Texte_HE_E/tzi_E.htm)

Nach der Reflexion über die Teamsituation ist der nächste Schritt im Prozess der Teamentwicklung die Bedarfsanalyse. Theorien über Zusammenarbeit und Zusammenhalt gehen davon aus, dass jeder Teamentwicklungsprozess vier dynamische Phasen durchläuft. In jeder dieser Phasen benötigen die beteiligten Personen verschiedene Arten der Führung. Teamentwicklung involviert die folgenden Phasen:

1. Forming (die Teammitglieder lernen sich kennen)
2. Storming (Zuweisung von Positionen und Pflichten)
3. Norming (Festlegung der Verfahren der Zusammenarbeit, Entwicklung von Regeln)
4. Performing (effizientes Arbeiten)

Forming - Phase 1

1. Hohe Abhängigkeit von der Führungskraft, wenn es um Führung und Anleitung geht. Wenig Übereinstimmung über Teamziele, außer denen, die von der Führungskraft vorgegeben werden. Individuelle Rollen und Verantwortlichkeiten sind unklar. Die Führungskraft muss viele Fragen zu dem Zweck des Teams, zu dessen Zielen und deren externen Beziehungen beantworten. Prozesse werden oft ignoriert. Die Mitglieder prüfen die Toleranz des Systems und der Führungskraft. Die Führungskraft gibt Anweisungen.

Storming - Phase 2

2. Entscheidungen werden nicht einfach in der Gruppe getroffen. Die Teammitglieder kämpfen um Positionen, während sie versuchen, sich selbst in Bezug zu den anderen Teammitgliedern und der Führungskraft zu setzen, die von den Teammitgliedern herausgefordert werden kann. Eine Klarheit über den Zweck entwickelt sich, aber viel Unsicherheit bleibt. Cliques und Klüngel entstehen, die Kämpfe verursachen können. Das Team muss sich auf seine Ziele konzentrieren, um nicht von Beziehungen und emotionalen Dingen abgelenkt zu werden. Kompromisse können nötig sein, um Fortschritte zu erzielen. Die Führungskraft coacht.

Norming - Phase 3

3. Übereinstimmung und Konsens werden weitestgehend im Team erzielt, das gut auf Förderung durch die Führung reagiert. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar und werden akzeptiert.

Wichtige Entscheidungen werden durch Übereinstimmung in der Gruppe getroffen. Weniger wichtige Entscheidungen werden an Einzelpersonen oder kleine Teams innerhalb der Gruppe delegiert. Das Engagement und der Zusammenhalt sind groß. Das Team engagiert sich möglicherweise in sozialen Aktivitäten. Das Team diskutiert und entwickelt seine Prozesse und seinen Arbeitsstil. Die Führung wird allgemein respektiert und ein Teil der Führung wird mehr vom Team übernommen. Die Führungskraft fördert und aktiviert.

Performing - Phase 4

4. Das Team ist sich der Strategie mehr bewusst; das Team weiß klar, warum es etwas tut und was es tut. Das Team hat eine gemeinsame Vision und kann, ohne das Eingreifen oder die Teilnahme der Führungskraft, auf eigenen Füßen stehen. Es liegt ein Fokus auf übergeordneten Zielen, und das Team trifft die meisten Entscheidungen aufgrund von Kriterien, die mit der Führungskraft vereinbart worden waren. Das Team verfügt über einen hohen Grad von Autonomie. Unstimmigkeiten entstehen, die aber jetzt positiv im Team gelöst werden und notwendige Änderungen an Prozessen und Strukturen werden vom Team vorgenommen. Das Team kann auf ein Ziel hinarbeiten und dabei mit Beziehungen, Stil und Prozessen umgehen. Die Teammitglieder achten aufeinander. Das Team fordert delegierte Aufgaben und Projekte von der Führungskraft ein. Das Team muss nicht instruiert oder begleitet werden. Die Teammitglieder können die Führungskraft um Unterstützung bei der persönlichen und zwischenmenschlichen Entwicklung bitten. Die Führungskraft delegiert und überwacht.

Weitere Instrumente, die genutzt werden können, sind die Bedarfsanalyse, ein Stärken/Schwächen-Portfolio und eine Prozessanalyse. Die analytischen Tools beurteilen Ziele und erreichte Leistungen. Weitere Schritte umfassen einen Lösungsfindungsprozess und die Durchsetzung von Interventionen. Ein strukturierter Teamentwicklungsprozess ist natürlich selbst eine Intervention.

Führungskräfte sind für die Reflektion und Beeinflussung von Gruppendynamik verantwortlich. Aus diesem Grund sind Moderationsfähigkeiten und Konfliktlösungsfähigkeiten grundlegende Führungskompetenzen. Es kann von Vorteil sein, externe Unterstützung zu suchen, wenn Konflikte zwischen den Teammitgliedern oder mit der Führungskraft auftreten. Die Führungskraft profitiert auch von externem Coaching oder externer Supervision. Für weitere Informationen zu den vier Schritten des Teamuhrmodells nutzen Sie die Übung Nr. 5 in Abschnitt 3.

Der nächste Schritt in der Teamentwicklung ist die Durchführung einer Bedarfsanalyse. Diese kann eine Problemanalyse, ein Stärken-Schwächen-Portfolio und eine Prozessanalyse nach sich ziehen. Analytische Tools bewerten die Ziele und das Leistungsniveau. Weitere Schritte beinhalten einen Lösungsfindungsprozess und die Durchführung von Interventionen. Ein strukturierter Teamentwicklungsprozess ist natürlich auch selbst eine Intervention. Detailliertere Informationen über die Durchführung einer Bedarfsanalyse finden Sie auf der Promenpol Website: <http://www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.en.needs-analysis-and-planning>

Übungen, Tools und Instrumente

Theoretischer Hintergrund: Das von Ruth Cohn entwickelte TZI-Modell

Sie können dieses Modell nutzen, um ihre Teamentwicklungsinterventionen zu untermauern. Diese Übung kann für Führungskräfte nützlich sein, um über den Zusammenhalt des Teams zu reflektieren, und mit den Konstrukten des TZI-Modells kann man feststellen, welche Aspekte unausgewogen sind. Dieses Tool ist nicht zur Verwendung als Fragebogen für das Team gedacht.

Teamdynamik bewerten

Das Forming – Storming – Norming – Performing-Modell der Gruppenentwicklung, auch bekannt als „Team-Uhr-Modell“, wurde zuerst von Bruce Tuckman im Jahr 1965 vorgeschlagen. Er vertrat die Auffassung, dass „diese Phasen alle notwendig und unumgänglich sind, damit ein Team wachsen, Herausforderungen bewältigen, Lösungen finden, Arbeit planen und Ergebnisse erreichen kann.“

Ein einfacher Weg zur Verbesserung des Zusammenhalts: Durchführung von regelmäßigen strukturierten Team-Meetings

Planen Sie eine Tagesordnung, die die Teamerfordernisse anspricht, kommunizieren Sie die Tagesordnung, beachten sie die für jeden Tagesordnungspunkt geplante Zeit, zögern Sie nicht, Arbeit an Teilgruppen zu delegieren, fordern sie das Team auf, sich am Entscheidungsfindungsprozess zu beteiligen und planen Sie weitere Schritte. Entscheiden Sie, ob Sie die Rolle eines Leiters oder Moderators übernehmen wollen. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie als Leiter die ganze Zeit während des Meetings das Wort führen müssen.

Beispiel

Glaxo Smith Kline ist ein weltweit tätiges Pharma-Unternehmen, das 2009 eine CSR-Networking Initiative veranstaltete. An einem so genannten „Orange day“ (Bezugnahme auf das Corporate Design des Unternehmens) haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, als Freiwillige in sozialen Projekten zu arbeiten. Der Tag endet mit einer großen Party. Während und nach dem Events stellte Glaxo Smith Kline einen intensiveren Zusammenhalt bei den Mitarbeitern fest. Das Unternehmen hat den „Orange day“ jetzt als ein Mittel implementiert, mit welchem der Zusammenhalt gefördert und die Teamentwicklung verbessert werden soll. Verbesserte Kommunikation war ein weiteres Ergebnis dieser Aktivität.

(www.inqa.de)

LESEEMPFEHLUNGEN

- Tuckman, B.W.: Developmental sequence in small groups. (1965) Psychological Bulletin 63, S.384 – 399
- Cohn, R., Klein, I. (1993): Großgruppen gestalten mit themenzentrierter Interaktion, Mainz
- Stadler, Spieß (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, BAuA, Dortmund, Berlin

3 Den eigenen Führungsstil erkennen

Was ist der angemessenste Führungsstil?

Führungsstil bedeutet die Art und Weise, wie eine Person die Richtung vorgibt, Pläne umsetzt und Menschen motiviert. Drei wichtige Führungsstile werden hier diskutiert:

- Autoritär oder autokratisch
- Partizipativ oder demokratisch
- Delegativ oder Laissez-faire

Obwohl gute Führung Aspekte aller drei Stile involviert, wobei in der Regel einer von diesen dominiert, halten schlechte Führungskräfte tendenziell an einem bestimmten Stil fest.

Studien legen nahe, dass ein partizipativer Führungsstil für das Wohlbefinden sehr förderlich ist und zu weniger Fehltagen führt als ein autoritärer Führungsstil, bei dem es in der Hauptsache um effiziente Arbeitsweise, Produktivität und Ergebnisse und nicht um Mitarbeitergesundheit geht. Ein Grund, warum ein partizipativer Führungsstil wünschenswert ist, kann darin bestehen, dass Organisationen, die einem mitarbeiterorientierten partizipatorischen Ansatz folgen, wahrscheinlich eher in betriebliche Gesundheitsprogramme investieren (Stadler, Spieß, 2002). Es ist auch möglich, dass Führungskräfte, die den partizipativen Ansatz schätzen, eher den Zusammenhalt unter den Teammitgliedern fördern, zugänglicher sind als andere Vorgesetzte und sich mehr um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter sorgen. Diese Führungspersonen verstehen, dass ein Team nur so gut ist wie seine einzelnen Mitglieder; leidet eine Person, ist das ganze Team betroffen.

Die Vorteile eines partizipativen Führungsstils

Die Motivation und das Engagement der Beschäftigten zu ignorieren, kann sich für Arbeitgeber als sehr teuer erweisen. Im Jahr 2000 hat die Gallup Organisation einen Engagement-Index entwickelt, der zum Vergleich von internationalen Unternehmen und Ländern verwendet wird. Nach diesem Index werden Beschäftigte nach ihrem Grad des Engagements unterschieden in engagierte, nicht engagierte und aktiv unengagierte Beschäftigte. In den meisten europäischen Ländern sind etwa 12-16% der Firmenmitarbeiter engagiert, während bei 18-31% angenommen wird, dass sie aktiv unengagiert sind. Diese Lage ist in China und Japan ähnlich. In den USA sind jedoch die Engagement-Ergebnisse vielversprechender. In Frankreich und Deutschland belaufen sich die Kosten, die mit fehlendem Engagement verbunden sind, etwa auf 90 Millionen Euro. Führungskräfte, die einem partizipatorischen Ansatz folgen, sind in der besten Position, die Motivation von Untergebenen zu erhöhen:

Die Förderung von Engagement und Motivation ist in den verschiedenen Phasen des HR-Managements wichtig. Bestimmte Einstellungen und Konzepte, die im HR-Prozess Anwendung finden, werden eher als andere das Engagement bei den Beschäftigten erhöhen.

Tabelle 5: Das Engagement von Mitarbeitern fördern

HR-Prozess	weniger nützliches Konzept	besseres Konzept
Einstellen	Auswahl nach Fähigkeiten und Erfahrungen	Auswahl der Beschäftigten aufgrund ihrer Talente
Erwartungen klären	Festlegung der richtigen Schritte	Festlegung des Ergebnisses
Motivieren	Fokus auf den Schwächen der Person	Fokus auf Stärken
Entwickeln	Menschen helfen, die nächste Rolle in ihrer beruflichen Entwicklung zu finden	Menschen helfen, das Richtige zu finden

(Hoffmeister, 2005/2006)

Empirische Studien zeigen, dass die psychische Gesundheit in Zeiten organisationaler Veränderungen besonders anfällig ist (European Commission, Unit F.3, 2010).

Ist der eigene Führungsstil angemessen?

Führungsprinzipien und Unternehmenskultur haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Mitarbeiter. Als Führungskraft sollten Sie Ihren eigenen Führungsstil bestimmen und identifizieren. Ist Ihr Führungsstil förderlich für Gesundheit und Wohlbefinden? Ist er der beste Ansatz im Hinblick auf Effektivität und Inspiration der Teammitglieder? Es gibt verschiedene allgemeine Eigenschaften und Fähigkeiten, über die gute Führungskräfte verfügen. Die folgenden Aspekte werden Ihnen helfen, den Erfolg Ihres Führungsstils zu bewerten.

Führungseigenschaften:

- Emotionale Intelligenz
- Unbeirrte Entschlossenheit
- „Andere“ Interessen
- Bestreben, andere zu fördern/entwickeln
- Leidenschaft für Ideale
- Visionär
- Systemdenker

Bei einer Überprüfung der Literatur über Führung und psychische Gesundheit weisen die Ergebnisse darauf hin, dass gute Führung mit Prozess- und Qualitätsindikatoren wie organisationales Engagement, organisationales Klima, klinische Allianzen und Verbraucherzufriedenheit assoziiert wurde.

Entsprechend dieser weit gefassten Begriffsbestimmung einer gesunden Führung gibt es eine Reihe von Fähigkeiten, über die Führungskräfte verfügen sollten, um diese Rolle angemessen auszufüllen:

- Coaching und Mentoring
- Fähigkeit, Änderungen zu handhaben und zu tolerieren
- Effektive Kommunikation
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Analytische Fähigkeiten

- Fähigkeit, andere zu motivieren
- Selbstreflexion

(Jordan, D.A. 2006)

Übungen, Tools und Instrumente

Feedback Regeln

Um Ihren Führungsstil zu identifizieren und darüber hinaus Ihr Verhalten zu ändern, können Sie eine Vielzahl von Instrumenten nutzen, darunter strukturierte Feedback-Veranstaltungen, internes oder externes Training für Führungskräfte und Coaching-/Mentoring-Programme. In einigen Firmen sind auch Programme zur Job-Rotation oder Gastbeobachter-Programme verfügbar.

Feedback kann sehr nützlich sein für die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, zur Verbesserung von Selbstverständnis und Selbstwahrnehmung. Feedback sollte konstruktiv und nicht kritisch wahrgenommen werden, als Möglichkeit, Ihre Führungsfähigkeiten und Ihren Ansatz der Mitarbeiterführung zu verbessern.

Beispiel

Die Bertelsmann AG hat den Zusammenhang von gesundheitsförderlicher Führung, Mitarbeiterproduktivität und Betriebsergebnis für das eigene Unternehmen untersucht

Es wurde deutlich, dass eine große Autonomie, Transparenz über alle Aspekte der Tätigkeit und die verlässliche Kommunikation von Unternehmenstrategien und Entscheidungen die bedeutsamsten Faktoren für die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter darstellten. Gleichzeitig hatten die Unternehmenseinheiten mit den besten Ergebnisse hierin die geringsten Fehlzeiten und eine höhere Produktivität.

(www.inqa.de).

LESEEMPFEHLUNGEN

- Aarons, G.A.: Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57 (8), 1162-1169, 2006
- Jordan, D. A. (2006). *A Framework of Leadership for Seven Hills Foundation*, 2006
- Rivard, J. C. (2006). *The role of Leadership in mental health system transformation*, NASMHPD

4 Andere zur Teilnahme bewegen

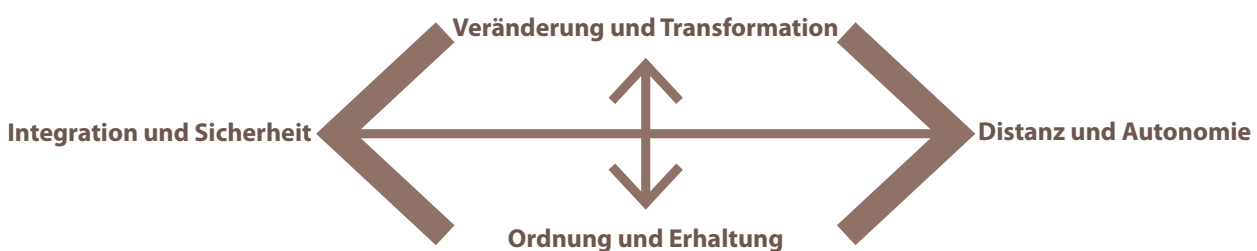
Erfolgreiche Förderung der psychischen Gesundheit durch Einbindung

Neben kooperativer Führung gibt es zwei weitere Perspektiven im Hinblick auf Beteiligung und psychische Gesundheit. Unternehmen versuchen, Beschäftigte zu veranlassen, an gesundheitsfördernden Aktivitäten teilzunehmen und für sich selbst Sorge zu tragen. Außerdem basiert betriebliches Gesundheitsmanagement auf organisationalen Nutzeffekten, d. h. der Reduzierung von Kosten mit Hilfe der beteiligten Beschäftigten. Außerdem nutzt es den einzelnen Beschäftigten durch ein erhöhtes Bewusstsein und die Übernahme von gesundheitsgerechten Verhaltensweisen, was wiederum bedeutet, dass Mitarbeiterbeteiligung benötigt wird. Die Beteiligung kann in der Tat als Voraussetzung für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung sowie das Ergebnis einer gesundheitsfördernden Arbeitsplatzumgebung gesehen werden.

Durch die Beachtung ihrer Bedürfnisse, Mitarbeiter zur Teilnahme bewegen

Um die Beteiligung an gesundheitsfördernden Projekten zu fördern, ist es hilfreich, das Konzept der Salutogenese zu berücksichtigen. Wie die psychische Gesundheitsförderung fokussiert der Salutogenese-Ansatz auf Faktoren, die die Gesundheit fördern, und nicht auf diejenigen, die Krankheiten verursachen. Dieses Konzept hebt drei Arten von Bedürfnissen oder Kompetenzen hervor, die die Motivation von Menschen, sich zu engagieren, beeinflussen. Zu diesen Bedürfnissen gehören Verständnis, Sinnhaftigkeit und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit. Führungskräfte, die die psychische Gesundheit verbessern wollen, sollten diesen besonderen Bedürfnissen entgegenkommen, indem sie z. B. Informationen geben, Qualifikationen belohnen oder Verantwortung teilen. Es wäre der Mühe wert, sich selber die Frage zu stellen: Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter als Experten bei ihrer Arbeit oder werden Mitarbeiter als betriebliche Gesundheitskosten gesehen?

Es ist wichtig, zu erkennen, dass Menschen sich aus verschiedenen Gründen unterschiedlich verhalten, d.h. bedingt durch Persönlichkeit, Lebensumstände, Arbeitszufriedenheit usw. Riemann (1997) vertritt ein Konzept von vier verschiedenen psychischen Dispositionen oder Persönlichkeitstypen, die zu vier verschiedenen Ergebnissen für das Individuum führen. Während einige Menschen zum Beispiel nach Integration und Sicherheit streben, streben andere nach Distanz und Autonomie. Das Ergebnis wird stark vom Persönlichkeitstyp beeinflusst.



Einige Menschen sind sehr ausgeglichen und können in den meisten Situationen flexibel reagieren. Weit häufiger jedoch haben Menschen eine dominierende Eigenschaft. Wenn Menschen aufgefordert werden in einem Team zu arbeiten, ist es deshalb wichtig, dass Führungskräfte die Aufgabenverteilung nach bestimmten Charaktereigenschaften vornehmen und die Projektgruppen entsprechend zusammensetzen.

Effektive Führungskräfte können die Beteiligung anregen, indem sie konkrete Optionen zur Veränderung anbieten. Die Organisation „Health Canada“ beschreibt zwei Bereiche, in denen die Mitarbeiterbeteiligung erhöht werden kann, um psychische und physische Gesundheitseffekte zu erzielen und Kosten zu reduzieren. Diese Bereiche sind:

Bereich 1: Abhilfe schaffen bei Problemen in Bezug auf

- Platzverteilung
- Heizen/Kühlung/Ventilation
- Beleuchtung
- Arbeitsstättengestaltung
- Sicherheit der Tätigkeiten
- Effizienz von Tätigkeiten

Bereich 2: Entscheidungsfindung zu...

- *welche* neuen Technologien sollen eingeführt werden
- *wie soll* die neue Technologie eingeführt werden
- Schicht/Zeitplanung
- Reorganisation
- Arbeitsplatzorganisation und -gestaltung
- tägliche Arbeit

(Health Canada, Ontario)

Die Bedürfnisse der Zielgruppe müssen ermittelt werden. Fragebögen, Arbeitsplatzbegehungen, Team-Meetings oder strukturierte Qualitätsverbesserungen wie Vorschlagskästen können hierbei helfen. Ebenso wurden Gesundheitszirkel als ein erfolgreiches Beteiligungsinstrument getestet; wenn Beschäftigte wahrnehmen, dass die Firma ein echtes Interesse an ihrer Gesundheit hat, wird dies die Beteiligung enorm erhöhen.

Ein Beschäftigter kann geringe Selbstwirksamkeit erleben, wenn er zum Beispiel wenig Kontrolle über seine Arbeit hat. Es ist wichtig, dass Führungskräfte Verantwortung in klarer Weise delegieren. Wenn die Selbstwirksamkeit von relevanten Projektmitgliedern oder potenziellen Teilnehmern in Frage steht, kann dies das gesamte Gesundheitsförderungsprojekt untergraben. Gesundheitsförderer sollten wissen, dass ein niedriger Grad an Selbstwirksamkeit mit der Entwicklung psychischer Störungen in Zusammenhang gebracht werden kann.

Häufig werden qualitativ gute Gesundheitsförderungsaktivitäten durch schlechte Kommunikation negativ beeinflusst. Durch die Planung einer Kommunikationsstrategie zusammen mit dem Projekt wird der Führungskräfte besser in der Lage sein, die Beteiligten zu informieren und ihr Verständnis zu verbessern. Diese Strategie sollte auch mit den relevanten Stakeholdern diskutiert und vereinbart werden, bevor sie an die Beschäftigten kommuniziert wird. Es ist wichtig, die Ergebnisse und implementierten Maßnahmen zu kommunizieren, aber auch die Lösungen zu Problemen, die durch das Projekt festgestellt wurden, sowie alle Zwischenergebnisse. Das Ziel ist, soviel Transparenz wie möglich zu sichern, weil Gesundheitsfragen, insbesondere psychische Störungen, als hochsensible Bereiche angesehen werden.

Übungen, Tools und Instrumente

Teilnahme an betrieblichen Gesundheitsbefragungen

Gesundheitsspezifische Informationen verlangen einen hohen Grad an Vertraulichkeit, und daher werden in großem Umfang in den frühen Phasen von betrieblichen Gesundheitsprojekten anonyme Befragungen genutzt. Diese Vertraulichkeitsregelungen schützen den Arbeitgeber und das Wohlergehen des Mitarbeiters. Die Beantwortung von Fragebögen ist der erste Schritt der Beteiligung. Die Rücklauf-rate (Antwortrate) ist ein guter Indikator für das Mitarbeiterinteresse an dem Thema und zeigt ein gewisses Maß an Vertrauen hinsichtlich der Befragungsdurchführung.

Weniger anonym: Gesundheitszirkel

Bei den Gesundheitszirkeln handelt es sich um Mitarbeitertreffen, in denen das Thema Gesundheit ausführlich diskutiert wird. Diese Treffen sind mit Qualitätszirkeln vergleichbar und haben zwei Hauptzwecke: 1. Analyse von belastenden Arbeitssituationen (durch Beschäftigte) und 2. Feststellung der Bereiche, die verbessert werden müssen. Die Treffen basieren auf Mitarbeiterbeteiligung sowie Wissen und Feedback der Beschäftigten zu Gesundheitsproblemen am Arbeitsplatz. Üblicherweise werden die Treffen von einem internen oder externen Trainer moderiert.

Einfach zu implementieren: Strukturierte Ideen-Treffen

Strukturierte Ideen-Treffen bieten eine weitere Möglichkeit, das Mitarbeiterwissen zu nutzen. Die Vorteile dieses Vorgehens bestehen in der Beteiligung der Belegschaft und der Berücksichtigung der Mitarbeiterideen sowie einer verbesserten Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Diese Treffen sind einfach zu implementieren und besonders hilfreich für kleine und mittlere Unternehmen (DGUV, 2008).

Beispiele

Gesundheitsförderungszirkel sind ein validiertes Instrument, das von vielen Firmen genutzt wird. Dieses Verfahren hat sich als sehr hilfreich erwiesen, wenn eine Organisation die Einführung einer Gesundheitsförderungsstrategie plant. Das folgende Beispiel beschreibt die Erfahrungen bei der Nutzung eines Gesundheitsförderungszirkels in einem Call Center einer deutschen Bank: Bei der Befragung stellte die Bank eine Reihe von Gesundheitsproblemen fest, die bei dem Treffen des Gesundheitszirkels ausführlich diskutiert wurden. Die Beschäftigten brachten verschiedene nützliche Vorschläge und Ideen ein, die auch umgesetzt wurden. Das folgende Feedback erhielt man von den Beschäftigten, die an diesem Treffen teilnahmen:

- Kommunikationstraining organisieren; Geräuschpegel reduzieren und mehr Rücksicht auf Beschäftigte nehmen, die versuchen, sich auf ihre eigene Arbeit zu konzentrieren
- Stressreduktionstraining und Meditation anbieten
- einen Ruheraum einrichten
- regelmäßiger Meeting vorsehen, insbesondere für Teilzeitbeschäftigte, um die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern

- alternative Stellungen am Arbeitsplatz ermöglichen (d. h. Sitzen, Stehen)
- Mitarbeiter über gute Übungen für Rücken, Nacken und Schultern informieren

Ein Jahr später wurden die Ergebnisse bewertet; 88 % der Mitarbeiter bewerteten die Arbeitsumgebung als „gut“, 91% meinten, dass die vom Arbeitgeber angebotene Gesundheitsvorsorge verbessert wurde.

(Quelle: www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis,eDid=6489.html)

LESEEMPFEHLUNGEN

- Antonovsky, A.: Health, Stress and Coping, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1979
- Health Canada: Best advice on stress risk management in the workplace, part2, www.hc-sc.gc.ca
- Weitere Informationen über verschiedene Tools zum betrieblichen Gesundheitsmanagement erhalten Sie in der „Promenpol-Datenbank“: www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.de.toolkit

5 Mitarbeiter wertschätzen

Die Bedeutung von Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der Arbeit

Menschen haben ein Bedürfnis nach Wertschätzung. Im beruflichen Kontext hat Wertschätzung einen erheblichen Einfluss auf die psychische Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten. Mitarbeiter wertzuschätzen heißt, sie als Menschen und nicht als Arbeitnehmer zu sehen.

Der Zusammenhang zwischen Wertschätzung und Selbstverständnis wird durch zahlreiche Untersuchungen deutlich belegt. Je mehr wir an uns selbst glauben, um so eher nehmen wir neue Herausforderungen an und haben Erfolg. Der Erfolg erhöht wiederum das eigene Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen. Leider tritt, wenn Menschen keinen Erfolg haben, die gegenteilige Wirkung ein, was zu einem reduzierten Selbstwertgefühl und zu Selbstzweifeln führt. Der Einzelne entwickelt möglicherweise ein negatives Selbstkonzept, das Scheitern und Misserfolg voraussieht und wird es folglich vermeiden, neue Herausforderungen anzunehmen, um dieses Scheitern zu verhindern (Hüther, 2009).

Natürlich können Belohnungen in unterschiedlicher Weise ihren Ausdruck finden, dazu können gehören: monetäre oder symbolische Anreize; die Wertschätzung, die der Vorgesetzte vor dem Team zum Ausdruck bringt, oder Vorteile beim Arbeitsplan. Unabhängig von der Belohnung ist es wichtig, dass Führungskräfte zumindest eine positive Einstellung gegenüber den Mitarbeitern an den Tag legen und Anerkennung für gut ausgeführte Arbeiten zeigen.

Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen der Sinnhaftigkeit der Arbeit und dem psychischen Wohlbefinden. Allgemein wird Arbeit als sinnvoll beschrieben, wenn der Beschäftigte ein Ziel, einen Zweck, Wert oder eine Bedeutung in seiner Arbeit erkennt. Studien zeigen, dass die Arbeit sinnvoll ist, wenn sie in einem Kontext ausgeführt wird, der menschliche Werte respektiert, und in einer Umgebung, die Gerechtigkeit, Gleichheit und menschliche Würde respektiert. Weisskopf-Joelson (1968) haben ein Modell entwickelt das drei Dimensionen der individuellen Bedeutungszuschreibung von Arbeit beinhaltet.

(1) Ein System der Erklärung oder Interpretation von Lebensereignissen, (2) Ein Ziel oder ein bedeutsames Thema und (3) Die Integration des inneren und äußeren Lebens.

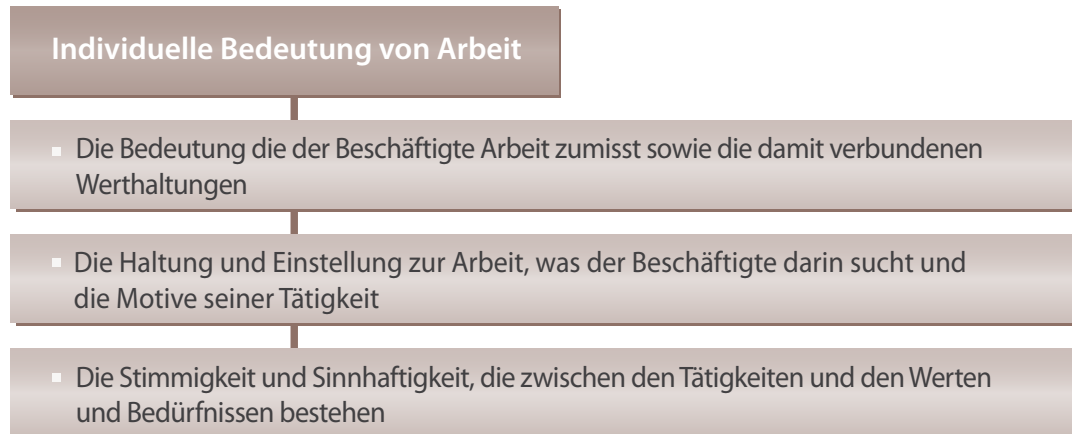


Schaubild 1. Drei Definitionen der individuellen Bedeutung von Arbeit

Wie Führungskräfte psychischen Stress am Arbeitsplatz verhindern können

Es existieren zahlreiche Forschungsarbeiten über die Merkmale guter Führung. Um psychische Belastungen zu vermeiden, wird Führungskräften darin Folgendes empfohlen:

- den Mitarbeitern klare Anweisungen und ihnen stimulierende Ziele anbieten, die im Einklang mit der organisationalen Strategie stehen
- die Ergebnisse/Leistungen eines jeden Einzelnen wertschätzen und anerkennen
- die Fähigkeiten der Mitarbeiter anerkennen
- das Arbeitspensum entsprechend den persönlichen Kapazitäten und Ressourcen anpassen
- dem Team konkrete Unterstützung geben

Diese Praktiken werden wahrscheinlich den Stress auf ein akzeptables Niveau reduzieren und zeigen, dass sich die Firma um die Bewältigungsfähigkeiten der Beschäftigten sorgt. Diese Aktivitäten sind jedoch nicht ausreichend, um das Arbeitsengagement der Beschäftigten zu stimulieren. Um das zu erreichen, sollten Führungskräfte bei der Förderung des psychosozialen Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auch Folgendes tun:

- Darauf achten, dass alle Beschäftigten Freude an der Arbeit haben
- Dem Team genügend Autonomie einräumen, um die Arbeit so zu organisieren, die es als die effektivste ansieht
- Dem Team gestatten, seine Arbeitsumgebung so weit wie möglich zu gestalten
- Die Entwicklung guter und wichtiger beruflicher Beziehungen erleichtern
- Dem Team Verantwortlichkeiten zuweisen und ihre Aufstiegschancen erleichtern.

(Morin, 2008)

Führungskräfte brauchen gute kommunikative Fähigkeiten

Mit guten kommunikativen Fähigkeiten können Führungskräfte eine gute, wertschätzende Atmosphäre im Team schaffen. Mit einem Kommunikationstraining können die Fähigkeiten effektiv mit Missverständnissen umzugehen oder sich selbst klarer auszudrücken verbessert werden. Es ist aber auch riskant, den Mitarbeitern nur Anerkennung zu zeigen, um bestimmte Managementziele zu erreichen; das Team könnte den Grund für Lob/Belohnung erkennen und dies als nicht authentisch und ausbeuterisch wahrnehmen. Die Teammitglieder verlieren das Vertrauen in die Führungskraft, der Gruppenzusammenhalt verschlechtert sich worunter wiederum die Produktivität leidet.

Übungen, Tools and Instrumente

Vier Kanäle der Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, nach Watzlawick (Watzlawick, Beaven, 1969). Diese grundlegende Aussage besagt, dass Menschen immer dazu neigen, verbale und nonverbale Signale zu interpretieren. Diese Annahme wurde in das von Schulz von Thun entwickelte Kommunikationsmodell übertragen. Er postuliert, dass es vier Kanäle der Kommunikation gibt, die gleichzeitig genutzt werden: der Kanal der Sachinformationen, der Kanal des Appells, der Kanal im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger und der Kanal der Selbstoffenbarung (Schulz von Thun, 1991).

Appreciative Inquiry (Wertschätzende Befragung/Erkundung): auf Stärken bauen

„Appreciative Inquiry (AI) ist ein wertebasierter Ansatz. Er geht von der Überzeugung aus, dass jede Organisation und jede Person in der Organisation etwas Positives hat. Jede Person hat etwas Wertvolles beizutragen und die Organisation selbst hat bestimmte Vorzüge.“

(www.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry) Diese Einstellung kann in eine wertschätzende Befragung transformiert werden.

Eine entsprechende Befragung sollte von vier Leitgedanken geprägt sein:

1. wertschätzend
2. anwendbar
3. herausfordernd
4. gemeinschaftlich

Im Übungsteil finden Sie unter der Nr. 12 das Vorgehen genauer beschrieben

Beispiele

Es gibt verschiedene Beispiele für erfolgreiche wertschätzende Kommunikationsstile, nicht nur im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz, sondern auch in vielen Situationen des privaten oder Alltagslebens. Sie können Beispiele in den Kommunikationsthemen finden, die im Bereich 2 dieses Handbuchs dargestellt werden.

LESEEMPFEHLUNGEN

- Morin, E. (2008): The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment
- Schulz von Thun, F. (1991): Miteinander reden – Störungen und Klärungen, Reinbek
- Watzlawick, P., Beaven, J.H. (1967): Pragmatics of human communication

6 Umgang mit Konflikten – Verantwortung für Mitarbeiter

Wie entstehen Konflikte?

Der Begriff „Konflikt“ kann auf eine Reihe von Szenarien angewandt werden, von einem Zusammenstoß von Daten im Kalender bis hin zu globalen Konflikten. Es ist schwer, sich einen konstruktiven und kreativen Prozess vorzustellen, in dem Meinungsverschiedenheiten und Differenzen vorherrschen. Konflikte können als Ergebnis von vielen gegenseitig abhängiger Faktoren entstehen wie unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse und Auffassungen, die in jedem produktiven Team entstehen, unabhängig davon wie gut eine Führungskraft ihr Personal führt. Die Herausforderungen für eine Führungskraft bestehen nicht so sehr in der Vermeidung von Konflikten sondern in der Frage, wie der Einfluss konstruktiv statt destruktiv gestaltet werden kann.

Organisationen, die Konflikte als notwendigen Aspekt im Arbeitsleben anerkennen, profitieren eher von konstruktiven Konflikten.

Konflikte entstehen, wenn die Kommunikation zusammenbricht, Schlüsse gezogen werden oder Feindseligkeit entsteht. Die Hauptbereiche, in denen Konflikte entstehen, beinhalten:

- das Eigentum von Ideen, Besitz, Raum oder Beziehungen;
- Selbstbestätigung, Respekt und Vertrauen;
- Vorteile im Sinne von Geld, Status, Macht, Autorität, Rechten;
- Gegebenheiten im Sinne von Werten, Überzeugungen und Ideen.

Konflikte entstehen meist dann, wenn Menschen sich selbst an entgegen gesetzten Enden von Dichotomien wie wahr/falsch; hoch/niedrig; gut/schlecht; richtig/ falsch usw. wiederfinden.

Der Ursprung der meisten Konflikte liegt in abweichenden Verhaltensweisen, Werten und Vorstellungen innerhalb des Teams (DeJanasz, Dowd & Schneider 2001). Diese Spannungen können die Grundlage kreativer und konstruktiver Problemlösungen sein oder, alternativ dazu, wenn nicht gut damit umgegangen wird, auch Barrieren darstellen, die eine Zielerreichung verhindern.

Wie können Führungskräfte mit Konflikten am Arbeitsplatz umgehen?

Die Association for Conflict Resolution (2001) bietet Organisationen, die effektiv mit Konflikten umgehen, Handlungsmöglichkeiten für alle Arten von Problemen und alle Beteiligten, inklusive der An-

gestellten, Abteilungsleiter, Experten und Geschäftsführer, um Konflikte zu lösen, wenn sie entstehen. Positive Führung sollte eine Kultur im Team fördern, in der Unstimmigkeiten anerkannt werden und die Auflösung von Konflikten durch direkte Kommunikation entsteht.

Wenn ein Problem eskaliert ist, sollte sichergestellt werden, dass es einen einfachen Zugang zu Ratschlägen für Mitarbeiter gibt, wie mit Konflikten umgegangen werden soll oder wo Unterstützung beim Konfliktmanagement erhältlich ist. Eine Reihe von Möglichkeiten zur Unterstützung, die sich mit den Rechten und Interessen beschäftigen, sollte vorhanden sein.

Für weitere Angelegenheiten muss die Organisation sicherstellen, dass es verschiedene Wege zur Konfliktlösung und angemessene systematische Unterstützung gibt, die von der Geschäftsführung koordiniert und gefördert werden. <http://www.mediate.com/articles/workedit2.cfm>

Schritte zur Lösung von Teamkonflikten

Um effektiv auf Konflikte, die im Team entstehen reagieren zu können, müssen Führungskräfte, dazu in der Lage sein, mit allen Konflikten, die sie persönlich betreffen, umzugehen. Es ist wichtig, die Vielfalt von Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte der Teammitglieder anzuerkennen und sicherzustellen, dass sich alle Teammitglieder angenommen fühlen und wissen, dass ihre Beiträge wertgeschätzt werden. Der Kern der Konfliktlösung ist die Beachtung der Perspektive jedes einzelnen und die Sicherstellung, dass alle eingebrachten Aspekte „gehört“ wurden. Dies erfordert, dass die von den Teammitgliedern ausgedrückten Ideen und Meinungen in einer nicht wertenden und einer transparenten Art und Weise in der Problemdefinition reflektiert werden. Eine Art, dies zu erreichen, wurde von Jerry Wisinski (1993) vorgeschlagen. Er präsentiert ein Modell, das oft als „A-E-I-O-U“ Modell zur Konfliktlösung bezeichnet wird. Dessen fünf Prinzipien sind:

- A (Assume)** Setzen Sie voraus, dass es jeder im Team gutmeint.
- E (Express)** Drücken Sie ihre eigenen Gefühle aus.
- I (Identify)** Finden Sie heraus, was Ihrer Ansicht nach was passieren soll.
- O (Outcome)** Benennen Sie die Ergebnisse, die Sie sich wünschen und zeigen Sie sich anderen Ergebnissen, die ebenfalls ihren Bedürfnissen entsprechen, offen gegenüber.
- U (Understanding)** Wenn die einzelnen Teammitglieder die Ursache und die Dimensionen eines Konfliktes verstehen, dann können sie zusammenarbeiten, um den Konflikt zu lösen. Es ist also wichtig, sicherzustellen, dass – egal welche Vereinbarung erzielt wurde, sie alle verstanden haben und damit einverstanden sind.

Ein anderer Ansatz zur Konfliktlösung wurde von Engleburg (2003) vorgeschlagen. Die „4 R Methode“ beinhaltet:

- Reasons** Die Ursachen oder Gründe für den Konflikt werden untersucht; sie werden offen und respektvoll diskutiert;
- Reactions** Die Teammitglieder sehen sich ihre eigenen Reaktionen auf den Konflikt an. Wenn diese Reaktionen eher destruktiv statt konstruktiv sind, können sie sich selbst korrigieren und sich wieder dem Teamerfolg verpflichten;
- Results** Die Teammitglieder untersuchen, was passieren könnte, wenn der Konflikt nicht gelöst wird;
- Resolution** Die Teammitglieder betrachten und verständigen sich auf den besten Weg der Zusammenarbeit für sich, um den Konflikt konstruktiv zu lösen.

