


Praxistipps für  
Führungskräfte

# Neue Wege bis **67**

 für Mitarbeiter  
bitte wenden

In der Dienstleistung bis zur Rente



## Neue Wege bis 67

Das ist der Titel eines Hamburger Projekts, das den Beschäftigten der Dienstleistungsbranche neue berufliche Perspektiven aufzeigen will. Im Kuratorium der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius warf der inzwischen verstorbene Altkanzler Helmut Schmidt die Frage auf, wie Mitarbeiter in belastenden Berufen bis zum Rentenalter gesund und motiviert weiterarbeiten bzw. ihre Tätigkeit ändern und/oder wechseln könnten. Diese Anregung fiel auf fruchtbaren Boden. In einem ersten Schritt wurde die Untersuchung »Neue Wege bis 67 – In der Produktion bis zur Rente« im produzierendem Gewerbe aufgezeigt. Informationen hierzu finden Sie auf den Webseiten [www.HK24.de](http://www.HK24.de) und [www.zeit-stiftung.de](http://www.zeit-stiftung.de)

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen basieren auf der zweiten Studie »Neue Wege bis 67 – In der Dienstleistung bis zur Rente«, die beispielsweise auf die Pflegeberufe fokussiert.

**Drei Projektträger:** Die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, die Handelskammer Hamburg und das Kompetenzzentrum Epidemiologie und Versorgungsforschung bei Pflegeberufen (CVcare) am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) haben Mitarbeiter der stationären und ambulanten Pflege aus drei Hamburger Unternehmen »PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG GmbH«, »DRK Landesverband Hamburg e.V.« und »BHH Sozialkontor«

befragt und praktische Empfehlungen für Beschäftigte und Personalverantwortliche in den belastenden Berufen der Dienstleistungsbranche entwickelt. Durchgeführt wurde die Studie vom CVcare.

**Die Untersuchung zeigt:** Beschäftigte in belastenden Berufen verharren häufig trotz zunehmender gesundheitlicher Probleme in ihrer Position. Nicht selten führt dies letztlich dazu, dass sie ihren Beruf aus gesundheitlichen Gründen irgendwann nicht mehr ausüben können. Andere wechseln den Beruf oder zumindest die Tätigkeit nach einiger Zeit. Und das zum Teil sehr erfolgreich. Auch in dieser zweiten Studie mit dem Übertitel »Neue Wege bis 67 – In der Dienstleistung bis zur Rente« zeigt sich: Neben den klassischen Präventionsansätzen gibt es vielversprechende alternative Wege, um die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Aus Erfahrungen älterer Mitarbeiter sowie aus den Berichten erfolgreicher Berufswechsler bietet diese Broschüre konkrete Handlungsempfehlungen für Personalverantwortliche sowie Mitarbeiter. Wir hoffen, dass diese Erkenntnisse viele Unternehmen und Beschäftigte dazu inspirieren, in der Berufswelt neue Wege für die Rente mit 67 zu beschreiten.

**TIPP:** Der zweite Teil dieser Broschüre richtet sich an die Mitarbeiter. Denn in Sachen Gesundheit müssen alle an einem Strang ziehen, damit es gelingt. Falls Sie neugierig sind, welche Empfehlungen Ihre Mitarbeiter erhalten: wenden Sie einfach die Broschüre auf die andere Seite.

## Vorwort

»Wie wollen wir in unserem Land sicherstellen, dass auch die heute 50-Jährigen noch in 40 Jahren, wenn sie 90 sind, ihre Rente erhalten?« Diese Frage stellte Helmut Schmidt in der Kuratoriumssitzung unserer Stiftung im Herbst 2012.

Mit seiner Forderung, das Arbeitsleben auf jeden Fall bis zum Abschluss des 67. Lebensjahres auszudehnen, hat sich unser früherer Bundeskanzler nicht nur beliebt gemacht. Doch war ihm von Beginn an bewusst, dass längst nicht jede Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr ausgeübt werden kann. Wie aber lassen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darauf vorbereiten, dass sie wohl einen Wechsel in ihrem Arbeitsleben vornehmen müssen, um dann die veränderte oder gar neue Tätigkeit bis 67 zu erfüllen? Welche Status- und Gehaltsfragen sind mit solchen Wechseln verbunden? Sind sie zumutbar? Wie kann bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern das Bewusstsein dafür geweckt werden, dass sie den Mitarbeitern solche Änderungs- oder Wechselmöglichkeiten rechtzeitig eröffnen?

Als erstes Resultat des Gemeinschaftsprojektes von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius und der Handelskammer Hamburg entstand 2014 die Studie »Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf.« Darin haben wir die Auswirkungen auf produzierende Berufe untersucht. Die nunmehr vorliegende zweite Studie widmet sich den Dienstleistungen. Sie konzentriert sich dabei auf die Pflegeberufe. Ich danke allen Beteiligten, insbesondere dem Untersuchungsteam von CVcare unter Leitung von Professor Nienhaus.



**Prof. Dr. Michael Göring**

Vorsitzender des Vorstands  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

## Unter Mitwirkung von

**Prof. Dr. Michael Göring**  
**Dr. Tatiana Matthiesen**  
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

**Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz**  
**Paul Elsholz**  
**Anne-Caroline Trede**  
Handelskammer Hamburg

**Prof. Dr. Albert Nienhaus**  
**Dr. Anja Schablon**  
**Nazan Ulusoy**  
**Tanja Wirth**  
CVcare, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

**Thomas Flotow**  
**Gitta Paulig-Hagemeier**  
PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG GmbH

**Peter Drygalla**  
DRK Landesverband Hamburg e. V.

**Heinz Renno**  
BHH Sozialkontor

**Sönke Fock**  
Agentur für Arbeit Hamburg

## Mit freundlicher Unterstützung



Hinweis:

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

## Gesund bis zur Rente – wie kann das gelingen?

Diese Frage beantwortet die Studie »Neue Wege bis 67«. Eine erste Veröffentlichung zeigte 2015 die Wege in die Rente für den Produktionsbereich auf. Die vorliegende Studie widmet sich der Dienstleistungsbranche.

Viele Tipps in dieser Studie sind neu. Einige vielleicht überraschend. Aber alle praxisnah! Seien Sie gespannt und nehmen Sie sich ein paar Minuten, um sich einen Überblick über die Möglichkeiten zu verschaffen, die Sie haben, um lange gesund und leistungsfähig zu bleiben.

Die Untersuchung fand in der Altenpflege statt. Aus diesem Grund beziehen sich Fallbeispiele und Statements der Broschüre auf diese Branche. Die Empfehlungen

richten sich jedoch an alle Dienstleister. Denn die Praxistipps sind in der gesamten Dienstleistungswirtschaft umsetzbar.

Die Broschüre gibt Ihnen eine Reihe von Selbstchecks und Checklisten an die Hand. Nutzen Sie die Chance und führen Sie Ihre persönliche Standortbestimmung durch, zum Wohle Ihrer Beschäftigten und Ihres Unternehmens. Und vielleicht lässt sich ja tatsächlich etwas ändern.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen der Broschüre und wünschen Ihnen viel Erfolg auf Ihrem Weg bis zur Rente.



**Fritz Horst Melsheimer**  
Präses

**Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz**  
Hauptgeschäftsführer

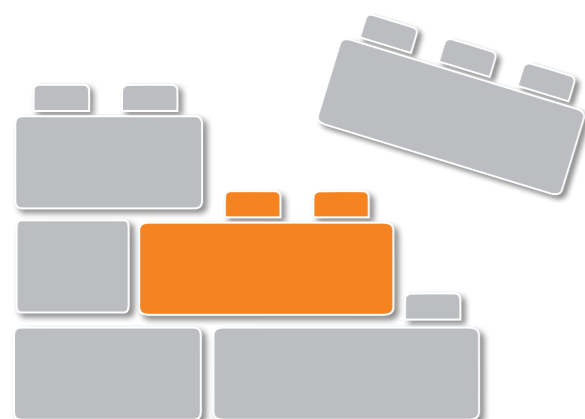
<b>1</b>	<b>Führungskräfte in der Dienstleistungsbranche – Gestalter der Arbeit</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Beispiel Pflegebranche: Beschäftigte mit Herz und Hand</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Gesundes Arbeiten in der Dienstleistung bedeutet: Belastungen geschickt steuern</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Damit Ihre Mitarbeiter gesund, empathisch und engagiert bleiben</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>Gesund führen – sich selbst und andere</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>Gesunder Umgang mit emotionalen Belastungen und Stress</b>	<b>17</b>
<b>4.3</b>	<b>Körperliche Gesundheit: Fördern Sie Mischttätigkeit</b>	<b>19</b>
<b>4.4</b>	<b>Das Arbeitsteam als Gesundheitsfaktor</b>	<b>22</b>
<b>4.5</b>	<b>Vielfalt im Team als Stärke</b>	<b>24</b>
<b>4.6</b>	<b>Familie und Beruf</b>	<b>26</b>
<b>4.7</b>	<b>Schichtarbeit geschickt und gesund gestalten</b>	<b>27</b>
<b>4.8</b>	<b>Lernen als Gesundheitsfaktor</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>Gesundheit in Gefahr? Wann ein Tätigkeits- oder Berufswechsel angezeigt ist</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Machen Sie Ihren Mitarbeitern Mut und zeigen Sie Wege zur Veränderung auf!</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>Zum Schluss</b>	<b>33</b>



### Übersicht KURZ-CHECKS

<b>1</b>	<b>Kritische Belastungen, die im Dienstleistungsgewerbe besonders relevant sind</b> (Morschhäuser, 1999)	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>zum Thema »Arbeitsplätze gestalten«</b> (Harlfinger et al., 2009)	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>zum Thema »Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren«</b> (Harlfinger et al., 2009)	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>zum Thema »Gesundheit in Gefahr? Wann ein Tätigkeits- oder Berufswechsel angezeigt ist.«</b>	<b>30</b>

# 1 Führungskraft in der Dienstleistungsbranche – Gestalter der Arbeit



- Laufbahn gestalten
- Gesundheit stärken
- Tätigkeits-/Berufswechsel unterstützen
- Lernen im Job fördern
- Frühwarnzeichen erkennen

## Die Führungskraft als Gestalter für gesundes Arbeiten bis zur Rente

Die Dienstleistungsbranche ist eine der vielfältigsten Branchen überhaupt. Keine Reinigung, keine Schule, kein Einzelhandel, keine Bank und kein Krankenhaus würde ohne Dienstleister funktionieren. Sie beschäftigen sich vermutlich täglich mit der Frage, wie Sie Ihre Mitarbeiter geschickt und effizient einsetzen können. Es geht in Ihrer Branche darum auf die Bedürfnisse der Menschen einzugehen und für den Menschen zu arbeiten. Sie erleben, dass der Arbeitsalltag Ihre Beschäftigten fordert:

- Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck
- Emotional fordernde Tätigkeiten
- Körperlich anstrengende Arbeit
- Schichtarbeit

Untersuchungen der Rententräger zeigen: Nicht alle Beschäftigten in der Dienstleistungsbranche können ihren Beruf bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben. Das wollen wir ändern! In dieser Broschüre zeigen wir Ihnen deshalb, was Sie als Führungskraft tun können, damit Ihre Mitarbeiter lange gesund und arbeitsfähig bleiben. Sie selbst profitieren davon. Beschäftigte, die über viele

Jahre hinweg leistungsfähig und gesund bleiben, sind ein klarer Vorteil für alle Beteiligten:

- Sie sind engagiert bei der Arbeit
- Übernehmen Eigenverantwortung
- Lassen sich auf neue Anforderungen ein
- Bringen gute Arbeitsergebnisse und somit glückliche Kunden
- Führen zu einem niedrigeren Krankenstand
- Führen zu einer guten Stimmung und gegenseitiger Unterstützung im Team

Natürlich sollte jeder selbst darauf achten, seinen Körper und seine Kräfte im Berufsalltag nicht zu verschleiben. Sie als Führungskraft haben jedoch den Überblick und die Mitarbeiterverantwortung. Sie kennen die Anforderungen der Branche ebenso wie die konkreten Belastungen und Möglichkeiten in Ihrem Betrieb. Sie haben ein Gefühl für die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter. Sie sollten ein Auge auf die Gesundheit und das Wohlbefinden Ihrer Beschäftigten haben und sie dabei unterstützen, gesund und leistungsfähig zu bleiben.

# 2 Beispiel Pflegebranche: Beschäftigte mit Herz und Hand



Fast zwei Millionen Beschäftigte arbeiten derzeit in den Gesundheitsberufen. Über ein Drittel mehr als noch vor 20 Jahren. Ein Großteil der Beschäftigten ist in pflegerischen Berufen tätig. Der Arbeitsalltag der Pflegenden hat sich dabei in den letzten Jahren extrem verändert. Auf der einen Seite gibt es viele technische Hilfsmittel, die so manche körperliche Arbeit erleichtern. Auf der anderen Seite sind Zeitdruck, Leistungsvorgaben und die Pflicht zur Dokumentation derart angestiegen, dass sich viele Beschäftigte dadurch sehr belastet fühlen.

