

Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe

Ein eLearning-Tool von psyGA

in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Jessica Lang
und Dr. Anne Katrin Matyssek

RWTHAACHEN



Vorwort

Unsere Arbeitswelt wird ständig vielfältiger, komplexer und dynamischer. Arbeitsanforderungen und Belastungen haben sich verändert, für Unternehmen und ihre Beschäftigten ist die psychische Gesundheit zunehmend ein wichtiges Thema. Sowohl Krankheitszeiten als auch die Anzahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Störungen und Belastungen sind in den letzten Jahren deutlich angestiegen und verursachen hohe Kosten für Volkswirtschaft und Betriebe.

Der Schutz und die Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten liegen in Unternehmen zu einem erheblichen Teil in der Verantwortung von Führungskräften. Der kluge Umgang mit Ressourcen, Selbstmanagement und Kompetenz im Umgang mit psychischen Belastungen und Stress sind daher entscheidend, um als Führungskraft langfristig erfolgreich zu sein. Denn das Befinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden haben erheblichen Einfluss auf Arbeitsklima und Motivation und damit auch auf die Produktivität eines Unternehmens.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unterstützt im Rahmen des psyGA-Projekts Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte mit Informationen, Handlungshilfen und Beispielen aus der Praxis. Die Materialien bieten einen praxisnahen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress (mehr Informationen zu psyGA finden Sie auf Seite 20).

Dieses eLearning-Tools ergänzt das umfangreiche Angebot und richtet sich an Führungskräfte in Unternehmen jeder Größe und Branche. Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse und Anregungen!

Ihr psyGA-Team

Eine Einführung in das eLearning-Tool

von Dr. Anne Katrin Matyssek



Viele Führungskräfte sehen sich Druck von allen Seiten ausgesetzt: Sie müssen Zielvorgaben erfüllen und ihre Ergebnisse gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten rechtfertigen. Gleichzeitig sollen sie ihre Mitarbeitenden gesund führen und diese vor Überlastung schützen. Und oben-dreien wollen sie selber gesund und leistungsfähig bleiben.

Keine leichte Aufgabe! Angesichts knapper Personalressourcen und zunehmender Arbeitsverdichtung verlangt es einer Führungskraft viel ab, wenn sie auch im Stress einen ruhigen Kopf bewahren und einen fürsorglichen Blick auf ihre Mitarbeitenden pflegen möchte.

Dieses eLearning-Tool zur Förderung der psychischen Gesundheit liefert leicht verständliche Vorschläge, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden vor stressbedingter Überlastung schützen und selber gesund bleiben können. Es sensibilisiert Vorgesetzte für die Wahrnehmung von Stress-Signalen und stärkt ihnen den Rücken für einen angemessenen Umgang mit überlasteten Beschäftigten.

Nicht zuletzt erhalten die Führungskräfte auch Anregungen für einen veränderten Umgang mit den eigenen Stressoren.

Im ersten Kapitel des eLearning-Tools geht es um Zusammenhänge zwischen Stress und psychischer Gesundheit. In allen Branchen sind psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch. Im

Tool werden mögliche Ursachen dafür beschrieben und erklärt, wie Stress auf die Gesundheit wirkt und wie Körper und Psyche zusammenhängen.

Was einige überraschen wird: Stress ist nicht grundsätzlich gesundheitsschädlich! Und Gesundheit lässt sich selbst dann fördern, wenn sich an den Stressoren wirklich nichts ändern lässt – sogar, wenn man krank ist! Auch der Begriff „Burnout“ erfährt im Einführungskapitel eine Einordnung.

Das zweite Kapitel behandelt die Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit. Führungsverhalten kann Mitarbeitende kränken oder krank machen, es kann aber auch das Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördern. Die Führungskraft erfährt in diesem Kapitel, wie sie Belastungen abbauen und Ressourcen aufbauen kann. Und sie findet Tipps für die eigene Stressbewältigung.