Wenn ein Konflikt Gefahr läuft zu eskalieren, dann ist es sinnvoll ein spezielles Treffen abzuhalten, um das Problem zu lösen. Der Ablauf des Treffens an die Art des entstandenen Konfliktes angepasst werden. Beispielsweise könnte sich das Treffen auf die Faktoren eines Konfliktes beziehen, der entsteht, wenn einige Teammitglieder glauben, dass andere nicht genug zur Zusammenarbeit des Teams beitragen. Das würde es dem Team ermöglichen, sich auf eine positive Problemlösung zu konzentrieren statt auf die Schuldzuweisung. Eine Strategie, auf die sich das Team einigen könnte, wäre, dass das Team rechtzeitig vorher über bevorstehende Verzögerungen informiert wird, so dass andere Teammitglieder Vorkehrungen zum Umgang mit der Verzögerung treffen oder dazu beitragen können, dass die problematische Aufgabe gelöst wird.

Wenn alle Strategien zur Konfliktlösung in einem Team implementiert sind und es gibt immer noch größere Probleme, denen man sich zuwenden muss, dann kann es notwendig werden, einen externen Unterstützer hinzu zu ziehen. Er oder sie kann die Argumente beider Seiten betrachten, einen ausgewogenen Blick auf das Problem bieten und die besten Lösungen vorschlagen.

Es gibt eine Reihe von grundsätzlichen Regeln, die ein Team bei der Zusammenarbeit unterstützen können. Diese beinhalten:

- Teammitglieder zeigen immer Entgegenkommen und Respekt;
- Jedes Teammitglied erkennt seine eigenen Stärken und Schwächen an und arbeitet mit anderen am Teamerfolg;
- Aufgaben werden jedem Teammitglied auf Grundlage seiner Erfahrungen und Talente übertragen und jeder arbeitet auf gemeinsame Ziele hin;
- Teamzusammenhalt wird durch die übergreifenden Ziele hergestellt und die Arbeit wird in angemessener Zeit vor den Deadlines verteilt, um zusätzlichen Stress für die anderen Teammitglieder zu vermeiden;
- Jedes Teammitglied kennt seinen Beitrag zu dem gemeinsamen Ziel, und dies deckt sich mit der Arbeit der anderen Teammitglieder;
- Die Teammitglieder verstehen, dass sie nicht nur für ihre eigenen Aufgaben, sondern für das gemeinsame Ziel verantwortlich sind und dafür, sich gegenseitig bei schwierigen Aufgaben zu helfen;
- Effektives Wissensmanagement bedeutet, dass sich alle Teammitglieder der Rollen der anderen bewusst sind und wissen, wie sich die Dinge vor den Deadlines entwickeln;
- Das Team sollte dabei unterstützt werden, offen die Arbeit der anderen zu bewerten, indem sie die starken Punkte anerkennen und analysieren, welche Dinge verbessert oder erweitert werden können;
- Jeder individueller Beitrag sollte als persönliche Meinung betrachtet und mit Respekt behandelt werden.

Der Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz bedeutet nicht, sie zu vermeiden, sondern eher die Vielfalt anzunehmen, Unterschiede wertzuschätzen und auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten. Um diese Kultur zu fördern, ist es wichtig, dass es klare grundlegende Regeln gibt, die von den Teammitgliedern gegenseitigen Respekt und gemeinsame Verantwortung einfordern. Klar vereinbarte Meilensteine, Verantwortungen für Aufgaben und verbindliche Verfahren zur Lösung von Unstimmigkeiten sind wesentliche Elemente eines guten Konfliktmanagements.

(<http://naturesencore.hubpages.com/hub/OrganizationalTeamwork>)

Übungen, Tools und Instrumente

Es gibt eine Reihe von Übungen in diesem Handbuch, die eine Führungskraft darin unterstützen, eine Teamkultur zu entwickeln, in der so effektiv mit Konflikten umgegangen wird, dass daraus produktive und kreative Ergebnisse erwachsen.

Strukturierte Teamtreffen können den Zusammenhalt verbessern und Teammitglieder dabei unterstützen, die Bedürfnisse des Teams sowie die einzelnen Beiträge und Erfordernisse zu reflektieren (Abschnitt 3, Übung 6)

Feedback kann bei der Selbsterkenntnis des Einzelnen helfen und die Offenheit gegenüber den Teammitgliedern fördern. Es kann auch dabei helfen, gegensätzliche Meinungen zu akzeptieren und die Positionen der anderen anzunehmen. Die Schaffung von Regeln zum Umgang mit Feedback, die angenommen und von allen Teammitgliedern befolgt werden, kann eine Basis für ein konstruktives Teilen von Ansichten ohne Konflikt bieten (Abschnitt 3, Übung 7)

Ein Team in Kommunikationsstrategien und deren effektiver Nutzung zu trainieren, ist eine wichtige Voraussetzung, um gut mit Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten umzugehen. Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun liefert dafür eine nützliche Grundlage. Das Modell umfasst vier Kanäle: 1.) die tatsächliche Information; 2.) den Appell; 3.) die Beziehungen und 4.) die Selbstoffenbarung. Das Modell kann angepasst und bei Kommunikationsschwierigkeiten im Team genutzt werden (Abschnitt 3, Übung 11).

Es ist sinnvoll, eine positive Kultur der Problemlösung im Team zu etablieren. Das kann erreicht werden, indem man auf die Dinge setzt, die gut funktionieren anstatt auf die Problembereiche zu sehen. Der Prozess des wertschätzenden Erkundens wurde von David Cooperrider von der Case Western Reserve University in Cleveland, Ohio entwickelt. Dieser Ansatz betont zur Erreichung von Erfolg die einzigartigen Stärken des Teams. Diese Technik beachtet und schätzt die Beiträge von Menschen und erkundet die potentiellen Möglichkeiten, neue Chancen für positive Veränderungen zu schaffen (Abschnitt 3, Übung 12).

Die Anwendung eines Ansatzes der gewaltfreien Kommunikation kann dem Team zu mehr Empathie verhelfen und die Zusammenarbeit fördern. Dieser Ansatz wurde ursprünglich von Marshall Rosenberg zum Umgang mit Konflikten entwickelt, aber diese Technik kann auch genutzt werden, um empathische Kommunikation zu fördern (Abschnitt 3, Übung 13).

Es ist sinnvoll, die versteckten Regeln, die es im Team gibt und die zu kontraproduktiven Konflikten beitragen können zu untersuchen. Die Förderung der Selbsterkenntnis der Teammitglieder zu diesen Regeln kann bei der Veranschaulichung von Teamdynamik helfen. Wenn Sie die Art der Teamarbeit ändern wollen, dann versuchen Sie die versteckten Regeln, die die Kommunikation beeinflussen, zu identifizieren (Abschnitt 3, Übung 22).

Beispiel

Die Infektionsrate in US-Krankenhäusern konnte signifikant reduziert werden durch Interventionen bei den betrieblichen Abläufen, die Verwendung von Checklisten und – was das Wichtigste ist – Veränderungen, wie die Krankenhäuser mit Fehlern und Versäumnissen umgingen. Vorher wurden Fehler als individuelles Versagen betrachtet, auf das das Management negativ reagierte, indem es Sanktionen gegen die verantwortliche Person verhängte. Heute verfolgen die Krankenhäuser einen konstruktiveren

Ansatz, der menschliches Versagen anerkennt und Fehler eher als Möglichkeiten zum Lernen und zur Verbesserung von Abläufen sieht. Eine Maßnahme war zum Beispiel, dass Ärzte ihre Fehler anonym im Internet beschrieben haben (Pronovost, Needham, Berenholtz, et al., 2006)

LESEEMPFEHLUNGEN

- Wisinki, J. (1993). Resolving conflicts on the job. New York: American Management Association.
- Artikel: <http://EzineArticles.com/1082603>
- Engleberg, I., Wynn, D., & Schuttler R. (2003) Working in groups: Communication Principles and Strategies (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin. A summary is available at: http://www.ehow.com/list_6765992_4-rs-understanding-conflict_.html
- De Janasz, S., Dowd, K. O. & Schneider, B. (2001) Interpersonal Skills in Organizations, McGraw-Hill/Irwin, Blacklick, Ohio, U.S.A

7

Der Umgang mit Bedrohung und Belästigung

Wenn Konflikte zu einem ernsteren Problem werden

Wenn Konflikte einige Zeit andauern, können sie Störungen der Produktivität im Team auslösen und die Zusammenarbeit beeinflussen. Darüber hinaus können eskalierende Konflikte zu einem Zusammenbruch des Teams oder zu negativen Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter führen. Die Schlüsselworte in diesem Zusammenhang sind Belästigung, Gewalt und Mobbing.

Belästigung am Arbeitsplatz: Verhalten, das darauf abzielt, andere Mitarbeiter negativ zu beeinflussen; Dies kann verbale Misshandlung oder unangemessenes Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter sein, die der Mitarbeiter ablehnt.

Gewalt am Arbeitsplatz: Die Anwendung physischer Gewalt oder der Vorsatz physische Gewalt gegenüber einem Mitarbeiter am Arbeitsplatz anzuwenden, die dessen physische Verletzung verursacht oder verursachen könnte.

Mobbing am Arbeitsplatz: Wiederholtes grundloses oder unpassendes Verhalten einem Mitarbeiter gegenüber oder einer Gruppe von Mitarbeitern gegenüber, das ein Risiko für die Gesundheit und Sicherheit darstellt.

Die Verbreitung von Konflikten am Arbeitsplatz am Beispiel der USA

Wie stellt sich die Verbreitung solcher unterschiedlichen Formen von Konflikten dar? Ist dies ein Problem, das in vielen Unternehmen auftritt? 2007 stellte das Workplace Bullying Institute eine repräsentative Studie vor, die zeigte, dass:

- 37% der Arbeiter gemobbt wurden: 13% erleben gegenwärtig Mobbing, während 24% in der Vergangenheit Mobbing erlebt haben.

- 40% der Personen, die Mobbing erleben, erzählen es ihren Arbeitgebern nicht und 62% der Arbeitgeber, denen es erzählt wird, ignorieren das Problem, darauf hoffen, dass es sich von selbst erledigt, da sie nicht wissen, wie sie mit dem Problem umgehen sollen. Dieser Mangel an Tatkraft hat den Effekt, dass schädigendes Verhalten normal wird.
- 45% der Opfer von Mobbing leiden an stressbezogenen Gesundheitsproblemen.
(<http://www.workplacebullying.org/research/WBI-Zogby2007Survey.html>)

Mobbing, Belästigung und andere Formen von nicht kooperativem Verhalten haben einen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit eines Jeden in der Organisation. Diese Atmosphäre schafft eine psychologisch unsichere Arbeitsatmosphäre, die mit Furcht und Angst verknüpft wird.

Das Problem ist für jene, die bereits unter psychischen Problemen leiden noch schlimmer. Diejenigen, die unter psychischen Störungen leiden, sind 2,5-mal so oft Opfer von Gewalt wie die Durchschnittsbevölkerung und brauchen deshalb besonderen Schutz vor Feindseligkeiten am Arbeitsplatz (Canadian Mental Health Association, 2010)

Was Führungskräfte in Fällen von Mobbing tun sollten

Training für Führungskräfte und Teams in gewaltfreier und empathischer Kommunikation zielt darauf ab, Konflikte am Arbeitsplatz zu verhindern oder zu minimieren. Das Angebot eines solchen Trainings zeigt den Mitarbeitern, dass ihre Bedürfnisse wertgeschätzt und verstanden werden. Die Schaffung einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre reduziert das Risiko dafür, dass Konflikte im Privaten weitergeführt werden.

Wenn Führungskräfte Mobbing im Team mitbekommen, dann gibt es eine Reihe von Schritten, denen sie folgen können:

- Geben Sie der Angelegenheit den Vorrang und sprechen Sie darüber regelmäßig mit dem Team
- Stellen Sie klar Ihre Position gegen Mobbing dar
- Geben Sie dem Team und der Organisation Ratschläge zu Mobbing, zu seinen möglichen Gründen und Konsequenzen und den Möglichkeiten, das Problem anzugehen
- Untersuchen Sie die Teamdynamiken
- Wählen Sie eine (vertrauenswürdige) Kontaktperson aus, von der Sie jegliche Beschwerden entgegen nehmen
- Machen Sie mit dem Team konstruktive Übungen, um mit Konflikten umzugehen
- Schalten Sie jegliche Schwierigkeiten, die mit der Arbeitsorganisation zu tun haben ab oder vermindern Sie diese
- Seien Sie sich der emotionalen Effekte, die Entscheidungen auf die Mitarbeiter haben können, bewusst
- Klären Sie Differenzen und mögliche Missverständnisse, die Sie bemerken, sobald wie möglich
- Sprechen Sie Tratsch und Gerüchte an, um potenzielle Konflikte zu vermeiden
- Seien Sie offen und objektiv und geben Sie Personen die Möglichkeit, privat zu sprechen
- Übernehmen Sie die Initiative und teilen Sie Ihre Sorgen mit denen, die involviert sein könnten
- Seien Sie der Atmosphäre im Team gegenüber sensibel
- Bieten Sie Möglichkeiten zur Erweiterung von Fähigkeiten an

(Nach Beermann, Brenscheidt, 2010, S. 30)

Führungskräfte sollten sorgfältig darüber entscheiden, welche Rolle sie beim Umgang mit Konflikten zwischen den Teammitgliedern einnehmen wollen. In einigen Fällen ist es sinnvoll anzuerkennen, dass es einen Konflikt gibt, aber davon Abstand zu nehmen, darin aktiv involviert zu werden. Wenn sich herausstellt, dass die Angelegenheit nicht mehr als kleine Meinungsverschiedenheit ist, die wahrscheinlich nicht zu einer Eskalation führt, dann kann sie einfach von den Mitarbeitern selbst gelöst werden. Tatsächlich kann die Einbeziehung eines Supervisors in eine kleinere Meinungsverschiedenheit zwischen Mitarbeitern ungerechtfertigt und kontraproduktiv sein.

In anderen Situationen und speziell dann, wenn eine der Parteien um Unterstützung bittet, kann die Führungskraft sich die Nöte anhören aber die Mitarbeiter auch fragen, welche Anstrengungen sie schon unternommen haben, um den Konflikt zu lösen, bevor sie selbst Maßnahmen ergreift. Es geht darum, die Person dazu zu ermutigen, selbst Verantwortung zu übernehmen. Vergessen Sie nicht, die andere Partei wissen zu lassen, dass Sie informiert worden sind und dass Sie möchten, dass alle zunächst versuchen, den Konflikt selbst, ohne Ihre Mitwirkung, zu lösen. Fragen Sie beide Seiten nach den Schwierigkeiten, die sie haben, aber seien Sie vorsichtig, wenn Sie merken, dass es eine Machtungleichheit zwischen den Parteien gibt, dass sich ihre Kommunikationsfähigkeiten grundlegend unterscheiden oder dass einer von ihnen ein Außenseiter ist. Unter diesen Umständen könnte es kontraproduktiv sein, den Betroffenen zu erlauben, den Konflikt selbst zu lösen.

Eine dritte Möglichkeit für Führungskräfte ist, sich in den Konflikt einzubringen. Das ist natürlich notwendig, wenn die Mitarbeiter die Meinungsverschiedenheit nicht selbst lösen können. Sie können entscheiden, ob Sie der Schiedsrichter oder der Richter sind. Welche Rolle Sie einnehmen, hängt davon ab, wie wahrscheinlich es ist, die Parteien zu einer Übereinkunft zu bringen. Wenn es eine Chance gibt, zu einer Einigung zu kommen, dann ist die Rolle eines Schiedsrichters der eines Richters vorzuziehen.

Die Bitte um Unterstützung, wenn ein Konflikt andauert oder sich intensiviert, ist ein Zeichen von Kompetenz anstelle von Schwäche. Unterstützung kann intern (z. B. Personalabteilung, Abteilungsleiter, Arbeitnehmervertreter) oder extern erfolgen (Mediator, Coach). Der größte Vorteil bei der Nutzung externer Unterstützung ist, dass sie objektiv ist. Führungskräfte müssen beachten, dass sie keine neutrale Quelle sind.

Übungen, Tools und Instrumente

Training in gewaltfreier Kommunikation und Umgang mit Fehlern

Bei der Gewaltfreien bzw. Dialogischen Kommunikation (NVC – Non-violent communication) handelt es sich eher um eine Einstellung als ein Tool. Entwickelt für den Umgang mit Konflikten, kann sie auch allgemeiner eingesetzt werden, um die Alltagskommunikation so zu modifizieren, dass sie durch mehr Empathie, Anerkennung und Verständnis geprägt ist. „NVC geht von der Annahme aus, dass wir alle von Natur aus mitfühlend sind und dass Gewaltstrategien – ob verbal oder physisch – erlernte Verhaltensweisen sind, die von der herrschenden Kultur gelehrt und unterstützt werden. Das Konzept geht auch davon aus, dass wir alle dieselben menschlichen Grundbedürfnisse teilen und dass alle unsere Handlungen Strategien sind, eines oder mehrere dieser Bedürfnisse zu befriedigen. Menschen, die NVC praktizieren, haben in ihrer Kommunikation höhere Authentizität, besseres Verständnis, vertieften Zusammenhang und Konfliktlösung festgestellt.“ (<https://www.cnvc.org/>)

Fehler oder Missverständnisse sind typische Vorfälle, die Anlass zu Konflikten geben. Deshalb mögen Führungskräfte keine Fehler. Aber je weniger eine Firma Fehler akzeptiert, umso wahrscheinlicher ist es,

dass Probleme versteckt werden, was im Ergebnis zu potenziellen Kostenauswirkungen führen kann. Was könnte außerdem – zusätzlich zur gewaltfreien Kommunikation – den Umgang mit Fehlern verbessern? Suchen Sie nach Richtlinien über den Umgang mit Fehlern. Suchen Sie aber auch nach versteckten Regeln in Ihrer Organisation, da diese Ihre Bemühungen, Verbesserungen zu erreichen, erschweren könnten (Übung 3.17).

Beispiel

Ein Mitglied eines Teams von fünf Buchhaltern in einer gut ausgelasteten überregionalen Unternehmensberatung ist bereits dreimal an ihre Vorgesetzte herantreten, weil sie sich von anderen Teammitgliedern gemobbt und schlecht behandelt fühlt und deshalb gestresst ist. Ihre Arbeit erfordert es, dass sie, ebenso wie ihre Kollegen, drei- bis viermal die Woche außerhalb arbeiten muss.

Die Vorgesetzte, die gerade erst vor drei Monaten diesen Posten übernommen hat, beratschlagte sich mit ihrem früheren Vorgesetzten und wurde über frühere Beschwerden des Teammitglieds informiert. Auf Grundlage dieser Information prüfte sie nach, was bisher getan worden war, um auf die Beschwerden zu reagieren, ob sie dokumentiert worden waren, welche Gemeinsamkeiten diese Beschwerden aufgewiesen haben, welcher Anlass die erste Beschwerde ausgelöst hatte oder was während dieser Zeit passiert war. Auf diese Weise erhielt sie einen Überblick der Angelegenheiten, Entwicklungen und Themen.

Die Vorgesetzte vereinbarte dann einen Termin und einen Ort (privat, nicht einsehbar), um sich, in Übereinstimmung mit dem Teammitglied während der Arbeitszeit, für eine Stunde zu treffen.

Sie bat das Teammitglied um eine Beschreibung ihrer Beschwerden und machte sich Notizen. Sie informierte die Mitarbeiterin über die Policies und Vorgehensweisen des Unternehmens und schlug vor, sich noch einmal zu treffen, wenn die Vorgesetzte innerhalb von drei bis vier Tagen den Inhalt der Beschwerde untersucht hat und vereinbarte einen Zeitpunkt. Sie bat die Mitarbeiterin darum, in der Zwischenzeit die ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu beachten, die sich in den Policy-Dokumenten zu finden sind. Sie versicherte ihr, dass sie als Vorgesetzte alles daran setzen würde, so schnell wie möglich eine geeignete Lösung zu finden.

Daraufhin bewertete die Vorgesetzte den Kern der Beschwerde und entschied, wie sie eingeordnet werden sollte:

- eine Beschwerde über gemeines Verhalten und Unfreundlichkeit
- eine Beschwerde über das Team, das nicht gut miteinander auskommt und schlecht zusammenarbeitet
- eine Beschwerde über unklare Rollenverteilung/Mangel von allgemeinem Zusammenhalt oder eine Störung der Teamdynamik
- eine Beschwerde über Mobbing anderer dem Mitarbeiter gegenüber

Die Vorgesetzte achtete darauf, die Beschwerde unabhängig von der Einordnung durch die Mitarbeiterin einzuordnen. In dem darauffolgenden Treffen arbeitete die Vorgesetzte alle Bestandteile der Beschwerde durch. Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiterin meinte, dass die anderen vier Teammitglieder gut miteinander auskamen und sie ausschlossen, sie sich unfreundlich gegenüber verhielten und dass sie keinen Zugang zu arbeitsbezogenen Informationen erhielt, die sie untereinander austauschten und dass daraus resultierend, ihre Arbeit litt. Sie glaubte, dass dieses Verhalten nach einer dreiwöchigen Abwesenheit vor einem Jahr während einer sehr hektischen Zeit begann, und sie fühlte, dass die ande-

ren ihr ihre Abwesenheit übel nahmen, die dazu führte, dass sie unter Druck gerieten.

Die Vorgesetzte entschied, dass das Hauptproblem im Teamzusammenhalt und in der Isolation der Mitarbeiterin zu suchen ist. Die Mitarbeiterin hatte ihre eigene Erklärung für die Gründe hierfür. Sie behauptete nicht, dass es jemand auf sie abgesehen hatte, sondern dass sie besser und vertrauensvoller miteinander kommunizierten als mit ihr. Die Vorgesetzten stellten sicher, dass die Mitarbeiterin merkte, dass ihr zugehört wurde und dass ihre Sorgen anerkannt wurden. Sie schlug dann eine Intervention vor, die durchgeführt und beobachtet wurde.

Die Intervention beinhaltete:

- Teamtrainings zum Thema Kommunikation und Informationsaustausch;
- Vorstellung neuer Arten von Teamarbeit, zwei Mitarbeiter arbeiteten einen Tag pro Woche für drei Monate in Paaren zusammen;
- Die Vorgesetzte war öfter anwesend, wenn alle im Büro waren, um zu bestimmen, wie Informationen ausgetauscht wurden und um die Interaktion zu unterstützen, damit sich die Mitarbeiterin nicht ausgeschlossen fühlte;
- Eine Erinnerung wurde in der Abteilung darüber veröffentlicht, dass Zusammenarbeit wichtig ist und jeder ausgeschlossen wird, der als kontraproduktiv gilt.

Solche Fälle geraten oft ins Schwimmen, weil Vorgesetzte untätig sind und einen Mangel an Empathie gegenüber der Verletzung des sich Beklagenden aufweisen. Wenn diese Sache einmal angemessen angegangen wird, dann kann eine passende Lösung gefunden werden, um viele solcher Konflikte durch Unterstützung, Begleitung und eine kurz- oder langfristige Intervention ausgelöscht werden.

LESEEMPFEHLUNGEN

- Beermann, Brenscheidt (2010): Wenn aus Kollegen Feinde werden. Dortmund, Berlin, 2010
- Association for Conflict Resolution (2001) Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations;
<http://www.acrnet.org/Page.aspx?id=580&terms=Guidlines>
- Canadian Mental Health Association: www.cmha.ca
- Center of Nonviolent Communication: <https://www.cnvc.org>
- Workplace Bullying Institute: <http://www.workplacebullying.org>

8 Die Interessen Ihres Teams vertreten

Verantwortung für das Team

Von Teamleitern wird sowohl von Menschen außerhalb als auch innerhalb des Teams erwartet, dass sie einen Großteil der Kontakte und Beziehungen des Teams mit dem Rest der Organisation organisieren. Sie sind verantwortlich dafür, die Zweckbestimmung und die Ziele des Teams effektiv zu kommunizieren und jeden anzusprechen, der es unterstützen oder behindern könnte.

Führungskräfte und ihre Beziehung zum Team

Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Bemühungen der Führungskraft, die Interessen seines Teams zu vertreten, und der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter? Offensichtlich ist es sehr wichtig für die Motivation und Loyalität des Teams, dass Führungskräfte die Unternehmensziele in machbare Prozesse, Aufgaben und Arbeitspakete umsetzen. Für das Team ist es auch wichtig, dass die Mitglieder Vertrauen haben, dass die Führungskraft sich bei anderen für ihre Bedürfnisse einsetzen wird. Führungskräfte müssen den Mut haben, im Namen des Teams zu intervenieren, wenn Hindernisse zu überwinden sind. Führungskräfte, die sich für ihr Team in schwierigen Situationen einsetzen, können den Respekt und das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und sind deshalb besser in der Lage, zu einem anderen Zeitpunkt weniger populäre Entscheidungen umzusetzen. Eines der wichtigsten Prinzipien im Verhältnis zwischen einer Führungskraft und seinen Beschäftigten ist, dass es auf Vertrauen und Zusammenarbeit basiert.

Führungskräfte benötigen Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeiten

Führungskräfte werden häufig von Mitarbeitern gebeten, bei Projekten ihre Interessen zu vertreten. Die Rollen und Verantwortlichkeiten von Projektmitgliedern sind am Anfang manchmal nicht klar definiert oder können sich während der Dauer des Projekts verändern. Vorgesetzte müssen mit Projektleitern verhandeln, um die Beschäftigten vor zu hohen Anforderungen zu schützen. Projektmanagementtools helfen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen festzustellen, sowie diejenigen, die gebraucht werden. Führungskräfte sind einer etwas zweigeteilten Loyalität ausgesetzt, zum einen in ihrer Rolle als Vertreter der Firmeninteressen und zum anderen in ihrer Rolle als Interessenvertreter für ihre Teams. Führungskräfte, die ihr Team in schwierigen Zeiten verteidigen, brauchen Selbstvertrauen und ein Herangehen, das von Werten bestimmt wird, auf welchen sowohl das langfristige Wohlergehen der Teammitglieder als auch das Prosperieren der Firma basiert. Gute Kommunikation, Networking und diplomatisches Geschick sind in dieser Hinsicht von Vorteil.

Übungen, Tools und Instrumente

Zielvereinbarungen im Namen des Teams

Wenn ein Zielsetzungstreffen mit Ihrem Chef geplant ist, versuchen Sie sich vorzubereiten, indem Sie

vorher die aktuellen Schwächen, Bedürfnisse, Potenziale und Erwartungen der Teammitglieder ermitteln. Diese Kenntnisse sind eine Voraussetzung, um erreichbare Ziele auszuhandeln und unrealistische Erwartungen zu vermeiden. Es ist wichtig, mit den Teammitgliedern zu sprechen und deutlich zu machen, dass das Verhandeln von Zielvereinbarungen auch durch spezifische Anforderungen bestimmt wird, die Ihr eigener Vorgesetzter festlegt und die nicht verhandelbar sind. Das folgende Beispiel zeigt die Nutzeffekte einer guten Kommunikation am Arbeitsplatz.

Beispiel

Baringa Partners, eine Beratungsfirma mit 170 Mitarbeitern, gewann 2011 zum zweiten Mal den britischen Best Workplace Award. Ein Grund für diesen Erfolg scheinen die Bemühungen der Geschäftsleitung zu sein, eine offene und direkte Kommunikation innerhalb der Organisation zu pflegen, ob dies gute oder schlechte Nachrichten betrifft. Sensible Themen – z. B. wie verhält man sich angemessen gegenüber Klienten – werden ebenfalls mit Takt und Einfühlungsvermögen direkt behandelt. Aber die Kommunikation bei Baringa Partners ist keine Einbahnstraße. „Gute Führungskräfte hören sowohl zu als auch sprechen sie. Bei den monatlichen Firmen-Meetings mit der obersten Führungsebene besteht die Möglichkeit, dass Beschäftigte Fragen stellen und dass Probleme diskutiert werden. Aber um diejenigen zu unterstützen, die in der Öffentlichkeit nicht reden wollen, wird jeder Person ein Mentor zugeteilt, wodurch gewährleistet wird, dass sie einen Kanal hat, über den sie Probleme eins-zu-eins diskutieren kann.“ (Finn, 2011, S. 8)

LESEEMPFEHLUNGEN

— Great place to work: www.greatplacetowork.de

Bereich 2: Die Rolle der Kommunikation bei der Förderung einer guten psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Einführung

Dieser Teil des Handbuches bietet einen Überblick zu effektiver Kommunikation sowohl auf Eben der Organisation, wie auch auf der zwischen einzelnen Personen. Kommunikation meint das Senden und Empfangen von verbalen und nicht-verbalen Nachrichten. Präziser: Um einen Prozess in dem Nachrichten oder Botschaften hergestellt, übermittelt, empfangen und interpretiert werden. Dies kann zwischen einzelnen Personen aber auch auf Arbeitsgruppen- oder Belegschaftsebene geschehen. Effektive Kommunikation ist ein wesentlicher Aspekt der Planung und Führung sowie des Prozessmanagements in Organisationen und somit ein zentraler Erfolgsfaktor.

Das Thema Kommunikation wird in diesem Abschnitt unter drei Gesichtspunkten betrachtet. Erstens aus der Perspektive der Gesamtorganisation, zweitens aus der Perspektive der Kommunikation zwischen einzelnen Personen oder einer einzelnen Person und einer Gruppe von Menschen und drittens aus der Perspektive psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz.

Im Folgenden werden deshalb Möglichkeiten zur effektiven und zielgerichteten Kommunikation aufgezeigt, die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Kommunikationsstile und –methoden vorgestellt und die Möglichkeit zur Kommunikation des Themas psychische Gesundheit diskutiert.

1 Effektive Kommunikation sicherstellen

Wie werden Nachrichten kommuniziert?

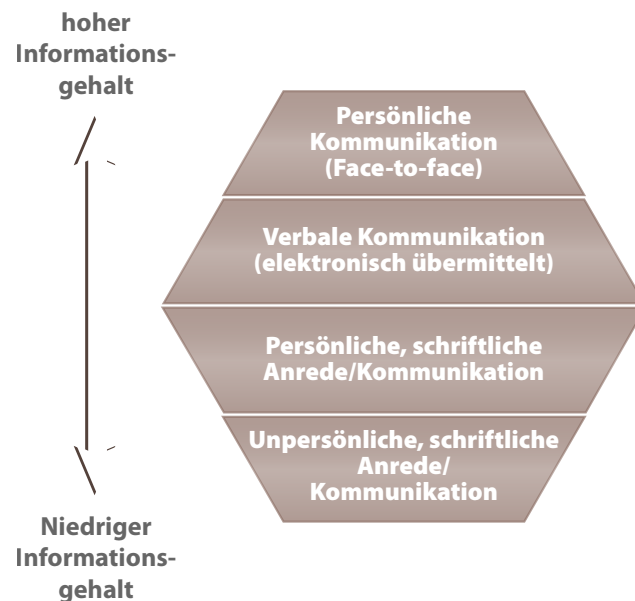
Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen zwei oder mehreren Menschen oder Gruppen, um eine Übereinkunft zu erzielen. Am Arbeitsplatz ist gute Kommunikation entscheidend, wenn es um erhöhte Leistungsfähigkeit, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Ansprechbarkeit für Kunden, geschäftliche Innovationen und das Wohlbefinden der Beschäftigten geht.

Kommunikation kann nach den Phasen des Kommunikationsprozesses beschrieben werden. Einfach ausgedrückt umfasst sie zwei Hauptphasen:

1. Eine Übermittlungsphase, in der Informationen vom Sender an den Empfänger gesendet werden
2. Eine Feedback-Phase, in der der Empfänger ergänzende Informationen zurückübermittelt, die verdeutlichen, wie die Nachricht empfangen wurde

Der Inhalt einer Botschaft kann effektiver übermittelt werden, wenn er in mehr als einem Kanal oder Modus kodiert wird. So nutzt die direkte persönliche Kommunikation, nonverbale Modi wie Körpersprache und Gesichtsausdruck sowie mit der Sprache verbundene Signale wie Tonfall und Tonhöhe. Persönliche Kommunikation ist dabei am gehaltvollsten. Elektronisch übermittelte Sprachkommunikation

tion ist ebenfalls gehaltvoll, da sie Stimmsignale nutzt und ein sofortiges Feedback über das Ausmaß ermöglicht, wieweit die Botschaft empfangen wird. Schriftliche Kommunikation ist weniger gehaltvoll.



Der jeweils zweckmäßigste Kanal wird vom Zweck Ihrer Kommunikation und deren Inhalt abhängen. Es ist auch möglich, zwischen formeller Kommunikation, die aus den Machtverhältnissen am Arbeitsplatz oder im Ergebnis betrieblicher Abläufe entsteht, und informeller Kommunikation, die „am Wasserspender“ oder an der Kaffeemaschine abläuft, zu unterscheiden.

Kommunikation gilt als eine der „Soft Skills“, die für ein effektives Management unerlässlich sind. Soft Skills stehen für Fähigkeiten, effektiv auf die psychosoziale Umgebung des Arbeitsplatzes zu reagieren. Kommunikationsfähigkeit ist eine der wichtigsten Soft Skills, die entscheidend für die Leistung am Arbeitsplatz ist und im Mittelpunkt der Entwicklung und Aufrechterhaltung produktiver Beziehungen steht.

Eine Führungskraft oder ein Vorgesetzter, der an der Förderung einer guten psychischen Gesundheit in seinem Team oder seiner Abteilung interessiert ist, sollte darauf achten, wie Botschaften sowohl formell als auch informell übermittelt werden.

Hierbei handelt es sich um einen zweiseitigen Prozess, bei dem die richtige Botschaft gesendet und von der Person oder der Zielgruppe korrekt empfangen und verstanden werden muss. Damit Kommunikation effektiv ist, ist es wichtig zu wissen und zu verstehen, wie die Zielgruppe die Botschaft interpretiert. Kommunikation kann auf einer Vielzahl von verschiedenen Ebenen beschrieben werden, darunter die persönliche Kommunikation unter Freunden oder Kollegen oder zwischen einem Vorgesetzten und einem einzelnen Mitarbeiter und Kommunikation, die sich an viele Menschen im Kontext von kleinen Gruppen, Abteilungen oder der gesamten Belegschaft richtet.

Wie effektive Kommunikation zum Erfolg beiträgt

Effektive Kommunikation kann definiert werden als die Übermittlung der richtigen Botschaft oder Information an die richtige Zielgruppe, in der richtigen Weise, zur rechten Zeit und mit der richtigen Wirkung. Eine effektive Kommunikation ist wichtig, weil sie Vertrauen aufbaut zwischen einer Führungskraft und

seinen oder ihren Mitarbeitern oder Teammitgliedern, mit denen er/sie arbeitet. Gute Kommunikation verhindert Missverständnisse und Fehlkommunikation. Sie schafft eine Atmosphäre, in der sich Menschen wohlfühlen, um über ihre Gefühle zu sprechen und sich zu äußern, wenn sie Unterstützung brauchen oder wenn Veränderungen in ihrer Arbeit vorgenommen werden müssen.

Eine effektive Kommunikation bedeutet, dass die Beschäftigten ihre beruflichen Verantwortlichkeiten besser verstehen und besser auf Arbeitsanforderungen reagieren können.

Menschen in Organisationen verbringen üblicherweise über 75% ihrer Zeit in Interaktionen mit anderen: so ist es keine Überraschung, dass schlechte Kommunikation die Wurzel für viele organisationale Probleme ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass effektive Kommunikation eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg ist.

Die Schlüsselbegriffe, die man zur Realisierung einer effektiven Kommunikation kennen sollte, sind:

1. Als Sender einer Nachricht ist zu beachten
 - **Botschaft** – welche Informationen kommuniziert werden sollen
 - **Kodieren** – Sender überträgt die Botschaft in Symbole oder Sprache
 - **„Störgeräusche“** – bezeichnet alles, was eine Phase des Kommunikationsprozesses stören kann. Hierzu zählt zum eine die Wahrnehmung bei der Menschen den sensorischen Input selektieren, organisieren und interpretieren, um der Welt um sie herum Sinn und Ordnung zu geben. Zum anderen mögliche Voreingenommenheiten, das heißt systematische Tendenzen, Informationen über andere auf eine Weise zu nutzen, die zu falschen Wahrnehmungen/Vorstellungen führen können. Als drittes zu nennen sind Stereotype, das heißt falsche Überzeugen hinsichtlich der Charakteristika bestimmter Menschengruppen
 - **Medium** – Weg, über welchen eine kodierte Botschaft an einen Empfänger übermittelt wird
2. Die Führungskraft als Empfänger einer Nachricht muss sich über die „Störgeräusche“ im Klaren sein und sicherstellen, dass
 - Die Nachricht richtig dekodiert und interpretiert wird
 - Das Feedback an den Sender deutlich macht, dass und wie die Nachricht verstanden wurde

Kommunikation in Organisationen

Die Kommunikation in einer Organisation fließt durch formelle und informelle Wege.

- Vertikale Kommunikation verläuft aufwärts und abwärts in der Unternehmenshierarchie,
- Horizontale Kommunikation verläuft zwischen Beschäftigten auf derselben Ebene,
- Informelle Kommunikation kann sich über Ebenen und Abteilungen erstrecken – die Gerüchteküche ist ein informelles Netzwerk, das inoffizielle Informationen durch die ganze Firma trägt.

Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle in der organisationsweiten Kommunikationskette. Vertikal erhalten sie Informationen vom oberen Management oder Personal- und Arbeitsschutzverantwortlichen, die sie an ihre Unterebenen weiterleiten, und sie erhalten Feedback von ihren Beschäftigten, das sie nach oben an die höheren Führungsebenen in der Organisation weiterleiten.

Unterschiedliche Organisationen betrachten die Bedeutung der Kommunikation auf unterschiedliche Weise. Die nachstehende Tabelle zeigt 5 Ebenen der organisationalen Kommunikationskultur, von ei-

nem einfachen Top-Down-Ansatz, der durch die Leitung bestimmt und begrenzt wird (Ebene 1), bis zu einer organisationalen Strategie, die auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und ihrer Beschäftigten abzielt (Ebene 5). (Shaffer, 2005)

Ebene 5 Leistungsfähigkeit der Organisation: Kommunikationsmanagement ist Voraussetzung für eine Anstellung und wird als strategische Fähigkeit genutzt. Führungskräfte auf allen Ebenen werden für die Kommunikationsumgebungen in ihre Bereich verantwortlich gemacht. Beschäftigte funktionieren in Vollzeit bei minimaler direkter Aufsicht. Die Organisation kämpft um Auszeichnungen wie ‚Bestes Unternehmen‘ oder Qualitätssiegel.

Ebene 4 Integriertes System: Die Organisation nutzt eine Mischung aus Leistungsverbesserungsprojekten und Systemanpassung zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer Kommunikationsumgebung, die die organisationale Leistung kontinuierlich verbessert. Sie hat die Prinzipien und Praktiken der Verwaltung mit offenen Büchern eingeführt, wobei Beschäftigte als Geschäftseigentümer denken und handeln sollen. Ständige Arbeitsgruppen übernehmen erweiterte Verantwortung für Schlüsselthemen wie zum Beispiel Qualität. Führungskräfte werden für die Kommunikationswirksamkeit verantwortlich gemacht.

Ebene 3 Leistungsorientiert: Kommunikationsmanagement fokussiert auf die Verbesserung der organisationalen Leistung. Führungskräfte fördern Problemlösung durch funktionsübergreifende Beschäftigtengruppen bei Schlüsselfragen wie Qualität, Service, Kosten und Leistungsfähigkeit. Führungskräfte gleichen Systeme und Prozesse zur Kommunikation ständig an Kommunikationswirksamkeit und -effizienz werden regelmäßig gemessen und als Grundlage für Verbesserungen und Führungsverantwortung verwendet.

Ebene 2: Gesteuerter Prozess: Es wurde ein strukturiertes Kommunikationssystem installiert, um die formellen Kommunikationsmedien und -prozesse effektiv zu steuern. Kommunikationsmanagement erfolgt größtenteils von oben nach unten. Führungskräfte treffen in der Regel Entscheidungen, aber häufig nachdem die Ansichten der Beschäftigten eingeholt wurden. Führungskräfte haben ein gewisses Grundlagentraining in Kommunikationsfähigkeiten erhalten, werden aber für Ergebnisse nicht verantwortlich gemacht.

Ebene 1: Wissen-nur-wenn-nötig: Kommunikation erfolgt strikt nach dem Wissen-nur-wenn-nötig Prinzip. Führungskräfte bestimmen, was Beschäftigte wissen müssen. Kommunikation wird weder formell noch informell geführt. Führungskräfte treffen alle wichtigen operativen Entscheidungen, informieren die Beschäftigten und klären dann, was erforderlich ist, indem Fragen beantwortet werden

Bei den Ebenen 1. (Wissen-nur-wenn-nötig) und 2. (Gesteuerter Prozess) geht es in der Hauptsache um das Übermitteln von Informationen. Die Strategien der Ebenen 3. (Leistungsorientierte Kommunikation) und 4. (Integrierte Kommunikation) zielen auf die Verbesserung der organisationalen Leistung ab. Ebene 5. strebt die Verbesserung der Gesamtkapazität der Organisation an.