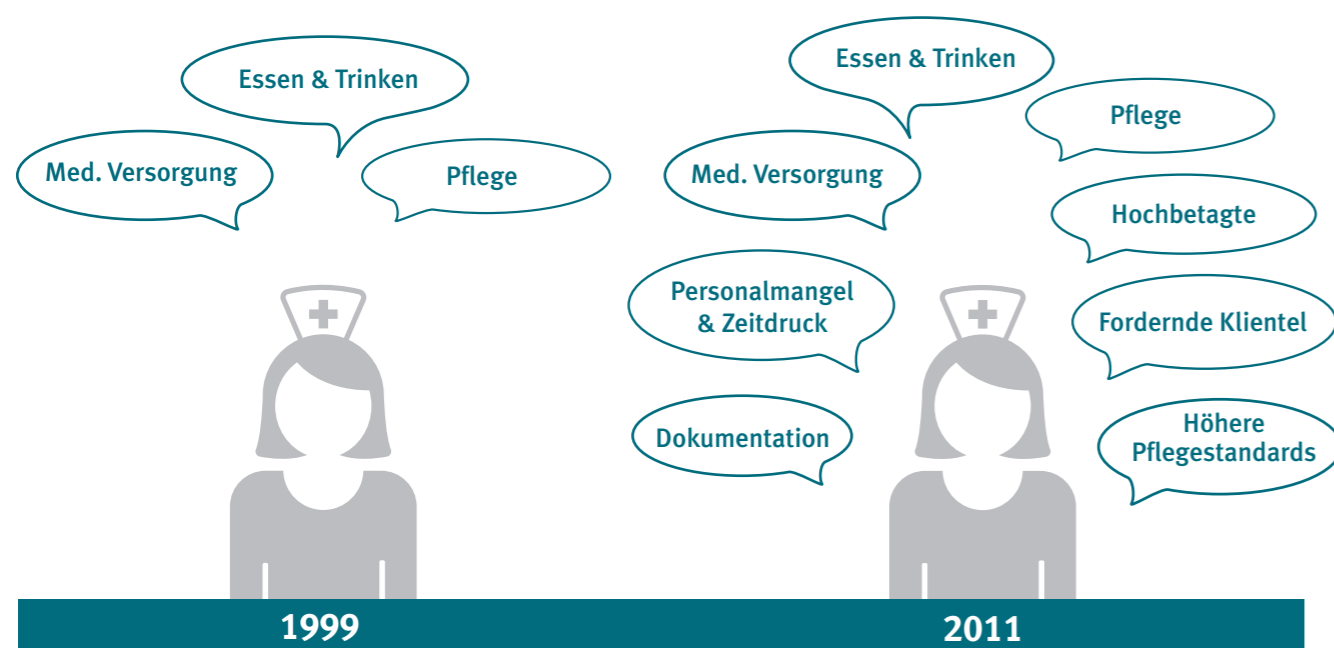
Im Vorfeld dieser Broschüre wurde am Beispiel der Pflegebranche untersucht, welche Belastungen sich auf Dauer negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken

können. Ebenso wurden die Faktoren herausgearbeitet, die eine gesunde berufliche Laufbahn möglich machen.

Dazu sprachen die Wissenschaftlerinnen auch ganz direkt mit den Pflegenden über ihre Arbeitssituation. Auch ältere Beschäftigte kamen zu Wort und erklärten, wie es ihnen gelingt, gesund und leistungsfähig zu bleiben. Zusätzlich bezog die Studie Experten aus den Bereichen Arbeitsmedizin, Unfallversicherung und Gesundheitsbehörde ein und sammelte Fachwissen: Was macht eine gesunde Laufbahnplanung aus? Welche Unterstützung gibt es und wie können Beschäftigte diese effektiv für sich nutzen? Antworten zu diese Fragen erhalten Sie im weiteren Verlauf der vorliegenden Broschüre.

Anforderungen im Pflegeberuf. Gestern und heute (IAB, 2012)*	1999	2011
Beschäftigte insgesamt	Ca. 1,6 Mio	Ca. 2,0 Mio
Jünger als 25 Jahre	10,7%	8,1%
Älter als 50 Jahre	13,5%	25,3%
Mit abgeschlossener Ausbildung	78,6%	71,4%
Quereinsteiger	21,4%	28,6%
Frauen	84,4%	84,1%
Männer	15,6%	15,9%

(\* aktuellste, verfügbare Zahlen)



### Anforderungen im Pflegeberuf: Gestern und heute

Während 1999 Pflegenden vor allem pflegende und versorgende Tätigkeiten ohne Zeitdruck ausführen, ist heutzutage der Zeitdruck groß. Neben einer größeren Aufgabenvielfalt (Dokumentation etc.) und einem zurecht gestiegenen Anspruch der Gepflegten an die Qualität der Versorgung (Pflegestandards) führt auch die Veränderung der Patientenprofile zu mehr Belastungen. Heutzutage sind sehr viel mehr Hochbetagte zu versorgen. Viele von ihnen haben eine große Anzahl von Erkrankungen (Multimorbidität). Manche Belastungen in den Pflegeberufen wurden in den letzten Jahren jedoch auch merklich reduziert. Beispielsweise gibt es viele technische

Hilfsmittel, die das Heben, Wenden und Versorgen der Bewohner/Klienten erleichtern. Die emotionalen Belastungsfaktoren, wie der ständige Zeitdruck und die stets größer werdende Pflicht zur Dokumentation, bedeuten jedoch einen Anstieg der mentalen Anforderungen.

Der demografische Wandel zeigt sich deutlich: Von 1999 bis 2011 hat sich der Anteil der über 50-Jährigen in den Pflege- und Gesundheitsberufen von 14 auf 25,3 Prozent erhöht. In allen jüngeren Altersgruppen war dagegen ein prozentualer Rückgang zu verzeichnen.

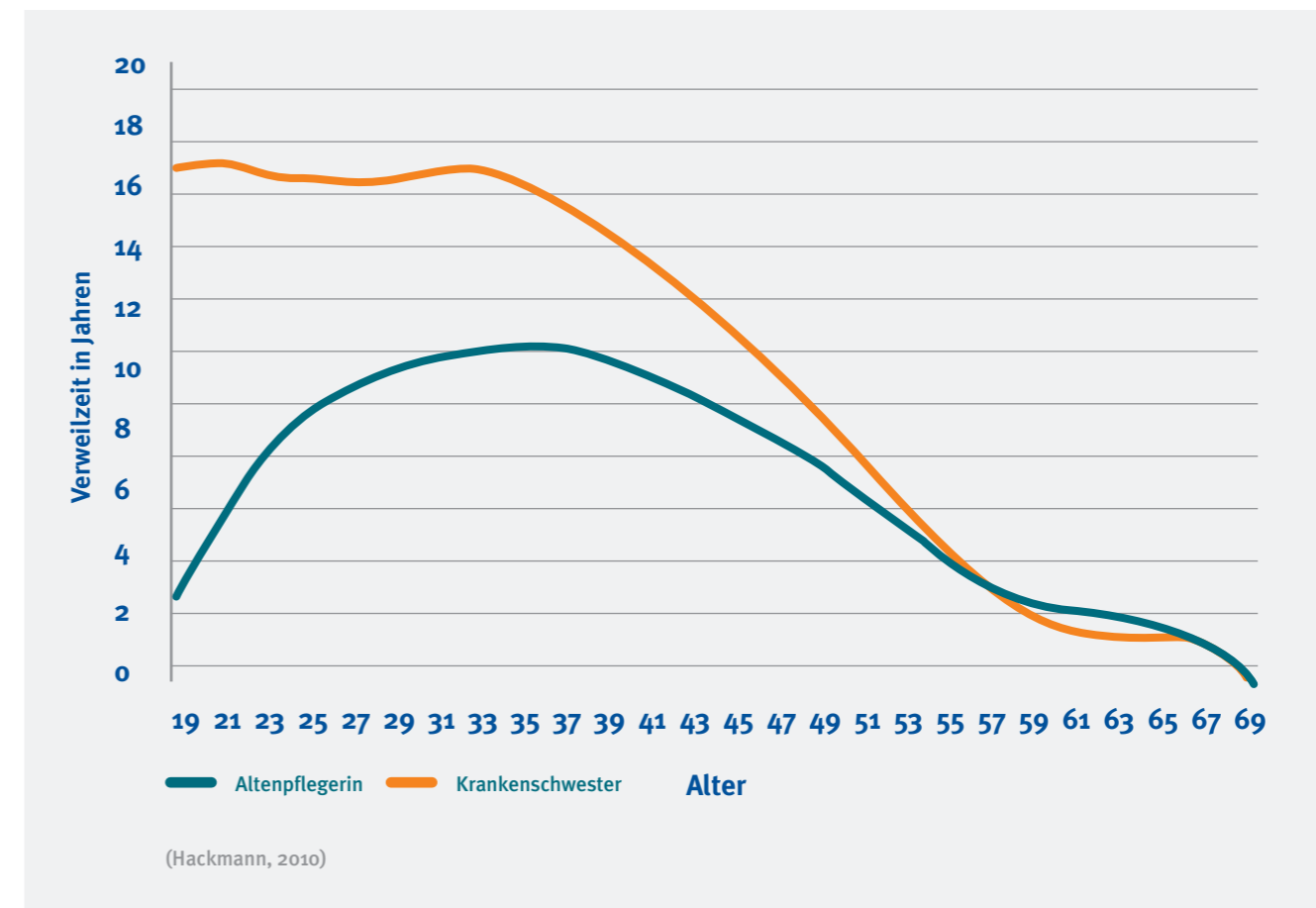
(IAB, 2012) (aktuellste, verfügbare Zahlen)

### Gesundheitsberufe: Höchste Anforderung für Körper und Geist

Wer im Pflegeberuf oder einem anderen Gesundheitsberuf arbeitet, muss sowohl körperlich als auch emotional sehr belastbar und fit sein. Manche Ausbilder berichten, dass sie bei neuen Bewerbern auf die Schulnote in Sport schauen – denn sie wissen: wer nicht sportlich ist, hält den straffen Tag und die körperlichen Anstrengungen

dieser Arbeit nicht durch. Dazu kommt, dass der Pflegeberuf Schichtarbeit mit sich bringt.

Viele Berufsanfänger steigen direkt nach der Ausbildung wieder aus dem Beruf aus. Sie merken, dass sie den Anforderungen nicht gewachsen sind, wie die Grafik zeigt:



Die Grafik zeigt: Gerade jüngere Altenpflegerinnen verweilen oft nur ca. drei Jahre im Beruf. Die Jobabbruchsrate bei den Berufseinsteigern ist sehr hoch. Die Verweildauer im Beruf steigt dann im Alter von 36 auf ca.

11 Jahre an. Im höheren Alter ab 50 Jahre nimmt die Verweildauer wieder ab. Im Durchschnitt bleiben Altenpflegerinnen 8,4 Jahre im Beruf. Während Krankenschwestern im Schnitt 13,7 Jahre in ihrem Beruf verbleiben.

### Die persönliche Eignung ist für die Arbeit in der Pflege enorm wichtig

Wer sich nicht eignet, steigt sehr schnell wieder aus. Wer jedoch den passenden Beruf gewählt hat, verbleibt im Schnitt sehr lange und hat offensichtlich einen persönlichen Traumberuf ergriffen. In der Studie »Neue Wege bis 67 - In der Dienstleistung bis zur Rente« waren die älteren Befragten sogar im Schnitt seit 18 Jahre im Beruf. Bereits bei der Personalauswahl sollte, speziell in der

Pflege, auch die menschliche Eignung der Bewerber für die zu besetzende Stelle in den Blick genommen werden. Zum anderen bedeutet das: Menschen, die sich für den Pflegeberuf entscheiden, empfinden dieses Arbeitsfeld als interessant. Für sie sind das Wissen über gesundes Arbeiten ebenso wie eine gute Laufbahngestaltung existenziell für die lange Arbeitsfähigkeit im Beruf.



