



Kommunale Unfallversicherung Bayern
Bayerische Landesunfallkasse



Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft
Fachbereich
Gemeinden



STRESS UND MOBBING A. D.

Betriebliche Gesundheitsförderung
an kommunalen Arbeitsplätzen



Inhalt

Stress und Mobbing a. D.

Betriebliche Gesundheitsförderung an kommunalen Arbeitsplätzen

	Inhalt und Einleitung	Seite 2
1.	Betriebliche Gesundheitsförderung und psychische Belastung	Seite 4
2.	Spezifische Probleme des öffentlichen Dienstes und Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten	Seite 10
3.	Wie kann die Dienststelle zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten beitragen?	Seite 14
3.1	Gesetzliche Grundlagen	Seite 15
3.2	Strategie für betriebliches Gesundheitsmanagement	Seite 16
3.3	Interventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung	Seite 17
3.4	Beispiel: Betriebliche Prävention von Mobbing	Seite 20
4.	Was können Vorgesetzte für die Gesundheit von Mitarbeiter/innen tun?	Seite 24
4.1	Die Schlüsselfunktion der Vorgesetzten	Seite 25
4.2	Strukturierung der Aufgabenbereiche	Seite 25
4.3	Kooperativer Führungsstil	Seite 26
4.4	Führung und Personalentwicklung	Seite 26
4.5	Vorgesetzte in Konfliktsituationen	Seite 27
5.	Gesundbleiben und sich bei der Arbeit wohl fühlen Was können Beschäftigte für ihre Gesundheit tun?	Seite 28
5.1	Gesundbleiben mit System	Seite 30
5.2	Anregungen für die persönliche Gesundheitsstrategie	Seite 31
5.3	Stressbewältigung auf der körperlichen Ebene	Seite 34
	Ausblick	Seite 36
	Literatur, Internetseiten und Adressen	Seite 37

Einleitung

Der öffentliche Dienst befindet sich im Wandel. In vielen Landkreisen und Kommunen entsteht das Bewusstsein, auch im Sinne eines Wettbewerbs der Standorte unternehmerisch handeln zu müssen. Beschäftigte werden nach dem Dienstleistungsgedanken fit gemacht, Kundenorientierung und Teamgeist ersetzen starren amtlichen Vollzug und Hierarchien. Unter dem Druck fehlender Finanzmittel werden Dienststellen zusammengelegt, Bereiche privatisiert oder geschlossen. Hierarchien werden flacher gestaltet, Arbeitsplätze über lange Zeiträume nicht neu besetzt oder abgebaut.

Diese Situation bringt für die Beschäftigten viele Veränderungen mit sich. Im Hinblick auf die eigene Lebensperspektive entsteht Verunsicherung und Zukunftsangst. Unter solchen Bedingungen verschlechtert sich das Betriebsklima bis hin zu Mobbing, der größten Gefährdung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz.

Umso wichtiger ist in dieser Situation betriebliche Gesundheitsförderung. Erfahrungen mit Projekten der Gesundheitsförderung in kommunalen Dienststellen zeigen, dass viele Verbesserungspotenziale bestehen, die mit Erfolg genutzt werden können. Aufgrund dieser Projekte wurde die innerbetriebliche Kommunikation und der Austausch zwischen Abteilungen intensiviert, das Betriebsklima verbesserte sich. Vorgesetzte wurden sich bewusst, wie stark sie durch ihr Verhalten die Gesundheit in ihrem Bereich positiv beeinflussen können. Die kommunalen Dienststellen entwickelten Maßnahmen, um das Image ihrer Dienstleistung, z. B. der Müllabfuhr oder des Klärwerkes, aufzuwerten und damit auch die Motivation der Mitarbeiter/innen zu heben. Die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Wohlbefindens am

Arbeitsplatz haben in den beteiligten Gemeinden gute Erfolge gezeigt. Internationale Erfahrungen bestätigen, dass sich die Ausgaben für Gesundheitsförderung für Beschäftigte wie Arbeitgeber lohnen. Das Verhältnis von Investition zu Einsparung liegt zwischen 1:2,3 bis 1:10,1, weil die Krankheitstage verringert werden. (Kreis, J. und Bödeker, W., 2003, S. 34)

Diese Broschüre will Informationen und Anstöße für die betriebliche Gesundheitsförderung in Kommunen liefern. Sie wendet sich an Vorgesetzte, d. h. Bürgermeister/innen und Abteilungsleiter/innen, an Personalräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt/innen, aber auch an Mitarbeiter/innen selbst. In Kapitel 3 ist die Dienststelle angesprochen, Kapitel 4 wendet sich an Vorgesetzte und Kapitel 5 enthält Anregungen für alle Beschäftigten. Es werden praktische Vorschläge, Übersichten und Checklisten angeboten. ■

Juliane von Krause

KAPITEL 1

Betriebliche Gesundheitsförderung und psychische Belastung



Betriebliche Gesundheitsförderung und psychische Belastung

1. GESUNDHEIT – WAS IST DAS EIGENTLICH?

Als Gesundheit versteht man im Alltag die Abwesenheit von Krankheit. Nach diesem Verständnis verhält sich jemand gesundheitsfördernd, wenn er Verhaltensweisen oder Umwelteinflüsse vermeidet, die erwiesenermaßen die Gesundheit schädigen können, wie etwa Zigarettenkonsum oder Lärm.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat eine umfassende und weitgehende Definition von Gesundheit geprägt:

„Ein Zustand des umfassenden körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht lediglich das Freisein von Krankheit und Schwäche“. (WHO 1946)

In diesem erweiterten Gesundheitsverständnis wird Gesundheit ganzheitlich gesehen. Das Interesse gilt nicht nur dem körperlichen, sondern auch dem psychischen und sozialen Wohlbefinden und der Frage, warum ein Mensch gesund bleibt. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit dieses umfassende Wohlbefinden möglich ist? Diese Fragestellung beeinflusst auch die aktuelle Diskussion über Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung im betrieblichen Bereich.

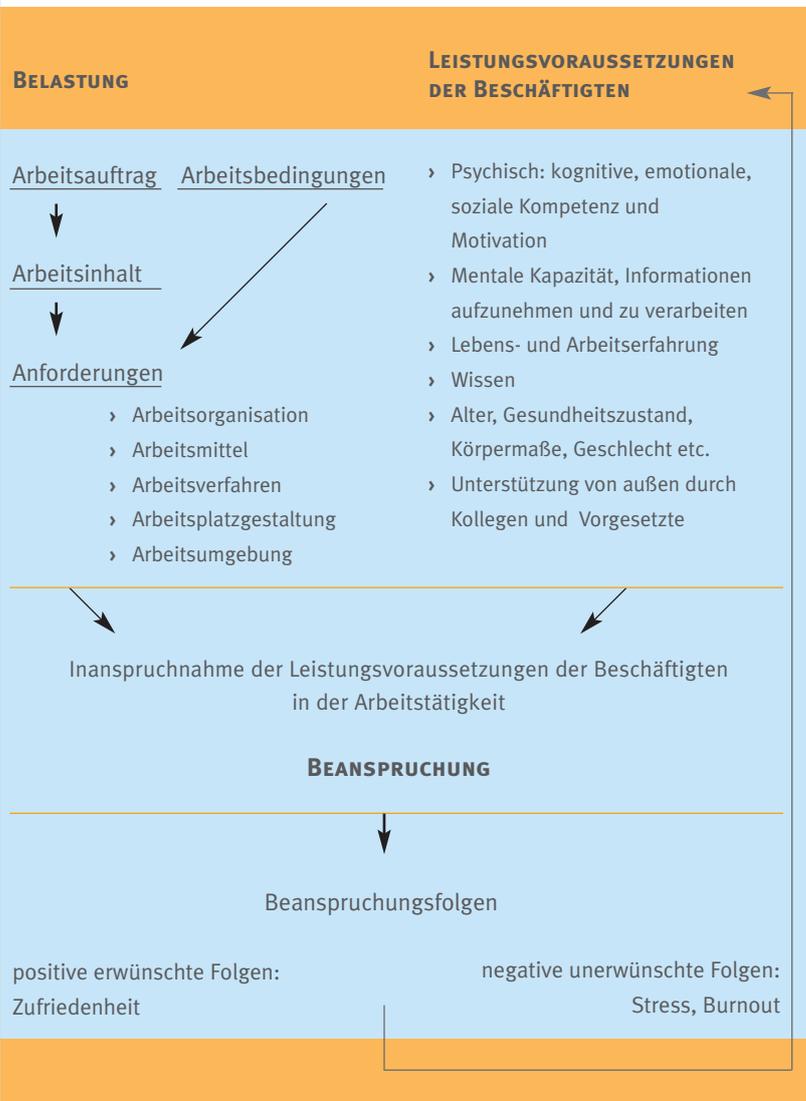
Gesundheit am Arbeitsplatz

Was erhält Menschen am Arbeitsplatz gesund? Die Arbeitspsychologie sagt: Die Belastungen durch die Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen sollen so beschaffen sein, dass sie mit den Leistungsvoraussetzungen der arbeitenden Person gut zu bewältigen sind (Richter, G. 2000).

Je nach Alter, Lebenserfahrung, körperlicher Fitness, geistiger Leistungsfähigkeit und emotionaler Stabilität etc. liegen individuelle Leistungsvoraussetzungen vor, denen die Arbeitsaufgaben entsprechen sollten. Wenn die Anforderungen mit den individuellen Voraussetzungen übereinstimmen, kann durch die Arbeit Befriedigung erlebt werden, die zum Wohlbefinden beiträgt. Einseitige oder zu hohe bzw. zu niedrige Belastungen können auf Dauer negative psychische Folgen wie Stress und Erkrankungen auslösen. (Siehe Modell S.6)

Betriebliche Gesundheitsförderung beginnt damit, Aufgabegebiete und Stellen sorgfältig zu planen. Durch den Arbeitgeber lassen sich negative Folgen vermindern, wenn Arbeitsinhalte, Abläufe und Arbeitsbedingungen gut gestaltet sind, und die innerbetriebliche Kommunikation gut funktioniert. Arbeitsabläufe sorgfältig zu organisieren und unnötige Arbeitsschritte zu streichen, optimiert nicht nur die Produktivität, sondern auch das Wohlbefinden der Beschäftigten. Doppelarbeit und Reibungsverluste aufgrund von unklarer Aufgabenverteilung oder fehlender Information verursachen Zeitdruck und Ärger. Spannungen in der Zusammenarbeit sind dann vorprogrammiert.

