

# **MANUAL FÜR MAßNAHMEN IM RAHMEN EINES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS BEIM DRK**

**Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Pflegebranche.**

Autoren:

Dr. Gerhard Westermayer (Dipl. Psychologe)

Ute Anderssohn (Dipl. Medizinpädagogin)

**Inhalt:**

1. Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Definition .....	2
1.1 GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM BETRIEB .....	2
1.2 BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF) .....	3
1.3 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM) .....	5
1.4 DIE THEORIE DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEIT .....	7
1.5 RESÜMEE .....	16
2. Resilienz: Ist Stressresistenz eine persönliche Eigenschaft von ausgesuchten Mitarbeitern? .....	18
3. Zur Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im DRK .....	20
3.1 Pflegebranchenprojekt 2009 .....	20
3.2 Ableitung spezifischer Maßnahmen aus den Ergebnissen .....	23
4. Manual für die Workshops .....	24
WORKSHOP 1: UMGANG MIT PATIENTEN UND ANGEHÖRIGEN .....	24
WORKSHOP 2: LERNEN BEI DER ARBEIT .....	30
WORKSHOP 3: IDENTIFIKATION .....	41
WORKSHOP 4: FACHLICHE ÜBERFORDERUNG .....	60
WORKSHOP 5: ENTSCHEIDUNGSSPIELRÄUME .....	69
WORKSHOP 6: ZEITDRUCK .....	78
WORKSHOP 7: FAIRE BEURTEILUNG .....	87
WORKSHOP 8: KÖRPERLICHE BELASTUNGEN .....	94
WORKSHOP 9: UNTERBRECHUNGEN .....	102
5. Literatur .....	110

## 1. Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Definition

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Vorstand des Ressorts Gesundheit und Forschung im Bundesverband für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM) habe ich eine neue Definition von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) vorgeschlagen, die im Folgenden erläutert wird. Sie entspricht den Leitlinien des GKV Spitzenverbandes und den Anforderungen des § 20 und 20a des Sozialgesetzbuches V (vgl. §20, 20a SGB V), der wiederum die Förderungsmöglichkeit von BGM Projekten regelt. Vor diesem Hintergrund sind die folgenden Ausführungen zur Umsetzung eines BGM-Systems beim Deutschen Roten Kreuz zu lesen. Doch zunächst zur Definition, die anhand von empirischen Beispielen belegt wird.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) besteht als eigene Fachrichtung seit Ende der 90er Jahre, womit der damals eher übliche Begriff der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) durch den des BGM's abgelöst wurde. Es gibt bei genauerer Betrachtung drei verschiedene Strategien der Gesundheitsförderung im Setting Betrieb, die oft alle als BGM bezeichnet werden, was der Sache nach aber nicht richtig ist: Gesundheitsförderung im Betrieb, Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement unterscheiden sich deutlich.

### 1.1 Gesundheitsförderung im Betrieb

Gesundheitsförderung im Betrieb wird verstanden als Verhaltensprävention und individuelles Erlernen von gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen. Dies ist tatsächlich die älteste und erfolgloseste Strategie der Gesundheitsförderung. Zur Steigerung des Erfolgs wurde die Strategie der Betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt. In den 80er Jahren war Gesundheitsförderung im Betrieb nahezu identisch mit sogenannten Rückenschulen. Bei einer Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen (vgl. Lenhardt, 1994) ergaben sich zwei Erkenntnisse: 1) Die angebotenen Maßnahmen selbst waren durchaus geeignet, gesunderhaltende Verhaltensweisen zu lehren und diese auch beizubehalten; 2) Die Zielgruppe der im betrieblichen Setting identifizierten gewerblichen Mitarbeiter mit höheren Krankheitsraten und geringeren Gesundheitschancen wurden durch diese Maßnahmen kaum erreicht. Und: selbst, wenn man alle betroffenen Mitarbeiter und/ oder Versicherte erreichen würde, wäre der Aufwand so hoch, dass zumindest in finanzieller Hinsicht die Kosten den Nutzen übersteigen würden. Gesundheitsförderung im Betrieb hatte darüber hinaus noch einen weiteren negativen Effekt: Dort, wo sie erfolgreich umgesetzt wurde (Ausnahmen bestätigen die Regel) lenkte sie den Blick weg von den a) betrieblich verursachten Gefährdungen für die Gesundheit und b) den betrieblichen Potenzialen der Gesundheitserhaltung und -förderung, weil mit der Wahl der Verhaltensprävention quasi unter dem Tisch die Verursachungsfrage mit gelöst worden ist: Nicht der Betrieb, sondern der Mitarbeiter ist dafür verantwortlich Gefährdungen zu bewältigen.

Es ist hier übrigens sehr interessant zu analysieren, wie insbesondere die Vertreter dieser Richtung, ob dies nun Sportlehrer, Physiotherapeuten, Ökotrophologen, Arbeitsmediziner oder Sicherheitsbeauftragte sind, für ihr Feld werben: sehr selten wird hier die Gesundheit selbst als Ziel der Maßnahme benannt, sondern in der Regel sind es der wirtschaftliche Erfolg, die Steigerung der

Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, die Produktivität oder die Kostenreduktion. Doch der gewünschte Erfolg bleibt in der Regel aus, was sich anhand der geringen Teilnahmefrequenz bei solchen Kursen oder Schulungen ablesen lässt, da sich die Maßnahmen auf den Verhaltensansatz beschränken.

Betriebliche Gesundheitsförderung, ist wegen der Erfolglosigkeit des Verhaltenspräventionsansatzes als eine andere, ja fast gegenläufige Strategie entwickelt worden, deren Start mit der Entwicklung von betrieblichen Gesundheitszirkeln und der Entwicklung betrieblicher Gesundheitsberichterstattung datiert werden kann und nun auf etwa 25 Jahre recht erfolgreiche Arbeit zurückblicken kann.

## 1.2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Wodurch unterscheiden sich Gesundheitsförderung im Betrieb und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)? Eigentlich in fast allem: Im Gegenstand, in den Methoden und insbesondere in den dafür notwendigen Qualifikationen der Akteure. Betriebliche Gesundheitsförderung ist klassische Organisationsentwicklung mit ihren Kennzeichen der Mitarbeiterbeteiligung, der Analyse basierten und durch Datenfeedbackprozesse gesteuerten Veränderung. Ganz wesentlich ist das zielbezogene Evaluationsdesign, das Effizienz und Effektivität in Relation zur Akzeptanz setzt.

Dabei meint Effizienz das Verhältnis von Aufwand und Nutzen bei der Zielerreichung, Effektivität den Grad der Zielerreichung und Akzeptanz das Ausmaß der Zielübereinstimmung. Gerade der letzte Satz dürfte dabei deutlich gemacht haben, dass der Zieldefinition in der Betrieblichen Gesundheitsförderung die höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Nun, und das ist ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur Gesundheitsförderung im Betrieb, wäre es in der Betrieblichen Gesundheitsförderung höchst naiv anzunehmen, dass es im betrieblichen Kontext ein hohes Maß an Zielübereinstimmung, was Themen der Gesundheit angeht, geben kann. Betriebliche Gesundheitsförderung ist ganz im Gegenteil ein Verfahren, das von vorn herein davon ausgeht, dass die Zielübereinstimmung hart ausgehandelt und erkämpft werden muss – wie auch andere Themen, welche die wirtschaftliche Existenz eines Unternehmens berühren können und gleichzeitig die individuelle Integrität und die Rechte der Mitarbeiter belangen. Es geht hier tatsächlich nicht um Sport, wenn auch durchaus um für die Projektdauer auszuhandelnde Regeln des Fair Plays.

Hierzu wurden im Lauf der Jahre Verfahren und Institutionen entwickelt, erprobt und immer wieder modifiziert. Dazu zählen Instrumente wie: Gesundheitszirkel, Steuerkreis Gesundheit, verschiedene Verfahren der Gesundheitsberichterstattung mit Krankenkassen- und betrieblichen Daten, Mitarbeiterbefragungsinventare und die dazu gehörenden Formen der Ergebnispräsentation und Ableitung von Interventionsverfahren. Unter den beiden letzteren könnten durchaus auch welche sein, die man auch im Feld der Gesundheitsförderung im Betrieb finden kann, was allerdings dann Grenzen des betrieblichen Einflusses offenbaren würde (Wenn man durch eine gelungene Führungskräfte-schulung Vorgesetzte in die Lage versetzt, ihre Mitarbeiter so für ihre Arbeit zu begeistern, dass diese alles dafür tun, um sich für diese Arbeit fit zu halten, ist das ganz etwas

anderes als wenn man feststellt, dass es wegen eines nicht auszugleichenden Personalmangels unvermeidbar ist, den Stress für die Mitarbeiter zu erhöhen und dann versucht, Mitarbeiter durch Stressmanagement gegen die Gesundheitsgefährdung des Stresses resilient werden zu lassen. Erster Fall gehört der Methode Betriebliche Gesundheitsförderung an, zweiter der Gesundheitsförderung im Betrieb.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist deshalb so erfolgreich, weil sie in ihrem Methodenarsenal glaubwürdig ein Win-Win-Verhältnis zwischen Betrieb und Mitarbeitern organisieren kann. Anstelle einer bloßen Reduktion des Krankenstandes und einer Steigerung von Produktivität, tritt in der Betrieblichen Gesundheitsförderung das Ziel, den Mitarbeitern wichtige Gesundheitspotenziale zur Verfügung zu stellen und Gesundheitsgefährdungen zu vermeiden. Welche Potenziale hier als Tauschkandidaten in Frage kommen, wird vorab durch eine Mitarbeiterbefragung ermittelt: Da könnte dann stehen: Gibst Du, Betrieb, mir Anerkennung, Identifikation und Lernmöglichkeiten bei der Arbeit, dann komme Ich nicht nur zur Arbeit und leiste einen produktiven Beitrag, sondern ich tue das auch noch gerne. Dieser symbolisch psychologische Tauschprozess, der in der Realität z.B. in Form von Krankenständen handfeste Konsequenzen hat, wird im BGF-System nicht nur organisiert, sondern auch überprüft und evaluiert. Denn: Warum dieser Tauschprozess tatsächlich funktioniert, kann durch eine schlüssige Theorie, die vielfältig empirisch überprüft wurde, beschrieben werden (vgl. Westermayer, Stein, 2006). Sehr oft wird behauptet, dass bestimmte Gesundheitsgefährdungen im Arbeitsleben aus wirtschaftlichen Gründen nicht vermieden werden könnten. Die Beispiele, die dann angeführt werden, legen eher die Vermutung nahe, dass Wirtschaftlichkeit mit sehr kurzfristigem Erfolg gleichgesetzt wird, der wiederum eine langfristige positive wirtschaftliche Entwicklung gefährdet.

Betriebliche Gesundheitsförderung zielt nicht in erster Linie auf die Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter, sondern auf einen fairen Austausch von psychologischen Gütern: Arbeitskraft gegen motivierende Potenziale. Die Gesundheit stellt sich dann als Nebeneffekt ein, was mit Antonovskys Salutogenese-Theorie erklärt werden kann.

Betriebliche Gesundheitsförderung stellt aus meiner Sicht das Kerngeschäft der Gesundheitsförderung und Prävention dar, da auch und gerade im Feld der Gesundheitsförderung im Betrieb der Erfolg nicht von der Qualität der Maßnahme selbst abhängt <sup>1</sup> sondern von ihrer Eignung für die Sinnherstellung im Leben des Mitarbeiters.

Sinnhaftigkeit, Handhabbarkeit und Verstehbarkeit sind nach Antonovsky die drei Dimensionen des Gefühls von Vertrauen, das offensichtlich gesund erhält und das Mitarbeiter neben ihrem Lohn als Gratifikation erhalten, wenn Betriebliche Gesundheitsförderung richtig umgesetzt wird. Dazu gehört aber in erster Linie, dem Unternehmer und dem Management klar zu machen und nachzuweisen, dass es sich tatsächlich finanziell lohnt, auch diese Gratifikation bereit zu stellen. Wenn BGF richtig umgesetzt wurde, zeigt sich in verschiedenen Studien, dass das Verhältnis von Kosten und Nutzen bei Faktoren zwischen 2,9 und 5 liegt. Dass es sich lohnt, wenn es richtig gemacht wird, bezweifelt niemand mehr so richtig. Dass sehr viele Akteure wissen, wie es richtig gemacht wird, bezweifle ich

---

<sup>1</sup> Dass Schwimmen, wenn es richtig gelernt wurde, gesund ist, weiß jeder. Es kommt aber darauf an, die Leute ins Wasser zu bekommen, auch wenn gleichzeitig die Seifenoper im TV läuft. Es ist eben keine Frage der Information, sondern der Motivation, die in der Gesundheitsförderung und der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu beantworten ist.

sehr. Daher ist es unglaublich wichtig, für Betriebliches Gesundheitsmanagement eindeutige Standards zu schaffen, welche die Unterscheidung der drei Verfahren abbilden können.

Wenn wir nun einen Schritt weiter gehen und den Unterschied zwischen betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement betrachten, finden wir hier doch noch nicht ganz unverhofft einen sinnvollen Einsatzort für die oben eher kritisch betrachtete Disziplin der Gesundheitsförderung im Betrieb.

### 1.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Gutes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) pickt sich die Vorteile beider Methoden der Verhältnis- und Verhaltensprävention heraus, unterscheidet sich jedoch noch einmal deutlich von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF). Während man, wie oben erwähnt, in der Betrieblichen Gesundheitsförderung Organisationsentwicklung betreibt, als gemeinsame Reflexion darüber, was die optimale Organisation zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter und der Wirtschaftlichkeit des Betriebes sein könnte. Kann Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dieses Wissen schon zurückgreifen und es zur Optimierung der bereits identifizierten Erfolgsfaktoren nutzen. Hier gibt es nach oben (positive Ergebnisse) so gut wie keine Beschränkung und das hat etwas mit dem psychologisch symbolischen Charakter der Tauschobjekte zwischen Management und Mitarbeitern zu tun. Vielleicht klingt das für das eine oder andere Ohr noch etwas befremdlich, aber wenn es gelingt, die richtige Kombination von Einflussfaktoren auf die „Gesundheit“ der Mitarbeiter zu finden und als Potenziale zu organisieren, dann arbeiten Mitarbeiter hochmotiviert und halten sich genau darin gesund. Wir betreuen seit knapp sieben Jahren ein Unternehmen, mit dem wir von Anbeginn ein solches Optimierungssystem geplant haben, gewissermaßen als Experiment. Das Unternehmen hat dem Vorgehen zugestimmt, weil es zum damaligen Zeitpunkt eigentlich kaum mehr etwas verlieren konnte, es war tatsächlich auf einer sehr rasanten Talfahrt. Mittlerweile hat sich dort der Krankenstand von 13 % auf stabile 2-3 % gesenkt, die Produktivitätssteigerungen liegen bei über 50 %. Die Kosten für BGM-Maßnahmen liegen pro Jahr bei etwa 25 000 Euro, die direkt darauf beziehbaren Einsparungen bzw. Verbesserungen aber liegen bei über 70 000 Euro pro Jahr (hier sind also keine indirekten Nebeneffekte erfasst, die nochmal eine recht respektable Größe erreichen dürften). Das Unternehmen Moll Marzipan kann als gutes Beispiel für die Unterscheidung von BGF und BGM dienen, daher wird es hier erwähnt.<sup>2</sup>

Aus meiner Sicht besteht der wichtigste Unterschied zwischen BGF und BGM in der Entschlossenheit und gezeigten Umsetzung der gemeinsamen Zielerreichung. Alles, was im Rahmen von BGF noch Ziel und Zweck sein kann, wird im Rahmen von BGM, Mittel. Die Gesundheit der Mitarbeiter ist hier Mittel zum Zweck und nicht das Ziel. Die zentrale Frage für das Managementteam bei Moll Marzipan war von Anfang an, wie können wir unsere Mitarbeiter für die Neuausrichtung so begeistern, dass jeder Mitarbeiter sie versteht und von sich aus, sein ihm Bestes dazu beiträgt. Ironischer Weise war der einzige Vorbehalt, den das Management gegen die Projektbegleitung hatte, das Thema „Gesundheit“.

---

<sup>2</sup> Es handelt sich dabei um die Moll Marzipan GmbH, die in vielen öffentlichen Beiträgen als Benchmark-Beispiel für erfolgreiches BGM genannt wird.

Das Wort „Gesundheit“ durfte in der Projektarbeit tatsächlich nicht vorkommen, eben weil das Hauptziel eine erfolgreiche Reorganisation war, die aus den roten Zahlen wieder Schwarze machen sollte.

Im Nachhinein erwies sich auch für uns dieser Vorbehalt gegen das Wort „Gesundheit“ als Glückstreffer, da wir gezwungen waren, jede Aktivität, die in anderen Projekten unter der Überschrift „Gesundheit“ selbsterklärend schien, in diesem Projekt gesondert zu begründen. Warum es schlecht ist, einen Mitarbeiter „zusammenzufalten“ ist aus einer gesundheitlichen Perspektive leicht darstellbar, nicht unbedingt aus einer Perspektive, in der es um das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens geht. Es waren harte Verhandlungen in einem eher rauen Umfeld, die aber schließlich dazu führten, dass der Mensch Mitarbeiter nicht mehr nur als nicht zu vermeidender Kostenfaktor gesehen wurde, sondern als persönlicher Produktivitätsvorteil des Unternehmens aufschien.

Entscheidend bei allen durchgeführten Veränderungen waren die Ergebnisse der drei Mitarbeiterbefragungen in den letzten sechs Jahren. Von den zehn dort identifizierten Haupteinflussfaktoren auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter wurden immer alle konsequent und zusammen mit den Mitarbeitern bearbeitet. Bei Moll sieht man tatsächlich, was BGM leisten kann und dass es nicht schwer ist, für unmöglich gehaltene Erfolge zu erzielen, wenn sofort und konsequent Analyseergebnisse in Taten und Aktivitäten umgesetzt werden, an welchen die Mitarbeiter aktiv beteiligt sind. Und hier bekommen nun verhaltensorientierte Ansätze wie Sport, Ernährungshinweise und Stressmanagement eine ganz neue Dimension. Wenn für einfache gewerbliche Mitarbeiter Stressmanagementseminare angeboten werden, ist das schon für sich genommen sehr ungewöhnlich. Diese Seminare werden in der Regel nur Mitarbeitern, die mindestens einen Angestelltenstatus haben, vorgeschlagen. Wenn sie aber mit Verweis auf das Gesundheitspotenzial „Lernen bei der Arbeit“ und die Gefährdung „Zeitdruck“ als schnelle Reaktion auf eine Mitarbeiterbefragung angeboten werden, erhalten die für sich schon gesundheitsförderlichen Inhalte noch einmal einen psychologisch symbolischen Potenzialcharakter. Die Mitarbeiter konnten zu Hause erzählen, dass sie ein Seminar besucht haben (in der Regel die erste Lehrveranstaltung seit der Schule). Dass der Chef für seine Firma reihenweise Preise einheimst und dafür seine Mitarbeiter in Fernsehen und Presse hochhält und ihre Sportaktivitäten lobt, untermauert die Wirkung des in der Befragung als hoch wirksam identifizierten Potenzials der „Identifikation“. All diese Wirkungen könnten sich auch zufällig einstellen, bei Moll waren sie inklusive eines auf den Befragungsergebnissen produzierten Films zur Erneuerung der Identität der Firma aber geplant und mit dem Positiveffekt von Potenzialen verbunden. Dieser zielgerichtete, geplante Wirkungseffekt ist es, der BGM von BGF unterscheidet.

Der Wirkungs- oder Verdoppelungseffekt meint das bei erfolgreichen Lernvorgängen bekannte Phänomen des Überganges von neu erlernten Inhalten zu quasi automatisch durchgeführten Routinen. In der Organisationsentwicklung (OE) nennt Chris Argyris dieses Phänomen „double loop learning“; man lernt nicht nur, sondern lernt zu lernen und dieses *Lernen als Routine* auszuführen und mit Managementregeln zu sichern. Lange Zeit wurde in der Literatur zur OE „Jazz“ als Feld genannt, von dem man als Organisationsentwickler lernen könnte, auch hier war es die Improvisationskunst, die sich dann ergibt, wenn man genügend Routine entwickelt hatte, um diese wiederum in ein freieres Spiel einzubringen. Ein großer Teil der Benchmark Managementliteratur zielt darauf ab, solche Erfolgsroutinen für andere Unternehmen verfügbar zu machen. Bekannte

Beispiele sind hier John Kotters Acht Stufenprozess (Kotter Chaos, Wandel, Führung), Jim Collins „From good to great“ oder der Klassiker der Klassiker „In search of excellence“. Allerdings ist es unmöglich, diese Fremdbeispiele auf das eigene Unternehmen zu übertragen, weil diese ja das Ende und nicht den Anfang komplexer Lernentwicklungen darstellen. Die Beispiele können bestenfalls als Inspiration dienen, nicht als Quellen von Erfolgsregeln. Eine wichtige Einschränkung, die wir in unserem Beratungsfeld von vornherein berücksichtigen müssen.

Routinen des erfolgreichen Managements müssen immer selbstbezüglich sein und das Ergebnis einer gemeinsamen Entwicklung darstellen. Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sollte daher ein interner Vergleich nach einer Befragung, wo die besten Ergebnisse erzielt wurden, nicht dazu führen, internen Wettbewerb einzuführen, sondern die identifizierten Erfolgsroutinen auf ihre Übertragbarkeit auf alle Bereiche des Unternehmens gemeinsam mit den Mitarbeitern zu prüfen. Diese Prüfung erfolgt zusammen mit den Mitarbeitern und dabei können wiederum die identifizierten Erfolgsfaktoren der Kommunikation eingesetzt werden, die sich in der Befragungsauswertung als die Haupteinflussfaktoren für die beiden Gesundheitsindikatoren „Arbeitsfreude“ und „Selbstvertrauen“ identifizieren ließen. Betriebliches Gesundheitsmanagement konzentriert alle Beteiligten für einen bestimmten Zeitraum auf die wenigen in der Mitarbeiterbefragung ermittelten Gesundheitspotenziale. So wird in der Tat durch Führungskommunikation die Wahrnehmung der Mitarbeiter auf die positiven Aspekte der Arbeit gelenkt (mit dem nicht zu unterschätzenden Nebeneffekt, dass die Wahrnehmung in dieser Zeit nicht von Gefährdungen beansprucht wird). Wie Richard Sennett in seinem Buch über Respekt (vgl. Sennett, 2002) treffend formuliert hat, ist die Frage, weshalb an Respekt - obwohl er anders als andere Rohstoffe nicht einer prinzipiellen Verknappung unterliegt - meist gespart wird, auch auf die Gesundheitspotenziale im Betrieb übertragbar: Anerkennung, Identifikationsmöglichkeiten, Lernen, Information und Beteiligung, Führung, Arbeitsklima, Entscheidungsspielräume, all das sind symbolisch psychologische Güter, die bei Gebrauch nicht weniger, sondern wie alle anderen Informationen und Kommunikationen mehr werden. Einer durch zu starken Gebrauch drohenden Entwertung kann durch die systematische Erfassung, welche dieser psychologischen Güter für die Mitarbeiter am wichtigsten sind, vorgebeugt werden.

Wenn man dann gemeinsam am Erhalt und Gebrauch dieser psychologischen Grundbedürfnisse arbeitet und dies routiniert und systematisch tut, hat man ein BGM-System eingeführt.

#### 1.4 Die Theorie der Betrieblichen Gesundheit

Das gemeinsame der drei heute vorzufindenden Ansätze auf dem Gebiet der Betrieblichen Gesundheit, verstanden als Verhältnisprävention, Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement besteht also in einer bestimmten Art und Weise zu lernen. Dabei ist es egal ob man gesunde Verhaltensweisen erlernt und diese beibehält, ob man in einem Steuerkreis ein neues Verständnis vom Zusammenwirken bestimmter Arbeitsbedingungen erlernt oder ob man mit Hilfe von Kennzahlen, die harte und weiche Faktoren des Managements zusammenführen, Prozesse zu gestalten und optimieren lernt, die es vorher so noch nicht gab. Immer haben wir es mit individuellen und kollektiven Lernprozessen zu tun. Betriebliches Gesundheitsmanagement koordiniert die individuellen Lernprozesse der Verhaltensänderung und die kollektiven Lernprozesse aus der Betrieblichen Gesundheitsförderung und macht sie zu einem Teil

des Betrieblichen Managementsystems. Hier ist die Gesundheit der Mitarbeiter Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg und nicht Einschränkung. Das ist übrigens auch steuerrechtlich interessant: Kosten, die eindeutig der wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebes zugeschrieben werden können, stellen in unserem Land keinen geldwerten Vorteil für die Mitarbeiter dar, selbst wenn diese gesundheitlich davon profitieren (das ist bei Rückenschulen anders).

Eine Theorie der Betrieblichen Gesundheit muss also zeigen können, wie diese drei unterschiedlichen Formen von Lernen: individuell, kollektiv und systemisch, funktionieren und miteinander verknüpft werden können.

Weiter oben wurde bereits mehrmals implizit auf die Theorie der Betrieblichen Gesundheit verwiesen, wenn von Potenzialen, Indikatoren und Gefährdungen die Rede war. Auch wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese Theorie eine Handlungstheorie des Managements darstellt. Sie ist in meinem Verständnis im besten Lewin'schen Sinne<sup>3</sup> eine Action-theory des Datenfeedbacks.

Bisher wurde aber in meinen Veröffentlichungen und denen meiner Mitarbeiter noch nie eine Gesamtdarstellung des theoretischen Modells unternommen. Bisher diente das Modell in erster Linie als heuristische Annahme und Controlling-Medium zur Steuerung von Projektmanagement und Erfolgsüberprüfung. Ausnahmen machen hier die Arbeit von Prof. Antje Ducki zur Validierung der ersten Variante unseres Befragungssystems DIG A, das sie noch stark an die Handlungsregulationstheorie von Walter Volpert anlehnt. Eine deutliche Veränderung hat David Beck in einem eher soziologischen Kontext vorgenommen, indem die auf Aaron Antonovsky zurückgehende Skala zur Messung des Senses of Coherence empirisch überprüft und der dahinter stehende Begriff von Gesundheit einer Dekonstruktion unterzogen wurde. Vom Sense of Coherence ist nach der Überprüfung von Beck im Betrieblichen Kontext die „Arbeitsfreude“ (vormals Meaningfulness) und das „Selbstvertrauen“ (vormals Manageability) geblieben. Die Comprehensibility, der kognitive Aspekt des Sense of Coherence bei Antonovsky, ließ sich in betrieblichen Kontexten nicht belegen. Das mag daran liegen, dass der Betrieb als soziales System anders als die Gesellschaft im weiteren Sinne die Deutungsmuster, was wahr und wirklich und damit verständlich ist, per Arbeitsvertrag mitliefert und sich diese auch als verbindlichen Regelkanon unterschreiben lässt.<sup>4</sup>

Meine eigenen Arbeiten beschäftigten sich danach mehr mit der Frage, wie die durch Beck reformulierte Salutogenese-Theorie Antonovskys (Antonovsky, Franke, 1997) in einer Terminologie der Organisationsentwicklung und Systemtheorie Luhmann'scher bzw. Simon'scher Prägung so aufbereitet werden kann, dass sich daraus ein Management- und Handlungsmodell der Betrieblichen Gesundheitsförderung ableiten lässt.

---

<sup>3</sup> Kurt Lewin (1890-1947), Sozial- und Gestaltpsychologe

<sup>4</sup> Es gehört zu den Standardfehlern begeisterter interner oder externer BGF-Manager, den Betrieb mit einer demokratischen Institution zu verwechseln. In Steuerkreisen der BGF werden keine Entscheidungen getroffen, sondern Vorbereitungen für Entscheidungen erstellt, die nach den Regeln der betrieblichen Hierarchie und wenn vorhanden, nach Betriebsvereinbarungen, getroffen werden. Deshalb ist BGF eine Disziplin der Organisationsentwicklung, wenn sie nachhaltig für die Gesundheit der Mitarbeiter wirksam werden will und eben keine Fitnessveranstaltung.

Dieses ist uns in den letzten Jahren tatsächlich gelungen, wobei die Ableitung empirisch in einem heuristischen Design von Prozessen der geleiteten Hypothesenentwicklung und Hypothesenüberprüfung von statten ging. Diese Prozesse waren tatsächlich durchgeführte Betriebliche Projektarbeit, in deren Verlauf etwa 23 000 Mitarbeiter befragt wurden, ca. 200 Projekte durchgeführt wurden und als ganz wesentlicher Fortschritt auf der Basis der laufend durchgeführten Evaluationsstudien eine Software entwickelt wurde, mit deren Hilfe Auswertungen nicht nur deutlich schneller und wirtschaftlicher durchgeführt werden können, sondern die mit einer beachtlichen Präzision die tatsächliche Wirksamkeit von Potenzialen und Gefährdungen auf die Befindlichkeit von Mitarbeitern nicht nur qualitativ, sondern auch in ihrer Stärke bestimmen kann.