Im dritten Kapitel geht es um das Erkennen und Ansprechen von Überlastungssymptomen. Menschen verändern sich, wenn sie sich überfordert fühlen. Eine aufmerksame Führungskraft nimmt solche Veränderungen an Mitarbeitenden frühzeitig wahr und kann so unter Umständen Schlimmeres verhindern: wenn sie ihre Beobachtungen unter vier Augen anspricht.

Viele Führungskräfte tun sich schwer, das Gespräch mit überlasteten wirkenden Beschäftigten zu suchen. Sie fürchten, das könnte zu intim wirken oder die betroffene Person könnte abweisend reagieren. Manche sagen sich auch, dass sie an den Belastungen der Person ja ohnehin nichts ändern können. Also meiden sie das Gespräch.

Mitarbeitende wünschen sich aber häufig, angesprochen zu werden. Deshalb beinhaltet das Kapitel auch einen Gesprächsleitfaden sowie „Westentaschentipps“, die sich auch in diesem Booklet befinden und ausgeschnitten werden können. Zu diesem dritten Kapitel gehören ebenso Hörbeispiele für solche Gespräche.

Im vierten Kapitel schließlich geht es um innerbetriebliche und außerbetriebliche Unterstützungsangebote. Bevor man Hilfe in Anspruch nimmt, muss man erkennen, dass es Zeit für einen Profi ist – entsprechende Kriterien finden sich in diesem Kapitel. Die Kontaktdaten der infrage kommenden Ansprechpartner können in der Heftmitte notiert werden. So hat man sie im Ernstfall griffbereit.

Den Abschluss bildet ein Quiz, in dem die wichtigsten Aspekte aus den vier Kapiteln des eLearning-Tools abgefragt werden.

Das eLearning-Programm zielt ab auf die Förderung psychischer Gesundheit durch gesundheitsgerechtes Führungsverhalten.

Stress ist ansteckend wie ein Virus. Das gilt erst recht für den Stress der Führungskraft: Er springt leicht über auf die Mitarbeitenden. Stressprävention beginnt folglich immer bei der Führungskraft selbst.

Wir möchten deshalb auch Anregungen zur Selbstreflexion geben und haben drei Selbst-Checks in Form von wissenschaftlich fundierten Fragebögen in das Programm integriert (keine Sorge: die sind sehr leicht verständlich). Die Bearbeitungszeit des eLearning-Tools beträgt zwischen 45 und 75 Minuten – ohne bzw. mit Bearbeitung der drei Selbst-Checks.

Inhalt

Einführung

Kapitel 1

Stress und psychische Gesundheit

- ▶ Wie steht es eigentlich um Ihre psychische Gesundheit?
- ▶ Warum haben psychische Erkrankungen zugenommen?
- ▶ Wie ist das Verhältnis zwischen Gesundheit und Krankheit?
- ▶ Was ist Stress überhaupt? Und wie wirkt er auf die Gesundheit?
- ▶ Wie lässt sich die psychische Gesundheit fördern?

Kapitel 2

Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit

- ▶ Sind Sie eigentlich eine gute Führungskraft?
- ▶ Wie kann Führungsverhalten krank machen?
- ▶ Führen Sie krankmachend oder gesundheitsgerecht?
- ▶ Warum ist gesunde Führung „gesund“?
- ▶ Wie können Sie Belastungen abbauen und Ressourcen aufbauen?

Kapitel 3

Erkennen und Ansprechen von Überlastungsanzeichen

- ▶ Sind Sie überlastet?
- ▶ Woran können Sie Überlastungen bei Mitarbeitenden erkennen?
- ▶ Welche grundsätzlichen Regeln sollten Sie beim Ansprechen beachten?
- ▶ Wie kann so ein Gespräch konkret aussehen?