#### PFLEGEDIENSTLEITERIN, (57 Jahre)

»Ich gucke mir, wenn es Schüler sind, die Zeugnisse an und gucke wie sie in Sport sind. Ich bin damit immer ganz gut gefahren. Jemand, der total unsportlich ist, der ist auch nicht geeignet für den Altenpflegeberuf. Man muss zum einen Kraft aufwenden können. Und wenn man kein Interesse hat an Sport, dann fehlt auch der Ausgleich.«

## Gesundes Arbeiten in der Dienstleistung 3 bedeutet: Belastungen geschickt steuern



### WOHNBEREICHSLIMITER, (26 Jahre)

»Ich habe sehr viele ältere Mitarbeiter, die meine Mütter sein könnten. Der Anfang war daher auch sehr kompliziert. Es ist für mich auch eine psychische Belastung, wenn die Mitarbeiter große Probleme haben. Die Probleme nehme ich mit nach Hause. Mich beschäftigt das auch. Für die Führungskräfte ist es auch nicht ohne, die Mitarbeiter, die in der Pflege arbeiten, zu führen. (...) Man hat als Führungskraft selber kein Ventil, außer natürlich im Privaten. Dann können es die Freunde aber nachher nicht mehr hören, wenn man es schon mehrmals erzählt hat.«



### STELLVERTRETENDE WOHNBEREICHSLIMITERIN, (29 Jahre)

»Ich habe auch schon Mitarbeitern, die sich so schlecht fühlten, frei gegeben am nächsten Tag.«

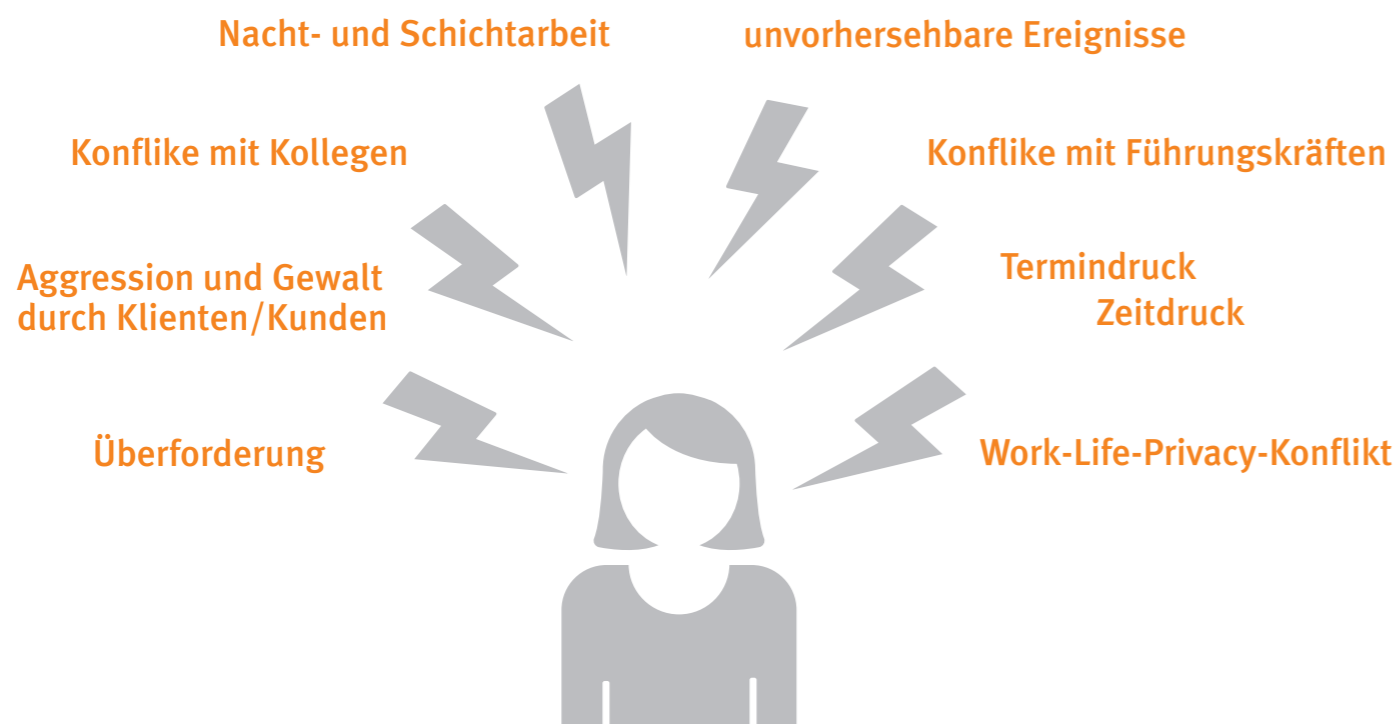


Abbildung: Was Pflegende im Berufsalltag als besonders störend empfinden!



**TIPP:** Wenn Sie sich einen genauen Überblick über die Belastungen an bestimmten Arbeitsplätzen verschaffen möchten, sollten Sie eine fundierte Gefährdungsanalyse durchführen. Ihre Sicherheitsfachkraft und Ihr Betriebsarzt können Ihnen dabei behilflich sein. Im Anhang finden Sie Hinweise auf geeignete Ansprechpartner.

Auch, wenn die Dienstleistungsbranche den Beschäftigten viel abfordert, so lieben doch viele ihren Beruf. Sie mögen gerade die Vielfalt der Tätigkeiten und den Kontakt mit Menschen. Damit die körperlichen und geistigen Anforderungen nicht zur Überlastung führen, ist eine gute Arbeitsorganisation gefragt.

### Belastungen sind normal

Belastungen am Arbeitsplatz sind normal. Jeder Beruf hat seine spezifischen Anforderungen, die man oft auch als anstrengend wahrnimmt. Im Idealfall überschreiten sie jedoch keine kritische Grenze. Wenn es gut läuft, erholt man sich während der Ruhezeiten von den körperlichen und geistigen Anstrengungen des Arbeitstags. Auch gehen Menschen mit Belastungen unterschiedlich um. Wer ein gutes Selbstwertgefühl hat, nimmt Kritik vom Kunden nicht mit nach Hause. Wer für seine Tätigkeit sehr gut ausgebildet ist, wird vermutlich weniger Stress empfinden als eine Person, die eine Tätigkeit

ohne Vorbildung ausübt. Wer sich selbst gut organisieren kann, gerät seltener unter Zeitdruck.

### Ab wann beeinträchtigen Belastungen die Gesundheit?

Allgemein kann man sagen: Dauerhaft hohe und einseitige Belastungen führen zu hohen Beanspruchungen und können langfristig die Gesundheit beeinträchtigen. Das bedeutet auch: Wer einseitige Belastungen vermeidet, schützt seine Gesundheit.

Dies kann auf der täglichen Ebene geschehen: Wer nach einem körperlich anstrengenden Arbeitstag aktiv für körperliche Regeneration sorgt, stärkt seine Gesundheit. Auch langfristig können Sie etwas tun: Wer beispielsweise offen bleibt für neue Tätigkeiten, berufliche Weiterentwicklungen oder Veränderungen, vermeidet einseitige Belastungen und schützt so dauerhaft seine Gesundheit. Viele Unternehmen unterstützen diese Art der gesunden Flexibilität, indem sie Modelle der Job-Rotation einführen.

### Überblick über die häufigsten Belastungen im Dienstleistungssektor:

Körperliche Belastungen	Mentale Belastungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Häufig stehende Tätigkeiten</li> <li>Heben und Tragen schwerer Lasten</li> <li>Arbeit in Wechselschichten und an Sams-, Sonn- und Feiertagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multitasking</li> <li>Termin- und Leistungsdruck</li> <li>Ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge/Monotonie</li> <li>Häufige Arbeitsunterbrechungen</li> <li>Sehr schnell arbeiten müssen</li> </ul>





## Welche Belastungen kommen bei Ihren Beschäftigten vor?

Die Tabelle gibt Ihnen einen Überblick über die fünf wichtigen Belastungsbereiche, die typischerweise in der Dienstleistung relevant sind. Gehen Sie einfach in Gedanken für einen bestimmten Arbeitsplatz die fünf Bereiche durch und fragen Sie sich:

- Welche Belastungen wirken bei dieser Tätigkeit auf den Beschäftigten?
- Welchen Belastungen ist er oft oder immer ausgesetzt?

- Welchen manchmal und welchen selten?
- Gibt es Möglichkeiten, die kritischen Belastungen zu reduzieren?

Das Ergebnis dieses Kurz-Checks ist eine gute Grundlage für die nächsten Mitarbeitergespräche. Denn Sie können mögliche Belastungsbereiche direkt ansprechen und überprüfen, ob sich Ihr Mitarbeiter von dieser Belastung stark beansprucht fühlt oder gut damit zurechtkommt.



### KURZ-CHECK 1: Kritische Belastungen, die im Dienstleistungsgewerbe besonders relevant sind (Morschhäuser, 1999)

Belastungen	Beispiele aus dem Arbeitsalltag	Welche Belastungen wirken am Arbeitsplatz?
körperlich anstrengende Arbeiten	schweres Heben und Tragen, Zwangshaltungen, einseitige belastende Tätigkeiten	
Arbeitsumgebungsbelastungen	Schlechtes Raumklima, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse	
hohe/starre Leistungsvorgaben	Terminvorgaben, Zeitdruck, Multitasking	
Schicht- und Nachtarbeit	Arbeitsrhythmus gegen die »innere Uhr«, soziale Beeinträchtigungen	
hohe mentale Belastungen	Daueraufmerksamkeit, Zeitdruck, hohe Verantwortung, häufige Unterbrechungen, Konflikte bei der Zusammenarbeit mit Kunden, Kollegen, Vorgesetzten, Kontrollieren von Gefühlen	

Wenn Sie sich einen genauen Überblick über die Belastungen an bestimmten Arbeitsplätzen verschaffen möchten, sollten Sie eine fundierte Arbeitsplatzanalyse durch-

führen. Ihr Betriebsarzt und ihre Sicherheitsfachkraft können Ihnen dabei behilflich sein. Im Anhang finden Sie Hinweise auf geeignete Ansprechpartner.

### Die Führungskraft: Regulator des Belastungspegels

Als Führungskraft haben Sie den besten Überblick über die Aufgaben und damit auch über die Belastungen, die in Ihrem Arbeitsbereich auftreten. Damit haben Sie die Steuer in der Hand: Sie können am besten dafür sorgen, dass ein Mitarbeiter nicht immer die gleichen Tätigkeiten

ausübt und stets den gleichen Belastungen ausgesetzt ist. Je besser Sie die Belastungen kennen, desto besser können Sie diese gestalten und in Ihrem Team einen gesunden Umgang mit den Anforderungen fördern.



#### PFLEGEDIENSTLEITERIN, (54 Jahre)

»Man versucht schon das Arbeitsumfeld attraktiv zu gestalten. Eine große Rolle spielt, wenn man sich im Team wohl fühlt, weil der Zusammenhalt unter den Kollegen da ist. Weil man auch mal was privat zusammen unternehmen kann. Wenn man im Berufsalltag ein Problem hat und Kollegen und auch die Leitungsebene ansprechen kann und weiß, man ist da dann auch gut aufgehoben. Dann gibt es eher das Gefühl, das mache ich gerne und das kompensiert das eine oder andere an negativen Erlebnissen und Gefühlen.«

Die folgenden Kurz-Checks zeigen Ihnen, welche Punkte einen gesunden Arbeitsplatz und eine geschickte Arbeitsplatzorganisation ausmachen. Wo stehen Sie?



### KURZ-CHECK 2: »Arbeitsplätze gestalten« (Harlfinger et al., 2009)

	Bereits umgesetzt	Zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	Nicht umgesetzt
Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe sind so gestaltet, dass sie auch von älteren Mitarbeitern bis zum Rentenalter ausgeübt werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe werden die Mitarbeiter miteinbezogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Beschäftigten haben die Möglichkeit, z. B. an ihrem Arbeitsplatz die Beleuchtungsstärke bei Bedarf zu erhöhen (durch zuschaltbare Lampen etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Betrieb sind Räumlichkeiten eingerichtet, in denen Kollegen miteinander oder Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern ohne hohen Umgebungslärm Gespräche führen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Mitarbeiter haben die Möglichkeit, bei Bedarf auf Hilfsmittel (z. B. Trage- und Hebehilfen) zurückzugreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Gesund führen – 4.1 sich selbst und andere



### KURZ-CHECK 3: »Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren« (Harlfinger et al., 2009)

	Bereits umgesetzt	Zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	Nicht umgesetzt
In meinem Betrieb besteht die Möglichkeit, in verschiedenen Arbeitszeitmodellen zu arbeiten.	○	○	○	○
Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit der jeweiligen Lebenssituation anpassen (Kindererziehung, Weiterbildung, Pflege der Angehörigen etc.).	○	○	○	○
Bei der Schichtgestaltung wird das Lebensalter meiner Mitarbeiter berücksichtigt.	○	○	○	○
Es besteht die Möglichkeit eines regelmäßigen Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsels.	○	○	○	○
Bei Planungs- und Entscheidungsprozessen werden meine Mitarbeiter einbezogen.	○	○	○	○

## 4 Damit Ihre Mitarbeiter gesund, empathisch und engagiert bleiben

Als Führungskraft können Sie sehr viel für eine gute Arbeitsatmosphäre in Ihrem Team tun: Sie ...

- können Belastungen aktiv reduzieren.
- wirken als Vorbild. Eine Führungskraft, die Wert auf Kollegialität und regelmäßige Pausen legt, motiviert ihr Team, dies auch zu tun.
- können in Teambesprechungen gesundheitsrelevante Inhalte vermitteln.
- können das Thema Gesundheit im Mitarbeitergespräch aufgreifen.
- können aktiv auf die gesundheitsrelevanten Angebote im Betrieb hinweisen.
- können Mitarbeiter unterstützen, wenn ein Tätigkeits- oder Berufswechsel nötig ist.
- können Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung motivieren und wertschätzen.



**TIPP:** Der Betriebsarzt, die Akteure im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und im Betrieblichen Eingliederungsmanagement unterstützen Sie.

### Das gesunde Unternehmen sorgt für:

- **Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung:** Freiwillige Vorsorgeuntersuchungen, Vorsorgeaktionen (z. B. Darmkrebs-Früherkennung), Impfaktionen, Angebote zur Gesundheitsthemen wie z. B. Ernährung, Tabakentwöhnung
- **Sportaktivitäten:** Zuschüsse zu Sportkursen, Betriebssport, Bewegungspausen, Rückenschule am Arbeitsplatz
- **Gesunde Ernährung:** Gesunde Mahlzeiten in der Kantine, Bereitstellung von Wasser und Obst
- **Gute Arbeitsplatzgestaltung:** Ergonomische Arbeitsplätze, Pausen- und Sozialräume
- **Gesunde Arbeitsorganisation:** Arbeitsplatzwechsel, Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen
- **Gesundheitsförderliche Arbeitszeitgestaltung:** z. B. flexible Arbeitszeiten
- **Schulungen:** gesunde Hebe-Trage-Techniken, Stressbewältigung, Führungskräftetraining
- **Strategische Gesundheitsförderung:** Betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Gefährdungsanalyse etc.