Gemeinsame Entwicklung einer vorläufigen und betriebsspezifischen Theorie der betrieblichen Gesundheit: Die Vorbereitung der Veränderung durch Datenfeedbackprozesse

Ähnlich wie sich Antonovsky konfrontiert sah, mit für ihn völlig unerwarteten Ergebnissen seiner Stressforschung umzugehen und sich nicht mehr zu fragen: „Wie entsteht das Problem?“, sondern zu fragen, „Warum haben genau diese Menschen kein Problem?“. So haben wir uns angewöhnt, genau dieses Prinzip zur Leitlinie unseres Projektmanagements zu machen. Dabei haben wir reichlich Anleihen genommen bei den meist durch Prof. Simon angebotenen Techniken der systemischen Therapie- und Managementtheorie. Insbesondere paradoxe Interventionen oder Fragen, die zirkulär bzw. indirekt gestellt werden, haben sich als eine Quelle für neue interessante Einsichten während der Projektarbeit ergeben.<sup>5</sup>

Hier sind wir bei dem ersten zentralen Theoriebaustein der Betrieblichen Gesundheit: Er besteht darin, eine Metatheorie für die gemeinsame Erarbeitung einer Theorie über Krankheit und Gesundheit im Betrieb zu sein: In jedem Projekt wird gemeinsam über Techniken der Hypothesenbildung eine vorläufige Theorie über das Wirken von positiven und negativen betrieblichen Faktoren auf Gesundheit und Krankheit der Mitarbeiter entwickelt und schriftlich fixiert. Dabei wird von unserer Seite Expertenwissen zu diesem Lernprozess beigesteuert. Demnach muss eine Hypothese operationalisierbar und messbar formuliert werden. Des Weiteren muss diese Hypothese nicht unbedingt plausibel sein<sup>6</sup>, sie muss allerdings irgendeinen Bezug zu Gesundheit und Krankheit aufweisen. Dieser in der Regel sehr lehrreiche gemeinsame Diskussionsprozess wird in einem das Projekt startenden Hypothesenentwicklungsworkshop ziel- und ergebnisorientiert durchgeführt. Bereits hier wird den Beteiligten klar, dass die Meisten sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, was man als „gesund“ bezeichnen soll. Mit diesem Vorgehen gelangen wir regelmäßig zum zentralen und wichtigsten Kennzeichen einer Theorie der Betrieblichen Gesundheit: „Gesundheit“ lässt sich nicht direkt und positiv definieren, ohne große ethische und begriffliche Risiken einzugehen.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> So wurde beispielsweise bei einem Unternehmen mit einem sehr hohen Krankenstand auf die Frage, was denn wäre, wenn am nächsten Tag alle Kranken zurück zur Arbeit kämen, klar, dass es gar nicht genügend Arbeitsplätze gäbe. Die systemische Folgefrage, wie sie es denn hinbekämen, immer genügend kranke Mitarbeiter vorzuhalten, führte dann tatsächlich zur Einführung von Maßnahmen, hier das Betriebliche Eingliederungsmanagement, die vorher mit großer Skepsis betrachtet wurden.

<sup>6</sup> Eine unserer Grundregeln lautet: Nichts ist so absurd, als dass man es nicht überprüfen könnte.

<sup>7</sup> vgl. hierzu Simon, 1995: „Die andere Seite der Gesundheit“ und Gadamer, 1993: „Die Verborgenheit der Gesundheit“

„Healthism“ ist das Wort für Ansätze der Gefühls- und Gedankenkontrolle, die sich als Gesundheitsförderung tarnen und tatsächlich ein subtiles Manipulationssystem in die Personalführung einbauen wollen (Haben sie heute etwa noch keinen Sport gemacht?! Sie wollen wohl unser Geschäft gefährden!).

Dieses zentrale und in den meisten Konzepten auf dem Anbietermarkt nicht einmal reflektierte Problem behandeln wir mit Antonovskys Theorie der Salutogenese. Die Salutogenese entmystifiziert, so Antonovsky, Gesundheit nicht dadurch, dass hier eine Gesundheitstheorie geliefert würde, sondern dadurch, dass man Gesundheitsförderung eigentlich nur ohne einen Begriff von Gesundheit zu haben, durchführen kann. Der Sense of Coherence wird als Gefühl des Vertrauens definiert, nicht als Gefühl der Gesundheit. Gesundheit ist privat und geschützt vor nicht zulässigen Grenzüberschreitungen der persönlichen Integrität. Mit dem Sense of Coherence haben wir einen Gesundheitsindikator in den Händen, der gerade deshalb, weil er Gesundheit als nicht direkt messbar begreift, in der Gesundheitsförderung zum Einsatz kommen kann.

Vor diesem Hintergrund mag der Leser entscheiden, was von all den Ansätzen zu halten ist, in denen die Messung des Krankenstandes schlicht durch die Messung der Gesundheitsquote ersetzt wird. Doch immerhin wird bei diesen Ansätzen darauf verzichtet, die Mitarbeiter in sektenartigen Psychoprozeduren so lange zu quälen, bis sie zugeben, dass sie sich für das Unternehmen gesund halten wollen<sup>8</sup>, weil ganz naiv Gesundheit mit (Körper-) Anwesenheit gleichgesetzt wird.<sup>9</sup>

Hypothesenbildung, unternehmensspezifische Operationalisierung von gewünschten Zielzuständen (Hier muss also definiert werden, was die Beteiligten eigentlich unter einer optimalen Gesundheit ihrer Mitarbeiter verstehen wollen, wenn gleichzeitig die persönliche Gesundheit des Mitarbeiters für den Betrieb tabu bleibt.) und Entscheidung über die notwendigen Schritte vom aktuellen Ist-Zustand zum gewünschten Zielzustand. Das sind die wesentlichen Eckpunkte eines Projektstartes im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Nach diesem Workshop hat das Unternehmen seine erste Fassung einer Theorie der betrieblichen Gesundheit hergestellt. Diese gilt es nun zu überprüfen.

Das Herstellen dieser ersten Theorie verläuft in der Regel nicht konfliktfrei. Hieraus ergab sich in der Vergangenheit eine wesentliche und wichtige Grundregel für die Zusammenarbeit in einem Steuerkreis Betriebliche Gesundheit, dessen Zusammensetzung nach dem Kriterium der größtmöglichen Perspektivenvarianz auf die Themen Gesundheit und Krankheit gebildet wurde: Im Steuerkreis gibt es keine Mehrheitsentscheidungen darüber, welche Hypothesen als gültig angesehen werden sollen oder welche Maßnahmen als nächstes zu erfolgen haben.

Von Anfang an muss klar gestellt sein, dass die im Steuerkreis durch verschiedene Personen repräsentierten Funktionen des Unternehmens (dazu zählen durchaus auch Informelle) gerade in ihrer Unterschiedlichkeit von Sozialisationsergebnissen heuristisch wertvolle neue Perspektiven auf das Thema betriebliche Gesundheit liefern können. Gerade beim Thema „Gesundheit“ ist es immer wieder faszinierend zu sehen, wie unterschiedlich Auffassungen sein können ohne dass diese Unterschiedlichkeit bemerkt würde. Denn gerade weil „Gesundheit“ nicht definiert werden kann, hat

---

<sup>8</sup> Dieses Vorgehen wird in bestimmten Varianten in sog. „Rückkehrgesprächen“ praktiziert.

<sup>9</sup> Hier bekommen solche Unternehmen ein massives Problem, wenn sie mit Präsentismus konfrontiert werden.

jede und jeder Beteiligter eine eigene Gesundheitstheorie, die bis zu einem Gespräch darüber als allgemein gültig voraus gesetzt worden war.

Ein zweiter und wesentlicher Aspekt der genannten Grundregel<sup>10</sup> „Es gibt keine demokratischen Mehrheitsentscheidungen (besser wären Minimalkonsensentscheidungen)“ besteht in der schlichten, doch oft von den Beteiligten vergessenen Tatsache, dass der Steuerkreis Entscheidungen vorbereiten kann, aber diese nie selbst trifft, es sei denn, die Entscheider des Unternehmens sind Mitglieder des Steuerkreises. Doch selbst in diesem Falle haben die Entscheider im Steuerkreis eine andere Funktion als in ihrer betrieblichen Entscheiderfunktion. Im Steuerkreis liefern sie genauso wie die anderen Teilnehmer heuristisch wertvolle Bestandteile einer gemeinsam geteilten Theorie der Betrieblichen Gesundheit des Unternehmens. Wer an dieser Stelle immer noch nicht bemerkt, wie heikel ein solches Projektmanagement in der Betrieblichen Gesundheitsförderung werden kann, sollte solche Projekte nicht starten - weder als interner Betrieblicher Gesundheitsmanager noch als externer Anbieter. Die Arbeit in Steuerkreisen setzt alle Beteiligten einem hohen Stressfaktor aus: Was kann ich in diesem Gremium in Gegenwart meines/ r Vorgesetzten wagen zum Thema zu sagen? Welche Konsequenzen könnte das für mich, meine Reputation, meine Funktion haben?

Hier kommen Moderationsregeln und Moderationskompetenz ins Spiel. Wir haben im Laufe der Zeit viele solcher Regeln entwickelt und sie immer wieder gemeinsam mit unseren Kunden überprüft. Eine dieser Regeln nennen wir die „sizilianische Regel der Kommunikation“: Hier ist nicht Blutrache gemeint, sondern der Grundsatz, dass im Projekt jeder Beteiligte die Chance haben muss, erhobenen Hauptes aus Konfliktsituationen hervorgehen zu können. Manchmal spitzt sich diese Regel zu einer ihrer effektivsten Anwendungsformen zu, die wir mit den Worten „Amnesie und Amnestie“ umschreiben.

Eine andere, weniger dramatische Variation dieser Regel lautet: „Jeder muss gewinnen.“ Jeder, der sich im Projekt aktiv engagiert, soll genau wissen und verstehen, was sie oder er ganz persönlich an Vorteilen haben wird (materiell und nicht materiell), wenn das Projekt die gemeinsam gesetzten Ziele erreicht. Dazu können Einsparungen durch die Reduktion des Krankenstandes genauso zählen wie ein deutlicher Anstieg der Arbeitsfreude, erfolgreiche und erfreuliche Karriereschritte oder Wiederwahl als Betriebsratsvorsitzender oder ein deutlicher Imagegewinn für Arbeitssicherheit und Betriebsärztlichen Dienst. Doch ein Gewinn ist zentral für die Unternehmen: eine deutliche Steigerung der Autorität der Führungskräfte im Ansehen ihrer Mitarbeiter.<sup>11</sup>

Was einer „normalen“ wissenschaftlichen Operationalisierung von Projekten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements entgegensteht, ist einmal die systematische Arbeit mit dem „Erfahrungswissen“ der Beteiligten, zum anderen aber auch die Beschränkungen, die sich aus dem Umgang mit dem heiklen Gegenstand der innerbetrieblichen Kommunikation ergeben: Hier haben wir es im besten Sinne mit betrieblicher Realität, systemisch gesprochen mit Kontingenz, zu tun, die sich hartnäckig jedem experimentellen Forschungsdesign entzieht. Auch die wissenschaftlich sinnvollen Forderungen nach Kontrollgruppen, nach messtheoretisch einzuklagenden

---

<sup>10</sup> Der Gebrauch von Faustregeln für die effektive Veränderung hat in der Organisationsentwicklung unter dem Stichwort Umgang mit Widerstand eine große Tradition, aus der wir frech schöpfen. Insbesondere die von Herb Sheppard, dem Begründer der Organisationsentwicklung, formulierten Rules of thumb sind Bestandteile unseres Ansatzes und auch nach 50 Jahren hochaktuell.

<sup>11</sup> vgl. dazu den Abschnitt „Handwerk Führung“ weiter unten

Stichprobengrößen, ja nach Evaluation und Wiederholbarkeit der Prozesse sind in der Realität oft mit Widerständen konfrontiert, für die es keine fertigen Umgangsformen gibt.

Kürzlich berichtete mir ein über Jahre vertrauter Betriebsarzt eines sehr großen Unternehmens davon, dass seine Aufgabe, die aus den jährlichen Befragungen abzuleitenden Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen, regelmäßig an zwei Punkten scheitert: Einmal hat die Reorganisationsgeschwindigkeit im Unternehmen ein solches Ausmaß erreicht, dass die auf die Abteilungen bezogenen Ergebnisse der Befragung nicht genutzt werden können, weil es einen guten Teil dieser Abteilungen dann so nicht mehr gäbe. Und ein zweites Hindernis stellt ein neues System der innerbetrieblichen Vermarktung von Dienstleistungen dar. Verbesserungsvorschläge aus seiner Stabsstelle müssen eingekauft werden, diese konkurrieren aber mit anderen Angeboten. Der Vorgesetzte muss das günstigste Angebot wählen, denn seine Bezüge orientieren sich auch an der Wirtschaftlichkeit seiner Entscheidungen. Für den Vorgesetzten ist es in dieser Hinsicht rational, dieses Dilemma bis zur nächsten Befragung auszusitzen, indem er die Zeit für die Interventionen mit dem Einholen und Prüfen von Angeboten überbrückt. Es braucht hier nicht weiter zu betont werden, dass es einen Steuerkreis wie oben beschrieben in diesem Unternehmen nicht gibt. Das System in diesem Unternehmen hat aber gleichwohl den Namen Betriebliches Gesundheitsmanagement und durchaus einen guten Ruf in der Fachwelt.<sup>12</sup>

Es gäbe sehr viele solcher Beispiele zu erzählen, dieses eine mag aber reichen um deutlich zu machen, dass ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement mehr Kompetenzen erfordert als eine medizinische, psychologische oder verhaltenspräventive Ausbildung mit ihren Varianten des Sportlehrers, der Ernährungsberater, der Physiotherapeuten oder in den meisten Fällen des Sozialversicherungsfachangestellten.

Bei meinen Mitarbeitern hat sich regelmäßig gezeigt, dass es sich beim Betrieblichen Gesundheitsmanager eigentlich um einen klassischen Lehrberuf handelt, den man durch eine quasi inoffizielle Dualausbildung erwirbt.

Theorienbauwissen und Organisationsentwicklung würde ich als ersten wesentlichen Bestandteil einer Theorie der Betrieblichen Gesundheit nennen.

## Zweiter Theoriebaustein - die Schlüsselbegriffe: Potenziale, Ressourcen und Gefährdungen

Das Modell der Betrieblichen Gesundheit dient während der Theorienentwicklungsphase zunächst als heuristisches Instrument einer systematischen Hypothesenentwicklung über Zusammenhänge zwischen Gesundheitsindikatoren auf der einen und Gefährdungen bzw. Potenzialen auf der anderen Seite. Da in der Literatur oft unscharf zwischen betrieblichen Ressourcen und Potenzialen unterschieden wird, lag es nahe, diese beiden Begriffe in systematischer Hinsicht zu unterscheiden. Potenziale meinen im vorliegenden Modell alle empirisch gesicherten Einflussgrößen betrieblicher Natur auf die individuelle Befindlichkeit von Mitarbeitern. Hier unterschieden wir als Ressourcen die beiden oben genannten aus Antonovskys Sense of Coherence Konzept abgeleiteten Befindlichkeitsweisen der Arbeitsfreude und des Selbstvertrauens von den drei aus dem ICD

---

<sup>12</sup> Dieser stellt sich aber meist auf Kongressen über Power point-Präsentationen her.

Krankheitsartenkatalog entnommenen Beanspruchungsmustern der Gereiztheit, Erschöpfung und der körperlichen Beeinträchtigungen. Ressourcen werden in diesem heuristischen Modell auch eine kompensierende Wirkung auf die erfahrenen Beanspruchungen zugeschrieben bzw. es wird unterstellt, dass die Wahrscheinlichkeit des gleichzeitigen Auftretens von gegensätzlich erfahrenen Befindlichkeiten sehr gering sein dürfte (etwa eine depressiv verstimmte Arbeitsfreude).

Wenn oben genannte Unterstellung zutrifft, ermöglichte das eine operationale Steuerung und Beeinflussung der Wahrnehmungsmuster von Mitarbeitern mit dem Ziel und Ergebnis eines überwiegend in Ressourcen der Arbeitsfreude und des Selbstvertrauens als Erfahrungsraum verstandenen und verbrachten Zeit. Dann hätten, salopp gesprochen, die Mitarbeiter keine Zeit, gleichzeitig depressive Verstimmungen zu entwickeln.

Weiterhin wird unterstellt, dass es spezifische Ursachen für das Auftreten von positiven Befindlichkeiten und negativen Beanspruchungen in einer begrenzten Menge von empirisch abgeleiteten und theoretisch vorläufig beschriebenen Einflussfaktoren gibt, es werden derzeit sieben mögliche als Gefährdungen erfahrene Negativeinflussgruppen unterschieden von 14 möglichen als Potenziale erfahrene Positiveinflussgruppen.

Die zunächst heuristisch unterstellte, dann theoretisch behauptete Wirkung von Potenzialen auf Ressourcen und Gefährdungen auf Beanspruchungen wird korrelationsstatistisch untersucht.

Erst die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden dann mit den befragten Mitarbeitern daraufhin geprüft, ob derart statistisch identifizierte Zusammenhänge auf eine plausible Erklärung im Erfahrungswissen der Mitarbeiter hinweisen können.

Die Organisation der Ressourcen: Arbeitsfreude und Selbstvertrauen

Unten stehende Abbildung zeigt die auf der Basis von 16000 in Berlin befragten Mitarbeitern verschiedener Branchen identifizierten Einflussfaktoren auf die in fünf Skalen erfassten Ressourcen

***Einfluss der Gesundheitspotenziale und -gefährdungen auf die Gesundheit (Skalenebene)***

Treiber gesamt		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	<b>Arbeitsfreude</b>	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Entscheidungsspielraum
	Varianzaufklärung: 39,0%	0,35	0,33	0,12
	<b>Selbstvertrauen</b>	fachliche Überforderungen	Identifikation	Entscheidungsspielraum
	Varianzaufklärung: 17,1%	-0,24	0,20	0,16
	<b>Gereiztheit</b>	Zeitdruck	fachliche Überforderungen	körperliche Belastungen
	Varianzaufklärung: 23,3%	0,30	0,24	0,21
	<b>Erschöpfung</b>	körperliche Belastungen	Unterbrechungen	Identifikation
	Varianzaufklärung: 26,2%	0,32	0,29	-0,20
	<b>körperliche Beeinträchtigungen</b>	physikalische Umgebungsbelastungen	körperliche Belastungen	faire Beurteilung
	Varianzaufklärung: 29,3%	0,28	0,27	-0,16

und Beanspruchungsmuster.

*Einfluss der Gesundheitspotenziale und -gefährdungen auf die Gesundheit in Betrieb X (Itemebene)*

Treiber gesamt		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten. <b>0,52</b>	Ich bin selbst von unseren Leistungen überzeugt. <b>0,48</b>	Die Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen. <b>0,37</b>
	Selbstvertrauen	Es kommt häufig vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen. <b>-0,34</b>	Ich bin selbst von unseren Leistungen überzeugt. <b>0,28</b>	Die Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen. <b>0,24</b>
	Gereiztheit	Es kommt häufig vor, dass ich zu wenig Zeit zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe. <b>0,36</b>	Es kommt häufig vor, dass mir Arbeitsaufgaben übertragen werden, auf die ich nicht ausreichend vorbereitet worden bin. <b>0,31</b>	Hocken, Knien, gebückte Haltung <b>0,24</b>
	Erschöpfung	Schieben und Ziehen <b>0,30</b>	Es kommt häufig vor, dass ich wegen fehlender Informationen oder Unterlagen meine Arbeit unterbrechen muss. <b>0,30</b>	Ich bin selbst von unseren Leistungen überzeugt. <b>-0,30</b>
	körperliche Beeinträchtigungen	Zugluft <b>0,36</b>	Immer wiederkehrende Bewegungsabläufe <b>0,38</b>	Kollegen werden von meinem Vorgesetzten nicht bevorzugt. <b>-0,27</b>

Berliner Arbeitnehmer erwarten von Ihrem Arbeitgeber Möglichkeiten, ihre Fertigkeiten und Fertigkeiten zu entfalten, sinnvolle Leistungen zu erbringen, von denen sie selbst überzeugt sind und eine Arbeitsaufgabe, die es ihnen erlaubt, selbst Entscheidungen zu treffen. Wenn diese Erwartungen erfüllt werden, besteht für sie die wichtigste Gratifikation in einem hohen Ausmaß an erlebter Arbeitsfreude und Selbstvertrauen. Sie empfinden diese Gratifikationen nicht, wenn sie fachlich überfordert werden, zu wenig Zeit zur Erledigung ihrer Arbeit haben, wenn Kollegen vom Vorgesetzten bevorzugt behandelt werden, wenn Zwangshaltungen, belastende körperliche Anstrengungen und Zugluft sie behindern. Dann schieben sich negative Befindlichkeiten wie Gereiztheit, Erschöpfung und körperliche Beeinträchtigungen in den Vordergrund des Erlebens.

Tatsächlich entscheiden diese Befindlichkeitsmuster, wenn sie über längere Zeit bestehen, zu einem hohen Ausmaß darüber, ob Mitarbeiter sich krank melden oder nicht. Das lässt sich sehr präzise über in der Regel sehr hohe Korrelationen zwischen Befragungsergebnissen und Krankenständen erfassen.

Was darüber hinaus ebenfalls meist über sehr hohe Korrelationen zwischen Krankenständen und Befragungsergebnissen deutlich wird, ist eine enge Beziehung zwischen einem Führungssitem und der Höhe von Krankenständen: „Mein Vorgesetzter sagt, was er denkt und tut, was er sagt.“

An dieser Stelle sind wir an einem entscheidenden Punkt, der insbesondere für eine Theorie von Gesundheitsförderung wichtig erscheint: Was Mitarbeiter von ihrer Tätigkeit erwarten und was sie offensichtlich gesund erhält, wenn diese Erwartungen erfüllt werden, sind Kommunikationserwartungen, die von ihren Vorgesetzten erfüllt werden müssen. Ein guter Vorgesetzter ist demnach eine Person, die in der Lage ist, diese Kommunikationserwartungen seiner Mitarbeiter a) zu erkennen und b) so darauf zu reagieren, dass die Mitarbeiter ihre Wahrnehmungen auf die in ihrer Arbeitsaufgabe, in ihren Leistungen und ihren Entscheidungsspielräumen enthaltenen emotionalen Gratifikationen ausrichten. Dass es sich dabei um emotionale Gratifikationen handelt,

wissen wir bereits von Antonovsky, dass diese Gefühle des Vertrauens tatsächlich durch betriebliche Rahmenbedingungen, hier die Kommunikationsweisen der Vorgesetzten, geweckt werden, erfahren wir aus der statistischen Analyse der Befragungsdaten.

Eine weitere Information, welche die statistische Auswertung liefert, ist das Ausmaß der Varianzaufklärung durch die einzelnen Einflussfaktoren. So sehen wir in der ersten Zeile die Stärke der Einflussfaktoren Lernen, Identifikation und Entscheidungsspielraum mit 39% aufgeklärter Varianz. Das bedeutet, dass von der insgesamt gemessenen Arbeitsfreude 39% durch die genannten drei Faktoren erklärt werden können, was einer mittleren Stärke entspricht. In Unternehmen mit einem sehr hohen Commitment unter den Mitarbeitern erreicht die Aufklärung der Varianz bisweilen bis zu 60%. Eine sogar über einen solchen Wert hinausgehende Varianz wäre aus unserer Sicht nicht unbedingt unproblematisch, weil sie eine sehr hohe Abhängigkeit des Gefühlslebens der Mitarbeiter von betriebsinternen Kommunikationen signalisierte. Die Varianzaufklärung dient gerade bei den Potenzialen dazu, sich Bewusstheit über deren Einflussstärke auf die Ressourcen der Mitarbeiter zu verschaffen. Dass in der Regel Einflussfaktoren wie Lernen, Identifikation und Entscheidungsspielraum einen fast doppelt so starken Effekt auf die Befindlichkeit haben und zwar einen doppelt so stark positiven wie etwa Zeitdruck, fachliche Überforderung und körperliche Belastungen einen negativen auf die Beanspruchung Gereiztheit haben, ist durchaus bemerkenswert. Denn weder die Mitarbeiter noch die Vorgesetzten würden dies erwarten genauso wenig wie wir dies erwartet hätten.

Nach einer Reflexion über die möglichen Gründe für diese unerwarteten Zusammenhänge lässt sich allerdings feststellen, dass wir hier eine Bestätigung für die oben bereits angedeutete Hypothese über die „Verborgtheit der Gesundheit“ vorliegen haben. Wenn jemand am Feierabend nach der Arbeit seinem Ehepartner über die Tageserfahrungen berichtet und erzählt, wie es ihm erging als er unter hohem Zeitdruck einen Job erledigen sollte, der ihn fachlich überforderte und der zusätzlich eine schmerzhaft Zwangshaltung erforderte, ist ihm das Mitgefühl seiner Gesprächspartnerin wahrscheinlich gewiss.

Wenn jemand allerdings nachhause kommt und erzählt, wie wenig er heute seine Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Einsatz bringen konnte, wie wenig selbst er heute von der eigenen Leistung überzeugt war und dass er wenig Entscheidungen während der Arbeit treffen konnte, braucht es wahrscheinlich eine höhere Empathiemobilisierung seiner Partnerin, um zu einem ähnlich starken Mitgefühl zu gelangen. Negativerfahrungen werden stärker wahrgenommen als sie wirken und bleiben im Gedächtnis. Positiverfahrungen werden eher nebenbei registriert und als selbstverständlich vorauszusetzen abgespeichert.

Die Bedeutung dieser fast immer auftretenden Erfahrungsdifferenz zwischen positiven und negativen Wahrnehmungen ist gerade mit Blick auf die von Vorgesetzten eben diese Wahrnehmungen beeinflussenden Kommunikationen nicht zu unterschätzen.

Mit einer Theorie der Betrieblichen Gesundheit auf der Basis der durch die Befragung erfassten und mit unserer Software ausgewerteten Haupteinflussfaktoren erhalten Management und Führungskräfte den Schlüssel für eine motivierende und gesunderhaltende Kommunikationsstrategie. Man muss sich hier klar machen, dass die durch die Befragungsauswertung aufgedeckten Zusammenhänge den Mitarbeitern selbst in der Regel nicht klar sind. Auch Führungskräfte, ob diese nun positiv kommunizieren oder nicht, wissen in den seltensten

Fällen um die starke Wirkung ihrer Kommunikationsleistungen. Um das an einem Beispiel aus einem Benchmarkworkshop mit Führungskräften zu erläutern, folgende Begebenheit:

In diesem Workshop, in welchem die Befragungsergebnisse der einzelnen Abteilungen einer großen Berliner Verwaltung mit Fokus auf die besten Ergebnisse in den Blick genommen und diskutiert wurden, ergab sich, dass in einer Abteilung die Werte für den Haupteinflussfaktor auf Arbeitsfreude „Identifikation“ um 40% stärker ausgeprägt waren als in den anderen Abteilungen. Die hohen Unterschiede ergaben sich bei dem Item: „Unser Unternehmen hat Zukunft“. Da alle Abteilungen im selben Unternehmen verortet waren und daher alle Abteilungen dieselbe Zukunft erwarten konnten, drängte sich die Frage auf, wie die Abteilungsleiterin es schaffte, ihre Mitarbeiter zu so deutlich höheren Zustimmungswerten zu bringen. Auch sie konnte sich darauf keinen Reim machen. Nachdem bereits ein anderes Thema die Diskussion beschäftigte, meldete sie sich noch einmal zu Wort mit dem Hinweis, ihr sei nun doch etwas eingefallen: jedes Teammeeting in der Abteilung startet sie mit einem kurzen Bericht über die nächste Zukunft des Unternehmens. Dass sie mit diesem Bericht das Hauptbedürfnis ihrer Mitarbeiter nach Identifikation mit dem Unternehmen tatsächlich erfüllte, war ihr genauso wenig klar wie den Mitarbeitern, dass diese ein solches Bedürfnis überhaupt gehabt hätten.