Die Rolle einer Führungskraft hängt von der Kommunikationsstrategie der Organisation ab. In einem Kommunikationsprozess nach dem Wissen-nur-wenn-nötig Prinzip oder einem gesteuerten Kommunikationsprozess besteht ihre Aufgabe primär in der Weitergabe von Informationen (siehe Thema 1). Bei proaktiveren Ansätzen ist die Führungskraft der Eckpfeiler einer effektiven Kommunikation. Aus der Sicht der Förderung psychischer Gesundheit sollten Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit nicht nur formellen Botschaften, die strukturiert von der oberen Führungsebene oder Arbeitnehmervertretern kommen widmen, sondern auch die informelle und interpersonelle Kommunikation mit Einzelpersonen oder Gruppen, für die sie die Verantwortung tragen, beachten.

Übungen, Tools und Instrumente

Abschnitt 3 enthält eine Übung zur Kommunikation am Arbeitsplatz (Nr. 15) mit der Sie eine Bestandaufnahme der vorhandenen Kommunikationskanäle und –medien vornehmen können, was Ihnen helfen kann, Ihre Kommunikation zu verbessern.

Beispiele

Eine positive und eindeutige Kommunikation kann eine unterstützende Arbeitsumgebung schaffen, die die Entstehung, Schwere, Auswirkungen und Dauer von Stress reduziert, die Unklarheit von Rollen und Erwartungen beseitigt, ein Ethos der Toleranz und Unterstützung schafft, konstruktive und kreative Beziehungen fördert und das Bewusstsein für positive psychische Verhaltensweisen und Praktiken verbessert.

Eine effektive Kommunikation nimmt bei der Schaffung einer besseren psychischen Gesundheitskultur in einer Organisation einen zentralen Platz ein. Verhaltensrichtlinien zur Förderung positiver Veränderungen (Whetton & Cameron, 2004) werden nachstehend dargestellt.

Tabelle 6: Empfehlungen zur Förderung von Veränderungen

Empfehlungen zur Förderung positiver Veränderungen in Organisationen	
Schaffung eines Klimas positiver Einstellungen	A. Positive Energienetzwerke schaffen
	B. Für ein Klima von Mitgefühl, Vergebung und Dankbarkeit sorgen
	C. Die Stärken und die einzigartigen Kompetenzen von Menschen identifizieren und diesen dazu Feedback geben
Bei anderen Bereitschaft wecken, positive Veränderungen zu betreiben	A. Best-practice Benchmarking und aktuelle Leistungen mit den höchsten Standards vergleichen
	B. Symbolische Ereignisse einführen, um positive Veränderungen zu signalisieren
	C. Eine neue Sprache schaffen, die die positiven Veränderungen verdeutlicht
Eine Vision zum Potenzial formulieren	A. Sich auf die Schaffung positiver Devianz konzentrieren und nicht auf die Korrektur negativer Devianz
	B. Sowohl konvergente Fragen, die auf die Organisation in ihrem jetzigen Zustand fokussieren, als auch divergente Fragen über das Entwicklungspotenzial der Organisation einbeziehen
	C. Interesse für die Vision wecken
	D. Die Glaubwürdigkeit der Vision sichern, in dem Integrität, Begeisterung und persönliche Leidenschaft demonstriert werden, Erstellung von unkomplizierten und einfachen Botschaften
	E. Ein Symbol zur Darstellung der Vision schaffen
Engagement für die Vision schaffen	A. Die für die Vision aufgewendeten Anstrengungen erfreulich gestalten
	B. Gelegenheiten für die Menschen schaffen, sich öffentlich für die Vision zu engagieren
	C. Eine Strategie der kleinen Erfolge einführen, indem etwas gefunden wird, das leicht zu verändern ist, diese Veränderung vornehmen und propagieren; den Prozess dann wiederholen
	D. Die Vision häufig kommunizieren
Nachhaltigkeit der Vision sichern	A. Gelegenheiten für die Menschen schaffen, die Vision selbst zu entwickeln/formulieren
	B. Die Fähigkeit der Menschen entwickeln, Vorbilder und Anführer bei positiven Veränderungen zu sein
	C. Wahrung der Verantwortlichkeit und Belohnung von Erfolgen bei der Durchführung von positiven Veränderungen

LESEEMPFEHLUNGEN

- David A. Whetten and Kim S. Cameron (2004) *Developing Management Skills* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Jones, G. R. & George, J. M. (2004) *Essentials of Contemporary Management*, McGraw-Hill Companies Inc.

2 Positive und negative Kommunikationsstile

Warum Führungskräfte gut kommunizieren können sollten

Kommunikationsfähigkeiten sind in jeder Unternehmensform entscheidend weil eine effiziente Aufgabenerfüllung auf regelmäßiger Kommunikation zwischen Teams, Einzelpersonen, Abteilungen, Arbeitgebern, Lieferanten und Kunden beruht. Ineffektive Kommunikation kann zu einer schlechten Gesamtleistung führen und Wettbewerbsvorteile reduzieren.

Es ist mittlerweile anerkannt, dass Menschen das wertvollste Kapital in jedem Unternehmen sind. Die Kernaufgaben einer Führungskraft oder eines Vorgesetzten sind menschenorientiert und folglich sind gute Fähigkeiten im Umgang mit Menschen unerlässlich. Eine Führungskraft, die seine oder ihre Teammitglieder nicht ausreichend versteht, wird nicht nur mit Problemen bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben konfrontiert sein, sondern auch mit die Förderung guter psychischer Gesundheit nicht angemessen umsetzen können.

Die Vorteile guter Kommunikation am Arbeitsplatz

Eine gute Kommunikation am Arbeitsplatz verbessert das Betriebsklima und führt zu einem positiven Arbeitsplatzethos. Wenn Beschäftigte nie oder selten ein positives Feedback oder eine Vorstellung dazu erhalten, wie sich das Unternehmen insgesamt entwickelt, ist es recht schwierig für sie, motiviert zu bleiben.

Eine gute Kommunikation bei der Arbeit erhöht somit auch die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. Wenn die Beschäftigten die Unternehmensziele verstehen und wissen, welche wichtige Rolle sie bei der Erreichung dieser Ziele spielen, dann entsteht, neben dem Gefühl der Teamzugehörigkeit und der Eigenverantwortung, sehr wahrscheinlich auch eine höhere Produktivität.

Eine ineffektive Kommunikation kann hingegen zu Gerüchten, Klatsch und Konflikten führen und Misstrauen zwischen Kollegen, Führungskräften und Untergebenen sähen. Um gesunde Arbeitsverhältnisse zu erreichen, bedarf es einer Atmosphäre von Vertrauen und Ehrlichkeit, was wiederum gute Kommunikationsfähigkeiten erfordert. Eine effektive Kommunikation seitens der Führungskräfte mit direktem Kontakt zu Mitarbeitern ist deshalb entscheidend für die Leistungsfähigkeit der Organisation und für das Wohlbefinden der Beschäftigten. Dabei ist die Klarheit der Übermittlung entscheidend. Führungskräfte müssen sich ihres Kommunikationsstils und des Einflusses, den dieser auf ihre Beschäftigten hat, bewusst sein.

Wie können Führungskräfte effektiv kommunizieren?

Es gibt umfangreiche Forschungen darüber, was eine gute und effektive Kommunikation ausmacht und was die Hauptbarrieren bei der Kommunikation am Arbeitsplatz sind.

Tabelle 7: Leitlinien für effektive Kommunikation

Richtlinien für eine effektive Kommunikation	
Senden von Botschaften	1. Verwenden Sie klare und vollständige Botschaften
	2. Verwenden Sie Symbole, die der Empfänger verstehen kann
	3. Verwenden Sie ein Medium, das für die Botschaft geeignet ist und vom Empfänger sicher verstanden wird
	4. Vermeiden Sie bei der Weitergabe das Filtern (Zurückhalten von Informationen) und die Verzerrung der Botschaft
	5. Sorgen Sie dafür, dass ein Feedback-Mechanismus in der Botschaft enthalten ist
	6. Übermitteln Sie exakte Informationen, um Gerüchte zu vermeiden
	7. Vermeiden Sie Fachjargon bei der Kommunikation mit Menschen außerhalb eines engen Kreises
	8. Kontrollieren Sie Emotionen bis wieder Gelassenheit eingetreten ist
	9. Betonen Sie nonverbale Signale und sorgen Sie dafür, dass die Taten mit den Worten übereinstimmen
Empfangen von Botschaften	1. Achten sie darauf, was in einer Botschaft gesendet wird
	2. Seien Sie ein guter Zuhörer: unterbrechen Sie nicht
	3. Stellen Sie Fragen, um Ihr Verständnis zu klären
	4. Seien Sie einfühlsam: versuchen Sie zu verstehen, was der Sender fühlt
	5. Verstehen Sie Sprachstile: unterschiedliche Menschen sprechen unterschiedlich
	6. Achten Sie auf Übermittlungsgeschwindigkeit, Ton, Ausdrucksweise

Barrieren für eine effektive Kommunikation	
Ineffektive Botschaften	<ul style="list-style-type: none"> » Unklar, unvollständig, schwer verständlich » Über ein unzureichendes Medium gesendet » Fehlende Vorkehrung für Feedback » Empfangen aber ignoriert » Missverstanden » Übermittelt durch automatische Systeme ohne menschliches Element
Informationsüberflutung	Viele Menschen haben nicht die Zeit, arbeitsrelevante Informationen, die ihnen elektronisch übermittelt werden, zu lesen. Damit entsteht das Risiko, dass potenziell wichtige Informationen verpasst werden, was zu Qualitätsproblemen und verloraener Produktivität führt.
Filtern	Die bewusste Manipulation von Informationen, damit sie für den Empfänger vorteilhafter erscheinen.
Selektive Wahrnehmung	Was Menschen sehen und hören, wird durch ihre Einstellungen, Hintergrund und Erfahrungen beeinflusst.
Emotionen	Die Interpretation einer Botschaft wird davon beeinflusst, was der Empfänger fühlt.
Sprache	Die Bedeutung von Worten differiert bei Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund. Die Interpretation einer Botschaft kann durch das Geschlecht oder die kulturellen Werte eines Menschen beeinflusst werden.
Vermeidung	Wenn Sie vermeiden, zu sagen, was Sie wirklich denken oder fühlen, verhindert das, dass Ihr Gegenüber Ihren Standpunkt oder Ihre Gefühle versteht.
Abschreckende Botschaften	Der Versuch, einen Streit zu gewinnen oder immer Recht zu haben, durch Einsatz von Körpersprache, Gestik, aggressiver Tonlage, Sarkasmus, Drohungen oder der Verwendung von Vorwürfen als Waffe

Übungen, Tools und Instrumente

Übung 11 in Abschnitt 3 enthält ein Interpretationsschema verbaler und non-verbaler Kommunikationssignale.

Beispiele

Zu den Leitlinien für eine effektive Kommunikation gehören:

1. Schenken Sie Menschen Ihre volle Aufmerksamkeit, wenn sie mit Ihnen sprechen
2. Fordern Sie andere Menschen zum Reden auf, indem Sie ihnen geeignete Frage stellen
3. Teilen Sie Ihre eigenen Ansichten so mit, dass Sie Menschen hilft, Ihre Sichtweisen aufzunehmen
4. Fördern Sie Teamarbeit und bauen Zusammenarbeit und Engagement auf
5. Zeigen Sie Respekt für die Gedanken und Gefühle der Menschen, auch wenn Sie diesen nicht zustimmen
6. Akzeptieren Sie Differenzen und Konflikte als normalen Teil der Arbeitsumgebung und versuchen Sie, diese in einer konstruktiven Weise anzusprechen
7. Bleiben Sie offen für negatives Feedback und kommunizieren Sie schwierige Problem in einer respektvollen Art und Weise
8. Vergewissern Sie sich, dass Sie verstanden haben, was andere Menschen zu kommunizieren versuchen
9. Finden Sie einen Weg, um mit schwierigen Menschen zu arbeiten, ohne selbst negativ zu werden

LESEEMPFEHLUNGEN

- David A. Whetten and Kim S. Cameron (2004) *Developing Management Skills* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Nadler, D and Tushman, M. (1989) Organisational framebending. *Academy of Management Executive*, 3: 194-202.

3 Überprüfen Sie ihren Kommunikationsstil

Gute Kommunikation fördert die psychische Gesundheit

Die Art und Weise, wie ein Mensch Botschaften abfasst und übermittelt, ist ebenso wichtig wie der Inhalt der Botschaft. Aus Sichtweise der Förderung psychischer Gesundheit sind interpersonelle Kommunikationsfähigkeiten ebenso wichtig wie die formelle Kommunikation über organisationale Kultur und geeignete Reaktionen auf psychische Gesundheit oder Negativstress am Arbeitsplatz.

Persönliche und interpersonelle Kommunikation schafft nicht nur die Basis für Kommunikationsstile und Verhaltensweisen, die eine gute psychische Gesundheit fördern, sondern gibt den Beschäftigten auch die Möglichkeit, Schwierigkeiten bei psychischen Leiden oder beruflichem Stress zum Ausdruck zu bringen.

Dieser Abschnitt beschreibt eine Reihe von positiven Kommunikationsstrategien. Es gibt eine Vielzahl von Übungen zur Selbsteinschätzung im nächsten Abschnitt des Handbuchs, die Sie nutzen können, um die Wirksamkeit Ihres Vorgehens bei der Kommunikation zu erforschen.

Gute Kommunikation üben und anwenden

Die Bedeutung positiver Kommunikationsstrategien für eine Führungskraft mit direktem Kontakt zu Mitarbeitern sollte nicht unterschätzt werden. Mit der Wahl der richtigen Kommunikationsart können Sie die Leistungsfähigkeit erhöhen, die Motivation Ihres Teams verbessern, eine positive psychosoziale Arbeitsumgebung schaffen, das Risiko reduzieren, dass Beschäftigte sich isoliert fühlen und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Beschäftigten die Probleme oder Schwierigkeiten, unter denen sie leiden, mitteilen werden.

Sie können Ihre Rolle als Übermittler von positiven Botschaften zur psychischen Gesundheit und als Empfänger von Feedback zu potenziellen Schwierigkeiten stärken, in dem Sie einige der unten dargelegten grundlegenden Kommunikationsstrategien praktizieren.

Zu den erfassten Schlüsselfähigkeiten gehören:

- Aktives Zuhören
- Feedback-Fähigkeiten
- Konfliktmanagement
- Verhandlungsfähigkeit
- Initiieren eines schwierigen Gesprächs
- Handhabung von Meetings am Arbeitsplatz
- Nutzung der elektronischen Kommunikation

Übungen, Tools und Instrumente

Aktives Zuhören ist eine Art des Zuhörens und Antwortens, das gegenseitiges Verständnis fördert. Eine Übung hierzu finden Sie in Abschnitt 3, Nr. 16.

Strukturierte Teamtreffen können ebenfalls zur Verbesserung der Kommunikation beitragen, siehe hierzu Übung Nr. 10.

Beispiele

Das National Food Service Management Institute an der Universität von Mississippi hat eine Reihe von Modulen für das Personalmanagement entwickelt, um den Bedarf an einschlägigen Material zu decken, mit dem die Geschäftsführung und die Abteilungsleiter Führungskräfte wirksam in Managementfähigkeiten unterrichten können. Ein wesentlicher Kurs ist das Kommunikationsfähigkeiten für Führungskräfte Modul, das für die Dauer von einer Stunde konzipiert wurde. Der Leitfaden beinhaltet Anmerkungen der Trainer, Vorschläge für den Zeitrahmen, Unterrichtsvorschläge und Handouts.

Der Inhalt des Moduls bietet einen nützlichen Überblick über die zentralen Kommunikationsthemen, die Führungskräfte und Abteilungsleiter im Bereich der Nahrungsmitteldienstleistung betreffen. Es ist aber auch generell für Führungskräfte, unabhängig in welchem Wirtschaftsbereich sie arbeiten, sehr bedeutsam.

Die Hauptthemen, die das Modul umfasst sind:

1. Schaffung eines Klimas der offenen Kommunikation
2. Effektives Zuhören
3. Effektives Sprechen
4. Die Nutzung von Ich-Botschaften

Diese sind eine Art mit Konflikten und Problemsituationen umzugehen. Sie sind nicht wertende Mittel, um Gefühle über das Verhalten eines anderen auszudrücken. Eine Ich-Botschaft kennzeichnet und benennt die Gefühle des Sprechers; beschreibt die Gefühle in einer nicht schuldzuweisenden Art und liefert einen konkreten, fühlbaren Effekt dieses Verhaltens.

Eine nützliche Ressource, die für den Kurs entwickelt wurde, ist ein Inventar persönlicher Kommunikationsstrategien, das den Teilnehmern dabei hilft das Ausmaß zu bestimmen, in dem sie:

- ihre Mitarbeiter fragen, welche Informationen sie wünschen und brauchen;
- die Mitarbeiter dazu ermutigen, Informationen auszutauschen;
- wissen, wer welche Information wann braucht;
- regelmäßige Treffen abhalten, um die Kommunikation aufrecht zu halten;
- dem Sprecher volle Aufmerksamkeit schenken;
- mit der Antwort warten, bis der Sprecher seinen Gedanken beendet hat;
- sich davor hüten, das letzte Wort zu haben;
- versuchen, sich die Schlüsselaussagen des Sprechers zu vergegenwärtigen;
- nachdenken, bevor sie sprechen;
- eine Pause machen, bevor sie eine schwierige Frage beantworten, anstatt direkt zu antworten;
- das nonverbale Verhalten des anderen berücksichtigen, um Missverständnis oder Desinteresse zu erkennen;
- klar und prägnant sprechen.

National Food Service Management Institute, The University of Mississippi (2001) Communication skills for managers <http://www.nfsmi.org/documentlibraryfiles/PDF/20080213054142.pdf>

Das Department of Employment and Immigration von Alberta (Canada) veröffentlichte 2007 eine Broschüre mit dem Titel Let's Talk: A guide to resolving workplace conflicts. Das Ziel der Publikation bestand darin, Organisationen und Arbeitgeber zu unterstützen, effektiv mit Konflikten am Arbeitsplatz umzugehen. Es vermittelt eine Vielzahl von effektiven Techniken und beschreibt die Fähigkeiten und Einstellungen, die erforderlich sind, um Konflikte am Arbeitsplatz zu identifizieren und zu lösen. Es untersucht, wie Konflikte am Arbeitsplatz entstehen, und beschreibt eine Reihe von Strategien zur Lösung von Streitfällen und Konflikten. Dazu gehören:

- Themenbasierte Problemlösung
- Die richtigen Worte verwenden und die richtigen Fragen stellen
- Externe Unterstützung ermöglichen und nutzen
- Beilegung von Streitigkeiten
- Anwendung der Problemlösung in gewerkschaftlich organisierten Umgebungen

Die Richtlinien sind verfügbar auf der MHP-Hands-Website oder unter: alis.alberta.ca/pdf/cshop/letstalk.pdf

LESEEMPFEHLUNGEN

- DGUV (2008): Arbeiten: Entspannt – gemeinsam – besser, so geht's mit Ideen-Treffen speziell für KMU.
- Robbins et al (2005) Fundamentals of Management, 4th Canadian Edition, Pearson Education Canada
- Stress Tips and Articles, Managing - Conflict and Anger, verfügbar unter: www.reducingstress.net/conflictandanger.shtml
- Managing your communication skills. Verfügbar unter: www.explorehr.org/articles/HR_Powerpoint_Slides/Managing_Your_Communication_Skills.html

4 Was Führungskräfte tun können, um Botschaften zu guter psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz zu kommunizieren

Wie können Führungskräfte ein Bewusstsein über psychische Gesundheit befördern?

Ein wichtiges Ziel der psychischen Gesundheitsförderung ist die Sensibilisierung der Beschäftigten für die Dinge, die einen Einfluss auf ihr Wohlbefinden haben können, und für die Dinge, die sie tun können, um ihre psychische Gesundheit in ähnlicher Weise wie ihre physische Gesundheit zu schützen.

Je besser das Bewusstsein der Mitarbeiter hinsichtlich der Schutzfaktoren für psychische Gesundheit entwickelt ist, desto besser werden sie in der Lage sein, alle persönlichen und arbeitsbezogenen Probleme anzusprechen, die ihr psychisches Wohlbefinden beeinflussen können, und ihre Sensibilität für die Bedürfnisse anderer zu erhöhen.

Eine positive Arbeitsplatzkultur erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Beschäftigter mit psychischen Problemen über diese sprechen wird. Damit wird es möglich, Probleme früher zu identifizieren und effektiver darauf zu reagieren sowie Unterstützung zu leisten. Wenn das Bewusstsein der Beschäftigten für frühe Anzeichen psychischer Leiden geschärft ist, ist es auch wahrscheinlicher, dass sie zu einem frühen Zeitpunkt Hilfe suchen.

Führungskräfte sind in einer guten Position, dieses Bewusstsein zu fördern und Menschen bei der Bewältigung zu unterstützen, indem sie Informationen über psychische Gesundheit und Zugangsmöglichkeiten zu Dienstleistungen vermitteln. Hierzu gehören flexible Arbeitszeiten, Förderung der Work-Life-Balance und die Schaffung einer besseren Arbeitsumgebung.

Welche Rolle haben Führungskräfte bei der Förderung psychischer Gesundheit?

Eine Unternehmenskultur, in der jeder Beschäftigte mit Respekt und Würde behandelt wird und das Risiko von Negativfaktoren wie Mobbing und Belästigung reduziert worden ist, fördert das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitern. Darüber kann ein solches Umfeld auch zu einer Reduzierung von krankheitsbedingten Fehlzeiten, Klagen und Beschwerden wegen Missständen und Diskriminierung und des Auftretens psychischer Gesundheitsprobleme führen.

Der Beitrag, den Führungskräfte mit direktem Mitarbeiterkontakt leisten, ist entscheidend für die Wirksamkeit eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit. Es ist wahrscheinlich, dass eine Führungskraft, eine Aufsichtsperson oder ein Teamleiter in die psychische Gesundheitsförderung im Rahmen einer umfassenden Kampagne einbezogen wird.

Direkte Vorgesetzte und Aufsichtspersonen spielen bei Initiativen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle für den Erfolg solcher Programme. Während in der Regel die höheren Führungskräfte, die Personalabteilung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder ein übergeordnetes Gremium für die Grundsätze, Informationsmaterial und die Verbreitung von Informationen

verantwortlich sind, tragen für deren Umsetzung in die Praxis vor Ort die unmittelbaren Führungskräfte die Verantwortung.

Somit ist die Führungskraft der Übermittler der Schlüsselbotschaften der Kampagne und zentraler Akteur bei ihrer Umsetzung. Daher müssen Sie sich zunächst selbst genau über den Inhalt der Kampagne zur positiven psychischen Gesundheit informieren. Die zweite Herausforderung besteht darin, die Schlüsselbotschaften in einer solchen Weise an die Belegschaft zu kommunizieren, dass diese für die Mitarbeiter selbst und für ihre Arbeit einen Sinn ergeben.

Die Botschaft verstehen

Der Schlüssel zur Erlangung eines umfassenden Verständnisses des Inhalts einer Kampagne zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz liegt darin, dass man sich beteiligt. Um positive Botschaften zu übermitteln und eine Arbeitsplatzkultur zu schaffen, müssen Sie mit den Hauptkonzepten vertraut sein. Besuchen Sie alle Informationsveranstaltungen und sammeln Sie die Materialien, die entwickelt wurden. Es sind außerdem nützliche Publikationen auf der MHP-HANDS-Website verfügbar. Schließlich ist es wichtig, mit der für die Kampagne zuständigen Person in Kontakt zu bleiben, damit alle Ihre möglichen Fragen beantwortet werden können und damit Sie Rat und Hilfe erhalten können, wenn Sie bei der Implementierung von Programmen zur positiven psychischen Gesundheit auf Probleme oder Barrieren stoßen.

Sie können sich auch selbstständig mit den Hauptelementen eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit vertraut machen, indem Sie einige der nützlichen verfügbaren Quellen lesen. Viele von diesen sind in anderen Kapiteln und auf der ProMenPol-Website enthalten.

Es ist allgemein anerkannt, dass es 5 Bereiche des Wohlbefindens am Arbeitsplatz gibt. Diese sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 8: Die fünf Bereiche des Wohlbefindens am Arbeitsplatz

Die fünf Bereiche des Wohlbefindens am Arbeitsplatz		
Bereich	Elemente	Beispiele
Physisch	Physische Gesundheit	Bewegungsprogramme, Gesundheits-Checks
	Psychische Gesundheit	Work-Life-Balance, Konfliktlösungs-Training
	Arbeitsumgebung	Erholungsbereich, Ökologisch valide Gestaltung
	Körperliche Aktivität	Sichere Arbeitspraktiken
	Unterbringung	Arbeit zuhause, Arbeitsschutz
	Ethische Standards	Wertebasierte Führung, betriebliche Governance
Werte	Diversity	Chancengleichheit, Kulturelle Relevanz
	Psychologischer Vertrag	Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterengagement
	Spirituelle Ausdruck	Anerkennung religiöser Praktiken
	Autonomie	Teamberatung, Führung durch Zielvorgaben
Persönliche Entwicklung	Berufliche Entwicklung	Mentoring, Anleitung, Unterbrechung der Berufstätigkeit
	Lebenslanges Lernen	Zugang zum Lernen, Berufsausbildung
	Kreativität	Innovation und Kreativitätsworkshops
	Positive Beziehungen	Respekt-Agenda, Teamaufbau
Emotional	Belastbarkeit	Selbsterfahrungstraining, Training von Bewältigungsfähigkeiten
	Emotionale Intelligenz	Aggressionsbewältigung, Emotionale Unterstützung
	Soziale Verantwortung	Community-Beteiligungen, Umweltaktivitäten
	Änderungsmanagement	Beratung, Engagement
Arbeitsorganisation	Arbeitsanforderungen	Risikobeurteilung
	Autonomie	Kontrolle, Verpfeifen
	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitszeit, Schichtarbeit, Freisetzungspolitik

(CIPD What's Happening with Workplace Wellbeing? Verfügbar unter: www.cipd.co.uk)

Die Botschaft vermitteln (nach: The Health Communication Unit, 2002)

Botschaften zur psychischen Gesundheit sind ein spezifischer Strang einer Gesundheits-Kommunikationskampagne. Gesundheitsbotschaften, die tatsächlich zu Verhaltensänderungen der Zielgruppe führen, sind nicht einfach abzufassen und noch schwieriger zu übermitteln.

Eine Theorie darüber, wie und warum Botschaften Erfolg haben oder nicht, schlägt eine Reihe von Voraussetzungen vor, die eintreten müssen, damit eine Zielgruppe handelt.

- In die Botschaft hineinhören,
- Sich damit beschäftigen,
- Daran interessiert bleiben,
- Sie verstehen,
- Darüber nachdenken,
- Entsprechende Fähigkeiten entwickeln,
- Mit dem Standpunkt in der Botschaft übereinstimmen (Verhaltensänderung),

- Die Botschaft im Gedächtnis speichern,
- Die Botschaft ggf. aus dem Gedächtnis abrufen und
- Beschließen, entsprechend den Informationen zu handeln (Absicht).

Für jeden der zu realisierenden Schritte gibt es eine Reihe von Kommunikationsstrategien, die implementiert werden müssen. Im Übungsteil dieses Handbuchs finden Sie ein Arbeitsblatt mit „Elementen für eine effektive Kampagne zur psychischen Gesundheitsförderung“.

Übungen, Tools und Instrumente

Es ist von entscheidender Bedeutung, dem Top-Management die betriebswirtschaftlichen Aspekte psychosozialer Themen wie Stress, Burn-out, Mobbing etc. vor Augen zu führen.

Übung Nr. 17 im Abschnitt 3 dieses Buches beschreibt, wie man einen solchen „business-case“ für die Förderung psychischer Gesundheit entwickeln und vorbereiten kann.

Ebenso kann das Rückkehrgespräch in diesem Zusammenhang hilfreich sein. Es handelt sich dabei um ein Management-Instrument, das eingesetzt wird, wenn ein Arbeitnehmer nach längerer Abwesenheit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt und den Eingliederungsprozess unterstützen kann. Hinweise zum praktischen Vorgehen finden Sie in Übung Nr. 19.

Beispiele

Die Kampagne *Work in Tune With Life - Move Europe*, die vom Europäischen Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) initiiert wurde, diente dem Ziel, die Förderung der psychischen Gesundheit an Arbeitsplätzen zu unterstützen. Die Kampagne wurde von der Europäischen Kommission unter dem Public Health Programme 2003 – 2008 ko-finanziert. Das Projekt verbesserte das Bewusstsein der Firmen und der allgemeinen Öffentlichkeit hinsichtlich des Bedarfs und des Nutzens der psychischen Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, veranlasste Firmen, an der Kampagne teilzunehmen und praktische Maßnahmen und Modelle zur Förderung der psychischen Gesundheit an Arbeitsplätzen zu gestalten.

Beispiele für Broschüren und weiteres Unterstützungsmaterial sind verfügbar auf der ENWHP-Website unter www.enwhp.org/enwhp-initiatives/8th-initiative-work-in-tune-with-life.html

Die Website enthält außerdem 20 Beispiele von Firmen, die als gute Praxis gelten. Hier ist eines davon: Agis Zorgverzekeringen ist im Finanz- und Versicherungssektor tätig und eine der führenden Krankenversicherungen in den Niederlanden mit 1,23 Millionen Kunden und 1500 Angestellten. Zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz nutzt Agis ein eigenes Modell zum Gesundheitsverhalten, das sich an Mitarbeiter richtet, die (noch) nicht krankheitsbedingt abwesend sind, aber angeben, dass sie psychische Probleme bei der Arbeit haben. Abhängig von der Art der Probleme wird den Mitarbeitern ein spezielles Programm angeboten um ihre Resilienz zu erhöhen. Dieser systematische Ansatz reduzierte die Fehlzeiten in 2010 von 9% auf 2,5. Außerdem verbesserten sich die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in den letzten Jahren deutlich.

Sowohl die körperliche als auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiter stehen ganz oben auf der Agenda. Der ursprüngliche Schwerpunkt der Vermeidung von Fehlzeiten hat sich mittlerweile auf die

Förderung gesunden Verhaltens bei allen Beschäftigten verlagert.

Das Modell zur Vermeidung von psychischen Problemen ist in die übergreifende Personalpolitik eingebettet. So hat Agis beispielsweise eine spezielle Webseite zu psychischer Gesundheit im Intranet angelegt. Zusätzlich gibt es eine offene Beratungsstunde am Arbeitsplatz, in der jeder Beschäftigte weitere Informationen erhalten und Nachfragen stellen kann. Außerdem erhält jeder Mitarbeiter jährlich eine Zusammenstellung aller Aktivitäten und Serviceangebote zur psychischen Gesundheit, die bei Agis vorhanden sind. Jedes Jahr wird eine Gruppe von 550 Menschen gebeten, einen Fragebogen zum Status ihrer psychischen Gesundheit auszufüllen. Außerdem werden die Mitarbeiter körperlich untersucht und die Ergebnisse mit dem Betriebsarzt diskutiert und ausgewertet.

Ein Mitglied des arbeitsmedizinischen Teams ist ständig erreichbar, so dass Mitarbeiter, die Unterstützung benötigen, zu jeder Zeit einen Ansprechpartner vorfinden. Ein anderer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Unterstützung der Geschäftsführung, sowohl inhaltlich als auch finanziell. Die Personalabteilung und das Gesundheits- und Sicherheitsteam legen großen Wert auf die Beziehungen zu Führungskräften, denen eine wichtige Rolle in der Implementierung entsprechender Maßnahmen zukommt. Offenheit, Vertrauen und Sicherheit für die Beschäftigten werden als Erfolgsfaktoren in der Unternehmenskultur angesehen. Agis hat sich zum Ziel gesetzt, neben den bereits bestehenden Initiativen zukünftig insbesondere Maßnahmen zur Förderung des psychischen Wohlbefindens der Mitarbeiter zu ergreifen.

LESEEMPFEHLUNGEN

- Stadler, Spieß (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Dortmund, Berlin.
- The Health Communication Unit. (2002). Health communication message review criteria (Rep. No. 3 Vol. 2). Toronto, ON: University of Toronto, Dalla Lana School of Public Health. Verfügbar unter:
- McGuire, W.J. (2001) Input and Output Variables Currently Promising for Constructing Persuasive Communications. In Rice, R. & Atkin, C. (Ed.). Public Communication Campaigns. 3rd Ed.

Bereich 3: Arbeitsbedingten Stress verstehen

Einführung

Dieser Teil des Handbuchs behandelt eine Reihe von Aspekten zu Stress am Arbeitsplatz und dem eng damit zusammenhängenden Thema der psychischen Gesundheitsförderung. Im Einzelnen sind dies:

- Ein Überblick zur Dynamik von Stress am Arbeitsplatz;
- Den Einfluss von Arbeitsinhalten und -strukturen auf das Thema Stress;
- Die Schaffung einer psychisch gesunden Atmosphäre am Arbeitsplatz; und
- Die Rolle der Führungskraft in einer gesundheitsfördernden Organisation

Diese Themen sind aus einer Reihe von Gründen wesentlich für die Implementierung von Programmen zur Förderung der psychischen Gesundheit:

Die Dynamik von arbeitsbedingtem Stress

Keine Organisation kann die psychische Gesundheit ihrer Belegschaft angemessen behandeln, ohne das Problem des arbeitsbedingten Stresses in den Blick zu nehmen. Arbeitsbedingter Stress ist durch die Arbeitsschutzgesetzgebung erfasst, weshalb es wichtig ist, zu verstehen, was Stress ist und wie er am Arbeitsplatz entstehen kann. Dieser Abschnitt des Handbuchs vermittelt eine Einführung in die wichtigsten Theorien über Stress am Arbeitsplatz und seine Erscheinungsformen.

Stress und Arbeitstätigkeiten

Bestimmte Tätigkeiten sind mit bestimmten Arten von Stress verbunden. Dieser Abschnitt informiert Sie über diese Zusammenhänge – er unterstützt Sie bei der Identifizierung spezifischer Stressfaktoren, die in Ihrem eigenen Arbeitskontext vorliegen könnten.

Ein psychisch gesundes Klima schaffen

Psychische Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz hat nicht nur etwas mit Stressprävention zu tun; sie hängt auch mit der Entwicklung von Wohlbefinden am Arbeitsplatz zusammen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit einem der Hauptfaktoren - der Arbeitsumgebung.

Die Rolle der Führungskraft

Führungskräfte sollten bei der Förderung des psychischen Wohlbefindens eine Schlüsselrolle spielen. Dazu kann die Initiierung, Unterstützung oder die Implementierung eines entsprechenden Programms gehören. Alle wichtigen Aspekte dieser Rolle werden in diesem Abschnitt dargelegt.

Diese Schlüsselthemen vermitteln Ihnen das erforderliche Hintergrundwissen, um ein erfolgreiches Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit in Ihrem Arbeitsbereich zu implementieren.

1 Arbeitsbedingter Stress

Was ist arbeitbedingter Stress?

Begriffsbestimmungen von Stress bringen häufig das in Anwendung, was als das bio-psychoziale Modell bekannt ist. Dieses Modell besteht aus drei Komponenten: ein externer Stressor, interne Prozesse und die Interaktion zwischen diesen beiden. Der externe Stressor betrifft Aspekte der Umgebung, z. B. eine hohe Arbeitsbelastung. Interne Prozesse betreffen die physiologischen und biochemischen Faktoren, die im Inneren des Menschen wirken und die durch eine wahrgenommene Arbeitsüberlastung negativ beeinflusst werden. Die Interaktion zwischen diesen externen und internen Prozessen hat Auswirkungen auf unsere Gedanken und Emotionen, die wiederum Stress verursachen können. Dieser Stress führt häufig zu physischen Gesundheitsproblemen wie Hypertonie, Kopfschmerzen oder Magenproblemen.

Es gibt verschiedene Begriffsbestimmungen von Stress. Die Vereinbarung der Sozialpartner, die die Ansichten der wichtigsten Stakeholder in dem Beschäftigungssektor widerspiegelt, definiert Stress als:

„Ein Zustand, der durch physische, psychische oder soziale Beschwerden oder Dysfunktionen begleitet wird und der aus der Unfähigkeit der Einzelnen herrührt, die Lücke zwischen gestellten Anforderungen oder Erwartungen zu überbrücken.“

Diese Begriffsbestimmung charakterisiert Stress nicht als Erkrankung, sondern beschreibt ihn als eine komplexe Reaktion auf Stressquellen am Arbeitsplatz. Sie hebt eine Reihe wichtiger Aspekte hervor, d. h. dass Belastungen in der Umgebung den Einzelnen beeinflussen. Die Unfähigkeit, Forderungen oder vorhandene Überforderungen bewältigen, führt zum psychischen und physischen Zusammenbruch.

Die Bedeutung von arbeitsbedingtem Stress

Stress am Arbeitsplatz ist die größte betriebliche Gefährdung für psychisches Wohlbefinden. (Er ist jedoch nicht die einzige Gefährdung; einige Arbeitsstoffe können auch Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben.) Folglich ist es entscheidend, sich mit Stress zu beschäftigen, wenn Fragen der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz behandelt werden. Darüber hinaus unterliegen berufsbedingte Stressquellen der Arbeitsschutzgesetzgebung – in allen EU-Ländern sind Arbeitgeber verpflichtet, wo möglich, die Entstehung von Stress zu vermeiden, und wo dies nicht möglich ist, die Arbeitnehmer vor Stress zu schützen.

Wenn man sich mit arbeitsbedingtem Stress befasst, sollte der erste Schritt darin bestehen, sich Kenntnisse über die Hauptkonzepte und Ansätze zum Thema anzueignen. Dies ermöglicht Ihnen, die hauptsächlichen Stressquellen zu verstehen und über die Art der Interventionen nachzudenken, die durchgeführt werden können, um Stress vorzubeugen und damit psychisches Wohlbefinden zu fördern.

Erklärungsmodelle für arbeitsbedingten Stress

Das Anforderungs-Kontroll-Modell

Das von Karasek entwickelte **Anforderungs-Kontroll-Modell** geht davon aus, dass Arbeitsanforderungen und persönliche Kontrolle über die eigenen Verantwortlichkeiten eine wichtige Rolle im Stresskontext spielen (www.paei.wikidot.com/karasek-demand-control-model-of-job-stress).

Arbeitsanforderung bezieht sich auf die psychischen Faktoren in der Arbeit und beinhalten Stressoren wie hohes Arbeitstempo, Arbeitsunterbrechungen, hohe Arbeitsbelastung, Zeitdruck, hohe Konzentration und die Notwendigkeit nach kurzen Reaktionszeiten. Arbeitskontrolle bezieht sich darauf, wie interessant und verschiedenartig die Arbeit ist, wie viel persönliche Kreativität eingebracht werden kann, und ob sie Raum zum Erwerb neuer Fähigkeiten bietet oder nicht (Entscheidungsspielraum). Kontrolle betrifft auch den Grad der Entscheidungsbefugnis, die ein Beschäftigter über seine Arbeit oder in seinem Arbeitsteam oder im Hinblick auf die Firmenpolitik hat.

Basierend auf diesem Modell gibt es vier Arbeitsarten – hohe Arbeitsbelastung (hohe Beanspruchung), passive Tätigkeit, aktive Tätigkeit und geringe Arbeitsbelastung (*geringe Arbeitsbeanspruchung*).

Hohe Arbeitsbelastung (wenig Kontrolle, hohe Beanspruchung) – hierbei handelt es sich um Rollen, in denen der Beschäftigte ein hohes Arbeitspensum, aber wenig Kontrolle über Volumen oder Tempo hat. Dies erhöht die Belastung (*Beanspruchung*). Obwohl dieses Beanspruchungsniveau für viele unerträglich wäre, wachsen andere unter diesen Bedingungen. Man nimmt an, dass diese Situation die meisten negativen psychischen Reaktionen bei Beschäftigten auslöst. Die Folgen von Belastung (*Beanspruchung*) sind Angst, Depression und physische Erkrankungen.

Berufsarten, die mit hoher Belastung (*Beanspruchung*) verbunden sind, sind Maschinenbediener, sonstige Maschinenarbeiter, Köche und Küchenpersonal. Viele Frauen arbeiten in Rollen mit hoher Belastung (*Beanspruchung*), dazu gehören u. a. diejenigen, die als Büroangestellte, Telefonistin, Schneiderin oder Kellnerin tätig sind.

Passive Tätigkeiten (wenig Kontrolle, geringe Beanspruchung) - häufig verbunden mit administrativen Tätigkeiten, aber der passive Charakter der Rolle muss aus dem Arbeitserfolg herrühren und nicht aus der Unwichtigkeit der Arbeit. Bei Rollen mit wenig Kontrolle geht es um die Einhaltung von Verfahren. Wenn das Verfahren reibungslos durchgeführt wird, hat der Beschäftigte das Ziel mit wenig Arbeitskontrolle oder Belastung (*Beanspruchung*) erreicht.