Wie wirkt sich Ihr Führungsverhalten auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter aus? Viele Vorgesetzte schätzen ihren Einfluss eher gering ein.

Studien zeigen jedoch: Wie zufrieden Ihre Mitarbeiter mit ihrer Arbeit sind und ob sie ihren Tag energetisch oder erschöpft bewältigen, hat sehr viel mit dem Verhalten der Führungskraft zu tun.

Die wichtigsten Eckpunkte gesundheitsförderlicher Führung sind:

- Handlungsspielräume und Autonomie im Rahmen von Aufgaben und Tätigkeiten
- Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte
- Ausgewogenheit zwischen Engagement und Anerkennung



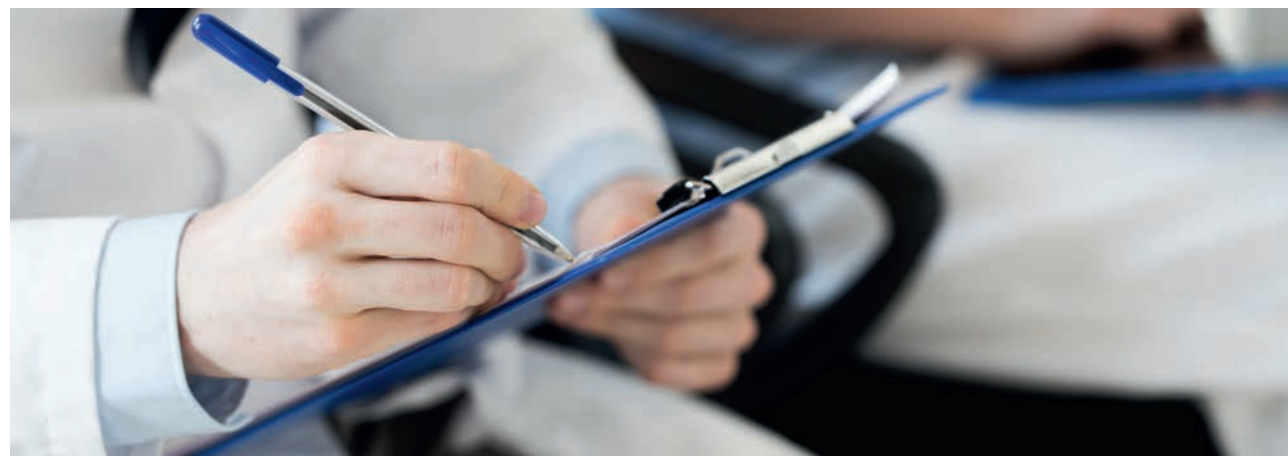
### Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen

Vermutlich finden Sie es durchaus sinnvoll, dass eine Führungskraft sich um eine gesunde Arbeitsatmosphäre kümmert. Aber vielleicht fragen Sie sich auch: Wie soll ich dies – zusätzlich zu meinen anderen Aufgaben – auch noch bewältigen?

Eine Tatsache ist: Wenn Sie sich selbst sehr und dauerhaft gestresst fühlen, wird es schwierig, in Ihrem Team eine gesunde Atmosphäre zu schaffen. Schlicht, weil zu viel Stress immer zu einem verengten Blickwinkel führt. Gestresste sind ausschließlich auf Probleme fokussiert. Für Gelassenheit und Umsicht ist dann wenig Platz.

Deshalb ist die Grundlage für gesunde Führung eine gute Selbstführung. Nur, wer dafür sorgt, dass er selbst nicht unter Dauerstress steht und eine gewisse Gelassenheit pflegt, kann die Belange seiner Beschäftigten im Blick behalten und gesundheitsförderlich führen. Dann kann es sogar gut sein, dass Sie diese Aufgabe nicht als zusätzliche Belastung, sondern als Gewinn empfinden. Weil sich Ihre Beziehung zu Ihren Team-Mitgliedern verbessert, weil die Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und sich entwickeln und weil Sie selbst sich stärker fühlen, wenn es in Ihrem Team rund läuft.





### CHECKLISTE: Wie gesund führen Sie sich selbst? (Vincent-Höper, 2013)

(Bitte kreuzen Sie an, was auf Sie zutrifft)

#### 1. Auf die Gesundheit achten

- Ich merke sofort, wenn mit mir etwas nicht stimmt.
- Ich achte bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.

#### 2. Gesundheit wichtig nehmen

- Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen.
- Ich bin nicht bereit, wegen der Arbeit meine Gesundheit zu riskieren.

#### 3. Möglichkeiten kennen und handeln

- Ich weiß, wie ich übermäßiger Belastung vorbeugen kann.
- Wenn ich Stress bei der Arbeit habe, weiß ich, was ich dagegen tun kann.
- Ich versuche, meine Belastungen zu reduzieren, indem ich die eigene Arbeitsweise optimiere – zum Beispiel Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplan erstellen – oder auch mal Aufträge/Projekte ablehne, wenn meine Grenzen erreicht sind.
- Ich informiere mich regelmäßig über Sicherheitsvorschriften und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und halte diese ein beziehungsweise nehme daran teil.

Wenn Sie einzelnen Aussagen nur zögerlich oder eingeschränkt zustimmen, dann sollten Sie dort ansetzen, um Ihre gesunde Selbstführung zu verbessern.

### Wie gesundheitsförderlich ist Ihr Führungsstil?

Die Fragen, die Sie in der nachfolgenden Checkliste mit einem klaren »Trifft zu« abhaken können, sind Ihre Pluspunkte in gesunder Führung. Sie stärken sich und Ihr Team noch mehr, wenn Sie in Zukunft auch die Punkte beherzigen, die Sie im Moment vielleicht noch nicht oder nicht immer umsetzen.



### CHECKLISTE: Wie gesundheitsförderlich ist Ihr Führungsstil? (Gregersen et al., 2013)

Stichwort	Erläuterung	Trifft zu	Trifft nicht zu
Information	Ich informiere ausreichend und stelle stets alle zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung	Ich bin ansprechbar für Probleme und unterstütze meine Mitarbeiter im Arbeitsprozess, wenn sie Schwierigkeiten haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlungsspielraum	Ich lasse meine Mitarbeiter selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten, und übertrage ihnen weitgehend die Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexität	Ich übertrage meinen Mitarbeitern Aufgaben, die den Einsatz von vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern und durch die sich die Mitarbeiter weiterentwickeln können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partizipation	Ich beteilige meine Mitarbeiter an der Gestaltung von Veränderungen sowie an Entscheidungen, die ihre Arbeit oder Arbeitsplatzumgebung betreffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollenklarheit	Ich erläutere Hintergründe von Entscheidungen und die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar und verdeutliche den Sinn bestimmter Aufgaben. Ich Sorge für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, stelle sicher, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben verstanden haben. Ich formuliere Aufgabenanforderungen und Erwartungen an meine Mitarbeiter klar und deutlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung	Ich würdige besonderes Engagement durch Lob und Anerkennung. Ich gebe regelmäßig Rückmeldung und lasse meine Mitarbeiter wissen, wie gut sie ihre Arbeit machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktlösung	Ich spreche Konflikte an, suche mit den Beteiligten nach Lösungen und führe Lösungen herbei, die die verschiedenen Interessen berücksichtigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperation	Ich ermutige die Mitarbeiter, sich gegenseitig zu unterstützen, Probleme gemeinsam zu lösen und ihr Wissen untereinander auszutauschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriereunterstützung	Ich fördere das berufliche Vorankommen meiner Mitarbeiter und berate sie, wie sie ihre beruflichen Ziele erreichen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fairness	Ich gehe offen und ehrlich mit meinen Mitarbeitern um und halte mich an Absprachen und Vereinbarungen. Ich achte darauf, dass die Aufgaben der Mitarbeiter gerecht verteilt sind und alle gleichbehandelt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fürsorge	Ich erkundige mich nach dem Wohlergehen meiner Mitarbeiter, ermutige sie eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden. Ich spreche auch einzelne Mitarbeiter an, wenn ich den Eindruck habe, dass sie überlastet sind, und achte darauf, dass Mitarbeiter zu Hause bleiben, wenn sie krank sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Gesunder Umgang mit emotionalen Belastungen und Stress 4.2



### Habe ich das Zeug zur Führungskraft?

Gute Mitarbeiterführung kann man lernen. Und ganz ehrlich: Man muss es sogar lernen. Denn den allerwenigsten ist Personalführung in die Wiege gelegt. Vor allem wenn

ein Mitarbeiter aus dem Team zur Führungskraft aufsteigt, kann das zu inneren und äußeren Rollenkonflikten führen.

Wer mit Menschen arbeitet, ist auch mit negativen Gefühlen konfrontiert. Man erlebt wütende Kunden, enttäuschte oder auch leidende Klienten. Dazu kommt der Zeitdruck, der überall und ständig zunimmt und das Gefühl zerstört, seine Arbeit gut zu machen. Viele Beschäftigte in den Dienstleistungsberufen müssen ihre

Laufbahn frühzeitig beenden, weil sie den konstanten Stresspegel und die emotionale Belastung nicht mehr aushalten. Das muss nicht so sein! Es gehört zu den Führungsaufgaben, Mitarbeiter im Umgang mit diesen Herausforderungen zu unterstützen, zu stärken und den Stresspegel aktiv zu senken.

#### Für den gesünderen Umgang mit emotionalen Belastungen

- **Klarheit:** Wer mit Menschen arbeitet, ist häufig mit unrealistischen Erwartungen der Klienten oder Kunden konfrontiert. Umso wichtiger, dass Beschäftigte klar wissen: Das können wir leisten – und dies nicht. Wer bereits zu Beginn der Begegnung mit dem Kunden (freundlich) Klarheit schafft, vermeidet Ärger.
- **Unterstützung:** Der Austausch mit Kollegen ist eine große Kraftquelle. Vorausgesetzt, die Atmosphäre im Team ist wertschätzend und unterstützend. Dafür braucht ein Team einen Raum, Zeit – und manchmal auch externe Unterstützung. Teamsupervision, kollegiale Beratung und externe Unterstützungsmöglichkeiten können die Beschäftigten sehr stärken.
- **Qualifizierung:** Wer weiß, wie die Person gegenüber tickt und sich gut abgrenzen kann – ohne die Empathie abzustreifen – hat einen großen Vorteil. Diese Fähigkeiten kann man erlernen. Weiterbildungen in diesem Bereich sollten allen Beschäftigten zur Verfügung stehen.

#### Den Stresspegel dauerhaft senken

- **Arbeitsabläufe:** Unterbrechungen, ungeklärte Zuständigkeiten und Unsicherheit erhöhen den Stresspegel. Sorgen Sie deshalb dafür, dass Ihre Mitarbeiter Zeitfenster haben, in denen sie ungestört eine Aufgabe bearbeiten können. Sorgen Sie für klare Zuständigkeiten bzw. für ein klares und zugängliches Hilfesystem. So dass alle wissen, an wen sie sich bei Problemen oder Unsicherheiten wenden können.
- **Arbeitsüberlastung:** Häufig bleibt die Arbeit an denen hängen, die sie besonders gut erledigen. Das führt jedoch z. B. bei der Person, die immer mehr Dokumentationsaufgaben übertragen bekommt, unweigerlich zu Stress. Eine faire Aufgabenverteilung kann hierbei Abhilfe schaffen!
- **Als Team gegen den Stress:** Suchen Sie auch Lösungen im gesamten Team. Eine Mitarbeiterbesprechung mit der Frage: »Wie vermeiden wir Zeitdruck?« kann sehr interessante und pragmatische Ideen hervorbringen.
- **Persönlicher Umgang mit Stress:** Nicht jedem ist es von Natur ausgehen, mit Stress geschickt umzugehen. Gesundheitstage, an denen Mitarbeiter verschiedene Möglichkeiten zur Stressprävention (Autogenes Training, Yoga, Zeitmanagement etc.) ausprobieren können, geben gute Impulse.



#### Welche Führungsstärken haben Sie? Und welche sollten Sie ausbauen oder eine Schulung belegen?

<b>Abgrenzen</b>	»Ich kann gut ertragen, dass jemand sauer auf mich ist oder mich nicht mag.«
<b>Delegieren</b>	»Ich weiß genau, welche Aufgaben zu meiner Position gehören. Und ich kann alles andere gut abgeben.«
<b>Zuhören</b>	»Ich kann gut zuhören. Ohne sofort Bitten nachzugeben oder Versprechungen zu machen.«
<b>Vertrauen</b>	»Ich kann gut darauf vertrauen, dass andere ihre Arbeit gut machen.«
<b>Fordern</b>	»Ich kann gut sagen, was ich möchte – und notfalls auch vehement einfordern.«
<b>Konflikte</b>	»Ich habe keine Angst vor Konflikten. Meist bringen Sie Interessantes zu Tage.«
<b>Menschenkenntnis</b>	»Ich kann mich auf viele verschiedene Menschen einstellen und das Gute in ihrem Wesen und ihren Beweggründen sehen.«
<b>Fragen</b>	»Ich kann um Hilfe suchen, wenn ich nicht weiter weiß. Das empfinde ich nicht als Autoritätsverlust.«

## Körperliche Gesundheit: 4.3

### Fördern Sie Mischttätigkeit



#### PAUSEN: Unterschätzter Gesundheitsfaktor

- Wer täglich mehrere kurze Pausen macht, ist abends weniger erschöpft. Pausen sollten bereits bei der Planung der Arbeitsabläufe mitgedacht und eingeplant werden.
- Als Führungskraft sollten Sie Pausen gewähren – und selbst als Vorbild auch Pausen nehmen.
- Pausenräume (gut erreichbar und ruhig) begünstigen eine gute Pausenkultur.
- Machen Sie echte Pausen – nicht noch eben kurz den Dienstplan besprechen, einen Konflikt klären etc.
- Vielleicht hilft es, wenn Sie im Team einen Leitspruch entwickeln. Zum Beispiel: »Wir sind uns gute Pausen wert.«
- Vermeiden Sie es unbedingt, dass Mitarbeiter ihre Pausen komplett am Anfang oder Ende ihrer Arbeitszeit nehmen. Arbeitspausen sollen nicht der Verkürzung von Arbeit, sondern der Erholung dienen.