Aus den Erkenntnissen mit solchen Bedürfnisanalysen, aus der genannten Benchmarkstrategie lassen sich für die Führungskräfte Schritt für Schritt Erfolgsregeln für die zukünftige Kommunikation ableiten. Und diese wiederum kann geplant, vorbereitet und mit den aus der Befragung erfahrenen Haupteinflussfaktoren unterstützt werden. Mitarbeitergespräche, BEM-Systeme und Gesundheitszirkel lassen sich so nach einer Befragung zu Instrumenten einer Potenzialverstärkung umfunktionieren. Wie oben bereits erwähnt, haben Potenziale die Eigenschaft sich bei Teilung zu vermehren, während Gefährdungen nach dem Motto, dass geteiltes Leid halbes Leid werde, zumindest mit Copingvorschlägen begegnet werden kann. Eine konsequente Verfolgung der Potentialverstärkung verbunden mit einer Strategie der Gefährdungsverringerung führt dann tatsächlich auch zu einer deutlichen Motivationssteigerung und diese zu einem geringeren Krankenstand.

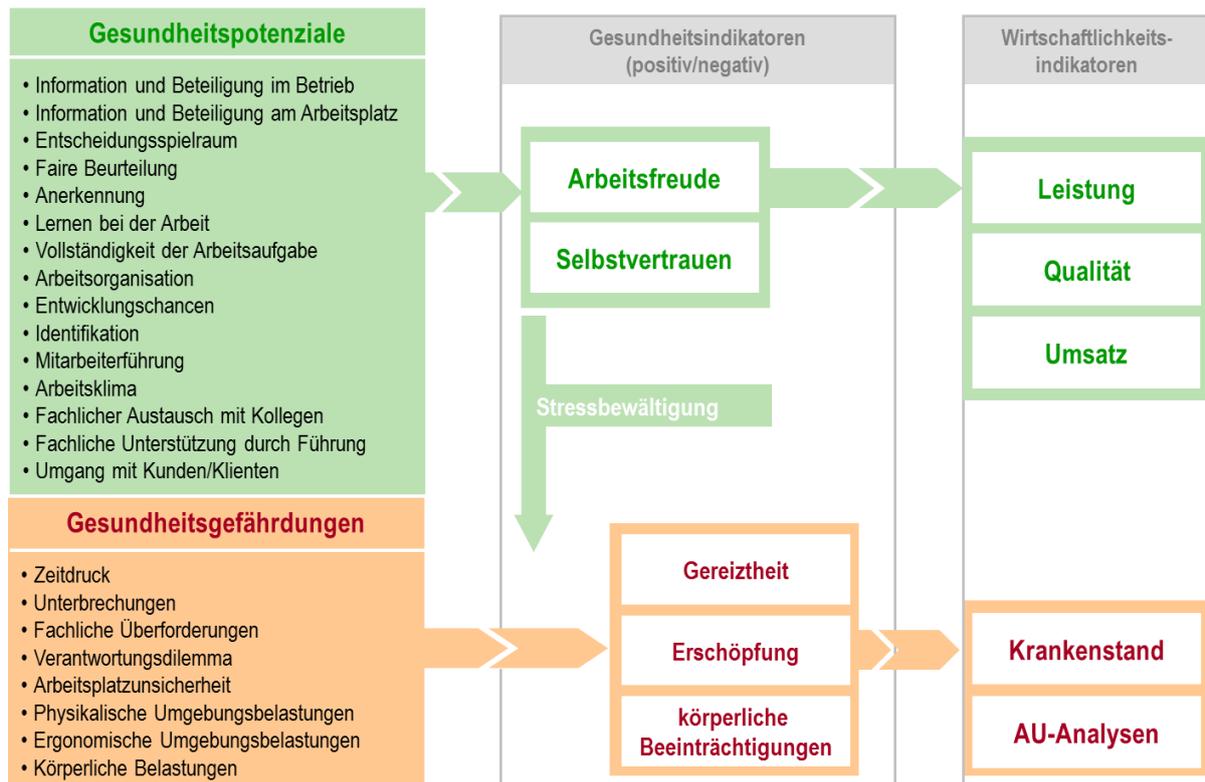
## 1.5 Resümee

Mit dem Modell der Betrieblichen Gesundheit, Prinzipien der Organisationsentwicklung zum Umgang mit Widerstand und der Organisation von Datenfeedbackprozessen, Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter in ein Managementsystem der Potenzialverstärkung und Gefährdungsverringerung, Nutzen bewährter Instrumente aus dem Methodenbaukasten des BGM (Steuerkreis, Gesundheitszirkel, Mitarbeitergesprächssysteme und BEM) lassen sich für Unternehmen jeder Größe innerhalb kürzester Zeit nachhaltige und messbare Erfolge in der Krankenstandsreduktion, Mitarbeiterbindung und Produktivitätssteigerung erzielen, die nach allem, was wir inzwischen wissen auch sehr positiv nachhaltig auf die Gesundheit der Mitarbeiter einwirken.

Im Rahmen dieses neuen Modells finden auch die eingangs erwähnten Gesundheitsberichte ihre theoretische Einordnung: Sie dienen einerseits als Datenspeicher, um nachprüfbar Vorhersagen über Krankheitsentwicklungen aus den Befragungsergebnissen zu überprüfen, andererseits liefern sie die Informationen, die belegen können, ob sich die auf der Basis der Befragungsergebnisse

abgeleiteten Interventionen tatsächlich auch qualitativ und quantitativ in der projektierten Zielerreichung (etwa Senkung der Rückenkrankheiten) niedergeschlagen haben.

Zum Abschluss dieser Definition von BGM folgt die Abbildung des Modells der Betrieblichen Gesundheit als Blaupause für Ihr unternehmenseigenes System des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.



## 2. Resilienz: Ist Stressresistenz eine persönliche Eigenschaft von ausgesuchten Mitarbeitern?

Gleich vorneweg: Nein, Resilienz ist eine Eigenschaft von Kulturen, Führungs- und Kommunikationssystemen: in diesen gelingt es Mitarbeitern besser Stressresistenz zu entwickeln, zu zeigen und anzuwenden.

Die Suche nach dem resilienten Mitarbeiter öffnet wieder eine Hintertür, die eigentlich mit der erfolgreichen Entwicklung von Konzepten der Betrieblichen Gesundheitsförderung schon einmal geschlossen worden war. Durch diese Hintertür schleicht sich das Primat der Verhaltensänderung gegenüber einer optimalen Verhältnisveränderung wieder ein. Wenn es den resilienten, widerstandsfähigen, sich beständig weiterentwickelnden Mitarbeiter gibt, dann gibt es auch Möglichkeiten, sich dessen Verhaltens- und Lebensweisen anzueignen. Das ist das Kalkül, was die Diskussion um Resilienz antreibt. Denn, wider besseren Wissens sich nicht resilient zu verhalten, kann als Beleg dafür angeführt werden, dass manche Menschen einfach nicht willens sind, notwendige Veränderungen an sich selbst vorzunehmen. Mit dem Verschieben der Konzentration weg von Verhältnisanalysen zu Verhaltensweisen und der diesen Verhaltensweisen zugrundeliegenden Eigenschaft „Resilienz“ wird auch die Frage nach der Verantwortlichkeit für die Beschaffenheit von (Arbeits-) Verhältnissen anders bzw. gar nicht mehr gestellt. Denn: Solange es resiliente Mitarbeiter gibt, sind diese der lebende Beweis dafür, dass nicht die Verhältnisse geändert werden sollten, sondern die Mitarbeiter, nach dem Motto: Es geht doch!

Die Konzentration auf das Thema Resilienz erscheint mir in der heutigen Zeit für Verantwortliche in Management und Gesundheitsförderung geradezu gefährlich. Selbstverständlich haben die Verhältnisse nach wie vor den größten Einfluss auf das Befinden der Mitarbeiter in Arbeitssystemen. Das bestreitet tatsächlich auch niemand und diese Tatsache wird durch eine sehr große Anzahl von empirischen Untersuchungen belegt. Hinzu kommt, dass die Orientierung an resilienten Mitarbeitern das ohnehin schon als unlösbar betrachtete Problem der demografischen Veränderung eskalieren dürfte. Denn die Frage der Zukunft lautet nicht, wie bekommen bzw. stellen wir resiliente Mitarbeiter her, sondern sie lautet: wie schaffen wir Arbeitsbedingungen, die es auch nicht-resilienten Mitarbeitern erlauben, sich am Arbeitsprozess zu beteiligen. Allein die Statistik zeigt ja, dass der überwiegende Teil der Mitarbeiter stressresistent ist, die meisten Mitarbeiter werden eben nicht krank. Diese nun als besonders resilient zu bezeichnen lenkt ab von der wesentlichen Frage, weshalb diese Mitarbeiter stressresistenter sind als andere.

Resilienz ist eine Eigenschaft der Führungs- und Kommunikationskultur in Arbeitssystemen. Resilienz entwickeln die Mitarbeiter genau dann, wenn ihre Vorgesetzten in der Lage sind, mit ihnen einen Dialog zu führen: D.h. sie zeigen echtes Interesse, sie sind interessiert an der Weiterentwicklung der Talente der Mitarbeiter, sie steuern Kommunikationsprozesse auf die Wahrnehmung von Chancen und sie sind zur dreifachen Perspektivenübernahme in der Lage: die Welt durch die Augen des Unternehmens zu sehen, durch die Augen der Mitarbeiter und durch die eigenen. Erst danach wird entschieden, was, wem, wann, wie gesagt wird, wissend, dass genau von dieser Entscheidung die Wirkung der Kommunikation abhängt, ob sie positiv oder negativ wirken wird.

Ein von Konrad Lorenz entwickeltes Schema zur Verdeutlichung der komplexen Stufenabfolge eines jeden Verstehensprozesses zeigt, was Führungskräfte in jeder Kommunikation, sofern sie gelingt, berücksichtigen sollten:



© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH 2011

„Gesagt ist nicht gehört“ weist auf die Bedingung glückender Kommunikation in der Wahl eines geeigneten Mediums hin.

„Gehört ist nicht verstanden“ weist auf die Tatsache der in der Regel unterschiedlichen Erfahrungshorizonte von Kommunikationsteilnehmern hin. Wer über einen anderen Realitätshintergrund verfügt, beispielsweise systematisch ausgeschlossen ist von der Wahrnehmung von Identifikationspotenzialen, kann mit dem Hinweis, dass es schön ist zu einer gemeinsamen Wertegemeinschaft etwas beizutragen, wenig anfangen. Er oder sie muss erst verstehen können, weshalb ein Wert wichtiger sein soll als ein anderer.

„Verstanden ist nicht einverstanden“ hält Führungskräfte an, sich immer über den starken Einfluss von Motivationen auf das Erleben der Mitarbeiter im Klaren zu sein. Diese Motivationen sind Ziele, welche Verhalten, Erleben, Denken und Wahrnehmen der Mitarbeiter steuern. Man muss diese als Führungskraft kennen, wenn man Mitarbeiter führen möchte. Mitarbeiter lassen sich prinzipiell nur im Rahmen von eigenen Wert- und Zielvorstellungen führen.

„Einverstanden ist nicht angewandt“: Was machen wir jetzt? Wer macht was? Sehr oft sind Führungskräfte so froh darüber, dass sie die Mitarbeiter ins Boot holen konnten, dass sie darüber

hinaus die eigentliche Aufgabe, nämlich Segel zu setzen und sich des Kompasses zu bedienen vergessen. Das zeigt sich spätestens dann, wenn die letzte Hürde genommen werden muss, die ein nachhaltiges Kommunikationssystem ausmacht.

„Angewandt ist nicht beibehalten“: Von einer routinierten Neuanwendung eines neuen Kommunikationssystems lässt sich nur sprechen, wenn es von selbst funktioniert. Von selbst funktioniert es nur dann, wenn alle genannten fünf Schritte immer wieder aktiviert werden. Diese können sich verändern in ihren Inhalten, nicht aber in der Abfolge. Es können neue Ziele, Werte, die Motivationslage der Mitarbeiter bestimmen, es können neue Erkenntnisse über den Markt, die Umwelt, über Produkte auftauchen, welche zu neuen Schlussfolgerungen führen, es können neue Kommunikationsmedien eingeführt werden wie etwa SAP oder ein neues Zielerreichungssystem oder neue Qualitätsstandards, der Erfolg eines nachhaltigen Kommunikationssystems hängt von der Befolgung des es aufrecht erhaltenden Regeln ab. Diese Befolgung muss organisiert werden und dieses Organisieren nennt man *Führung*.

In unseren Branchenprojekten haben wir für Führungskräfte mit den zehn dort ermittelten Potenzialen eine tragfähige Grundlage zur Errichtung eines hier kurz skizzierten nachhaltigen Kommunikationssystems geschaffen. Die sechs Motivationspotenziale lassen sich nutzen, um die geteilten Wertorientierungen immer wieder ins Gespräch zu bringen. Gefährdungen können in diesen Gesprächen gemeinsam angegangen werden: entweder in der Planung eines gesunden Umganges mit diesen Gefährdungen oder in der Planung der Eliminierung der Gefährdungsquellen.

Rituale, die als Institution etabliert werden, getragen von routinemäßig angewandten Controllingssystemen, eingebunden in ein explizit gemachtes Wertesystem, was gerade im Pflegebereich und im Erziehungswesen leichter fallen wird als in herkömmlichen nur auf Profitmaximierung ausgerichteten Arbeitssystemen, stiften einen großen inneren Zusammenhalt, der wiederum die Voraussetzung für die weitergehende optimierenden Weiterentwicklung dieses Kommunikationssystems darstellt.

### **3. Zur Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im DRK**

Führungskräfte und Leitungen von Pflegeinstitutionen des DRK können in Workshops dabei unterstützt werden, solche Systeme zu etablieren und zu steuern. Zur Entwicklung der Leitfäden wurden daher auch die Ergebnisse des Branchenprojektes Pflege einbezogen.

#### **3.1 Pflegebranchenprojekt 2009**

Aus den Ergebnissen des Pflegebranchenprojektes (AOK Nordost & BGF GmbH, 2009) lassen sich die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Gesundheit der Mitarbeiter in der Pflege für das DRK ergänzen.

Der systematische Bezug der Gesundheitspotenziale und/ oder -gefährdungen auf die Gesundheitsindikatoren in der Treiberanalyse ergab folgende wichtigste Einflussfaktoren (Skalenebene) für die Pflegebranche:

- 1) Umgang mit Klienten\*
- 2) Lernen bei der Arbeit
- 3) Identifikation
- 4) keine fachlichen Überforderungen
- 5) Entscheidungsspielraum
- 6) kein Zeitdruck\*
- 7) faire Beurteilung\*
- 8) keine körperlichen Belastungen\*
- 9) keine Unterbrechungen

\* mehrfach aufgetretene Einflussfaktoren

**Einfluss von Gesundheitspotenzialen und/oder -gefährdungen auf die Gesundheitsindikatoren (Skalenebene)**

Pflegebranche gesamt		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	<b>Arbeitsfreude</b>	Umgang mit Klienten	Lernen bei der Arbeit	Identifikation
	Varianzaufklärung: 40,2%	0,38	0,26	0,18
	<b>Selbstvertrauen</b>	keine fachlichen Überforderungen	Umgang mit Klienten	Entscheidungsspielraum
	Varianzaufklärung: 20,8%	0,24	0,22	0,21
	<b>keine Gereiztheit</b>	kein Zeitdruck	faire Beurteilung	Umgang mit Klienten
	Varianzaufklärung: 38,7%	0,30	0,30	0,28
	<b>keine Erschöpfung</b>	faire Beurteilung	keine körperlichen Belastungen	kein Zeitdruck
	Varianzaufklärung: 40,2%	0,30	0,28	0,26
<b>keine körperlichen Beeinträchtigungen</b>	keine körperlichen Belastungen	faire Beurteilung	keine Unterbrechungen	
Varianzaufklärung: 32,5%	0,37	0,23	0,15	

**Interpretationshinweis:**

Die Zahlen in den Zeilen zeigen einen **"je mehr, desto mehr-Zusammenhang"** an. 1 = absoluter Zusammenhang, 0 = kein Zusammenhang

Abb. 3: Treiberanalyse Pflegebranche gesamt (Skalenebene)

Die neun identifizierten Einflussfaktoren dienen hierbei als Handlungsfelder zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Bei der Treiberanalyse werden statistisch bedeutsame, d.h. also *nicht* zufällige Zusammenhänge systematisch dargestellt. Die Einflussfaktoren sind hierbei nach der Stärke ihrer Einflussnahme geordnet, demnach hat der 1. Einflussfaktor jeweils den höchsten Einfluss auf den entsprechenden Gesundheitsindikator, der 3. Einflussfaktor dagegen besitzt die geringste Wirkungskraft. Die Varianzaufklärung gibt die prozentuale Vorhersagekraft der Gesundheitsindikatoren an. „Körperliche Beeinträchtigungen“

werden also zu 32,5% durch die Einflussfaktoren: „körperliche Belastungen, faire Beurteilung und keine Unterbrechungen“ in der Pflegebranche gesamt bedingt (Abb. 3). Die Zahlen in den Spalten unter den einzelnen Einflussfaktoren sind die sog.  $\beta$ -Gewichte, sie geben die Stärke eines jeden Einflussfaktors an. Somit kann man feststellen, dass der Gesundheitsindikator „Gereiztheit“ in etwa genauso stark von allen drei Einflussfaktoren: „Zeitdruck, faire Beurteilung und Umgang mit Klienten“ beeinflusst wird. Die „körperlichen Beeinträchtigungen“ hingegen werden am stärksten durch den Einflussfaktor „körperliche Belastungen“ bedingt, mit einem  $\beta$ -Gewicht von 0,37. Der Einflussfaktor „Unterbrechungen“ (0,15) hat dagegen einen über die Hälfte geringeren Einfluss auf den Indikator. Ein detaillierteres Bild ergibt sich aus der Treiberanalyse auf Itemebene (Abb. 4). Die wichtigsten Einflussfaktoren sind demnach:

- 1) Der Umgang mit meinen Klienten/ Patienten macht mir Freude.
- 2) Meine Fähig- und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten.
- 3) Ich bin selbst von den Leistungen (Pflege/ Betreuung) unserer Einrichtung überzeugt.
- 4) Es kommt selten vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen.
- 5) Ich kann selbständig planen, wie ich bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgaben vorgehe.
- 6) Es kommt selten vor, dass ich zu wenig Zeit für die Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe.
- 7) Wenn ein Fehler passiert, dann suchen meine Vorgesetzten den Fehler auch mal bei sich, nicht nur bei uns.
- 8) kein Heben und Tragen
- 9) Es kommt selten vor, dass ich durch fehlendes oder fehlerhaftes material bei meiner Tätigkeit unterbrochen werde.

**Einfluss von Gesundheitspotenzialen und/oder -gefährdungen auf die Gesundheitsindikatoren (Itemebene)**

Pflegebranche gesamt		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	<b>Arbeitsfreude</b>	Der Umgang mit meinen Klienten macht mir Freude. 0,51	Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten. 0,46	Ich bin selbst von den Leistungen (Pflege / Betreuung) unserer Einrichtung überzeugt. 0,40
	<b>Selbstvertrauen</b>	Es kommt selten vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen. 0,35	Der Umgang mit meinen Klienten macht mir Freude. 0,34	Ich kann selbstständig planen, wie ich bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgaben vorgehe. 0,27
	<b>keine Gereiztheit</b>	Es kommt selten vor, dass ich zu wenig Zeit zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe. 0,43	Wenn ein Fehler passiert, dann suchen meine Vorgesetzten ihn auch mal bei sich, nicht nur bei uns. 0,45	Ich empfinde den Umgang mit meinen Klienten selten als belastend. 0,38
	<b>keine Erschöpfung</b>	Wenn ein Fehler passiert, dann suchen meine Vorgesetzten ihn auch mal bei sich, nicht nur bei uns. 0,46	kein Heben und Tragen 0,43	Es kommt selten vor, dass ich zu wenig Zeit zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe. 0,47
	<b>keine körperlichen Beeinträchtigungen</b>	kein Heben und Tragen 0,45	Wenn ein Fehler passiert, dann suchen meine Vorgesetzten ihn auch mal bei sich, nicht nur bei uns. 0,38	Es kommt selten vor, dass ich durch fehlendes o. fehlerhaftes Material bei einer Tätigkeit unterbrochen werde. 0,32

**Interpretationshinweis:**

Die Zahlen in den Zeilen zeigen einen "je mehr, desto mehr-Zusammenhang" an. 1 = absoluter Zusammenhang, 0 = kein Zusammenhang

Abb. 4: Treiberanalyse Pflegebranche gesamt (Itemebene)

Die Konkretisierung der Einflussfaktoren auf Itemebene ergab, dass die befragten Mitarbeiter des Pflegebranchenprojekts sehr viel „Arbeitsfreude“ empfinden wenn Sie der Aussage „Der Umgang mit meinen Klienten macht mir Freude“ voll zustimmen, sie ihre „Fähigkeiten und Fertigkeiten bei der Arbeit entfalten können“ und sie „von den Leistungen (Pflege/ Betreuung) ihrer Einrichtung überzeugt sind“. Je mehr die Befragten das Gefühl haben, dass „mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen“, desto geringer ist dagegen ihr „Selbstvertrauen“ ausgeprägt. Die „Gereiztheit“ als negativer Gesundheitsindikator wird v.a. durch den Einflussfaktor: „Es kommt selten vor, dass ich zu zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben zu wenig Zeit habe“ bedingt. Des Weiteren bestand in der Treiberanalyse ein Zusammenhang zwischen dem negativen Indikator „Erschöpfung“ und der Aussage: „Wenn ein Fehler passiert, dann suchen meine Vorgesetzten den Fehler auch mal bei sich, nicht nur bei uns“. Dies entspricht der Annahme, je eher die Vorgesetzten eine objektive Fehlersuche betreiben, desto weniger wird der Indikator „Erschöpfung“ bei ihren Mitarbeitern wahrgenommen. Die „körperlichen Beeinträchtigungen“ in der Pflegebranche stehen v.a. mit dem „Heben und Tragen“ in engem Zusammenhang. Denn je weniger die Befragten „Heben und Tragen“ mussten, desto geringer waren die gefühlten „körperlichen Beeinträchtigungen“.

### **3.2 Ableitung spezifischer Maßnahmen aus den Ergebnissen**

Auf Grundlage der Treiberanalyse des Pflegebranchenprojekts 2009 und der hieraus ermittelten wichtigsten Einflussfaktoren, wurde ein handhabbares Manual für Maßnahmen im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements im DRK entwickelt. Das Manual beschreibt neun Workshops, die nachfolgend im Einzelnen vorgestellt werden.

## 4. Manual für die Workshops

### WORKSHOP 1: Umgang mit Patienten und Angehörigen

#### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Umgang mit Patienten und Angehörigen
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li> <li>▪ Eingrenzung des Themas</li> <li>▪ Stand der gesundheitswissenschaftlichen Diskussion</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikationsgrundlagen (n. Schulz v. Thun)</li> <li>▪ Informationsgesellschaft: Segen oder Fluch?</li> </ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung in der Pflege: Hilfe zur Selbsthilfe</li> <li>▪ Aktives Zuhören</li> </ul> <b>Diskussion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der mündige Patient/ Angehörige</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarungen treffen</li> <li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li> </ul>

#### Ziele des Workshops:

Im Workshop werden die Details und Schwierigkeiten im Umgang mit Patienten und ihren Angehörigen thematisiert. Es werden (Kommunikations-) Wege aufgezeigt, den Umgang mit Patienten und Besuchern/ Familienangehörigen so zu gestalten, dass dadurch nicht nur die Arbeitsqualität verbessert, sondern gleichzeitig die Gesundheit der Mitarbeiter gestärkt wird. Das Thema Beratung spielt hierbei, betrachtet aus unterschiedlichen Blickrichtungen, eine entscheidende Rolle und wird im Kontext Pflege konkretisiert.

## Organisatorisches

- Zielgruppe:** Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
- Gruppengröße:** 8-15 Teilnehmer
- Zeitrahmen:** 10:00 Uhr – 16:00 Uhr
- Pausen:** Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
- Ort:** Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
- Materialien vor Ort:** Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer
- Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
- Moderator:** Der Workshop wird von einem Pflege-/ oder Medizinpädagogen, Dipl. Psychologen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
- Dokumentation:** Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund:

Von veränderten Bedingungen im Umgang mit Patienten und deren Angehörigen ist nicht nur das Pflegepersonal betroffen. Ein verändertes (Selbst-) Verständnis der Patienten und/ oder Angehörigen ist mittlerweile Teil des medizinischen Alltags. Durch die Nutzung neuer Medien und insbesondere des Internets ist es sehr unkompliziert möglich sich selbst bereits beim Einsetzen erster Symptome Rat per Mausclick zu holen. Das Wissen über Körper, Geist und Zusammenhänge lässt sich vielfältig im Internet finden, an einer bestimmten Qualitäts- bzw. Richtigkeitsüberprüfung der Inhalte mangelt es aber. So treffen Ärzte, Pflegepersonal und andere Gesundheitsfachberufe vielfach auf „den mündigen Patienten“, der sich mit allerlei Informationen vorab gewappnet hat.

Umso wichtiger erscheint vor diesem Hintergrund, die fachlichen Kompetenzen des medizinischen Personals in fachlich professioneller Art von Beratung einzusetzen. Der Beratung in der Pflege kommt dabei eine Schlüsselposition zu. Denn es sind die Pflegenden, die einen direkten, andauernden und oft sehr intimen Kontakt zu den Patienten und ihren Angehörigen haben.

Einheit 1 – Einführung

10:00-11:05 Uhr (65 Minuten)

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Einführung</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas für diesen Workshop.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
	<b>30</b>	<b>Stand der gesundheitswissenschaftlichen Diskussion</b>		

## Einheit 2 – Vertiefung

11:10-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Kommunikation</b>	<b>30</b>	<b>Grundlagen n. Schulz v. Thun sichtbare/ unsichtbare Kommunikation</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>Flip-Chart, Stift PPT</b>
<b>Informationsgesellschaft: Segen oder Fluch?</b>	<b>30</b>	<b>Durchdringung der Gesellschaft mit neuen Medien, Qualität medizinischer Informationen im Internet „Der informierte Patient“</b>	<b>Gruppenarbeit, Diskussion</b>	<b>Karten, Stifte</b>

### Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Beratung</b>	45	<b>Definitionen von Beratung, Beratung in der Pflege</b>	<b>Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)</b>	<b>PPT Flip-Chart</b>
<b>Übung</b>	45	<b>Aktives Zuhören</b>	<b>Übung/ Rollenspiel</b>	<b>Flip-Chart</b>

## Abschluss

15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. des „veränderten Umgangs mit Patienten und Angehörigen“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An- und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## Workshop 2: Lernen bei der Arbeit

### Überblick

Uhr	Workshop: Lernen bei der Arbeit
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li> <li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li> <li>▪ Lernen bei der Arbeit und Arbeitsfreude</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was wird wie gelernt? Lernmöglichkeiten und Lernbedingungen</li> <li>▪ Lern- und Fehlerkultur: Erarbeitung neuer Standards und Regeln</li> </ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einflussmöglichkeiten durch Führung</li> <li>▪ Best-Practice-Beispiele und Handlungspläne</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarungen treffen</li> <li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li> </ul>

### Ziele des Workshops

Learning by doing, oder wie Nietzsche sagen würde: „Was man lernen muss, um es zu tun, das lernt man, indem man es tut.“

Lernen bei der Arbeit führt nicht nur zu einer hohen Arbeitsfreude, kompetente Mitarbeiter arbeiten professioneller und haben dadurch auch eine positive Außenwirkung. Gemeinsam werden die Chancen, auch bei einfachen Tätigkeiten Lernmöglichkeiten zu schaffen und die Beschäftigten zu motivieren diese zu nutzen, diskutiert. Hier geht es auch um die Frage, welche Lernmöglichkeiten es gibt und welche Lernbedingungen es braucht. Mit Best-Practice-Beispielen aus Theorie und Praxis wird ein Handlungsplan für eine bestimmte Tätigkeitsgruppe erarbeitet.