SCHEMA ZUM BELASTUNGS- UND BEANSPRUCHUNGSMODELL



Nach: Richter, G; Weißgerber, B; Fritsche, B. *Der Mensch und seine Schnittstelle im Arbeitssystem- Umsetzung von Richtlinien in die Praxis. Psychische Belastung und Arbeits- und Gesundheitsschutz (A+A) Düsseldorf 1993*

Wenn der Job „den letzten Nerv“ kostet

Im besten Fall stellt sich durch die beruflichen Leistungen Zufriedenheit und eine gesunde Müdigkeit ein. Am Arbeitsplatz kann es jedoch auch zu psychischer Fehlbeanspruchung kommen. Müssen beispielsweise ständig Überstunden geleistet werden oder ist die Schichtplanung ungünstig, so kann als Folge der Zustand „psychischer Ermüdung“ eintreten. Auch durch monotone Tätigkeiten wird Müdigkeit und Leistungsabnahme hervorgerufen, oder auch der Zustand „psychischer Sättigung“: das Erleben, „auf der Stelle zu treten“ und „diesen Job satt zu haben“. Gerade in sozialen oder pflegerischen Berufen, aber auch im Dienstleistungsbereich, wo aufgrund von Personalmangel Stress und Anforderungen hoch sind, besteht das Risiko des Burnout. Die betroffenen Menschen sind emotional erschöpft und nicht mehr in der Lage, ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Sie fühlen sich innerlich ausgebrannt. Nicht zuletzt besteht als Folge von Überforderung und Stress bei der Arbeit die Gefahr, ein Suchtverhalten zu entwickeln. Die genannten psychischen Syndrome stehen in der Regel am Ende einer Phase hoher, einseitiger oder andauernder psychischer Beanspruchung, die Stress hervorgerufen hat.

Was ist Stress?

Die Stressreaktion ist eine Kampf- oder Fluchtreaktion, die unsere Vorfahren vor Urzeiten als Jäger und Sammler in ihrem Überlebenskampf unter der Bedrohung gefährlicher Tiere brauchten. Die Stressreaktion aktiviert den Menschen bei Gefahr in Sekundenbruchteilen dazu, wach, aktiv und voller Energie für körperlichen Einsatz zu sein. Fliehen oder standhalten und kämpfen lauten die inneren Programme in Stresssituationen. Auch wenn wir nicht mehr mit wilden Tieren kämpfen, ist diese Reaktion beim Menschen des 21. Jahrhunderts fest verankert und kann nicht ausgeschaltet werden.

„Die Stressreaktion äußert sich auf der körperlichen, auf der mentalen, auf der emotionalen und auf der Verhaltensebene“

Das autonome oder vegetative Nervensystem erledigt seine Arbeit ohne unser bewusstes Zutun. Der Organismus passt sich automatisch den aktuellen Anforderungen an. In Alarm- oder Stresssituationen ist der Teil des Nervensystems aktiviert, der Sympathikus genannt wird. Das Gehirn arbeitet dann hochkonzentriert, Stresshormone (Adrenalin) werden freigesetzt, die Pupillen sind erweitert, die Atmung geht schneller und tiefer, der Puls ist beschleunigt, die Muskulatur ist angespannt, das Immunsystem arbeitet schwächer und das Sichtfeld verengt sich. Die Stressreaktion äußert sich auf der körperlichen, auf der mentalen, auf der emotionalen und auf der Verhaltensebene. Ärger, Ungeduld und Nervosität sind typische Anzeichen. Kurzzeitig kann die Stressreaktion sich positiv auswirken, indem sie dazu aktiviert, Hochleistung zu bringen.

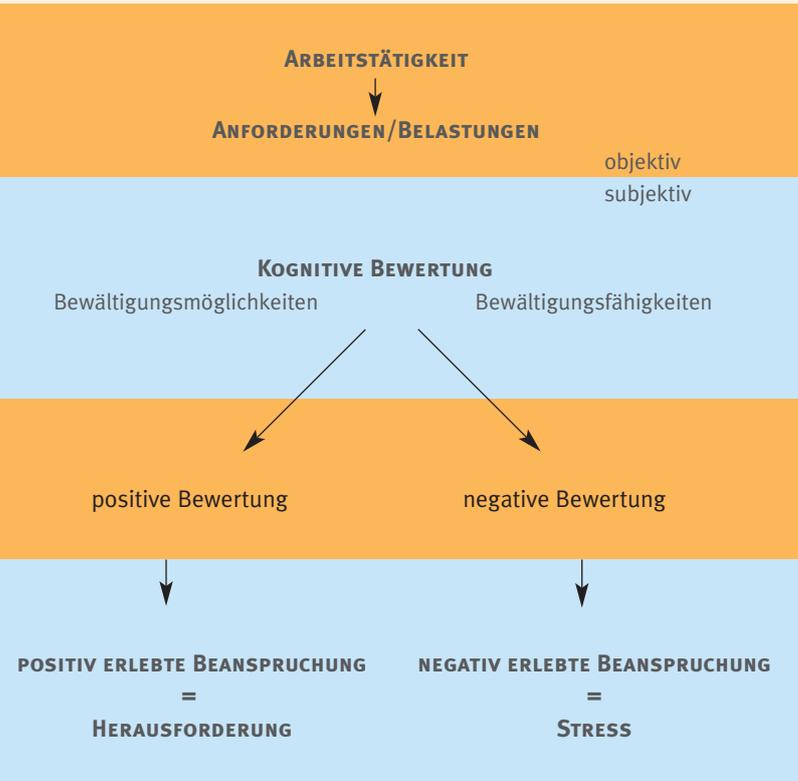
In Erholungsphasen ist der Parasympathikus aktiv. Das Gehirn ist entspannt, die Atmung geht langsamer, der Puls beruhigt sich, der Blutdruck ist erniedrigt, und die Muskeln entspannen sich. Innere Gelassenheit und Aufnahmefähigkeit sind im Zustand der Entspannung möglich.

Stressoren und die Entstehung von Stress

Eine berufliche Belastung, die potenziell Stress verursachen kann, wird Stressor genannt. Stressoren sind z. B. häufige Arbeitsunterbrechungen, Lärm, Zeitdruck oder soziale Konflikte. Doch auch gesellschaftliche Bedingungen wie Arbeitsplatzabbau oder individuelle Haltungen wie Perfektionismus sind Quellen psychischer Belastung. Stressoren lösen Stress jedoch nur mit hoher Wahrscheinlichkeit aus und auch nicht bei jedem Menschen in gleicher Weise.

- **Ob aufgrund von Anforderungen oder Belastungen Stress im Sinne von Anspannung, Ärger, Nervosität und negativen Gedanken entsteht, hängt von der individuellen Wahrnehmung und Bewertung ab. Wenn eine Anforderung im Verhältnis zu den Bewältigungsmöglichkeiten bzw. -fähigkeiten als Überforderung bewertet wird, entstehen Stressgefühle.**
- **Stressgefühle treten nur in geringem Maße auf, wenn aufgrund von sozialem Rückhalt, von Arbeitserfahrung oder Selbstvertrauen mit der Überzeugung an die Arbeitsaufgabe herangegangen wird, diese gut bewältigen zu können. Die schwierige Aufgabe kann dann als Herausforderung gesehen werden, durch die eine befriedigende Erfahrung möglich ist. Durch bewusstes Neubewerten einer bedrohlich scheinenden Situation ist es daher teilweise möglich, die Entstehung von psychischem Stress zu steuern und zu vermindern.**

MODELL ZUR ENTSTEHUNG VON STRESS AM ARBEITSPLATZ



Störung des Gleichgewichtes zwischen Belastung und Erholung

Stress spornt zu Leistungen an und trägt dazu bei, Erfolg, Vitalität und Zufriedenheit zu erleben. Daueranspannung oder auch eine sehr starke Anspannung bewirken allerdings das Gegenteil. Der menschliche Organismus ist über eine begrenzte Zeitdauer und im Wechsel mit Ruhephasen für Anspannung und Aktivierung eingerichtet. Das körperliche Energieprogramm der Menschen sieht einen permanenten Wechsel von Energiefreisetzung und Auffüllung der Reserven, zwischen Anspannung und Entspannung vor. Im alltäglichen Leben sollte daher idealerweise ein Gleichgewicht zwischen Anspannung und Ruhe bestehen. Diesem Rhythmus stehen die Gewohnheiten und Zwänge vieler Menschen entgegen. Die durch die Alarmierung produzierten Energien des Körpers können nicht in Bewegung umgesetzt werden. Für Pausen oder Muße fehlt die Zeit. Unter Dauerstress verlernt der Organismus die Fähigkeit, in den Entspannungszustand zu gelangen. Selbst in der Freizeit oder im Urlaub wird es immer schwerer, abzuschalten und Erholung zu finden.

Wie äussert sich Stress?

Die Anzeichen von Stress sind eine Warnung, mit den Belastungen des Alltags anders umzugehen. Es ist wichtig, diese Warnzeichen aufmerksam wahrzunehmen.

Körperempfindungen

- Innere Anspannung und Kopfschmerzen
- Magenbeschwerden, Druck im Magenbereich
- Kalte Hände oder Füße
- Druck auf der Brust, Herzklopfen
- Schwitzen

Gefühle

- Reizbarkeit
- Ärger, Wut
- Beunruhigung, Sorge
- Angst
- Nervosität und Innere Unruhe

Gedanken

- „Werde ich es schaffen?“
- „Ich darf keine Fehler machen“
- „Ich kann das nicht“
- „Keiner hilft mir“
- „Immer muss ich alles alleine machen“
- „Die anderen sind alle Idioten“
- Denkblockade

Verhalten

- Vergesslichkeit, Unkonzentriertheit, Fehler
- Unkoordiniertes, planloses Handeln
- Andere unterbrechen, nicht zuhören können
- Gereiztes, aufbrausendes oder aggressives Verhalten
- Appetitlosigkeit, unkontrolliertes Essen oder Naschen
- Rauchen, Alkoholkonsum

Folgen von Stress

Nach stressigen Situationen oder Arbeitsanforderungen können Ärger, Einschlafprobleme oder ein Gefühl innerer Leere auftreten. Diese kurzfristigen Folgen von Stress legen sich nach einiger Zeit, wenn die Stresssituation beendet ist und Spannungsabbau durch körperliche Bewegung und

Entspannung stattfindet. Dauerhochspannung über einen längeren Zeitraum rächt sich. Wenn sich der Organismus zeitweise oder auch längerfristig nicht mehr entspannen kann, treten ernsthafte gesundheitliche Beschwerden auf. Stress wirkt sich nicht nur auf den Beschäftigten, sondern auch auf die Arbeitsergebnisse nachteilig aus. Folgen von Stress sind z. B. Leistungsschwankungen oder kurzfristige Entscheidungen.

Damit die Beanspruchung am Arbeitsplatz keine negativen Folgen hat, sollten Arbeitgeber, aber auch Beschäftigte selbst, möglichst viele Stressoren ausschalten bzw. vermindern: in der Arbeitsaufgabe, im sozialen Bereich, in der Arbeitsorganisation oder in der Arbeitsumgebung. Gesundheitsfördernde Maßnahmen am Arbeitsplatz lohnen sich. Nach Erkenntnissen der internationalen Stressforschung kann das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen durch stressverhütende Maßnahmen der Arbeitsgestaltung um etwa ein Drittel vermindert werden. Kaum eine Arbeitstätigkeit lässt sich jedoch so organisieren, dass gar kein Stress mehr entsteht. Deshalb muss gezielt durch ausreichende Bewegung und Entspannung für Ausgleich gesorgt werden.

Puffer gegen Stress

Stressforscher haben festgestellt, dass es unterstützende Faktoren gibt, die es ermöglichen, trotz starker Beanspruchung durch die Arbeit gesund zu bleiben.