## Leben Sie Wertschätzung

Jeder möchte, dass der Wert seiner Bemühungen anerkannt wird. Beschäftigte empfinden folgende Formen von Wertschätzung als besonders wichtig:

- Ehrliche und konkrete Wertschätzung zählt. Nicht jedes genuschelte, allgemeines »Danke« kommt als Wertschätzung an.
- Ein Lob sollte möglichst zeitnah an der betreffenden Situation gegeben werden.
- Wer auf Distanz führt, muss kreativ werden. Vielleicht rufen Sie Ihre Mitarbeiter, einfach an, um ein paar nette Worte zu wechseln. Oder Sie organisieren regelmäßige Teamsitzung für die Mitarbeiter im Außendienst, auf der auch wertschätzende Worte ihren Platz haben.
- Angemessene Entlohnung
- Die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln
- Persönliche Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte

Gerade die persönliche Wertschätzung kommt oft zu kurz. Sei es aus Eile oder Unachtsamkeit. Als Faustregel können Sie sich merken:



#### Turbo für wertschätzende Führung:

- Fragen Sie sich täglich: Habe ich heute schon gelobt?
- Fragen Sie sich immer mal wieder: »Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiter ihre Arbeit gut machen können?«



#### AUSZUBILDENDE ZUR EXAMINIERTEN ALTENPFLEGERIN IM 3. LEHRJAHR, (23 Jahre)

»Wir bekommen auch vom Geschäftsführer Lob und Anerkennung. Den sieht man zwar selten, aber dann kommt er auch auf einen zu und sagt ein paar nette Worte. Das tut gut. Die Anerkennung ist insgesamt aber weniger geworden. Das Einzige, wann man mal ein Lob bekommt, ist, wenn man für jemanden einspringt. Ich finde, das kann es auch nicht sein.«

»Gesundheit ist zwar nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts«, formulierte der Philosoph Arthur Schopenhauer schon vor über 150 Jahren. Und diese Weisheit stimmt auch heute noch. Jeder kennt Tage, an denen der Rücken zwickt oder Kopfschmerzen die Konzentration rauben. Nur, wer sich körperlich relativ wohl und fit fühlt, kann seine Arbeit gut und mit Freude ma-

chen. Wenn sich körperliche Probleme häufen, ist dies häufig ein Hinweis darauf, dass die Belastungen für den Beschäftigten schlicht zu hoch oder zu einseitig sind. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen dabei sehr deutlich: Auch ein Mensch mit guter Konstitution sollte aktiv auf seine körperliche Gesundheit achten, damit ihm seine Stärke erhalten bleibt.



#### Die Führungskraft kann dafür sorgen, ...

- dass technische Hilfsmittel zur Arbeitserleichterung konsequent und ohne Ausnahme genutzt werden.
- dass die Tätigkeiten möglichst abwechslungsreich gestaltet sind, damit wenig einseitige Belastung entsteht.
- dass Mitarbeiter den Raum und die Zeit für Pausen haben.
- dass jede Teamrunde mit einer 2-Minuten-Aktivpause beginnt (z. B. eine Dehnungsübung für den Nacken) oder auch mit einer Mini-Meditation (z. B. Gedankenreise).
- dass im Mitarbeitergespräch auch die körperliche Gesundheit bzw. körperliche Beschwerden Thema sind.
- dass Gesundheitskurse, wie z. B. Rückenschulen angeboten werden.
- dass die Führungskraft selbst als Vorbild auftritt, z. B., indem sie rückschonend arbeitet, auf Abwechslung in den Tätigkeiten achtet und regelmäßig Pausen macht.



#### PERSONALLEITER, (58 Jahre)

»Im Rahmen der Gesundheitsförderung unterstützen wir z. B. die Mitgliedschaft im Fitnessstudio. Wir haben derzeit ein Kontingent für 25 Personen, die wir unterstützen – wobei wir da Bereiche mit besonderen Belastungen auswählen. Zielgruppe sind hauptsächlich Frauen aus dem Bereich Pflege, aber auch aus der Physiotherapie und der Hauswirtschaft. Das erweitern wir im kommenden Jahr auf die Zahl von etwa 40 Plätzen. Nicht jeder macht von selbst Sport, deswegen unterstützen wir Fitnessangebote.«

## Empfehlung für Führungskräfte

Um eine höhere Teilnahme bei Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu erreichen, sollte eine örtliche Verankerung der Angebote im Unternehmen oder nahe dem Unternehmen gewährleistet sein. Des Weiteren ist es möglich, Beschäftigte z. B. in Form eines Vorschlagswesens oder durch Ideenwettbewerbe in die

Planung der Maßnahmen bzw. Angebote mit einzubeziehen. Dadurch kann ein bedürfnisorientiertes Angebot sichergestellt und die Teilnahme erhöht werden. Um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen, sollte eine offene Kommunikation der Angebote an alle Mitarbeiter sichergestellt werden.



## Mischtätigkeit: Abwechslungsreiche Tätigkeiten fördern Leistungskraft und Gesundheit

Studien zeigen: Beschäftigte, die Tätigkeiten ausführen, die unterschiedliche Fähigkeiten abfordern und als unterschiedlich belastend erlebt werden, profitieren von der gesunden Mischung.

Ein Beispiel aus der Pflege: In manchen Pflegeeinrichtungen haben Beschäftigte die Möglichkeit, einen Teil ihrer Arbeit nicht in pflegerischer Tätigkeit auszuführen. Sondern sie werden auch in der sozialen Betreuung der Patienten eingesetzt, begleiten sie zum Einkaufen oder machen mit ihnen einen Ausflug.

Diese Beschäftigten berichten von einer höheren Arbeitszufriedenheit als Beschäftigte in Einrichtungen,

in denen das Pflegepersonal ausschließlich pflegt und die soziale Betreuung von anderen Beschäftigten übernommen wird.

Außerdem ermöglicht Mischstätigkeit Mitarbeitern neue Fähigkeiten und Interessen zu entdecken. So kann der Ausflug ins Büro für eine Service-Kraft den Anstoß geben, sich im Thema »Organisation und Büro« weiterzubilden. Oder der Kontakt als Mentor für einen Lehrling bringt ans Licht, dass eine Bankangestellte ein gutes Händchen für die Ausbildung hat. Neue berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zeigen sich.



## Empfehlungen für Führungskräfte:

- Fehlbeanspruchung frühzeitig erkennen und reagieren**  
 Die Beratung bzw. Empfehlung zur Übernahme von Mischstätigkeiten sollte bereits dann stattfinden, wenn bestimmte Hinweise auf arbeitsbedingte Fehlbeanspruchungen zu erkennen sind und nicht erst dann, wenn sich Leistungs- bzw. gesundheitliche Einschränkungen manifestiert haben.
- Mischtätigkeiten anbieten**  
 Bieten Sie Ihren Mitarbeitern an, dass sie (z. B. die Hälfte ihrer Arbeitszeit) in andere Bereiche wechseln, oder andere Aufgaben übernehmen. Dadurch erhöhen Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter.
- Mitarbeiter motivieren**  
 Viele Mitarbeiter scheuen sich vor Veränderungen und haben Ängste. Wissen nicht ob Sie der neuen Herausforderung gewachsen sind. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter indem Sie ihnen deutlich machen, dass die Maßnahme wichtig für ihre Entwicklung und Arbeit ist.
- Aufgaben und Inhalte darstellen**  
 Stellen Sie den Mitarbeitern (vor der Entscheidung) in Kurzform die Aufgaben und Inhalte der neuen Tätigkeit vor. Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter im Vorfeld weiß was auf ihn zukommt und keine Überraschung erlebt.
- Mitarbeiter partizipieren**  
 Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter bei den Inhalten und Möglichkeiten der Übernahme neuer Tätigkeiten mit ein. Der einzelne Mitarbeiter kennt sein Wissen und Können am besten und hat vielleicht bereits eine Vorstellung davon was ihn interessieren würde.
- Ausreichend Zeit geben**  
 Dem rotierenden Mitarbeiter muss ein Einarbeitungsplan und eine Einarbeitungszeit zur Verfügung gestellt werden, sonst kann es bei manchen Mitarbeitern auch zu einer Überforderung kommen.
- »Schnuppertag« einführen**  
 Empfehlenswert ist es, wenn der Mitarbeiter einen Tag in dem Bereich/in dem Tätigkeitsfeld hospitiert. So kann sich der Mitarbeiter zumindest ein Bild von den Aufgaben und Anforderungen machen und ein Gefühl dafür bekommen, ob es ihn interessiert.
- Bei Problemen Ursachenforschung betreiben**  
 Schauen Sie, wenn es bei dem Wechsel Probleme gibt, woran es liegen könnte. Vielleicht können gewisse Schwächen des Mitarbeiters durch Maßnahmen wie Schulungen oder Fortbildungen kompensiert werden.
- Niemanden zwingen**  
 Zwingen Sie niemanden zur Übernahme neuer Tätigkeiten. Dadurch kann der Mitarbeiter einen massiven Widerstand aufbauen und es kann zu Konflikten kommen.



## 4.4 Das Arbeitsteam als Gesundheitsfaktor

Die Stimmung im Team ist so etwas wie die Energietankstelle fürs Arbeiten. Ist die Atmosphäre gut, respektvoll und unterstützend, gehen alle mit mehr Kraft und Leichtigkeit durch den Tag. Auch schwierige Situationen

wirken weniger bedrohlich. Erfolge machen mehr Spaß, wenn man sie gemeinsam erlebt. Die Führungskraft schafft den Rahmen für die gute Stimmung im Team.



### Zehn Säulen für ein starkes Team

- 1 Schätzen Sie jeden Einzelnen im Team für das, was er leistet und kann.
- 2 Sorgen Sie für eine faire Verteilung von Aufgaben und Belastungen.
- 3 Beziehen Sie das Team so oft wie möglich in Entscheidungen rund um den Arbeitsalltag mit ein. (z. B. bei der Schichtplanung).
- 4 Sorgen Sie dafür, dass das Team einen guten Raum für Pausen und Austausch hat, der ruhig und ungestört und dennoch nah am Arbeitsplatz ist.
- 5 Sorgen Sie aktiv für das Verständnis der Team-Mitglieder untereinander. Z. B kann es sinnvoll sein, dass die Mitarbeiter ihre Kollegen auch einmal in ihrer Arbeit/auf ihrer Tour begleiten, um zu verstehen, was dort geleistet wird.
- 6 Sorgen Sie für gute Kommunikationsregeln und für Teambesprechungen mit Struktur.
- 7 Kommunizieren Sie transparent – und mindern Sie so Unsicherheiten und Unklarheiten.
- 8 Positionieren Sie sich klar in Ihrer Rolle: Sie sind für die Leitung zuständig. Das schließt ein gutes soziales Miteinander mit ein. Man erwartet von Ihnen, dass Sie berechenbar, fair und aufrichtig sind. Man erwartet von Ihnen durchaus Empathie, aber sie darf nicht zu Bevorzugung oder übermäßigen Schonung einzelner Mitarbeiter führen.
- 9 Sorgen Sie für eine gute Feedback-Kultur und einen guten und respektvollen Umgang mit Fehlern und Konflikten.
- 10 Pflegen Sie den Teamgeist (z. B. durch einen Teamausflug).



#### PFLEGEDIENSTLEITERIN, (57 Jahre)

»Wir haben einmal im Jahr einen Betriebsausflug. Den hatten wir gerade letzte Woche, das war sehr schön. Als Führungskraft beteilige ich mich auch daran, damit meine Mitarbeiter und Kollegen sehen, dass ich dabei bin und weiß wovon ich rede. Und natürlich nehme ich jeden Mitarbeiter, der hier bei mir sitzt, ernst. Wenn jemand kommt und sagt: »Da und da klappt es nicht, da habe ich ein Problem«, Dann gucken wir, was genau das Problem ist. In der Regel ist es so, dass hinterher dieses Problem deutlich kleiner oder weg ist.«

Anhand der Antworten können Sie sehen, wo Ihre Führungsstärken und wo Ihre Führungsschwächen liegen. Überall da, wo Sie mit »Nein« geantwortet haben, besteht Optimierungsbedarf.