## Organisatorisches

Zielgruppe:	Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
Gruppengröße:	8-15 Teilnehmer
Zeitraumen:	10:00 Uhr – 16:00 Uhr
Pausen:	Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
Ort:	Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
Materialien vor Ort:	Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer  Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
Moderator:	Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
Dokumentation:	Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund

Lernen bei der Arbeit ist der zeitwichtigste Faktor für die Arbeitsfreude beim Pflegepersonal, dieser wurde in den Rückmeldeveranstaltungen im Zusammenhang mit Entscheidungsspielraum und keiner fachlichen Überforderung gesehen und zwar folgendermaßen:

- 1) Hohe fachliche Qualifikation und interessante Tätigkeit ergeben zusammen das Potenzial Lernen bei der Arbeit, dann macht die Arbeit Spaß.
- 2) Pflegevereinbarungen werden tatsächlich am Bedarf des Klienten ausgerichtet und dementsprechend häufig verändert. Das diene nicht nur dem Wohl des Klienten, sondern Sorge automatisch dafür, dass man dauernd etwas dazu lernen könne.
- 3) Es werden regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche geführt. Definierte Zwischenziele werden gemeinsam reflektiert. Hier könne man auch eigene Lernfortschritte überprüfen und wenn nötig Weiterbildungsbedarfe definieren.
- 4) Es werden gemäß der definierten Weiterbildungsbedarfe tatsächlich Weiterbildungen angeboten und die Teilnahme daran wird von den Vorgesetzten ausdrücklich begrüßt und unterstützt.

Das Potenzial Lernen bei der Arbeit bekommt in der modernen Dienstleistungsgesellschaft neben Identifikation eine immer stärkere Wichtigkeit. Weshalb das so ist, soll im folgenden Abschnitt über das Lernmodell der Gestaltpsychologie, der sogenannte „Cycle of Experience“ oder Zyklus der Erfahrung oder des Lernens erläutert werden. Dieser Lernzyklus kann im Prinzip für alle beruflichen Abläufe als Ordnungsprinzip genutzt werden. Darüber hinaus stellt er einen eleganten Zugang zur intrinsischen Motivation jeden Mitarbeiters her, ist daher ein hervorragendes Führungs- und Motivationsmittel

Die Forschung zeigt, dass anders als früher angenommen nicht die genetische Ausstattung und das in frühen Jahren der Sozialisation bereits zu Ende entwickelte menschliche Gehirn die Wahrnehmung weitestgehend prägt und somit auch die Möglichkeiten positiver oder negativer Erfahrungen einschränkt (Glückspilze vs. Schwarzseher), sondern dass es offensichtlich umgekehrt zu sein scheint: Wenn Menschen in die Lage versetzt werden, immer wieder negative Erfahrungen zu machen (Dauerstress), dann verändert sich tatsächlich das Gehirn physisch (bestimmte Neurodendriten stellen ihr Wachstum ein, Depressionen entstehen, vgl. auch Der Spiegel, Nr. 48 vom 24.11.2008, S. 144-156). Das Gleiche scheint aber auch umgekehrt zu funktionieren. Wenn Menschen in die Lage versetzt werden positive Erfahrungen zu machen, verändert sich ihr Gehirn ebenfalls, es scheinen neue Bahnungen zu entstehen, die neue positive Wahrnehmungen wahrscheinlich machen (sehr spannend zu diesem Punkt ist die Arbeit von Prof. Dr. Hüther, der seit vielen Jahren auch experimentell und im sozialen Bereich über die Plastizität - Veränderbarkeit - des Gehirns bis ins hohe Alter forscht). Negative und positive Erfahrungen meint in unserem Zusammenhang sehr präzise das emotionale und gefühlte Erleben von Menschen, wenn sie Erfahrungen machen. Diese Emotionen und Gefühle signalisieren uns, ob wir unser Leben als sinnvoll oder sinnlos erleben. Depressionen und Burnout sind Gefühlszustände, die schrecklich sind, weil etwa bei der Depression das Gefühl vorherrscht, überhaupt nichts mehr fühlen zu können bzw. wenn dann in der Regel nur Schuldgefühle. Sehr oft gehen mit einer Depression auch körperliche Beschwerden einher, manche Ärzte diagnostizieren bei vielen Rückenbeschwerden auch eine „larvierte [hinter körperlichen Symptomen versteckte] Depression“.



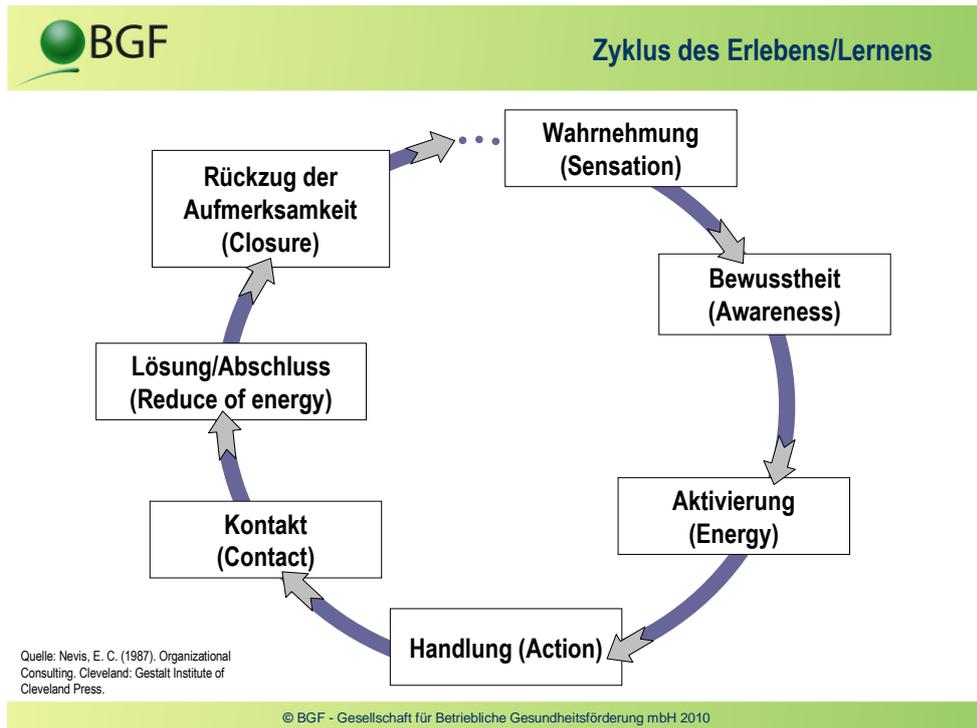
© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH 2009

Quelle: Hill, W. E. (1915): My Wife and My Mother-in-Law, in: Puck 16

Um in dem oben dargestellten Kippbild die junge Frau zu sehen, muss ich bestimmte Vorannahmen getroffen haben und diese zu einer impliziten Theorie gebündelt haben: Wenn ich im dargestellten Gesicht ein Ohr sehe, habe ich bereits mehrere Annahmen zu einer Theorie über das Alter der abgebildeten Person zusammengefasst: man trägt Schmuck, kleidet sich der Zeit gemäß modisch etc.. Wenn ich hingegen im dargestellten Gesicht ein Auge sehe, werden andere Vorannahmen zu soziodemographischen Aspekten wie Alter, Einkommen etc. aktiviert, verstärkt durch den Titel des Bildes „Meine Frau und meine Schwiegermutter“. Darin werden noch weitergehende Annahmen zu Klischees nahegelegt, die sich über Schwiegermütter oder Alter und Geschlecht insgesamt hartnäckig über lange Zeit hinweg halten und gewissermaßen auf Knopfdruck oder Gestaltswitch abgerufen werden können.

Sich selbst über solche in der Wahrnehmung bereits vorhandenen Annahmen bewusst zu werden, oder anders ausgedrückt, das sich neugierige Fragen, mit welchen Annahmen man ein Phänomen erklären kann, was man im Moment nicht versteht, nennt man Lernen. So startet Lernen mit einer Überraschung: Etwas fällt deshalb auf, weil man es sich nicht mit seinen impliziten Theorien erklären kann und deshalb erst die impliziten Theorien aktivieren muss, bevor man überhaupt in der Lage ist, zu verstehen, was man nicht versteht, weil es auffällig ist. Es gibt zahlreiche Hinweise auf jüngste Forschungsergebnisse der Hirnforschung, weshalb diese mit freudiger Erwartung verbundene Suche nach Erklärungen gesund ist. Und weshalb möglicher Weise gerade deshalb „Lernen bei der Arbeit“ die wichtigste Einflussgröße auf die Gesundheit in all unseren bisher durchgeführten Befragungen darstellt.

Lernen bei der Arbeit erhöht die Wahrscheinlichkeit von Gestaltswitches und Aha-Erlebnissen. Es macht Spaß, ist gesund, macht glücklich und stolz.



Lernen findet eigentlich nur dann vollständig statt, wenn der gesamte Lernzyklus durchlaufen wird.

Der oben dargestellte Lernzyklus ist das zentrale Konstrukt der Gestaltpsychologie.

Er liegt auch allen Instrumenten zugrunde, ob dies nun Gesundheitszirkel sind, der BGM Regelkreis mit den Schritten Zielsetzung, Analyse, Datenfeedback, Umsetzung durch BGM-Maßnahmen und Evaluation. Auch Einzelinterventionen wie Stressmanagement, gesunde Mitarbeiterführung oder Ernährungsberatung folgen in der Umsetzung dem Schema der hier gezeigten einzelnen Schritte des individuellen Lernens oder Organisationslernens (Organisationsentwicklung).

Gestaltorientierte Organisationsentwicklung geht auf zwei wichtige Quellen zurück:

Kurt Lewins Theorie des psychologischen Feldes und seiner Entdeckung des Datenfeedback-Effektes und Fritz Perls Definition von „Kontakt“ als eigentliches Medium für veränderndes Lernen (genauere Beschreibung bei Nevis 1986).

Neue Erkenntnisse aus der Hirnforschung (vgl. Hüther 2008) bestätigen die frühen Erkenntnisse der beiden Berliner Forscher, die während der Nazizeit in die USA auswandern mussten.

Drei Grundprinzipien sind aus der Gestaltlehre für BGM wichtig:

- 1) Es gibt keine theoriefreie und keine bedürfnisfreie Realität, sondern nur „psychologische Felder“. Man kann sich darin den Menschen in etwa wie ein Auto mit zwei Scheinwerfern vorstellen, der eine beleuchtet die Umwelt mit dem Vorwissen, der andere mit den Bedürfnissen. Was nicht beleuchtet wird, wird ausgeblendet. Jeder Mensch sieht seine Umgebung immer durch die eigenen Bedürfnisse und das eigene durch Sozialisation erworbene Weltbild verzerrt. Das gilt insbesondere für Menschen im Betrieb. Diese werden

ja gerade wegen ihrer unterschiedlichen Lerngeschichte auf unterschiedlichen Funktionen eingesetzt. Daher gilt gerade in der Organisationsentwicklung der Satz von Luhmann: „Verstehen ist höchst unwahrscheinlich.“ ganz besonders. Hier treffen sozusagen die unterschiedlichsten Scheinwerfer aufeinander. An der Verständigung muss gearbeitet werden, sie kann nicht voraus gesetzt werden.

- 2) Was aber ähnlich funktioniert ist der Prozess des Lernens und dieser läuft in beschreibbaren Phasen ab:
- a. Wahrnehmung (Beispiel): bei der Autofahrt fällt einem auf einmal ein McDonalds Plakat auf
  - b. Sich die Gründe der Wahrnehmung bewusst machen (Awareness): Man hat wohl Hunger
  - c. Planen (Energie mobilisieren): Soll man jetzt wirklich einen Hamburger essen (wie war das noch mal mit dem Regenwald, den Rindern und dem Weltklima, wie weit ist es zum nächsten Biomarkt etc.) endet mit einer Entscheidung, die dann in eine
  - d. Aktion mündet: Wagen rechts ran fahren, sich umsehen, ob man beobachtet wird, Hamburger kaufen
  - e. Kontakt: Hamburger essen, was nach Perls der wesentliche Vorgang beim Lernen ist: Etwas wird einverleibt, zerkleinert, zerkaut, für den eigenen Organismus so aufbereitet, dass es genutzt werden kann. Dabei verändert sich gleichzeitig der Organismus zusammen mit dem Gegenstand des Bedürfnisses und der Wahrnehmung (dabei kann es sich auch um immaterielle Bedürfnis befriedigende Güter wie etwa Bücher, gute Gespräche etc. handeln - es muss kein Hamburger sein)
  - f. Rückzug der Energie und Aufmerksamkeit: Jetzt ist der Blick wieder etwas freier und die Wahrnehmung nicht mehr nur auf Essbares reduziert, was einem ermöglicht, den letzten wichtigen Schritt zu vollziehen, die
  - g. Bewertung: Naja, geschmeckt hat es ja irgendwie, nur wie? Hamburger haben die eigenartige Eigenschaft, dass sie zwar suggerieren, etwas Substanzielles darzustellen, aber gleichzeitig nicht richtig satt machen, also nächstes Mal doch zum Bioladen und das mit dem Klimawandel stimmt ja auch.

Nach einem kompletten Lernzyklus ist man, so die Gestalttheorie, tatsächlich jemand anderes, man hat sich durch die Erfahrung echten Kontakts verändert, auch wenn dieser in unserem Beispiel nicht die Bedürfnisse und die Erwartung erfüllt hat. In der Bewertung des gesamten Lernvorganges liegt ja die Möglichkeit, das nächste Mal bewusster die eigenen Bedürfnisse und die eigenen vorhandenen Erkenntnisse anders mit der Realität in Beziehung zu setzen.

Lernen kann man lernen und diese Lernprozesse werden in der Organisationsentwicklung auch für Gruppen organisiert.

Der Datenfeedback-Effekt, den Kurt Lewin bei einer Untersuchung, in der Mitarbeiter eines Unternehmens befragt wurden, zufällig entdeckt hat, hat auch mit dieser Mischung von Bedürfnissen und subjektiven Theorien zu tun. Lewin hat nach einer Befragung mit seinen Kollegen aus der Forschergruppe über die Bedeutung von Ergebnissen diskutiert. Zufällig konnte eine Gruppe von Mitarbeitern, die gerade an dem Zimmer der Forscher vorbei ging, Gesprächsfetzen aufschnappen.

Fast empört mischten sich die Mitarbeiter in die Diskussion der Wissenschaftler ein und steuerten Zusatzinformationen bei. Dabei zeigten sie ein so starkes emotionales Engagement, dass Lewin beschloss, dieses Engagement systematisch zu nutzen. Aus einem Datenerhebungsverfahren war ein Interventionsverfahren geworden. Das Datenfeedback schaffte sofort Veränderung in der Bewusstheit der Mitarbeiter.

Auch die diesem Branchenprojekt zugrundeliegende Treiberanalyse verknüpft genau die beiden Größen der Bedürfnisse von Mitarbeitern und deren Kenntnisse zu Quellen von erfolgreicher Mitarbeiterführung, in dem eben die Quellen von Arbeitsfreude und Selbstvertrauen im Betrieb genutzt werden, um gemeinsame Veränderung und nachhaltiges Lernen zu ermöglichen. Erst muss herausgefunden werden, was aus der jeweiligen Sicht der betrieblichen Gruppen wichtig ist (und zwar kognitiv und emotional), um danach dieses berücksichtigend in einen Aushandlungsprozess (Kontakt) über die nächsten wichtigen Veränderungsschritte zu gehen.

Die in der Treiberanalyse entdeckten Potenziale sind ja explizit die vom Betrieb beeinflussbaren Größen, von denen wir wissen, dass sie einen Unterschied bei den Mitarbeitern bewirkt haben und bewirken werden. Sie sind das Geheimnis nachhaltigen Lernens und Veränderens.

3) Die Gestaltlehre hat aus diesen Voraussetzungen zwei prinzipiell das Lernen fördernde Haltungen destilliert: Awareness und Presence

Während Awareness eine gewisse Aufmerksamkeit beschreibt, die es leichter macht, sich über die eigenen Beweggründe klar zu werden (warum sehe ich das McDonalds Plakat? Ah, weil ich Hunger habe), heute würde man im Deutschen von „Achtsamkeit“ sprechen, meint Presence eine Haltung, die man ungefähr mit „gelebter Theorie“ übersetzen könnte. Charismatische Führungskräfte, allgemein glaubwürdige Menschen, die ihre Überzeugungen nicht nur in Worten kund tun, sondern sichtbar leben, sind Menschen mit einer starken Presence (Präsenz). Sie laden ein zum Kontakt, der Dialog mit ihnen verspricht tatsächlich zu einem echten Lernerlebnis zu werden.

Führungskräfte sollten nicht nur den Lernzyklus nutzen, sondern sich auch in ihrer Presence schulen.

**Einheit 1 – Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Lernen bei der Arbeit und Arbeitsfreude</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas für diesen Workshop.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

## Einheit 2 – Vertiefung

11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Lernfelder Lernbedingungen	und 20	Was wird wie gelernt? Die in der Definition genannten Lernfelder und Lernbedingungen werden gemeinsam diskutiert und auf den Arbeitskontext bezogen.	Abfrage Diskussion	und Flip-Chart, Stift PPT
Lern- und Fehlerkultur	40	Der Umgang mit Fehlern ist untrennbar mit produktivem Lernen verknüpft. Es wird diskutiert, welche Fehlerkultur (a) für das individuelle und (b) für das organisationale Lernen förderlich ist.	Abfrage Diskussion	und Flip-Chart, Stift PPT

Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema		Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Einflussmöglichkeiten Führung</b>	durch	45	Das organisationale und das individuelle Lernen wird am „Zyklus des Lernens“ veranschaulicht. Anschließend werden die Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte im Rahmen dieses Prozesses herausgearbeitet und diskutiert.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart
<b>Best-Practise-Beispiele Handlungspläne</b>	und	45	Anknüpfend an die vorangegangene Diskussion werden von den teilnehmenden Organisationen und Führungskräften Best-Practice-Beispiele erfragt und diskutiert.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	Flip-Chart

**Abschluss**

**15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)**

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. der Förderung von „Lernen bei der Arbeit“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An- und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## Workshop 3: Identifikation

### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Identifikation
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li> <li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li> <li>▪ Identifikation als Treiber für Motivation und Arbeitsfreude</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation und Image: Image-Wirkungen nach außen und nach innen</li> <li>▪ Best-Practice-Beispiele und Diskussion</li> </ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikationsmöglichkeiten: Einflussmöglichkeiten durch Führung</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarungen treffen</li> <li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li> </ul>

### Ziele des Workshops:

Sich zu freuen macht mehr Spaß als sich zu ärgern und Mitarbeiter, die Spaß an ihrer Arbeit haben, leisten mehr und bleiben gesund. In der Pflegebranche hat die Identifikation der Beschäftigten mit der Einrichtung nachweislich einen hohen Einfluss auf die empfundene Arbeitsfreude. In einer Branche, wo es schon heutzutage schwierig ist qualifizierte Kräfte zu bekommen, ist der Aufbau von Arbeitsfreude ganz besonders relevant. Wir zeigen Ihnen im Workshop Wege auf, die Identifikation Ihrer Beschäftigten mit Ihrer Einrichtung zu stärken und dadurch nicht nur die Arbeitsqualität und Kundenzufriedenheit zu verbessern sondern gleichzeitig die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu stärken. Da die Identifikation eng mit dem Image der Einrichtung zusammenhängt, welches auf klaren Werten basieren sollte, werden die Maßnahmen nicht nur für Ihre Mitarbeiter gesund sein, sondern auch für Ihren Betrieb, denn ein Imagegewinn bedeutet auch die volle Auslastung der Kapazitäten.

## Organisatorisches

- Zielgruppe:** Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
- Gruppengröße:** 8-15 Teilnehmer
- Zeitraumen:** 10:00 Uhr – 16:00 Uhr
- Pausen:** Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
- Ort:** Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
- Materialien vor Ort:** Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer
- Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
- Moderator:** Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
- Dokumentation:** Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund:

Identität, Image, Identifikation: 3 I's als Mittel der Potenzialsteigerung (vgl. auch Westermayer, 2007)

„Wie viele Hungersnöte, so ist auch diese Knappheit von Menschen gemacht; aber im Unterschied zu Nahrungsmitteln kostet Respekt nichts. Insofern stellt sich die Frage, warum auf diesem Gebiet Knappheit herrschen sollte.“ (Sennett 2002, S.15)

Wo in regulärer Kommunikation kein Respekt hergestellt wird, verlieren die betroffenen Kommunikationspartner entscheidende Möglichkeiten, Stolz und Selbstvertrauen zu entwickeln und Stressbewältigungstechniken angesichts von Gefährdungen erfolgreich umzusetzen. (Dann bleiben oft nur die allzu bekannten Bewältigungsmittel wie Alkohol, Nikotin etc.).

Was hat es mit Respekt auf sich?

Wir kommen hier zu einem sehr spannenden Thema, bei dem neuere Erkenntnisse aus ganz verschiedenen Wissenschaftsfeldern zu einem vertieften Verständnis führen können, warum bestimmte Unternehmen trotz gleich schwieriger Rahmenbedingungen deutlich erfolgreicher sind als andere Unternehmen.

Neue Erkenntnisse aus der Soziologie und den Wirtschaftswissenschaften zur Wirkung von Globalisierungseffekten wie Reorganisation von Unternehmen, Zusammenschlüsse verschiedener Unternehmen oder ganzer Wirtschaftsbereiche auf die menschliche Psyche, Leistungsfähigkeit und Identifikation von Mitarbeitern ermöglichen auch neue Verfahren zur Verbesserung der Betrieblichen Gesundheit.

Auf folgenden Seiten möchten wir zeigen, wie diese beiden Effekte zusammenhängen und wie man sie für Unternehmen und Mitarbeiter positiv beeinflussen kann.

Respektvolle Mitarbeiterführung ist in erster Linie kunstvolle Kommunikation.

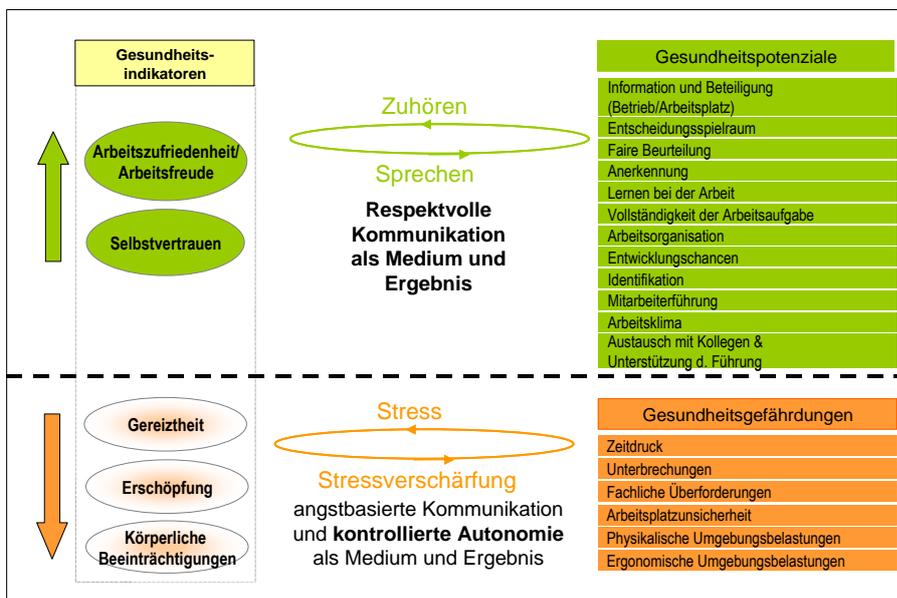


Abbildung 1 : Einflussgrößen auf die Gesundheit: Kommunikationen

Aus unseren bisherigen empirischen Erkenntnissen könnte man ein simples Schema (siehe Abbildung oben) ableiten, das besagt, dass eine respektvolle Kommunikation von Führungskräften kunstvoll durchgeführt die Mitarbeiter in die Lage versetzt, Gesundheitspotenziale zu nutzen. Wenn in der Kommunikation dagegen vorhandene Gefährdungen zusätzlich als Druckmittel benutzt werden (Etwa: „Draußen warten drei Arbeitslose auf Ihren Arbeitsplatz!“ - Arbeitsplatzunsicherheit - oder „Trauen Sie sich das etwa nicht zu? Und das in Ihrer Position!“ - fachliche Überforderung), ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich ein sogenannter Stressteufelskreis entwickelt: Je stärker die Risiken empfunden werden, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler passieren, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ungeschickte Führungskräfte den Druck erhöhen und so fort. Interessant dabei ist, dass der Teufelskreis verstärkt wird, während die eigentlich immer noch zu Verfügung stehenden, die Belastung potentiell lindernden Gesundheitspotenziale eben nicht mehr zur Verfügung gestellt und somit auch nicht mehr wahrgenommen werden. Das kommt einer doppelten Beschleunigung eines Eskalationsprozesses gleich und in den meisten Fällen ist dies völlig unnötig. Eine Situation der „Kontrollierten Autonomie“ findet man dann, wenn eine solcher Stressteufelskreis aktiviert wird: Mitarbeiter bekommen Ergebnisverantwortung für das Erreichen von Zielen, der Zeitdruck wird stetig erhöht, Vorgesetzte stehen nicht oder nicht in der richtigen Weise für

Gespräche zur Verfügung. Oft kommt es dann auch zu Situationen, in denen Mitarbeiter selbst keine Gespräche mehr mit Vorgesetzten suchen, da diese nicht als Unterstützung, sondern als zusätzlicher Stressfaktor empfunden werden. Die Ergebnisverantwortung bleibt, der Zeitdruck erhöht sich stetig, weil unter solchen Bedingungen sehr oft Mitarbeiter erkranken, deren Arbeit dann zusätzlich mit erledigt werden muss, Potenziale sind nicht in Sicht und Risiken werden immer stärker wahrgenommen. So etwas hält über längere Zeit kein gesunder Organismus aus. In solchen Situationen werden Mitarbeiter in der Tat häufiger krank, was heutzutage nicht unbedingt dazu führen muss, dass sie sich auch krankmelden, andere Mitarbeiter wollen sich diesem Stress nicht aussetzen und melden sich krank, weil sie gerne gesund bleiben wollen. Ein in der Tat aus den Fugen geratenes System, das man immer wieder auch in der Realität vorfindet.

Interessant, wenn auch traurig, ist es, in solchen Unternehmen zu beobachten, wie sich die Kommunikationskultur verändert. Es werden von allen Geschichten erzählt, wie wunderbar es früher war und wie schlecht es heute ist. Arbeitsfreude wird schleichend ersetzt durch einen mehr oder weniger zynischen oder sarkastischen Humor: „Hier musst Du ein so dickes Fell haben, dass Du ohne Rückgrat stehen kannst!“ oder „Wenn die da oben sich nicht bald zusammenreißen, werden wir genau das tun, was sie uns vorschreiben zu tun!“. Die letzte der beiden zitierten Interviewäußerungen wollte sagen, dass wenn man die weltfremden Anweisungen der Führung ausführen würde, das Unternehmen noch mehr in Schiefelage geraten würde als es ohnehin schon ist.

Gerüchte kursieren, offiziellen Informationen wird misstraut, es bilden sich informelle Führungsstrukturen aus und Vorgesetzten wird jede Autorität abgesprochen, wenn dies auch nicht offen zugegeben wird. In einem solchen Klima, das in der Tat einen kollektiven Übergang von einem Dauerstresszustand zu einer Phase der Erschöpfung und Resignation und schließlich zu tatsächlichen, dann oft chronisch verlaufenden Krankheiten durchläuft, ist es sehr schwer eine Umkehr zu organisieren.

Hier kommt es dann sehr oft zu einem Wechsel der Führungskräfte, einer Verkleinerung der Belegschaft oder tatsächlich zu einer Stilllegung des Unternehmens.

Darin sehen auch neuere Forschungen das Hauptproblem bei Unternehmenszusammenschlüssen. Was dort oft nicht bedacht wird, ist die Berücksichtigung der Tatsache, dass bei Unternehmen, die in freundlichen oder feindlichen Übernahmen zusammengeschlossen werden, auch immer Kulturen und Kommunikationskulturen zusammengeschlossen werden. Vor und während einer Übernahme kommt es fast mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu einer Situation, in der weniger Potenziale gesehen werden – auch von den Führungskräften, deren berufliche Existenz in solchen Situationen ja auch systematisch in Frage gestellt wird – und Risiken und Gefährdungen steigen und auch stärker wahrgenommen werden. Nicht mehr die Potenziale sondern die Gefährdungen sind Thema der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

- 1999 wurden 2,5 Billionen US-Dollar für Übernahmen ausgegeben.
- Die Erwartungen, die mit Fusionen verbunden sind, können allerdings oft nicht erreicht werden.
- Mehr als zwei Drittel aller Merger und Akquisitionen erreichen ihre finanziellen und strategischen Ziele nicht (Marcks und Mirvis, 2001).

- Terry (2001) führt das darauf zurück, dass die „menschliche Seite“ solcher Prozesse bei der Vorbereitung von Fusionen im Vergleich zu strategischen oder technischen Problemen oft unterschätzt wird.