Passive Arbeitsrollen werden jedoch häufig als Rollen gesehen, in denen es an Motivation mangelt und wo eine Arbeitsplatzumgebung geschaffen wird, in dem kein Lernen stattfindet und Beschäftigte früher erworbene Fähigkeiten verlieren. Zu den Beschäftigten in diesen Arbeitsrollen gehören Büropersonal, Personal- und Transportarbeiter.

Aktive Tätigkeiten (hohe Kontrolle, hohe Beanspruchung) - wird als weniger belastend betrachtet, weil diese Beschäftigten tendenziell über Ressourcen verfügen, die sie vor Belastung schützen, und sie deshalb aktive Tätigkeiten bevorzugen. Hier ist Belastung (*Beanspruchung*) ein erwarteter Bestandteil der Arbeit. Diese Beschäftigten erfahren nur durchschnittliche psychische Belastungen (*Beanspruchungen*), weil sie flexibel sind und ihre Fähigkeiten nutzen, um zweckmäßige und direkte Lösungen für das zu finden, was sie als Herausforderung und nicht als Problem sehen. Zu den Ergebnissen für diese Beschäftigten zählen Lernen und Entwicklung. Aktive Tätigkeiten sind hochangesehene und prestigeträchtige Rollen; Beispiele dafür sind Anwälte, Richter, Ärzte, Professoren, Ingenieure und verschiedene Führungskräfte.

Bei **schwacher Arbeitsbelastung** (*hohe Kontrolle, schwache Beanspruchung*) werden Beschäftigte stark von sozialen Faktoren beeinflusst und haben ein hohes Maß an Kontrolle über ihre eigene Arbeit und die Arbeit anderer. Sie unterliegen tendenziell keiner hohen Belastung (hohen Beanspruchung), erfüllen ihre Aufgaben aber komplett in Rollen, die das Organisieren von Aufgaben aus einer maßgeblichen Stellung heraus betreffen. Zu Berufen in dieser Kategorie gehören u. a. Handelsvertreter, Reparateurschlosser und Telegrafenerbeiter, bei denen die Arbeit häufig einen hohen Ausbildungsstand verlangt. (www.ilo.org/safework_bookshelf/english?content&nd=857170416)

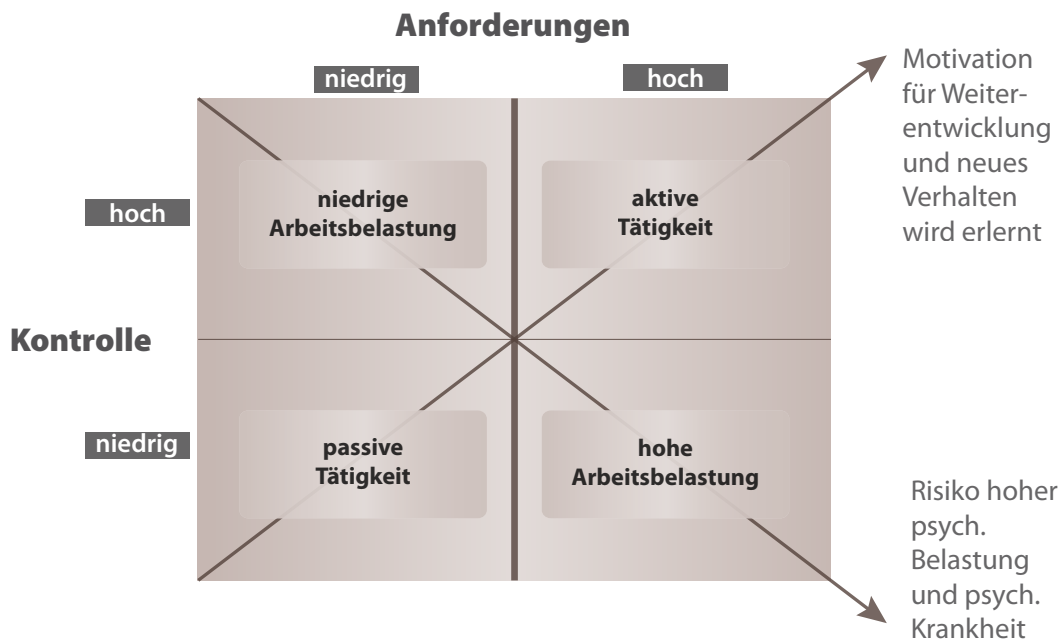


Abbildung 2. Anforderungs-Kontroll-Modell zu arbeitsbedingtem Stress

Dhondt et al., 2005, nach Karasek und Theorell

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen

Ein weiteres bekanntes Modell ist das Modell der **beruflichen Gratifikationskrisen** von Siegrist. Dieses Modell geht davon aus, dass Beschäftigte als soziale Wesen erwarten, dass ihre Bemühungen belohnt werden und dass der Arbeitsprozess in dieser Wechselwirkung funktioniert. In diesem Kontext können Belohnungen verbessertes Selbstwertgefühl, gute Karriereaussichten und Arbeitsplatzsicherheit sowie finanzielle Belohnungen sein. Dieses Modell hat eindeutig Auswirkungen hinsichtlich gesundheitsfördernder Politik und Vertragsgerechtigkeit. Wenn die Beschäftigten wahrnehmen, dass ihre Anstrengungen die Belohnungen übersteigen, kann dies zu negativem Stress führen. Dieser Distress wurde mit negativen gesundheitlichen Folgen in Verbindung gebracht, wozu u. a. Herzerkrankungen, Depression, reduziertes Wohlbefinden und selbstberichtete Gesundheitsprobleme gehören.

Weil einige Menschen effektiver mit Stress umgehen als andere, sind die Folgen bei den Einzelnen unterschiedlich. Diejenigen, die hochambitioniert und engagiert in ihrer Arbeit sind laufen eher Gefahr, ihre Anstrengungen zu übertreiben und leiden besonders, wenn ihre Bemühungen nicht ausreichend belohnt werden. Die negativen Auswirkungen des Ungleichgewichts von Anstrengungen und Belohnung haben erhebliche Auswirkungen auf die emotionale Gesundheit der überengagierten Mitarbeiter. Es gibt noch weitere häufig verwendete Stressmodelle, die genutzt werden können. Sie sind auf der Website zu diesem Handbuch zu finden.

Nicht-arbeitsbedingter Stress und seine Auswirkungen auf Beschäftigte

Stress, der außerhalb der Arbeit entsteht, kann auch eine erhebliche Rolle bei der Erhöhung der Stressbelastung des Beschäftigten bei der Arbeit spielen. Stress kann mit familiären Umständen, finanziellem Druck und wichtigen Lebensereignissen, oder sogar mit relativ unbedeutenden Quellen zusammenhängen, zum Beispiel Pendeln. Stress, der durch diese Quellen außerhalb der Arbeit entsteht, ist bedeutsam, nicht weil der Arbeitgeber für sie verantwortlich ist, sondern weil Arbeitnehmer dieselben Folgen durch diese Stressquellen erleiden wie durch arbeitsbedingten Stress.

Häufig tragen Beschäftigte auch Stress von außerhalb in die Arbeit hinein. Dies kann dazu führen, dass die Stressbelastung, die möglicherweise schon bei der Arbeit besteht, erhöht wird, und dass die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Arbeitsleistung reduziert wird. Es ist wichtig, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen und die kumulativen Effekte von arbeitsbedingtem Stress und nicht arbeitsbedingtem Stress zu beachten, wenn Sie das allgemeine Wohlbefinden der Beschäftigten verbessern wollen...

Stress zum Thema machen

Diese Stressmodelle zeigen, dass es eine Notwendigkeit für ein Sensibilisierungsprogramm gibt, um die Beschäftigten über das Wesen von Stress zu informieren.

Es ist entscheidend, die Dynamik von Stress am Arbeitsplatz zu verstehen, wenn man ein Stresspräventionsprogramm entwickelt. Die Beschäftigten auf allen Ebenen müssen über die hauptsächlichen Stressquellen und deren Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden informiert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Beschäftigte über die gesetzlichen Anforderungen auf diesem Gebiet informiert sind.

Folgende Schritte sind bei der Entwicklung und Implementierung eines Sensibilisierungsprogramms durchzuführen:

Tabelle 9: Ein Sensibilisierungsprogramm zum Thema Stress

Schritt	Aktivität
Bestimmung der Schlüsselbotschaften	<ul style="list-style-type: none"> » Maßgebliche Stressmodelle überprüfen » Schlüsselbotschaften extrahieren: Stressquellen, Folgen von Stress, Stressbewältigung, Umgang mit arbeitsbedingtem Stress
Festlegung der Zielgruppen	Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> » Gesamte Belegschaft » Gefährdete Gruppen » Mitarbeiter, die für Stressmanagement verantwortlich sind
Festlegung der Methoden	Welche Methoden sollen für Kommunikation und Sensibilisierung angewendet werden? Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> » Training » Aufklärungskampagnen » Veröffentlichungen » Elektronische Medien » Persönlich
Implementierung des Programms	<ul style="list-style-type: none"> » Bestimmung von Personen, die für die Implementierung verantwortlich sind » Planung der Aktivitäten » Ressourcenbeschaffung für Aktivitäten » Überwachung und Bewertung der Aktivitäten

Übungen, Tools and Instrumente

Als erster Schritt wäre es hilfreich, die Gesetzeslage in Ihrem jeweiligen Land kennenzulernen. Mit dieser Übung kann man beginnen.

ÜBUNG

Alle Länder in der EU haben Rechtsvorschriften zu arbeitsbedingtem Stress in ihrer Gesetzgebung. Suchen Sie diese Rechtsvorschriften und dokumentieren Sie:

1. Was sind die Pflichten der Arbeitgeber in Bezug auf den Umgang mit arbeitsbedingtem Stress?
2. Welche Tools sind verfügbar oder werden empfohlen, um Arbeitgeber bei der Stressprävention oder beim Stressmanagement zu unterstützen?
3. Sind Tools verfügbar, die speziell das Bewusstsein für arbeitsbedingten Stress betreffen?

Es gibt viele Tools, um das Verständnis der Theorien zu arbeitsbedingtem Stress und seinen Folgen zu unterstützen. Viele von diesen finden sich auf der ProMenPol-Website.

1. Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace - Part 1 and Part 2 [Die besten Ratschläge zum Stressrisiko-Management am Arbeitsplatz – Teil 1 und Teil 2]
2. Stress Risk [Stressrisiko]
3. Work positive questionnaire [Fragebogen „Work Positive“]
4. UK-Management-Standards zu arbeitsbedingtem Stress, mit Screening-Tools, Analyse-Tool, Analyse-Handbuch (Englisch, Walisisch)
5. Online-Kurs von ACT CISM zum Stressmanagement am Arbeitsplatz (Englisch)

Des Weiteren hält die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hierzu zahlreiche Handreichungen und Instrumente bereit, unter anderem die Handlungshilfen für Führungskräfte, Unternehmen und Beschäftigte des Projektes „psyga-transfer“ (www.psyga.info)

Beispiele

Erschöpfung bei der Arbeit

Zwischen 1996 und 2004 fand in den Niederlanden ein umfassendes nationales Forschungsprogramm zur Ermüdung am Arbeitsplatz statt. Dieses fachübergreifende Programm beinhaltete psychologische und medizinische Forschung und wurde von der Netherlands Organisation for Scientific Research (NWO) unterstützt. Ermüdung ist ein drängendes soziales Problem, und in den Niederlanden ist jeder dritte Erwerbsunfähigkeitsrentner wegen psychischer Probleme arbeitsunfähig. 30000 niederländische Beschäftigte erhalten so eine Diagnose jedes Jahr. Eine nähere Betrachtung dieser Fälle enthüllt ein spezifisches Profil: die Mehrheit leidet an chronischem Stress im Job, Depressionen, Anpassungsstörungen oder Burnout – alles psychische Zustände, die eng mit Ermüdung bei der Arbeit verbunden sind.

Das Programm hat zwei Hauptziele:

1. das wissenschaftliche Wissen zu Ermüdung am Arbeitsplatz zu verbessern;
2. auf Wissenschaft beruhende Instrumente für Praktiker im Bereich Arbeitsmedizin wie Diagnoseinstrumente und Protokolle sowie Interventionsstrategien zu entwickeln.

Das zweite Ziel ist besonders wichtig, da Organisationen ermutigt werden, eine aktive Policy anzustreben, mit der sie psychosozialen, umweltbedingten und körperlichen Risikofaktoren begegnen und krankheitsbedingte Fehlzeiten und Erwerbsunfähigkeit vermindern sowie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten bei der Arbeit fördern können.

Das Programm beinhaltet vier Methoden der Untersuchung:

1. Experimentelle Forschung in Arbeitspsychologie zu mentaler Belastung und Arbeitsleistung. Typischerweise werden psycho-physiologische (kardiovaskuläre und neuroendokrine Modelle) und kognitive Modelltechniken benutzt.
2. Klinische und organisationspsychologische Feldforschung zu beruflichem Stress und Burnout. Ermüdung bei der Arbeit wurde in Bezug auf spezifische Stressoren und negative Resultate wie Minderleistung und Fehlzeiten untersucht. Erklärungsmodelle, die die subjektive Beurteilung der Beschäftigten ihrer Arbeitssituation betonen, werden benutzt.
3. Risikofaktoren oder bestimmende Faktoren von Ermüdung bezogen auf den Vorfall und die Verbreitung von Ermüdung in der arbeitenden Bevölkerung, inklusive ermüdungsbezogene Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeit.
4. Arbeitsmedizinische Forschung zur Vorbeugung, Diagnose, Prognose, Behandlung und Rehabilitation mentaler Zustände, die eng mit Ermüdung bei der Arbeit verbunden sind wie Arbeitsstress, Anpassungsstörungen, Burnout und Depressionen.

Mehr Informationen zu dem Programm finden Sie auf folgende Webseite:

http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5T8KQM_Eng

LESEEMPFEHLUNGEN

- Joiko, K.; Schmauder, M.; Wolff, G. (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. Dortmund, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Ausschuss für Arbeitsmedizin (2012) Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung
- Badura B.; Schröder H. et al (Hrsg.) (2010) Fehlzeiten Report 2009 Arbeit und Psyche – Belastungen reduzieren. Wohlbefinden fördern.
- Dhondt, S., Kraan, K. and Van Sloten, G. (2005). Work organisation, technology and working conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

2 Die Bedürfnisse der Belegschaft kennen

Risiken, Bedürfnissen und Präferenzen der Beschäftigten erkennen

Da es bei dieser Thematik um Ihr Verständnis für die Belange Ihrer Belegschaft geht, ist es wichtig, zunächst eine Unterscheidung zwischen Risiken, Bedürfnissen und Präferenzen der Beschäftigten vorzunehmen.

Tabelle 10: Risiken, Bedürfnisse und Präferenzen

Indikator	Begriffsbestimmung
Risiko	Objektiv vorhandenes oder von Experten definiertes Risiko für psychisches Wohlbefinden. Hierbei handelt es sich um Indikatoren, die in engem Zusammenhang mit nachteiligen Folgen für das psychische Wohlbefinden wie Depression, Angst oder Leidensgefühlen stehen. Dazu gehören Faktoren wie Nachtarbeit, hohe Arbeitsbelastung, wenig Arbeitskontrolle und viele andere.
Bedürfnis	Bedürfnisse sind die Dinge, die der Einzelne als wichtig für seine psychische Gesundheit und sein Wohlbefinden ansieht. Dazu können Risiken gehören, aber es können auch andere Faktoren sein. Wichtig ist, dass diese von den Beschäftigten bestimmt wurden. In einer Situation, wenn Gesundheitsförderung nicht obligatorisch ist, besteht der beste Weg zur Sicherung der Beteiligung der Beschäftigten darin, ihren geäußerten Bedürfnissen zu entsprechen.
Präferenz	Präferenzen der Beschäftigten ähneln Bedürfnissen, außer dass die Beschäftigten erklärt haben, dass sie Maßnahmen zu spezifischen Bedürfnissen oder Risiken ergreifen wollen. Dies schafft eine starke Basis für die Gestaltung von Interventionen zur Gesundheitsförderung, da alle Beschäftigten aufgefordert sind, sich in den Prozess einzukaufen.

Diese Indikatoren betreffen im Allgemeinen negative Merkmale in Bezug auf Gesundheit. Es ist jedoch auch wichtig, die positiven Merkmale des Arbeitsplatzes zu definieren, die zum Wohlbefinden beitragen. Dazu gehören Merkmale der Arbeitsumgebung, wie beispielsweise eine interessante und einträgliche Arbeit zu haben, in Entscheidungsfindungen einbezogen zu werden und Unterstützung am Arbeitsplatz zu erhalten. Dazu können auch persönliche Eigenschaften gehören wie gute Bewältigungsfähigkeiten und Widerstandsfähigkeit.

Es ist wichtig, sowohl positive als auch negative Faktoren zu adressieren, wenn Sie versuchen, Ihre Belegschaft zu verstehen.

Ansätze zur Förderung der psychischen Gesundheit

Es gibt zwei generelle Ansätze zur Förderung des psychischen Wohlbefindens einer Belegschaft. Der erste kann bedeuten, dass man Standardprogramme auswählt und diese am Arbeitsplatz implementiert, und dabei die Risiken, Bedürfnisse oder Präferenzen der Belegschaft nicht berücksichtigt. Bei diesem Ansatz wird es beträchtliche Schwierigkeiten geben, Wirkungen zu erzielen, weil es unwahrscheinlich ist, dass dieser Ansatz den realen Bedürfnissen der Belegschaft entspricht.

Der zweite Ansatz beinhaltet, dass eine Analyse der Bedürfnisse der Belegschaft durchgeführt wird. Hier ist es wahrscheinlicher, dass Wirkungen erzielt werden, weil das spezifische Profil der Bedürfnisse der Belegschaft direkt angesprochen wird.

Gestaltungsprinzipien für Programme zur Förderung der psychischen Gesundheit

Es gibt eine Reihe von Prinzipien zur Programmgestaltung, die bei der Beurteilung der Bedürfnisse einer Belegschaft eingehalten werden müssen.

Dies sind:

Prinzip 1 – Den Bedürfnissen der Beschäftigten sollte entsprochen werden. Dies sollte für alle Beschäftigten der Fall sein, ungeachtet ihres Gesundheitszustands. Deshalb sollten Programme zur psychischen Gesundheitsförderung allumfassend sein und alle Beschäftigten einbeziehen.

Prinzip 2 – Personen die Programme zur Förderung der psychischen Gesundheit einführen wollen, sollten die Gefühle, Bedürfnisse und Einstellungen der Einzelnen und der jeweiligen Mitarbeitergruppen verstehen. Nicht alle Beschäftigten haben dieselben Bedürfnisse, wenn diese einzeln oder im Rahmen einer Gruppe betrachtet werden.

Prinzip 3 – Die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten wird durch gesundheitsrelevante Verhaltensweisen beeinflusst, die miteinander verzahnt sind. Die erfolgreichsten Programme beinhalten derartige miteinander verzahnte Komponenten, weil die Nutzeffekte von Komponenten häufig aufeinander aufbauen und damit eine Gesamtverbesserung der psychischen Gesundheit des Einzelnen fördern.

Prinzip 4 – Das Programm sollte den Gegebenheiten Ihrer Arbeitsplatzumgebung Rechnung tragen. Organisationen unterscheiden sich hinsichtlich bestehender Systeme, betrieblicher Abläufe und Kultur; also muss das Programm diese Aspekte berücksichtigen. So wird das Programm hoffentlich eine unterstützende Arbeitsumgebung fördern, in der Beschäftigte mehr Verantwortung für ihre eigene psychische Gesundheit übernehmen.

Prinzip 5 – Eine Politik zur psychischen Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz ist eine Notwendigkeit. Diese Politik gibt der Organisation in Belangen der psychischen Gesundheitsförderung die Richtung vor. Das Dokument sollte die Werte der Organisation und ihren Ansatz bei der Förderung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten darlegen.

Faktoren am Arbeitsplatz, die mit schlechter psychischer Gesundheit verknüpft sind

Es gibt eine Reihe von Faktoren, die mit schlechter psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz verknüpft sind. Sie können im externen Umfeld, in der Arbeitsumgebung, in den Merkmalen der Arbeit, Arbeitsmittel und Arbeitsmethoden, Erzeugnissen und Dienstleistungen und Arbeitsinhalten verwurzelt sein. Die häufigsten Stressquellen stehen im Zusammenhang mit Arbeitsmerkmalen und Arbeitsinhalten – dies sind die psychosozialen Stressquellen. Quellen im Kontext der Arbeitsumgebung oder der Arbeitsmittel sind die physikalischen Merkmale der Arbeit.

Im Übungsteil dieses Themas finden Sie eine Tabelle, die die ganze Bandbreite der Probleme darstellt, die in wissenschaftlichen Studien herausgefunden wurden. Aus aktueller Sicht stellt die Liste einen nützlichen Ausgangspunkt für die Ermittlung spezifischer Stressquellen in Ihrer Organisation dar.

Faktoren am Arbeitsplatz, die mit guter psychischer Gesundheit verknüpft sind

Es gibt auch eine Reihe von Faktoren, die mit guter psychischer Gesundheit in Zusammenhang gebracht werden. Dazu gehört die Abwesenheit der negativen Faktoren, die oben beschrieben wurden, aber es gehören auch andere Faktoren dazu, die von diesen unabhängig sind. Die Deklaration von Edinburgh des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung beschreibt eine Reihe von Faktoren, die psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördern. Das sind:

- Bereitstellung sinnvoller und stimulierender Arbeitsmöglichkeiten und einer unterstützenden Arbeitsorganisation
- Bereitstellung von Möglichkeiten zur Mitarbeiterkompetenzentwicklung, darunter Selbstvertrauen und soziale Kompetenz
- Förderung einer größeren Mitarbeiterbeteiligung an der Entscheidungsfindung
- Anerkennung der Schlüsselrolle von Führungskräften bei der Unterstützung der Mitarbeiter
- Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung und Festlegung klarer Arbeitsrollen und Erwartungen
- Reduzierung von Stressquellen in der Arbeitsumgebung und Entwicklung von Belastbarkeit gegenüber Stress durch Förderung von Bewältigungsstrategien
- Förderung von Unternehmenskultur, Beteiligung, Gleichheit und Gerechtigkeit sowie Bekämpfung von Stigmatisierung und Diskriminierung am Arbeitsplatz
- Menschen mit psychischen Gesundheitsproblemen unterstützen, behalten und beschäftigen
- Entwicklung und Implementierung wirkungsvoller politischer Maßnahmen zu psychischer Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- Überwachung des Einflusses dieser politischen Maßnahmen und Interventionen

Im Übungsteil dieses Handbuchs finden Sie eine Tabelle, die diese Faktoren ausführlicher erläutert.

Eine Bedarfsermittlung durchführen

Um die Bedürfnisse Ihrer Belegschaft im Hinblick auf psychische Gesundheit und Wohlbefinden zu verstehen, ist die Durchführung einer entsprechenden Bedarfsanalyse ein wichtiger Schritt. Dazu sollte sowohl die Beschäftigung mit Faktoren gehören, die mit psychischem Wohlbefinden in einem negativen Zusammenhang stehen, z. B. Stressquellen am Arbeitsplatz (was eine gesetzlich vorgeschriebene Pflicht ist), als auch die Beschäftigung mit positiven oder gesundheitsfördernden Faktoren, die es an Ihrem Arbeitsplatz geben könnte.

Es sind viele Instrumente verfügbar, die Stressquellen am Arbeitsplatz zum Gegenstand haben (Überprüfen Sie die Datenbank der ProMenPol-Tools, um diejenigen herauszufinden, die für Sie am besten geeignet sind - www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.en.toolkittab). Um jedoch eine umfassende Vorstellung über die Bedürfnisse Ihrer Belegschaft zu gewinnen, werden Sie diese Methoden durch eine Beurteilung der positiven Faktoren für psychisches Wohlbefinden, die an Ihrem Arbeitsplatz wirksam sind, erweitern müssen.

Zu den meistverwendeten Methoden auf diesem Gebiet gehören Selbstauskunft-Fragebögen. Diese können in Organisationen aller Größen verwendet werden, obwohl sie bei relativ großen Gruppen am besten funktionieren. Sofern zweckmäßig, können sie auch durch gruppenbasierte Methoden ergänzt werden.

Es ist außerdem hilfreich, Unterlagen über Fehlzeiten zu überprüfen, wenn der Bedarf an Programmen zur psychischen Gesundheitsförderung beurteilt wird. Aus diesen Unterlagen sollte hervorgehen, in welchem Umfang der Fehlzeiten durch psychische Probleme verursacht wird. Einige Beispiele für diese Methoden sind in Abschnitt 3. enthalten.

Eine gründliche Bedarfsanalyse bildet die Grundlage für das Projekt. Sie sollte Informationen berücksichtigen, die in der Organisation bereits vorliegen (z. B. Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin, Fehlzeiten), und sie sollte neue Daten über spezifische Bedürfnisse im Bereich der psychischen Gesundheitsförderung erfassen. Sie bildet die Grundlage für die Festlegung der Prioritäten im Projektplan.

- Beteiligen Sie das Projektteam an der Entwicklung des Instruments zur Bedarfsanalyse (z. B. Fragebogen, Befragungsplan, Fokusgruppen-Instrument)
- Prüfen Sie das Instrument auf Eignung und Anwendbarkeit
- Sichern Sie einen hohen Standard hinsichtlich der Gewährleistung von Anonymität und Vertraulichkeit
- Kommunizieren Sie die Ergebnisse der Bedarfsanalyse an alle Beschäftigten

Die Bedarfsbeurteilung ist eine sehr fachspezifische Aufgabe und sie kann die Einbeziehung eines außerbetrieblichen Experten erforderlich machen, da sie Kenntnisse erfordert in Gebieten wie:

- Demografie und Kultur der Belegschaft
- Kenntnis der betrieblichen Stressinstrumente
- Befragungsverfahren
- Vertraulichkeitsverfahren
- Struktur der Organisation
- Grundlagen der Statistik

Übungen, Tools und Instrumente

Es gibt eine Vielzahl von Tools, die zur Unterstützung der Bedarfsanalyse genutzt werden können. In Abschnitt 3 finden Sie zu diesem Thema die Übungen zur Methode der Appreciative Inquiry (Nr. 12) sowie zur Entwicklung einer ökonomischen Argumentation (Nr. 17)

Hilfreich sind in diesem Zusammenhang auch die Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Toolbox zu Erfassung psychischer Fehlbelastungen (www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/psychische-fehlbelastung-stress/psychische-fehlbelastung-stress.html)).

Aber auch zahlreiche Angebote in der Datenbank der ProMenPol-Tools:

- Stress Risk (Englisch)
- Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace - Part 1 and Part 2 [Die besten Rat-schläge zum Stressrisiko-Management am Arbeitsplatz – Teil 1 und Teil 2] (Englisch, Franzö-sisch)
- Work Organisation & Stress: Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives [Arbeitsorganisation & Stress: Systematische Problemansätze für Arbeitgeber, Führungskräfte und Gewerkschaftsvertreter] (Englisch, Französisch, Japanisch, Spanisch)
- UK Management Standards on Work-Related Stress, with Screening Tools, Analysis tool, Ana-lysis Manual [UK-Management-Standards zu arbeitsbedingtem Stress, mit Screening-Tools, Analyse-Tool, Analyse-Handbuch] (Englisch, Walisisch)
- Der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSQ)

Beispiele

Es gibt eine Reihe von Tätigkeitsbereichen und Tätigkeiten, die mit schlechterem psychischem Wohlbe-finden in Zusammenhang gebracht werden. Die Erhebung über Arbeitsbedingungen von Eurofound zeigt Daten zu diesem Problem (siehe folgende Tabelle).

Tabelle 11: Beschäftigte, die an arbeitsbedingtem Stress, allgemeiner Erschöpfung, Angst, Reizbarkeit, Schlafproblemen leiden, nach Wirtschaftssector (%)

Sektor	Stress	Erschöpfung	Angst	Reizbarkeit	Schlafprobleme
Landwirtschaft und Fischfang	28,5	43,3	9,4	9,8	10,7
Bildung und Gesundheit	28,5	23,7	12,7	15,5	12,0
Transport und Kommunikation	24,2	22,9	6,8	13,6	13,2
Produzierender Sektor und Bergbau	23,3	24,5	7,5	10,6	9,2
Hotels und Restaurants	23,3	22,6	7,1	12,6	8,4
Öffentliche Verwaltung und Verteidi-gung	22,7	18,0	11,1	12,6	10,1
Bauwesen	22,5	28,0	6,2	9,9	4,5
Strom-, Gas- und Wasserversorgung	21,8	21,6	7,0	11,6	6,0
Immobilien	18,4	13,8	8,1	8,5	7,4
Groß- und Einzelhandel	16,2	15,3	5,0	7,2	5,3
Finanzsektor	14,8	13,7	6,1	6,3	6,9

(European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007)

Laut dieser Erhebung tritt Stress sehr häufig im Landwirtschafts- und Fischfangsektor und im Bildungs- und Gesundheitssektor auf – mehr als ein Viertel der in diesen Sektoren Beschäftigten berichten über eine hohe Stressbelastung. Die geringste Stressbelastung wurde im Finanz- sowie Groß- und Einzelhandelssektor berichtet. Diese Ergebnisse wurden bei der Betrachtung einiger der Stressfolgen wie Er-

schöpfung, Angst, Reizbarkeit und Schlafqualität größtenteils bestätigt. Für den Bildungs- und Gesundheitssektor waren die Zahlen für alle diese Folgen durchgängig hoch, während sie im Finanzsektor am niedrigsten waren.

Für Deutschland zeigt der Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ebenfalls eine hohe Stressbelastung der Beschäftigten.

LESEEMPFEHLUNGEN

- Op De Beek, R., Van Den Broek, K. And De Meyer, S. (2009). Mental Health Promotion. In: Haratau, T. and Wynne, R. (eds.). (2009). Workplace Health promotion – definitions, methods and techniques.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2013): Stressreport 2012

Bereich 4 Umgang mit arbeitsbedingtem Stress

1 Durchführung einer Stress-Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungspotenziale identifizieren

In allen europäischen Ländern sowie in vielen Ländern außerhalb der EU haben Arbeitgeber eine gesetzliche Sorgfaltspflicht gegenüber den Menschen, die für sie arbeiten. Ihre Sorgfaltspflicht betrifft die Sicherung der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit der Arbeitnehmer. Beispielsweise legt das EU-Recht fest, dass Arbeitgeber Schritte unternehmen müssen, um alle Risiken für die Mitarbeitergesundheit zu vermeiden. Dazu müssen Arbeitgeber regelmäßig Risikobeurteilungen durchführen, um festzustellen, welche Arbeitsbereiche ihren Mitarbeitern Schaden zufügen könnten.

Die wichtigsten Belastungen mit negativen psychosozialen Auswirkungen sind psychische Erschöpfung, ermüdende Bedingungen wie Monotonie der Arbeit, verminderte Wachsamkeit, psychische Sättigung, Überforderungen oder umgekehrt Gefühle von Unterforderung.

Beschäftigte sollten an dem Prozess einer Stress-Risikoanalyse beteiligt werden. Aspekte der Arbeitsorganisation und des Arbeitsmanagements (psychosoziale Gefährdungen), die zu arbeitsbedingtem Stress führen können, sollten auch in den Risikobeurteilungen mit aufgenommen werden. Das Ziel der Risikobeurteilung ist die Identifizierung solcher arbeitsbedingten Faktoren, die sich negativ auf die Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten und Organisationen auswirken können. Eine Risikoanalyse für den spezifischen Arbeitsplatz und seine Aufgaben ist die Grundlage für effektive Interventionen

(www.PRIMAet.org)

Die Verbreitung psychischer Belastungen unter Arbeitnehmern

Etwa 30 % der Beschäftigten in Europa nehmen Symptome von Stress und damit verbundene Gesundheitsprobleme wahr. In Deutschland beklagen 43 % der Arbeitnehmer, dass Stress und Leistungsdruck für sie in den vergangenen zwei Jahren zugenommen hätten. Konkret sehen sich die Beschäftigten häufig Multitasking und starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt. 44 % erleben während ihrer Arbeit oftmals Störungen. Immer häufiger lassen Arbeitnehmer Pausen ausfallen. 17 % der Befragten fühlten sich in den letzten zwölf Monaten während der Arbeit oft körperlich und emotional erschöpft.

Im Jahr 2011 sind bundesweit 59,2 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen registriert worden. Dies ist ein Anstieg um mehr als 80 Prozent in den vergangenen 15 Jahren. Der damit verbundene Ausfall an Bruttowertschöpfung wird auf 10,3 Milliarden Euro geschätzt. Psychische Erkrankungen gelten zudem als Hauptgrund für Frühverrentungen. (Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Stressreport 2012)

Laut Arbeitsschutzgesetzgebung basiert psychosoziales Risikomanagement am Arbeitsplatz auf den Prinzipien der Prävention. Sein Ziel besteht in der Beseitigung von Risiken, sofern möglich, oder deren Reduzierung, um die Mitarbeitergesundheit zu schützen
Psychosoziales Risikomanagement umfasst fünf Schritte

1. Gefährdungen identifizieren und Risiken beurteilen
2. Maßnahmenplan entwickeln zum Adressieren der identifizierten Risiken
3. Maßnahmenplan für die Beseitigung oder Reduzierung der Risiken implementieren
4. Maßnahmenplan bewerten und überprüfen
5. Organisationales Lernen und Entwicklung

Führungskräfte, die bereit sind, sich in einem solchen Prozess zu engagieren, sollten gute Argumente für die Einführung des Risiko-Managements entwickeln. Das Problem, das adressiert werden soll, muss von allen Beteiligten akzeptiert werden, insbesondere von den höheren Führungskräften. Initiieren Sie den Prozess, aber kämpfen Sie nicht allein! Im Allgemeinen liegt es in der Verantwortung der Arbeitsschutzabteilung und des betrieblichen Gesundheitsmanagements, einen Lenkungsausschuss zu bilden. Arbeitnehmervertreter, Personalwesen und die höheren Führungskräfte sollten beteiligt sein, um zu gewährleisten, dass die analytischen Ergebnisse zu betrieblichen Veränderungen führen. Hilfreiche Fähigkeiten sind Kommunikationsfähigkeit, Aufgeschlossenheit, Bereitschaft zum Zuhören, Erfahrungen mit Analyse-Tools und Kenntnisse zum Projektmanagement.

Übungen, Tools and Instrumente

Management-Standards-Konzept der HSE und Datenerhebung

Die britische Gesundheitsbehörde Health and Safety Executive (HSE) entwickelte ein Management-Standards-Konzept, um Arbeitgeber beim effizienteren Umgang mit den Ursachen von arbeitsbedingtem Stress zu unterstützen. Es basiert auf dem bekannten Modell der „Fünf Schritte zur Risikobeurteilung“, das die Zusammenarbeit von Führungsebene und Mitarbeitern erfordert. Die Standards betreffen sechs anerkannte Bereiche für arbeitsbedingte Stressquellen, die ernsthafte Probleme verursachen können, wenn sie nicht ordentlich gehandhabt werden.

Informationen zur Risikobeurteilung können mit einer Reihe von Methoden erfasst werden. Häufig werden Befragungen im Rahmen des Prozesses durchgeführt. Es gibt eine Reihe von Tools, die entweder speziell für die Identifizierung psychosozialer Gefährdungen entwickelt wurden, oder die Maßnahmen beinhalten, die für diesen Zweck genutzt werden können. Beispiele für Befragungen dieser Art sind das Online Interactive Risk Assessment Tool (OIRA) (*Interaktives Online-Tool zur Risikobeurteilung*) der EU-OSHA für Kleinst- und Kleinunternehmen und das Management Standards for Work-related Stress Indicator Tool (*Tool der Management-Standards für arbeitsbedingte Stressindikatoren*) der britischen Gesundheitsbehörde Health and Safety Executive (HSE). Weitere Datenerfassungsmethoden wie Gruppendiskussionen, Befragungen von wichtigen Stakeholdern oder Beobachtungsmethoden können auch genutzt werden.

Beispiele

Die Unilever Germany Holding AG führte 2008 eine Risikobeurteilung mit einer Gesundheitsbefragung durch. Jedes Jahr gingen etwa 21 Tage für jeden einzelnen Arbeitnehmer verloren. Es traten sowohl Absentismus als auch Präsentismus auf. Beschäftigte, die erkrankt waren und zur Arbeit erschienen, zeigten auch einen hohen Stresspegel. Die Geschäftsführung reagierte: Seit Juni 2010 erhalten alle Führungskräfte bei Unilever ein Training zu Fragen gesundheitsgerechter Führung, das den Schwerpunkt

auf die Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen der Arbeitnehmer legt. (BKK Bundesverband, 2011) In Spanien scheint Training eine übliche Methode des Stressmanagement zu sein, zum Beispiel beim Nationalen Institut der öffentlichen Verwaltung. Das Training in psychosozialen Fragen jedoch, wird als begrenzt angesehen, da es nicht unbedingt die Probleme an ihrer Wurzel packt. Teilnehmende Experten haben zielgenau eine Reihe von vorrangigen Trainingsbereichen für psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz für die betreffenden Akteure bestimmt:

Tabelle 12: Wichtigste Trainingsbereiche zur Vermeidung psychosozialer Risiken

Vorrangige Trainingsbereiche in der psychosozialen Risikovermeidung nach Arbeitgebern und Beschäftigten, Spanien		
Arbeitgeber	Beschäftigte	Strategie der Risikovermeidung
Arbeitsbedingungen zur Vermeidung von Stress verbessern	Was ist Stress?	Arbeitsbedingungen zur Vermeidung von Stress verbessern
Was ist Stress?	Wie man gegen Stress angeht	Arbeit, die Stress hervorruft
Risiken von Stress am Arbeitsplatz	Risiken von Stress am Arbeitsplatz	Identifikation von Stresssymptomen
Arbeit, die Stress hervorruft	Arbeitsbedingungen zur Vermeidung von Stress verbessern	Wie man gegen Stress angeht

Weitere Information zu arbeitsbedingtem Stress und weitere Beispielen aus anderen Europäischen Staaten und finden Sie auf der Website des European Working Conditions Observatory (EWCO) unter: http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01_8.htm

Ein weiteres Unternehmen mit einem Konzept der systematischen Gesundheitsförderung, das weit über die traditionellen betrieblichen Sicherheitskonzepte hinausgeht, ist Caixa Geral, die größte portugiesische Finanzgruppe. „Die Ergebnisse aus Einzel- und Gruppenbefragungen bei der Belegschaft sowie medizinische Daten und Befunde aus Arbeitsplatzstudien durch den technisch-medizinischen Dienst werden als Grundlage für die Planung gesundheitsbezogener Aktivitäten verwendet. Externe Berater führen zweimal jährlich Arbeitsplatzstudien durch, bei denen Raumluft und Temperatur, Geräuschpegel, Lichtverhältnisse, elektromagnetische Strahlung und Tabakrauchkonzentrationen usw. gemessen werden. Ergonomische Kriterien spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen. Des Weiteren wird daran gearbeitet, die Bedingungen für psychosoziale Gesundheit im Unternehmen zu verbessern.“ (www.enterprise-for-health.org/network/members/caixa-geral.html)

LESEEMPFEHLUNGEN

- G. Richter, M. Schatte (2011): Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber II (BASA II). Validierung, Anwenderbefragung und Software. 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2011): Checklisten zur Erfassung der Fehlbeanspruchungsfolgen - CHEF. Schwachstellen erkennen - Maßnahmen ableiten - Arbeit menschengerecht gestalten. Dortmund, Berlin
- British Health Safety Executive: www.hse.gov.uk
- Enterprise for Health: www.enterprise-for-health.org
- Shain, M.: The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress-related disorders, in: Leadership in Health Services, 12(2): i-vii, 1997

2 Wie kann Unterstützung geleistet und der Arbeitsplatz angepasst werden, um die negativen Auswirkungen von Stress zu reduzieren?

Stressauslösende Faktoren

Als Führungskraft sind Sie dafür verantwortlich, die Beschäftigten zu motivieren, effizient zu arbeiten und die Unternehmensziele zu realisieren. Gleichzeitig hat der Vorgesetzte auch eine Fürsorgepflicht für das Wohlbefinden der Beschäftigten, wofür gute Arbeitsbedingungen erforderlich sind. Die meisten Führungskräfte kennen die Schwierigkeiten, diese – sich manchmal widersprechenden - Interessen zu kombinieren.

Das Stresskonzept wird breit diskutiert. Es besteht Einigkeit darüber, dass Stress an sich eine subjektive Erfahrung ist, und dass es von der Bewertung der Situation durch den Einzelnen abhängt, ob er/sie Stress erlebt. Stressoren können aus unterschiedlichen Bereichen stammen wie der Arbeit, Familie oder Nachbarschaft und sich zudem gegenseitig verstärken. Wie Stress wahrgenommen wird und ob Stress positive oder negative Auswirkungen hat, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Dauer
- Intensität
- Möglichkeiten, auf Stress zu reagieren/ Stressfaktoren zu kontrollieren
- Bewältigungsstrategien und Ressourcen des Einzelnen

Deshalb hat Stress sehr viel mit individuellen Wahrnehmungen und Erfahrungen zu tun. Die Verbesserung der Ressourcen des Einzelnen und das Angebot von Erfahrungen zum erfolgreichen Umgang mit Stress sind wichtige Möglichkeiten, Beschäftigte zu unterstützen. In erster Linie sollten Führungskräfte natürlich versuchen, die Dauer und Intensität von Stressfaktoren zu reduzieren, um negative Folgen zu vermeiden.