#### SELBST-CHECK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE: Wie gut unterstütze ich mein Team in Konflikten? (In Anlehnung an Meschkutat & Stackelbeck, 2008)

	Ja	Nein
Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung von Konflikten oder halten Sie sich generell aus diesen Auseinandersetzungen heraus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie für die Probleme Ihrer Mitarbeiter eine offene Tür und ein offenes Ohr?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprechen Sie von sich aus Probleme oder Konflikte an, die Ihnen aufgefallen sind und die für Ihre Mitarbeiter von Bedeutung sein könnten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie sich systematisch mit Konfliktmanagement befasst und beispielsweise eine Schulung besucht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennen Sie die privaten/familiären Situationen bzw. Belastungen Ihrer Mitarbeiter und nehmen Sie darauf Rücksicht z. B. in Schichtplanungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 4.5 Vielfalt im Team als Stärke

Beschäftigte möchten als ganze Menschen gesehen werden, die neben dem Beruf auch ein Familienleben oder ein Hobby haben, das Zeit erfordert. Jüngere Mitarbeiter haben andere Bedürfnisse als Ältere. Menschen verschiedener Nationen können ebenfalls unterschiedliche Bedürfnisse haben. Diese Unterschiede gilt es wertzuschätzen.

Gerade in der Dienstleistungsbranche können individuelle Stärken und Interessen ein Schatz fürs Geschäft sein. Man denke nur an den Verkäufer, der aufgrund seiner Leidenschaft für Farben der ideale Berater im Baumarkt wird. Auch ein Hobby oder andere Interessen können interessante Impulse für den Beruf geben.

In fast allen Unternehmen in Deutschland arbeiten Menschen aus unterschiedlichsten Nationen zusammen. Bei großen Unternehmen wie z. B. TÜV Rheinland, Henkel

oder Thyssen sind Mitarbeiter aus über 80 verschiedenen Nationen beschäftigt. Diese multikulturellen Teams können eine große Stärke darstellen – vorausgesetzt, man weiß, wie man damit umgeht.

Viele Studien zeigen inzwischen auch, dass es ein unhaltbares Vorurteil ist, dass Beschäftigte mit fortschreitendem Alter weniger effektiv oder leistungsstark im Beruf sind. Berufliche Handlungskompetenz nimmt über die Lebensspanne nicht notwendig ab. Vielmehr sind es Unterschiede in den Lernchancen, die die Unterschiede in der beruflichen Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit vom Lebensalter erklären. Es ist deshalb enorm wichtig, Arbeitsbedingungen lernförderlich zu gestalten, Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz ebenso wie formelle Weiterbildungen im Prozess der Arbeit zu unterstützen.



### EXAMINIERTER ALTENPFLEGERIN, (47 Jahre)

»Insgesamt habe ich das Gefühl, dass alle verschiedenen Kulturen ganz gut zusammenarbeiten. Die Kollegen z. B. aus Polen, die haben natürlich einen anderen Background, einen anderen Hintergrund. Die wissen worum es geht, wenn über Grenzöffnungen gesprochen wird, oder über Flucht, oder sonst irgendetwas.«



### PFLEGEDIENSTLEITERIN, (56 Jahre)

»Wir haben eine Kollegin, die ist 62 Jahre alt. Die macht jetzt keinen Spätdienst mehr, weil sie nicht mehr so gut gucken kann, mit hell und dunkel. Und bei ihr hat sich der Rhythmus einfach geändert. Sie kann dafür ganz früh morgens arbeiten.«



### Anregungen für multikulturelle Teams:

- **Interkulturelle Kompetenzen ausbauen**

Informieren Sie sich über die Rituale und Regeln der verschiedenen Kulturen und Religionen. Suchen Sie Gespräche zwischendurch, um Ihre Kollegen kennenzulernen. Dies hilft Ihnen dabei, kulturelle Kompetenzen aufzubauen und eventuelle Unsicherheiten abzubauen.

- **Akzeptanz, Toleranz und Respekt zeigen**

Akzeptieren Sie Ihren Mitmenschen so wie er ist und versuchen Sie ihn nicht von Ihren Standpunkten zu überzeugen. Tolerieren und respektieren Sie die Werte, Normen, Einstellungen, religiöse Überzeugungen und Praktiken der jeweils anderen Seite.



### Anregungen für multikulturelle Teams:

- **Offenheit und Aufgeschlossenheit signalisieren**

Seien Sie neugierig und aufgeschlossen – fragen Sie nach, signalisieren Sie Ihrem Gegenüber ehrliches Interesse. Offene Kommunikation hilft, Hürden zu überwinden und Missverständnisse zu beseitigen. Aufgeschlossenheit ist die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit und eine wichtige Voraussetzung, um Angst und Irritation abzubauen.

- **Vorurteile und Stereotypisierung vermeiden**

Zu den grundlegenden Voraussetzungen eines interkulturellen Teams zählt es, vorurteilsfrei miteinander umzugehen. Ziehen Sie keine Rückschlüsse auf die Eigenschaften einer Person anhand ihrer Zugehörigkeit zu einer Kultur oder Religion – machen Sie Ihre eigenen Erfahrungen mit der Person.

- **Empathie zeigen**

Seien Sie empathisch. Versetzen Sie sich in die Situation und die Befindlichkeit des anderen hinein. Fühlen Sie, was dieser in einer neuen oder herausfordernden Situation empfindet. Empathie ermöglicht ein genaues Nachempfinden des Gefühlslebens des anderen.

- **Geduld und Nachsichtigkeit**

Bewahren Sie Ruhe, auch wenn Sie am Anfang viele Arbeitsschritte erklären, wiederholen und verbessern müssen. Und seien Sie bei Fehlern nachsichtig. Am Ende zahlt sich das aus.

- **Fehlertoleranz**

Der Umgang mit Fehlern ist ein wichtiger Faktor in der Zusammenarbeit. Verdeutlichen Sie, um bei Ihren Kollegen keine Angst vor Fehlern hervorzurufen, dass Fehler dazugehören.

- **Diskriminierung vermeiden**

Schreiten Sie bei diskriminierenden Äußerungen unmittelbar ein. Ein deutliches Widerwort führt häufig schon dazu, dass Sprücheklopfer verstummen. Solche Vorfälle können auch beim Betriebsrat gemeldet werden. Der Betriebsrat kann die Person zum persönlichen Gespräch laden.

- **Von Erfahrungen profitieren**

Profitieren Sie von den unterschiedlichen und vielfältigen Erfahrungen der einzelnen Kollegen. Durch die Zusammenarbeit können Sie voneinander lernen und gegenseitig Ihren Horizont erweitern.

- **Informelle Kommunikation und Zusammenkünfte**

Bitten Sie Ihre Arbeitskollegen darum, dass sie einmal im Monat Spezialitäten aus ihrer Heimat mitbringen. Ein gemeinsames (Mittag-)Essen in entspannter Atmosphäre bietet die Möglichkeit, sich besser kennenzulernen.



### TIPP: Tauschgeschäfte einführen

Teilen Sie z. B. muslimische Mitarbeiter zu Ramadan (in der Fastenzeit) bei leichten Tätigkeiten ein. Dafür können diese z. B. Weihnachten, eine Sonderschicht übernehmen.

## Schichtarbeit geschickt und 4.7 gesund gestalten

### 4.6 Beruf und Familie

Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, ist für viele Familienmenschen nach wie vor nicht leicht. Gute, flexible Arbeitsstrukturen helfen sehr. Denn wenn Anfangszeiten, Arbeitszeiten und Schichten flexibel geplant werden können, kann man sie besser mit den Terminen und Notwendigkeiten der Familie koordinieren.



Der klare Vorteil für Sie: Beschäftigte, die das Gefühl haben, dass sie auch in ihrer Rolle als Familienmensch ernst genommen werden, sind in der Regel hoch motivierte und sehr loyale Mitarbeiter.

#### Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten
- Langfristige Arbeitszeitkonten
- Vielfalt an Teilzeitmodellen
- Verschiedene Formen dezentraler Arbeit (alternierende oder mobile Telearbeit)
- Kurzfristige Dienstbefreiung aus familiären Anlässen
- Kontaktprogramme und Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter in Elternzeit
- Informationsgespräche für werdende Eltern
- Informationsgespräche zur Pflege von Angehörigen
- Eltern-Kind-Arbeitszimmer
- Kinderbetreuungsangebote
- Plätze in der Kindernotfallbetreuungseinrichtung
- Teilnahme an der Kinderferienbetreuung der Stadt



#### PFLEGEDIENSTLEITERIN, (54 Jahre)

»Wir haben unterschiedlichste Schichtmodelle, um auf die Bedürfnisse ganz speziell von Müttern einzugehen. Früher haben wir alle um 6 Uhr angefangen. Heute gibts welche, die fangen um 6 an, andere um 6.30, um 7 Uhr oder noch später. Die Mitarbeiter können ihr Kind in die Kita bringen oder zur Schule. Genauso flexibel ist es auch mit dem Stundenkontingent. Es gibt welche, die arbeiten eine Woche und haben dann eine Woche frei. Die teilen sich sozusagen eine Stelle dann mit einer Kollegin, die dann in der anderen Woche da ist. So ist trotzdem eine gewisse Verlässlichkeit für die Kunden da.«



#### EXAMINIERTER ALTENPFLEGER, (59 Jahre)

»Ich war zu der Zeit, als ich in der Pflege gearbeitet habe, geschieden und hatte keinen Partner, aber drei Kinder. Als die Kinder noch klein waren habe ich mit 20 Stunden in der Woche angefangen. Da konnte ich dann um 8 Uhr morgens anfangen und habe bis mittags um 12 oder 13 Uhr gearbeitet, solange wie die Kinder in der Schule waren. Ich habe dann alle ein bis zwei Jahre fünf Stunden drauf gesetzt. Das fand ich sehr schön damals. Dadurch, dass ich allmählich von 20 auf 25 und dann auf 30 Stunden hochgegangen bin, konnte ich das immer dem Alter der Kinder anpassen.«

Schichtarbeit ist anstrengend. Doch gerade für Menschen, die auch noch andere Verpflichtungen im Leben haben (z. B. Kinder oder zu pflegende Angehörige) kann Arbeiten in Schichten sehr attraktiv sein. Wenn Führungskräfte einige Rahmenbedingungen für gesunde

Schichtarbeit beachten und die Beschäftigten in die Schichtplanung einbeziehen, fördern sie sowohl die Eigenverantwortung der Mitarbeiter als auch die Gesundheit. Prüfen Sie mit Hilfe der Checkliste, wie gesund Ihre Schichtpläne bereits gestaltet sind:



#### WOHNBEREICHSLEITER, (26 Jahre)

»Bei mir in der Abteilung hängen wir jeden Monat einen Wunschplan für den folgenden Monat aus. Da tragen sich die Mitarbeiter ein, wo sie frei haben möchten, welches Wochenende ihnen besonders wichtig ist. Manche Mitarbeiter tragen auch ein, dass sie nur in der Nacht arbeiten möchten, oder nur spät. Oder in einer bestimmten Woche spät, in der anderen früh. Bei der Dienstplangestaltung versuche ich dann die Wünsche, so gut es geht umzusetzen. Zu 80 Prozent klappt das auf jeden Fall. Das ist wichtig, um die Mitarbeiter auf der Arbeit zufrieden zu stellen und damit sie auch planen können.«



#### CHECKLISTE: Ergonomische Gestaltung des Schichtplans

(INQA, 2009)

OK

Die Schichtfolgen Spät-Früh, Nacht-Spät sind unbedingt zu vermeiden, da hier die gesetzliche Mindestruhezeit von 11 Stunden zwischen den Arbeitsschichten nicht eingehalten wird.

Die Zahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein, max. 3 hintereinander.

Dauernachtschicht sollte unbedingt vermieden werden.

Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen, möglichst 48 Stunden. Die Schichtfolge Nacht-frei-Früh sollte vermieden werden.

Die Zahl der Spätschichten pro Arbeitswoche sollte begrenzt sein, max. 3 hintereinander und nicht mehr als 4 pro Woche. Mindestens ein freier Abend pro Woche zwischen Montag und Freitag.

Einzelne Arbeitstage sollten vermieden werden, es sollten mindestens 2 zusammenhängende Arbeitstage sein.

Einzelne freie Tage sollten vermieden werden, es sollten mindestens 2 zusammenhängende freie Tage sein.

Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage an Wochenenden.

Kurze Vorwärtswechsel zwischen den Schichtarten sollten den Wechselrhythmus bestimmen, z. B. die Schichtabfolge Früh-Früh-Spät-Spät-Nacht.

Rückwärtsrotierte Arbeitszeitsysteme sollten vermieden werden, z. B. den Wechsel von Nacht- auf Spät- und dann auf Frühschichten.

Die Frühschicht sollte nicht vor 6 Uhr beginnen.

Überlange tägliche Arbeitszeiten sollten vermieden werden.

Die Anzahl von Arbeitstagen hintereinander sollte auf max. 5 begrenzt sein.

Die Wochenarbeitszeiten sollten nicht zu stark voneinander abweichen.

Die Schichtdauer sollte abhängig von der körperlichen und psychischen Schwere der Arbeit sein.

Der Schichtplan sollte vorhersehbar und überschaubar sein, d. h. der Schichtzyklus sollte möglichst kurz sein (max. 10 Wochen). Die Schichtabfolge sollte regelmäßig sein.

Der Schichtplan sollte bei Bedarf Flexibilität für Mitarbeiter vorsehen.

Nicht alle Anforderungen lassen sich gleichzeitig verwirklichen. Die Interessen der Beschäftigten und des Betriebes sollten hier miteinander abgewogen werden.