Kapitel 4

Innerbetriebliche und außerbetriebliche Unterstützungsangebote

- ▶ Warum ist es ein Zeichen von Stärke, Unterstützung anzunehmen?
- ▶ Wann ist es Zeit für einen Profi?
- ▶ Welche innerbetrieblichen Ansprechpartner gibt es?
- ▶ Welche außerbetrieblichen Ansprechpartner gibt es?

Abschlussquiz

Weiterführende Informationen

Tipps und Übungen

Auf den folgenden Seiten haben wir für Sie ein paar Ideen zusammengestellt, die Sie unterstützen können bei Ihren Bemühungen zur Gesundheitsförderung.

Die Tipps und Übungen verstehen sich als Ergänzung zu den Inhalten des eLearning-Programms. Nutzen Sie den Raum für Notizen, um das Gelernte zu vertiefen.

Ihr Lernerfolg ist umso größer, je intensiver Sie sich mit dieser Thematik auseinandersetzen. Auch wenn es Sie kurzfristig Zeit kostet: Auf lange Sicht profitieren Sie von diesen Bemühungen, denn der Stress verliert seinen Bedrohlichkeitscharakter, wenn Sie sich mit ihm auseinandersetzen.

Und wenn Sie selber einen klaren Kopf bewahren, gelingt es Ihnen auch leichter, Ihre Mitarbeitenden zu „ent-stressen“, Überlastungsanzeichen frühzeitig zu erkennen und Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv zu gestalten.

Selbstbeobachtungsübung „Mein Stress“

Im eLearning-Tool heißt es:

„Sehr hilfreich ist es auch, wenn Sie aufschreiben, was Sie stresst. Das klingt widersinnig (Aufschreiben macht ja zusätzliche Arbeit), funktioniert aber sehr gut.“

Testen Sie mal die Übung zur Selbstbeobachtung auf der nächsten Doppelseite!

Dazu ist es wichtig, dass Sie nicht bis zum Feierabend warten, sondern spätestens alle 2 Stunden dieses Blatt hervorholen und ausfüllen. Vielleicht möchten Sie es vorher fotokopieren?

Fragen Sie sich:

- ▶ Was hat mich in den letzten 2 Stunden gestresst?
- ▶ Wie hat mein Körper in der Situation reagiert?
- ▶ Wie habe ich mich in der Situation gefühlt?
- ▶ Was habe ich gedacht?
- ▶ Wie habe ich mich verhalten?

Führen Sie dieses Protokoll für einen Zeitraum von 2 Wochen, und Sie werden das Gefühl haben, deutlich weniger unter Stress zu leiden als vorher. Sie gewinnen dadurch nämlich Abstand – der ist Gold wert, denn er sorgt für einen klaren Kopf! Und obendrein lernen Sie sich besser kennen und können früher gegensteuern.

Was macht der Stress mit Ihnen als Führungskraft?

Wenn Sie selbst im Stress sind,

- ▶ delegieren Sie dann eher weniger?
- ▶ verzichten Sie dann auf Ihre kleinen Ausgleichsübungen (wie Recken, Strecken, Dehnen zwischendurch)?
- ▶ wird Ihre Mimik dann schon einmal starr, fest, unbeweglich?
- ▶ leidet dann der Umgangston schon einmal?
- ▶ denken Sie dann „Gute Arbeit ist selbstverständlich (dafür werden meine Leute ja bezahlt)“?
- ▶ ist Ihnen dann egal, was Sie essen?
- ▶ sind Ihnen dann Sicherheitsvorschriften schon einmal egal?
- ▶ neigen Sie dann schon mal dazu, wichtige Vorgänge, die Sie bereits delegiert haben, wieder an sich zu reißen?
- ▶ arbeiten Sie dann zu 100% aufgaben- und sachorientiert?
- ▶ versuchen Sie dann abends, einfach nur zu vergessen und abzuschalten?