Arbeitsbedingte Stressfaktoren sind klar definiert. Dies sind im Allgemeinen Arbeitsbelastung und Arbeitstempo, Arbeitszeitpläne (Wechselschichten, variable Zeitpläne, nicht vorhersagbare Zeitpläne, Nachtschichten, Anzahl der Arbeitsstunden), Arbeitsplatzsicherheit, Anerkennung und Unterstützung, Autonomie und die Ausübung von Fähigkeiten. Wenn es in einem dieser Bereiche zu Problemen kommt, können diese Faktoren Gesundheitsprobleme verursachen, die die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen. Daher sind sie der Gegenstand von Interventionen zur Förderung der psychischen Gesundheit mit dem langfristigen Ziel der Prävention von Erkrankungen und psychischen Leiden.

Natürlich sollten bei einer umfassenden Risikoanalyse auch die Schutzfaktoren und Ressourcen beurteilt werden. Arbeitsbedingte Faktoren der Freude sind weniger bekannt oder von der Forschung wenig beachtet. Die Ergebnisse von Befragungen zur Qualität des Arbeitslebens haben einige weitere schützende Faktoren ermittelt: Dies sind Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, ein sozial ausgerichtetes Tätigkeitsfeld, moralische Korrektheit von Prozessen, Praktiken und Ergebnissen und gute soziale Beziehungen. (Morin, 2008).

Psychische Belastungen und Fehlzeiten

Nach statistischen Angaben einer Reihe von Krankenkassen in Europa werden psychische Gesundheitsprobleme in der Zukunft eine große Herausforderung für Unternehmen darstellen. Dies trifft insbesondere auf solche Regionen oder Branchen zu, die einem rapiden demografischen Wandel unterliegen. In Deutschland zum Beispiel wurden 2010 etwa 12 % aller Fehltage durch psychische Störungen verursacht, mit durchschnittlich 28 Abwesenheitstagen (Ressource: DAK, 2011). Sowohl die Anzahl der Tage als auch die Anzahl der Patienten sind im letzten Jahrzehnt signifikant gestiegen.

Möglichkeiten zur Reduktion psychischer Belastungen

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, wie psychosoziale Gefährdungen reduziert werden können. Eine schlechte Arbeitsorganisation – wobei Arbeitsorganisation definiert wird als die Art und Weise, wie Aufgaben und Arbeitssysteme gestaltet und geführt werden – kann zu hohe und nicht überschaubare Anforderungen und Belastungen der Beschäftigten verursachen. Schlechte Arbeitsorganisation kann die Möglichkeit der Unterstützung durch andere erschweren oder zu mangelnder Kontrolle über die eigene Arbeit beitragen. Die Forschung hat gezeigt, dass die Arbeitsarten mit der höchsten Belastung solche sind, die den Beschäftigten zu hohe Anforderungen und Belastungen auferlegen, welche den Kenntnissen und Fähigkeiten der Beschäftigten nicht angepasst sind, wo es wenig Wahl- oder Kontrollmöglichkeiten gibt, und wo es wenig Unterstützung von anderen gibt. (www.Primaet.org).

Tatsächlich wird Führungskräften, die wissen, dass die Arbeitsbedingungen schlecht sind, aber nicht in der Lage sind, diese Gefährdungen selbst zu ändern, nahegelegt, die problematische Situation mit Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung zu diskutieren. Das Problem sollte nicht ignoriert werden. Dennoch könnten Führungskräfte mit der Situation konfrontiert werden, dass ein Mitarbeiter um persönliche Unterstützung bittet, oder alternativ, dass sie einen Mitarbeiter haben, der offensichtlich Hilfe braucht, aber nicht darum bitten wird. Wie sollte man hier verfahren? Sie haben drei mögliche Ansätze:

1. Persönliche Ressourcen verbessern

Beschäftigte und Aufgaben sollten aufeinander abgestimmt sein. Die Organisation kann erwägen, weiteres Training und Möglichkeiten für die persönliche Entwicklung anzubieten. Ein Vorgesetzter kann gesundheitsfördernde Aktivitäten wie Yoga, Sport oder Raucherentwöhnungskurse empfehlen. Sie sollten Zugang zu psychologischen Diensten haben, sollte dies erforderlich sein. Der Vorgesetzte sollte die Mitarbeiter auch dabei unterstützen, eine Work-Life-Balance zu erreichen, z. B. angemessene Freizeit ein zu planen und lange Arbeitszeiten zu minimieren.

2. Soziale Ressourcen verbessern

Seien Sie Vorbild bei Gesundheitspräventionsmaßnahmen. Unterstützen Sie kooperatives Verhalten mehr als Wettbewerb. Verbessern Sie die Fähigkeiten des Teams zum Umgang mit Konflikten und Fehlern und sorgen Sie dafür, dass Sie leicht erreichbar sind. Tolerieren Sie informellen Austausch. Kümern Sie sich um Team-Events, insbesondere in Stoßzeiten. Integrieren Sie neue Teammitglieder, z. B. durch Mentorenprogramme. Initiieren und fördern Sie den Informationsaustausch.

3. Organisationale Ressourcen verbessern

Fördern Sie eine Unternehmenskultur der Wertschätzung und eine faire Personalpolitik. Fragen Sie nach

betrieblichem Gesundheitsmanagement. Delegieren Sie nicht nur Verantwortlichkeiten, sondern auch Möglichkeiten für Entscheidungen. Unterstützen Sie Beschäftigte soweit wie möglich bei der Selbstorganisation von Arbeitsabläufen, -zeiten und -aufgaben. Vergeben Sie vollständige und sinnvolle Aufgaben. Setzen Sie erreichbare Ziele und seien Sie aufgeschlossen für Veränderungen.

Es ist die Aufgabe von Führungskräften, die Leistungen der Beschäftigten zu beurteilen und festzustellen, ob es hohe Fehlraten oder eine geminderte Leistungsfähigkeit gibt. Es ist das beste, frühzeitig mit Untergebenen zu sprechen, besonders wenn Sie Verhaltensänderungen oder mögliche Anzeichen von psychischen Störungen bemerkt haben, z. B. Reizbarkeit, Aggression, zunehmende Fehlerhäufigkeit, verminderte Leistung, Langsamkeit bei der Arbeit, häufiges Zuspätkommen, verstärktes Rauchen, Trinken oder Substanzmissbrauch, höhere als die üblichen krankheitsbedingten Fehlzeiten, schlechte Laune, Empfindlichkeit, Angst, Stille, Beschwerden über Stress usw. Hier besteht die Rolle der Führungskraft nicht darin, Erkrankungen festzustellen oder sich bei therapeutischen Interventionen zu engagieren; stattdessen können Führungskräfte Arbeitsplatzveränderungen organisieren oder weitere Unterstützung oder Beratung anbieten. Es ist schwierig, jede Situation zu standardisieren, und daher gibt es keine Patentlösung, wie man mit diesen Problemen umgehen soll. Viele Firmen führen Kommunikationstrainings durch, um Vorgesetzte zu unterstützen, effizienter bei der Identifizierung von gefährdeten Beschäftigten und in Gesprächen mit diesen zu werden.

Mitarbeiter-Gespräche zu psychischen Belastungen

Gespräche mit Beschäftigten über Probleme, die ihre Arbeit oder ihre Produktivität betreffen, müssen gründlich vorbereitet werden. Dieses Gespräch könnte die Gründe offenlegen, warum der Beschäftigte die Arbeitsanforderungen nicht erfüllt hat. Es könnte sein, dass der Beschäftigte wegen zu hoher Anforderungen unter Stress steht – deshalb ist es entscheidend, sich mit diesem Problem in einem frühen Stadium zu beschäftigen, um der Entwicklung von chronischem Stress oder psychischen Störungen vorzubeugen.

Wenn Führungskräfte dieses Treffen vorbereiten, sollten sie ihre eigenen Einstellungen, Motive und Vorstellungen in Bezug auf den Untergebenen überdenken und sich folgende Fragen stellen:

- Denke ich, dass Anforderungen und Unterstützung ausgewogen sind?
- Bringe ich dem Beschäftigten Wertschätzung entgegen?
- Zeige ich Empathie oder Nachsicht?
- Wie gehe ich mit der Privatheit eines solchen Themas um, während ich professionelle Distanz wahre?
- Was ist meine Verantwortung, was ist die Verantwortung des Beschäftigten?
- Was ist ein angemessenes Ergebnis der Befragung für mich?
- Wenn das Gespräch ohne einvernehmliches Ergebnis endet, welche weiteren Schritte sollten unternommen werden und wer sollte noch hinzugezogen werden?

(DGFP, S. 29. 2011)

Übungen, Tools und Instrumente

Rückkehrgespräche

Das Rückkehrgespräch ist ein Managementinstrument. Es wird durchgeführt, wenn ein Beschäftigter, der aus gesundheitlichen Gründen lange abwesend war, zur Arbeit zurückkehrt. In der Vergangenheit wurde dieses Instrument ziemlich oft missbraucht, um Mängel oder chronische Gesundheitsprobleme der Beschäftigten zu entdecken. Heute jedoch werden diese Befragungen generell genutzt, um die Notwendigkeit für Veränderungen oder für besondere Unterstützung festzustellen. (Quelle: Bitzer, 1999).

Glossar der Gesundheitsstandards und Gesundheitsexperten des Unternehmens

Kennen Sie innerbetriebliche (oder außerbetriebliche) Kontaktpersonen/Dienste, deren Hilfe Sie im Fall psychischer Störungen oder Langzeitabwesenheit von Beschäftigten in Anspruch nehmen können? Erstellen Sie eine solche Liste, wenn sie noch nicht vorhanden ist. Eine Vorlage finden Sie im Abschnitt 3, Übung 20.

Beispiel

Die BLG Cargo Logistics ist eine Firma mit etwa 220 Beschäftigten, die Tag und Nacht im Hafen von Bremen tätig sind. Im Rahmen eines Projekts, das sich mit Qualifikation, Gesundheit und demografischem Wandel befasste, implementierte die Firma ein Projektteam, das einige problematische Aspekte in ihrem bestehenden Arbeitsplan feststellte. Das waren lange Schichten, insbesondere über die Wochenenden, aufeinanderfolgende Nachtschichten und flexible Arbeitseinsätze über die Wochenenden (was die Wochenendplanung erschwerte). Um diese Probleme in Angriff zu nehmen, verlagerte die BLG so viele Aufgaben wie möglich auf Tagschichten. Zweitens vereinbarten Vorstand und Betriebsrat den Stopp aufeinanderfolgender Nachtschichten, die die ganze Zeit von denselben Beschäftigten durchgeführt wurden; es wurde ein neuer Zeitplan erstellt, nach welchem Nachtschichten von fast jedem Beschäftigten in gleichem Maße übernommen wurden. Jedoch wurde Beschäftigten, die älter als 50 Jahre sind, eine gewisse Flexibilität eingeräumt.

(Quelle: Jürgehake, Schulte, Simon, Voorman, 2011)

Ein kurzer Mittagsschlaf hält Beschäftigte frisch, erhöht Kreativität und Konzentrationsfähigkeit. Forschungen deuten darauf hin, dass das Verletzungs- und Herzinfarkttrisiko auch mit zunehmender Ruhe sinkt. Zum Beispiel stellte eine 2007 in Griechenland durchgeführte Studie fest, dass Beschäftigte, die regelmäßig Mittagsruhe halten, tendenziell weniger Gesundheitsprobleme und Arbeitsunfälle hatten (Ressource: Naska et al., 2007). Leider gestatten die meisten Unternehmen ihren Beschäftigten keine Mittagsruhe, weil diese einfach nicht Bestandteil der Unternehmens- oder Landeskultur ist. Yarde Metals ist ein US-Unternehmen, das mit der Einführung der Mittagsruhe experimentiert hat; die Ergebnisse waren überzeugend. Die Firma richtete einen Ruheraum in freundlichen Farben mit bequemen Sitzen und einer ruhigen Atmosphäre ein; dies war von Vorteil für die Mitarbeitergesundheit und verbesserte das allgemeine Produktivitätsniveau.

LESEEMPFEHLUNGEN

— Karasek, R., Theorell, T.: Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working

- Life, New York, 1990
- Bitzer, B.: Das Rückkehrgespräch, I.H. Sauer-Verlag, Heidelberg, 1999
 - DGFP: Mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern umgehen – ein Leitfaden. PraxisPapier 6/2011, Düsseldorf, 2011
 - www.osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html

3 Bewältigungsfähigkeiten für Beschäftigte

Die Bewältigungsfähigkeiten der Beschäftigten fördern

Neben den organisationalen Verbesserungen und Veränderungen im Führungsstil können Führungskräfte auch dazu beitragen, die Bewältigungsfähigkeiten der Beschäftigten zu stärken. Offensichtlich können Führungskräfte individuelle Bewältigungsstrategien im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsprogramms beeinflussen, aber sie sollten die Grenzen kennen. Vorgesetzte haben auch die Möglichkeit und die Pflicht, unangemessene oder problematische Bewältigungsstrategien wie beispielsweise Nikotin- oder Alkoholmissbrauch anzusprechen. Andererseits können nachhaltige Verhaltensänderungen nicht erzwungen werden. Führungskräfte müssen ein Gleichgewicht zwischen Interventionen am Arbeitsplatz und dem Respekt vor der Entscheidung der Beschäftigten im Hinblick auf gesundes Verhalten finden.

Belastbarkeit betrifft die Fähigkeit zur Bewältigung von Stress und Widrigkeiten. Belastbarkeit wird üblicherweise als Prozess verstanden und nicht als persönliche Charaktereigenschaft. Das bedeutet, dass Belastbarkeit erlernt werden kann.

Positive Effekte von Bewältigungsfähigkeiten

Wie haben Sie letzte Nacht geschlafen? Die British Mental Health Foundation stellte fest, dass ein Drittel der Bevölkerung an Schlaflosigkeit leidet (Mental Health Foundation)

Schlaflosigkeit ist ein typisches Stresssymptom. Daher sind Bewältigungsstrategien sehr wichtig, um ein normales Funktionieren im täglichen Leben zu ermöglichen. Psychische Gesundheit wird durch persönliches Denken und Fühlen erheblich beeinflusst. Sie wird auch von externen Bedingungen beeinflusst, dazu gehören auch individuelle Strategien, die zur Bewältigung von Stress und Anspannung angewendet werden.

Maßnahmen zur Verbesserung der Bewältigungsfähigkeiten

Führungskräfte sollten beachten, dass Stress und Bewältigungsstrategien von verschiedenen Menschen unterschiedlich beurteilt und wahrgenommen werden. Für den einen Menschen ist ein langer täglicher Spaziergang hilfreich, für einen anderen ist es wichtig, die Arbeit pünktlich zu erledigen und eine Stunde am Tag ungestört zu sein. Es ist wichtig, eine Vielzahl von Maßnahmen zu entwickeln; ermöglichen Sie zum Beispiel den Zugang zu physiotherapeutischer Massage am Arbeitsplatz, achten Sie auf Pausen und gestatten Sie Beschäftigten, „Nein“ zu sagen, wenn sie sich überarbeitet fühlen etc. Wenn Sie wirk-

lich wollen, dass Ihre Teammitglieder die persönlichen Bewältigungsstrategien verbessern, versuchen Sie, stressreduzierende Methoden in Ihre täglichen Arbeitsabläufe zu integrieren und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, dies auch zu tun.

Vorgesetzte sollten drei Aspekte bei der Verbesserung der Bewältigungsfähigkeiten der Mitarbeiter beachten. Erstens, Mitarbeiter haben Angst zuzugeben, dass sie Bewältigungsfähigkeiten brauchen, weil sie damit als schwach erscheinen. Wenn Sie wirklich daran interessiert sind, dass Menschen an Stressreduzierungstraining, Yoga oder Zeitmanagementkursen teilnehmen, müssen Sie diese Angst ansprechen und sichergehen, dass die Teilnahme in dem Team gewürdigt und geschätzt wird.

Zweitens, seien Sie sich bewusst, dass Sie ein Vorbild beim Umgang mit Stress sind.

Der dritte Aspekt betrifft die Firmenintentionen bei der Verbesserung von Bewältigungsfähigkeiten. Wenn die Menschen glauben, dass eine Änderung des Verhaltens von ihnen erwartet wird, ohne die organisationalen Stressquellen ebenfalls zu adressieren, können sie das vielleicht frustrierend finden. Dies könnte als versteckter Versuch betrachtet werden, die Arbeitseffizienz zu erhöhen, und nicht als Maßnahme zur Gesundheitsverbesserung. In diesem Fall werden Mitarbeiterorganisationen die Trainings- und Gesundheitsprojekte wahrscheinlich nicht unterstützen und bewerben.

Übungen, Tools und Instrumente

10 praktische Ratschläge zur Stressbewältigung

Ganz gleich, ob Sie Vorgesetzter oder Untergebener sind – jeder profitiert von Ratschlägen zur psychischen Gesundheit. Werfen Sie einen Blick auf Übung Nr. 1.

Progressive Muskelentspannung nach Jacobson

Diese Übung ist hilfreich, um akute Stresssymptome zu mindern, wird aber häufig auch angewendet, um schwere stressbedingte Erkrankungen zu vermeiden. Die Technik wurde in den 1930er Jahren von dem Mediziner Edmund Jacobson entwickelt. Obwohl die Technik nicht neu ist, ist sie heute noch in den USA und Europa populär. Je häufiger die Übung trainiert wird, desto wirkungsvoller sind die Ergebnisse. Sie ist leicht erlernbar, und es werden keine Materialien benötigt. Sie kann im Liegen oder Sitzen ausgeführt werden, z. B. zu Hause, im Büro, im Zug etc. Die Methode basiert auf den Erkenntnissen von Jacobson, dass Stress, Angst und Ärger mit erhöhter Muskelanspannung zusammenhängen, wohingegen Ruhe mit entspannten Muskeln und weniger Muskel-Skelett-Beschwerden verbunden ist. Jacobson ging davon aus, dass ein enger Zusammenhang zwischen Physiologie und Psyche besteht. Er schlug eine Technik vor, die auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen mag: bei dieser Methode werden die Muskeln für einen kurzen Zeitraum absichtlich angespannt, und anschließend wieder entspannt. Auf diese Weise „lernen“ die Muskeln, sich nach akuter Anspannung zu entspannen. (Jacobson, E., 1938).

Beispiele

Der *Gesundheitsbericht von London Undergrounds für 2002/2003* hob die Verluste der Organisation in Bezug auf Gesundheit hervor und diente als Grundlage für die Sicherung einer fünfjährigen Finanzierung für einen proaktiven Gesundheitsplan, um den Geschäftsnutzen im Einklang mit den organisationalen

Zielen zu erbringen. Ein Teil des Gesundheitsplans wurde als Der Stressplan bezeichnet.

Der Stressplan wurde zusammen mit einem Berater entwickelt und beinhaltet eine Reihe von Interventionen, darunter das Stressreduktionsprogramm und den Manager's Toolkit. Sie wurden entwickelt, um den Anforderungen der Organisation Rechnung zu tragen, Führungskräfte in die Lage zu versetzen, besser mit stressbedingter Abwesenheit umzugehen, eine praktische Lösung für die Wiedereingliederung von Beschäftigten mit stressbedingten Erkrankungen zu schaffen und die Belastbarkeit der Beschäftigten zu erhöhen, um künftige Abwesenheit zu vermeiden.

Das Stressreduktionsprogramm basiert auf Techniken der kognitiven Verhaltenstherapie und hat den Zweck, Teilnehmern zu helfen, die Wirkungen von Stress zu verstehen und einen gesünderen Ansatz für Arbeit und Leben zu entwickeln. Es wird häufig im Rahmen eines Programms zur stufenweisen Rückkehr zur Arbeit angewendet und bietet Führungskräften praktische Hilfe bei der Unterstützung der Beschäftigten.

LESEEMPFEHLUNGEN

- Wellensiek, S. K. (2011): Handbuch Resilienz-Training: Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter (1. Aufl.). Weinheim; Basel
- Windemuth, D., Jung, D., Petermann, O.:(2010): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. Vorbeugen. Erkennen. Handeln. Wiesbaden
- Davis, M., et al. (2008): The Relaxation and Stress Reduction Workbook, New Harbinger Publications, 2008.

4 Work-Life-Balance in Ihrem Team

Was ist Work-Life-Balance?

Das Konzept der Work-Life-Balance wurde in den letzten 20 Jahren zunehmend populär. Es fokussiert darauf, wie Menschen ihre Zeit verbringen, und basiert auf dem Gedanken der Dichotomie von Arbeit, Karriere oder Ambitionen einerseits und Freizeit, Gesundheit, Familie, Freunden und Selbstentwicklung andererseits. Im weitesten Sinne bezieht sich das Konzept darauf, wie verschiedene Bedürfnisse und Interessen ausbalanciert werden sollten, um eine Lebensbalance zu finden. „Work-Life-Balance involviert eine sinnvolle tägliche Leistung und Freude in jedem der vier Lebensquadranten: die Arbeit, die Familie, die Freunde und das Selbst.“

(www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html)

Eine andere Definition mit betrieblichem Fokus: „Bei Work-Life-Balance geht es um die Schaffung und Aufrechterhaltung einer unterstützenden und gesunden Arbeitsumgebung, die die Beschäftigten in die Lage versetzt, Arbeitsverantwortlichkeiten und persönliche Verantwortlichkeiten auszubalancieren, und damit die Mitarbeiterloyalität und Produktivität stärkt.“ (Abercromby, 2007).

Im Rahmen des betrieblichen Konzepts der Work-Life-Balance werden einige andere Bereiche diskutiert, darunter familienfreundliche Politik, Arbeitszeitpläne, Möglichkeiten der Arbeit von zu Hause und Personalstrategien auf der Basis des Konzeptes der Lebensarbeitszeit.

Die Bedeutung von Work-Life-Balance

Die Bedeutung der Work-Life-Balance für Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten wurde durch verschiedene Forschungsarbeiten belegt. Nach Untersuchungsergebnissen in Kanada erleben fast 60 % der Beschäftigten Konflikte zwischen Arbeit und Familienleben; der Umfang der am Arbeitsplatz verbrachten Zeit ist die signifikanteste Konflikt determinante (Lowe, 2005).

Dementsprechend scheinen sich die Einstellungen der Beschäftigten hinsichtlich der Beschäftigungsprioritäten zu verändern. In einer repräsentativen Studie unter deutschen Beschäftigten im Alter von 18-39 stimmen 92% derjenigen mit Kindern und 64% derjenigen ohne Kinder der folgenden Aussage zu: „Bei der Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber ist eine familienfreundliche Politik wichtiger als das Gehalt oder ebenso wichtig wie das Gehalt“. Und 78% derjenigen mit Kindern und 59% derjenigen ohne Kinder sagen, dass sie bereit sind, den Arbeitgeber wegen einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu wechseln. (GfK, 2007)

Forschungsarbeiten über „Top Job“-Arbeitgeber zeigen, dass eine wachsende Anzahl von Firmen die Konzepte der Work-Life-Balance in ihre Personalpolitik integrieren. Ein jährliches Ranking der deutschen mittelständischen Unternehmen, veröffentlicht von der Universität St. Gallen, zeigt, dass in den meisten Firmen die Arbeitszeitpläne sehr flexibel sind, und 75% Telearbeit gestatten. 93% bieten Teilzeitbeschäftigung und eine wachsende Zahl ermöglicht Kinderbetreuung für die Kinder der Beschäftigten. Die Firmen betonen die Bedeutung von Work-Life-Balance und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, um qualifizierter Mitarbeiter an sich zu binden (Bruch, 2011).

Wenn Ihre Beschäftigten eine gute Work-Life-Balance aufrechterhalten können, werden sie wahrscheinlich gesünder sein und sich wohler fühlen. Das heißt, dass die Beschäftigten die Zeit außerhalb der Firma

mit Familie und Freunden verbringen, ihren Hobbies nachgehen, freiwillige Dienste anbieten etc. Ein angenehmes und interessantes Leben außerhalb der Firma wird den Beschäftigten helfen, beruflichen Stress effektiver zu bewältigen. Während die Bedeutung von Arbeitsfähigkeit, psychischer Gesundheit und Motivation zunimmt, ist es klug, Beschäftigte dabei zu unterstützen, sich um ihre Work-Life-Balance zu kümmern. „Work-Life-Balance ist eine viel bedeutendere und weiterreichende Angelegenheit als viele Organisationen und Einzelpersonen dies bisher vielleicht erkannt haben. Die intelligentesten und vorausschauendsten Organisationen werden erleben, dass sie durch die Verankerung der Work-Life-Balance im Mittelpunkt ihrer Kultur und in ihren strategischen Plänen nicht nur die Beschäftigten zufriedenzustellen und gerechtere Arbeitsplätze schaffen, sondern auch ihre Produktivität erhöhen und auf signifikante Veränderungen, wie zum Beispiel unser zunehmender 24/7-Lebensstil, wettbewerbsfähig reagieren.“ (Jones, 2003)

Wie können Führungskräfte die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter fördern?

Organisationen können die Beschäftigten unterstützen, eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen. Die folgenden Aktivitäten werden empfohlen:

- flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals, etc.
- Arbeit von zu Hause
- familienfreundliche Arbeitsorganisation, z. B. keine Meetings nach 17 Uhr
- eine Unternehmenskultur, die Führungskräften und Beschäftigten ihre eigene Work-Life-Balance ermöglicht, z. B. Coaching, Mitarbeiterhilfsprogramm
- Personalentwicklung für Teilzeitbeschäftigte
- Hilfe bei der Wiedereingliederung am Arbeitsplatz nach Elternpause
- Unterstützung bei Kinderbetreuung oder Betreuung älterer Menschen
- ein Eltern-Kind-Raum oder ein Raum für stillende Mütter
- ein Familientag in der Firma
- Kommunikation und Aufklärung über weitere Unterstützung hinsichtlich Stress, Work-Life-Balance usw.
- Urlaubspolitik der „Abkopplung von der Arbeit“ – keine Mobiltelefone oder Laptops im Urlaub

Organisationen sind hinsichtlich ihrer Visionen, Ziele oder Verfahren unterschiedlich. Diese Strukturen entwickeln sich häufig dadurch, wie Beschäftigte das Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten interpretieren, und dies beeinflusst die persönliche Work-Life-Balance. Neben den offiziellen organisationalen Regeln operieren Beschäftigte auch unter „versteckten“ Regeln, die im Widerspruch zu organisationalen Regeln stehen können, d. h. familienfreundliche Politik. Die Beschäftigten selbst beteiligen sich an der Schaffung dieser versteckten Regeln, sowohl freiwillig als auch unbewusst. Vorgesetzte spielen auch eine Rolle bei der Entwicklung versteckter Regeln, weil sie als Vorbild für Beschäftigte agieren – die Verhaltensweisen und Einstellungen von Vorgesetzten werden allgemein von Beschäftigten übernommen.

Übungen, Tools und Instrumente

Versteckte Regeln Ihres Teams

Versteckte Regeln gibt es in jedem Team und jeder Organisation. Es ist hilfreich, sie zu kennen, weil sie das Verhalten der Mitarbeiter stark beeinflussen könnten. In Übung Nr. 17 finden Sie eine Aktivität, die Sie in Lage versetzt, diese versteckten Regeln aufzudecken.

Zeitmanagement-Techniken

Diese Übung sowohl für Führungskräfte als auch für Teammitglieder sein. Weitere Informationen finden Sie in Übung Nr. 18.

Beispiele

In Deutschland gibt es einige Initiativen, die Work-Life-Balance in der Personalpolitik hervorheben. Eines der bekanntesten Konzepte ist das „Audit Beruf und Familie“, ein Zertifikat für Firmen und Organisationen, die ihre eigenen Ziele für eine familienfreundliche Politik festlegen und den laufenden Prozess innerhalb von 3 Jahren prüfen. Diese Initiative ist ein wichtiges Element von Employer Branding und Öffentlichkeitsarbeit und auch nützlich bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Weitere Informationen finden Sie unter folgendem Link: www.beruf-und-familie.de

Der Unternehmensbereich Stahl der Voestalpine Group, ein internationales stahlverarbeitendes Unternehmen mit Sitz in Linz, Österreich, ist ein weiteres Beispiel für gute Praxis bei Work-Life-Balance-Programmen. Gesundheit und Sicherheit als Management-Aufgabe zu betrachten, ist ein Ziel des LIFE-Projekts (LIFE steht für „Lebensfroh“, „Ideenreich“, „Fit“ und „Erfolgreich“). Dieses ist ein umfassendes unternehmensweites Programm zur Schaffung einer attraktiven Arbeitswelt bei Voestalpine für alle Generationen und Geschlechter. Flexible Arbeitszeitmodelle und Lebensabschnitt-bezogene Arbeitsplätze sind zwei Handlungsfelder in diesem Konzept. Unter den neu eingestellten Beschäftigten war fast jeder sechste über 40 Jahre alt, was die Unternehmenskultur reflektiert.

LESEEMPFEHLUNGEN

- Abercromby, M.: A Report on the Importance of Work-Life Balance“, 2007
- Jones, A.: About time for change, The Work Foundation, London, 2003
- Enterprise for health: www.enterprise-for-health.org
- Audit beruf und familie: www.beruf-und-familie.de

Übungen

Abschnitt 3

Das Ziel der Übungen

Der Übungsteil ist eine Erweiterung des Handbuchs zur psychischen Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Aus diesem Grund sind die hier präsentierten Übungen eng mit den Themen des Handbuchs verbunden, und es ist empfehlenswert, sich zunächst mit den betreffenden Themen vertraut zu machen, bevor Sie mit den Übungen beginnen. Auf der nächsten Seite finden Sie eine Tabelle, die verdeutlicht, welche Übung zu welchem Thema gehört.

Das Ziel dieser Übungen ist es, insbesondere Führungskräften Handwerkszeug zu vermitteln, mit dem sie sowohl ihre eigene psychische Gesundheit, als auch das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter fördern und verbessern können. Die Hauptkriterien für die Wahl der Übungen sind ihre praktische Anwendbarkeit und die Möglichkeit, sie in die tägliche Arbeit zu integrieren. Die Art, wie die Übungen präsentiert werden, erlauben eine unmittelbare Anwendung und schaffen die Motivation, sie tatsächlich anzuwenden. Die Übungen beschreiben nicht nur, was Führungskräfte tun sollten, sondern stellen auch Instrumente wie Arbeitsblätter, Checklisten usw. bereit.

Die Struktur der Übungen und wie mit ihnen gearbeitet werden sollte

Alle Übungen haben eine identische Struktur und folgen dem selben Muster. Entsprechend dem praktischen Ziel der Übungen wird die Struktur Sie in sechs Schritten durch den gesamten Prozess der Umsetzung führen. Es beginnt mit einer kurzen Beschreibung, die Ihnen etwas über die Materialien und Ressourcen sagt, die nötig sind, um die Übung durchzuführen. Sie liefert Ihnen Arbeitsblätter, Checklisten usw. und endet mit Leseempfehlungen für jene, die sich weitergehend mit einem Thema befassen wollen.

Beschreibung: Die Beschreibung bietet Ihnen eine kurze Einführung in die Übung. Sie liefert Informationen darüber, zu welchen Themen sie im dazugehörigen Handbuch gehört, welche Ziele mit der Übung verfolgt werden und welches die Lernziele (z.B. die Erwartungen der Teilnehmer, Nutzen der Übung) sind.

Ressourcen: Sie beschreiben die Vorbereitungszeit, die didaktische oder die Arbeitsform (z. B. Gruppenarbeit, Paararbeit, Einzelarbeit) und die empfohlene Zielgruppe (z. B. eine Spezifizierung der Zielgruppe/Nutzen im Setting).

Material: Dieser Teil zählt benötigtes Material wie Arbeitsblätternvorlagen, Checklisten, Präsentationen, Moderationsmaterial usw. auf.

Anmerkungen: In diesem Abschnitt werden einige Empfehlungen hervorgehoben. Außerdem werden mögliche Herausforderungen oder Stolpersteine, denen Sie während der Einführung möglicherweise begegnen werden, hier genannt.

Variationen: Dieser Abschnitt bietet Inputs und Vorschläge für Variationen, die bei der Implementierung der Übung möglich sind (Arbeitsform, Material, weniger Zeit).

Weiterführende Informationen: Wenn Sie detailliertere Informationen zu der Übung wünschen, z. B. über ihren Hintergrund und praktische Anwendungsbeispiele, dann bietet Ihnen dieser Abschnitt nützliche Empfehlungen zu Büchern, Artikeln und Onlinere Ressourcen.

Bereiche (A)	Themen (T)	Übungen (E)
A1. Der Einfluss der Führung		
1.	Einfluss des eigenen Verhaltens	1, 2, 3
2.	Zusammenhalt der Teams	4, 5, 6, 7
3.	Identifizierung Ihres eigenen Führungsstils	7, 20
4.	Andere zur Teilnahme veranlassen	8, 9, 10
5.	Wertschätzung der Mitarbeiter	7, 11, 12
6.	Umgang mit Konflikten – Verantwortung für Untergebene	6, 7, 11, 12, 13, 22
7.	Umgang mit Bedrohung und Belästigung	13
8.	Interessenvertretung für Ihr Team	14
A2. Die Rolle der Kommunikation		
1.	Organisation einer effektiven Kommunikation	6, 10, 15
2.	Positive und negative Kommunikationsstile	10, 11, 13
3.	Überprüfung Ihres eigenen Kommunikationsstils	10, 11, 13, 16
4.	Was Führungskräfte tun können, um Botschaften zu guter psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz zu kommunizieren	6, 10, 11, 14, 17, 19
A3. Das Verständnis von Stress am Arbeitsplatz		
1.	Die Dynamik von Stress am Arbeitsplatz	1, 2, 3
2.	Die Mitarbeiter verstehen	8, 9, 12, 14, 17
A4. Der Umgang mit arbeitsbedingtem Stress		
1.	Durchführung einer Stress-Risikoanalyse	8, 13, 18
2.	Wie kann Unterstützung geleistet und der Arbeitsplatz angepasst werden, um die negativen Auswirkungen von Stress zu reduzieren	14, 19, 20
3.	Bewältigungsfähigkeiten für Beschäftigte	1, 2, 19, 21, 23
4.	Work-Life-Balance	1, 3, 19, 20, 21, 22, 23

1 10 Ratschläge für psychische Gesundheit

Beschreibung

Die folgenden 10 Empfehlungen zur Pflege der eigenen psychischen Gesundheit sind für jedermann hilfreich, ganz gleich, ob er eine Führungsrolle innehat oder nicht. Es handelt sich hierbei um grundlegende Empfehlungen, und sie bieten einen Ausgangspunkt, von dem aus Sie beginnen können.

Material

Die folgende Liste kann mit Mitarbeitern oder für eine Selbsteinschätzung verwendet werden. Es könnte sehr interessant sein, das Blatt als Stresspräventions-Tagebuch zu verwenden. Versuchen Sie, jede Empfehlung mindestens einmal wöchentlich umzusetzen und notieren Sie Ihre Erfahrungen.

10 Empfehlungen für gute psychische Gesundheit	
1. Sprechen Sie über Ihre Gefühle: Über Ihre Gefühle zu sprechen, kann Ihnen in schwierigen Zeiten helfen, eine gute psychische Gesundheit zu erhalten. Über Ihre Gefühle zu sprechen, ist kein Zeichen von Schwäche. Es ist Teil Ihrer Eigenverantwortung für Ihr Wohlbefinden und Ihrer umfassenden Bemühungen, gesund zu bleiben.	
Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?	
2. Essen Sie gut: Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem, was wir essen und wie wir uns fühlen – zum Beispiel können Koffein und Zucker eine sofortige Wirkung haben. Aber die Ernährung kann auch eine langfristige Wirkung auf Ihre psychische Gesundheit haben. Nehmen Sie sich Zeit, um gesunde Mahlzeiten zuzubereiten und zu essen.	
Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?	
3. Bleiben Sie in Kontakt: Freunde und Familie können Ihnen das Gefühl geben, dass Sie dazugehören und dass man sich um Sie kümmert. Sie können Ihnen andere Sichtweisen zu dem geben, was gerade so alles in Ihrem eigenen Kopf vorgeht. Sie können Ihnen helfen, aktiv zu bleiben, auf dem Boden zu bleiben und praktische Probleme zu lösen.	
Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?	
4. Legen Sie Pausen ein: Ein Tapetenwechsel oder ein Tempowechsel ist gut für Ihre psychische Gesundheit. Das könnte eine fünfminütige Pause beim Küchenputz sein, eine halbstündige Mittagspause bei der Arbeit oder ein Wochenende, um eine neue Gegend zu erkunden. Ein paar Minuten können ausreichend sein, um Stress abzubauen.	
Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?	

<p>5. Akzeptieren Sie sich so, wie Sie sind: Einige von uns bringen Menschen zum Lachen, andere sind gut in Mathe und wieder andere bereiten fantastische Mahlzeiten zu. Einige von uns teilen denselben Lebensstil mit den Menschen, die in ihrer unmittelbaren Nähe leben, andere leben wiederum ganz anders. Wir sind alle unterschiedlich. Erfreuen Sie sich an Ihrem Körper, Ihrer Lebensweise, Ihrer Biografie und seien Sie offen für andere. Was finden Sie heraus?</p>
<p>Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?</p>
<p>6. Bleiben Sie aktiv: Experten glauben, dass körperliche Bewegung Chemikalien in Ihrem Gehirn freisetzt, die dafür sorgen, dass Sie sich gut fühlen. Regelmäßige Bewegung kann Ihr Selbstvertrauen heben und Ihnen helfen, dass Sie sich besser konzentrieren, besser schlafen, besser aussehen und sich besser fühlen können. Bewegung hält auch das Gehirn und andere lebenswichtige Organe gesund..</p>
<p>Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?</p>
<p>7. Seien Sie vorsichtig mit Alkohol: Wir trinken oft Alkohol, um unsere Stimmung zu verändern. Manche Menschen trinken aus Angst oder Einsamkeit, aber die Wirkung ist nur eine vorübergehende.</p>
<p>Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?</p>
<p>8. Bitten Sie um Hilfe: Keiner von uns ist ein Übermensch. Wir alle werden manchmal müde oder überwältigt von dem, wie wir uns fühlen oder wenn die Dinge schief laufen. Wenn Ihnen Dinge zu viel werden und Sie das Gefühl haben, dass Sie sie nicht bewältigen können, bitten Sie um Hilfe.</p>
<p>Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?</p>
<p>9. Tun Sie etwas, worin Sie gut sind: Was tun Sie gern? Worin können Sie sich verlieren? Was haben Sie in der Vergangenheit gern getan? Sich zu freuen, hilft Stress zu bekämpfen. Etwas zu tun, was Sie gern tun, heißt vielleicht, dass Sie darin gut sind, und wenn Sie etwas erreichen, stärkt das Ihr Selbstbewusstsein.</p>
<p>Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?</p>
<p>10. Kümmern Sie sich um andere: Sich um andere zu kümmern, ist oft ein Teil dessen, was wir tun, um Beziehungen zu nahestehenden Menschen aufrechtzuerhalten. Es kann Sie sogar näher zusammenbringen.</p>
<p>Hat diese Empfehlung funktioniert? Würden Sie sie weiterempfehlen?</p>

WEITERE INFORMATIONEN

- Windemuth, D., Jung, D., Petermann, O. (2010): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. Vorbeugen. Erkennen. Handeln. Wiesbaden.
- British mental health foundation: www.mentalhealth.org.uk

2 Wie Sie Ihr Verhalten wirklich ändern können

Beschreibung

Unser Gehirn arbeitet sehr effizient. Handlungen, die viele Male wiederholt werden, werden als Routine gespeichert und verschwinden aus unserem Blickfeld. Diese Verhaltensweisen, Gedanken und Handlungen werden automatisiert und können bei einem Gehirn-Scan als entsprechende „neuronale Landkarten“ entdeckt werden. Diese „neuronalen Landkarten“ sind ein wichtiger Grund, warum es für uns so schwierig ist, unsere Gewohnheiten zu ändern. Wenn Sie wirklich etwas verändern wollen, müssen Sie den Widerwillen des Gehirns gegenüber Veränderungen unterlaufen und es ständig stimulieren. Diese Übung korrespondiert mit allen Themen, die sich mit Verhaltensänderungen beschäftigen. Deshalb ist sie sowohl für ihre eigenen Verhaltensmodifikation geeignet aber auch dann, wenn Sie einem Mitarbeiter helfen möchten, mit Veränderungen am Arbeitsplatz umzugehen.

Ressourcen

Verhaltensänderungen vollziehen sich am erfolgreichsten in kleinen Schritten, die dann zu einem angestrebten Endergebnis führen. Häufige Wiederholungen aber auch sich selbst für die Anstrengungen zu belohnen, gehören mit dazu.