## 4.8 Lernen als Gesundheitsfaktor

**Lernfähig zu bleiben, ist in der modernen Arbeitswelt eine Grundvoraussetzung, um heute gute Arbeit machen zu können – und um bis zum Rentenalter berufstätig sein zu können.**

»Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr?« Diese Annahme ist inzwischen widerlegt. Jeder Mensch ist lernfähig. Jedoch fällt uns das Lernen leichter, wenn wir in Übung bleiben. Die moderne Arbeitswelt bietet eigentlich ständig Angebote zum Lernen: Neue Computerprogramme stehen zur Verfügung, neue Technik erleichtert eine Arbeit, manche Arbeitsabläufe verändern sich völlig. Wer nicht bereit ist, zu lernen, steht sich selbst im Weg. Viele Beschäftigte, die sich gerne beruflich verändern oder weiter entwickeln würden, scheuen davor zurück, weil sie sich nicht zutrauen, noch etwas Neues zu lernen.

**Sorgen Sie dafür, dass bei Ihnen eine Atmosphäre des Lernens selbstverständlich wird. Sie können ...**

- anfangen, in der Teamrunde neues Wissen als Kurzvortrag zu präsentieren – und zu diskutieren.
- einen Teamtag einführen, in dem Sie und Ihr Team sich mit einem Thema intensiver beschäftigen.
- Weiterbildungsangebote in der Arbeitszeit möglich machen, die Fragen behandeln, die Ihre Mitarbeiter beschäftigen. (Das kann z.B. ein Vortrag zum Thema: »Wie gehe ich mit aggressiven Kunden um?« oder auch eine Fragestunde sein, zu der Sie einen Experten einladen.)
- regelmäßig Angebote für Qualifizierung bereitstellen.
- in Mitarbeitergesprächen die Frage »Was interessiert Dich?« als Standard aufnehmen.



### PFLEGEDIENSTLEITERIN, (54 JAHRE)

»Es ist einfach zur Personalentwicklung schon ganz gut, jemanden regelmäßig zu sehen, um ihn zu fragen: »Wo stehst du? Wo willst du hin? Und was sehe ich als Betrieb möglich für dich.« So haben wir ganz viele von unseren Mitarbeitern schon in Weiterbildungen, in andere Qualifizierungsmaßnahmen oder auch in Ausbildung gebracht. Weil man das Potenzial gesehen hat und mit ihnen gekuckt hat: »Wie siehst du dich denn da selber? Wäre das für dich denn auch etwas, was du dir vorstellen kannst, zu machen?« Das ist ja immer das eine, was man kann und was man auch will. Aber einfach diese Wahrnehmung zu bekommen und dem Mitarbeiter auch die Wahl zu lassen, das ist für viele dann schon ganz große Wertschätzung.«

**TIPP: Weiterbildungen im fachlichen Bereich müssen sich an den aktuellen Arbeitsfeldern der Beschäftigten orientieren.**

Eine weitere Hygiene-Fortbildung wird zum Beispiel bei Mitarbeitern in der Pflege eher auf wenig Interesse stoßen. Eine sehr praxisorientierte Weiterbildung zum Umgang mit Demenz-Betroffenen, die Beschäftigten erst in jüngster Zeit öfter begegnen, kann dagegen auf großes Interesse stoßen. Im Handel könnte es gut sein, dass eine Weiterbildung zum persönlichen Stressmanagement in Hinblick auf die Arbeit an der Kasse sehr gut ankommt. Ein Schulungsprogramm, das schlicht IT-Wissen über das neue Kassensystem vermittelt, eher weniger gut.



- Entwickeln Sie Weiterbildungsideen im Austausch mit Ihren Beschäftigten.
- Prüfen Sie die Qualität und den Nutzwert einer Weiterbildung anhand der Interessen und Bedarfe Ihrer Mitarbeiter.
- Auch Teambuilding gehört in den Katalog der Weiterbildungen und wird von den Mitarbeitern sehr geschätzt. Ebenso: Stressmanagement und der Umgang mit schwierigen bis aggressiven Klienten/Kunden und schwierigen Situationen (wütende Kunden, leidende Klienten).
- Bilden Sie auch sich selbst weiter. Fachlich ebenso wie in Führungsfragen. Das hat Signalwirkung!

## Gesundheit in Gefahr? 5

### Wann ein Tätigkeits- oder Berufswechsel angezeigt ist

Das Drama liegt im Abwarten. Viele Beschäftigte arbeiten einfach weiter, auch wenn sich gesundheitliche Probleme häufen. Sie ignorieren Rückenbeschwerden oder Unlust so lange sie können. Schlicht, weil sie annehmen, dass es keine Alternativen zu ihrer momentanen Arbeitssituation gibt. Neue Studien zu beruflichen Lebensläufen im Dienstleistungsbereich zeigen jedoch sehr klar: Rechtzeitige Veränderung zahlt sich aus. Im Idealfall wechseln Beschäftigte Tätigkeiten, Aufgaben und vielleicht sogar ihren Beruf bevor sich gravierende Gesundheitsprobleme breit machen.

Denn: Wer über Jahrzehnte hinweg dieselben Tätigkeiten ausführt, entwickelt mit hoher Wahrscheinlichkeit gesundheitliche Probleme durch die einseitige Belastung oder empfindet sein Arbeitsleben als belastend langweilig, weil es immer dasselbe ist. Nicht selten münden diese Entwicklungen in die frühzeitige Berentung.

**Tätigkeitswechsel im beruflichen Alltag**, Weiterbildung und Entwicklung, die auch in einen neuen Beruf führen können, zeigen Beschäftigten und Arbeitgebern Wege aus diesem Dilemma.

**Das Mitarbeitergespräch** bietet eine gute Möglichkeit, um Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen. In diesen Gesprächen können Vorgesetzte gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Lösungsmöglichkeiten suchen, die den Verbleib im Beruf oder auch im Unternehmen langfristig sichern. Das Jahresgespräch hat sich hier bewährt. Auch, wenn sich im privaten Bereich (Umzug, Familiengründung, Pflegefall in der Familie etc.) etwas gravierend ändert, ist ein Mitarbeitergespräch sinnvoll. Ebenso, wenn ein Mitarbeiter bereits zehn Jahre im Unternehmen tätig ist.





### Die Führungskraft als »Frühwarner«

Der Vorgesetzte ist der stärkste »Frühwarner«, wenn die Arbeit bei einem Beschäftigten zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt. Die direkte Führungskraft sieht und hört als erster, wenn etwas mit dem Mitarbeiter nicht stimmt, z. B. wenn ihn eine Tätigkeit oder auch eine private Veränderung stark belasten, seine Leistung nachlässt oder gehäuft gesundheitliche Beschwerden auftreten. Die Aufgabe der Führungskraft ist es dann, im Gespräch

nachzufragen, was die Gründe für die Beeinträchtigung der Leistung oder der Gesundheit sein könnten. Liegen die Gründe in der Arbeit, kann die Führungskraft in ihrem Kompetenzbereich für Verbesserungen sorgen.

Mit Hilfe der folgenden Checkliste können Sie selbst prüfen, welche Maßnahmen für eine gesunde Laufbahngestaltung bereits existieren.



**TIPP:** Wenn Beschwerden von Mitarbeitern aus einem Bereich gehäuft auftreten, deutet dies auf einen Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit hin. Hier besteht dringender Handlungsbedarf!

### Kurz-Check: Gesunde Laufbahngestaltung – wo stehen wir?



#### KURZ-CHECK 4: »Welche Ansätze für eine Laufbahngestaltung gibt es bei Ihnen im Unternehmen? Inwieweit werden sie bereits genutzt?«

	Bereits umgesetzt	Zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	Nicht umgesetzt
In unserem Unternehmen werden Eignungs- bzw. Einstellungsuntersuchungen durchgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen werden arbeitsmedizinische Pflicht- bzw. Angebotsvorsorge durchgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Rahmen der Vorsorge werden vom Betriebsarzt regelmäßige Arbeitsanamnesen erhoben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir kennen die Frühwarnindikatoren für die vorzeitige Berufsaufgabe in unserem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei uns finden jährliche Mitarbeitergespräche statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Veränderungen in der Familiensituation wird ein Mitarbeitergespräch angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach zehn Jahren wird ein Mitarbeitergespräch angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei starken Leistungsschwankungen wird ein Mitarbeitergespräch angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ein Mitarbeiter Bedarf anmeldet, findet ein Mitarbeitergespräch statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit in den letzten 12 Monaten wird ein BEM-Rückkehrgespräch angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Machen Sie Ihren Mitarbeitern Mut und zeigen Sie Wege zur Veränderung auf!

Beschäftigte, denen eine positive Veränderung im Beruf gelang, nennen fast immer ihren direkten Vorgesetzten als hilfreichen Wegbereiter. Die Führungskraft ist die Person, die am nächsten am Mitarbeiter dran ist. Sie ist die Person, die ermutigen kann, Wege aufzeigen kann und versiert unterstützen kann.

Wenn die Führungskraft im Team eine Atmosphäre etabliert, die Lernen und Entwicklung fördert, werden immer mehr Mitarbeiter diese Chance aufgreifen. Mischttätigkeit, Job-Rotation, Weiterbildungen sind hier gute Fixpunkte.

Drei Wege haben sich als besonders geeignet erwiesen:



**1. Die vertikale Karriere im Unternehmen:** Der klassische Karriereweg. Das Ziel: Eine Führungsposition.

**2. Der horizontale Umstieg im Unternehmen:** In einer horizontalen Laufbahn bündelt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sein Erfahrungswissen und wechselt vom operativen Geschäft auf die Ebene des Erfahrungs- oder Wissenstransfers. Dies kann z. B. im Bereich der Qualitätssicherung sein, im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Auch ein Tätigkeitswechsel im Team kann solch eine horizontale Veränderung darstellen.

Der horizontale Umstieg ist natürlich besonders in großen Unternehmen oftmals möglich. Führungskräfte können ihre Mitarbeiter jedoch auf allen drei Wegen unterstützen. Wichtig ist dabei vor allem, dass Sie offen sind für die berufliche und persönliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und wissen, welche Möglichkeiten der Unterstützung, Weiterbildung und Veränderung es in Ihrem Unternehmen gibt.

**3. Der Tätigkeits- oder Berufswechsel** außerhalb des Unternehmens: Manchmal führt eine Qualifizierung auch aus dem bisherigen Berufsfeld oder dem bisherigen Unternehmen raus. Manchmal stellen gesundheitliche Probleme die Weichen, so dass man sein bisheriges Unternehmen verlassen muss. Im Idealfall können die Beschäftigten jedoch ihr bisheriges Wissen und ihre Qualifikationen auch im neuen Berufsfeld oder im neuen Unternehmen einbringen und nutzen. So kann eine versierte Verkäuferin evtl. in der Produktentwicklung ihren Berufsweg fortsetzen. Oder eine angestellte Pflegekraft macht sich mit einem exklusiven Begleitservice für Ältere selbstständig. Ein Finanzberater könnte auch auf die Seite des Verbraucherschutzes wechseln.

## Zum Schluss 7

Ein Fallbeispiel zeigt, wie die Motivation und der Lernwille eines Beschäftigten mithilfe der Unterstützung durch Führungskräfte zu einem neuen Berufsfeld führten. Hier greifen persönliches Engagement, Führungsqualität und die Möglichkeiten im Unternehmen ideal ineinander:



### Fallbeispiel: Von der Wohnbereichsleitung in der stationären Altenpflege in das Qualitätsmanagement, (53 Jahre)

#### Der Berufseinstieg in die Pflege:

»Nach dem Realschulabschluss habe ich drei Jahre Altenpflegerin gelernt. Ich wurde übernommen und stieg auf zur stellvertretenden Wohnbereichsleitung und Wohnbereichsleitung. Das habe ich viele Jahre gemacht.«

#### Gründe für den innerbetrieblichen Wechsel:

»Ich hatte einen Zusammenbruch aus privat bedingten Problemen. Arbeitsmäßig glaube ich, dass ich dort ausgebrannt war. Es war mir klar, dass ich aus dem Beruf der Stationsleitung der Altenpflegerin mit Herz raus musste, um gesund zu werden. Ich habe mir verschiedene Berufe immer wieder angeguckt und habe mich auch wirklich damit auseinandergesetzt, was willst du für deine Zukunft machen. Dann traf ich jemanden, mit dem ich früher schon einmal zusammengearbeitet habe und auch über den Betriebsrat kannte. Und der sagte zu mir: »Willst du nicht Qualitätsmanagement machen?« Und nach Hin und Her und Überlegen, habe ich gesagt: »Ich mache ein Praktikum von einem halben Jahr als Qualitätsbeauftragte und gucke mir das an.« Ich hatte dieses halbe Jahr Zeit vom Rententräger durch eine Rehabilitation. Ich war zwei Tage im Betrieb und drei Tage habe ich kaufmännische Grundlagen gelernt, Umgang mit Excel-Dateien, tippen etc. Schließlich habe ich die Stelle als Qualitätsmanagementbeauftragte übernommen.«

#### Unterstützung durch den Arbeitgeber:

»Die haben an mich geglaubt. Und sie haben mir ermöglicht, dass ich diese Fortbildung und Weiterbildung zur Qualitätsmanagementbeauftragten mit Zertifizierung machen kann. Und das war ganz wichtig, weil aus eigenen Stücken, glaube ich, hätte ich das Geld nicht aufbringen können.«

#### Attraktivität der neuen Tätigkeit:

»Mein Wissen, mein Know-how einzusetzen, der Kontakt zu Bewohnern, das Verbessern, Qualitätsmanagement ist die ständige Verbesserung von Prozessen. Da ich alle Prozesse gut kenne, weiß ich auch, wo ich ansetzen kann, um Sachen zu verbessern.«

#### Schwierigkeiten beim Wechsel:

»Schwierig war nur die Entscheidung, aus der Altenpflege wegzugehen.«



#### IHR TIPP FÜR POTENZIELLE BERUFSWECHSLER:

»Man sollte sich das Berufsbild des Alltagsbegleiters anschauen. Leider ist die finanzielle Schere zwischen Pflegefachkraft und Alltagsbegleiter noch sehr gegeben. Trotzdem ist das eine schöne Möglichkeit, weiterhin mit den Menschen zu arbeiten und sie zu begleiten in ihren Lebenslagen.«

Unternehmen und Führungskräfte sind mitverantwortlich dafür, dass Erwerbstätige ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten können.