Erkennen Sie in manchen Punkten Ihr Verhalten wieder? Kein Grund zur Panik! Sie haben ja schon damit begonnen, über Ihr Führungsverhalten nachzudenken. Solange Sie Ihren Mitarbeitenden gegenüber zum Beispiel erklären „Es geht gerade nicht, ich bin im Stress“, werden die in der Regel auch einen unhöflichen Tonfall verzeihen (spätestens nach einer Entschuldigung).

Westentaschentipps zur Gesprächsführung

OBERSTES GEBOT:

Nicht selber reden, sondern fragen und zuhören!
Unter vier Augen!

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

2. „Was ist los?“

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

„Ich mache mir Sorgen und möchte Sie unterstützen.“

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

3. „Was brauchen Sie?“

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

Hier können Sie aufschreiben, was Ihnen im Gespräch mit einer oder einem bestimmten Mitarbeitenden sonst noch wichtig ist.

Ihre innerbetrieblichen Unterstützungsangebote

Hier können Sie die Kontaktdaten Ihrer wichtigsten innerbetrieblichen Ansprechpartner notieren – so haben Sie sie im Notfall direkt griffbereit!

Die Sozialberatung

Name _____

Tel. _____

E-Mail _____

Der betriebs-/werksärztliche Dienst

Name _____

Tel. _____

E-Mail _____

Die Personalabteilung

Name _____

Tel. _____

E-Mail _____

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit (FaSi/SiFa)

Name _____

Tel. _____

E-Mail _____

Der Betriebsrat/Personalrat

Name _____

Tel. _____

E-Mail _____

Die Vertrauensperson der Schwerbehinderten

Name _____

Tel. _____

E-Mail _____

Literatur

Zur Vertiefung:

Carola Kleinschmidt, Hans-Peter Unger (2006): Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann. München: Kösel.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Bernhard Badura, Mika Steinke (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! E-Book.

Marianne Giesert (Hrsg.) (2009): Führung und Gesundheit. Gesundheitsgipfel an der Zugspitze. VSA-Verlag Hamburg.

Informationen für stressgeplagte Menschen:

Gert Kaluza (2007): Gelassen und sicher im Stress. Das Stress-Kompetenzbuch: Stress erkennen – verstehen – bewältigen. Berlin: Springer.

Marco von Münchhausen (2006): Wo die Seele auftankt. Die besten Möglichkeiten, Ihre Ressourcen zu aktivieren. München: Goldmann.

BKK Bundesverband (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Beschäftigte. Essen 2011. (www.psyga.info).

Informationen für Führungskräfte:

Ina Riechert (2011): Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Berlin: Springer.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2008): Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastung vermeiden. BAuA: Dortmund.

Anne Katrin Matyssek (2012, 3. Aufl.): Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Norderstedt: bod.

BKK Bundesverband (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Essen 2011. (www.psyga.info).

BKK Bundesverband und Familien-Selbsthilfe Psychiatrie (BAPK e.V.) (Hrsg.): „Psychisch krank im Job – was tun?“. http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/Psychisch_krank_im_Job_.pdf

Nützliche Webadressen

www.deutsche-depressionshilfe.de

Jede bzw. jeder fünfte Deutsche erkrankt ein Mal im Leben an einer Depression. Auf dieser Website kann man einen Selbsttest machen, sich über Depression informieren und entsprechendes Material anfordern.

www.psychosuchede.de

In der Online-Datenbank auf dieser Website kann man selber nach Psychotherapeutinnen bzw. -therapeuten suchen; und man kann sich in der telefonischen Hotline hinsichtlich der Suche beraten lassen. Auch Tipps, Fragen und Antworten rund ums Thema Psychotherapie finden sich hier.