Für die Gesundheit besonders relevante äußere Ressourcen am Arbeitsplatz sind:

- Handlungsspielraum
- soziale Unterstützung durch Kollegen/innen
- soziale Unterstützung durch Vorgesetzte.

Diese Ressourcen schützen wie Puffer gegen Stress. Die Möglichkeit, darauf zurückzugreifen, beeinflusst die Bewertung und die Bewältigung einer Aufgabe positiv und vermindert Stressgefühle.

Für die Bewältigung von Stress sind auch innere Ressourcen hilfreich. Am Arbeitsplatz zählen dazu langjährige Berufserfahrung und eine gute Ausbildung, aber auch innere Haltungen. Folgende Einstellungen und Haltungen sind günstig:

- Zuversicht
- Selbstvertrauen
- Humor
- Herausforderungen annehmen
- die Überzeugung, die eigene Umwelt gestalten zu können
- Vertrauen zu anderen

Für die betriebliche Gesundheitsförderung bietet sich ein guter Ansatzpunkt, über die Stärkung der äußeren Ressourcen positiv auf die psychische Gesundheit Einfluss zu nehmen. ■

KURZFRISTIGE FOLGEN VON STRESS

- Gefühl der inneren Leere
- Einschlafprobleme
- Kreisende Gedanken
- Gereizte Stimmung
- Nervosität, Angst
- Ärger

MITTEL- UND LANGFRISTIGE FOLGEN

- Beeinträchtigung des Wohlbefindens
- Erschöpfung, Depression und Burnout
- Kritisches Gesundheitsverhalten
- Resignation
- Herz-Kreislaufkrankungen
- Erhöhte Muskelspannung mit Schmerzen im Nacken- und Rückenbereich
- Organschädigungen (Herzinfarkt, Magengeschwür, Schlaganfall)

BERUFLICHE FOLGEN VON STRESS

- Leistungsschwankungen
- Schlechtere Arbeitsqualität
- Kurzfristige Entscheidungen
- Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen
- Rückzugsverhalten
- Zunahme von Fehlzeiten

*Spezifische Probleme des öffentlichen Dienstes und
Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten*

KAPITEL 2



Spezifische Probleme des öffentlichen Dienstes und Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten

2. Fachleute stellen seit Jahren fest, dass die öffentlichen Verwaltungen im Vergleich der Krankenstände unterschiedlicher Branchen stets einen Spitzenplatz belegen. Die öffentliche Verwaltung als Branche hatte 2002 bundesweit laut AOK die vergleichsweise höchste Krankenquote von 5,9% (Badura, B. et al. 2003).

Die Zahl der auf psychische Erkrankungen zurückgehenden Krankmeldungen steigt an. Die meisten Erkrankungstage aufgrund psychischer Erkrankungen verzeichnen für 2002 die Statistiken im Gesundheitswesen und in der öffentlichen Verwaltung. Frauen sind wesentlich häufiger betroffen als Männer. Während die psychischen Erkrankungen bei Männern in der Rangfolge nach Arbeitsunfähigkeitstagen erst an sechster Stelle stehen, nehmen sie bei Frauen bereits den dritten Platz ein. Auch die Zahl der Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen haben nach den Erkenntnissen des wissenschaftlichen Instituts der AOK in letzter Zeit stark zugenommen. Inzwischen sind psychische Erkrankungen bei den Frauen der häufigste und bei den Männern der zweithäufigste Grund für den Eintritt von Berufs- bzw. Erwerbsunfähigkeit (Badura B. et al 2003). Betriebliche Gesundheitsförderung, die psychische Gesundheit und soziales Wohlbefinden der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt, gewinnt an Bedeutung.

Eigene Studien in Bayern (v. Krause, J. 2002) belegen, dass bei den befragten kommunalen Beschäftigten zahlreiche psychische Belastungen bestehen. Beobachtete negative Einflussfaktoren sind u. a. das Führungsverhalten von Vorgesetzten, der Mangel an Anerkennung, sowohl von Vorgesetzten als auch in der Öffentlichkeit, und die begrenzten Möglichkeiten zu beruflicher Weiterentwicklung.

Das Spektrum der Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst ist außerordentlich breit, und das gilt besonders für die Arbeitsplätze bei Kommunen. Bei Gemeinden sind z. B. Amtsleiter, Bauingenieure, Sachbearbeiter, Reinigungskräfte und Sekretärinnen tätig. Es liegen sehr unterschiedliche Arbeitsanforderungen vor: Psychische Beanspruchung in Schulen, Kindergärten und Ämtern im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen, Schicht und Wechseldienste, z. B. bei Feuerwehr und im Verkehrsbereich, körperlich belastende Arbeiten vor allem im einfachen und mittleren Dienst. Trotz dieser Unterschiede sind im Arbeitsalltag spezifische Belastungen festzustellen, die für die Arbeits-situation der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes kennzeichnend sind.

Beschäftigte des öffentlichen Dienstes arbeiten oft im Spannungsfeld der Erwartungen von Bürgern und den dienstlichen Vorgaben und Vorschriften. Bürger empfinden vieles als Schikane, unterstellen offen oder versteckt, dass eine Handlungsweise der persönlichen Böswilligkeit des kommunalen Angestellten entspringt. Doch die Beschäftigten handeln entsprechend ihren Vorgaben und haben keinen Entscheidungsspielraum. Außerdem kann bestimmtes Verwaltungshandeln (Bußgeld bei Falschparken) nur schwer als Dienstleistung verkauft werden. Aus diesem Grundkonflikt heraus werden Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, die durch ihre Arbeit in Kontakt mit Bürgern kommen, häufig mit negativen Emotionen ihrer „Kunden“ konfrontiert.

Beschäftigte des öffentlichen Dienstes müssen oft umstrittene Entscheidungen umsetzen, die politisch diskutiert und beschlossen wurden. Dabei erhalten sie nicht immer die erforderliche Rückendeckung von der zuständigen Verwaltungsspitze oder den politischen Mandatsträgern.

Mit hämischen Zeitungsberichten oder persönlichen Angriffen sehen sich etwa Mitarbeiter/innen des Stadtbauamtes konfrontiert, die Straßenbaumaßnahmen realisieren, bei denen sich Verkehrsbehinderungen nicht vermeiden lassen. Hier wäre es z. B. hilfreich, wenn rechtzeitig in der Bevölkerung für Verständnis geworben und der Bürgermeister sich

an dieser Maßnahme beteiligen würde. Eine verbesserte Kommunikation zum Bürger verbessert das Ansehen der Verwaltung oder der Dienstleistungsbetriebe und entlastet die Beschäftigten.

Dann sind jene Situationen zu nennen, in denen konträre Beschlüsse verschiedener politischer und verwaltungstechnischer Ebenen vorliegen. Bei der Umsetzung und Vermittlung an die Bürger werden die Beschäftigten wiederum häufig allein gelassen.

Generell erfahren Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit eher geringe Akzeptanz und Wertschätzung. Gut funktionierende öffentliche Verwaltungen und öffentliche Dienstleistungen werden selbstverständlich erwartet und selten positiv hervorgehoben. Kommt es aber zu Störungen, so werden sie in den Medien gerne sehr kritisch bewertet und nicht selten als Beispiele für eine generell mangelnde Effizienz angesehen.

Für die persönliche Arbeitsmotivation und Gesundheit kann die Aussicht auf berufliche Veränderung oder einen Aufstieg eine wichtige Rolle spielen. Hier bestehen im öffentlichen Dienst oftmals schlechte Voraussetzungen. Berufliche Veränderung durch interne Versetzung ist aufgrund geringer interner Fluktuation nicht leicht zu realisieren. Für diejenigen, die eine spezielle Verwaltungsausbildung absolviert haben, wäre der Arbeitsplatzwechsel weg vom öffentlichen Dienst mit Nachteilen verbunden. Ein Großteil der Beschäftigten im öffentlichen Sektor haben zudem geringe oder keine Aufstiegschancen. Diese Situation ist für die Berufsgruppen in den niedrigen Laufbahngruppen besonders unbefriedigend.

„Generell erfahren Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit eher geringe Akzeptanz und Wertschätzung“

Für manche Aufgaben werden qualifizierte Arbeitskräfte eingestellt, die auch qualifizierte Arbeit leisten, aber wegen fehlender Verwaltungsausbildung unterdurchschnittlich bezahlt werden.

In einigen Bereichen des öffentlichen Dienstes können die Mitarbeiter/innen nur selten Fortbildungsangebote wahrnehmen, denn das Budget für Qualifizierungsmaßnahmen ist klein bzw. es fehlen entsprechende Angebote. Auch Beschäftigte, die in Vorgesetztenpositionen aufsteigen, werden daher für dieses neue Aufgabenfeld der Mitarbeiter/innenführung nicht in allen Fällen vorbereitet und fortgebildet.

Obwohl Fortschritte zu verzeichnen sind, werden doch in etlichen Dienststellen Mitsprache, Engagement und Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter/innen nicht beson-

ders gefördert und eingefordert. Auch Qualitätsmaßnahmen oder Maßnahmen zur Gesundheitsförderung nehmen nur langsam Einzug in kommunale Arbeitsfelder (vgl. Gröben & Szibor 2000). Es besteht erheblicher Beratungs- und Unterstützungsbedarf in Fragen der betrieblichen Gesundheitsförderung. ■



*Wie kann die Dienststelle zur Förderung der
Gesundheit der Beschäftigten beitragen?*

KAPITEL 3



Wie kann die Dienststelle zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten beitragen?

3.1 GESETZLICHE GRUNDLAGEN

Mit dem Arbeitsschutzgesetz hat der Gesetzgeber den Arbeitgeber verpflichtet, sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen. Der Arbeitgeber ist gefordert, für alle Arbeitsplätze eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, die Arbeitsschutzmaßnahmen festzulegen, die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen und die erforderlichen Schritte durchzuführen. Zu den Gefährdungen und Belastungsfaktoren zählen physische Arbeitsbedingungen wie Lärm, unsichere oder schlecht angepasste Arbeitsmittel oder der Umgang mit Gefahrstoffen, aber auch psychische Belastungen.

Arbeitsschutzgesetz

§5 (1): „ Der Arbeitgeber hat durch Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“

§6 (1) „Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeit und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind....“

„Psychische Belastung“ definiert der Gesetzgeber neutral als „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken.“ Diese psychischen Belastungen können sich je nach Persönlichkeit, Situation, Intensität oder Dauer positiv oder negativ auf die Gesundheit auswirken. Psychische Anforderungen bzw. Belastungen am Arbeitsplatz mit gesundheitlich günstiger Wirkung sind Faktoren wie Abwechslung in den Arbeitsaufgaben oder die Anforderung, Neues zu lernen. Zu den psychischen Belastungen mit eher gesundheitsschädlicher Wirkung zählen am Arbeitsplatz Monotonie, ein zu geringer Handlungsspielraum, zahlreiche Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck, schlechtes Betriebsklima oder geringe Anerkennung.