Rolf van Dick (2004) sieht in der Identität der Organisation das Haupthemmnis für erfolgreiche Übernahmen: Identität bedeutet das nach innen und außen kommunizierte und wahrgenommene Image der Organisation und ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen. Zu diesem Image gehören auch nach innen und/oder außen dokumentierte Normen, Regeln, Umgangsweisen, die in ihrer Gesamtheit die Organisationskultur ausmachen.

Edgar Schein (2007) geht hier noch einen Schritt weiter. Für ihn sind alle Unternehmensübernahmen tendenziell zum Scheitern verurteilt, da aus seiner Sicht die Identität eines Unternehmens eben nur so lange erhalten bleibt wie die Kultur des Unternehmens sich auf ihren Ursprung rückbeziehen kann und das sind nach Schein die Grund- bzw. Gründungsregeln eines Unternehmens, um die sich im Laufe der Jahre Zusatzregeln, Artefakte wie Gebäude, Verhaltensregeln der Mitarbeiter, Ausbildung, Beruf, Sprachstil etc. herum gebildet haben.

In Krisenzeiten wie eben Zeiten der Übernahme durch andere Unternehmen, in Zeiten der Existenzbedrohung, wir zählen hier auch einen dauerhaften überdurchschnittlichen Krankenstand dazu, tendieren die Unternehmensmitglieder dazu, sich an die alten Überlebensregeln zu erinnern. Was hätte unser Gründer in so einer Situation getan?

Nicht nur für das Unternehmen, folgt man Schein, sondern auch für die Unternehmensmitglieder scheint das in Fragestellen von Grundregeln, die jahrelang gegolten haben und nun auf einmal aufgegeben werden sollen, so etwas wie eine Identitätskrise hervorrufen zu können.

Doch auch für die positive Veränderung geben die Forschungsergebnisse Hinweise.

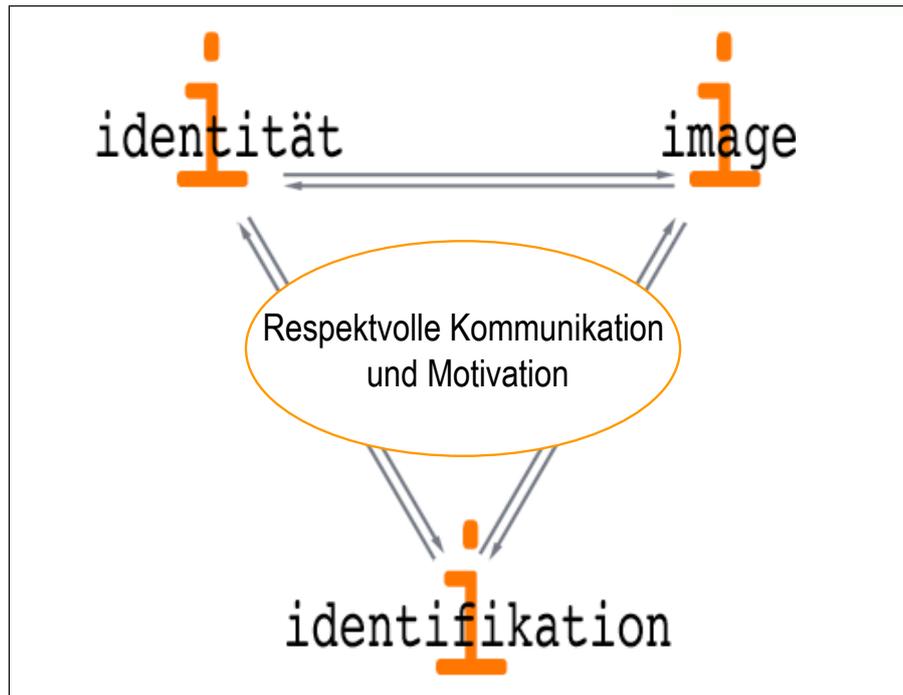


Abbildung 2: 3I's: Identität - Image - Identifikation

Identitätsaspekte – Stolz auf die Organisation und Respekt, den der Mitarbeiter von der Organisation bekommt – können kooperatives Verhalten in Gruppen besser erklären und vorhersagen als die Ressourcen, die man von der Organisation erhält (Tyler und Blader, 2000). In der Tat scheint die eigene Berufs-/Arbeitslebensidentität in engem Zusammenhang zu stehen mit der Identität bzw. dem von innen oder außen wahrgenommenen Image des Unternehmens. Stolz ist man auf sich selbst, wenn man auf die Umgebung und das Unternehmen, das man nach außen repräsentiert, stolz sein kann: sich selbst gegenüber, der eigenen Familie gegenüber oder allgemein der Öffentlichkeit.

So wie wir oben kurz eine in der Realität häufig sichtbare Abwärtsspirale als Teufelskreis beschrieben haben, finden wir gleichzeitig – und das ist das Hauptthema dieses Artikels – positive Eskalationen. Was kann man darunter verstehen? Oft wird behauptet, es gäbe nun mal Glückspilze, denen alles gelingt, was auch immer sie tun oder auf Führung bezogen, Menschen, die über Charisma verfügen. Also Leute, die alle in ihrem Bann ziehen, zu denen man aufsieht und Vertrauen hat, die sich selbst aber erfreulich bescheiden geben und nicht „abgehoben“ sind.

Als Grundschema für so eine positive Eskalation dient die Abbildung der 3 I's: (Unternehmens-) Identität, Image und Identifikation werden dort in einem beeinflussbaren und dynamischen Zusammenhang gesehen. Das Grundschema ist immer das Gleiche: Die wesentlichen, d.h. wichtigen Werte und Handlungsregeln eines Unternehmens, also diejenigen, die beschreiben, wer das Unternehmen ist, welchen Zweck es hat, was in jedem Falle zu befolgen ist, also die Vision, welche die gesamte Unternehmenskultur charakterisiert, muss zunächst einmal bekannt sein bzw. in einer positiven und attraktiven Weise bekannt gemacht werden. Edgar Schein spricht in diesem Zusammenhang von der Gründungsregel oder Gründungsidee. Bei Hewlett und Packard wie auch bei Digital Equipment war es beispielsweise die Idee, auch für Menschen mit geringerem Einkommen Computer zu entwickeln. Damals vor fast vierzig Jahren war jedenfalls die Idee eines PC völlig revolutionär, aber offensichtlich recht erfolgreich. Bei Ikea ist und war die Idee, auch Familien mit geringem Einkommen Designmöbel zu ermöglichen.

Wenn Mitarbeiter lange Zeit in solchen erfolgreichen Unternehmen arbeiten, werden sie regelrecht zu einem Teil dieser Ideen, sie verkörpern im wahrsten Sinne des Wortes diese Idee so selbstverständlich, dass es ihnen bisweilen schwer fällt, Fragen danach zu beantworten. Aus Ideen werden Identitäten, bei hoher Identifikation ist man eben ein typischer Ikeaner.

Identität, Image und Identifikation sind dann auf den ersten Blick dasselbe und die Frage nach ihren gegenseitigen Wechselwirkungen stellt sich nicht. Diese Frage wird erst dann wieder gestellt, wenn etwa das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit angegriffen wird oder umgekehrt, wenn sich das Image des Unternehmens durch eine geschickte Werbekampagne verbessert (vgl. hierzu das Beispiel „We kehrt for You“ Identifikation bei der Berliner Stadtreinigung - BSR).

Erfolgreiche Unternehmen nehmen immer Einfluss auf die 3 I's und sorgen dafür, dass die Identität des Unternehmens erhalten bleibt, d.h. sie muss täglich erneuert werden, dass das Image des Unternehmens durch Werbung, Wettbewerbe und andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit gepflegt wird und sie sorgen sich darum, wie beide Größen, also Identität und Image, bei den Mitarbeitern ankommen, sie sorgen für eine hohe Identifikation.

Die Erfolgsformel besteht aus fünf Elementen oder Größen: 3I's, Respekt, Motivation, Kommunikation sowie diese Elemente mehr oder weniger auf den Punkt gebracht in Führung.

Wir haben oben bereits beschrieben, wie die 3 I's zusammenhängen. Es lassen sich darin auch alle gängigen Organisationsentwicklungsmaßnahmen abbilden, sowohl Top Down als auch Bottom Up. Ein wesentlicher Faktor der Gestaltung dieses Zusammenhangs besteht aber in der Haltung von verantwortlichen Führungskräften, die wir als Respectmotivation bezeichnen. Das Wort Respekt hat seinen Ursprung in der lateinischen Sprache und bedeutet dort interessanter Weise drei verschiedene Dinge: Vergangenheitsorientierung (wörtlich: zurückblicken), Zukunftsorientierung (wörtlich: Erwarten) und so wie wir das Wort meistens ausschließlich verstehen: Zuflucht. Zuflucht meint hier, dass man in einer respektvollen Beziehung unabhängig von Status, Herkunft oder Geschlecht erwarten kann, als die Person gesehen zu werden, die man ist und dass dies mit Wertschätzung geschieht. Hieraus entsteht eine besondere Form von Motivation, die sich von Motivationstechniken, die letztendlich auf Manipulation abzielen und sich von Wirkungen, die durch Machteinsatz oder Zwang erzielt werden, unterscheidet. Es kann zwar sein, dass alle drei Motivationstechniken auf der Verhaltensebene unmittelbar das gleiche Ergebnis erzielen, nur weiß man, dass Verhaltensänderungen, die erzwungen oder manipulativ hergestellt worden sind, keinen Bestand haben. Sobald die Technik nicht mehr zieht oder die Bedrohung nicht mehr gesehen wird, hört auch das hierdurch erzeugte Verhalten auf. Ein Problem, mit dem viele Unternehmen zu kämpfen haben, die einen falschen Führungs- und Kommunikationsstil umgesetzt haben.

Gemeinsam in die Zukunft sehen, die Vergangenheit klar aber fair bewerten, zusammen herausfinden, wie man - sowohl Führungsverantwortliche als auch Mitarbeiter - gemeinsam Ziele des Unternehmens und eigene Ziele so erreichen kann, dass der gegenseitige Respekt vor der Integrität der jeweils anderen Person gewahrt wird. Dazu gehört auch, wie eng oder distanziert die jeweilige Beziehung gestaltet werden soll. Dies ist ein Aushandlungsprozess, der durch Kommunikation hergestellt wird.

Damit sind wir bei der zweiten Größe der Erfolgsformel: **Kommunikation**.

In jeder Kommunikation ist es entscheidend, ob derjenige, der die Kommunikation erfolgreich gestalten möchte, etwas über denjenigen weiß, der als Partner in die Kommunikation einbezogen werden soll. In diesem Prozess der Kommunikation vollziehen sich mehrere miteinander verbundene Prozesse. In einer ersten schematischen Darstellung könnte der Prozess wie in folgender Abbildung dargestellt werden.

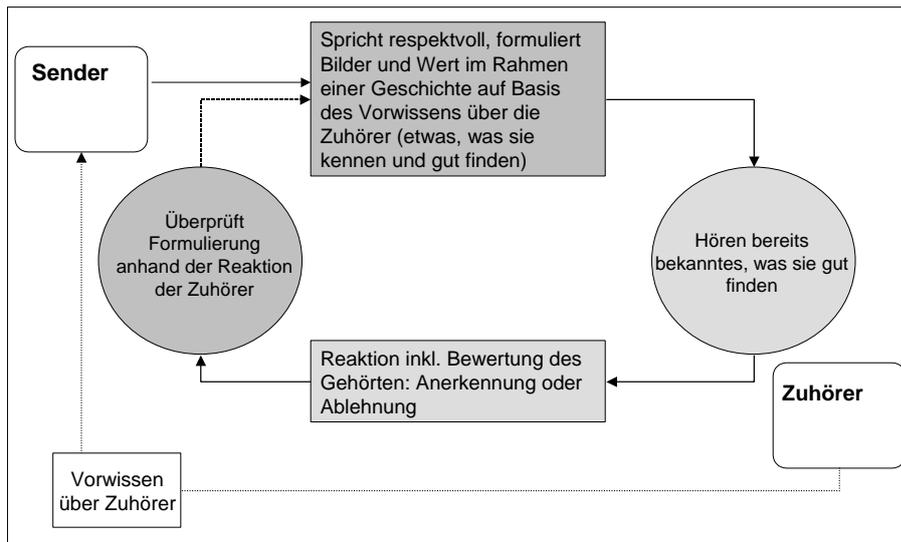


Abbildung 3: Der Identifikationsprozess

Aus Erfahrung weiß man, dass das Erzählen von Geschichten und das Formulieren in einer bildreichen Sprache größere Chancen hat, gehört zu werden als das Vortragen trockener Statistiken oder bürokratischer Vorschriften. Warum das offensichtlich so ist, findet interessante Belege in Studien und Grundlagenarbeiten jüngerer Datums.

Zunächst soll festgehalten werden: Jede erfolgreiche Kommunikation startet dort, wo der Zuhörer, der Kommunikationspartner ist.

Wir hatten oben bereits die Situation beschrieben, die sich heute in vielen Unternehmen findet, deren Mitarbeiter in Übernahmeprozessen sich plötzlich in einer Kultur wiederfinden, die ihnen fremd ist. Das bedeutet, dass die Kommunikationspartner sehr oft wenig voneinander wissen und sich eben nicht dort „abholen“, wo sie gerade stehen.

In seiner Studie „To be or not to be“ zeigt Pratt (1998), welche menschlichen Grundbedürfnisse in Unternehmen durch Identifikation mit dem Unternehmen, den selbst hergestellten Leistungen oder den Mitmenschen erfüllt werden können. Je nachdem, wie stark bei Unternehmenszusammenschlüssen oder Reorganisationen in der Kommunikation darauf geachtet und gezielt Wert gelegt wird, diesen Grundbedürfnissen einen besonderen Stellenwert zukommen zu lassen, haben diese Veränderungsprozesse eine größere oder kleinere Erfolgchance. Wenn man den Zusammenfassungen von van Dick (2004) folgt, ist der Erfolg zurzeit extrem gering.

Die erste wesentliche Orientierung in jeder erfolgreichen Kommunikation muss also den Grundbedürfnissen des Gegenübers gelten. Das ist eigentlich damit gemeint, wenn man davon

spricht, dass man jemanden „dort“ abholt, wo er gerade steht. Konkret heißt dies, zu wissen, welche Grundbedürfnisse beim Partner im Hintergrund des beobachteten Verhaltens stehen.

Bei Pratts Aufzählung der Grundbedürfnisse, die durch Identifikation erfüllt werden, fällt natürlich jedem Führungsverantwortlichen auf, dass hier ein sehr altes, in jedem Führungsseminar bewährtes Schema von Soziologen neu entdeckt wurde. (Abraham Maslow, 1954, der Erfinder der sogenannten Bedürfnishierarchie wird tatsächlich in Pratts Studie nicht zitiert.)

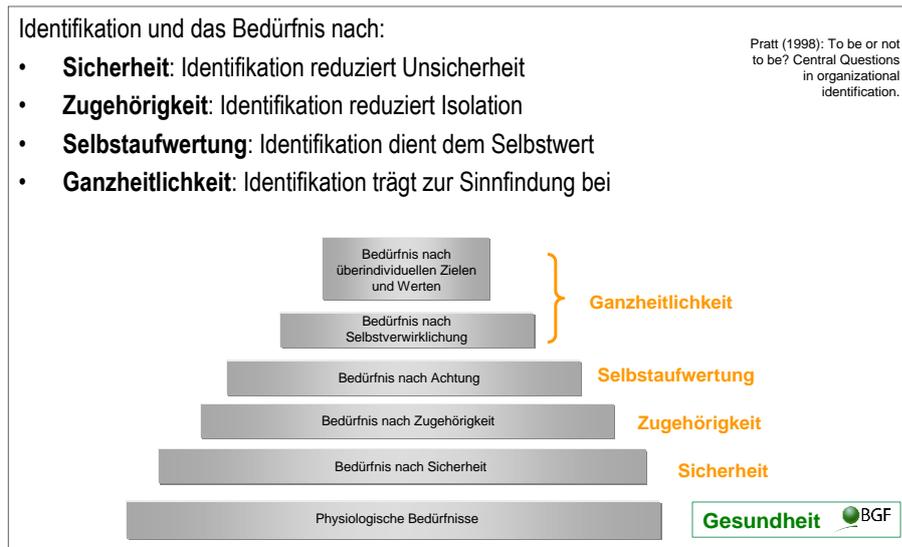


Abbildung 4 : Bedürfnisse im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation

Obige Abbildung zeigt Maslows Bedürfnispyramide und daneben die entsprechende Zuordnung der fünf Grundbedürfnisse, die Pratt als durch Identifikation zu erfüllen beschreibt.

Ein Unterschied besteht, den Pratt das Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit nennt. Etwas, so schreibt er, geht in den letzten Jahren verloren, was früher als selbstverständlich vorausgesetzt werden konnte: Das Gefühl, Teil eines in sich stimmigen, in eine bestimmte Richtung zielenden Systems zu sein, das eine Vergangenheit und eine Zukunft besitzt. Dieses Grundbedürfnis nach Ganzheitlichkeit scheint sich erst seit kurzem zu zeigen, seitdem eben dieses Teil eines größeren Ganzen zu sein nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt auch Richard Sennett in seinen letzten drei Büchern zum „Flexiblen Menschen“, zu „Respekt im Zeitalter der Ungleichheit“ und „Die Kultur des neuen Kapitalismus“ (1998, 2002, 2006). Nach Sennett führt die Forderung nach Flexibilität, Mobilität und permanenter Anpassungsfähigkeit zu einem unvorhergesehen Nebeneffekt: Menschen seien nicht mehr in der Lage, eine eigene Lebensgeschichte so zu erzählen, dass dieses Erzählen im Freundes-/Kollegen-/Familienkreis eine stabilisierende Bildung von Persönlichkeit und Charakter nach sich zieht. Sennetts weltbekannt gewordenes Buch, das in Deutschland den Titel „Der flexible Mensch“ bekommen hat, heißt im Original „The corrosion of character“, also die Auflösung des Charakters in den Formen des neuen Kapitalismus. Auch andere Autoren wie etwa Erik Ringmar von der London School of Economics machen auf diesen bisher wenig beachteten Aspekt der Folgen moderner Organisationsveränderungen aufmerksam: Wenn die Möglichkeit weggenommen wird, eine für einen selbst und seine Umwelt interessante, spannende an Wertorientierungen und

Grundbedürfnissen gemessene Lebensgeschichte zu erzählen, kann die Identität eines Menschen selbst massiv in Frage gestellt sein. Und das hat massive Folgen, besonders für die psychische Gesundheit der Menschen, wie wir aus unseren empirischen Forschungen schließen können.

Vor diesen Hintergrund bekommt das von Pratt in Reorganisationsprozessen entdeckte tiefe Bedürfnis nach Identifikation einen neuen Stellenwert. Vor diesen Hintergrund lässt sich auch verstehen, weshalb das Dreieck der 3 I's so wichtig sein kann für eine positive Eskalation, die durch eine auf Geschichten, Bildern und Werten basierende respektvolle Führungskommunikation vorangetrieben wird. Doch dies betrifft zunächst „nur“ die inhaltlichen Aspekte der Erfolgsformel. Methodisch und technisch lassen sich auch Hinweise für erfolgreiches Kommunizieren aus der Literatur und aus Erfahrungen in Führungsseminaren ziehen.

Neben unzähligen Hinweisen, was eine erfolgreiche Kommunikation ausmacht, haben sich für uns zwei Instrumente ganz besonders bewährt. Das eine wurde von dem Kommunikationsforscher Schulz von Thun (1981) entwickelt, das andere wird auf den Nobelpreisträger Konrad Lorentz zurückgeführt.



Abbildung 5 : Das Kommunikationsquadrat (nach Schulz v. Thun)

Die von Schulz von Thun vorgeschlagene Vierteilung eines jeden Kommunikationsprozesses kann in ihrer Wichtigkeit kaum überschätzt werden. Im Prinzip besagt sie folgende Grundregel: Wenn man eine Information transportieren möchte, gelingt dies nur, wenn man auf der Beziehungsebene eine sogenannte ++ Beziehung, also eine Beziehung, die durch wechselseitigen Respekt und wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Person getragen ist. Dieses Herstellen einer solchen Beziehung gelingt genau dann eher, wenn der die Kommunikation startende Partner ausreichend Einblick in seine aktuelle Gemütslage (Wie fühle ich mich gerade?) vermittelt und wenn er präzise und klar sein Anliegen und seine Ziele offen legt. Das mag zunächst trivial erscheinen, Fakt ist jedoch, dass in sehr vielen Führungsausbildungen das Gegenteil gelehrt wird, nach dem Motto: Lass Dir nicht in die Karten schauen und vor allen Dingen, lass niemanden Deine Strategie erkennen. So wird der Informationsfluss systematisch verhindert, was in einer Dienstleistungsgesellschaft, die fast ausschließlich auf Informationsweitergabe und dem Herstellen von positiven Kundenkontakten beruht, absurd erscheint. Das Kommunikationsquadrat kann helfen, dauernd die eigene Haltung in einer Kommunikation zu überprüfen.

Das zweite wichtige technische Instrument bezieht sich auf den typischen Ablauf einer Kommunikation, den Konrad Lorentz in fünf Schritten definiert.



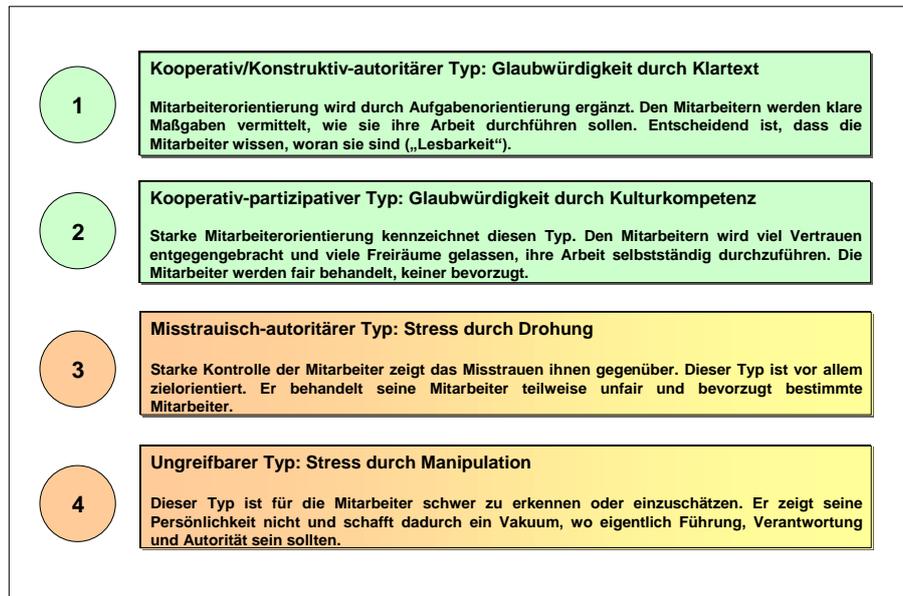
**Abbildung 6 : Ablauf einer Kommunikation (K. Lorentz)**

Vom Wahrnehmen einer Information, welches durch die Qualität der physischen Medien (die Les- bzw. Hörbarkeit einer Information) oder durch die Funktionalität der Sinnesorgane des Empfängers eingeschränkt sein kann, sind noch vier weitere Hürden zu nehmen, bevor aus einer Information eine Handlung wird. Da gibt es oft kognitive Beschränkungen (sprechen beide dieselbe (Bildungs-) Sprache? - also wird überhaupt verstanden, was gesagt wird?). Da gibt es insbesondere Hemmnisse, welche das Wollen, die Akzeptanz und die Übereinstimmung mit dem, was gesagt wird, betrifft. Insbesondere zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern entstehen da sehr oft massive Kommunikationsprobleme. Ein Meister in einem unserer Seminare hat das einmal so formuliert: „Ich war zum Meinungsaustausch beim Chef. Es war wie immer, ich kam mit meiner Meinung rein und kam mit seiner Meinung raus.“ Das erzählt der Meister aber nur seinen Kollegen im Seminar, nicht seinem Chef.

Deshalb stellt sich für Führungskräfte ein besonderes Kommunikationsproblem: Eine ausgewogene partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre herzustellen, ist für sie auch deswegen besonders schwer, weil Hierarchieunterschiede in der Realität faktisch existieren. Es gibt eben ein Oben und ein Unten. Und insbesondere Mitarbeiter sind sich darüber in jeder Kommunikation sehr bewusst und reden eben selten offen und ehrlich mit ihrem Chef, es sei denn, er präsentiert sich so, dass sie ihm vertrauen können.

Nach dieser Stufe des Einverstandenseins, die nach Lorentz jede Kommunikation gehen muss, folgen noch die beiden des Anwendens und des Beibehaltens. Hier geht es meist um konkrete Vereinbarungen und Regelungen dazu, wann man sich wieder zusammensetzt und gemeinsam überprüft, wie weit man gekommen ist. Hier geht es um Fragen, wer prüft eigentlich was und wann. All dies ergibt sich nicht selbstverständlich aus einem guten Gespräch, sondern erfordert Präzision und Disziplin auf beiden Seiten. Deshalb sind in erfolgreichen Unternehmen alle Kommunikationsprozesse auch immer in ein System von geregelten Abläufen von Sprechen, Handeln, Messen, Rückmeldungen, Sprechen, etc. eingebunden.

In unseren Untersuchungen zur Wirkung von Führung auf die Höhe des Krankenstandes in verschiedenen Unternehmen lassen sich vier Typen der Führungskommunikation unterscheiden, wovon zwei einen positiven Einfluss auf Krankenstand und Gesundheit haben und zwei einen negativen. Sie sind in folgender Abbildung aufgelistet.



**Abbildung 7 : Die vier Führungstypen**

Die oberen beiden Typen von Führungsstilen haben eine Gemeinsamkeit: Sie sind prägnant, wieder erkennbar, haben einen eigenen Stil und eine eigene Geschichte, die sie so präsentieren, dass Mitarbeiter wissen woran sie sind. Darin können diese beiden Typen sowohl autoritär und sehr dynamisch als auch kooperativ und wenig autoritär auftreten. Bei den beiden unteren Typen von Führungsstilen imponiert, dass deren Geschichte, die sie laut und drohend oder leise und freundlich präsentieren, bei den Mitarbeitern keine Glaubwürdigkeit findet, da entweder offen mit Misstrauen agiert wird oder Sprechen und Handeln extrem widersprüchlich sind: Die einen sind also glaubwürdig, vorhersehbar – wir nennen sie lesbar: ihre Geschichte macht Sinn. Die anderen sind undurchsichtig, ungerecht und misstrauisch, doch auch hier ist das wichtigste Unterscheidungsmerkmal die Lesbarkeit ihrer Geschichte: Stimmt ihre Geschichte mit dem überein, wie sie sich in Gesprächen und in ihren Merkmalen präsentieren?

Auch hier kann man gut sehen, wie Identifikationsmöglichkeiten mit dem positiven oder negativen Image von Führungskräften einhergehen mit einem guten Image, das durch die Geschichten geprägt wird, die über Führungskräfte erzählt werden oder die sie selbst erzählen. Die Identität eines Unternehmens, wie wir sie vorhin als Grundregel und Gründungsregel formuliert, ist ja nichts statisches, sondern wird durch Kommunikationen erneuert, und am wirksamsten eben durch Geschichten.

Hiermit kommen wir zum letzten Punkt unserer Erfolgsformel:

Wo möglich in der Kommunikation, erzähle Geschichten! Und: lass Tragödien und Satiren weg, denn diese sind Anzeichen für Untergangsstimmung und Zynismus.

Geschichten, darauf hatten wir oben mit Sennett hingewiesen, haben nicht nur eine unterhaltende Funktion, sondern sind das eigentliche Medium innerhalb dessen wir „jemand“ sind. Wenn Sie jemandem nicht glauben, wenn Sie jemandem unterstellen, er spräche nicht die Wahrheit, dann erzählt er eine in sich nicht stimmige Geschichte.

„Geschichten“ haben eine ganz bestimmte sprachliche Form, die einem Spannungsbogen entspricht. Geschichten müssen immer einen Anlass haben, müssen interessant sein, müssen einen Konflikt oder ein zu lösendes Problem oder ein Rätsel darstellen, müssen die Auseinandersetzung damit präsentieren und dann eine Lösung vorführen, der dann eine Bewertung nach dem Motto „...und die Moral von der Geschichte..“ folgt.