Es sind ungefähr 3-4 Wochen mit regelmäßigem Training und Wiederholung erforderlich, um neue komplexe Verhaltensmuster und Gedanken zu implementieren.

Material

Für diese Übung brauchen Sie kein spezifisches Material, aber Sie sollten die folgenden Hinweise einhalten:

1. Machen Sie einen Deal mit sich selbst: stellen Sie sich ein Ziel, machen Sie einen Plan.
2. Suchen Sie nach Ihren eigenen inneren Widerständen und planen Sie, wie Sie diese umgehen wollen.
3. Suchen Sie sich eine Gruppe Gleichgesinnter, einen Freund oder einen Coach. Sagen Sie ihnen, was Sie ändern wollen. Bitten Sie sie, sich regelmäßig nach den Fortschritten Ihres Plans zu erkundigen.
4. Bewerten Sie Ihre Schritte täglich oder wöchentlich und belohnen Sie sich, wenn Sie schließlich Ihr Ziel erreicht haben.

Gewünschtes Verhalten (verwenden Sie eine aktive Sprache)						
In x Wochen werde ich:						
Persönliche Belohnung						
Wenn ich dies geschafft habe, werde ich mich belohnen mit...:						
Welche Stolpersteine gibt es?						
Benennen Sie die Stolpersteine und überlegen Sie, wie Sie diese überwinden oder umgehen können						
Stolperstein für Veränderung			Wie können Sie diesen überwinden			
1.				a)		
2.				b)		
3.				c)		
4.				d)		
5.				e)		
Unterstützungsgruppe						
Nennen Sie Personen denen Sie von ihrem Vorhaben erzählen werden						
Plan zur Verhaltensänderung						
Berechnen Sie den Plan auf kleine Schritte herunter. Nennen Sie Zeitpunkt und Dauer für jeden Schritt. Nehmen Sie den Plan täglich zur Hand und bewerten Sie den Fortschritt.						
Schritt	Aktivität	Meilenstein	Wann	Fortschritt		
				langsam	mittel	gut

Hinweise

Wenn Sie zum Beispiel mehr Sport treiben wollen, setzen Sie sich ein konkretes Ziel. Hierbei könnte es sich um einen Kurs handeln, an dem sie teilnehmen wollen, eine Strecke, die sie in einer bestimmten Zeit durchschwimmen wollen oder was auch immer. Stellen Sie sich die Frage, was Sie bisher davon abgehalten hat, Sport zu treiben. Vielleicht finden Sie heraus, dass es für Sie schwierig ist, zu einem Kurs zu gehen, nachdem sie abends nach Hause gekommen sind. Dann nehmen Sie Ihre Sporttasche mit und beginnen Sie mit dem Sport gleich nach der Arbeit. Sprechen Sie mit Freunden über Ihre sportlichen Ambitionen – vielleicht können Sie in einer Gruppe Sport treiben? Und zum Schluss, stellen Sie fest, ob Sie Spaß am Sport haben und ob Sie mit dem zufrieden sind, was Sie geplant haben.

Ein kleines Beispiel finden Sie in der folgenden Übersicht.

Gewünschtes Verhalten (verwenden Sie eine aktive Sprache)

In den nächsten 4 Wochen werde ich mindestens 30 Minuten täglich spazieren gehen.

Persönliche Belohnung

Wenn ich dies geschafft habe, werde ich mich mit einem neuen Paar Laufschuhen belohnen

Welche Stolpersteine gibt es?

Benennen Sie die Stolpersteine und überlegen Sie, wie Sie diese überwinden oder umgehen können

Stolperstein für Veränderung	Wie können Sie diesen überwinden?
1. Ich bin zu müde wenn ich von der Arbeit nach Hause komme	a) Ich könnte morgens oder mittags gehen
2. Ich finde es hart raus zu gehen wenn es draußen kalt und nass ist	b) Ich kann mir entsprechende Kleidung kaufen
3. Ich finde es schwer, mich zu motivieren	c) Ich kann mich mit meinem Kollegen Thomas Müller verabreden gemeinsam zu laufen

Unterstützungsgruppe

Nennen Sie Personen denen Sie von ihrem Vorhaben erzählen werden

Vera, mein Partnerin	Thomas Müller, mein Kollege

Plan zur Verhaltensänderung

Brechen Sie den Plan auf kleine Schritte herunter. Nennen Sie Zeitpunkt und Dauer für jeden Schritt. Nehmen Sie den Plan täglich zur Hand und bewerten Sie den Fortschritt.

Schritt	Aktivität	Meilenstein	Wann	Fortschritt		
				langsam	mittel	gut
1	Regen- und Kälteschutz-Kleidung kaufen	Neue Regenkleidung mit Kapuze	1/11/12			✓
2	Ich werde in jeder Mittagspause 15 Minuten spazieren gehen	An 10 von 14 Tagen geschafft	15/11/12		✓	
3	Ich werde in jeder Mittagspause 20 Minuten spazieren gehen	An 5 von 7 Tagen geschafft	22/11/12		✓	
4	Ich werde in jeder Mittagspause 30 Minuten spazieren gehen	10 Tage ohne Unterbrechung geschafft	1/12/12			

3 Checkliste: Wie gestresst bin ich bei meiner Arbeit?

Beschreibung

Die ist eine Übung, die Sie für sich selbst nutzen, aber auch Beschäftigten empfehlen können, die Sie um Rat fragen. Es gibt eine Reihe von Anzeichen, die mit Stressreaktionen in Zusammenhang stehen. Die unten aufgeführte Checkliste beschreibt einige der häufigsten Anzeichen. Um tatsächlich auf Stressreaktionen hinzuweisen, müssen diese häufig oder über einen längeren Zeitraum auftauchen.

Wenn Sie herausfinden wollen, ob Ihre Stresssymptome nur vorübergehend sind oder ob sie schwer sind und ein Risiko chronischer Erschöpfung darstellen, können Sie Ihren eigenen psychischen Gesundheitszustand testen.

Ressourcen

Sie brauchen für die Beantwortung der Checkliste ungefähr 5 Minuten und Zeit, um über mögliche Veränderungen und Erleichterungen in Ihrem Leben nachzudenken. Sie können Veränderungen herbeiführen in dem Sie die stressauslösenden Ursachen vermeiden, gemeinsam mit anderen diese Ursachen eliminieren oder Aktivitäten zur Förderung ihrer psychischen Gesundheit in Angriff nehmen.

Material

Checkliste Anzeichen für Stress					
Anzeichen für Stress	Nie	Manchmal	Oft	Immer	Was kann ich tun, um die Situation zu verbessern?
1. Es ist kein Problem einzuschlafen, aber in der Nacht wache ich ziemlich häufig auf und fange an zu grübeln. Und dann habe ich Schwierigkeiten, wieder einzuschlafen. Am Morgen fühle ich mich nicht ausgeruht.					
2. Ich habe weniger Energie als früher für Hobbys, Freunde oder meine Familie. Tatsächlich plane ich für diese Dinge nicht so viel Zeit ein wie vorher. Ich habe einfach nicht die Zeit.					
3. Ich versuche, möglichst wenig Kontakt zu Teammitgliedern zu haben, weil mich das Zeit und Mühe kostet					
4. Ich bemerke, dass meine körperlichen Störungen zugenommen haben, z. B. Kopfschmerzen oder Verdauungsstörungen.					
5. In meiner Freizeit fällt es mir schwer, nicht an die Arbeit zu denken					
6. Ein einziges Wochenende ist nicht ausreichend, um von der Arbeit loszukommen					
7. Ich finde es zunehmend schwierig, mich auf eine einzelne Aufgabe zu konzentrieren. Ich werde leicht abgelenkt durch E-Mails, Anrufe usw. Und dann habe ich Probleme, wieder neu zu beginnen					
8. Wenn die Dinge nicht so gut laufen wie erwartet, gebe ich jetzt viel schneller auf als ich das in der Vergangenheit getan hätte.					
9. Mir wird zunehmend der Alltagstrott von Anforderungen und Verantwortlichkeiten bei der Arbeit bewusst.					
10. Obwohl ich meine Arbeit ganz gut erledige, bemerke ich, dass ich jeden Tag einen inneren Widerstand gegen die Arbeit verspüre.					

Erklärung:

Wenn Sie mehr als fünf der Aussagen mit **oft** beantwortet haben, sollten Sie ihre Work-Life-Balance auf Unausgewogenheit untersuchen und überlegen, positive Aktivitäten in Ihren Alltag zu integrieren

Wenn Sie bei drei oder vier Aussagen mit **immer** geantwortet haben, zeigen Sie beginnende Anzeichen von Erschöpfung. Es ist an der Zeit, dass Sie Ihren Stresspegel und Ihre Kraftreserven überprüfen.

Wenn Sie bei drei oder vier Aussagen mit **immer** geantwortet haben, spüren Sie einen Verlust an Energie, Engagement und Wohlbefinden. Sie sollten Ihre Stresskompetenz und Gesundheitsprävention verbessern.

Wenn Sie bei fünf oder sechs der Aussagen **immer** geantwortet haben, sind Sie bei Ihrer Arbeit Stress ausgesetzt, wahrscheinlich seit mehreren Jahren. Ihnen droht eine schwere Gesundheitsgefahr. Sorgen Sie sich um sich selber. Beginnen Sie, Ihr Verhalten zu ändern und versuchen Sie, die mit Ihrer Arbeit verbundenen Stressfaktoren zu beseitigen.

Anmerkungen und Hinweise

Es könnte hilfreich sein, dass Sie Ihre Antworten und die Wahrnehmung von anderen Ihnen nachstehenden Personen (Familienangehörige, Freunde, Kollegen) vergleichen und darüber diskutieren. Zögern Sie nicht, bei größeren Risikofaktoren medizinische oder professionelle Beratung zu suchen.

Bewertung und Reflektion

Dieser Test kann mit Übung 3.2 kombiniert werden. In diesem Fall können Sie die Veränderungen planen, die Sie vornehmen wollen, um Stress und Erschöpfung in Ihrem Leben zu reduzieren. Seien Sie sowohl realistisch als auch ambitioniert. Versuchen Sie, neue Gewohnheiten zu entwickeln und bewerten Sie Ihren Erfolg jede Woche innerhalb eines dreimonatigen Zeitraums. Dann füllen Sie das Arbeitsblatt erneut aus. Was hat sich verändert?

WEITERE INFORMATIONEN

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012): BKK Bundesverband: Projekt Psyga transfer "Kein Stress mit dem Stress".

4 Übung auf Basis des TZI-Modells

Beschreibung

Das TZI Modell basiert auf der Annahme, dass Teamarbeit auf dynamischen Verhältnissen beruht. Sie beinhaltet die Aufgabe, die das Team bearbeitet (ES), wie die einzelnen Personen im Team mit dieser Aufgabe und den anderen Team-Mitgliedern umgehen (ICH) sowie den Zusammenhalt untereinander (WIR). Darüber hinaus existiert ein externer Kontext, mit spezifischen Dynamiken und Rahmenbedingungen („Kontext“). Sie können das TZI-Modell einsetzen, um die Herausforderungen für eine effektive Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der einzelnen Teammitglieder in den Blick zu nehmen. Zum Beispiel könnten Konflikte zwischen Personen im Team existieren, eine Terminvorgabe könnte für Spannungen sorgen, ein Teammitglied könnte nicht in angemessener Weise mitarbeiten oder organisationale Aspekte, etwa angekündigte Entlassungen, negativen Einfluss ausüben.

Sie können das TZI-Modell von Ruth Cohn verwenden, um Ihre Interventionen zur Teamentwicklung zu konsolidieren. Das Modell ist komplex, aber es ist hilfreich für Führungskräfte, um über den Zusammenhalt des Teams zu reflektieren. Auf der Grundlage des TZI-Konstrukts kann die nachstehende Abbildung Hinweise auf unausgeglichene Aspekte geben.

Ressourcen

Sie benötigen für die Beantwortung der Fragen nur wenige Minuten. Führen Sie diese Übung zunächst alleine durch. Wenn Sie mehr über das TZI Modell erfahren möchten, finden Sie unten weitere Informationsquellen.

Material

Checkliste zur Themenzentrierten Interaktion

Das TZI-Modell kann Führungskräften helfen Team- und Gruppenprozesse wahrzunehmen und diese aktiv zu gestalten. Sie können das folgende Schema für die Beurteilung der Team-Balance verwenden. Aber beachten Sie: es ist nur eine Beschreibung, kein Analyseinstrument.



(www.eppler-baden.ch/Texte_HE_E/tzi_E.htm)

Sie können die nachfolgende Bewertungsskala nutzen, um zu bestimmen, wie aktiv Sie als Führungskraft für die Balance der einzelnen Elemente des TZI-Modells sorgen.

1. In diesem Feld bin ich passiv
2. Nehme mir vor hier aktiv zu sein
3. Sollte ich häufiger aktiv sein
4. Bin ich immer aktiv

Checkliste zur Themenzentrierten Interaktion				
Das (ICH) :				
Als Führungskraft schaffe ich für meine Mitarbeiter Gelegenheiten:				
1. Sich persönlich zu entwickeln	1	2	3	4
Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:				
Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:				
2. Tätigkeiten auszuüben, die Ihnen liegen	1	2	3	4
Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:				
Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:				
3. Seine oder Ihre Persönlichkeit und Energie einbringen zu können	1	2	3	4
Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:				
Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:				

Checkliste zur Themenzentrierten Interaktion

Das **(Wir)**:

Als Führungskraft schaffe ich Gelegenheiten für mein Team:

1. Konstruktiv und kreativ zusammen zu arbeiten

1	2	3	4
---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

2. Gemeinsam zu arbeiten und zu lernen

1	2	3	4
---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

3. Über die Arbeit und die sozialen Aspekte zu reflektieren

1	2	3	4
---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

Checkliste zur Themenzentrierten Interaktion

Das **(ES)**:

Als Führungskraft Sorge ich dafür, dass alle Teammitglieder:

1. Ein gemeinsames Verständnis über die Aufgaben und Ziele haben	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

2. Ein genaues Verständnis über die Aufgaben, Abläufe und Planungen sowie ihren eigenen Beitrag hierzu besitzen	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

3. Alle Teammitglieder mit den Zielen und Strategien diese zu erreichen übereinstimmen.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

Checkliste zur Themenzentrierten Interaktion

Der **(Kontext)**:

Als Führungskraft ermuntere und unterstütze ich die Teammitglieder:

1. Zusammenarbeiten um die Bedarfe der Organisation sicherzustellen und an der Erreichung der Ziele mitzuwirken

1	2	3	4
---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

2. Auf externen Druck und Anforderungen konstruktiv zu reagieren

1	2	3	4
---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

3. An der Unternehmenskultur und deren Einfluss auf die Arbeit des Teams mitzuwirken.

1	2	3	4
---	---	---	---

Beschreiben Sie kurz was Sie hierfür tun:

Nennen Sie Aktivitäten, die dies sicherstellen können:

Anmerkungen und Hinweise

Die Interpretation dieser Abbildung hängt von Ihren Wahrnehmungen ab und ist dynamisch. Nach Cohn ist ein Team am produktivsten, wenn alle Größen mehr oder weniger ausbalanciert sind. Dies erfordert eine kontinuierliche Beobachtung der einzelnen Elemente.

WEITERE INFORMATIONEN

- Cohn, R., Klein, I. (1993): Großgruppen gestalten mit themenzentrierter Interaktion, Mainz
- Hornecker, E. (2001) What can we learn from Theme-Centred Interaction for CSCW and computer supported group processes, Position paper for the E-CSCW (Computer –supported Cooperative Work) Workshop on Structure and Process: the interplay of routine and informed action, Bonn Germany
- <http://www.ehornecker.de/Papers/TZI.pdf>

5 Die Teamuhr

Beschreibung

Mit dieser Übung sollen die Teammitglieder herausfinden, in welcher Phase sich das Team ihrer Meinung nach befindet (Thema 1.3). Dies ist von besonderem Interesse für Projektgruppen oder Teams, die sich in einer frühen Entwicklungsphase befinden. Jedes Teammitglied erhält eine Kopie einer symbolischen Uhr und eine Erläuterung zu Hintergrund und Bedeutung des Modells. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, den Punkt zu markieren, an dem sich das Team ihrer Meinung nach gegenwärtig befindet. Die Kopien werden überprüft und die verschiedenen Wahrnehmungen werden in der Gruppe diskutiert.

Ressourcen

Für diese Übung braucht jede Person ein Blatt. Das Ausfüllen dauert nur ein paar Minuten. Der für die Diskussion benötigte Zeitraum hängt von der Zusammensetzung und Heterogenität des Teams ab. Er kann zwischen 15 bis 30 Minuten liegen. Die Übung kann als Warm-Up bei einem Team-Meeting eingesetzt werden, um den Teamzusammenhalt und Arbeitsfluss zu verbessern.

Material

Eine solche Darstellung kann als Grundlage für die Übung verwendet werden.



Nach Tuckmann, 1965

Betrachten Sie die Stellungnahmen um einen Einblick in den derzeitigen Stand der Teamentwicklung zu erhalten.

Forming	Trifft nicht zu	Hin und wieder	Oft
1. Das Team ist sehr abhängig von Führung			
2. Unstimmigkeiten über die Ziele des Teams müssen durch die Führungskraft geregelt werden			
3. Die Teammitglieder benötigen Klärung hinsichtlich ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten.			
4. Fragen hinsichtlich des Zwecks, der Ziele und externer Beziehungen müssen von der Führungskraft beantwortet werden.			
5. Die Teammitglieder ignorieren häufig abgestimmte Prozesse und Vorgehensweisen.			
6. Es sieht so aus, als ob das Team die Belastbarkeit der Führungskraft testen will.			
7. Teammitglieder stellen das System und die Organisation in Frage.			
Storming	Trifft nicht zu	Hin und wieder	Oft
1. Für das Team ist es schwierig, zu Entscheidungen zu gelangen.			
2. Es existiert eine Wettbewerbsatmosphäre zwischen den Teammitgliedern und Mitglieder versuchen sich selbst gegenüber anderen zu profilieren.			
3. Die Teammitglieder fordern die Führungskraft heraus.			
4. Das Team versteht den Zweck der Aktivitäten aber es existieren auch Bereiche der Unsicherheit.			
5. Das Team ist in einzelne Gruppen geteilt, die um die interne Macht kämpfen.			
6. Das Team muss sich auf seine Aufgaben besinnen und Fragen über Beziehungen und Emotionen zurückdrängen.			
7. Um Fortschritte zu ermöglichen sind Kompromisse notwendig.			
Norming	Trifft nicht zu	Hin und wieder	Oft
1. Es existiert Übereinstimmung und Konsens zwischen den Teammitgliedern.			
2. Es ist leicht Teamarbeit zu fördern.			
3. Jeder kennt und akzeptiert seine Rolle und Verantwortungen.			
4. Wichtige Entscheidungen können im Konsens getroffen werden.			
5. Entscheidungen über Details und Teile der Führungsaufgaben können auf einzelne oder kleine Gruppen übertragen werden.			
6. Engagement und Einigkeit sind stark ausgeprägt. Das Team entwickelt seinen eigenen Arbeitsstil.			
7. Das Team hat gemeinsam Spaß und unternimmt in der Freizeit etwas zusammen.			
Performing	Trifft nicht zu	Hin und wieder	Oft
1. Das Team kennt die übergeordnete Strategie und weiß warum es tut, was es tut.			
2. Das Team hat eine gemeinsame Vision.			
3. Das Team kann weitgehend unabhängig, mit nur geringer Führung arbeiten. Die meisten Entscheidungen werden auf Grundlage gemeinsamer Kriterien getroffen.			
4. Das Team ist motiviert die gesetzten Ziele zu übertreffen.			
5. Beziehungen, der Umgang miteinander und Prozesse sind geklärt. Unstimmigkeiten werden innerhalb des Teams auf positive Weise geklärt.			
6. Anpassungen der Prozesse und Strukturen werden durch das Team selber vorgenommen.			
7. Die Teammitglieder kümmern sich um einander und bitten die Führungskraft um Unterstützung für die persönliche Entwicklung.			

Auswertung:

Die Checkliste kann einfach ausgewertet werden, in dem die "Oft"-Nennungen in den einzelnen Phasen gezählt werden.

Als Führungskraft muss es Ihr Ziel sein, ihrem Team zu ermöglichen, so schnell wie möglich eine hohe Leistungsfähigkeit zu erlangen und diese dann auch zu erhalten. Hierfür müssen Sie möglicherweise Ihr Vorgehen verändern, angepasst an die jeweilige Phase der Teamentwicklung. Die nachfolgenden Hinweise können Sie hierbei unterstützen.

1. Identifizieren Sie die Phase, in der sich ihr Team gerade befindet.
2. Überlegen Sie, was getan werden muss, um auf in die Performing-Phase zu gelangen und was Sie tun können, um diesen Prozess zu unterstützen. Die nachfolgende Übersicht gibt Ihnen Hinweise, was ihre Rolle in den verschiedenen Phasen sein könnte.
3. Planen Sie regelmäßige Überprüfungen der Teamsituation, um jeweils angemessene Maßnahmen ergreifen zu können.

Aktivitäten der Führungskraft in unterschiedlichen Phasen der Teambildung

Phase	Aktivität
Forming	Führen Sie das Team direktiv und setzen Sie früh klare Ziele. Ein guter Ansatz hierzu ist es, eine Team Charter aus zu handeln.
Storming	Führen Sie Verfahren und Prozesse ein, die geeignet sind Konflikte zu vermeiden und gute Beziehungen zwischen den Teammitgliedern zu befördern. Unterstützen Sie insbesondere die Teammitglieder, die eher unsicher sind. Bleiben Sie sicher und positive wenn Sie als Führungskraft herausgefordert werden. Kommunizieren Sie das Konzept des „Forming, Storming, Norming und Performing“ damit die Beteiligten verstehen, warum Konflikte entstehen und warum sich die Situation in Zukunft verbessern wird. Stärken Sie die Durchsetzungsfähigkeit und die Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung der Teammitglieder, falls dies nötig erscheint.
Norming	Nehmen Sie sich zurück und helfen Sie dem Team, selbst die Verantwortung für das Erreichen der Ziele zu übernehmen. Dies ist auch ein guter Zeitpunkt für eine gemeinsame Teamentwicklungs-Aktivität innerhalb oder außerhalb der Arbeit.
Performing	Delegieren Sie so viele Aufgaben wie möglich. Wenn das Team einmal die Phase der Höchstleistung erreicht hat, sollten Sie nur noch behutsam steuern. Dies verschafft Ihnen Freiräume für neue Ziele und Aufgaben.

Übernommen aus Mind Tools http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm

Anmerkung

Wenn Sie wissen, dass es im Team Konflikte gibt, könnte es hilfreich sein, wenn die Beteiligten die Blätter anonym ausfüllen und diskutieren.

Variationen

Die Teamuhr kann auch verwendet werden, um einen offenen Austausch von Wahrnehmungen zu beginnen. Aber seien Sie bei der Diskussion achtsam: Sie sollte so geführt werden, dass alle Stimmen gehört werden können und dass es keine „richtig“- oder „falsch“-Antworten gibt (Übung 3.7).

WEITERE INFORMATIONEN

- Tuckman, B.W. (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 63, S.384 – 399
- Langmaack, B., Braune-Krickau, M. (2000): Wie die Gruppe laufen lernt, Weinheim

6 Strukturierte Team-Besprechungen

Beschreibung

Strukturierte Team-Besprechungen sind eine einfache Möglichkeit zur Verbesserung des Zusammenhalts. Team-Meetings sollten regelmäßig durchgeführt werden. Planen Sie eine Tagesordnung, die den Teamerfordernissen entspricht. Dazu könnten Sie das Team um Vorschläge bitten. Kommunizieren Sie die Tagesordnung ein paar Tage vorher. Halten Sie während des Meetings die Zeit ein, die für jeden Tagesordnungspunkt eingeplant ist. Zögern Sie nicht, Themen an Untergruppen im Team zu delegieren. Fordern Sie das Team auf, sich an der Entscheidungsfindung und der Planung weiterer Schritte zu beteiligen. Die Übung korrespondiert mit den Themen 1.3, 1.5 und 2.3.

Ressourcen

Je nach den Erfordernissen und der Größe des Teams sollte ein Team-Meeting mindesten einmal im Monat durchgeführt werden und 1-2 Stunden dauern. Versuchen Sie, die Team-Meetings in den Wochenplan der Teilzeitbeschäftigten, der Nachtschichtarbeiter und der Außendienstmitarbeiter zu integrieren. Weisen Sie darauf hin, wie wichtig die Teilnahme an diesen Meetings ist.

Material

Wie oben ausgeführt, sollte es für jedes Meeting eine Tagesordnung geben, die vorher kommuniziert wird, ein Protokoll und eine anschließende To-Do-Liste. Ein empfohlener Zeitplan ist folgender:

Thema	Dauer ca.
1. Letztes Protokoll und To-Do-Liste	15 Minuten
2. 1-2 aktuelle Themen (mit zu erledigenden Aufgaben)	30 Minuten
3. Was im Team so los ist	15 Minuten
4. Nächstes Meeting und sonstige Informationen	10 Minuten

Anmerkungen

Bevor Sie beginnen, sollten Sie entscheiden, ob Sie die Rolle des Leiters oder Moderators übernehmen wollen. Ganz gleich, welche Rolle Sie übernehmen, glauben Sie nicht, dass Sie, weil Sie der Chef sind, am meisten reden müssen.

Variation

Strukturierte „Ideen-Meetings“ sind eine weitere Option, da sie die Fachkompetenz der Beschäftigten nutzen. Der Vorteil von „Ideen-Meetings“ besteht darin, dass die Einzelnen aufgefordert sind, einen Beitrag zu leisten, und dass ihre Ideen berücksichtigt werden. Sie haben außerdem den Vorteil, dass

die Kommunikation zwischen der Leitung und den Beschäftigten verbessert wird. Sie sind einfach zu implementieren und daher von besonderem Interesse für kleine und mittlere Unternehmen. Ideen-Meetings werden ohne einen ausgebildeten Moderator durchgeführt.

Zunächst erstellt die Führungskraft eine Bewertung, um potenzielle Bedarfe zu beurteilen. Dann sollte sich ein repräsentatives Team (4-7 Personen) regelmäßig (z. B. einmal monatlich) innerhalb eines festgelegten Zeitraums (z. B. 6 Monate) treffen, vorzugsweise ohne Vorgesetzte. Es ist wichtig, dass die Meetings zu solchen Zeiten stattfinden, die für die Teilnehmer geeignet sind. Das Team organisiert sich selbst und ernennt eine Person zum Moderator. Bei jedem Meeting behandelt das Team die folgenden fünf Fragen und diskutiert die Ergebnisse anschließend mit der Leitung:

1. Was hat sich seit dem letzten Mal verändert? Gibt es noch ausstehende Aufgaben aus der To-Do-Liste des letzten Meetings (Ausnahme: erstes Meeting)? (5 Minuten)
2. Was läuft gut und was könnte verbessert werden? (15 min)
3. Welcher von all den Bereichen, die verbessert werden sollen, ist der wichtigste? (15 min)
4. Wie könnten wir die Lage ändern (Indikatoren für Erfolg, Bedingungen, Konsequenzen, Nachhaltigkeit)? (30 min)
5. Wer macht was bis wann (schriftliche To-Do-Liste)? (15 min)

Bewertung und Reflexion

Die Bewertung der Meetings kann formell oder informell erfolgen. Eine weitere Idee wäre, in regelmäßigen Abständen professionelle Mediatoren einzuladen, um den Zusammenhalt zu stärken und für frühzeitige Interventionen für den Fall, dass Konflikte entstehen sollten, zu sorgen

WEITERE INFORMATIONEN

- DGUV (2008): Arbeiten: Entspannt – gemeinsam – besser, so geht's mit Ideen-Treffen speziell für KMU, Dresden

7 Feedback Regeln

Beschreibung

Feedback kann helfen, die Selbstwahrnehmung zu entwickeln und die Offenheit zu fördern. Bevor Sie Feedback übermitteln oder erfragen, überdenken Sie Ihre Absichten: Wollen Sie Anerkennung erhalten/ausdrücken, wollen Sie verbessern/Verbesserungen unterstützen, wollen Sie Schwächen feststellen, wollen Sie andere Meinungen herausfinden usw.? Hier sind einige Regeln zur Handhabung von Feedback, die beachtet werden sollten. Die Übung korrespondiert mit verschiedenen Themen, z. B. 1.3, 1.4 oder 1.5.

Ressourcen

Außer Menschen, die bereit sind, Feedback zu geben oder entgegenzunehmen, sind keine spezifischen Ressourcen erforderlich.

Material

1. Die nachstehenden Regeln können auf ein Flip-Chart geschrieben und regelmäßig in Team-Meetings diskutiert werden. Natürlich sind sie auch eine Hilfe für alle Arten von Gesprächen, Diskussionen oder bei Konflikten.
2. Der Empfänger sollte das Recht haben, Feedback abzulehnen.
3. Wenn Feedback willkommen ist, hört der Empfänger zu und kann fragen, ob er/sie es so versteht, wie es der Sender verstanden wissen möchte, aber der Empfänger sollte nicht irgendetwas erklären oder entschuldigen.
4. Feedback sollte mit beobachtbaren Verhaltensweisen oder Situationen verknüpft sein.
5. Feedback sollte authentisch, empathisch und mit der Absicht verbunden sein, dem Empfänger Hilfe für Verbesserungen oder zum Lernen anzubieten.
6. Feedback sollte nicht auf die negativen Aspekte einer Angelegenheit beschränkt sein. Es sollte auch positive Aspekte einer Sache umfassen und als Möglichkeit genutzt werden, alternative Ansätze vorzuschlagen.
7. Feedback kann einfacher akzeptiert werden, wenn der Sender über seine/ihre eigenen Gefühle und Bedürfnisse im Hinblick auf eine bestimmte Situation spricht.
8. Die Feedback gebende Person bringt ihren eigenen Standpunkt zum Ausdruck und stellt keine definitiven Behauptungen über die Wahrheit von irgendetwas auf.
9. Eine Feedback gebende Person sollte versuchen, Urteile und Verallgemeinerungen zu vermeiden, und keine Vorurteile zum Ausdruck bringen.
10. Es ist Sache der Person, die das Feedback empfängt, zu entscheiden, was im Ergebnis zu tun ist.

Anmerkung

Authentisches Feedback ist ein sehr hilfreicher Prozess. Ein gutes Selbstwertgefühl ist erforderlich, be-

sonders bei Führungskräften. Wenn Sie um Feedback bitten, denken Sie zuallererst darüber nach, wie Sie mit Kritik umgehen würden – sind Sie wirklich bereit, jemandem zuzuhören, der Ihre Handlungen kritisiert?

Bewertung und Reflexion

Wir können Feedback-Regeln nutzen, um zu vergleichen, wie wir uns selbst sehen und wie andere uns sehen. Das Modell geht davon aus, dass es für eine verbesserte Kommunikation wünschenswert ist, wenn beide Sichtweisen mehr oder weniger konvergieren.

Meine persönlichen Aspekte...	mir bekannt (intern)	mir nicht bekannt
anderen bekannt (extern)	A: öffentlicher Teil meiner Persönlichkeit – mir bekannt und beobachtbar für andere	C: mein blinder Fleck – unbewusste Gewohnheiten, vergessene Erlebnisse usw.
anderen nicht bekannt	B: mich als Privatperson – Verhaltensweisen oder Motive, die ich anderen zuvor nicht erzählt/gezeigt habe	D: mein dunkler Raum – das Unterbewusstsein

(Handy, Charles, 2000)

Feedback kann helfen, Feld „A“ zu vergrößern. Kommunikation wird zunehmend einfacher, und häufig kommt es zu einem Anwachsen von Vertrauen und Zusammenhalt. Das heißt natürlich nicht, dass Teammitglieder alle ihre privaten Gedanken und Erfahrungen teilen.

WEITERE INFORMATIONEN

— Brüggemeier, B. (2010): Wertschätzende Kommunikation im Business, Paderborn

8 Betriebliche Gesundheitsbefragungen

Beschreibung

Gesundheitsbezogene Informationen sind streng vertraulich; daher werden in den frühen Phasen betrieblicher Gesundheitsprojekte im großen Umfang anonyme Befragungen genutzt. Anonyme Befragungen dienen den Interessen der Arbeitgeber im Hinblick auf die Entdeckung von Risiken und die Bedarfsbeurteilung, aber sie schützen auch die Privatsphäre der Arbeitnehmer. Die weiteren Vorteile von Gesundheitsbefragungen sind, dass sie die Möglichkeit bieten, repräsentative Informationen zu gewinnen und die Daten für Bewertungszwecke zu verwenden. Dazu muss die Befragung wiederholt werden. Die Beantwortung eines Fragebogens ist der erste Schritt zur Beteiligung. Die Rücklaufquote ist ein guter Indikator für den Interessegrad am Gegenstand und den Grad des Vertrauens in die Art und Weise der Durchführung der Befragung. Eine Befragung wird normalerweise bei dem Personal der gesamten Organisation durchgeführt, aber sie kann auch bei dem Personal in spezifischen Abteilungen durchgeführt werden. Diese Übung korrespondiert mit dem Thema 4.2.

Ressourcen

Die mit der Durchführung einer Gesundheitsbefragung verbundenen Kosten (z. B. für Entwicklung, Verwaltung, Informationen und Datenanalyse) müssen berücksichtigt werden. Es könnte externe Unterstützung benötigt werden, insbesondere für die Phasen der Entwicklung und Datenanalyse. Wenn ein standardisiertes Befragungstool vorhanden ist, könnten möglicherweise gesundheitsbezogene Fragen hinzugefügt werden. Die Gesamtkosten werden von der Anzahl der Beschäftigten abhängen. Eine Mindestanzahl von 25-30 Personen ist erforderlich, um die Anonymität der Teilnehmer zu gewährleisten.

Material

In diesem Abschnitt werden drei Beispiele für Gesundheitsbefragungen beschrieben. Detaillierte Informationen finden Sie unter dem jeweiligen Internet-Link.

COPSOQ

Bei dem COPSOQ-Fragebogen (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) handelt es sich um ein Screening-Tool, das mit dem Ziel entwickelt wurde, die psychosoziale Arbeitsumgebung zu beurteilen und zu verbessern. Das Tool besteht aus drei Instrumenten: 1) Ein langer Fragebogen für Forschungszwecke, 2) ein mittelgroßer Fragebogen zur Verwendung für Experten in der Arbeitsumgebung und 3) eine Kurzversion zur Verwendung für Arbeitsplätze.

Sprachen: Dänisch, Englisch, Finnisch, Norwegisch

URL: www.arbejdsmiljoforskning.dk/da?lang=en

Impuls-Test

Mit dem IMPULS-Test lassen sich arbeitsbedingte Stressfaktoren und Ressourcen beschreiben. Der Test

enthält 11 Themen mit insgesamt 26 Fragen. Die Beschäftigten bewerten die Bedingungen der Arbeit. Jede Frage muss doppelt beantwortet werden: das erste Mal in Bezug auf die aktuelle Situation und das zweite Mal in Bezug auf eine wünschenswerte Situation. Beide Antworten werden verglichen.

Sprache: Deutsch

URL: www.impulstest.at/default.aspx

Fragebogen für die Risikobeurteilung

Dies ist ein Fragebogen, der entwickelt wurde, um Feedback von den Beschäftigten über die möglichen Ursachen für Stress am Arbeitsplatz zu erhalten. Es wird auch ein Tool bereitgestellt, um die Analyse der Ergebnisse aus dem Risikobeurteilungsfragebogen und die anschließende Identifizierung allgemeiner Risiken und vorrangiger Probleme am Arbeitsplatz zu unterstützen. Ein elektronisches Lernprogramm ist verfügbar, um den Nutzer zu schulen, wie das Analyse-Tool mit den Anleitungen zu verwenden ist und wie Ergebnisse zu interpretieren sind, nachdem sie mit dem Analyse-Tool generiert wurden.

Sprache: Englisch

URL: www.healthscotland.org.uk/workpositive/resources.cfm

Anmerkungen und Hinweise

Wenn eine Firma eine Gesundheitsbefragung durchführt, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter über die Ergebnisse informiert werden. Darüber hinaus sollte die Firma, da eine Befragung Erwartungen weckt, einige neue Maßnahmen implementieren, um die bestehende Situation zu verbessern. Wenn nach Abschluss der Befragung keine Verbesserungen vorgenommen werden, kann dies zu Frustration und fehlender Motivation bei den Beschäftigten führen.

Bewertung und Reflexion

Nach Abschluss der Befragung sollten der Befragungsprozess und das gewählte Tool kritisch beurteilt werden. Dazu gehört auch die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse.

WEITERE INFORMATIONEN

- Weitere Informationen über verschiedene Tools finden sich in der „ProMenPol-Datenbank“: www.mentalhealthpromotion.net/?i=promenpol.de.toolkit

9 Gesundheitszirkel

Gesundheitszirkel sind moderierte Mitarbeiter-Meetings. Sie haben zwei Zwecke:

1. eine Analyse der belastenden Arbeitssituationen durch die Beschäftigten selbst zu liefern
2. Verbesserungen zu entwickeln.

Sie basieren auf Mitarbeiterbeteiligung und nutzen das Expertenwissen der Beschäftigten zu Gesundheitsproblemen am ihren Arbeitsplätzen.



(Eigene Darstellung nach: Danish National Center for the Working Environment)

Ressourcen

Ein Gesundheitszirkel besteht aus 6-8 Beschäftigten, im Allgemeinen ohne Führungsverantwortung und einem Moderator. Die Teilnehmer sollten Vertreter der Gruppe sein. Gesundheitsexperten, wie zum Beispiel der Betriebsarzt, können für spezifische Themen oder den gesamten Kurs eingeladen werden. Die Meetings dauern 1-2 Stunden, 3- bis 6-mal, und sollten während der Arbeitszeit stattfinden. Die Teilnahme ist freiwillig. Externe Moderation wird empfohlen. Die Meetings werden dokumentiert, um Mitarbeiter und Führungskräfte auf dem Laufenden zu halten. Die Ergebnisse werden einem Lenkungsausschuss vorgelegt.

Mit dieser Übung können Sie Rückmeldungen der Belegschaft über die Bereitschaft zur Mitwirkung an einem Gesundheitszirkel erhalten.

Material

Fragebogen zum Interesse am Gesundheitszirkel		
Diese Umfrage zielt darauf ab, Informationen zu gewinnen welche Beschäftigten an einem Gesundheitszirkel teilnehmen möchten		
Was ist ein Gesundheitszirkel?		
Ein Gesundheitszirkel ist eine Gruppe von interessierten Beschäftigten, die gemeinsam das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz bearbeiten möchten. Die dazu stattfindenden Treffen haben zwei Ziele:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Analyse belastender Arbeitssituationen; 2. Die Identifizierung von Bereichen, in denen Verbesserungen notwendig sind. 		
Ein Gesundheitszirkel besteht aus 8-12 Beschäftigten, im Allgemeinen ohne Führungsverantwortung und einem Moderator. Die Teilnehmer sollten Vertreter der Gruppe sein. Gesundheitsexperten, wie zum Beispiel der Betriebsarzt, können für spezifische Themen oder den gesamten Kurs eingeladen werden. Die Meetings dauern 1-2 Stunden, 3- bis 6-mal, und finden während der Arbeitszeit statt. Die Teilnahme ist freiwillig. Die Sitzungen werden von einem externen Moderator begleitet. Die Meetings werden dokumentiert, um Mitarbeiter und Führungskräfte auf dem Laufenden zu halten. Die Ergebnisse werden einem Lenkungsausschuss vorgelegt.		
Der Erfolg eines Gesundheitszirkels hängt von der Beteiligung der Mitarbeiter, deren Expertenwissen über Gesundheitsproblem am Arbeitsplatz und der Rückmeldung der Ergebnisse an die Organisation ab.		
Wie können Sie sich beteiligen?		
Sie können Ihr Interesse an einer Mitwirkung im Gesundheitszirkel zum Ausdruck bringen, in dem Sie den kurzen Fragebogen ausfüllen und an mich zurückgeben..		
	Stimme nicht zu	Stimme zu

1. Mir ist die Bedeutung der Gesundheitsförderung an meinem Arbeitsplatz bewusst.
2. Ich unterstütze die Einrichtung eines Gesundheitszirkels in dieser Organisation
3. Ich glaube, dass ich einen Beitrag zur Verbesserung der Gesundheitsförderung in dieser Organisation leisten kann
4. Ich habe einige Vorschläge, in welchen Bereichen die Gesundheitsförderung verbessert werden muss
5. Ich bin bereit, mich im Falle der Einrichtung eines Gesundheitszirkels an diesem zu beteiligen

Anmerkungen

Es ist wichtig, den Gesundheitszirkel ausführlich zu kommunizieren, bevor er implementiert wird. Vorschläge der Beschäftigten müssen sorgfältig bewertet werden und sollten nach Möglichkeit integriert werden. Alle Ergebnisse sollten verbreitet werden, auch diejenigen, die nicht umgesetzt werden. Die Meetings werden bestimmt durch:

1. Diskussion und Priorisierung der betrieblichen Faktoren, die Gesundheitsrisiken verursachen
2. Diskussion zu den Ursachen für die Situation
3. Diskussion und Priorisierung von Lösungen

WEITERE INFORMATIONEN

- Vogt, U. (2003): Gesundheitszirkel, in: Badura, B., Hehlmann, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik, Berlin, S. 227-231
- Danish National Center for the Working Environment: Testing of the health circle method to improve the working conditions in Danish elder care. www.arbejdsmiljoforskning.dk/en/projekter/udvikling-af-arbejdsmiljoesundhedskredse---amsk/beskrivelse-af-projektet

10 Strukturierte Ideenfindung – Gruppen Brainstorming

Beschreibung

Ein Gruppen Brainstorming kann eine sehr effektive Möglichkeit sein, um die Erfahrungen und die Kreativität aller Gruppenmitglieder in Bezug auf ein Thema zusammenzuführen.