Ein hohes Maß an physischer Beeinträchtigung am Arbeitsplatz wirkt sich gleichzeitig auch immer psychisch aus. Das betrifft nicht nur das Individuum, sondern auch das Betriebsklima. So entstehen an Arbeitsplätzen mit hoher Lärmfrequenz häufiger zwischenmenschliche Spannungen, unter anderem aufgrund der psychischen Anspannung durch den Lärmpegel.

Die psychischen Belastungen sollten durch einen geschulten Beobachter oder mithilfe eines erprobten und arbeitspsychologisch fundierten Fragenkatalogs ermittelt werden, der die subjektive Wahrnehmung von Belastungen erhebt (www.Baua.de). Gesundheitlich bedeutsam sind nicht nur die objektiv messbaren Belastungen am Arbeitsplatz, sondern ihre subjektive Wahrnehmung und Bewertung, der daher ein hoher Stellenwert zukommt.

3.2 STRATEGIE FÜR BETRIEBLICHES GESUNDHEITS-MANAGEMENT

Definition betrieblicher Gesundheitsziele

Um Gesundheitsförderung zu verankern, ist es hilfreich, betriebliche Gesundheitsziele zu formulieren. Es sollten strategische Ziele, wie die Verbesserung des Betriebsklimas, und messbare Ziele, wie die Verminderung der Anzahl von Arbeitsunfällen und Krankheitstagen festgelegt werden.

Im Sinne einer umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung sollten die Ziele hoch gesetzt werden. Die Frage lautet, welche konkreten Schritte umgesetzt werden können, um Wohlbefinden und Gesundheit nicht nur zu schützen, sondern zu fördern.

Bedeutsame Faktoren, die der Betrieb beeinflussen kann, sind das Betriebsklima, die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte sowie die Stärkung der Handlungsautonomie und der Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen der Beschäftigten.

Betroffene zu Beteiligten machen

Es ist sinnvoll, die Beschäftigten nicht nur bei der Erhebung von psychischen Belastungen einzubeziehen, sondern auch bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Die Beschäftigten sollten Gelegenheit erhalten, eigene Ideen einzubringen und motiviert werden, sich aktiv an der Umsetzung zu beteiligen. Die Mitarbeit von Beschäftigten führt erfahrungsgemäß zu besseren Ergebnissen als die beste Planung von professionellen Arbeitsschützern oder Arbeitsmedizinern.

Erfolgskontrolle einplanen

Das Erreichen von Zielen wie der „Senkung des Krankenstandes auf 3%“ kann gut kontrolliert werden. Schwieriger wird es, wenn psychosoziale Ziele – wie die „Steigerung von Arbeitszufriedenheit“ oder „ein verbessertes Betriebsklima“ - gesetzt werden, da hier der Erfolg schwer messbar ist. Die Ergebnisse von Mitarbeiter/innenbefragungen, die vor und nach den Maßnahmen durchgeführt werden, können Aufschluss geben, ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten oder noch Handlungsbedarf besteht.

ABLAUF EINES PROJEKTES DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG

1. Information der Mitarbeiter/innen über die Ziele und Vorgehensweise des Projektes.

2. Mitarbeiter/innen-Befragung:

- Ist-Zustand, d. h. Stärken und Schwächen der Dienststelle analysieren,
- Expertenwissen der Mitarbeiter/innen nutzen,
- mit der Umfrage die Grundlagen für die Planung von Projekten im Bereich Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung schaffen,
- Ansatzpunkte zu Optimierung von Arbeitsabläufen und zur Steigerung der Dienstleistungsqualität ermitteln.

3. Analyse der Ergebnisse und Entwicklung von Maßnahmen:

- Ziele formulieren, Strukturen schaffen: Gesundheitszirkel und Steuergremium
- Vorschläge für Verbesserungen entwickeln und Prioritäten setzen,
- Maßnahmen konkret planen (Wer? Was? Bis wann?)

4. Maßnahmen schrittweise umsetzen.

5. Erfolgskontrolle: Durchgeführte Maßnahmen durch eine erneute Befragung nach ein bis zwei Jahren überprüfen.

„Ein hohes Maß an physischer Belastung am Arbeitsplatz wirkt sich gleichzeitig auch immer psychisch aus“

3.3. INTERVENTIONEN DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Verhältnisprävention und Verhaltensprävention

Bei den Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung wird zwischen Verhältnisprävention und Verhaltensprävention unterschieden. Klassische Maßnahmen der **Verhältnisprävention** zielen darauf ab, die Arbeitsbedingungen, d. h. die „Verhältnisse“ so zu gestalten, dass Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz ausgeschlossen oder wenigstens vermindert werden, z. B. durch Lärmschutz. Zur notwendigen Verhältnisprävention zählt auch, aktuelle Arbeitsschutzmittel zur Verfügung zu stellen; Arbeitsplätze und Arbeitsmittel sollen den ergonomischen Anforderungen entsprechen und zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz beitragen. Im Hinblick auf die psychische Gesundheit gehören zur Verhältnisprävention verschiedene Maßnahmen der Arbeitsorganisation (Transparenz der Arbeitsabläufe, Vermeidung störender Arbeitsunterbrechungen, Vermeidung einseitiger Beanspruchung). Organisatorische Ziele sind ein gutes Betriebsklima und ein funktionierender interner Informationsfluss.

Maßnahmen der **Verhaltensprävention** befassen sich mit dem Verhalten der Beschäftigten und versuchen es im Sinne der Gesundheit zu beeinflussen. So werden Mitarbeiter/innen im Umgang mit gefährlichen Stoffen geschult, sie werden zur Verwendung persönlicher Schutzausrüstung motiviert oder angeregt, durch Wechsel der Arbeitshaltung Fehlbelastungen zu vermeiden. Es wird betriebliche Unterstützung gegeben, um Konflikte produktiv zu lösen. Beschäftigte werden motiviert, Stressbewältigung zu lernen oder Kurse in Zeitmanagement wahrzunehmen.

Maßnahmen festlegen und umsetzen

Auf Basis von Mitarbeiter/innenbefragungen und/oder der Arbeit in betrieblichen Gremien wie Gesundheitszirkeln, in denen Vertreter aller Ebenen und Abteilungen mitberaten, kristallisiert sich heraus, welche Verbesserungen sinnvoll und erwünscht sind. Diese Vorschläge sollten schrittweise finanziert und umgesetzt werden. Wichtig ist, verbindlich zu vereinbaren, wie, wann, unter welchen Bedingungen und von wem die Vorschläge aus den Zirkeln umgesetzt werden. Zu empfehlen ist auch die Einrichtung eines Steuerungsgremiums, das auf die betriebliche Umsetzung achtet.

Kontinuierliche Gesundheitsförderung einrichten

Langfristiger und nachhaltiger Erfolg kann durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung nur erreicht werden, wenn von betrieblicher Seite dieses Ziel ernsthaft verfolgt und kontinuierlich an Gesundheitszielen gearbeitet wird. Betriebliche Gesundheitsförderung sollte als Prozess verstanden werden, der organisatorisch unterstützt werden muss. Dazu zählt die Einrichtung von Gesundheitszirkeln, in denen Mitarbeiter/innen und Fachleute wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der betriebsärztliche Dienst gemeinsam Lösungen entwickeln. Nötig ist auch eine strukturelle Einbettung dieser Arbeit in den Betrieb, sodass die Umsetzung von Maßnahmen gesichert ist und nachhaltig funktioniert.

Beide Formen der Präventionsarbeit können einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es um die Förderung der psychischen Gesundheit geht. Neben den klassischen Schritten sollten dabei die Erkenntnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung und Einsichten aus Projekten im öffentlichen Dienst Beachtung finden. Einige Anregungen dazu im folgenden.

Aufwertung des Arbeitsplatzes in der Öffentlichkeit

Bei der Ausarbeitung der Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagement sollte die Außenwirkung der Dienststelle im Blick sein. Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit, die Ausarbeitung einer „Corporate Identity“, oder auch Qualitätsmaßnahmen tragen dazu bei, das Image des Arbeitsplatzes öffentlicher Dienst nicht nur für die Beschäftigten aufzuwerten und das „Wir Gefühl“ in der Dienststelle oder in dem Amt zu verbessern, sondern auch das Ansehen in der Öffentlichkeit zu steigern. Die Außendarstellung sollte transparent machen, was in der Verwaltung geleistet wird.

Arbeit so organisieren, dass Ressourcen vorhanden sind

Der Handlungsspielraum bei der Arbeit trägt maßgeblich zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz bei. Auch Gespräche, Austausch und Hilfestellung von Kolleg/innen oder Vorgesetzten bedeuten für eine arbeitende Person Unterstützung und Erleichterung in schwierigen Arbeitssituationen oder privaten Krisenzeiten. Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse sollten so gestaltet werden, dass diese soziale Unterstützung unter Kollegen gegeben werden kann. Isoliertes Arbeiten ganz ohne Möglichkeit zu direktem Austausch ist auf lange Sicht gesundheitsgefährdend.

Gesundheit als Thema interner Fortbildungen

Es ist wichtig, von betrieblicher Seite zu signalisieren, dass die Gesundheit der Beschäftigten einen hohen Stellenwert besitzt. Diese Wertschätzung kann in regelmäßigen Gesundheitstagen mit speziellen Angeboten, Vorträgen oder hausinternen Seminaren zu Gesundheitsthemen zum

„Es ist wichtig, von die Gesundheit der

Ausdruck kommen. Die dort vermittelten Informationen sollen Anregungen geben und Beschäftigte für Gesundheitssport oder gesunde Ernährung motivieren. Angebote zu Konfliktmanagement, Umgang mit Stress, Gesprächsführung oder guter Arbeitsorganisation können auch in der Dienststelle organisiert werden.

Betrieblicher Umgang mit Suchtproblemen

In der Bundesrepublik sind 2,5 Millionen Deutsche behandlungsbedürftig alkoholkrank. Die Häufigkeit von Alkoholismus und Suchterkrankungen erfordert ein systematisches Vorgehen von Seiten der Dienststelle. Vorgesetzte und Kollegen sind in der Regel unsicher, wie sie sich verhalten sollen, wenn sie bei jemandem im Arbeitsumfeld Alkoholabhängigkeit vermuten. Aus dieser Unsicherheit heraus und aus falscher Solidarität wird Suchtkranken Arbeit abgenommen. Damit ist erkrankten Kollegen/innen nicht gedient. Es sollte frühzeitig eingeschritten werden, und das Gespräch mit der Suchtkranken Person gesucht werden. Erst wenn Alkoholprobleme nicht länger vertuscht werden, haben die Betroffenen die Chance für Einsicht und Therapie.

Ähnlich verhält es sich mit dem Konsum von illegalen Drogen oder dem Missbrauch von Medikamenten am Arbeitsplatz. In Betriebsvereinbarungen ist eine klare Handlungsstrategie für den Umgang mit Suchtproblemen festzulegen. Nötig ist auch betriebliche Aufklärung und Information über Alkoholismus und andere Suchterkrankungen, damit Problemfälle frühzeitig erkannt werden können.

betrieblicher Seite zu signalisieren, dass Beschäftigten einen hohen Stellenwert besitzt“

Bestandteil betrieblicher Gesundheitsförderung sollte ebenfalls sein, das Nichtrauchen in der Dienststelle zu fördern und vor allem Nichtraucher zu schützen. Mit der im Jahr 2002 novellierten Arbeitsstättenverordnung erhält das Thema neues Gewicht: Sie macht den Nichtraucherschutz zur Pflichtaufgabe aller Arbeitgeber. In einer Dienstvereinbarung sollten klare Regelungen zum Nichtraucherschutz festgelegt und ergänzende Hilfen zur Nikotinentwöhnung angeboten werden.