Je nachdem, wie der Konflikt in der Geschichte gebaut ist, wie die Auseinandersetzung stattfindet, wie die Lösung und die Bewertung erfolgt, kann man Geschichten insgesamt fünf unterschiedlichen typischen Abteilungen zuordnen:

### **Formen von Geschichten (nach Ringmar, 1996, 2005)**

1. Romanze ----- (Frankreich)
2. Abenteuer ----- (Amerika)
3. Satire ----- (England)
4. Tragödie ----- (Deutschland)
5. Komödie ----- (Schweden)

Abbildung 8: Formen von Geschichten (Ringmar, 1996, 2005)

Wer die Fernsehserie „Stromberg“ kennt, weiß, wie eine Führungsperson, deren gesamte Kommunikation darauf hin ausgerichtet ist, jeden letzten Rest von Respekt zu tilgen, gar nicht anders kann als zynisch und sarkastisch zu wirken und insofern aus dem eigenen Leben eine Satire zu machen. Im wirklichen Unternehmensleben soll es tatsächlich viele Führungskräfte geben, die tausende von Zuschauern an Stromberg erinnern.

Auch finden wir sehr häufig in Unternehmen die von Mitarbeitern und Führungskräften gerne erzählte Tragödie der „Helden der Arbeit“, Menschen, ob Unternehmensleiter oder Mitarbeiter, die trotz aller geradezu übermenschlicher Anstrengungen von einem Schicksal mehr oder weniger schnell dem sicheren Untergang zugetrieben werden.

Erik Ringmar (2007) hat in einer amüsanten und wirklich faszinierenden Analyse von Auseinandersetzungen auf politischer Ebene um den Irakkrieg sehr glaubwürdig herausgearbeitet, dass es offensichtlich typisch unterschiedliche Vorlieben für die verschiedenen Arten, Geschichten zu erzählen, gibt: Amerika liebt seine Heldengeschichten, die Schweden die Komödie, England seine Satire, Frankreich seine Romanze und Deutschland treibt es nach wie vor der Tragödie entgegen. Vielleicht ist hier auch einer der Gründe für die internationale Zuschreibung, Deutschland sei so pessimistisch.

Für unseren Zusammenhang auf den Punkt gebracht, kann man sagen: Wollen Sie erfolgreich kommunizieren, darin die 3 I's, Maslows Pyramide, das Kommunikationsquadrat und die Lorentzchen Stufen erfolgreich einsetzen, dann erzählen Sie Geschichten, am besten Gründungsgeschichten Ihres Unternehmens und vermeiden Sie Tragödien und Satiren.

**Einheit 1 – Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Identifikation als Treiber für Motivation und Arbeitsfreude</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas dieses Workshops.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

**Einheit 2 – Vertiefung**

**11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)**

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Identifikation und Image: Image-Wirkungen nach außen und nach innen.	30	Es wird vertiefend auf die Aspekte Identifikation, Identität und Image eingegangen und in diesem Rahmen auf die Rolle des Stolzes (Mitarbeiter sind stolz in der Organisation zu arbeiten). Die Teilnehmer werden gefragt, welche Identifikationsobjekte sie kennen, die das Gefühl des Stolzes bei Ihren Mitarbeitern hervorrufen.	Abfrage Diskussion	und PPT Flip-Chart, Stift
Best-Practice-Beispiele und Diskussion	30	Anhand der Image-Kampagne der Berliner Stadtreinigungsbetriebe werden Best-Practice-Hinweise abgeleitet und diskutiert.	Abfrage Diskussion	und PPT Flip-Chart, Stift

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Identifikationsmöglichkeiten: Einflussmöglichkeiten Führung durch	90	<p>Im zweiten Block des Workshops steht die Rolle des Respekts bzw. der respektvollen Kommunikation im Vordergrund.</p> <p>Die Führungskräfte bekommen mit der Vermittlung von</p> <p>(a) Grundlagen der Kommunikation und</p> <p>(b) Einführung in das Mitarbeitergesprächssystem</p> <p>praktische Tools an die Hand, die respektvolle Kommunikation im Führungsalltag zu fördern.</p>	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart

---

## Abschluss

15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p><b>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. der Förderung von „Identifikation“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</b></p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## Workshop 4: Fachliche Überforderung

### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Fachliche Überforderungen
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li><li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li><li>▪ Was heißt „Fachliche Überforderungen“?</li></ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lern – und Fehlerkultur</li><li>▪ Standards und Regeln</li></ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informations- und Kommunikationskultur</li><li>▪ Ressourcen: Unterstützung durch Führung</li></ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vereinbarungen treffen</li><li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li></ul>

### Ziele des Workshops:

Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz bringt am meisten Leistung. Mitarbeiter, die sich fachlich über- oder unterfordert fühlen, verlieren hingegen ihr Selbstvertrauen und werden unsicher bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben. Wie Sie Ihre Mitarbeiter optimal auf ihre Aufgaben vorbereiten und bei der Durchführung unterstützen können, damit kein Gefühl der Über- oder Unterforderung auftritt bzw. Sie in diesem Fall unmittelbar davon erfahren, ist Thema des Workshops.

Anhand von Praxisbeispielen bekommen Sie eine genaue Vorstellung von den Möglichkeiten, die Sie auch in Ihrer Einrichtung haben, um Ihre Mitarbeiter bei der Arbeit zu unterstützen.

**Organisatorisches:**

Zielgruppe:	Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
Gruppengröße:	8-15 Teilnehmer
Zeitraumen:	10:00 Uhr – 16:00 Uhr
Pausen:	Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
Ort:	Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
Materialien vor Ort:	Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer  Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
Moderator:	Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
Dokumentation:	Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

**Zum Inhaltlichen Hintergrund**

Fachliche Überforderung hat - wie die Befragung der Beschäftigten in der Pflegebranche ergeben hat - einen ganz wesentlichen Einfluss auf das Selbstvertrauen der Mitarbeiter (vgl. auch Entscheidungsspielraum). Leider zeigt sich in der Untersuchung bei denjenigen Mitarbeitern, die objektiv eine deutlich kürzere Ausbildungszeit erfahren haben, ein dramatischer negativer Einfluss auf die Möglichkeit, prinzipiell vorhandene Potenziale für den Erhalt der eigenen Gesundheit wahrzunehmen.

Die Benchmarkunternehmen haben hier vier Maßnahmen ergriffen, um auch per Definition weniger qualifizierte Mitarbeiter vor zu großem Stress zu schützen:

- 1) Sicherstellen von fachlicher Qualifikation und interessanter Tätigkeit
- 2) Pflegevereinbarungen werden am Bedarf des Klienten ausgerichtet und dementsprechend häufig verändert

- 3) Zielvereinbarungsgespräche mit Zwischenzielen, die gemeinsam reflektiert werden, werden regelmäßig von den Führungskräften mit den Mitarbeitern geführt
- 4) Mitarbeiter werden aktiv bei ihrer Weiterbildung unterstützt

Oben genannte vier Maßnahmen sind gerade bei der besonders gefährdeten Gruppe der Pflegehelfer ganz besonders wichtig.

### Historische Entwicklung

Beim Thema fachlicher Überforderung überschneiden sich verschiedene Entwicklungslinien in der Veränderung der modernen Arbeitswelt einerseits und in der Befindlichkeit der Mitarbeiter andererseits. Fachliche Überforderung ist ein verhältnismäßig neues Thema im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Vorgängerin dieser Gefährdung war die Monotonie. Monotonie oder anders ausgedrückt, fachliche Unterforderung war in der früheren tayloristisch organisierten Arbeit vielleicht am besten durch das schnell vorbeilaufende Fließband gekennzeichnet, die wichtigste psychische Belastung des Industriezeitalters. Chaplins „Moderne Zeiten“ haben ihr ein Denkmal gesetzt. Seit den 70er Jahren haben Entwicklungen in der Arbeitsorganisation stattgefunden, welche die Monotonie in den Hintergrund treten ließen. Die wichtigsten dieser Entwicklungen wurden auch in der Bundesrepublik in dem über 20 Jahre durchgeführten Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ vorangetrieben. Stichworte dieses Programms waren Partizipation, Erhöhung von Entscheidungsspielräumen, Empowerment, Abbau von Hierarchien, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Arbeitssicherheit. Übrigens war das letzte Projekt dieses Programms das, in dem die Betrieblichen Gesundheitszirkel nach dem Berliner Modell entwickelt wurden. Diese wiederum sind der Vorläufer des Modells zur Diagnose Betriebliche Gesundheit, welches dem Pflegebranchenprojekt zugrunde liegt.

All diese wichtigen Ziele wurden in den letzten 20 Jahren verfolgt und sehr viele erreicht. Allerdings wurden die Aktivitäten dazu oft mit weiteren Zielen verbunden: Ein Lean Management umzusetzen und dieses mit einem Controlling und einer Kennzahlensteuerung zu verbinden, welche wiederum Voraussetzung für die Bewertung der Leistung des Unternehmens auf einem immer stärker konkurrierenden Markt wurden. In einer dritten Bewegung, der sogenannten Shareholder Value Bewegung wurde eine Antriebsdynamik für den immer stärker werdenden Wettbewerb erfunden. Nicht mehr die Entscheidung eines Unternehmenslenkers gab die Richtung vor, sondern die Bewertung der durch die neuen Controllingsysteme quartalsweise sichtbar gemachten Kennzahlen durch Aktionäre und vor allen Dingen neu auf den Markt gekommenen sogenannten Private Equity Firmen. Diese sammeln Geld ein, um Unternehmen, deren Wert allgemein unterschätzt wurde, an der Börse mit Aktienzukaufen oder direkt vom Eigentümer zu erwerben. Kennzeichen dieses neuen Modells von Unternehmensübernahmen war ihre Fremdfinanzierung: Die Unternehmen wurden nicht direkt mit dem Geld der Investoren bezahlt, dieses diente lediglich als Sicherheit (musste auch deshalb in den meisten Fällen gar nicht aktiviert, sprich bezahlt werden), sondern die Unternehmensübernahmen wurden durch Bankkredite finanziert. Da es sich dabei meist um enorm hohe Summen handelte, haben sich in diesem Geschäft Banken spezialisiert und auch für einzelne Geschäfte zusammengeschlossen.

Der Clou dieses neuen weltweit betriebenen Geschäftsmodells bestand darin, dass nach der kreditfinanzierten Unternehmensübernahme der Kredit als Verlust in die Bilanz des Unternehmens geschrieben wurde. Aus wirtschaftlich wirklich hervorragenden Unternehmen wurden oft über Nacht Pleiteunternehmen. Vom Management und den Mitarbeitern wurde dann in der Folge mit Nachdruck erwartet, die nun tatsächlich existierenden roten Zahlen zu verändern. Mit dem Hinweis auf die wirtschaftlich prekäre Lage des Unternehmens, mit dem Hinweis, dass die Investoren ja auch ins Ausland gehen könnten, mit Einführung von Leistungs- und Qualitätskontrollsystemen, die an strikter Zielerreichung orientiert waren (Management by objectives) veränderte sich in diesen Unternehmen auch grundlegend die Zusammenbeitskultur und das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Durch Zielvereinbarungsgespräche wurde die Verantwortung für die Zielerreichung an die Mitarbeiter delegiert, fast automatisch wurden dadurch aus loyalen Kollegen Konkurrenten.

Denn der neue idealisierte Mitarbeitertyp war jetzt nicht mehr der gehorsame, Weisungen ausführende Mitarbeiter, der im Zweifelsfall immer seinen Chef fragen konnte, was und wie etwas zu tun sei. Nein, der neue Mitarbeitertyp soll sich als Unternehmer im Unternehmen verstehen, durch Kennzahlen und Vereinbarung vorgegebene Ziele selbstständig erreichen. Das Gespräch mit dem Chef dreht sich nicht mehr um die Frage, wie das geschehen soll und was dafür zu tun sei, sondern eher umgekehrt: Der Chef fragt den Mitarbeiter, was er zu unternehmen gedenke, um die vereinbarte Ziellinie (noch) erreichen zu können. Werden die Ziele erreicht, werden sie automatisch erhöht. Wenn alles so funktioniert, wie gerade beschrieben, schafft es ein solches Unternehmen in der Tat, den als Verlust in den Bilanzen stehenden Kredit zu erwirtschaften und wieder schwarze Zahlen zu generieren. Wenn dies der Fall ist, wird das Unternehmen mit hohem Gewinn an andere Kaufinteressenten weiter verkauft. Ohne eigenes Geld einzusetzen wurde in einem solchen Ablauf eine enorm hohe Rendite für die Investoren erzielt. Dann finden sich neue Investoren und das ganze Procedere beginnt von Neuem.

Das dies für die Mitarbeiter mit einer enormen Zunahme von Leistungsverdichtung, Zeitdruck, Arbeitsplatzunsicherheit und fachlichen Überforderungen und vor allen Dingen mit Verantwortungsdilemma einhergehen kann, liegt auf der Hand. Hier ist auch der eigentliche Grund zu sehen, weshalb in den letzten Jahren psychische Belastungen so dramatisch angestiegen sind. Das oben beschriebene System schafft ja systematisch Kommunikationsstrukturen, innerhalb derer ihre Teilnehmer in einem Dauerstresszustand gehalten werden. Es ist auch kein Ende dieser subjektiv als Stress empfundenen Situation in Sicht, da das System darauf ausgelegt ist, die Steigerung der wirtschaftlich messbaren Leistung immer weiter voran zu treiben.

Gerade, weil die verantwortlichen Investoren und Manager immer wieder wechseln, hat man es aus deren Sicht mit einer einmaligen Anstrengung für die Mitarbeiter zu tun, aus der Sicht der Mitarbeiter mit einem sich immer schneller drehenden Hamsterrad.

Da Vorgesetzte unter dem Verweis auf Empowerment der Mitarbeiter auch nicht mehr über Unternehmensziele und deren Sinn und Zweck diskutieren, sondern nur über die für jeden einzelnen Mitarbeiter festgelegten Ziele, wird auch die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtunternehmens, früher die klassische Rolle des Managements, auf den einzelnen Mitarbeiter übertragen. Erreicht der Mitarbeiter seine Ziele, werden diese erhöht.

Erreicht der Mitarbeiter seine Ziele nicht, riskiert er nicht nur seinen Arbeitsplatz, sondern hat auch die psychologische Verantwortung für das in Frage stehende Überleben des Unternehmens übernommen.

Diese Verantwortung wiegt schwer und breitet sich gewissermaßen unterhalb der bewussten Wahrnehmung im Gemüt des Mitarbeiters aus. Gerade bei häufig wechselnden Eigentümern und Managern erhält die durch Zielvereinbarungssysteme delegierte Verantwortung für die Zahlen einen zusätzlichen viel stärker wirkenden Verantwortungsdruck: Nicht verlässliche Investoren und Eigentümer, die ein Unternehmen wie eine Ware behandeln, Manager, die häufig wechseln, können auch aus Sicht der Mitarbeiter nicht die Verantwortung für das Unternehmen übernehmen, doch irgendjemand muss es ja auch in diesem Falle tun, wenn das Unternehmen nicht tatsächlich in den wirtschaftlichen Ruin gleiten soll.

Dieses sichtbare „Nicht als Führung“ Agieren setzt in solchen Unternehmen die Mitarbeiter unter einen tatsächlich viel stärkeren existenziell wirksamen Druck als es eine u. U. auch sehr autoritär ausgerichtete Führung alten Stils je vermocht hätte.

Die Zuspitzung und Folgen einer solchen subjektiv erfahrenen Verantwortungsübernahme stellvertretend für ein Management, das sichtbar macht, dass es selbst für diese wesentliche Managementaufgabe nicht zur Verfügung steht (hier können sehr viele Kommunikationstechniken beschrieben werden, deren Gemeinsamkeit es ist, deutlich zu machen, dass die Mitarbeiter und nicht etwa die Mitarbeiterführung verantwortlich für unternehmerische Entscheidungen gemacht werden) können bei den vielen Mitarbeitern, die irgendwann mit der Diagnose „depressive Verstimmung“ ihrer Arbeit nicht mehr nachkommen können, in den für Depressive typischen Schuldgefühlen und Selbstvorwürfen beobachtet werden. Selbst in der Krankheit plagt sie das schlechte Gewissen und sie machen sich schwere Schuldvorwürfe, sind überzeugt davon, versagt zu haben. In dem oben beschriebenen System haben sie das ja auch tatsächlich.

Dieses System wurde an dieser Stelle auch deshalb so ausführlich beschrieben, weil es eben in der Pflegebranche alle Anzeichen dafür gibt, die in der Industrie entwickelten Konzepte von Lean Management (Diversifizierung, Outsourcing, interne Kompetenzcenterbildung mit eigener Geschäftsverantwortung etc.) zu übernehmen.

Gelingen kann dies nur mit einer Mitarbeiter und Potenzial orientierten Führung, die neben Leistungserwartung Fürsorge in den Mittelpunkt der Kommunikation stellt.

**Einheit 1 – Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Definition: Was heißt „Fachliche Überforderung“?</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas dieses Workshops.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

## Einheit 2 – Vertiefung

11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Lern – und Fehlerkultur	30	In diesem Block werden die Zusammenhänge zwischen der Lern- und Fehlerkultur und der fachlichen Überforderung herausgearbeitet. Gemeinsam wird mit den Teilnehmern diskutiert, welche vorhandenen Kulturen die Wahrnehmung von fachlicher Überforderung minimieren. Ein Austausch von Best-Practice-Hinweisen wird angeregt.	Abfrage Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	und Flip-Chart, Stift
Standards und Regeln	30	Daran anknüpfend werden die Zusammenhänge zwischen Regelungen bzgl. Einarbeitung/ Zuständigkeiten mit der fachlichen Überforderung diskutiert. Auch hier werden Best-Practice-Hinweise gesammelt und auf dieser Grundlage neue Standards für alle Teilnehmer festgehalten.	Abfrage Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	und Flip-Chart, Stift

Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Informations- Kommunikationskultur	60	Die Grundlagen und die Bedeutung einer klaren und respektvollen Kommunikation für die Regelung von Verantwortung in einer Organisation werden präsentiert und hervorgehoben. Das Mitarbeitergesprächssystem wird als ein System vorgestellt, welches eine klare Informations- und Kommunikationskultur unterstützen kann und so die Wahrnehmung von fachlicher Überforderungen seitens der Mitarbeiter reduziert.	Präsentation Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart, Stift
Ressourcen: Unterstützung durch Führung	30	Daran anknüpfend wird die Rolle der fachlichen Unterstützung durch Führung vermittelt. Gemeinsam mit den Teilnehmern wird erarbeitet, welche konkreten Maßnahmen dazu führen, dass Mitarbeiter ausreichend Ressourcen wahrnehmen, damit sie Ihre Arbeit als eine Herausforderung und nicht als eine Überforderung wahrnehmen.	Präsentation Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart, Stift

## Abschluss

15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p><b>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. des Themas „Fachliche Überforderung“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</b></p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## Workshop 5: Entscheidungsspielräume

### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Entscheidungsspielräume
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li> <li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li> <li>▪ Entscheidungsspielraum und Selbstvertrauen</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chancen und Risiken bei der Vergabe von Entscheidungsspielräumen</li> <li>▪ Motivation der Mitarbeiter Entscheidungsspielräume wahrzunehmen</li> <li>▪ Das „richtige Maß finden“ - Best Practice-Beispiele und Diskussion</li> </ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herausforderung: Verantwortung und Entscheidungsspielräume delegieren</li> <li>▪ K(l)eine Entscheidungsspielräume – Was kann man tun?</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarungen treffen</li> <li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li> </ul>

### Ziele des Workshops:

Entscheidungen zu treffen erfordert Mut. Die Möglichkeit Entscheidungen zu treffen und diese Möglichkeit für sich zu nutzen, führt damit aber auch zu Selbstvertrauen bei den Beschäftigten der Pflegebranche. Mit diesem Selbstvertrauen wiederum können die Beschäftigten besser mit Stressquellen umgehen und aktiv für ihr Wohlbefinden sorgen. Welche Entscheidungsmöglichkeiten bestehen und wie weitere eingeräumt werden können (ohne Risiko der Überforderung oder gravierender Fehlentscheidungen und unter Einhaltung der vorgeschriebenen Regelungen in der Pflegebranche) ist Inhalt des Workshops. Hierfür erfahren die Teilnehmer Hintergründe und Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung und die Zusammenhänge mit der Gesundheit.

Darüber hinaus wird im Workshop darüber gesprochen, wie bei einem eingeschränkten Entscheidungsspielraum die Mitarbeiter dennoch ermutigt werden können, ihre Vorschläge einzubringen und über andere Quellen Selbstvertrauen aufzubauen.

## Organisatorisches

Zielgruppe:	Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
Gruppengröße:	8-15 Teilnehmer
Zeitrahmen:	10:00 Uhr – 16:00 Uhr
Pausen:	Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
Ort:	Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
Materialien vor Ort:	Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer  Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
Moderator:	Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
Dokumentation:	Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund:

„Ich kann selbständig planen, wie ich bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgaben vorgehe.“

Dieser Aspekt des Potenzials Entscheidungsspielraum spielt aus Sicht der Mitarbeiter zusammen mit geringer fachlicher Überforderung und Freude im Umgang mit den Klienten eine wichtige Rolle für den Erhalt des Selbstvertrauens. In der Diskussion, wie Benchmarkunternehmen sicherstellen, dass Entscheidungsspielräume wahrgenommen werden, wurden vier wichtige Punkte genannt:

1. Sicherstellen von fachlicher Qualifikation und interessanter Tätigkeit
2. Pflegevereinbarungen werden am Bedarf des Klienten ausgerichtet und dementsprechend häufig verändert
3. Zielvereinbarungsgespräche mit Zwischenzielen, die gemeinsam reflektiert werden, werden regelmäßig von den Führungskräften mit den Mitarbeitern geführt
4. Mitarbeiter werden aktiv bei ihrer Weiterbildung unterstützt

Gerade bei dem Potenzial Entscheidungsspielräumen spielt die Kommunikation eine sehr wesentliche Rolle. Entscheidungsspielräume haben wichtige philosophische, stress- und neuropsychologische, wirtschaftliche und vor allen Dingen kommunikations- und führungswissenschaftliche Aspekte, die im Folgenden kurz diskutiert werden sollen.

### *Philosophie*

Entscheidungsspielraum ist eine Unterkategorie eines viel größeren und mächtigeren Wertbegriffes, der insbesondere den westlichen Zivilisationen als Grundlage dient: Freiheit.

Historisch mag interessant sein, dass die Idee der individuellen Freiheit in einem demokratischen System noch gar nicht so alt ist. Wenn wir heute von einem Handlungssubjekt sprechen und damit jemand meinen, der souverän darüber bestimmt und entscheidet, was er als nächstes tun wird, verwenden wir das Wort Subjekt exakt im Gegenteil zu seiner ursprünglichen Bedeutung: der „Unterworfene“ früher war ein Subjekt, der himmlischen und weltlichen Ordnung unterworfen und das war ganz natürlich so. Heute, in einer Zeit wo Kaiser und Gott nicht mehr das Sagen haben, dürfen die Handlungssubjekte nicht nur selbst entscheiden, sondern sie müssen und wollen das auch tun. Aus der Freiheit von etwas wird auch eine Freiheit für etwas. Entscheidungsfreiheit kann auch als Druck empfunden werden.

Interkulturell gibt es in den westlichen Zivilisationen Abstufungen im Ausmaß von individueller Freiheit. In den USA lässt sich zurzeit eine für europäische Verhältnisse schwer verständliche Diskussion zu diesem Thema verfolgen: Eine Krankenversicherung für alle, also etwas, was hier ganz selbstverständlich ist, wird dort von großen Teilen der Bevölkerung als massiver Eingriff in die persönliche Entscheidungsfreiheit gesehen. Da diese als das Recht jedes Einzelnen, seinen eigenen Weg zu Glück und Wohlstand zu wählen, in der Verfassung festgeschrieben ist, sehen viele in der Gesundheitsreform Obamas einen Verfassungsbruch und betrachten Obama als Diktator.

In Deutschland geht man eher davon aus, dass Entscheidungsfreiheit immer auch ein gewisses Maß an Wohlstand und Bildung erfordert, da sonst, wie die Erfahrung der Nazidiktatur lehrt, Bürger nur allzu bereit sind, ihre Freiheit gegen Wohlstandsversprechen einzutauschen.

Freiheit und Entscheidungsspielräume sind in unserer Gesellschaft nicht ein Natur gegebenes Phänomen, sondern nur in einem System von Regeln garantierbar, das nur scheinbar paradox gleichzeitig Freiheiten begrenzt und einschränkt.

### Stresspsychologie und Neuropsychologie

Entscheidungsspielräume sind zentraler Bestandteil jeder Stresstheorie. Die Stressreaktion als Notfallreaktion aller höheren Säugetiere übernimmt für kurze Zeit während einer Gefahrensituation das Kommando. Wenn in einer Gefahrensituation keine Zeit bleibt, um Entscheidungen zu treffen, wird automatisch und dennoch zielorientiert reagiert: Etwas in uns trifft die Entscheidung, was zu tun ist und das blitzschnell. Das ist ein sehr spannendes Phänomen, was zu vielen teilweise komisch anmutenden neuen Theorien über die eigentlichen Entscheider in uns geführt hat. So behauptet beispielsweise Gerhard Roth in seinem Buch „Aus der Sicht des Gehirns“, dass nicht wir als Subjekte entscheiden, was wir wollen, wahrnehmen und dann tun, sondern dass dies schon längst von unserem Hirn festgelegt wurde, was aber immerhin so freundlich ist, uns die Illusion zu vermitteln,

als ob wir die Entscheidungen selbst getroffen hätten. Wenn man das zu Ende denken würde, müsste man wahrscheinlich zu dem Schluss kommen, dass unser Hirn ausgiebig Geschichte, Philosophie sowie Stresstheorie studiert hat und beim Studium herausbekommen hat, dass dem Menschen insbesondere die persönliche Entscheidungsfreiheit sehr wichtig ist. Deshalb hat das Hirn wahrscheinlich freundlich und serviceorientiert die Freiheitsillusion noch in sein Entscheidungsprogramm mit aufgenommen.

Dass es sich bei solchen Theorien um mangelnde Sprachdisziplin handelt (Gehirn wird hier in mehreren verschiedenen Bedeutungen gebraucht, einmal als Organ, zum anderen eben als Bezeichnung für ein Handlungssubjekt), wurde bereits in den vierziger Jahren gut beschrieben (vgl. Ryle).

Was an solchen Theorien richtig ist, ist die Tatsache, dass wir ganz offensichtlich sehr viele Dinge entscheiden, ohne dass wir uns jedes Mal selbst darüber aufklären müssten, nach welchen Kriterien wir das gerade tun. Denn wir entwickeln im Lauf unseres Lebens und Berufslebens Routinen im Handeln. Wenn wir Auto fahren lernen, fangen wir damit an, uns bewusst zu entscheiden: Kupplung drücken, Gang einlegen, Gas geben, Kupplung langsam loslassen, etwas mehr Gas geben, jetzt den Kopf wieder heben, nach vorne sehen und nicht gegen den Baum fahren, den ich vorher bemerkt hatte etc.

Wenn wir Auto fahren gelernt haben, machen wir das alles ganz automatisch ohne das Gefühl zu haben, jetzt irgendwelche Entscheidungen treffen zu müssen. Das müssen wir erst wieder tun, wenn etwas Unvorhergesehenes passiert - z.B. das Kupplungsseil reißt oder der Motor abstirbt. Dann entscheiden wir wahrscheinlich die Werkstatt anzurufen.

Das Wahrnehmen von Entscheidungsspielräumen erfordert Qualifikation - nicht nur wenn man einen Wagen fährt, sondern auch, wenn man ein Unternehmen führt. Hier kommen wir zu einem Punkt, der Entscheidungsspielräume im Arbeitsleben zu einem zweischneidigen Schwert gemacht hat. Dieser Punkt hat viel mit Führung und Kommunikation zu tun.

Wirtschaft und Führung: Das Doppelgesicht der Entscheidungsfreiheit in Organisationen

„Als der liebe Gott und der Teufel einmal zusammen spazieren gingen, deutete Gott auf ein Licht, was vor ihnen auf dem Wege aufschien und sagte zum Teufel: sieh dort, das ist die Wahrheit und Erkenntnis, das Heil. Schön, sagte der Teufel, gib es mir und ich organisiere es für Dich.“

Mit dieser kleinen Anekdote wollte ein leider unbekannter Autor die spezifische Eigenart von Organisationen deutlich machen: Hier steckt der Teufel im Detail. Zwar wollen alle das Gute und manchmal sogar dasselbe, doch erst wenn man versucht, dies gemeinsam in einem System zu organisieren, wird deutlich, wie schwierig das ist und wie wichtig die Regelungen zur Entscheidungsfreiheit in einer Organisation für den Erfolg der Organisation sind, aber auch für die Befindlichkeit der Mitarbeiter.