So kann die Kreativität und Erfahrung eines Gruppenmitgliedes zur Lösung eines Problems führen, bei dem ein anders Gruppenmitglied alleine nicht weiterkommt.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass alle Beteiligten das Gefühl haben, am Endergebnis mitgewirkt zu haben und so der einzelne wahrnimmt, dass andere Gruppenmitglieder gute Ideen anzubieten haben, wodurch das Verfahren auch eine gute Maßnahme zur Teamentwicklung darstellt.

Ressourcen

Brainstorming in der Gruppe kann für den einzelnen ein Risiko darstellen. Unkonventionelle Vorschläge mögen anfangs seltsam erscheinen, können sich jedoch im weiteren Verlauf als unschätzbar wertvoll erweisen. Deshalb ist es wichtig, solche Sitzungen gut zu leiten, damit Ideen nicht im Keim erstickt werden und kreative Ansätze nicht unterdrückt werden.

Oftmals erzielen Kombinationen aus individuellem und Gruppen Brainstorming die besten Ergebnisse, vor allem dann, wenn der Prozess nach den unten beschriebenen Regeln geleitet wird.

Hierdurch werden die Beteiligten angehalten, sich ohne Ablenkung und Unterbrechung auf die Sache zu konzentrieren. Im Ergebnis wird die Anzahl der generierten Ideen maximiert und das gute Gefühl erzeugt, als Team etwas gemeinsam geschaffen zu haben.

Material

Um ein Gruppen Brainstorming erfolgreich zu leiten, sollten Sie folgendes beachten und sicherstellen:

1. Suchen Sie einen angemessenen Raum und bereiten Sie diesen entsprechend vor.
2. Benennen Sie eine Person, die die gefundenen Ideen schriftlich festhält. Diese sollten in einer Form festgehalten werden, die allen Beteiligten erlaubt, sie zu sehen und sich darauf zu beziehen. Geeignete Medien sind Flipcharts, White-Boards oder ein Computer mit Projektionsmöglichkeit.
3. Wenn Beteiligte bisher keine oder nur wenige Erfahrungen mit entsprechenden Formen der Zusammenarbeit haben, sollten Sie eine Warm-Up-Übung einplanen.
4. Definieren Sie das zu lösende Problem und legen Sie Kriterien fest, die eine Lösung erfüllen muss. Betonen Sie, dass das Ziel der Sitzung darin besteht, so viele Ideen wie möglich zu generieren.
5. Geben Sie den Beteiligten zu Anfang viel Zeit, für sich allein Ideen zu entwickeln.
6. Bitten Sie die Beteiligten ihre Ideen vorzustellen. Achten Sie hierbei darauf, dass alle die gleiche

Gelegenheit bekommen, dies zu tun.

7. Ermutigen Sie die Gruppe auf der Basis dieser Ideen weiter zu denken.
8. Ermuntern Sie zu einer aufgeschlossenen Einstellung gegenüber anderen Gruppenmitgliedern und deren Ideen. Binden Sie alle, auch die eher stilleren Gruppenmitglieder, in die Diskussionen ein.
9. Stellen Sie sicher, dass niemand während der Sitzung die Ideen andere kritisiert oder wertet. Kritik birgt das Risiko die Kreativität zu unterdrücken und behindert somit den notwendigen freien Gedankenaustausch.
10. Lassen Sie die Beteiligten Spaß haben. Sowohl sehr pragmatische, aber auch eher wilde und verrückte Ideen sind willkommen.
11. Kein Gedankengang sollte zu lange verfolgt werden. Ziel ist es, eine große Anzahl von Ideen zu gewinnen.
12. Sorgen Sie bei einer längeren Sitzung für ausreichende Pausen, um die Konzentrationsfähigkeit wieder herzustellen.

Anmerkungen

Brainstorming ist ein nützliches Instrument, um völlig neue Lösungen für Probleme zu finden; vorausgesetzt die Sitzung wird gut geleitet. Während des Brainstorming-Prozesses werden Ideen nicht kritisiert, damit sich die Kreativität der Beteiligten frei entfalten kann.

Hierdurch werden Brainstormings häufig zu gelungenen Team-Erfahrungen. Durch den Beitrag zur gefundenen Lösung erhöht sich außerdem das Engagement für deren Umsetzung.

WEITERE INFORMATIONEN

- Mind Tools Essential skills for an excellent career
URL: <http://www.mindtools.com/brainstm.html>
- Tom Stevens Think Leadership Ideas
URL: <http://thinkleadershipideas.com/leadershipideasblog/files/7brainstormtips.php>

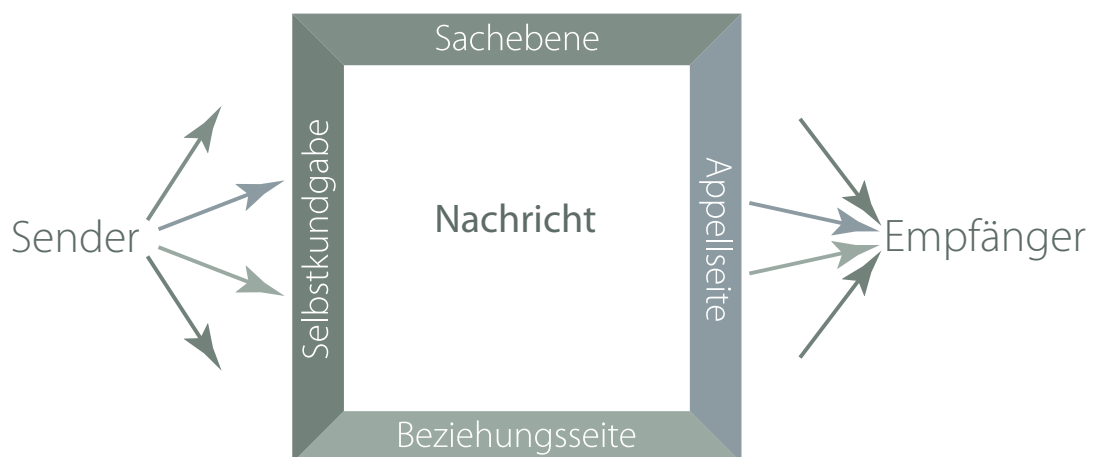
11 Vier Kanäle der Kommunikation

Beschreibung

Wir interpretieren sowohl die nonverbalen als auch die verbalen Signale von anderen. Auf dieser Annahme basiert das Kommunikationsmodell, das Schulz von Thun entwickelt hat. Er postuliert, dass wir auf vier Kanälen gleichzeitig kommunizieren, und zwar: dem Kanal der Sachinformationen, dem Kanal des Appells, dem Kanal im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger und dem Kanal der Selbstoffenbarung. Sehr häufig verstärken wir eine bestimmte Signalart, aber wir sollten beachten, dass wir auch unbewusst andere Signale senden und wir nie wissen, welcher Teil der Botschaft beim Empfänger ankommt und wie dieser „dekodiert“ wird. Diese Übung könnte in ein Team-Meeting integriert werden, das sich mit Kommunikation beschäftigt. Das Modell kann adaptiert und zur Entwicklung von Beispielen für Kommunikationsschwierigkeiten in dem Team angewendet werden.

Ressourcen

Diese Übung kann von 15 Minuten bis zu mehreren Stunden dauern, je nachdem, wie sie angepasst wird und wie umfangreich sich die Diskussion gestaltet.



(Schulz von Thun, 1991)

Was wir durch die vier Kommunikationskanäle senden und empfangen

1. Sachebene (Inhalt der Information)

Sender	Empfänger
<ul style="list-style-type: none"> a. Daten b. Fakten c. Inhalt d. Klarheit e. Kohärenz 	Ist die Information: <ul style="list-style-type: none"> a. wahr und angemessen? b. relevant für den Sachverhalt? c. ausreichend um den Sachverhalt zu beschreiben? d. notwendig?

2. Beziehungsebene (was ich von Dir denke)

Sender	Empfänger
<ul style="list-style-type: none"> a. Eine Aussage über mich selbst, b. Ein Hinweis über innere Prozesse c. Gefühle d. Wofür jemand steht e. Wie man seine Rolle interpretiert f. Explizite "Ich-Botschaften" g. Implizite "Ich-Botschaften" 	<ul style="list-style-type: none"> a. Was sagt mir das über den anderen? b. Was für eine Person ist er/sie? c. Welche Einstellungen hat er/sie? d. Wie ist der emotionale Zustand?

3. Selbstoffenbarung (wer bin ich)

Sender	Empfänger
<ul style="list-style-type: none"> a. Wie ist die Beziehung zum Empfänger? b. Was denkt der Sender über den Empfänger? c. Sprachmelodie d. Ausdruck e. Betonung 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie fühlt sich der Empfänger bei der Kommunikation mit dem Sender? b. Was denkt der Empfänger über den Sender? c. Wie bezieht sich der Sender auf den Empfänger?

4. Appellebene (was möchte ich erreichen).

Sender	Empfänger
Was der Sender erreichen möchte <ul style="list-style-type: none"> a. einwirken b. beeinflussen c. raten d. instruieren e. anweisen 	Was der Empfänger <ul style="list-style-type: none"> a. denken b. tun c. fühlen d. soll

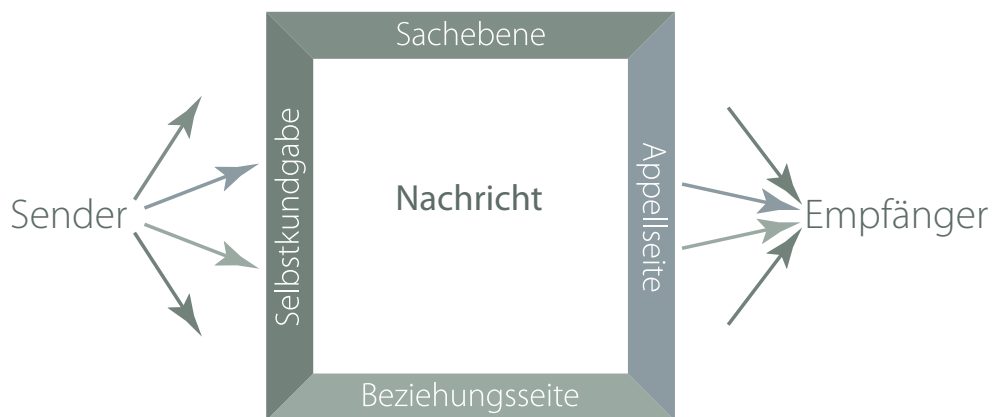
Erklären Sie der Gruppe, dass sie an einer Übung teilnehmen. Erläutern Sie das Konzept der vier Kommunikationskanäle. Geben Sie jedem der Teilnehmer mehrere Kopien der beiden Arbeitsblätter für Sender und Empfänger.

Laden Sie auf dem normalen Weg zu einer Besprechung ein. Bevor Sie mit der Tagesordnung beginnen, bitten Sie jeden Teilnehmer im Arbeitsplatz zu vermerken was er oder sie der Gruppe zu den einzelnen Themen der Tagesordnung mitteilen möchte. Planen Sie hierfür ausreichend Zeit ein.

Während die einzelnen Punkte besprochen werden, notieren die Zuhörer jeweils die Elemente der Nachricht, die sie empfangen.

Bevor Sie in der Tagesordnung fortfahren, bitten Sie einen der Sender der Gruppe mitzuteilen, was er oder sie auf den einzelnen Kanälen mitteilen wollte. Danach geben die Empfänger Auskunft darüber, was sie tatsächlich aufgenommen haben.

Material



Sender Arbeitsblatt	
1.	Welche Inhaltsinformationen wollen Sie geben? - Sachebene
2.	Was wollen Sie über Ihre Beziehung zu den anderen ausdrücken? – Beziehungsebene
3.	Was wollen Sie über sich selbst zum Ausdruck bringen? - Selbstoffenbarung
4.	Was möchten Sie mit dieser Kommunikation erreichen? – Appellseite

Empfänger Arbeitsblatt	
Name des Senders:	
1. Wie genau, nützlich und vollständig war die Kommunikation im Hinblick auf die Inhalte? - Sachebene	
2. Was haben die Sender über sich als Personen und ihre Einstellungen und Gefühle kommuniziert.? – Beziehungsebene	
3. Wie haben Sie sich durch den Sender behandelt gefühlt. Wie sind ihre Ansicht nach seine/ihre Haltungen Ihnen gegenüber? - Selbstoffenbarung	
4. Was glauben Sie sollten Sie als Ergebnis der Kommunikation denken, tun oder fühlen? – Appellseite	

Anmerkungen

Um den anderen Teilnehmern den Einstieg zu erleichtern, können Sie sich als erstes als Sender zur Verfügung stellen. Für folgende Besprechungen können Sie dann andere Teilnehmer gezielt bitten, diesen Part zu übernehmen, so dass diese sich darauf vorbereiten können. Wenn Einzelne zum Ausdruck bringen, dass sie nicht als Sender agieren möchten sollte dies respektiert werden.

Sie können dieses Vorgehen entweder innerhalb einer Besprechung zu verschiedenen Tagesordnungspunkten einsetzen oder in mehreren Besprechungen jeweils nur bei einem Tagesordnungspunkt anwenden. Sie werden feststellen, dass der Zeitbedarf hierfür mit der Häufigkeit der Anwendung sinkt.

Achten Sie während der Feedback-Phase auf deren Wirkung auf den Sender. Insbesondere darf dies nicht negativ auf dessen Selbstvertrauen und Selbstwahrnehmung wirken.

WEITERE INFORMATIONEN

— Schulz von Thun, F. (1991): Miteinander reden – Störungen und Klärungen, Reinbek

12 Appreciative Inquiry – Positive Problemlösung

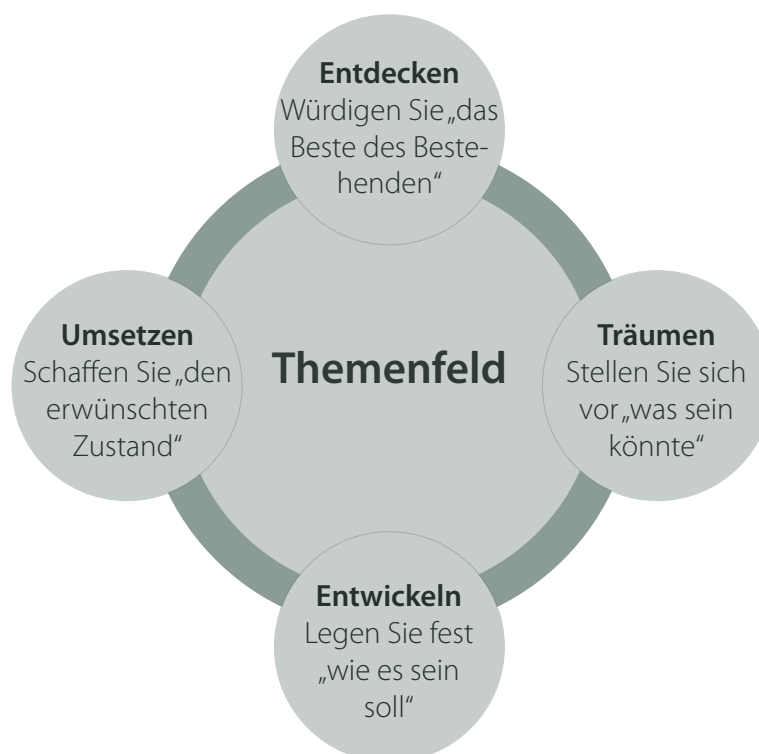
Beschreibung

Viele Ansätze zur Problemlösung konzentrieren darauf herauszufinden, was schief gelaufen ist und wie man mit diesen Schwierigkeiten umgehen soll. Der Ansatz der Appreciative Inquiry (auf Deutsch etwa *Wertschätzende Erkundung*) nimmt stattdessen die Dinge in den Blick, die gut funktioniert haben und versucht hierauf aufzubauen. Diese Methode wurde von David Cooperrider in den USA entwickelt und hat viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Appreciative Inquiry betont die Konzentration auf Stärken als Basis für den Erfolg.

Der gesamte Ansatz basiert auf der Wertschätzung der Beiträge jedes Einzelnen und der Ableitung der Potenziale für positive Entwicklungen.

Ressourcen

Appreciative Inquiry kann in unterschiedlichen Bereichen zum Tragen kommen, von der Personalentwicklung über die Teamentwicklung bis zur Gestaltung von Veränderungsprozessen der Gesamtorganisation. Der Appreciative Inquiry Ansatz basiert auf einem Regelkreis mit vier Phasen, der in dem folgenden Schaubild dargestellt ist.



(Übernommen von <http://www.inspiring-results.com/aboutai.html>)

1. **Entdeckungs-Phase:** Ermöglichen Sie den Mitarbeitern, sich über die Stärken und positiven Aspekte des Teams und der Organisation auszutauschen. Hierzu gehören unter anderem Geschichten über positive Arbeitserlebnisse, bei denen die Mitarbeiter motiviert, und energiegeladen waren und ganz in der Arbeit aufgingen. Hierdurch entsteht ein Bild über die Faktoren die dem Team oder der Organisation besonders gute Leistungen ermöglichen.
2. **Traum-Phase:** Diskutieren Sie über die ambitioniertesten Ziele, die das Team und die Organisation haben können. Setzen Sie diese in Beziehung zu den oben identifizierten Stärken. Hierdurch wird deutlich, wie die Ziele erreicht werden können, in dem die Stärken der einzelnen Mitarbeiter wirkungsvoll in den Teamzusammenhang eingebracht werden. Schreiben Sie die Ziele auf und treffen Sie eine Vereinbarung über konkrete Schritte, um sie zu erreichen.
3. **Entwicklungs-Phase:** Entwerfen Sie das Modell einer Organisation, die die in der Traum-Phase entwickelten Ziele erreichen könnte. Ermutigen Sie Mitarbeiter zu beschreiben was sie motivieren würde, mit ganzer Kraft an der Realisierung der Ziele zu arbeiten. Entwickeln Sie kreative Vorschläge für eine solche Modell-Organisation im Hinblick auf Strukturen, Prozesse, Werte, Normen, Strategien, etc.
4. **Umsetzungs-Phase:** Nehmen Sie die angestrebte Entwicklung in den Blick und handeln Sie. Erlauben Sie Mitarbeitern Aspekte in ihrem jeweiligen Umfeld selbstständig zu verändern. Nutzen Sie Methoden, die geeignet sind, sowohl die Arbeit des Teams zu koordinieren, als auch Improvisation und Kreativität zu ermöglichen. Besonders wichtig: Würdigen Sie Erfolge und heben Sie diese besonders hervor.

Im nächsten Abschnitt finden Sie eine Übung hierzu, die im Rahmen der Teamentwicklung eingesetzt werden kann.

Materialien

Die "Bestes Team" Übung (Bushe 1998)

1. Die Gruppenmitglieder werden nach ihre besten Teamerfahrung, die sie jemals hatten, gefragt
2. Auch diejenigen, die wenig Erfahrung mit Zusammenarbeit haben, kennen ihre „beste“ Erfahrung.
3. Jedes Gruppenmitglied wird gebeten, den anderen von dieser Erfahrung zu berichten.
4. Ermutigen Sie die einzelnen Gruppenmitglieder sich von Klischees und Voreingenommenheiten zu lösen und sich ganz darauf zu konzentrieren, wie sie selbst, die Situation, die Aufgaben und andere Gruppenmitglieder zu dieser besonderen Erfahrung beigetragen haben.
5. Nachdem alle Gruppenmitglieder ihre Betrachtung abgeschlossen haben, bitten Sie die Gruppe auf Basis der stattgefundenen Diskussion eine Einigung über die Merkmale hocheffektiver Gruppen zu finden und diese aufzuschreiben.
6. Bitten Sie die Gruppenmitglieder zum Schluss die Verhaltensweisen oder Handlungen anderer Gruppenmitglieder zu benennen, die zu einer Verbesserung der Kommunikation beigetragen haben.

Gruppen, die diese Übung durchgeführt haben, schnitten in Tests zur Aufgabenerfüllung und Gruppenprozessen deutlich besser ab als solche ohne diese Übung. (Bushe & Coetzer, 1995).

Anmerkungen

Die Übung „Bestes Team“ auf Basis des Appreciative Inquiry Ansatzes kann insbesondere bei neuen Teams erfolgreich eingesetzt werden und diese in der Norming Phase unterstützen und die Storming Phase vermeiden helfen.

Die besondere Stärke dieses Ansatzes zur Problemlösung besteht in dem Perspektivwechsel, der in den Phasen 1. und 2. vorgenommen wird. Demgegenüber sind die Phasen 3. und 4. mehr oder weniger Standard in vielen Projekt-Management-Konzepten.

WEITERE INFORMATIONEN

- Appreciative Inquiry Commons, Western, Weatherhead School of Management, Cleveland U.S.
URL: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>
- Bushe, G.R. (1998) Appreciative inquiry in teams, *The Organization Development Journal*, 16:3, pp.41-50.
URL: <http://www.gervasebushe.ca/aiteams.htm>
- Bushe, G.R. & Coetzer, G. (1995) Appreciative inquiry as a team development intervention: A controlled experiment, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31:1, 13-30.

13 Gewaltfreie Kommunikation

Beschreibung

Bei der gewaltfreien Kommunikation handelt es sich eher um eine Einstellung als um ein Tool. Sie wurde von Marshall Rosenberg für den Umgang mit Konflikten entwickelt, kann aber auch angewendet werden, um bei der Kommunikation allgemein ein Verhalten zu entwickeln, das mehr Empathie und Wertschätzung ausdrückt.

Ressourcen

Diese Übung ist ein Tool zur Reflexion des eigenen Kommunikationsstils. Es ist hilfreich, gewaltfreie Kommunikation in einer Gruppe zu üben.

Material

Das Konzept basiert auf vier Schritten:

- Benennen Sie, was Sie beobachten (anstatt das, was Sie vermuten)
- Sprechen Sie darüber, wie Sie sich fühlen
- Sprechen Sie über das, was Sie brauchen
- Fragen Sie sich selbst oder andere

Versuchen Sie, diese Schritte zu praktizieren, wenn Sie mit einer Situation nicht einverstanden sind. Es ist auch möglich, die andere Person zu ihren Beobachtungen, Gefühlen und Bedürfnissen zu befragen. Es ist wichtig, aufmerksam zuzuhören und vielleicht nachzufragen, wenn Sie nicht sicher sind, dass Sie die Dinge so verstanden haben, wie die andere Person sie gemeint hat. Gewaltfreie Kommunikation gründet sich auf die folgenden Paradigmen:

1. Es gibt nicht nur die eine Wahrheit, sondern unterschiedliche Sichtweisen über diese. Daher hängen „richtig“ oder „falsch“ auch von individuellen Betrachtungsweisen, Werten usw. ab.
2. Jeder ist verantwortlich für seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse.
3. Jeder will seine Bedürfnisse befriedigen, und jede Handlung ist ein Versuch, sich selbst etwas Gutes zu tun.
4. Seien Sie offen für unerwartete Lösungen. Denken Sie nicht in Kategorien bevorzugter Lösungen, sondern in Kategorien Ihrer unbefriedigten Bedürfnisse.

Folgende Hinweise können Ihnen helfen, das was Sie sagen wollen zu strukturieren:

- Indem Sie nachfragen, was die Person fühlt und braucht, sind sie eher in der Lage die Situation aus der Perspektive der anderen Person wahrzunehmen.
 - „Fühlen Sie sich _____ weil Sie _____ benötigen?“
- Je besser es Ihnen gelingt, die Gedanken hinter den Gefühlen zu erkennen, umso besser können Sie die Bedürfnisse entschlüsseln. Verwenden Sie bei Ihrer Beschreibung von Gefühlen

und Bedürfnissen einfache Worte wie: Ich frage mich ob Sie vielleicht...;Wie steht es mit...; Könnte es sein, dass...; Vielleicht...etc.. Hieraus wird deutlich, dass Sie nicht sicher sind – es ist somit kein Versuch, die andere Person zu analysieren oder ihr zu sagen wie sie sich fühlt.

- „Sind Sie wütend weil _____?“
 - „Ich frage mich, ob Sie sich _____ fühlen“
 - Sagen Sie deutlich, was Sie beobachten.
 - „Ich sehe _____“ oder „Ich höre _____“
 - Drücken Sie Gedanken so aus, dass deutlich wird, dass es sich um einen Gedanken handelt, der sich im Lichte neuer Informationen ändern kann
 - „Ich denke, dass _____“
 - Fragen Sie, ob Sie Rückfragen stellen können
 - „Wären Sie bereit _____?“
 - Bieten Sie Unterstützung für die Erfüllung erkannter Bedürfnisse an
 - „Möchten Sie, dass ich _____?“
 - Eine vollständige Vorlage für die Struktur könnte so aussehen:
 1. Ich sehe _____.
 2. Ich fühle _____.
 3. Weil ich _____ brauche.
 - Wären Sie bereit _____ zu _____?“
- Oder:
- Ich sehe _____.
 - Fühlen Sie, dass _____.
 - Weil Sie _____ brauchen?“
 - „Würde es Ihren Bedürfnissen entsprechen, wenn ich _____?“

Hier sind zwei Anwendungsbeispiele für dieses Vorgehen:

Sachverhalt	Antworten	
	Kontraproduktiv	Gewaltfrei
Eine Mitarbeiterin ist wütend, weil sie nicht befördert wurde	Es gibt überhaupt keinen Grund wütend zu sein. Dadurch werden Sie nichts erreichen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich sehe, Sie waren mit Ihrer Bewerbung für die Beförderung nicht erfolgreich. 2. Kann es sein, dass Sie wütend sind, weil Sie glauben, Sie könnten diesen Job besser? 3. Wir müssen dieses Problem lösen, weil ich Sie als wertvolles Teammitglied benötige. 4. Wie wäre es, wenn ich die Gründe für die Entscheidung in Erfahrung bringe, damit Sie beim nächsten Mal besser vorbereitet sind?
Ein Mitarbeiter ist über einen längeren Zeitraum häufig zu spät gekommen	Ich mache mir Sorgen, weil Sie ständig zu spät zur Arbeit kommen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich sehe, dass Sie zum wiederholten Mal nach 09:00 Uhr kommen. 2. Ich mach mir Sorgen um Sie und ihre Gesundheit. 3. Ich möchte verstehen, warum dies passiert. 4. Würde es Ihnen helfen, wenn wir Ihre Arbeitszeit noch weiter flexibilisieren?

Übernommen von: The Centre for Non-violent Communication Website
<http://www.cnvc.org/addressing-workplace-conflict-three-steps>

Anmerkungen

Um eine Kultur der gewaltfreien Kommunikation in einem Team zu implementieren, ist es hilfreich, diesen Prozess im Vorfeld mit externen Trainern zu üben.

Variationen

Fehler oder Missverständnisse sind typische Vorfälle, die Anlass zu Konflikten geben und weshalb Führungskräfte Fehler nicht gerne thematisieren. Je stärker eine Firmenkultur Fehler „verbietet“, desto wahrscheinlicher ist es, dass Fehler versteckt werden, was unter Umständen finanzielle Auswirkungen nach sich ziehen kann. Wie können Führungskräfte also den Umgang mit Fehlern in einem Team verbessern?

- Schaffen Sie ein Klima des Vertrauens (Anerkennung für Beschäftigte, die Fehler melden).
- Seien Sie Vorbild. Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Fehler und Fehler in Ihrem Verantwortungsbereich.
- Stellen Sie nicht jeden an den Pranger, der einen Fehler macht. Besser Sie analysieren gemeinsam die Ursachen.
- Bewerten Sie die Konsequenzen und reagieren sie sofort, um den entstandenen Schaden zu kontrollieren.
- Entwickeln Sie eine nachhaltige Lösung. Verhindern Sie wiederholtes Auftreten.
- Handeln Sie, fokussieren Sie nicht auf Negatives.

Eine weitere Möglichkeit, Menschen ein Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln, ist die Verwendung des Tools der „Wertschätzenden Befragung (AI - Appreciative Inquiry)“, mit solchen Fragen wie: „Was funktioniert?“, „Was ist gut an dem, was Sie gegenwärtig tun?“. Hier liegt der Fokus auf dem, was funktioniert, und nicht darauf, was nicht funktioniert. „Sie ist das Gegenteil der Problemlösung. Anstatt auf Lücken und Unzulänglichkeiten zu fokussieren, um Fähigkeiten oder Praktiken zu verbessern, fokussiert AI mehr auf die außergewöhnliche Leistung, die entsteht, wenn Kernkompetenzen angepasst werden. Dieser Denkansatz wird als motivierend betrachtet. Das Konzept erkennt den Beitrag des Einzelnen an, um Vertrauen und die organisationale Ausrichtung zu erhöhen.

(en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry)

WEITERE INFORMATIONEN

- Rosenberg M. B. (2003): Nonviolent Communication: A Language of Life 2
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. (2003): Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change

14 Zielvereinbarungen für das Team

Beschreibung

Wenn ein Zielsetzungstreffen mit Ihrem Vorgesetzten geplant ist, versuchen Sie sich vorzubereiten, indem Sie die aktuellen Schwächen, Bedürfnisse, Möglichkeiten und Erwartungen der Teammitglieder erheben. Natürlich ist es hilfreich, eine gute Atmosphäre zu schaffen und spezifische Fragen zu stellen, um diese Informationen zu erhalten. Wenn Sie Fragen stellen, zeigt das, dass Sie die Meinung des Teams ernst nehmen. Es eröffnet die Möglichkeit, in Verhandlungen mit Vorgesetzten für die Bedürfnisse des Teams einzutreten

Ressourcen

Die Vorbereitung mit dem Team dauert etwa eine Stunde. Sie sollten die gesammelten Informationen nutzen, um Ihre eigene Zielvereinbarungsstrategie im Namen des Teams zu entwickeln.

Material

Führungskräfte sollten die „vertraglichen Spezifikationen“ im Auge haben, die sie diskutieren wollen. Zu den zu berücksichtigenden Fragen gehören:

1. Argumente für Ihre bevorzugten Ziele
2. Eine Prioritätenliste der Ziele
3. Pläne zur Erreichung der Ziele
4. Unterstützungsbedarf, Ressourcen usw., um die Pläne umzusetzen
5. Argumente gegen Erwartungen/Forderungen, die über die Ziele des Teams hinausgehen.

Anmerkungen

Kommunizieren Sie nach Ihrem Gespräch mit dem Vorgesetzten die Ergebnisse an das Team und planen sie die Implementierung. Sonst könnten sich einzelne Teammitglieder ausgeschlossen fühlen.

15 Inventar der Kommunikationsaktivitäten und -methoden

Beschreibung

Die wichtige Rolle, die Kommunikation für ein gutes Management spielt, wird an der Fülle von wesentlichen Kommunikationsrollen, die Manager innehaben, deutlich (Mintzberg, 1973)². Informationsfülle bezeichnet die Menge von Informationen, die ein Kommunikationsmedium aufnehmen kann sowie das Ausmaß, in dem dieses Medium Sender und Empfänger der Informationen zu einem gemeinsamen Verständnis des Inhaltes führt (Jones & George, 2004).

Durch die Verbindung Ihrer hauptsächlichen Kommunikationsaktivitäten mit den dazu passenden Kommunikationsmethoden und Kommunikationsmedien können Sie Ihren Kommunikationsstil verbessern.

Material

Betrachten Sie jede der in der rechten Spalte aufgelisteten Kommunikationsaktivitäten für Manager und bestimmen Sie das Ausmaß, in dem Sie jede Kommunikationsmethode nutzen. Bestimmen Sie dabei einen Wert zwischen 0 und 4, wobei 0 keine Nutzung und 4 eine ständige Nutzung bezeichnet.

Nutzen Sie anschließend den unteren Teil der Tabelle, um die Methoden zu bestimmen, die Ihren Managementstil verbessern könnten.

	Präsenzveranstaltung	Videokonferenz	Telefon	Persönliche schriftliche Kommunikation	Email	Unpersönliche schriftliche Kommunikation	Intranet oder Gruppenprogramme	Die Gerüchteküche
1. Sammeln von Informationen und Feedback zu Erfolg, Problemen und Möglichkeiten von Mitarbeitern								
2. Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, um Informationen zu sammeln und weiterzugeben								
3. Networking und Informationsaustausch								
4. Verbreitung von faktenbasierten Informationen								
5. Tätigkeit als Sprecher in einer PR Rolle								
6. Information und Interessensvertretung gegenüber wichtiger Interessensgruppen								
7. Verhandeln mit anderen über inhaltliche Fragen								

² Mintzberg, H. (1973) The Nature of Managerial Work, Harper and Row Inc. Penn., US

	Präsenzveranstaltung	Videokonferenz	Telefon	Persönliche schriftliche Kommunikation	Email	Unpersönliche schriftliche Kommunikation	Intranet oder Gruppenprogramme	Die Gerüchteküche
8. Umgang mit Mitarbeitern und Vorgesetzten								
9. Informationsaustausch und Umgang mit Büroarbeit								
10. Interaktion mit externen Akteuren								
11. Motivation des Personals								
12. Disziplinierung und Führung des Personals								
13. Umgang mit Konflikten mit und zwischen den Angestellten								
14. Personalentwicklung und Personalbetreuung								
Betrachten Sie die einzelnen Kommunikationsmethoden und überlegen Sie, wie Sie Ihren Kommunikationsstil durch die Erweiterung oder Einführung der einzelnen Methoden verbessern könnten.								
a. Präsenzveranstaltung								
b. Videokonferenz								
c. Telefon								
d. Persönliche schriftliche Kommunikation								
e. Email								
f. Unpersönliche schriftliche Kommunikation								
g. Intranet oder Gruppenprogramme								
h. Die Gerüchteküche								

Bemerkungen

Nachfolgend finden Sie eine kurze Beschreibung der Kommunikationsmethode oder des Kommunikationsmediums.

1. **Präsenzveranstaltung:** Diese hat die größte Informationsfülle und kann sowohl verbale als auch nonverbale Signale nutzen. Sie ermöglicht direktes Feedback. Etwa 65% einer Botschaft, die in einer Präsenzveranstaltung präsentiert wird, wird durch Körpersprache übermittelt.
2. **Videokonferenz (Video Skype):** Diese bietet in etwa soviel Informationsfülle wie eine Präsenzveranstaltung und kann Reisekosten und damit Zeit einsparen.
3. **Telefon oder Kommunikation über Audio Skype:** Elektronisch übermittelte gesprochene Kommunikation besitzt die zweithöchste Informationsfülle. Telefonate sind reich an Information durch die Stimmlage, die Betonung und schnellem Feedback, bieten aber keine sichtbaren nonverbalen Signale.
4. **Persönliche schriftliche Kommunikation:** Persönlich gerichtete schriftliche Kommunikation verfügt über eine geringere Informationsfülle als die verbalen Formen der Kommunikation, aber sie ist immer noch an eine direkte Person gerichtet. Eine persönliche Ansprache stellt sicher, dass der Empfänger die Nachricht wirklich liest – persönliche Briefe und Emails sind gängige Formen. Sie bieten kein direktes Feedback, der Sender kann jedoch später Feedback erhalten.
5. **E-mail Kommunikation:** Emails ermöglichen es dem Mitarbeiter, von zu Hause zu arbeiten und Kontakt zu halten. Sie verfügen über weniger Informationsfülle, aber sie haben den Vorteil, dass alle Teammitglieder über Fortschritte und Ergebnisse auf dem Laufenden gehalten werden können. Der Schlüssel erfolgreicher E-mailkommunikation liegt darin, dass man sich auf ein Thema konzentriert und kurz und prägnant formuliert.
6. **Unpersönliche schriftliche Kommunikation:** Dieser Kommunikationstyp besitzt wenig Informationsfülle. Es bietet sich an, um eine Nachricht an eine große Menge von Empfängern zu richten, bei der wenig oder gar kein Feedback erwartet wird. Gute Beispiele hierfür sind Newsletter und Berichte.
7. **Intranet oder Gruppenprogramme:** Intranet ist ein unternehmensinternes System von Computernetzwerken, um Informationen zwischen Mitarbeitern innerhalb einer Organisation auszutauschen. Es kombiniert einige Möglichkeiten elektronischer Kommunikation wie zum Beispiel Diskussionsforen und Bekanntmachungen. Ein Gruppenprogramm ist eine Computersoftware, die es Gruppenmitgliedern und Teams ermöglicht, Informationen miteinander auszutauschen und die Kommunikation zu verbessern. Diese Software kann so elektronische Teammeetings unterstützen.
8. **Die Gerüchteküche:** Hier geht es um die inoffiziellen Möglichkeiten, in denen Kommunikation in einer Organisation stattfindet. Diese Kommunikation wird weder initiiert noch von einer Organisation unterstützt. Sie ist schwer, auf ihre Richtigkeit zu untersuchen, kann aber einen guten Weg darstellen, um Gesundheitsinformationen zu verbreiten.

WEITERE INFORMATIONEN

- Brüggemeier, B. (2010): Wertschätzende Kommunikation im Business, Paderborn
- Jones, G. R. & George, J. M. (2004) Essentials of Contemporary Management, McGraw-Hill Companies Inc.

16 Übung zum aktiven Zuhören

Beschreibung

Aktives Zuhören ist eine Art des Zuhörens und Antwortens, die das gegenseitige Verständnis fördert. Es ist in drei Elemente unterteilt:

1. Hören
2. Übersetzen
3. eine inhaltliche Bedeutung herstellen

Das Zuhören ist ein aktiver Prozess, in dem Sie all Ihre Aufmerksamkeit auf die sprechende Person richten (Wenn Sie zu gestresst sind, können Sie Ihre Aufmerksamkeit nicht zu 100 % auf die Person richten). Manchmal tendiert der Zuhörer dazu, vom Thema abzukommen und verwendet viel mentale Energie darauf, sich eine Antwort (oder in einigen Fällen einen Widerspruch) zurechtzulegen, noch bevor die Person zu Ende gesprochen hat.

Es ist wichtig, zwischen Zuhören und Hören zu unterscheiden. Hören ist ein Prozess, um die umgebende Geräuschkulisse durch die Ohren zu erfassen und diese Informationen an das Gehirn zu senden. Beim Zuhören wird die Nachricht auf Grundlage vergangener Erfahrungen, Erlerntem und dem aktuellen Zusammenhang bewertet.

Aktives Zuhören erfordert Geduld: Wenn eine Person Probleme damit hat, sich adäquat auszudrücken, ist es wichtig, keine Zeichen von Desinteresse wie Fußwippen oder mit den Fingern auf den Tisch trommeln, zu zeigen. Egal wie uninteressant Sie eine Unterhaltung am Arbeitsplatz finden, es ist wichtig, geduldig zu bleiben und die wesentlichen Punkte zu verstehen.

Materialien

Bewerten Sie Ihre Fähigkeiten zum aktiven Zuhören und wie oft Sie entsprechende Techniken einsetzen.

	Das mache ich nicht	Ich mache dies		
		Öfter	Oft	Immer
Fähigkeiten des aktiven Zuhörens³				
1. den Inhalt des Gesprochenen in den eigenen Worten zusammenfassen,				
2. durch das Zeigen von Empathie und das Ermutigen des Sprechers Gefühle reflektieren				
3. Durch gelegentliche Zusammenfassungen Fakten wiedergeben				
4. Zusammenfassen mehrerer Ideen des Sprechers zu einem Thema				
5. Sich laut vorstellen wie es sein müsste, in der Position des Sprechers zu sein				

³ Basierend auf: http://www.explorehr.org/articles/HR_Powerpoint_Slides/Managing_Your_Communication_Skills.html

	Das mache ich nicht	Ich mache dies		
		Öfter	Oft	Immer
Schritte des aktiven Zuhörens				
1. Achten Sie auf die Körpersprache des Sprechers und besonders auf ihren oder seinen Gesichtsausdruck				
2. Machen Sie sich den Ton, das Sprechtempo und bestimmte Schlüsselwörter bewusst				
3. Nutzen Sie Fragen und Zusammenfassungen, um zu verdeutlichen, was der Sprecher sagt				
4. Nutzen Sie unterstützende Sprache, um zu zeigen, dass Sie zuhören				
5. Verändern Sie Ihren Standpunkt während des Austausches, um eine andere Perspektive auf das Thema zu erzielen				
6. Vermeiden Sie es, vorschnelle Ratschläge zu geben, wenn jemand ein Problem erläutert				
7. Nutzen Sie Schlüsselworte und Wendungen, um den Blick auf die Kernaussage zu behalten				

Bemerkungen

Aktives Zuhören beinhaltet die Beachtung nonverbaler Kommunikation: Zuhören, was die andere Person mit Gesichtsausdruck, Gesten, Körperhaltung oder Utensilien wie Kugelschreiber, Lineal etc. ausdrückt.