Bewegungsangebote und Freiräume für Fitness schaffen

In gesundheits- und mitarbeiter/innen orientierten Betrieben gibt es gute Erfahrungen mit Yogakursen oder anderen Entspannungs- oder Fitnessangeboten. Bewegungsangebote können in den Arbeitsalltag gut integriert werden. So werden in einem Projekt in der Kreisverwaltung Westfalen-Lippe aktive Bewegungspausen angeboten. Die Beschäftigten treffen sich für zehn Minuten während der Mittagspause, um gemeinsam unter der Anleitung einer Kollegin Ausgleichsübungen zu machen. Diese Pausen werden von den Beteiligten als sehr wohltuend sowohl für die Gesundheit als auch für den kollegialen Umgang erlebt.

Auch die positiven gesundheitlichen Folgen des Fahrradfahrens können für die betriebliche Gesundheitsförderung genutzt werden, indem Mitarbeiter/innen motiviert werden, beim Weg zur Arbeit das Auto durch das Zweirad zu ersetzen. Eine Aktion des ADFC, ver.di u.a. in Bayern gibt Unterstützung. (Hinweise unter: www.mit-dem-rad-zur-Arbeit.de). Betriebliche Anreize werden z. B. geschaffen, wenn für

Fahrräder überdachte und beleuchtete Unterstellmöglichkeiten existieren oder Dienstfahrräder vorhanden sind. Duschräume sind die Voraussetzung, damit Beschäftigte, die mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen oder die in Pausen joggen, skaten etc. sich wieder frisch machen und voll Tatkraft an die Arbeit gehen können. In vielen Dienststellen bestehen Sportgruppen, z. B. Tischtennis, Aerobic, Kegeln und Fußball. Das Interesse an Bewegungsangeboten ist also grundsätzlich vorhanden und sollte gefördert werden.

Für ein gutes Betriebsklima sorgen

Das Verhältnis zu Kollegen ist eine wertvolle Ressource, kann sich aber ins Gegenteil verkehren, wenn Konflikte bestehen oder wenn Intrigen und Mobbing Einzelne ausgrenzen und krank machen. Um Missverständnisse und entstehende Spannungen auszuräumen, sind Austauschrunden, regelmäßige Teamgespräche über die Arbeit, eigene Ziele und Werte, über gegenseitige Erwartungen etc. wichtig. Wenn sich erst Groll und unausgesprochene Unzufriedenheit unter Kolleg/innen breit gemacht haben, ist es schwer, wieder eine gute Zusammenarbeit zu erreichen. Unter schroffem Umgangston, heftiger Kritik bei Fehlern oder fehlendem Vertrauen leiden nicht nur die Mitarbeiter/innen, sondern auch das Betriebsklima. Gegenseitiger Respekt ist Voraussetzung für gutes Arbeiten.

Für eine gute Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen empfiehlt es sich, Gemeinschaftserlebnisse für alle Mitarbeiter/innen und Gespräche untereinander zu ermöglichen. Betriebsfeste, Betriebsausflüge oder Weihnachtsfeiern sind

kein Luxus. Sie stärken den betrieblichen Zusammenhalt und sollten nicht den Sparzwängen zum Opfer fallen. Auch die im Zuge betrieblicher Gesundheitsförderung bestehenden Arbeitsgruppen können helfen, Vorbehalte gegenüber anderen Abteilungen abzubauen.

3.4 BEISPIEL: BETRIEBLICHE PRÄVENTION VON MOBING

Konflikte am Arbeitsplatz zwischen Kollegen oder mit Vorgesetzten erzeugen psychische Belastungen, die zu Gesundheitsschäden führen können. Handelt es sich um einseitige fortgesetzte Angriffe, spricht man von Mobbing. Dass der Psychoterror am Arbeitsplatz krankmacht und längerfristige Erkrankungen zur Folge hat, steht außer Zweifel.

Die Auswirkungen von Mobbing auf das soziale Wohlbefinden und auf die psychische und körperliche Gesundheit können gravierend sein. Schlafstörungen, Herz- und Kreislauferkrankungen, Magen- und Darm-Beschwerden, Depressionen und Angstzustände bis hin zu Selbstmord sind typische Mobbing-Folgen. Mobbing verursacht schwere Erkrankungen und endet in etwa 50% der Fälle mit der Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses, oft sogar mit Erwerbsunfähigkeit.

Mobbing verursacht immense volkswirtschaftliche Kosten. Aktuell sind nach dem Mobbingreport der Bundesregierung 2,7% der Erwerbstätigen in Deutschland betroffen, d. h. mehr als 800 000 Beschäftigte.

WAS IST MOBING?

Mit dem Begriff sind böswillige Handlungen von Kolleg/innen und/ oder Vorgesetzten gegen eine Person gemeint, die das Ziel haben, diese Person zu kränken, zu demütigen, herabzusetzen oder auszugrenzen. Das Mobben verbirgt sich hinter Intrigen und Scherzen, oftmals anonym. Möglichkeiten einer Auseinandersetzung und Chancen einer Gegenwehr werden absichtlich nicht gegeben.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten keinem Mobbing ausgesetzt sind. Das ergibt sich aus den Fürsorgepflichten des Arbeitgebers nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch, dem Arbeitsschutzgesetz und dem Bayerischen Personalvertretungsgesetz. In einem wegweisenden Urteil vom 10.4.2001 hat das Landesarbeitsgericht Thüringen festgestellt: Mobbing verletzt die durch das Grundgesetz geschützten Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers, insbesondere die Würde und das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (Art.1 und 2 GG).

TYPISCHE ANZEICHEN FÜR MOBING KÖNNEN SEIN

- Es wird nicht mehr mit dem Betroffenen gesprochen, sondern über ihn wird hinter seinem Rücken geredet.
- Es werden Gerüchte verbreitet.
- Der Vorgesetzte schränkt Informationen ein oder enthält diese bewusst vor.
- Die Arbeitsaufgaben des Betroffenen werden anderen Kolleg/innen zugeordnet.

Verstößt ein Arbeitgeber gegen seine Fürsorgepflicht oder kommt er ihr unzureichend nach, so ergeben sich für Beschäftigte, die von Mobbing betroffen sind, nach aktueller Rechtsprechung diverse Möglichkeiten, Entschädigungen vor Gericht zu erwirken, indem Unterlassungs-, Schadensersatz- und unter Umständen sogar Schmerzensgeldansprüche geltend gemacht werden.

So weit muss es nicht kommen. Daher sollte der betrieblichen Mobbingprävention ein hoher Stellenwert eingeräumt und eine entsprechende Strategie erarbeitet werden. Die Dienststelle muss eindeutig Stellung beziehen und diese auch deutlich machen. Dafür sind Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen ein geeignetes Mittel. Neben der Definition von Mobbing sollten darin die zu erwartenden Sanktionen im Fall des Verstoßes gegen die Vereinbarung unmissverständlich fixiert werden. Darüber hinaus sollten Maßnahmen zur konkreten Bewältigung von Konflikten und zur Verbesserung des betrieblichen Klimas verankert werden. Durch die Dienstvereinbarung sollte ein betriebliches Beschwerderecht eingerichtet werden, die Interventionspflicht des Arbeitgebers hervorgehoben und der Verfahrensablauf bei betrieblichen Beschwerden festgelegt werden. So sind in der Dienstvereinbarung der Landeshauptstadt München die Verfahrensschritte und die Verantwortung und Rolle der Vorgesetzten in Mobbing-Fällen genau festgeschrieben. Die Wirkung von Anti-Mobbing-Dienstvereinbarungen sollte nicht unterschätzt werden. Die Hemmschwelle für potenzielle Mobber steigt, wenn sie wissen, dass sie gegen fixierte Leitlinien des Arbeitgebers verstoßen und mit entsprechenden Sanktionen zu rechnen haben.

Ein positives Beispiel, wie man Mobbing effizient bekämpfen kann, ist der VW-Konzern in Wolfsburg. Dort besteht bereits seit 1996 eine Anti-Mobbing-Betriebsvereinbarung. Diese umfasst die Bereiche sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Mobbing und Diskriminierung, und ist mit Konsequenzen versehen, die bis zur fristlosen Kündigung reichen.

BETRIEBSVEREINBARUNG VON VW TEXT DER PRÄAMBEL

Eine Unternehmenskultur, die sich durch ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Sexuelle Belästigung, die sich meist gegen Frauen richtet, und Mobbing gegen einzelne sowie Diskriminierung nach Herkunft und Hautfarbe und der Religion, stellen am Arbeitsplatz eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens dar. Sie gelten als Verstoß gegen die Menschenwürde sowie als eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts. Solche Verhaltensweisen sind unvereinbar mit den Bestimmungen der Arbeitsordnung.

Sie schaffen im Unternehmen ein eingegengtes, stressbelastetes und entwürdigtes Arbeits- und Lernumfeld und begründen nicht zuletzt gesundheitliche Störungen.

Das Unternehmen verpflichtet sich, sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung zu unterbinden und ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrecht zu erhalten. Dies gilt auch für die Werbung und Darstellung in der Öffentlichkeit. (Quelle: www.mobbing-web.de)

„Es gibt in vielen Orten Mobbing-Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen, die sehr wertvolle Unterstützung geben können“

Ansprechpartner benennen

Zur Mobbingprävention gehört auch, eine betriebliche Ansprechperson, einen „Mobbingbeauftragten“ zu benennen und fortzubilden. In der Dienststelle sollte bekannt sein, von wem und wie Mobbingopfer neutral und zunächst vertraulich beraten und unterstützt werden.

Die Personalräte sind oft die ersten Ansprechpartner. Sie benötigen gezielte Schulung und müssen über soziale Kompetenzen verfügen, um kompetente Ansprechpartner zu sein. In München bewährt es sich, dass die Personalräte der Referate der Landeshauptstadt sich in einem „Netzwerk Mobbing-Prävention“, einem gemeinsamen Arbeitskreis, kollegial beraten und austauschen.

Es besteht auch die Möglichkeit, externe Beratungsstellen zu kontaktieren und einen Mediator für Konfliktgespräche herbeizuziehen.

Konflikte produktiv lösen in einer offenen Unternehmenskultur

In einer offenen Unternehmenskultur, die Mitsprache fördert und ermöglicht, können Konflikte frühzeitig zur Sprache kommen und produktiv gelöst werden. Grundlegende Bestandteile sind eine klare Kommunikation, ein respektvoller, vertrauensvoller und toleranter Umgang miteinander sowie Offenheit für abweichende Meinungen. Den Beschäftigten wird Selbstverantwortung und Mitsprache eingeräumt. Sie erleben es, Einfluss auf ihre Arbeitssituation nehmen zu können.