Mit wachsender beruflicher Erfahrung in der Arbeit innerhalb von Organisationen verändern sich auch die Fragen, die mit Entscheidungsspielräumen zu tun haben. Die früher vielen Studenten sicher vertraute Frage, soll ich heute die Welt verändern oder doch lieber ins Kino gehen, stellt sich in einem festen Arbeitsverhältnis weniger häufig.

Hier geht es nicht mehr um beliebige Entscheidungsfreiheiten. Die Delegation von Entscheidungsfreiheit beinhaltet fast immer auch die Delegation von Verantwortungsübernahme. Wer Procura hat, darf finanzielle Entscheidungen treffen, läuft aber auch Gefahr, dass er für falsche Entscheidungen auch finanziell zur Rechenschaft gezogen wird. Fehlentscheidungen sind der häufigste Kündigungsgrund. Hieraus ergibt sich für die Mitarbeiterführung ein sehr wichtiges Handlungsfeld. Insbesondere im Pflegebereich sind die Möglichkeiten von Fehlentscheidungen mit gravierenden Konsequenzen größer als in anderen Branchen. Führungskräfte müssen permanent abwägen, welche Entscheidungsfreiheiten sie delegieren können (wollen, sollen, dürfen).

Für die Mitarbeiter entsteht eine ähnliche Polarität: auf der einen Seite ist ein hoher Entscheidungsspielraum tatsächlich, das wissen wir aus der Stresspsychologie, ein menschliches Grundbedürfnis. Wer ohne Möglichkeit, zu entscheiden, was zu tun ist, in einem Dilemma steckt (egal, was man tut, es wird falsch sein), hat große Chancen krank zu werden.

Auf der anderen Seite gibt es zunehmend die Situation, in der Mitarbeiter nicht nur entscheiden dürfen, wie sie ihre Arbeitsabläufe organisieren, sondern per Stellenbeschreibung diese Entscheidung selbst treffen müssen und sie auch vor ihren Vorgesetzten, den Angehörigen und Kollegen vertreten müssen. Die Stressreduktion wird damit sehr oft wieder zur Stressquelle.

Organisationen sind keine demokratischen Systeme, sondern, wie Luhmann in seinem Grundlagenwerk „Organisation und Entscheidung“ definiert hat, diejenigen Kommunikationssysteme, welche sich der Kommunikation „Entscheidung“ nicht nur bedienen, sondern um diese herum aufgebaut wurden. Führung bekommt in dieser soziologischen Sichtweise eine ganz besondere Bedeutung.

Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo es noch kein Regelsystem, kein mathematisches Kalkül, keine Software gibt, welche den nächsten wichtigen Schritt hin auf ein vereinbartes Ziel nahe legt. Deshalb nennt man Führungskräfte auch „Entscheider“.

Illustrieren kann man das vielleicht am besten anhand von sogenannten „Krisen“.

Die Weltfinanzkrise im Jahr 2008 entstand, weil man sich zu lange auf mathematische Modelle der Entscheidungsfindung verlassen hat und selbst als Verantwortlicher eben keine Entscheidung getroffen hat (weder Topmanager noch Politiker). Als die Krise dann drohte, das gesamte Finanzsystem zum Einsturz zu bringen, wurden von Entscheidern tatsächlich Entscheidungen getroffen (z.B. Griechenlands Wirtschaft zu retten). „Krise“ ist ein griechisches Wort und kommt von dem Verb diakrinein: entscheiden und meint wörtlich übersetzt, tatsächlich die Zeit für Entscheider.

Führungsverantwortung in der Kommunikation: Rückendeckung für Entscheider von Entscheidern, Aufbau einer Fürsorge-Coaching-Kette

Entscheidungen in einer Organisation zu treffen, ist also etwas ganz anderes als im Alltag. Im Alltag holen wir uns Informationen zusammen, prüfen diese und entscheiden dann nach Datenlage, Gewohnheit oder anderen vertrauten Regeln. Entscheidungen in einer Organisation, also in einem maximal durchgeregelten System, zu treffen, bedeutet, dies dann zu tun, wenn es für den konkreten Entscheidungsfall eben keine Routine oder Regel gibt. Das macht das Entscheiden im Unternehmen auch so reizvoll und gefährlich zugleich.

Je schlanker heutzutage Organisationen werden, desto mehr wird Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter delegiert. Oft müssen Mitarbeiter dabei Entscheidungen treffen, für die sie eigentlich nicht gut genug ausgebildet sind bzw. für die sie formal nicht die Position in der Hierarchie einnehmen. Je höher der Zeitdruck im Arbeitsalltag, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass aus Zeitgründen faktisch Entscheidungen getroffen werden müssen, die eigentlich erst von einem formalen „Entscheider“ genehmigt hätten werden müssen. Eine solche Konstellation kann sich zu einem Verantwortungsdilemma, zu einer Dauerstresssituation für alle Beteiligten aufschaukeln.

Oben wurde bereits gesagt, dass Benchmarkorganisationen dieses Dilemma durch die Kombination von Qualifikation, regelmäßiger Abstimmung von bedarfsorientierten Entscheidungen für Arbeitsabläufe und Zielüberprüfungsgespräche vermeiden.

In der konkreten Kommunikation können Führungskräfte etwas dafür tun, ihre Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen zu unterstützen.

Hier kommt der Frage, wie solche Gespräche geführt werden, mindestens der gleiche Stellenwert zu wie der Frage worüber gesprochen wird.

Auf die Aussage des Mitarbeiters - „Ich kann selbständig planen, wie ich bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgaben vorgehe.“ - könnte die Frage des Vorgesetzten lauten: „Welche Schritte haben Sie geplant?“ und darin durch eine sogenannte offene W-Frage ein Gespräch zu starten, in dem Führungskräfte viel von ihren Mitarbeitern, von ihren Talenten, von ihren Problemen, von ihrer Motivation und ihrer Persönlichkeit erfahren können. Dies wäre der Idealfall für den man Zeit einplanen muss.

Eine gegensätzliche, mit Sicherheit Stress erzeugende Äußerung von Führungskräften könnte wie folgt aussehen: „Ich habe da jetzt kein ganz gutes Gefühl, Planen ist nicht unbedingt jedermanns Sache, ich gehe davon aus, dass die Ergebnisse stimmen werden?! Leider habe ich jetzt keine Zeit, aber Details interessieren mich ohnehin nicht.“

Die letzte Äußerung stammt nicht aus einer Benchmarkorganisation. Es kommt eben auf Entscheidungsspielräume und Führungskompetenz an.

Mit der Einführung eines Mitarbeitergesprächsystems lässt sich eine Top Down organisierte Fürsorge-Coaching-Kette etablieren, die den Dialog zwischen zwei im gleichen System arbeitenden Entscheidern mit dem Ziel in den Mittelpunkt stellt, die positiven Aspekte der Entscheidungsfreiheit zu nutzen und seine negativen Folgen durch Rückendeckung abzumildern. Denn eines ist sicher: Es werden in Organisationen und insbesondere in Pflegeorganisationen täglich auch falsche Entscheidungen getroffen. Damit kann man gegensätzlich umgehen. Wie damit umgegangen wird, ist eine Entscheidung, die guter von schlechter Mitarbeiterführung unterscheidet.

**Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Entscheidungsspielraum und Selbstvertrauen</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas dieses Workshops.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

Einheit 2 – Vertiefung

11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Chancen/Risiken bei der Vergabe von Entscheidungsspielräumen	20	Gemeinsam mit den Teilnehmern wird gesammelt, welche Chancen und welche Risiken mit der Vergabe von Entscheidungsspielräumen einhergehen. Wann wirken Entscheidungsspielräume stressverstärkend? Beispiele kontrollierter Autonomie werden diskutiert.	Abfrage Diskussion	und Flip-Chart, Stift
Motivation der Mitarbeiter Entscheidungsspielräume wahrzunehmen	20	In dem zweiten Block der Vertiefung soll versucht werden, die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen. Aus welchen Gründen und Motiven nehmen Mitarbeiter gerne (oder auch weniger gerne) Entscheidungsspielräume wahr?	Abfrage Diskussion	und Flip-Chart, Stift
Best Practise, Diskussion	20	Anschließend und mit Blick auf die vorangegangene Diskussion sollen die Bedingungen in der Arbeit zusammengetragen werden, unter denen Entscheidungsspielräume von den Mitarbeitern in einer für das Unternehmen und für den Mitarbeiter positiven Art und Weise wahrgenommen werden können.	Abfrage Diskussion	und Flip-Chart, Stift

## Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Herausforderung und Verantwortung beim Delegieren von Entscheidungsspielräumen</b>	<b>70</b>	<b>Gemeinsam wird mit den Teilnehmern diskutiert, wie schwierig aber auch wie wichtig die Regelungen zur Entscheidungsfreiheit in einer Organisation für den Erfolg der Organisation sind, aber auch für die Befindlichkeit der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund wird im Besonderen auf die Delegation von Entscheidungsfreiheit eingegangen. Die Delegation von Entscheidungsfreiheit beinhaltet fast immer auch die Delegation von Verantwortungsübernahme. Die Frage, welche Rolle hierbei die Führungskraft übernimmt, wird gemeinsam diskutiert.</b>	<b>Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)</b>	<b>Flip-Chart, Stift</b>
<b>K(l)eine Entscheidungs spielräume</b>	<b>20</b>	<b>K(l)eine Entscheidungsspielräume – Was kann man tun? Es wird die Frage erörtert, welches Maß an Entscheidungsspielräumen für die Mitarbeiter der Pflegebranche das richtige sein könnte.</b>	<b>Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)</b>	<b>Flip-Chart, Stift</b>

## Workshop 6: Zeitdruck

### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Zeitdruck
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li><li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li><li>▪ Was heißt „Zeitdruck“?</li></ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die Rolle der Arbeitsorganisation</li><li>▪ Die Rolle der Führung bei der Koordination von Arbeitsabläufen</li></ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Methoden des Zeit – und Selbstmanagements</li><li>▪ Förderung von Coping – Strategien</li></ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vereinbarungen treffen</li><li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li></ul>

### Ziele des Workshops:

In einem Hochleistungsteam unter Zeitdruck das Unmögliche möglich zu machen, beflügelt und schafft Energie für neue Taten.

Zeitdruck wird allerdings zu einer enormen Stressquelle, wenn weder Möglichkeiten oder die Qualifikation gegeben sind, um notwendige Entscheidungen zu treffen, noch genügend Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte erfolgt.

Da Zeitdruck in der Pflegebranche an der Tagesordnung ist, wird im Workshop der Schwerpunkt darauf gelegt, wie die ungünstigen Auswirkungen von Zeitdruck abgepuffert werden und die Beschäftigten die ihnen zur Verfügung stehende Zeit optimal nutzen und aus der zügigen Erledigung ihrer Aufgaben Befriedigung ziehen können.

## Organisatorisches

- Zielgruppe:** Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
- Gruppengröße:** 8-15 Teilnehmer
- Zeitraumen:** 10:00 Uhr – 16:00 Uhr
- Pausen:** Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
- Ort:** Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
- Materialien vor Ort:** Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer
- Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
- Moderator:** Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
- Dokumentation:** Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund:

Zeitdruck spielt als Gefährdung in der Pflegebranche sowohl für die Gereiztheit als auch für die Erschöpfung der befragten Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Wenn es weniger Zeitdruck gäbe, dann wären die Mitarbeiter in der Tat weniger gereizt, erschöpft und man kann mit gutem Grund auch sagen, weniger krank.

Das Item: „Es kommt häufig vor, dass ich zu wenig Zeit für die Erledigung meiner Aufgaben habe“ stellt die Gefährdung in direkten Zusammenhang zur Aufgabenfülle.

Zeit-Druck legt als Begriff nahe, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von zu wenig Zeit und einem Gefühl des Drucks besteht, der sich, wie sich auch in der Treiberanalyse zeigt, entweder als Nervosität oder Erschöpfung im Empfinden der Mitarbeiter niederschlägt. Zeitdruck wird hier als Stresserleben empfunden.

Um mit der Gefährdung Zeitdruck angemessen umgehen zu können, sind Erkenntnisse aus der Stresspsychologie und dem Stressmanagement wichtig. Es ist nämlich keineswegs so, dass Zeitdruck

so etwas wie ein objektives Kriterium darstellen könnte, Zeitdruck wird durchaus sehr unterschiedlich empfunden. Wenn der eine Mitarbeiter schon unter dem „Zeitdruck“ zusammen zu brechen droht, wacht der andere Mitarbeiter gerade auf und fängt an, sich für die Aufgaben zu interessieren. Zeitdruck ist, was die Stresswirkung angeht, schon vom Begriff her etwas irreführend, da er eine Bezeichnung für eine Menge also ein quantitatives Maß beschreibt. Tatsächlich handelt es sich bei der Druck erzeugenden Stressreaktion aber um eine qualitative Bewertung: Nicht nur die Menge an auszuführenden Aufgaben ist es, welche Stress erzeugt, sondern zwei –meist unbewusst – vollzogene Bewertungen:

- 1) Diese Menge an Aufgaben ist zu viel, sie stellen für mich eine Gefahr dar.
- 2) Ich sehe mich weder in der Lage mit den mir eigenen Kompetenzen und Ressourcen die Aufgaben zu bewältigen, noch bin ich in der Lage, das Ausmaß der Aufgaben zu reduzieren.

Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass erst diese beiden Bewertungen (man spricht von der primären und der sekundären Bewertung) subjektiv das negative Stresserleben hervorrufen.

Die negativen Bewertungen erzeugen Angst, die Angst wiederum verengt die Wahrnehmung auf die als Gefährdung betrachtete Stressquelle, diese Verengung der Wahrnehmung verhindert, dass mögliche andere unterstützende Einflüsse von außen nicht gesehen und nicht wahrgenommen werden. Ein sogenannter Stressteufelskreis entsteht: Hinzu kommt, dass die Aufgaben dann sehr oft hektisch, eben Angst getrieben, angegangen werden und die Wahrscheinlichkeit, Fehler zu machen, groß ist. Auch sind die sozialen Kontakte, die Stress getriebene Menschen herstellen, meist weder für sie selbst noch ihre Gesprächspartner sehr angenehm. Auch vorhandene unterstützende Potenziale werden dann systematisch weniger genutzt, (siehe Lernen bei der Arbeit, Identifikation, Entscheidungsspielraum, Umgang mit Klienten) denn rein physiologisch und psychologisch betrachtet ist man in einer solchen Situation nicht auf „Arbeit“, sondern auf der Flucht oder im Kampf: da lernt man nicht, da ist der Umgang mit den Klienten anstrengend, da hat man keine Zeit, etwas zu entscheiden und auch nicht, sich mit seinen Leistungen zu identifizieren. Hier fühlt man sich eher zusätzlich fachlich überfordert. Die Gefährdungen schaukeln sich gegenseitig hoch, die Potenziale werden ausgeblendet. Und, das ist gerade für Führungskräfte wichtig zu sehen, es handelt sich hierbei in erster Linie um zwei Bewertungen, die von den Mitarbeitern vollzogen werden: eine über die Situation, und eine über sich selbst. Diese Bewertungen lösen die krank machenden körperlichen Reaktionen aus, nicht der Zeitdruck an sich.

Warum nimmt Zeitdruck in den letzten Jahren so enorm zu? Was hat sich verändert? Die Industrialisierung von Dienstleistung:

Die Pflege modernisiert sich wie alle anderen Dienstleistungen auch nach modernen Managementmethoden. Dazu gehören Qualitäts- und Kennzahlensysteme, welche quantitative und qualitative Ziele der Dienstleistung festlegen. Durch diese Festlegung wird es möglich, auch Tätigkeiten, die bisher als wenig optimierbar galten, zu beschleunigen. Wie viele Bewohner sind in welcher Zeit unter welchen Qualitätskriterien zu waschen etc.

Die Tätigkeitslisten und ihre quantitativen Vorgaben bewirken hier zweierlei: Es entsteht tatsächlich höherer Zeitdruck, weil nicht nur die Tätigkeit selbst ausgeführt werden muss, sondern eben auch deren Dokumentation nach einem vorgegeben System. Zum anderen werden in gewisser Hinsicht

ganz wesentliche und wichtige Teile der Tätigkeiten für das Controllingsystem nicht erfasst: Die vielen vielfältigen Methoden des menschlichen Kontaktes (Körperberührungen, Blickkontakt, Gespräche etc.), von denen man weiß, dass sie ganz wesentlich für den Pflegeerfolg sind, lassen sich nicht so objektivieren wie etwa die Anzahl der Betten, die neu bezogen wurden. Die Mitarbeiter spüren zwar, dass in einem solchen System „Menschlichkeit“ verloren gehen kann, da diese aber eben nicht objektiviert werden kann, wird sie auf einmal zu etwas Mysteriösem, was sie früher nicht war. Früher wäre es mysteriös gewesen, die Handgriffe zu zählen.

Man muss sich klar machen, dass unter diesen Bedingungen Zeitdruck viel mehr und etwas anderes bedeutet als in weniger Zeit mehr zu leisten.

Unter diesen Zeitdruck-Bedingungen erleben sich Mitarbeiter sehr oft nicht nur gehetzt, sondern sie verstehen auch nicht die Richtung, in der sie gehetzt werden. Es stellt sich bei vielen die Sinnfrage. Wenn die Sinnfrage positiv beantwortet werden kann, dann empfinden Mitarbeiter interessanter Weise bei gleichen Rahmenbedingungen weniger Zeitdruck als Mitarbeiter, die nicht verstehen, was das Ganze soll.

Hier ist tatsächlich Führungskraft gefragt:

In den Benchmark-Pflegeeinrichtungen wird daher auch auf zwei Aspekte Wert gelegt:

- 1) Man sucht sich zusätzliche Unterstützung durch Ehrenamtliche, Schüler, Praktikanten etc.
- 2) Man hat eine Besprechungs- und Gesprächskultur entwickelt. In diesen regelmäßig stattfindenden Besprechungen kann nicht nur eine optimale Arbeitsorganisation entwickelt und aufrecht erhalten werden, sondern es gibt eine Möglichkeit, über Gefühle der Überlastung zu sprechen, den Sinn der Tätigkeit zu hinterfragen und darin die Identifikation mit der Arbeit wieder herzustellen.

Industrialisierung bedeutet immer Zeitoptimierung: nur bestehen zwischen Dienstleistung und industrieller Produktion zwei ganz wesentliche Unterschiede:

In der industriellen Produktion war und ist das Ziel, körperliche und geistige Arbeiten, die von Maschinen ausgeführt werden können, auch von diesen ausführen zu lassen. So haben wir beispielsweise in der Nahrungs- und Genussmittelbranche teilweise Produktionsgeschwindigkeiten bei modernen Maschinen, die so hoch sind, dass sie von der menschlichen Wahrnehmung nicht mehr verfolgt werden können. Hier braucht es auch für die Produktionskontrolle Computer.

Die Pflege von älteren Menschen lässt sich nicht auf diese Art und Weise optimieren und beschleunigen, das dürfte klar sein, aber sie folgt auch einem völlig anderen Herstellungsprinzip: Pflege ist per Definition menschliche Kommunikation, lebendige Auseinandersetzung zwischen zwei Menschen, einem Bedürftigen und einem Helfenden. Wenn hier dieselben Zeit optimierenden Techniken im Management eingesetzt werden wie in der Industrie, dann ist das ein Managementfehler, denn diese Techniken erfüllen nicht das Tätigkeitsziel, sondern stehen dem entgegen.

Zeitdruck und Stress hängen immer auch mit Desorientierung zusammen: Man schätzt etwas nicht nur als Gefahr ein, sondern weiß auch nicht, was man tun soll, weil man die Gefahr nicht versteht.

Daher sind Besprechungen, aber auch z.B. sportliche Aktivitäten, Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten, Supervisionsgruppen etc. - kurz alles, was einen in Distanz zur Stresssituation bringen kann, eine wichtige Hilfe, denn nur aus dieser Distanz heraus ist es möglich, eine neue, vielleicht andere, jedenfalls bewusst vorgenommene Bewertung der Situation und der eigenen Kompetenzen vorzunehmen.

Wenn man dann zum Schluss kommt, dass die Arbeitsaufgaben einfach zu viele sind, kann man das in den dafür vorgesehenen Gesprächsrunden auch ruhig und stressfrei kund tun: „So geht das nicht.“

Auch die Benchmarkunternehmen im Projekt sind von der Industrialisierungswelle von Dienstleistungsunternehmen betroffen, aber deren Führungskräfte verstehen es, ihre Mitarbeiter vor einer Stressskalation zu bewahren, da man miteinander über alles sprechen kann und dieses Miteinandersprechen ermöglicht, die für eine gesunde Stressbewältigung nötige Distanz zu erhalten.

**Einheit 1 – Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Definition: Was heißt „Zeitdruck“? Und welche Ursachen gibt es?</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas dieses Workshops. Anschließende Diskussion der Frage: „Welche Ursachen kennen Sie für Zeitdruck?“</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

Einheit 2 – Vertiefung

11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Die Rolle der Arbeitsorganisation	15	Es wird gemeinsam mit den Teilnehmern diskutiert, welche Rolle die Arbeitsorganisation im Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Zeitdruck spielt. Dazu werden den Teilnehmern Elemente und Merkmale der Arbeitsorganisation vorgestellt. Zentral ist hierbei die Frage, wie die ungünstigen Auswirkungen von Zeitdruck durch eine Verbesserung der Arbeitsorganisation abgepuffert werden können.	Präsentation und Diskussion	PPT, Flip-Chart, Stift
Die Rolle der Führung bei der Koordination von Arbeitsabläufen	45	Welche Rolle übernimmt die Führungskraft bei der Koordination von Arbeitsabläufen? Was kann Sie tun, damit die Beschäftigten die ihnen zur Verfügung stehende Zeit optimal nutzen und aus der zügigen Erledigung ihrer Aufgaben Befriedigung ziehen können? Diese Fragen werden mit den Teilnehmern diskutiert und der Austausch von Best-Practice-Hinweisen angeregt.	Präsentation, Abfrage und Diskussion	PPT, Flip-Chart, Stift

Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Methoden des Zeit- und Selbstmanagements	45	Anknüpfend an die vorangegangenen Diskussionen werden in diesem Block konkrete Zeit- und Selbstmanagementmethoden vorgestellt. Gemeinsam mit den Teilnehmern werden diese diskutiert und solche Methoden herausgearbeitet, die sich in den Arbeitsalltag für die Führungskräfte und für die Mitarbeiter praktisch integrieren lassen.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart, Stift
Förderung von Coping-Strategien	45	Gemeinsam mit den Teilnehmern wird diskutiert, mit welchen Maßnahmen und Verhaltensweisen die Führungskräfte Coping-Strategien ihrer Mitarbeiter fördern können. Im Fokus steht hierbei das zur Verfügung-Stellen von Betrieblichen Gesundheitspotenzialen.	Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	Flip-Chart, Stift

**Abschluss**

**15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)**

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. des Themas „Zeitdruck“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## Workshop 7: Faire Beurteilung

### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Faire Beurteilung durch den Vorgesetzten
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li> <li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li> <li>▪ Was heißt „faire Beurteilung“?</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fairness als Führungsdilemma</li> <li>▪ Fairness und Motivation</li> </ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fairness im Führungsalltag: Kritik und Anerkennung</li> <li>▪ Faire Kommunikation</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarungen treffen</li> <li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li> </ul>

### Ziele des Workshops

Fairness ist nicht nur im Sport relevant. Ein fairer, klarer und respektvoller Umgang schafft auch in der Pflege-Branche motivierte und engagierte Mitarbeiter.

Empfundene Ungerechtigkeit verursacht hingegen so viel Stress, dass die Mitarbeiter mehr Gesundheitsbeeinträchtigungen aufweisen und zu viel Zeit mit der Bewältigung verbringen, als diese in produktive Arbeitsprozesse umzusetzen.

Im Workshop werden die Möglichkeiten Fairness herzustellen diskutiert und mit Beispielen aus der Praxis z.B. dem Umgang mit Fehlern oder Klientenbeschwerden untermauert. Instrumente zur Sicherstellung von Fairness werden vorgestellt und nach Möglichkeit auch erprobt.

Übergeordnetes Ziel ist es, die Motivation der Beschäftigten zu fördern und unnötigen stressbedingten Erkrankungen vorzubeugen.

## Organisatorisches

- Zielgruppe:** Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
- Gruppengröße:** 8-15 Teilnehmer
- Zeitraumen:** 10:00 Uhr – 16:00 Uhr
- Pausen:** Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
- Ort:** Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
- Materialien vor Ort:** Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer
- Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
- Moderator:** Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
- Dokumentation:** Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund

Faire Beurteilung nimmt in der Branche ganz offensichtlich mit dem Item „Wenn ein Fehler passiert, dann suchen meine Vorgesetzten ihn auch mal bei sich, nicht nur bei uns“ eine Schlüsselstellung im Prozess des Gesundbleibens trotz hoher Belastungen ein. Interessant ist hier, dass anders als erwartbar dieses Potenzial nicht direkt auf die positiven Gesundheitsindikatoren Arbeitsfreude und Selbstvertrauen wirksam wird, sondern bei hoher Ausprägung die Entstehung von Gereiztheit, Erschöpfung und körperliche Beeinträchtigungen verhindern kann und das trotz Zeitdruck und körperlichen Belastungen.

Aus dem Set der Arbeitsfreude und Selbstvertrauen erzeugenden Potenziale, nämlich Umgang mit Klienten, Lernen bei der Arbeit, Identifikation, Entscheidungsspielraum und keine fachliche Überforderung in Zusammenhang mit der dämpfenden Wirkung, welche hier faire Beurteilung gewinnt, lässt sich auch die spezifische Führungsaufgabe präzisieren, welche hier den Vorgesetzten zukommt: die Mitarbeiter durch viele Entscheidungsspielräume und Lernmöglichkeiten dabei zu unterstützen, ihr Selbstvertrauen zu stärken und damit deren hohe Identifikation mit der Tätigkeit durch den Umgang mit den Klienten noch weiter zu steigern. Fair beurteilen und dafür sorgen, dass

Mitarbeiter keine Tätigkeiten übernehmen müssen, die sie fachlich überfordern, sind die direkten Führungsaufgaben, die sich aus der Befragung ableiten lassen.

In verschiedenen Workshops mit den beteiligten Unternehmen wurden verschiedene Hinweise gegeben. Faire Beurteilung und positive Fehlerkultur sind z.B. dann gegeben, wenn:

- (a) nach der Systematik hinter Fehlern gesucht wird und die Fehler sachlich geklärt werden.
- (b) die Unterstützung der Vorgesetzten beim Umgang mit Schwierigkeiten (z.B. Bewohnerbeschwerden, kein Nachtragen von Fehlern, Kritik im Vier-Augen-Gespräch) erfolgt.

Auch die Neurobiologie, die Epidemiologie, die Philosophie und sogar die Zoologie haben in den letzten Jahren überzeugende Erkenntnisse dafür geliefert, dass Fairness eine natürliche und wahrscheinlich sogar genetisch gesteuerte Eigenschaft ist, die alle sozialen Lebewesen - also nicht nur Menschen - teilen. Wilkinson beispielsweise zeigt an weltweit erhobenen epidemiologischen Daten, dass nicht wie bisher angenommen die Höhe von Einkommen einen signifikanten Einfluss auf Lebenserwartung und Gesundheit hat, sondern der Unterschied zwischen den Einkommen. Das kann sehr gut die höhere Lebenserwartung und bessere Gesundheit in skandinavischen Ländern erklären. Bauer weist auf die sogenannten Spiegelneuronen hin, die im Kontakt miteinander zu einem fairen Verhalten führen (vgl. hierzu weiterführende Literatur von Bauer, Wilkinson, Precht, Hüther). Jedenfalls lässt sich die Darwin zugeschriebene (und von ihm selbst nie so formulierte) These des „Survival of the fittest“ - verstanden als das Überleben des Stärkeren - wissenschaftlich nicht mehr aufrechterhalten. Nach heutigem Stand bedeutete „fittest“ nicht der „Stärkste“, sondern der „Fairste“.

Das wiederum könnte gut erklären, weshalb gerade in Bezug auf die negativen Gesundheitsindikatoren „faire Beurteilung“ so wichtig ist. Es geht hier nicht nur um eine psychologische Größe, sondern offensichtlich um ein biologisch verankertes menschliches Grundbedürfnis.

Führungskräfte haben hier eine viel größere Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter als ihnen das in der Regel klar ist.