Schlüsselverhalten beim aktiven Zuhören⁴



Aktives Zuhören beinhaltet das Zeigen von Zuhörersignalen: Machen Sie während der Unterhaltung deutlich, dass Sie gewissenhaft zuhören, indem Sie mit dem Kopf nicken, Augenkontakt halten und an angemessenen Stellen von Zeit zu Zeit lächeln. Wenn ein Sprecher merkt, dass ihm aktiv zugehört wird, dann ist es einfacher für ihn, Ideen und Gedanken mitzuteilen.

⁴ Basierend auf Robbins et al (2005) Fundamentals of Management, 4th Canadian Edition, Pearson Education Canada

Aktives Zuhören können Sie üben durch:

- die Zuwendung auf den Sprecher:
 - Folgen und verstehen Sie den Sprecher so, als wären Sie an seiner Stelle
 - Hören Sie nicht nur mit Ihren Ohren sondern auch mit Ihren Augen und den anderen Sinnen zu
 - Nehmen Sie auch die Änderungen im Tonfall, Rhythmus und Sprachverwendung auf, nicht nur die Worte
 - Vermeiden Sie Beurteilungen:
 - Hören Sie zu anstatt zu urteilen
 - Hören Sie dem anderen zu anstatt Gegenargumente zu formulieren
 - Nehmen Sie den Sprecher verbal und nonverbal wahr
 - Zeigen Sie Interesse:
 - Stellen Sie Fragen zum Verständnis
 - Wenn Sie Fragen stellen, nutzen Sie Schlüsselworte und Schlüsselwendungen, machen Sie sich Notizen
 - Vermeiden Sie Unterbrechungen, wenn sie nicht absolut notwendig sind

WEITERE INFORMATIONEN

- Brüggemeier, B. (2010): Wertschätzende Kommunikation im Business, Paderborn
- Robbins et al (2005) Fundamentals of Management, 4th Canadian Edition, Pearson Education Canada

17 Schlüsselaussagen zum betriebswirtschaftlichen Nutzen der Förderung psychischer Gesundheit

Beschreibung

Um der Geschäftsführung die betriebswirtschaftlichen Aspekte psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz (Stress, Gewalt, Mobbing, Burnout etc.) zu verdeutlichen, ist die Entwicklung einer entsprechenden Argumentationsstrategie von besonderer Bedeutung. Die Schlüsselaussagen hierzu sollten sich auf folgende Aspekte beziehen:

- Die Kosten der Vermeidung des Themas;
- Die Kosten der Situationsanalyse und Bedarfserhebung;
- Die Investitionskosten (und der Gewinn) der psychischen Gesundheitsförderung

Wenn eine Organisation kein Wissen oder kein Bewusstsein über psychosoziale Risiken besitzt, kann es sie auch nicht aktiv lösen. Die Schlüsselaussagen zu den betriebswirtschaftlichen Aspekten müssen deshalb geeignet sein Interesse am Thema zu wecken und alle Interessensgruppen am Arbeitsplatz davon zu überzeugen, die Probleme durch Benennung, Lösung und Vorbeugung anzugehen.

Die folgende Tabelle soll Ihnen helfen, die wichtigsten Aussagen zu den Kosten psychischer Gesundheitsprobleme, bezogen auf Ihre Organisation, zu identifizieren und sich darüber klar zu werden, ob und in wie weit die für Ihre Argumentation notwendigen Daten vorliegen.

Materialien

Die wichtigsten Kostenaussagen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz sind in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet. Die Aussagen beziehen sich auf die Kosten von Fehlzeiten wegen schlechter psychischer Gesundheit und auf die Kosten von Präsentismus, das heißt, Anwesenheit trotz Erkrankung und deshalb geminderter Leistungsfähigkeit.

Bewerten Sie jede Aussage in Bezug darauf, welche Bedeutung diese Kosten in Ihrer Organisation haben und wie leicht Sie sich die entsprechende Daten und Fakten hierzu beschaffen können.

Kosten von Fehlzeiten (Verlorene Tage und Ersatzkosten)						
		Wichtigkeit der Aussage für meine Organisation (1=gering; 5=groß)	Diese Daten sind nicht verfügbar	Ich kann diese Daten abschätzen	Diese Daten sind bereits verfügbar	Ich habe diese Daten bereits
Quantitative Daten	Gezahlte Leistungen an die abwesenden Mitarbeiter					
	Zahlungen an die Krankenversicherungen					
	Überstunden für Kollegen					

Kosten von Fehlzeiten (Verlorene Tage und Ersatzkosten)						
Quantitative Daten	Ausgaben für Stellenausschreibungen und befristetes Personal					
	Zusätzliche Gehälter für befristete Jobs					
Qualitative Daten	Zeitaufwand des Managements und des Personals					
	Zeit für Personalbeschaffung, Schulung und Ausbildung					
	Zusätzliche Arbeit für Kollegen					
	Verlangsamung/verschlechterte Ergebnisse					
Kosten von Präsentismus (Verringerte Produktivität, der Rückgang von Beziehungen am Arbeitsplatz, durch Stress verursachte Vorfälle am Arbeitsplatz)						
		Wichtigkeit der Aussage in meiner Organisation (1=gering; 5=hoch)	Diese Daten sind nicht verfügbar	Ich kann diese Daten abschätzen	Diese Daten sind bereits verfügbar	Ich habe diese Daten bereits
Quantitative Daten	Vertragsstrafen wegen nicht eingehaltener Termine					
	Gerichtliche Kosten: Prozesse und Klagen					
	Steigende Kosten durch Fehlzeiten					
	Steigende Versicherungsprämien					
	Steigende Kosten durch Arbeitsausfälle					
Qualitative Daten	Steigende Fehlerrate					
	Geringere Qualität					
	Innovationsrückgang					
	Geringere Marktchancen/Chancen, Kunden zu befriedigen					
	Aufgebrachte Zeit des Managements, um Anpassungen im Team vorzunehmen					
	Angeschlagenes Image bei Kunden/Gruppen					
	Geringere Attraktivität des Unternehmens					
	Zeitaufwand des Managements und des Personals					

Bemerkungen

Einige allgemeine Fakten helfen Ihnen vielleicht dabei, Ihre Botschaft zu verbreiten. Zum Beispiel:

- 25 Prozent der Europäer bekommen mindestens einmal im Leben psychische Probleme.
- 27 Prozent der erwachsenen Europäer sind zu jedem Zeitpunkt von psychischen Problemen betroffen, das sind 93 Millionen Menschen.
- Die WHO schätzt, dass bis 2020 Depressionen der zweithäufigste Grund von dauerhaften Behinderungen in der Welt sein werden
- In Europa sind Fehlzeiten, Arbeitslosigkeit und Behinderung durch arbeitsbezogenen Stress und psychische Probleme gestiegen. Zum Beispiel: Etwa 10 Prozent aller dauerhaften Gesundheitsprobleme und Behinderungen können auf mentale Störungen zurückgeführt werden.
- Die Gesamtkosten psychischer Störungen in Europa werden auf 240 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Direkte Kosten wie medizinische Versorgung machen dabei weniger als die Hälfte der Summe aus. Der größere Betrag von 136 Milliarden Euro bezieht sich auf verlorene Produktivität, inklusive krankheitsbedingter Fehlzeiten.
- Die geschätzten Kosten für Unternehmen können bestimmt werden durch:
 - Zahlenmäßige (Quantitative) Daten: gezahlte Vergütungen oder Beiträge zum Arbeitsschutz usw. oder
 - Qualitative Daten: Unterstützung bei der Einarbeitung von Ersatzpersonal, geringere Qualität und Produktivität usw.
- Bitte beachten Sie, dass die Tabelle nur Kategorien und Beispiele beinhaltet, die Sie an Diese müssen Sie an die Gegebenheiten Ihrer Organisation anpassen.

WEITERE INFORMATIONEN

- Froböse, I, Wellmann, Holger; Weber, Andreas (Hg.) (2012): Betriebliche Gesundheitsförderung – Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung, Wiesbaden
- Work in Tune with Life (2009) A guide to the business case for mental health. Erhältlich unter: http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/8th_Initiative/MentalHealth_Broschuere_business-case.pdf

18 Risikomanagement-Standards

Beschreibung

Die britische Gesundheitsbehörde Health and Safety Executive (HSE) hat das Management-Standards-Konzept entwickelt, um Arbeitgeber beim Umgang mit den Ursachen von arbeitsbedingtem Stress zu unterstützen. Es basiert auf dem bekannten Modell der „Fünf Schritte zur Risikobeurteilung“, das die Zusammenarbeit von Führungsebene und Mitarbeitern erfordert. Die Standards betreffen sechs potenzielle Quellen für arbeitsbedingten Stress. Die sechs Bereiche sind:

- Anforderungen – dazu gehören Arbeitsbelastung, Arbeitsmuster und Arbeitsumgebung.
- Kontrolle – wie viel Mitspracherecht eine Person hinsichtlich der Ausführung ihrer Arbeit hat.
- Unterstützung – dazu gehören Förderung, Unterstützung und Ressourcen, die von der Organisation, dem Linienmanagement und den Kollegen bereitgestellt werden.
- Rolle – ob Menschen ihre Rolle innerhalb der Organisation verstehen, und ob die Organisation sicherstellt, dass sie keine sich widersprechenden Rollen haben.
- Veränderung – wie organisationale Veränderungen (große oder kleine) in der Organisation gehandhabt und kommuniziert werden.
- Beziehungen – Positives Arbeiten fördern, um Konflikte zu vermeiden und angemessenen Umgang mit unakzeptablem Verhalten entwickeln.

Ressourcen

Ein Risikomanagement-Konzept lässt sich prozesshaft folgendermaßen darstellen:



Die folgende Übung bietet einen allgemeinen Überblick darüber, welche Aspekte adressiert werden könnten.

Material

Informationen zur Risikobeurteilung können mit einer Reihe von Methoden gewonnen werden. Häufig werden Befragungen im Rahmen des Prozesses durchgeführt. Es gibt eine Reihe von Tools, die entweder spezifisch für die Identifizierung der psychosozialen Gefährdungen entwickelt wurden oder die Maßnahmen beinhalten, die für diesen Zweck genutzt werden können. Beispiele für Befragungen dieser Art sind das „Online Interactive Risk Assessment Tool (OiRA)“ (*Interaktives Online-Tool zur Risikobeurteilung*) der EU-OSHA für Klein- und Kleinunternehmen und das „Management Standards for Work-related Stress Indicator Tool“ (*Management Standards Tool: Indikatoren für arbeitsbedingten Stress*) der britischen Gesundheitsbehörde Health and Safety Executive (HSE). Weitere Datenerfassungsmethoden wie Gruppendiskussionen und Interviews von wichtigen Stakeholdern oder Beobachtungsmethoden können auch genutzt werden.

Sobald die Informationen hinsichtlich der psychosozialen Gefährdungen erfasst worden sind, ist es wichtig, den Anteil der betroffenen Beschäftigten und das Ausmaß der Gesundheitsgefährdungen festzustellen. Für die Gewinnung dieser Informationen werden häufig Befragungen über Gesundheit und Wohlbefinden durchgeführt.

Ganz gleich, welche Methode zur Datenerfassung angewendet wird, die Risikobeurteilung sollte Diversity-Aspekte, wie zum Beispiel Alter und Geschlecht, berücksichtigen und sollte den breiteren Kontext wie Merkmale des beruflichen Sektors oder sozioökonomische und kulturelle Unterschiede nicht ignorieren.

Die mit der Risikobeurteilung gewonnenen Daten sollten auf Gruppenebene betrachtet werden. Psychosoziale Gefährdungen sind in der Regel von Situation zu Situation unterschiedlich. Daher könnte etwas, das für die eine Tätigkeitsart ein Risiko darstellt oder den einen Beschäftigtentypus beeinträchtigt, für eine andere Tätigkeitsart kein Risiko darstellen oder einen anderen Beschäftigtentypus nicht beeinträchtigen. Es ist daher wichtig, die Fachkenntnisse der Gruppen der jeweiligen Beschäftigten zu berücksichtigen und nicht die Meinungen von Einzelnen einzuholen. (www.PRIMAet.org). Die Risikobeurteilung bildet die Grundlage für einen Maßnahmenplan, in dem alle zu ergreifenden Maßnahmen beschrieben werden. Nachstehend finden Sie ein Muster für einen Maßnahmenplan, der von der britischen Arbeitsschutzbehörde entwickelt wurde.

Maßnahmeplan psychosoziale Gefährdungen							
Anforderungen	Angestrebte Ziele	Derzeitiger Zustand	Lösungskonzept	Wer ist an der Umsetzung beteiligt?	Wann?	Wie wird Feedback an Angestellte weitergegeben?	Maßnahme
Das Unternehmen stellt im Verhältnis zu den vereinbarten Arbeitszeiten angebrachte und erfüllbare Aufgaben	mittelmäßige bis gute Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> » schlechte bis sehr schlechte Ergebnisse » Das Arbeitspensum ist nicht strukturiert und häuft sich meist im Sommer, wenn viele Angestellte im Urlaub sind 	1. Arbeitspensum besser strukturieren. Falls doch Überschneidungen mit Urlauben auftreten sollten, stellen sie Anfragen an anderen Abteilungen, ob diese über zusätzliche Ressourcen verfügen	1. Unmittelbare Vorgesetzte leiten Ideen weiter an das Management weiter und übernehmen selbst die Führung	1. Beim nächsten Managementmeeting	1. In monatlichen Meetings, Aushängen	Ja (Datum)
			2. Angestellte können Vorgesetzte frühzeitig informieren, wenn sich Schwierigkeiten in der Vereinbarung anbahnen	2. Alle, mit dem Vorgesetzten als Führungskraft	2. Sofort	2. In monatlichen Meetings	2. Ja – wird weiter durchgeführt

(Nach: www.hse.gov.uk/stress).

WEITERE INFORMATIONEN

- British Health and Safety Executive: www.hse.gov.uk/stress
- Joiko, K.; Schmauder, M.; Wolff, G. (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. Dortmund, Berlin

19 Rückkehrgespräche

Beschreibung

Bei Rückkehrgesprächen handelt es sich um ein Managementinstrument, das zum Einsatz kommt wenn ein Beschäftigter nach längerer Abwesenheit zum Arbeitsplatz zurückkehrt. In der Vergangenheit wurde dieses Instrument häufig missbraucht, um die Beschäftigten zu überprüfen und Druck auf sie auszuüben. Heute werden Rückkehrgespräche für andere Zwecke genutzt, nämlich um

- sie wissen zu lassen, dass man sie vermisst hat (als Person und in seiner/ihrer Funktion)
- sie auf den neuesten Stand darüber zu bringen, was in ihrer Abwesenheit geschehen ist.
- sie wieder in das Team einzugliedern.
- festzustellen, ob die Abwesenheit durch berufliche Belastungen verursacht wurde (im Fall einer Erkrankung)
- ihnen Unterstützung anzubieten (im Fall einer Erkrankung).

Ressourcen

Die Führungskraft sorgt für einen angemessenen zeitlichen und räumlichen Rahmen für das Gespräch. Störungen oder Unterbrechungen, z. B. durch ein Telefonat sollen vermieden werden.

Die oben genannten Ansätze Appreciative Inquiry und gewaltfreie Kommunikation könne hier sehr gut eingesetzt werden. Das Gleiche gilt für die Ausführungen zu den vier Kommunikationskanälen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei, den Eindruck zu vermeiden, der oder die Beschäftigte sollte zur Rückkehr an den Arbeitsplatz gedrängt werden. Dementsprechend sollte auch das Rückkehrgespräch auf Freiwilligkeit basieren. Das angemessenste Vorgehen besteht deshalb darin, den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin einzuladen, um zu besprechen, was das Unternehmen/die Organisation tun kann, um die betreffende Person bei ihrer Wiedereingliederung zu unterstützen.

Material

Checkliste für ein Rückkehrgespräch
Der direkte Vorgesetzte ist der Interviewer (Vier-Augen-Prinzip).
Der Interviewer stellt Fragen non-direktiv und respektvoll.
Das Gespräch sollte bald nach Rückkehr des Beschäftigten an den Arbeitsplatz stattfinden.
Das Gespräch sollte geplant und nicht improvisiert sein.
Ein Interview sollte mit jedem Beschäftigten geführt werden, der nach einem Zeitraum der Abwesenheit zur Arbeit zurückkehrt.

Das Rückkehrgespräch

1. Machen Sie zu Beginn des Gesprächs deutlich, dass:
 - das Ziel darin besteht, herauszufinden, welche Unterstützung das Unternehmen bieten kann
 - der/die Beschäftigt über den Zeitrahmen bestimmt
 - keine Verpflichtung besteht, Dinge zu offenbaren, die die Person für sich behalten möchte
 - der/die Beschäftigte die Möglichkeit erhalten wird, die Vereinbarungen des Gesprächs zu überdenken und erst in einem zweiten Gespräch Verabredungen für das weiter Vorgehen getroffen werden.
2. Nutzen Sie die *Entdeckungs-Schritte* aus dem Appreciative Inquiry Ansatz, um:
 - herauszufinden was die Person an ihrer Arbeit am meisten geschätzt hat
 - die Elemente zu benennen, die am meisten Befriedigung gebracht haben
 - die positiven Aspekte der momentanen Situation herauszuarbeiten

Darüber hinaus sollten Sie die Aufmerksamkeit des/der Beschäftigten auch auf Aspekte lenken, die dieser nicht spontan in den Sinn kommen.

Hierzu zählen:

- Arbeitsanforderungen
 - Kontrolle über die Aufgaben
 - Unterstützung
 - Beziehungen
 - Rolle im Team
 - Organisationale Veränderungen
3. Nutzen Sie die *Traum-Schritte* des Appreciative Inquiry Ansatzes um der Person zu helfen, sich die Folgen klar zu machen:
 - In ihrem Privatleben
 - Für Ihre Arbeit

Wenn der/die Beschäftigte von sich aus keine Ziel im Zusammenhang mit der Rückkehr an den Arbeitsplatz äußert, können Sie dies folgendermaßen ansprechen:

- "Ich habe bemerkt, dass Sie keine Zielsetzung zur Rückkehr an Ihren Arbeitsplatz genannt haben."
 - "Sind Sie über die Möglichkeit der Rückkehr beunruhigt?"
 - "Weil es zu meinen Aufgaben gehört, würde ich gerne etwas genauer das Thema Rückkehr an Ihren Arbeitsplatz besprechen."
 - "Wären Sie bereit, etwas genauer über Ihre Vorstellungen hierzu zu sprechen?"
4. Nutzen Sie die Gestalten Schritte des Appreciative Inquiry Ansatzes, in dem Sie die mit der Rückkehr an den Arbeitsplatz verknüpften Ziele in den Blick nehmen. Einige dieser Ziele können eng mit der gesundheitlichen oder der familiären Situation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (z.B. Pflege von Angehörigen) zusammenhängen.

Bitten Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter präziser über die gewünschten Unterstützungsmöglichkeiten zu sprechen:

- “Können wir über die Aspekte sprechen, die eine Rückkehr für Sie einfacher machen würden?”
- “Wie wäre es, wenn wir uns auf die Dinge konzentrieren, die eine Rückkehr für Sie erleichtern würden?”

Bitten Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter beides zu benennen:

- Faktoren, die eine Rückkehr an den Arbeitsplatz erleichtern könnten, und
- die Hinderungsgründe, die es zu beseitigen gilt, um eine Rückkehr zu ermöglichen

Wenn der oder die Betreffende hierbei Schwierigkeiten hat, könnten Sie von sich aus die folgenden Aspekte ansprechen.

Veränderungen in der Arbeitsumgebung und -organisation	
1.	Flexible Arbeitszeiten
2.	Freistellung für medizinische und therapeutische Behandlungen
3.	Veränderung der Arbeitsbedingungen
4.	Entbindung von bestimmten Aufgaben
5.	Tausch der Aufgaben mit anderen Mitarbeitern
6.	Aufteilung von großen Aufgaben in mehrere kleine
7.	Modifizierung der Aufgaben
8.	Selbstbestimmung der Arbeitsgeschwindigkeit
9.	Wechsel der Aufgaben im Tagesverlauf
10.	Zeitweises Ausprobieren anderer Tätigkeiten
11.	Teilzeittätigkeit zu Beginn der Rückkehr an den Arbeitsplatz
12.	Häufigere kurze Pausen zugestehen
13.	Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsstelle
14.	Besonders stressauslösende Bedingungen zu Beginn der Rückkehrphase minimieren
Aufbau von Kompetenzen	
1.	Training in Stressbewältigung, Problemlösung oder Vertrauensaufbau
2.	Teilnahme an Entspannungsseminaren
3.	Einbindung in sportliche Aktivitäten/Gesundheitstrainings
4.	Vermittlung professioneller Beratung für besondere Lebenslagen
Soziale Unterstützung	
1.	Mentoring
2.	Formelle oder informelle Unterstützung
3.	Kurze wöchentliche Besprechung zum Fortschritt der Wiedereingliederung
4.	Absprachen mit Vorgesetzten zu den getroffenen Vereinbarungen
5.	Information der unmittelbaren Kollegen zu den Absprachen während der Wiedereingliederung
6.	Sensibilisierungstraining für die Belegschaft
7.	Angebot der Vermittlung zwischen Vorgesetztem und zurückkehrendem Beschäftigten

Am Ende dieses Arbeitsschrittes ist es wichtig, die getroffenen Absprachen noch einmal zusammenzufassen und sich zu vergewissern, dass die Beteiligten das gleiche Verständnis entwickelt haben.

5. Im *Umsetzungs Schritt* des Appreciative Inquiry Konzeptes ist es von besonderer Bedeutung, dass alle Vereinbarungen aus dem vorherigen Schritt Gestalten auch tatsächlich umgesetzt werden können. Deshalb ist es unerlässlich, dass alle getroffenen Vereinbarungen mit der vorgesetzten Managementebene und der Personalabteilung abgestimmt werden.

Dies sollte geschehen, bevor endgültige Vereinbarungen mit der rückkehrenden Person getroffen werden, weshalb sich die oben angesprochene Aufteilung auf zwei Gesprächstermine empfiehlt.

Ein letzter Gedanke hierzu: Es empfiehlt sich, Meilensteine zu vereinbaren und deren Erreichung regelmäßig zu überprüfen, um so Fortschritte einschätzen und wenn nötig Änderungen im Wiedereingliederungsplan vornehmen zu können.

Anmerkungen

Diese allgemeinen Prinzipien sollten in die Personalpolitik des Unternehmens aufgenommen werden. Es ist notwendig, die Rückkehrgespräche im Rahmen eines Personalgesamtkonzepts zu implementieren, um Ärger und Konflikte zu vermeiden.

WEITERE INFORMATIONEN

- Bitzer, B.(1999): Das Rückkehrgespräch

Glossar der Gesundheitsstandards und Gesundheitsexperten des Unternehmens

Beschreibung

Wissen Sie, wen Sie (inner- oder außerbetrieblich) kontaktieren können, wenn ein Beschäftigter an einer psychischen Störung leidet oder langfristig von der Arbeit abwesend ist? Erstellen Sie eine Liste, wer zu kontaktieren ist, falls Sie diese noch nicht haben. Dieses Glossar kann sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern genutzt werden, um schnell genaue Informationen zu erhalten.

Ressourcen

Bei der erstmaligen Informationsermittlung kann es eine gewisse Zeit dauern, um die Leute zu befragen, um die Informationen zusammenzustellen und die Ergebnisse zu dokumentieren. Das Glossar sollte regelmäßig aktualisiert werden.

Material

Nützliche Listen der Gesundheitsstandards und Gesundheitsexperten der Organisation

Glossar der betrieblichen Gesundheitsstandards								
	Grundsätze zur betr. Gesundheit	Standards	Verfahren	Dokumente	Befragungen	Übersicht der häufig gestellten Fragen (FAQ)	Personal Entwicklung, Kompetenzaufbau	Fehlt
Bedeutung der Förderung (mentaler) Gesundheit für die Organisation								
Indikatoren für mentale Gesundheit								
Bewertung des Zustandes der mentalen Gesundheit								
Vertraulichkeit und Rechte								
Umgang mit Selbstoffenbarung								
Problemanalyse								
Strategien zur Verhinderung von Stress								
Anzeichen für Stress erkennen								
Umgang mit Stress								
Früherkennung								
Work-life Balance								
Mobbing, Bedrohung, Belästigung								
Förderung (mentaler) Gesundheit								
Prävention								
Betriebliches Eingliederungsmanagement								
Arbeitsanforderungen und Arbeitsorganisation								
Verteilung der Arbeitsbelastung								
Unterstützungsangebote für Beschäftigte								

Wegweiser Gesundheitsexperten											
Welche Stellen können eingebunden werden?	Problemanalyse	Diagnose	Beratung	Unterstützung	Anbieter von Organisationsmaßnahmen	Arbeitsplatzanalyse	Name	Telefon-Nummer	E-mail	Adresse	Zuletzt geändert
Intern											
Betriebsarzt											
Fachkraft für Arbeits-sicherheit											
Betriebs-/Personalrat											
Personalabteilung											
Extern											
Ärzte											
Therapeuten											
Ergonomen											
Sucht-beratungs-stellen											
Psycholo-gische Beratungs-stellen											
Rechts-beratung											
OrganisationsBerater											
Andere											

Personen, die in verschiedenen Phasen eines Mental Health Promotion Prozesses eingebunden werden müssen

	Offenbarung durch den Beschäftigten	Beschäftigter zeigt Stress-Symptome	Bechwerde über Mobbing, Bedrohung, Belästigung	Zwischenfall am Arbeitsplatz	Nachfrage zur Arbeitsplatzgestaltung	Nachfrage nach Training zur Stressbewältigung	Frage nach Beurlaubung	Abwesenheit	Dauerhafte Abwesenheit	Betriebliches Eingliederungsmanagement
Vorgesetzter										
Betrieblicher Gesundheitsmanager										
Fachkraft für Arbeits-sicherheit										
Betriebsrat										
Personalabteilung										
Externe Ärzte oder Therapeuten										

- Problem, Diagnose, häufig gestellte Fragen
- Welche Akteure können hinzugezogen werden? z. B. betrieblicher Gesundheitsmanager, Fachmann für Mitarbeiterunterstützung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Personalunterstützungsorganisation, Personalabteilung, externe Ärzte und Therapeuten
- Was ist ihr Fachgebiet/ihre Rolle? z. B. psychosoziale Beratung oder Beratung bei Substanzmissbrauch, medizinische Therapien, organisationale Gesundheitsanalyse und Verbesserungen, Beratung zum Arbeitsrecht
- Mit wem können Sie sprechen? z. B. Name, Telefonnummer, E-Mail-Anschrift, Beratungs- bzw. Sprechstunde, letztes Aktualisierungsdatum der Liste
- Was muss berücksichtigt werden? z. B. Vertraulichkeit, Standards, Dokumente (falls benötigt)
- Wer muss über weitere Schritte informiert werden, die erforderlich sind? z. B. Vorgesetzte, betrieblicher Gesundheitsmanager, Fachmann für Mitarbeiterunterstützung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Personalunterstützungsorganisation, Personalabteilung, externe Ärzte und Therapeuten

Bewertung

Über den Inhalt des Glossars sollte das Feedback der Mitarbeiter eingeholt werden, um sicherzustellen, dass es ihren Bedürfnissen entspricht.

WEITERE INFORMATIONEN

- The Road to Psychological Safety: Legal, scientific and social foundations for a national standard for psychological safety in the workplace
- http://www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/Workforce_2011/The_Road_to_Psychological_Safety.pdf

21 Progressive Muskelentspannung nach Jacobson

Beschreibung

Diese Übung ist hilfreich, um akute Stresssymptome zu mindern, wird aber auch häufig angewendet, um schwere stressbedingte Erkrankungen zu vermeiden. Je häufiger die Übung trainiert wird, desto besser wirkt sie. Sie ist leicht erlernbar, und es werden keine Materialien benötigt. Sie kann im Liegen oder Sitzen ausgeführt werden, z. B. im Büro, im Zug, in einem Park oder an irgendeinem anderen Ort. Die Methode basiert auf den Erkenntnissen von Jacobson, dass eine starke Muskelanspannung eine tiefe Entspannung nach sich zieht.

Ressourcen

Für diese Übung benötigen Sie kein besonderes Trainingsmaterial. Alle Muskelgruppen werden nacheinander für etwa 5-10 Sekunden angespannt und dann etwa 30 Sekunden entspannt.

Material

Trainingshandbuch (Kurzversion)

1. Zuallererst: Sitzen oder liegen Sie bequem. Es ist hilfreich, die Übung an einem ruhigen Ort durchzuführen. Schließen Sie die Augen. Beginnen Sie mit Ihrer dominanten Hand und machen sie eine Faust. Sie sollten die Anspannung spüren, ohne die Spannung zu übertreiben. Es sollte nicht weh tun. Atmen Sie normal. Nach 5-10 Sekunden lösen Sie die Spannung, öffnen sie Ihre Faust und fühlen Sie die Entspannung in Ihrer Hand für ca. 30 Sekunden. Genießen sie das Gefühl! Fühlen Sie Präsenz.
2. Setzen sie dieses Verfahren mit der anderen Hand fort, dann mit beiden Händen zusammen.
3. Machen Sie weiter mit beiden Armen. Beugen Sie die Arme langsam zu den Schultern und halten Sie sie gespannt. Dann entspannen Sie die Armmuskeln und senken Sie die Arme.
4. Jetzt legen Sie Ihre Hände auf eine Fläche und drehen die Innenseiten um. Dann spannen Sie die Arme an und pressen die Hände auf die Fläche. Nach 5-10 Sekunden entspannen Sie Arme und Hände.
5. Wenn Sie wollen, können Sie mit Gesicht, Schultern, dem oberen und unteren Teil des Körpers, Beinen und Füßen weitermachen.
6. Bevor Sie die Übung beenden, beugen Sie mehrmals die Arme, atmen Sie tief durch und öffnen Sie dann die Augen.

Anmerkungen

Wenn Sie mehr über weitere Übungen erfahren wollen, und wie effektiv sie sind, erkundigen Sie sich nach professionellem Training in Ihrer Nähe.

WEITERE INFORMATIONEN

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): BKK Bundesverband: Projekt Psyga transfer “Kein Stress mit dem Stress”. Ein Handbuch für Beschäftigte, Dortmund, Berlin

22 Versteckte Regeln Ihres Teams

Beschreibung

Versteckte Regeln gibt es in jedem Team und in jeder Organisation. Es ist hilfreich, sie zu kennen, weil sie das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen könnten. Nachstehend finden Sie einige Aussagen, die darauf hinweisen können, wo es versteckte Regeln gibt. Erkennen Sie einige davon? Wenn Sie Veränderungen vornehmen wollen, versuchen Sie herauszufinden, welche versteckten Regeln es in Ihrem Team/Ihrer Organisation gibt.

Ressourcen

Diese Übung ist für ein Team-Meeting bestimmt.

Verteilen Sie den Fragebogen im Rahmen einer Teambesprechung und bitten Sie die Teilnehmer, ihn auszufüllen. Nach fünf Minuten sollen alle die Fragebögen in einen Umschlag stecken und zurückgeben. Sammeln Sie die Fragebögen ein und werten Sie sie aus. Bei der nächsten Besprechung präsentieren Sie die Ergebnisse und diskutieren Sie, was verbessert werden muss. Strukturieren Sie das Vorgehen, indem drei Felder benannt werden, zu denen Sie Vorschläge sammeln lassen. Bei der darauf folgenden Besprechung können Sie mit Hilfe der Brain-Storming-Technik (siehe oben) Lösungen erarbeiten und einen Handlungsplan entwickeln, dessen planmäßige Umsetzung bei nachfolgenden Besprechungen thematisiert werden sollte.

Material

Liste der Aussagen:	Das stimmt nicht	Das stimmt teilweise	Das stimmt zum großen Teil	Das stimmt absolut
(Physische) Anwesenheit				
„Das Wichtigste ist, dass in meinem Zimmer Licht brennt.“				
„Es ist wichtig, dass man im Laufe des Tages von verschiedenen Leuten innerhalb oder außerhalb des Büros gesehen wird.“				
„Wenn es bis in die Nacht dauert, eine Aufgabe zu erfüllen, muss diese sehr wichtig sein (und die Person, die sie erfüllt, ebenso).“				
Umgang mit Zeit				
„Jemand, der die Arbeit in 8 Stunden schafft, hat nicht viel zu tun. Überstunden erwecken den Anschein, dass man sehr beschäftigt ist.“				
„Wenn man zu allen Meetings zu spät kommt und sagt, dass man nicht viel Zeit hat, erweckt das den Anschein, dass man sehr beschäftigt ist.“				
„Wenn Sie Meetings immer 15 Minuten früher verlassen, aber versichern, dass Ihnen das Thema wichtig ist, erwecken Sie den Eindruck, zwar motiviert, aber sehr beschäftigt zu sein. So können Sie vermeiden, zu viele Aufgaben übernehmen zu müssen.“				

Liste der Aussagen:	Das stimmt nicht	Das stimmt teilweise	Das stimmt zum großen Teil	Das stimmt absolut
Work-life-Balance				
„... wird akzeptiert in der Freizeit“				
„Jemand, der sich für Work-Life-Balance einsetzt, will einfach nur die Arbeit wechseln.“				
Über Familienzeit zu reden, oder der Wunsch nach flexibler Arbeitszeit, ist ein Zeichen für begrenztes Engagement für das Team.“				
Gesundheitsrelevante Einstellungen				
Krankheit ist privat und sollte am Arbeitsplatz nicht erwähnt werden. Allerhöchstens könnte man über Sportverletzungen reden.“				
„Gesundheitsförderndes Verhalten ist etwas für die, die es brauchen - es ist ein Zeichen von Schwäche und geringer Leistungsfähigkeit.“				
„Wenn ein Kollege sich gesund ernährt oder auf Arbeitsschutz usw. achtet, gilt er oder sie als Außenseiter.“				
Arbeitsanforderungen und Kontrolle				
„Schwierigkeiten bei der Erreichung von Arbeitszielen sind ein individuelles Problem, keines der Arbeitsanforderungen“				
„Man weiß nie, wann zusätzliche Arbeit anfällt“				
„Je effektiver man ist, desto mehr Arbeit bekommt man zugeteilt“				
Unterstützung				
„Probleme mit Kollegen sind Deine eigene Schuld“				
„Alles, was man im Vertrauen erzählt wird sofort weitergesagt“				
„Es ist ein Zeichen von Schwäche, wenn man Unterstützung braucht“				

Anmerkungen

Falls die Äußerungen in der Tabelle für Ihre Zwecke nicht angemessen sind, können Sie diese anpassen, verändern oder durch andere ersetzen.

WEITERE INFORMATIONEN

- Langmaack, B., Braune-Krickau, M. (2000): Wie die Gruppe laufen lernt, Weinheim, 2000
- Dattner, B. (2012) The Blame Game: How the Hidden Rules of Credit and Blame Determine Our Success or Failure, Simon and Schuster

23 Zeitmanagement-Techniken

Beschreibung

Es gibt eine Vielzahl von Zeitmanagement-Techniken und zahlreiche Ratgeber hierzu. Grundsätzlich kann man Techniken für Einzelpersonen – Führungskräfte oder Mitarbeiter – und solche, die sich auf die Arbeitsgruppe beziehen, unterscheiden. Nachfolgend finden Sie je ein Beispiel/Hinweis für die beiden Anwendungsfelder

Material

Verwenden Sie einen Tagesplaner. Das ist ein grundlegender Tipp zum Zeitmanagement. Sei es auf Papier oder elektronisch, verwenden Sie einen Planer, der mindestens eine Seite pro Tag hat.

Werfen Sie Ihre To-Do-Liste weg. Setzen Sie diese antiquierte und frustrierende Zeitmanagement-Praxis nicht fort. Aber bevor Sie Ihre To-Do-Liste wegwerfen, stellen Sie sich eine einfache Frage zu jedem Punkt auf dieser Liste: „Wann werde ich das erledigen?“ Dann tragen Sie jeden Punkt aus dieser Liste für einen bestimmten Tag ein, an dem er erledigt werden soll. Das mindert Stress und führt dazu, dass die Dinge viel pünktlicher erledigt werden.

Tragen Sie den Planer immer bei sich, sodass Sie Verpflichtungen sofort aufschreiben können. Diese Art von Zeitmanagement-Technik hilft Ihnen, Verpflichtungen, die Sie übernommen haben, nicht zu vergessen. Legen Sie jeden Tag eine bestimmte Zeit fest, in der Sie Telefonanrufe und E-Mails beantworten. Wenn Sie das am frühen Morgen tun, hat die andere Person den ganzen Tag Zeit, sich bei Ihnen zu melden.

Hinterlassen Sie detaillierte Sprachnachrichten auf Ihrem Anrufbeantworter und ermutigen Sie andere Personen dort Informationen zu hinterlassen, wenn Sie nicht verfügbar sind.

Betreiben Sie kein Multitasking, wenn Sie telefonieren oder ein persönliches Gespräch führen. Konzentrieren Sie sich auf die andere Person und das Gespräch. Das beschleunigt die Kommunikation und gewährleistet, dass Schlüsselinformationen übermittelt werden und so Zeitverzögerungen künftig reduziert werden. Multitasking ist eine kontraproduktive Zeitmanagement-Technik beim Umgang mit Menschen. Menschen sind keine Aufgaben und nehmen es übel, wenn man sie als solche behandelt.

(www.worklifebalance.com/time-tips.html)

Anmerkungen

Mit Zeitmanagement-Techniken, die sich im Teamzusammenhang anwenden lassen besteht die Möglichkeit, als Gruppe effektiver zusammenzuarbeiten. Der entscheidende Punkt dabei ist, für jedes Gruppenmitglied eine angemessene Balance zwischen persönlichen Verpflichtungen und beruflichen Aufgaben zu finden. Schließlich ist ein Team eine Gruppe von Menschen, die zusammenkommen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Deshalb besteht gutes Zeitmanagement für Teams darin, die Arbeit der Einzelnen so zu koordinieren dass die übergeordneten Ziele fristgerecht erreicht werden. In so weit unterscheidet sich teambezogenes Zeitmanagement von individuellem Zeitmanagement in seinem Bezug zum Zeitrahmen der Gesamtorganisation.

Während individuelle Zeitmanagement-Strategien an Tagen oder Wochen ausgerichtet sind, werden die Strategien von Organisationen im Hinblick auf Monate, Quartale, Jahreswechsel oder Berichtszeiträume entwickelt. Es ist deshalb wichtig, Mitarbeiter bei der Entwicklung realistischer zeitlicher Planungen zu unterstützen, damit deren Planungen mit den Anforderungen des Teams und der Gesamtorganisation übereinstimmen.

Als Führungskraft sollten Sie die Ziele und Meilensteine der Aufgabe klar und frühzeitig kommunizieren und die Mitarbeiter unterstützen, damit sie ihre jeweiligen persönlichen und beruflichen Verpflichtungen mit der termingerechten Aufgabenerfüllung in Einklang bringen können. Hierbei sind folgende Aspekte von besonderer Bedeutung:

1. Setzen Sie jährliche und quartalsbezogene Zeitrahmen;
2. Sorgen Sie dafür, dass Besprechungstermine eingehalten werden;
3. Fördern Sie ein gemeinsames Verständnis von Zielen und zeitlichen Vorgaben der Gesamtorganisation;
4. Entwickeln Sie einen gemeinsamen Projektplan mit individuellen Zuständigkeiten und klaren Fristen
5. Effizienz durch Delegation – Aufgaben sollten von der geeignetsten Person zur geeignetsten Zeit bearbeitet werden;
6. Überwachen Sie den Fortschritt der Bearbeitung in Bezug auf die Meilensteine;
7. Hören Sie auf die Befürchtungen der Teammitglieder in punkto Koordinationsaufwand;
8. Diskutieren Sie den Projektfortschritt im Hinblick auf das Projektziel;
9. Passen Sie Termine und Aufgabenverteilung an, wenn unvorhergesehene Schwierigkeiten dies erfordern;
10. Geben Sie positive Rückmeldungen, wenn Meilensteine und Ziel erreicht wurden;
11. Lösen Sie Probleme in der Gruppe.

(<http://www.cyc-net.org/cyc-online/cyc01-0801-time.html>)

WEITERE INFORMATIONEN

- Dodd, Pamela, Sundheim, Doug (2005): The 25 Best Time Management Tools & Techniques: How to Get More Done Without Driving Yourself Crazy
- www.worklifebalance.com/time-tips.html

ISBN 978-09-57-58153-1



9 780957 581531 >