Sorgfältige Personalpolitik

Bei Neueinstellungen sollte darauf geachtet werden, dass die neue Person in das bestehende Team passt und akzeptiert wird. Für den sozialen Prozess eines Arbeitsteams ist ein Personalwechsel ein sehr kritischer Punkt. Hier beginnen häufig Mobbingprobleme. Nach der Einstellung sollte auf eine gute Integration des neuen Teammitglieds und eine gründliche Einarbeitung sehr viel Wert gelegt werden. Die Benennung eines sogenannten „Paten“ - einer Person, die sich besonders um den neuen Kollegen kümmert und in die betrieblichen Gewohnheiten einführt, hat sich hier bewährt. Neueinzustellende Führungskräfte sollten kommunikationsfähig sein und Mitarbeiter/innen als Partner sehen.

Krisenintervention bei akutem Mobbing

Tritt in einer Dienststelle Mobbing auf, so ist rasches Handeln gefordert. Denn es können erhebliche Kosten durch Fehlzeiten, Fluktuation und Minderleistung entstehen. Je früher der Arbeitgeber eingreift, umso besser sind die Chancen, den Mobbing-Prozess noch im Ansatz zu stoppen. Vorgesetzte und Kollegen/innen sollten dem Problem keinesfalls ausweichen oder es verdrängen, sondern offensiv damit umgehen und eine Konfliktlösung anstreben.

Wichtig: Durch Einschreiten in Mobbing-situationen signalisieren Sie, nicht auf der Seite des Täters oder der Täter zu stehen. Auf diese Weise kann es Kollegen und Vorgesetzten gelingen, Mobbingverhalten zu stoppen. Falls dies nicht möglich ist, sollte die betroffene Person beraten werden, sich schnellstmöglich Beistand zu suchen, betriebsintern durch den Personalrat, den Mobbingbeauftragten oder

BETRIEBLICHE PRÄVENTION VON MOBING UND SCHRITTE BEI AKUTEN FÄLLEN

Bausteine betrieblicher Prävention von Mobbing

- Dienst- oder Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing
- Aufklärungsoffensive zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz durchführen
- Fortbildungen für Personalverantwortliche und Vorgesetzte
- Ansprechpartner für psychische Krisenfälle im Betrieb benennen (Mobbing-Beauftragte)
- Betriebliche Mediator/innen ausbilden
- Vermittlung sozialer Kompetenz durch entsprechendes Training
- Verbesserung des Betriebsklimas durch mehr Partizipation und Kommunikation
- Sozialen Zusammenhalt fördern durch Sportangebote, Feste u. ä.
- Streitkultur im Unternehmen entwickeln und fördern
- Schulungen zum Thema Konfliktmanagement anbieten
- Gesundheitszirkel einrichten

Vorgehen bei Mobbing

- Analysieren der Situation, dabei die Motive und Perspektiven aller Beteiligten hören und einbeziehen
- konkrete Hilfestellungen für Mobbing-Betroffene
- offene Aussprachen mit neutralem Moderator führen
- klare Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien treffen, die den Konflikt beenden

durch externe Hilfe. Der Mobbing-Betroffene sollte selbst handeln, denn dadurch lässt sich Stärke zurückgewinnen. Wenn der Betroffene sich dazu nicht in der Lage sieht, können auch Außenstehende sich an den Personalrat wenden, um ihn über eine Mobbing-Situation zu informieren. Der Personalrat oder Mobbing-Beauftragte hat die Aufgabe, mit

Mobbing-Betroffenen die Situation zu klären, gemeinsam Handlungsmöglichkeiten durchzusprechen und Entscheidungshilfe zu geben. Außerbetriebliche Hilfsmöglichkeiten, psychologische oder rechtliche Hilfeangebote sollten benannt werden. Es gibt in vielen Orten Mobbing-Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen, die sehr wertvolle Unterstützung geben können. Internetseiten und Literatur bieten ebenfalls Hilfestellung (siehe Anhang dieser Broschüre).

Möglicherweise wird ein Klärungs- und Konfliktgespräch mit den Personen sinnvoll sein, von denen das Mobbing ausgeht, und dafür kann der Mobbing-Beauftragte seine Hilfe anbieten. Er kann selbst die Rolle

eines Vermittlers übernehmen oder auch einen außerbetrieblichen Vermittler vorschlagen. Bei eindeutiger Beweislage müssen Sanktionen gegen die mobbenden Personen erfolgen, die vom Mobbing-Beauftragten eingefordert werden. Hier sind insbesondere Vorgesetzte in der Verantwortung. ■

KAPITEL 4

*Was können Vorgesetzte für die Gesundheit von
Mitarbeiter/innen tun?*



Was können Vorgesetzte für die Gesundheit von Mitarbeiter/innen tun?

4.1 DIE SCHLÜSSELFUNKTION DER VORGESETZTEN

Vorgesetzte nehmen auf verschiedene Weise in ihrem täglichen Handeln direkt und indirekt Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen. Viele Studien zeigen, dass die Unterstützung der Vorgesetzten für die Bewältigung von Stress von größter Bedeutung ist (Stadler, P. und Spieß, E. 2002; Ruppert, F. und Gerstberger, C. 1998). Wenn Beschäftigte davon ausgehen können, dass Vorgesetzte auch bei Fehlern zu ihnen stehen, werden sie gelassener an schwierige Arbeitsaufgaben herangehen. Durch Vorgesetzte wird auch der Umgangston in einer Abteilung geprägt: Ist er konstruktiv, kollegial und von gleich zu gleich, oder wird eher auf Hierarchien Wert gelegt? Vorgesetzte haben Vorbildfunktion. Wenn sie Mitarbeiter/innen respektvoll begegnen und deren Leistungen anerkennen, prägen sie ein Betriebsklima, das durch gegenseitige Wertschätzung gekennzeichnet ist. Führungskräfte sind selbst oft großen Belastungen ausgesetzt. Für sie ist die Fähigkeit besonders wichtig, mit Stress gut umzugehen oder ihn möglichst zu vermeiden. Sie schonen damit ihre eigenen gesundheitlichen Ressourcen, aber auch die ihrer Mitarbeiter/innen.

4.2 STRUKTURIERUNG DER AUFGABENBEREICHE

Führungskräfte können die Arbeitsbedingungen beeinflussen, ergonomisch wie organisatorisch. Durch eine Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen, die persönliche Stärken, aber auch arbeitspsychologische Grundsätze wie die Gewährung von Entscheidungs- und Handlungsspielraum berücksichtigt, kann die Gesundheit von Beschäftigten gefördert werden.

Welche Maßnahmen helfen?

- Die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsorganisation sollten so strukturiert werden, dass alle Beschäftigten in ihrer Arbeit planende, ausführende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten wahrnehmen. Ziel sind inhaltlich befriedigende und abwechslungsreiche Tätigkeiten, die relativ selbstständig und eigenverantwortlich gestaltet werden können.
- Den Beschäftigten sollte ein Spielraum für eigene Entscheidungen eingeräumt werden. So können sie die Vorgehensweise bei der Arbeit teilweise selbst wählen, können ihre Arbeit nach eigenen Kriterien strukturieren und das Arbeitsumfeld beeinflussen.
- Die Arbeitsaufgaben sind so zu verteilen, dass die Beschäftigten ihren Fähigkeiten entsprechend richtig gefordert, also weder unter- noch überfordert werden. Unterforderung durch Monotonie sowie Überforderung durch zu viele oder zu schwierige Aufgaben sollten ausgeschlossen werden.
- Die Aufgabenverteilung innerhalb einer Abteilung oder eines Teams sollte gut abgesprochen sein, sodass die Teammitglieder sie nachvollziehen können, akzeptieren und als gerecht betrachten.

„Jeder Mitarbeiter/innen ist gefragt, Kritik oder Vorschläge einzubringen, die einst genommen werden“

4.3 KOOPERATIVER FÜHRUNGSSTIL

Durch ihren Führungsstil steuert eine Führungskraft die Möglichkeiten für Mitsprache und Kreativität der Mitarbeiter/innen. Eine eher autoritäre Führung lädt nicht dazu ein, Vorschläge einzubringen oder Alternativen vorzuschlagen. Widerstreitende Interessen und Konflikte werden unterdrückt, und daher gibt es für sie keine gute Lösung. Diese Situation ist für die Gesundheit der Beschäftigten und ihre Motivation nicht zuträglich.

Der kollegiale oder mitarbeiterorientierte Führungsstil wird vom Teamgedanken bestimmt. Alle Mitarbeiter/innen sind gefragt, Kritik oder Vorschläge einzubringen und diese werden ernst genommen. Die Vorteile bestehen darin, dass Mitarbeiter/innen zufriedener und motivierter sind, Raum für Teamarbeit geschaffen wird und sich die Kreativität der Beschäftigten entfalten kann. Es werden gemeinsame Visionen gefördert, die beleben und es Beschäftigten erleichtern, sich an ihrem Arbeitsplatz wohl zu fühlen und zielgerichtet zu arbeiten. In Planungs- und Entscheidungsprozessen werden die Mitarbeiter/innen beteiligt. Sie werden umfassend über betriebliche Belange und Veränderungen informiert.

Auch bei kooperativem oder kollegialem Führungsstil besteht allerdings Bedarf nach Führung. Wenn die Führungskraft sich ihrer Führungsverantwortung nicht stellt, „kann ein Machtvakuum entstehen, das zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeiter führt, weil notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden, und die auseinanderstrebenden Interessen der Mitarbeiter nicht auf eine gemeinsame Arbeitsaufgabe zurückbezogen werden.“ (Ruppert, F. 2001, S.237). Möglicherweise beginnen Mitarbeiter/innen einen verdeckten Machtkampf.

4.4 FÜHRUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

- **Lob, Anerkennung und klare Rückmeldungen geben**
Positive Rückmeldungen erhöhen Selbstvertrauen und Motivation und wirken gesundheitsförderlich. Die Studien an Arbeitsplätzen des öffentlichen Dienstes zeigen gerade hier Verbesserungspotenziale. Beschäftigte sind dankbar für Lob, sie wünschen sich oftmals für ihre Arbeit mehr Anerkennung. Kritik sollte sich auf konkretes Verhalten bei der Arbeit konzentrieren und nicht die Person herabsetzen. Kritik kann dann eher angenommen werden, wenn aufgezeigt wird, was in Zukunft besser gemacht werden kann.
- **Systematisch und gezielt Mitarbeitergespräche führen.**
Mitarbeitergespräche werden noch zu selten als Führungsaufgabe erkannt und daher kaum angeboten. Dabei sind diese Gespräche, für die ein vereinbarter Zeitpunkt, ausreichend Zeit und eine gründliche Vorbereitung für beide Seiten wichtig ist, ein außerordentlich wirkungsvolles Führungsinstrument. Mitarbeiter/innen können positive Effekte für die Arbeit, die Führungskraft und den Beschäftigten haben. In dem Gespräch erhalten Mitarbeiter/innen eine Rückmeldung zu ihrer Arbeit. Die Mitarbeiter/innen erfahren, welche Erwartungen an sie gerichtet sind und wo Prioritäten liegen. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten werden Pläne entwickelt und Zielvereinbarungen getroffen. Das Mitarbeitergespräch bietet außerdem die Chance, die verdiente Anerkennung für Leistungen auszusprechen und Mitarbeiter/innen neu zu motivieren.