**Einheit 1 – Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Definition: Was heißt „faire Beurteilung“?</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas dieses Workshops.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

Einheit 2 – Vertiefung

11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Fairness als Führungsdilemma	15	<p><b>Fairness und die Hindernisse:</b></p> <p><b>Was macht Fairness im Führungsalltag aus?</b></p> <p><b>Und was sind die Hindernisse?</b></p> <p><b>Einfluss als Führungskraft?</b></p>	<p><b>Abfrage</b></p> <p><b>Diskussion</b></p>	<p><b>und</b></p> <p><b>Flip-Chart, Stift</b></p> <p><b>(Beispiel als PPT)</b></p>
Fairness und Motivation	45	<p><b>Woran merkt man, dass ein Mitarbeiter sich fair behandelt fühlt?</b></p> <p><b>Wie kann man psychologisch erklären, warum es so schwer wiegt, sich ungerecht behandelt zu fühlen?</b></p> <p><b>Welche Arten von Beurteilungssystemen gibt es?</b></p> <p><b>Sollte man z.B. die Leistung des Mitarbeiters mit seiner eigenen Vorleistung vergleichen oder mit der Leistung anderer? Und anhand welcher Kriterien ist Leistung in komplexen Tätigkeiten überhaupt messbar?</b></p>	<p><b>Abfrage</b></p> <p><b>Diskussion</b></p>	<p><b>und</b></p> <p><b>Flip-Chart, Stift</b></p> <p><b>(Beispiel als PPT)</b></p>

### Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Fairness im Führungsalltag: Kritik und Anerkennung	45	Die Funktion und die Regeln gelungener Anerkennung werden vorgestellt. Die Übertragung in den Arbeitsalltag wird gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet und diskutiert.  Wesentliche Leitsätze zum Geben von Kritik werden vorgestellt und die praktische Anwendung gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet und diskutiert.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart
Faire Kommunikation	45	Den Teilnehmern werden die Grundlagen der respektvollen Kommunikation vermittelt. Zudem wird erklärt, wie „respektvolle Kommunikation“ mit Hilfe eines Mitarbeitergesprächssystems in den Alltag und damit in die Kultur des eigenen Unternehmens verankert werden kann.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart

## Abschluss

15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. der Förderung der „fairen Beurteilung“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An- und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## Workshop 8: Körperliche Belastungen

### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Körperliche Belastungen
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li> <li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li> <li>▪ Was heißt „Körperliche Belastungen“?</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stress und körperliche Belastungen</li> <li>▪ Rückenschmerzen, Ursache und Wirkungszusammenhänge</li> </ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie wird aus körperlicher Belastung körperliches Training?</li> <li>▪ Arbeitsmittel richtig anwenden, Motivation der Kollegen/Mitarbeiter</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarungen treffen</li> <li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li> </ul>

### Ziele des Workshops:

Körperliches Training statt einseitiger Belastung!

Um in der Pflegebranche dem Verschleiß durch die intensive körperliche Arbeit vorzubeugen, ist es einerseits wichtig, die Arbeit hinsichtlich unnötiger Belastungsfaktoren zu überprüfen, andererseits hilft es den Beschäftigten, die körperliche Anstrengung umzudefinieren. Die körperliche Belastung kann als Form des körperlichen Trainings definiert werden, sofern Ausgleichsbewegungen in den Arbeitsablauf eingebaut werden, um die schädlichen Folgen einseitiger Belastung zu reduzieren.

Darüber hinaus werden die Zusammenhänge von Stress und körperlicher Belastung aufgezeigt und die Möglichkeiten eruiert Stress zu reduzieren und die vorhandenen Arbeitsmittel zu nutzen.

## Organisatorisches

- Zielgruppe:** Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
- Gruppengröße:** 8-15 Teilnehmer
- Zeitraumen:** 10:00 Uhr – 16:00 Uhr
- Pausen:** Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
- Ort:** Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
- Materialien vor Ort:** Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer
- Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
- Moderator:** Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
- Dokumentation:** Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund:

Bei körperlichen Belastungen geht man im Alltagsverständnis nach wie vor von einer Trennung zwischen einer körperlich-physikalischen Ebene und einer psychisch-metaphysischen Ebene aus. Psychische Aspekte seien geistig, körperliche seien dingliche handfeste Phänomene.

Diese Trennung stimmte zwar noch nie, aber ist in unserem täglichen Sprachgebrauch so tief verwurzelt, dass wir regelmäßig erstaunt sind, wenn wie beispielsweise in der Treiberanalyse für die Pflegebranche als Hauptursachefaktoren für körperliche Beeinträchtigungen neben Heben und Tragen auch unfaire Beurteilung und Unterbrechungen als wichtige Faktoren erscheinen.

Abgesehen von der mittlerweile allgemein anerkannten Ansicht, dass etwa die Hälfte aller vorkommenden Rückenkrankheiten psychosomatisch bedingt seien, stellt sich die Frage, wie ein Zusammenhang zwischen fairer Beurteilung und Unterbrechungen verstanden werden könnte. Denn, was in diesem Zusammenhang interessant sein mag, auch häufige Unterbrechungen sorgen für einen Anstieg von körperlichen Beeinträchtigungen wie das unfaire Verhalten eines Vorgesetzten. Eigentlich, so könnte man vermuten, müsste eine Unterbrechung von Tätigkeiten, die mit viel Heben und Tragen verbunden sind, zu einer Entlastung führen, denn in diesen Unterbrechungen müsste doch die körperliche Belastung zurück gehen?

In den Rückmeldeveranstaltungen zur Befragung der Beschäftigten konnte dieser scheinbare Widerspruch schnell geklärt werden:

In den Einrichtungen, wo wenig körperliche Belastungen wahrgenommen wurden, waren folgende Grundsätze im Arbeitalltag verwirklicht:

- 1) Es gibt klare verbindliche Regelungen zur Verwendung der Hilfsmittel
- 2) Es besteht die Möglichkeit, körperlich beanspruchende Tätigkeiten zu zweit auszuführen
- 3) Es gibt eine hohe fachliche Unterstützung durch Kollegen
- 4) Es besteht bei den Mitarbeitern ein Risikobewusstsein, sie wissen über die Gefährdungen von Heben und Tragen klar Bescheid
- 5) Erfahrene körperliche Beanspruchungen durch körperliche Belastungen wie Heben und Tragen werden auch in der Freizeit ausgeglichen (Sport, Entspannung, Spezialgymnastik)

Hieraus ergibt sich ganz klar die Aufgabe für den Vorgesetzten: Gerade bei Tätigkeiten, die Heben und Tragen umfassen, besteht eine erhöhte Fürsorgepflicht: Kennen Mitarbeiter wirklich alle Folgen ungesunder Bewegungsabläufe? Stehen die vorgeschriebenen Hilfsmittel tatsächlich zur Verfügung? Gibt es tatsächlich zu einem gegebenen Zeitpunkt die Verfügbarkeit von Kollegen, die mit anpacken können? Oder wird, wenn das alles nicht der Fall wäre, dem Mitarbeiter zusätzlich zu der gegebenen körperlichen Belastung auch noch die Schuld dafür zugeschrieben, dass diese Dinge von ihm vorher nicht organisiert wurden (faire Beurteilung). In der Realität sieht es so aus, dass bestimmte Abläufe in einer bestimmten Zeit zu geschehen haben. Wenn zu diesem Zeitpunkt dann benötigte Hilfsmittel nicht zur Verfügung stehen (Unterbrechungen), wird man eher die Gefährdung von Heben und Tragen riskieren, bevor man sich wieder eine Schuldzuschreibung von einem Vorgesetzten einholt, der keine Unterstützung anbietet, sondern lediglich auf das Nichteinhalten von Vorschriften (wie sollen mit Heben und Tragen verbundene Tätigkeiten ausgeführt werden: nur zu zweit, oder nur durch Inanspruchnahme von Hilfsmittel) verweist: „Wie oft habe ich Ihnen schon gesagt, Sie werden für das Nichteinhalten von Vorschriften zur Verantwortung gezogen.“

In einer solchen Konstellation entstehen Rückenschmerzen doppelt: Einerseits durch den Stress der unfairen Beurteilung und der Unterbrechungen, andererseits durch die direkte körperliche Belastung durch Heben und Tragen, die lieber in Kauf genommen wird als die Kommunikation mit dem Vorgesetzten, welche ganz offensichtlich als extrem unfair empfunden wird. Hier besteht selbstverständlich auch ein direkter Bezug zum Zeitdruck (siehe Workshop „Zeitdruck“).

Lösung bietet hier ein Vorgesetzter, der zwar klar auf Einhaltung der Arbeitssicherheitsregeln besteht, dies aber in einer fairen, fürsorglichen Absicht tut und das auch deutlich kommuniziert. Der Personaleinsatz ist so organisiert, dass im Zweifelsfall die Arbeit zu zweit verrichtet werden kann und es gibt regelmäßig in Teambesprechungen die Möglichkeit, sich über negative und positive Erfahrungen auszutauschen. Tipps, wie man auch in der Freizeit präventiv für die körperlich beanspruchenden Tätigkeiten einen Ausgleich finden kann, werden hier ausgetauscht. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Arbeitsabläufe durch eine sport- oder physiotherapeutische

Fachkraft beurteilen zu lassen. Diese gibt dann den Pflegekräften Hinweise, wie sie während der Arbeit körperlich belastende Bewegungsabläufe durch andere zusätzliche bzw. ausgleichende Bewegungsabläufe ergänzen können. Diese ausgleichenden Übungen sollen dazu dienen, schädliche Wirkungen zu vermeiden. Gerade in Zeiten der Leistungsverdichtung sind solche körperbezogenen Interventionen zusätzlich zu Rückenschulen anzubieten, da Rückenschulen meist aus Zeitgründen wenig wahrgenommen werden.

**Einheit 1 – Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Definition: Was heißt „Körperliche Belastungen“?</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas dieses Workshops.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

## Einheit 2 – Vertiefung

11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Stress und körperliche Belastungen	30	Den Teilnehmern wird erklärt, was bei Stress passiert und welche Funktionen er hat. Der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Überforderung (Stress) und körperlichen Belastungen wird hervorgehoben.	Präsentation und Diskussion	PPT Flip-Chart, Stift
Rückenschmerzen, Ursache und Wirkungszusammenhänge	30	Es werden die klassischen Ursachen für Rückenschmerzen aufgeführt. Die Teilnehmer werden gefragt, welche konkreten Ursachen sie in Ihrem Arbeitsalltag und in dem Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter kennen, die Rückenschmerzen auslösen können.	Präsentation und Diskussion	PPT Flip-Chart, Stift

Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Wie wird aus körperlicher Belastung körperliches Training?	45	Auf die vorangegangene Diskussion aufbauend werden 1. Ansätze zur Stressbewältigung und 2. Vorschläge zur Umdefinition von körperlicher Belastung zum körperlichen Training präsentiert. Gemeinsam wird diskutiert, welche Möglichkeiten wie in den praktischen Arbeitsalltag der Mitarbeiter integriert werden können.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	PPT Flip-Chart
Arbeitsmittel richtig anwenden, Motivation der Kollegen/Mitarbeiter	45	Es wird diskutiert, welche Rolle die richtige Anwendung der Arbeitsmittel spielt. Die Teilnehmer können sich darüber austauschen und Best-Practice-Hinweise geben. Anschließend werden Motivationstechniken diskutiert, wie die Mitarbeiter motiviert werden können 1. körperliche Belastung in körperliches Training umzudefinieren und 2. die Arbeitsmittel richtig anzuwenden, damit einem körperlichen Verschleiß vorgebeugt werden kann.	Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	Flip-Chart

**Abschluss**

**15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)**

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p><b>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. des Themas „Körperliche Belastungen“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</b></p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An- und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## Workshop 9: Unterbrechungen

### ÜBERBLICK

Uhr	Workshop: Unterbrechungen
10:00-11:15	<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung der Teilnehmer</li> <li>▪ Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</li> <li>▪ Unterbrechungen und „flow“</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
11:30-12:30	<b>Vertiefung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzierung von Unterbrechungsquellen</li> <li>▪ Best Practise, Diskussion</li> </ul>
45 Minuten	<i>Mittagspause</i>
13:15-14:45	<b>Training I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umgang mit bleibenden Unterbrechungen</li> <li>▪ Einflussmöglichkeiten durch Führung</li> </ul>
15 Minuten.	<i>Kaffeepause</i>
15:00-16:00	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarungen treffen</li> <li>▪ Zusammenfassung und Feedback</li> </ul>

### Ziele des Workshops:

„Kleinen Moment, ich muss nur eben...“

Unterbrechungen sind die Tagesordnung in der Pflegebranche. Sie führen dazu, dass Vorgänge nicht abgeschlossen werden können bzw. mehr Energieaufwand vonnöten ist, die Fäden in der Hand zu behalten. Die Pflegekräfte reagieren unterschiedlich auf die ständige Unterbrechung ihrer Tätigkeit. Insgesamt erhöht sich jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Stressor sich ungünstig auf das körperliche Wohlbefinden auswirkt. Wir haben in unserer praktischen Arbeit in der Branche aber auch immer wieder Einrichtungen gefunden, in denen die Unterbrechungen deutlich weniger vorhanden sind. Welche Unterbrechungsquellen reduziert werden können und wie mit den bleibenden Unterbrechungen umgegangen werden kann, damit sich auch langfristig keine ungünstigen Auswirkungen auf die Gesundheit ergeben, ist Inhalt des Workshops.

## Organisatorisches

- Zielgruppe:** Der Workshop richtet sich in erster Linie an Personen mit Führungsverantwortung. Bei Interesse an dem Workshopangebot für Mitarbeiter, wird beim Training stärker der Einfluss des Einzelnen hervorgehoben.
- Gruppengröße:** 8-15 Teilnehmer
- Zeitraumen:** 10:00 Uhr – 16:00 Uhr
- Pausen:** Insgesamt sind 75 Minuten für Pausen eingeplant (siehe Überblick). Diese können individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/des Trainers angepasst werden.
- Ort:** Ein zu wählender Schulungsraum, ausgestattet ausreichend Stühlen und Tischen (U-Form) entsprechend der Teilnehmeranzahl.
- Materialien vor Ort:** Moderationsmaterialien (Moderationskoffer), Flip-Chart, Meta-Plan Wand, Beamer
- Der Laptop wird vom jeweiligen Trainer gestellt.
- Moderator:** Der Workshop wird von einem Dipl.-Psychologen, Medizinpädagogen oder eines Trainers mit vergleichbarer Qualifikation durchgeführt.
- Dokumentation:** Die erarbeiteten Inhalte, inkl. gezeigter Folien etc., werden den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop (spätestens innerhalb der folgenden 10 Tage) zur Verfügung gestellt.

## Zum Inhaltlichen Hintergrund:

Csikszentmihalyi - beim Lesen dieses Namens (ans Aussprechen ist gar nicht zu denken) passiert einem unwillkürlich, was Arbeitnehmern passiert, wenn sie bei der Ausführung ihrer Tätigkeit mit fehlendem Material, fehlenden Hilfsmitteln, mit einem Mangel von etwas konfrontiert werden, wenn sie also „unterbrochen“ werden. So wie wir beim Versuch, den Namen Csikszentmihalyi zu lesen, einfach nicht mehr in der Lage sind, unserem zunächst eingeschlagenen Gedankengang zu verfolgen - wie war der Name noch mal? - können Mitarbeiter bei Unterbrechungen ihre normale, geplante Tätigkeit nicht weiter ausführen. Dieses „unterbrochen werden“ hat in der Regel einen negativen Einfluss auf die eigene Befindlichkeit.

Csikszentmihalyi ist der in der Psychologie berühmt gewordene Forscher über das Glücksgefühl, das sich dann einstellt, wenn man ohne Unterbrechungen sich ganz und gar auf eine Tätigkeit einlassen kann: Flow.

Flow kann sich beim Sport, beim Schreiben oder in einem Team entwickeln (erinnern Sie sich an Deutschland – Argentinien?) und auch bei der Arbeit, wenn diese gut organisiert ist, wenn man unglaublich viel in kurzer Zeit schafft, wenn man wie beim Deutschen Fußballteam ohne große

Absprachen Aufgaben übernimmt oder delegiert, was sich dann ebenso leicht und spielerisch anfühlt und anzusehen ist wie ein Pass von Schweinsteiger zu Müller.

Man ist dann ein eingespieltes Team, versteht sich gut etc. Viele Mitarbeiter erinnern sich an solche Arbeitstage gern, selbst wenn sie nicht genau verstehen, was da eigentlich vor sich gegangen ist, weshalb Unterbrechungen auf einmal nicht mehr stattfanden oder eben als solche gar nicht wahrgenommen wurden.

Für, jetzt kommt der Name wieder, Csikszentmihalyi ist Flow die Ausnahme, das andauernde Hin- und Herwenden der eigenen Aufmerksamkeit zu unterschiedlichsten Themen eher die Regel. Flow hebt sich eben positiv als Erfahrung ab von der Erfahrung des dauernden Unterbrochenwerdens durch viele kleine sogenannte daily hazzles. Die Frage ist dann nur noch, welche der verschiedenen Unterbrechungen dann das berühmte Fass zum Überlaufen bringt.

Doch bekommen Unterbrechungen heutzutage eine viel stärkere Bedeutung für die Befindlichkeit, weil sie oft genug eine negative Folge für den Arbeitsausführenden mit sich bringen: Ziele werden nicht erreicht, Vereinbarungen können nicht eingehalten werden, Kommunikationen müssen abgesagt werden etc. Unterbrechungen sind in einem System, das auf andauerndes Funktionieren und Beschleunigen ausgerichtet ist, extrem belastend.

Galt die Unterbrechung zu DDR-Zeiten in Gestalt der berühmten Materiallücke noch als Erholungszeit, auf die man sich freute und auch gut einstellen konnte, ist sie in einem Lean Managementsystem Quelle vielfältigen Stresses, da die Verantwortung für die Unterbrechung nun dem Arbeitnehmer selbst zugerechnet wird, auch wenn dieser gar nicht dafür verantwortlich zu machen ist.

Psychologisch sind wir nicht dafür geeignet, flexibel zu sein. Jede Tätigkeit wird von uns automatisch mit Bedeutung und Sinn aufgeladen. Heute das Eine zu tun und morgen genau das Gegenteil erfordert ein militärisches System, in dem Befehl und Gehorsam praktiziert werden, aber dann ist das Bezugssystem eben Disziplin und nicht der Inhalt der Tätigkeit und die Disziplin als Tugend liefert den auch dort notwendigen Sinnbezug.

Einen Schritt weiter in der Analyse von Sinnhaftigkeit gehend, kann man sagen, Sinn ist in der Regel zyklisch und harmonisch in unserer Wahrnehmung organisiert. Es gibt berühmte Experimente mit sogenannten Phantomtönen: wenn uns eine Tonleiter vorgespielt wird, ergänzt unsere Wahrnehmung auch Töne, die ausgelassen werden. Wir hören tatsächlich etwas, was nicht gespielt wird, weil wir diesen Ton erwarten, er ist Teil einer ganzheitlichen Ordnung nach der unsere Wahrnehmung funktioniert.

Wenn z.B. ein Mitarbeiter zu Ihnen kommt und sagt: „Stellen Sie sich vor, gestern war ich im Park und da haben zwei Damen *Tauben* gefüttert!“

Jede Wette, Sie erwarten nun eine Fortsetzung der Geschichte, die es auch wert sein sollte erzählt zu werden. Die Damen und die Tauben müssten schon in irgendetwas Interessantes verwickelt sein, etwa eine Brieftaube mit einem geheimen Schatzplan oder einem Liebesbrief, dessen Empfänger sich nun wohl möglich verlassen fühlt, was auch immer, Hauptsache, die Geschichte wird zu Ende erzählt.

Eine Geschichte ist genau dann wert erzählt zu werden, wenn sie eine ganz bestimmte Form und einen ganz bestimmten Ablauf hat:

Etwas Ungewöhnliches passiert, es treten unterschiedliche Kräfte auf, es gibt einen Konflikt, der entweder abenteuerlich, tragisch, komisch, romantisch oder auch absurd (Satire) gelöst wird. Am Ende gibt es dann noch die „berühmte Moral von der Geschicht’...“ also etwas, was man behalten, lernen kann, was neue Überzeugungen stiftet oder alte bestätigt.

Wenn der Mitarbeiter es bei der Mitteilung belässt, dass die zwei Damen Tauben gefüttert haben und wieder weg geht, fragen Sie sich zu Recht: Was wollte er mir jetzt damit sagen?

Bei Unterbrechungen, die immer wieder passieren und die offensichtlich nicht in die Geschichte passen, welche den Arbeitnehmern und den Bewohnern und den Angehörigen als Vision, Zweck und Aufgabe des Unternehmens präsentiert werden, findet nicht nur eine besondere Form des Zeitdrucks statt, sondern Sinn wird Stück für Stück abgebaut und vernichtet. Die Mitarbeiter zweifeln nicht nur an der Organisation, sondern zunehmend auch an ihrer Rolle, ja an ihrer beruflichen Identität. Was mache ich hier eigentlich?

Das Gefühl der Sinnlosigkeit ist die Vorstufe des Burnouts.

In solchen Situationen sind Vorgesetzte gold wert, welche dann passende und packende Geschichten erzählen können, die so stark sind, dass sie auch Materiallücken noch einen Funken Sinn abgewinnen können. In einem Krankenhaus in Berlin erhält jeder Mitarbeiter ein spannendes Buch mit dem Titel „Jesus auf der Chefetage“. Das Buch beschreibt die Entstehungsgeschichte des Krankenhauses über drei Jahrhunderte und bietet den Mitarbeitern so viel Raum an Identifikationsmöglichkeiten, dass dort natürlich auch auftretende Unterbrechungen immer auch als Gelegenheit gesehen werden können, dem beim Mitarbeiter stark ausgeprägten Willen, überall zu helfen und barmherzig zu sein, sichtbaren und tätigen Ausdruck zu verleihen. Etwa nach dem Motto: Wann kommt die nächste Unterbrechung, damit ich zeigen kann, wie hilfsbereit ich tatsächlich bin.

Unterbrechungen sind ein starker Stressor, doch auch hier ist es eher die Frage der Bewertung und des Umgangs damit, ob und wie stark die Folgen für die Befindlichkeit auftreten werden.

Auch hier ist eine starke Führungspersönlichkeit das beste Antistressmittel.

Führungskräfte und Mitarbeiter können Unterbrechungen nutzen, um herauszufinden, wo in den Arbeitsabläufen eigentlich die Quellen des „Flow“ zu finden sind. Und was Flow genau ist, können sie nachlesen bei Csikszentmihalyi.

Zur zyklischen und auf Harmonie ausgerichteten Form der Sinnherstellung wie sie in Geschichten oder auch anderen Werken der Kommunikation, etwa ein Seminar zum Thema „Unterbrechung“, hergestellt wird, gehört auch, dass man am Ende wieder einen Bezug zum Anfang herstellt, das gibt dem Ganzen eine harmonisch runde Form und das Gefühl von etwas Ganzheitlichem. Wenn man also mit Csikszentmihalyi begonnen hat, sollte man auch mit Csikszentmihalyi enden und das neu erworbene Wissen über den Zusammenhang von Unterbrechungen und Flow in den eigenen Führungsalltag mitnehmen: Unterbrechungen lassen sich auf dem Weg zum Flow zu etwas Sinnvollem umdefinieren, wenn man eine starke Geschichte hat.

**Einheit 1 – Einführung**

**10:00-11:15 Uhr (75 Minuten)**

Thema	Dauer (Min.)	Inhalt	Methodik	Material
<b>Begrüßung</b>	<b>5</b>	<b>Vorstellung der Ziele und Inhalte des Workshops (Agenda), Organisatorisches (Pausenzeiten klären.)</b>	<b>Präsentation</b>	<b>PPT</b>
<b>Vorstellung der Teilnehmer</b>	<b>20</b>	<b>Die Teilnehmer erhalten jeweils vier Karten auf denen Sie die Angaben (Name, Funktion, Erwartungen an den Workshop) machen. Anschließend kann sich jeder dem Plenum vorstellen.</b>	<b>Kartenabfrage (Die beschrifteten Karten werden vom Trainer an die Wand gepinnt.)</b>	<b>Metaplan-Wand, Karten, Stifte, Pins</b>
<b>Zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit</b>	<b>40</b>	<b>Aktuelles Krankheitsgeschehen, Branchenprojekt Pflege, Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit, Präsentation der Selbsteinschätzungen</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>
<b>Definition: Unterbrechungen und „flow“</b>	<b>10</b>	<b>Definition und Eingrenzung des Themas dieses Workshops.</b>	<b>Präsentation und Diskussion</b>	<b>PPT</b>

Einheit 2 – Vertiefung

11:30-12:30 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Reduzierung von Unterbrechungsquellen	30	Die Teilnehmer werden dazu befragt, welche Art von Unterbrechungen Sie in ihrem Arbeitsalltag, bzw. in dem Alltag Ihrer Mitarbeiter kennen. In einem zweiten Schritt werden Möglichkeiten zur Reduzierung von Unterbrechungsquellen diskutiert und am Flip-Chart für die Teilnehmer festgehalten.	Abfrage Diskussion	Flip-Chart, Stift
Best Practice, Diskussion	30	In Hinblick auf die vorangegangene Diskussion werden im zweiten Teil dieses Blockes die Best-Practice-Hinweise bzgl. der folgenden zwei Fragen festgehalten:  1. Welche Möglichkeiten kennen Sie Unterbrechungsquellen zu reduzieren?  2. Welche Möglichkeiten kennen Sie ein „flow“-Gefühl für Ihre Mitarbeiter wahrnehmbar zu machen?	Abfrage Diskussion	PPT, Flip-Chart, Stift

Einheit 3 – Training 1

13:15-14:45 Uhr (90 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Umgang mit bleibenden Unterbrechungen	30	Gemeinsam mit den Teilnehmern werden in einem ersten Schritt alle <i>bleibenden</i> Unterbrechungsformen gesammelt. Diese Diskussion wird mit der Frage vertieft, welche negativen Folgen diese ständigen und bleibenden Unterbrechungen für die Beschäftigten haben.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	Flip-Chart, Stift
Einflussmöglichkeiten durch Führung	60	Die Bedeutung der Wahrnehmung des „flow“-Gefühls spielt bei bleibenden Unterbrechungen eine hervorgehobene Rolle. Welche Einflussmöglichkeiten hierbei die Führungskraft haben kann, soll in diesem Block diskutiert werden. Zentral sollen hier die Einflussmöglichkeiten über die Kommunikation im weiteren Sinne und über das Erzählen von passenden und packenden Geschichten im engeren Sinne diskutiert werden.	Präsentation und Diskussion (gemeinsame Erarbeitung)	Flip-Chart , Stift

## Abschluss

15:00-16:00 Uhr (60 Minuten)

Thema	Dauer (min)	Inhalt	Methodik	Material
Vereinbarungen treffen	35	<p><i>(ggf. vorangegangene Diskussion fortsetzen und zum Abschluss bringen)</i></p> <p><b>Kernfrage: Welche nächsten Schritte möchte ich mit meiner Organisation bzgl. des Themas „Unterbrechungen“ planen? Auf Grundlage der gehörten und gemeinsam erarbeiteten Inhalte werden gemeinsam mit den Teilnehmern Vereinbarungen für jede Führungskraft festgehalten (als Angebot).</b></p>	Moderierte Diskussion	Ggf. Dokumentation am Flip-Chart
Zusammenfassung und Feedback	25	<p>Die präsentierten und erarbeiteten Inhalte werden in 10 Minuten von dem Trainer zusammengefasst.</p> <p>An- und abschließend kann jeder Teilnehmer folgende Fragen vor dem Plenum beantworten: (1) „Welche Themen nehmen Sie als Kernthemen aus diesem Workshop für sich mit?“ (2) „Haben Sie irgendwelche Hinweise für den Trainer (Lob und Kritik) bzgl. der Durchführung des Workshops?“</p> <p>Der Trainer beantwortet ebenfalls diese Fragen und schließt damit die Runde.</p>	„Blitzlicht“	<p>---</p> <p>(ggf. kann sich der Trainer die Hinweise der Teilnehmer notieren)</p>

## 5. Literatur

Antonovsky, A., Franke, A. (1997): *Salutogenese*. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag: Tübingen.

Gadamer, H.-G. (1993): *Über die Verborgenheit der Gesundheit*. Suhrkamp Verlag: Frankfurt/ M.

Lenhardt, U. (1994): Betriebliche Strategien zur Reduktion von Rückenschmerzen. Aspekte des Interventionswissens und der Interventionspraxis. (S. 94-206). Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe Gesundheitsrisiken und Präventionspolitik. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Sennett, R. (2002): *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*. Berlin Verlag: Berlin.

Simon, F. B. (1995): *Die andere Seite der Gesundheit*. Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie. Carl-Auer-Verlag: Heidelberg

Westermayer, G., Stein, B. (2006):