Nützliche Telefonnummern

Beratungshotline für psychische Erkrankungen:

0180 5 950 951 (14 ct./Min. aus dem dt. Festnetz)

Telefonseelsorge:

0800 111 0 111 oder 0800 111 0 222
(kostenlos aus dem dt. Festnetz)

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Umbruch. Prozesse verdichten sich. Handy und Laptop geben zwar neue Freiheiten, erschweren aber auch im wahrsten Sinne das Abschalten und eine klare Trennung zwischen Privatleben und Beruf. Dies hat Folgen für unser Wohlbefinden. Doch trotz fundierter Erkenntnisse in der Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zur Prävention und Gesundheitsförderung nicht nur erkennen, sondern auch aktiv nutzen und in entsprechende Maßnahmen übertragen.

Das Wissen ist da – es muss nur genutzt werden!

Hier setzt psyGA an: Es bündelt das vorhandene Know-how, bereitet es für die verschiedenen Bereiche der Arbeitswelt auf und macht es mithilfe erfahrener Kooperationspartner bekannt. Entwickelt werden hierzu Maßnahmen, um Entscheidungsträger und wichtige Multiplikatoren für das Thema zu sensibilisieren.

Die Projektleitung von psyGA liegt beim BKK Bundesverband, der mit seinen insgesamt 16 Kooperationspartnern Transfermaßnahmen abstimmt und durchführt.

Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).

Basis für die Projektarbeit bildet ein Qualitätskonzept zur psychischen Gesundheit im Betrieb mit folgenden Instrumenten:

- ▶ Praxisordner für Führungskräfte und Unternehmen
- ▶ Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement
- ▶ Selbsteinschätzungsinstrument für das betriebliche Gesundheitsmanagement
- ▶ Handlungshilfe für Beschäftigte
- ▶ Handlungshilfe für Führungskräfte
- ▶ Hörbuch – Stress, psychische Belastung, Burnout
- ▶ eLearning-Tool für Führungskräfte

Projektleitung:

BKK Bundesverband, Essen

Kooperationspartner:

- ▶ Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ Bertelsmann Stiftung
- ▶ Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Netzwerk Gesundheitsförderung und Selbsthilfe
- ▶ Bundesagentur für Arbeit
- ▶ Deutsches Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen gem. e. V.
- ▶ Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland
- ▶ DGB Bildungswerk BUND e. V.
- ▶ Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
- ▶ Gesunde Stadt Dortmund e. V.
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin der RWTH Aachen
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (ehemals: Landesinstitut für Arbeit und Gesundheit NRW)
- ▶ Leibniz Universität Hannover
- ▶ START Zeitarbeit NRW GmbH
- ▶ Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e. V.

Impressum

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund

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

Verantwortlich: Prof. Dr. Jessica Lang, Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, RWTH Aachen

Text: Dr. Anne Katrin Matyssek

Hörbeispiele: interview24.de

Programmierung: Martin Mädler

Layoutumsetzung Booklet: www.neueshandeln.de

Produktion: MAXON Media GmbH, Friedrichsdorf

Fotos: Peter Winandy (24), Privat (3, 24), Shutterstock (Titel), iStockphoto (DVD)

Stand: Dezember 2012

Hinweis: Der Inhalt auf dieser CD-ROM ist urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Reproduzieren sowohl in elektronischer als auch in schriftlicher Form ist ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers untersagt.

gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

im Rahmen der
Initiative:



fachlich begleitet
durch:



Projekträger:



Projektleitung:





Prof. Dr. Jessica Lang ist Diplom-Psychologin und Stressbewältigungstrainerin. Seit 2011 forscht sie als Juniorprofessorin für betriebliche Gesundheitspsychologie am Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin der RWTH Aachen. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf den Auswirkungen psychosozialer Stressoren am Arbeitsplatz auf die psychische und körperliche Gesundheit von Beschäftigten.



Dr. Anne Katrin Matyssek ist Diplom-Psychologin, approbierte Psychotherapeutin und Stressbewältigungstrainerin. Seit 1998 arbeitet sie als gesundheitspsychologische Beraterin und Trainerin (www.do-care.de). Sie ist Autorin der Bücher (Auswahl): „Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund“ und „Gesund führen. Das Handbuch für schwierige Situationen“.