Die Mitarbeiter/innen können ihre Sicht und Probleme schildern, gesundheitliche Defizite können angesprochen werden. Sie haben Gelegenheit, aus ihrer Sicht Verbesserungsvorschläge oder Wünsche für die Zusammenarbeit zu äußern.

Ein zusätzlicher Vorteil für Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen besteht darin, dass in diesem Gespräch über berufliche Ziele von Mitarbeiter/innen gesprochen werden kann. Der Vorgesetzte kann eine beratende Rolle einnehmen und als Coach seinen Mitarbeiter/innen nicht nur fachliche Unterstützung geben, sondern auch Perspektiven aufzeigen und ihre berufliche Entwicklung unterstützen.

4.5 VORGESETZTE IN KONFLIKTSITUATIONEN

Führungskräfte werden in ihrem beruflichen Alltag immer wieder vor die Aufgabe gestellt, Konflikte in ihrem Team zu erkennen, anzusprechen und darauf angemessen zu reagieren. Spannungen und Krisen sollten Vorgesetzte sehr aufmerksam beobachten und rechtzeitig Lösungen einfordern und unterstützen. In Konflikten können so massive gegenseitige Verletzungen geschehen, dass die produktive Zusammenarbeit der Beteiligten dauerhaft in Frage gestellt ist. Unter Umständen wird die ganze Abteilung bzw. Dienststelle geschädigt. Andererseits können Konflikte produktiv genutzt werden, wenn richtig gehandelt wird.

Ein sozialer Konflikt wird gekennzeichnet durch eine Spannungssituation, in der zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind. (Rüttinger, B. 1980, S. 22) ■

WAS KÖNNEN SIE BEI AKUTEN KONFLIKTEN TUN?

- Sprechen Sie Konflikte unter Teammitgliedern grundsätzlich offen an,
- Regen Sie und vereinbaren Sie Konfliktgespräche. Konfliktgespräche sollten nicht zwischen Tür und Angel und nie vor anderen, besonders Außenstehenden stattfinden. Bitten Sie die Konfliktparteien, einen Termin für ein Konfliktgespräch zu vereinbaren, auf das sich beide Parteien vorbereiten können. Berufen Sie einen Vermittler oder Moderator für diese Aussprache, wenn die Fronten bereits sehr verhärtet sind oder eine der Konfliktparteien dies wünscht. In dem Konfliktgespräch sollte eine Lösung angestrebt und gefunden werden, mit der beide Seiten zufrieden sind.
- Sorgen Sie dafür, dass Ziele gesetzt und Vereinbarungen getroffen werden, die eine Fortsetzung oder Wiederaufnahme des Konfliktes verhindern. Nicht gelöste Konflikte können den Betriebsfrieden erheblich stören und die Arbeitsleistung sowie die Gesundheit der Mitarbeiter/innen beeinträchtigen.

SCHRITTE DER KONFLIKTPRÄVENTION

- Nehmen Sie Beschwerden, Ängste und Gefühle von Mitarbeiter/innen ernst.
- Lassen Sie sich als Führungskraft nicht in Konflikte hineinziehen.
- Bewerten Sie Gerüchte und Klatsch kritisch. Lassen Sie keinen Zweifel aufkommen, dass Sie davon nichts halten.
- Gehen Sie konsequent gegen intrigantes Verhalten, unfaire Angriffe und Isolation einzelner Mitarbeiter/innen vor.
- Initiieren Sie regelmäßige Aussprachen.
- Achten Sie bei eigenen Entscheidungen auf die emotionalen Auswirkungen bei den Betroffenen.

*Gesundbleiben und sich bei der Arbeit wohl fühlen
Was können Beschäftigte für Ihre Gesundheit tun?*

KAPITEL 5



Gesundbleiben und sich bei der Arbeit wohl fühlen

Was können Beschäftigte für ihre Gesundheit tun?

5. Die meisten Menschen mögen ihre Arbeit und wollen gerne etwas leisten. Sie erfahren durch ihre Arbeit Befriedigung und schätzen die Kontakte im Kollegenkreis, mit Vorgesetzten und Kunden. Aber selten läuft alles optimal und oft können Arbeitsüberlastung, unbefriedigende Arbeitsaufgaben oder Spannungen überfordern und krank machen. Manche Ursachen für psychische Belastungen kann man selbst oder zusammen mit Kollegen beeinflussen und eventuell beseitigen, andere weniger. Viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Bayern, das zeigen Untersuchungen, sind sich bewusst, dass sie ihre Gesundheit auch selbst in der Hand haben und handeln eigenverantwortlich. Sie wissen, dass es sich lohnt, einmal die eigene Arbeitssituation zu überdenken. Die folgende Checkliste soll Ihnen dazu Anhaltspunkte liefern.

Checkliste für Beschäftigte

Was gefällt mir an meinem Arbeitsplatz?

- Meine Arbeitsaufgaben sind interessant.
 - Die Arbeit ist abwechslungsreich.
 - Ich kann meine Stärken in der Arbeit einbringen.
 - Die Arbeit macht mir Spaß.
 - In der Arbeit kann ich etwas Sinnvolles tun.
 - Ich habe Freiraum, die Arbeit auf meine Weise zu erledigen.
 - Meine Vorgesetzten sind in Ordnung.
 - Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinen Kolleg/innen.
 - Durch meine Arbeit kann ich mir Dinge finanziell leisten.
 - _____
 - _____
- Die vielen Unterbrechungen machen es mir schwer, mich zu konzentrieren.
 - Ich wünsche mir mehr Anerkennung.
 - Ich wünsche mir mehr Erfolgserlebnisse.
 - Ich würde mich gerne beruflich weiterentwickeln.
 - _____
 - _____

Was belastet mich?

- Das Verhältnis zu meinen Vorgesetzten könnte besser sein.
 - Die Aufgabenfülle überfordert mich.
 - Die Reibereien zwischen den Kolleg/innen machen mir zu schaffen.
 - Dieser ewige Zeitdruck macht mich müde.
 - Es ist einfach zu viel, was ich alles machen soll.
- #### Was erhält mich gesund?
- Wenn es hart auf hart kommt, halten wir im Team zusammen.
 - Ich sage mir: Immer eins nach dem anderen.
 - Ich habe Dinge gefunden, die mir Energie geben, auch am Arbeitsplatz.
 - Ich habe mir meinen Arbeitsplatz so eingerichtet, dass ich mich wohl fühle.
 - Ich bekomme eine Menge Anerkennung durch meine Arbeit.
 - Ich arbeite gerne.
 - _____
 - _____

AUSWERTUNG

Was gefällt mir an meinem Arbeitsplatz?

Weniger als fünf Kreuzchen: Es besteht Veränderungs- und Verbesserungsbedarf für Sie und Ihre Arbeitssituation. Was möchten Sie gerne ändern und wie können Sie vorgehen? Wer könnte Sie darin unterstützen? Falls sich die Situation nicht ändern lässt, gibt es vielleicht die Möglichkeit, durch eine veränderte Sichtweise und/oder einen anderen Umgang mit unbefriedigenden Situationen wieder mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz zu erlangen.

5 – 7 Kreuzchen: Ihr Arbeitsplatz weist viele Vorteile auf, Sie können zufrieden sein. Doch vielleicht lässt sich auch noch etwas zum Positiven ändern? Womit wollen Sie anfangen?

7 - 10 Kreuzchen: Schätzen Sie sich glücklich, besser könnte es kaum sein.

Was belastet mich?

Mehr als drei Kreuzchen: Sie müssen potenziell stressige Anforderungen bewältigen. Achten Sie auf Ausgleich durch Bewegung und Entspannung, vergessen Sie nicht, im Arbeitsalltag Pausen einzulegen. Gibt es für Sie Möglichkeiten, Ihre Arbeitssituation zu ändern?

Haben Sie sechs und mehr Aussagen bejaht, besteht eine Gesundheitsgefährdung. Sie sollten aktiv werden. Durch eine Fortbildung in Stressbewältigung könnten Sie z. B. hilfreiche Techniken erlernen. Haben Sie den Wunsch nach Veränderung der Aufgaben oder des sozialen Umfeldes am Arbeitsplatz? Oder möchten Sie lernen, die Anforderungen am Arbeitsplatz mit weniger Stress zu schaffen?

Was erhält mich gesund?

Sie sollten hier mindestens drei der Aussagen zustimmen können. Ist dies nicht der Fall, überlegen Sie für sich alleine oder mit Kolleg/innen, was Sie brauchen und tun können, um sich wohl zu fühlen und am Arbeitsplatz zufrieden zu sein.

Treffen bei Ihnen mehr als drei der Sätze zu, so können Sie recht gut für sich sorgen und kennen Ihre Energiequellen.

5. 1. GESUNDBLEIBEN MIT SYSTEM

Was können Sie selbst tun, damit es Ihnen am Arbeitsplatz gut geht? Zunächst sollten die äußeren Bedingungen so gut wie möglich Ihren Bedürfnissen angepasst werden. Gestalten Sie Ihren Arbeitsplatz mit Bildern oder Pflanzen so, dass Sie sich dort wohl fühlen. Schließlich verbringen Sie ziemlich viel Lebenszeit an diesem Arbeitsplatz. Achten Sie darauf, dass Ihre Arbeitsmittel für Sie ergonomisch angepasst und bequem sind. Ihr Wohlbefinden kann auch gesteigert werden, indem Sie sich gezielt mit den Ursachen „Ihres“ Stresses am Arbeitsplatz auseinandersetzen und eine Strategie entwickeln, um damit besser umzugehen.

Schritt 1 - Analyse: Stressige Situationen eingrenzen

Gehen Sie gedanklich auf die Suche. Aus welchem Anlass und wann kommen Sie in Stress? Wenn Sie Ihren Arbeitsalltag durchgehen, können Sie feststellen, in welchen Situationen Sie das Gefühl haben, unter Druck oder verärgert und überfordert zu sein. Notieren Sie diese Situationen.

Schritt 2 - Ursachen von Stress aufspüren

Was belastet Sie in diesen Situationen? Überlegen Sie, weshalb Sie unter Druck kommen.

- **Eigene Ansprüche:** Hohe Erwartungen an sich selbst verursachen und verstärken sehr häufig Stress, z. B. Perfektionismus oder der Wunsch, es allen recht zu machen.
- **Pessimismus, negative Gedanken:** Stressfördernde innere Haltungen können z. B. auch sein „Ich schaffe das nie“, „Was sollen die anderen von mir denken?“, „Immer muss mir so etwas passieren“ oder „Keiner hilft mir“.
- **Mängel in der Arbeitsorganisation:** Stressursache kann oftmals die eigene Arbeitsorganisation oder die des Teams bzw. des Vorgesetzten sein. Werden Termine nicht kommuniziert, Informationen falsch oder gar nicht weitergegeben? Gibt es unterschiedliche Arbeitsauffassungen? Werden wichtige Aufgaben zu spät in Angriff genommen?