Dabei haben Vorgesetzte großen Einfluss darauf, ob ihre Mitarbeiter in schwierigen Berufen langfristig gesund und arbeitsfähig bleiben. Zum einen ermöglichen oder behindern sie die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Auch sorgen sie dafür, ob die gesundheitsförderlichen Maßnahmen des Unternehmens umgesetzt werden oder nicht. Auch, ob Beschäftigte diese Angebote wahr-

nehmen, hat viel mit der Führungskultur zu tun. Wird persönliche Gesundheitspflege und Weiterbildung gern gesehen und unterstützt, werden sich mehr Beschäftigte engagieren, als wenn die Führungskraft diese Themen negativ bewertet oder ignoriert.

Letztlich wäre dies für alle ein Gewinn. Denn es ist so, wie es die Soziologin Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, formuliert: »In dem Moment, in dem man »repariert«, ist es meistens schon zu spät.« (Allmendinger, 2006).



Abbildung: »Typischer Verlauf von Erwerbsbiografien erfolgreicher Berufswechsler.« (Jahn, 2011)



## Mögliche Ansprechpartner und Unterstützer für berufliche Veränderungen:

### INNERBETRIEBLICH:

#### Unternehmen

- sind dafür verantwortlich, dass die Belastungen am Arbeitsplatz im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung analysiert und gesundheitsgerecht gestaltet werden. Dazu gehören neben den körperlichen auch die mentalen Belastungen.

#### Vorgesetzte

- sind Ansprechpartner in der Personalentwicklung und verantwortlich für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter.

#### Betriebsrat

- ist mitbestimmungspflichtig bei der Gefährdungsbeurteilung.
- kann Organisationsveränderungen anstoßen und begleiten, z. B. Arbeitszeitmodelle, Rotationsprinzip, Gruppenarbeit und
- betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anstoßen und begleiten, z. B. rückengerechtes Heben/Tragen, Anti-Stress-Seminare.

#### Sicherheitsbeauftragte

- unterstützen den Unternehmer bei der Aufdeckung von Unfall- und Gesundheitsgefahren und wirken auf deren Beseitigung hin,
- unterbreiten Verbesserungsvorschläge für die Arbeitssicherheit und
- sind Ansprechpartner für Kollegen und Vermittler zwischen Kollegen und Führungskräften.

#### Die Personalabteilung

- kann Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anstoßen und begleiten (Arbeitskreis Gesundheit, Gesundheitstage) und
- ist für die Fragen der Qualifizierung und der betrieblichen Versetzungen zuständig.

#### Betriebsärzte

- bieten Beratung und Vorsorgeuntersuchungen an,
- prüfen gesundheitsrelevante Fragen, z. B. Ergonomie am Arbeitsplatz, und
- beraten den Unternehmer bei der Gefährdungsbeurteilung.

#### Eingliederungsmanager

- beraten bei ersten gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Arbeitsunfähigkeiten von mehr als sechs Wochen in den letzten zwölf Monaten) zu notwendigen Veränderungen am Arbeitsplatz, in der Arbeitsorganisation und der Arbeitstätigkeit.

### AUSSERBETRIEBLICH:

#### Krankenkassen

- bieten verschiedene Kurse an, von Sportangeboten bis hin zu Ernährungskursen oder Raucherentwöhnungsprogrammen.

#### Unfallversicherungsträger

(z. B. [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de), [www.uk-nord.de](http://www.uk-nord.de), [www.vbg.de](http://www.vbg.de), [www.bgn.de](http://www.bgn.de))

- führen Beratungen zu allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch,
- stellen Hilfsmittel zur Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung und beraten zum Berufswechsel ([www.wegweiser-berufsumstieg.de](http://www.wegweiser-berufsumstieg.de)).

#### Rentenversicherungsträger

- bieten u.a. Präventionsleistungen an ([www.praevention.driv.info](http://www.praevention.driv.info))

#### Die Agentur für Arbeit ([www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de))

- berät über die Möglichkeit zur beruflichen Umorientierung, Marktchancen und Qualifikationsvoraussetzungen.

#### Weiterbildungsberatungsstellen ([www.iwwb.de](http://www.iwwb.de))

- beraten über geeignete Qualifizierungsmaßnahmen und entsprechende Voraussetzungen.

#### Gewerkschaften (z. B. [www.verdi.de](http://www.verdi.de))

- bieten eine breite Palette von Seminarangeboten zur beruflichen Weiterbildung an,
- beraten regional über Weiterbildungsalternativen und
- informieren über gesetzliche Vorschriften und Praxisbeispiele zum Arbeits- und Gesundheitsschutz.

#### Arbeitgeberverbände (z. B. [www.arbeitgeberverband-pflege.de](http://www.arbeitgeberverband-pflege.de), [arbeitgeberverband.com](http://arbeitgeberverband.com))

- beraten Unternehmen zu allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

#### Das Amt für Arbeitsschutz (z. B. in Hamburg: [www.hamburg.de/arbeitsschutz/](http://www.hamburg.de/arbeitsschutz/))

- unterhält das Arbeitsschutztelefon für Fragen zum Arbeitsschutz (040/42837-2112),
- überwacht den betrieblichen Arbeitsschutz und unterstützt Unternehmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz und
- berät zu arbeitsmedizinischen und gesundheitsorientierten Fragen.

#### Berufsförderungswerke (z. B. in Hamburg: [www.bfw-hamburg.de/](http://www.bfw-hamburg.de/))

- beraten zum Thema Berufsfindung,
- berufliche Qualifizierung und
- berufliche Rehabilitation.

#### Gesundheitsämter ([www.gesundheitsamt.de/alle/behoerde/ga/d/index\\_m.htm](http://www.gesundheitsamt.de/alle/behoerde/ga/d/index_m.htm))

- beraten und unterstützen zu allen Fragen rund um das Thema Gesundheit.

#### Weitere kostenfreie Anlaufstellen (z. B. <http://perspektive.arbeitundgesundheit.de>)

- beraten Beschäftigte in belastenden Arbeitssituationen
- unterstützen betriebliche Akteure, die für gesundheitsgerechte Bedingungen im Betrieb (mit) verantwortlich sind.



## Literaturverzeichnis:

Ahlers, E. (2011). *Belastungen am Arbeitsplatz und betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund des demografischen Wandels* (Ergebnisse der PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09). WSI-Diskussionspapier Nr. 175. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Allmendinger, J. & Ebner, Ch. (2006). *Rückgrat der Betriebe oder altes Eisen? Strategien zur Kompetenzförderung älterer Beschäftigter*. Konzertierte Aktion Weiterbildung e. V., Bonn (Hrsg.), Weiterbildung – (K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und lebenslanges Lernen. Dokumentation des Jahreskongresses der Konzertierten Aktion Weiterbildung e. V. (KAW) vom 11. Mai 2006 in Berlin, S. 37–47.

Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Dietrichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Springer. Heidelberg.

Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2013). *Führung und Gesundheit. Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?* Österreichisches Forum Arbeitsmedizin 01/2013, S. 28-39.

Hackmann, T. (2010). *Entwicklung der professionellen Pflege vor dem Hintergrund des demografischen Wandels*. In: Nienhaus, A. (Hrsg.). *Gefährdungsprofile – Unfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege*. Landsberg am Lech. ecomed Medizin, 2. Aufl., S. 96–112..

Harlfinger, G.; Kahlke, S.; Kraus, G.; Ölschläger, I.; Perlebach, E.; Rehn, B.; Schmid, H.; Scholl, P.; Weber, K. & Zieschang, H. (2009). *Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit. Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung*. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). Berlin.

*Initiative Neue Qualität der Arbeit – INQA* (Hrsg.) (2009). Checkliste Schichtplan. Verfügbar unter: <http://inqa.gawo-ev.de/cms/uploads/tools/ChecklisteSchichtplan.pdf?phpMyAdmin=Xr78vEy9vt00%2CxboDyoxDiodA29&phpMyAdmin=19e16be51a9caef756465boaoe7e4930> [17.05.2016].

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) (2012). *Berufe im Spiegel der Statistik. Pflege- und Gesundheitsberufe*. Verfügbar unter: [http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BIB\\_BF48&qualifikation=2](http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BIB_BF48&qualifikation=2) [02.02.2016].

Jahn, F. & Ulbricht, S. (2011). *»Mein nächster Beruf« – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer*. Teil 1: Modellprojekt in der stationären Krankenpflege. Überarbeitete und ergänzte Auflage. iga. Report 17. Verfügbar unter: [http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_17\\_1\\_Mein\\_naechster\\_Beruf\\_Krankenpflege.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_17_1_Mein_naechster_Beruf_Krankenpflege.pdf) [18.03.2016].

Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung*. Springer. Berlin, Heidelberg.

Kleinschmidt, C. (2015). *Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte*. Herausgegeben von »Initiative Neue Qualität der Arbeit«. Bonifatius Druckerei. Berlin.

Meier, H. (1991). *Personalentwicklung: Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe*. Gabler. Wiesbaden.

Meschkutat, B. & Stackelbeck, M. (2008). *Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte bei Konflikten und Mobbing*. Sozialforschungsstelle Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Dortmund.

Morschhäuser, M. (1999). *Alternsgerechte Arbeit. Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen?* In: Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrok, H. & Zimmermann, E., Länger erwerbstätig – aber wie? Westdeutscher Verlag. Opladen/Wiesbaden: S. 19–70.

Rationalisierungs- und innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e. V. (2003). »Gespräche mit Kunden – Emotionsarbeit«. Verfügbar unter: [http://www.guss-net.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Guss-Net/Dokumente/service/downloads/allgemeine\\_infos\\_arbeit\\_gesundheit/15\\_Emotionsarbeit\\_21.pdf](http://www.guss-net.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Guss-Net/Dokumente/service/downloads/allgemeine_infos_arbeit_gesundheit/15_Emotionsarbeit_21.pdf) [17.05.2016].

Scholz, C. (2000). *Strategische Organisation. Moderne Industrie*. Lech:mi. Landsberg.

Senft, S., Jürgenhake U. & Ingenfeld, M. (2008). *Am Ball bleiben. Gesund bleiben, vorsorgen, dazulernen – Informationen und Tipps für Beschäftigte*. In: Schriftenreihe der »Initiative Demografie Dortmund, Kreis Unna, Hamm«. Verlag der Soziale Innovation GmbH, Dortmund.

Simon, K.; Bettermann, O.; Jürgenhake, U. & Schulte, H., C. (2011). *Gesund durch's Berufsleben. Ein Selbstcheck zu Belastungen in Ihrem Berufsleben*. Aus dem Projekt »FIT im Betrieb für Jung und Alt – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik«. Verlag: Soziale Innovation GmbH. Dortmund.

Vincent-Höper, S. (2013). *Gesund und erfolgreich führen Informationen für Führungskräfte*. Verwaltungs-Berufgenossenschaft (VBG) (Hrsg.). BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft. Hamburg.

Wesuls, R., Gehring, G. & Kautz, M. (o. J.). *Präventive Deeskalationsstrategien und Handlungsempfehlungen*. Unfallkasse Baden-Württemberg (Hrsg.). Stuttgart. Verfügbar unter: [https://www.unimedizin-mainz.de/fileadmin/kliniken/betriebsarzt/Dokumente/Script\\_ProDeMa.pdf](https://www.unimedizin-mainz.de/fileadmin/kliniken/betriebsarzt/Dokumente/Script_ProDeMa.pdf) [12.05.2016].

Zec, S. & Zieschang, H. (2015). IAG Report (2/2015). »Wegweiser Berufsumstieg – Gesund bis zur Rente durch einen frühzeitigen Berufswechsel«. Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) (Hrsg.). Verfügbar unter: [publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/iag-report-2015-02.pdf](http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/iag-report-2015-02.pdf)

Zimber, A., Gregersen, S., Kuhnert, S. & Nienhaus, A. (2010). *Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung* Teil I: Entwicklung und Evaluation eines Qualifizierungsprogramms zur Prävention psychischer Belastungen. Gesundheitswesen. 72, S. 209–215.

**Gestaltung:** Wachholtz Media, Kiel / Hamburg

**Bildnachweise:** Titel: Ulrich Perrey, Foto Prof. Dr. Michael Göring: Frederika Hoffmann

Foto Fritz Horst Melsheimer und Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz: Nicolas Maack, Seite 13 (Führungskräfte) Foto Shutterstock / sonstige: Fotolia