- **Schlechtes Arbeitsklima:** Bereitet es Ihnen Kummer, dass das Verhältnis zu Kolleg/innen so schlecht ist, dass die Stimmung des ganzen Teams darunter leidet und eine angespannte Atmosphäre herrscht?
- **Häufige Unterbrechungen:** Werden Sie oft durch Anrufe oder Besucher unterbrochen? Arbeitsunterbrechungen zählen neben Zeitdruck zu den wichtigsten Auslösern von Stress.
- **Mehrfachbelastung:** Geraten Sie oftmals ins Schwitzen, weil mehrere Anforderungen gleichzeitig auftreten - das Telefon, der Chef und der Besucher mit seinem Anliegen?

Schritt 3 - Verbesserungspotenziale ausschöpfen

Welche Gegenstrategien kommen in Frage, um Ihre Stressursachen anzugehen? Überlegen Sie sich konkrete Schritte zur Umsetzung. Im folgenden finden Sie eine Reihe von Anregungen.

5.2. ANREGUNGEN FÜR DIE PERSÖNLICHE GESUNDHEITSTRATEGIE

EIGENE EINSTELLUNGEN VERÄNDERN

In der Beschäftigung mit den persönlichen Stressursachen stoßen Sie auf innere Einstellungen und Haltungen, die Ihre Wahrnehmung von Situationen prägen. Manche Einstellungen sind Kraftquellen, die Ihnen helfen, schwierige Arbeitssituationen gut zu bewältigen. Andere Haltungen sind für Ihre Gesundheit nicht zuträglich, weil sie Stress befördern.

Eigene Ziele und Stärken klären. Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation kann durch zuviel Routine und wenig neue Herausforderungen hervorgerufen werden. Vielleicht lohnt es sich zu klären, welche Ziele Sie selbst haben und was Ihnen wichtig ist. Können Sie diese Ziele am Arbeitsplatz vielleicht noch besser realisieren? Sie werden Erfolg und Befriedigung erleben, wenn Sie Ihre Talente und Stärken nutzen. Erkennen Sie diese Stärken. Können Sie von diesen Stärken noch mehr Gebrauch

machen und sich hier weiter entwickeln? Vielleicht finden Sie neue Aufgaben oder Betätigungen, in denen das gelingt.

Positiv an die Aufgaben herangehen. Arbeitsplätze mit Kundenkontakt erfordern es, freundlich mit anderen Menschen umzugehen. Freundlichkeit und positive Ausstrahlung lohnen sich, denn meist kommen dadurch positive Energien zurück. Mit Humor und einem inneren und äußeren Lächeln lassen sich stressige Situationen besser überstehen!

Nobody is perfect. Toleranz und Respekt für andere erleichtern den Arbeitsalltag ungemein - sowohl im Umgang mit Kolleg/innen als auch mit Kunden. Sind Sie immer so perfekt in Ihrer Arbeit, wie die anderen es sein sollen?

Nein sagen lernen. Damit Sie Ihre Arbeit gut machen und nicht durch unvorhergesehene Zusatzaufgaben unter Druck kommen, hilft nur eines: höflich, aber bestimmt Nein sagen lernen. Auch Vorgesetzte müssen die Grenzen von Mitarbeiter/innen akzeptieren und verstehen, dass sie andere Aufgaben zurückstellen oder vernachlässigen müssen, wenn neue übernommen werden sollen.

Eigenlob stimmt. Halten Sie sich immer wieder Ihre Fähigkeiten, Ihre guten Eigenschaften, Ihr ganzes Können und Ihre Qualitäten vor Augen. So versorgen Sie sich selbst mit neuer Energie. Erfolgserlebnisse bauen Sie auf und machen Sie zufrieden und ausgeglichener.

Selbstvertrauen haben. Es gibt innere Einstellungen, die helfen, Stress nicht entstehen lassen. Zuversicht, ein positives Selbstwertgefühl und Vertrauen zu anderen helfen, viele und schwierige Aufgaben als Herausforderung anzunehmen. Hilfreich ist die innere Überzeugung, alle erforderlichen Mittel und Fähigkeiten zu besitzen oder erwerben zu können, die für diese Aufgaben nötig sind. Sie können sich Mut machen und in Erinnerung rufen, welche Stärken Sie haben und was Sie schon geschafft haben. Vertrauen Sie Ihren eigenen Möglichkeiten.

„Teilen Sie bei der Planung der eigenen Aufgaben die Arbeit so ein, dass Abwechslung gegeben ist“

ARBEITSORGANISATION ANPASSEN

Durch Systematik und organisatorische Verbesserungen können Sie Ihren Arbeitsalltag vielleicht wesentlich entspannter bewältigen.

Mit System geht alles leichter. Planung und Ordnung sind wichtige Stichworte in der Stressprävention. Kommen Sie z. B. in Stress, weil erforderliche Unterlagen immer dann nicht auffindbar sind, wenn Sie sie brauchen? Die kleinen täglichen Ärgernisse können ganz schön viel Nerven kosten. Es lohnt sich, schonungslos die eigenen Schwächen ins Visier zu nehmen und systematisch Gegenstrategien auszuprobieren oder sich entsprechende Tipps zu holen.

Arbeitstechniken einsetzen. Haben Sie oft das Gefühl, vor einem riesigen Berg Arbeit zu stehen? Wichtig ist zunächst immer, sich einen Überblick über die zu leistende Arbeit zu verschaffen, um den großen Berg in kleine, gut zu bewältigende „Hügel“ aufzuteilen. Die Erledigung dieser überschaubaren Arbeitsmengen lässt sich planen. Und immer wenn eine Arbeit geschafft ist, können Sie stolz sein und es auf Ihrer Liste abhaken! Diese Strukturierung hilft Ihnen, Gelassenheit zu bewahren.

Abwechslung tut gut. Teilen Sie bei der Planung der eigenen Aufgaben die Arbeit so ein, dass Abwechslung gegeben ist. Wenn Sie beispielsweise zwei Stunden hintereinander Adressen eingeben, wird Ihr Nacken verspannt sein. Deshalb empfiehlt es sich, öfter die Arbeitshaltung zu wechseln, Bewegungspausen zu machen oder wenn möglich zu einer andersartigen Tätigkeit zu wechseln.

Realistische Planung. Richtige Planung will gelernt sein. Zeitplanungsexperten raten, nur ca. 60% der Arbeitszeit fest zu verplanen, weil erfahrungsgemäß immer eine Menge dazwischen kommt (Seiwert, L. 2002).

Keine falsche Bescheidenheit. Arbeitsbedingungen und Hilfsmittel sollten Ihre Arbeit optimal unterstützen. Beantragen Sie leistungsfähige Computer, störungsfrei arbeitende Drucker oder Kopierer ect.

GUT MIT KOLLEGEN, VORGESETZTEN UND KUNDEN ZUSAMMENARBEITEN

Probleme offen ansprechen. Haben Sie bei Konflikten im Arbeitsbereich schon versucht, in einem gemeinsamen Gespräch zu klären, was die Kollegen/innen stört und mit ihnen gemeinsam überlegt, was passieren müsste, damit wieder ein gutes Arbeitsklima herrscht? Wenn Sie sich das nicht zutrauen, wer könnte Ihnen helfen, ein solches Konfliktgespräch anzustoßen? (Haasen, N. 2003)

Mentales Rollenspiel: Ich bin mein Kunde. Manchmal führt es zu einem Aha-Erlebnis, wenn man sich in sein Gegenüber hineinversetzt. Wie wirke ich auf andere? Wenn ich jetzt derjenige wäre, der zu dieser Person kommt, die ich normalerweise bin – was würde ich erleben? Eine aufmerksame und hilfsbereite Person oder jemanden, der abweisend und genervt wirkt?

Guter Umgang und produktive Zusammenarbeit mit Kollegen. Zielvorgaben, mit denen Sie eine harmonische Zusammenarbeit erreichen können lauten: Klare Aufgabenverteilung, gute Organisation, Zuverlässigkeit. Manchmal ist es besser, sich einmal zu viel abzustimmen, als zu wenig.

Kolleg/innen und Chef loben. Auch Vorgesetzte freuen sich über positive Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter/innen. Loben Sie Ihren Chef und Ihre Teammitglieder. Wir können alle gar nicht genug Anerkennung bekommen.

Guter Umgang mit Vorgesetzten. Im Umgang mit Vorgesetzten erleichtern Offenheit von Ihrer Seite und die klare Formulierung von Wünschen eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Konflikte und Mobbing. Wenn Sie feststellen, dass Kollegen oder Vorgesetzte systematisch versuchen, Sie auszuschließen und Ihnen durch Sabotage, das Ausstreuen von falschen Behauptungen oder durch unangemessenes Verhalten wie sexuelle Belästigung zu schaden, sind Sie von Mobbing betroffen und sollten sich so rasch wie möglich neutrale Beratung und Hilfe holen, ob in der Dienststelle selbst oder bei externen Stellen. (Siehe Adressen im Schlussteil).

HILFREICHE RESSOURCEN SCHAFFEN UND DAVON GEBRAUCH MACHEN

Sich Unterstützung suchen

Sicher haben Sie auch schon die Erfahrung gemacht: Sie sind mutlos angesichts schwieriger Aufgaben und sprechen kurz mit einer Kollegin, die Ihnen einige aufmunternde Worte sagt und Sie fühlen sich gleich besser. Oder Sie erhalten von einem Kollegen einen Tipp, wie ein Problem zu lösen ist, an dem Sie schon lange arbeiten. Positiv erlebte Kontakte zu anderen Menschen können Stress abmildern und so einen Beitrag für die geistige und körperliche Gesundheit leisten. Fachleute sprechen von sozialer Unterstützung und meinen den Rückhalt, die Bestätigung und die Motivation, die aus guten Beziehungen mit Kolleg/-innen, mit Freunden oder aus der Familie gewonnen werden. Hilfreich ist ein Netz, das Trost, Zuwendung und tatkräftige Hilfe leistet. Wenn für Sie dieses Netz vorhanden ist, schätzen Sie sich glücklich! Diese soziale Unterstützung ist vor allem in privaten oder beruflichen Krisenzeiten entscheidend, um aus schwierigen Situationen gestärkt herauskommen zu können. Holen Sie sich die Unterstützung, die Sie brauchen!

Der Rückhalt aus dem privaten oder beruflichen Feld ist jedoch nicht selbstverständlich vorhanden. Bauen Sie sich den Rückhalt durch Beziehungen zu Menschen auf, die im Notfall zur Seite stehen, und pflegen Sie diese Freundschaften. Manchmal ist es gar nicht so einfach, solche Beziehungen zu schaffen, z. B. wenn jemand wegen des Jobs in eine neue Stadt zieht. Hier hilft nur eines: Gehen Sie aktiv auf andere zu und warten Sie nicht darauf, dass es die anderen tun.

Spielräume nutzen

Oft stehen mehr Möglichkeiten zur Verfügung, die im Umgang mit stressigen Situationen helfen können, als vermutet. Der zeitliche Spielraum ist eine dieser Ressourcen. An vielen Arbeitsplätzen besteht die Möglichkeit, Aufgaben, die schwierig sind oder Konzentration erfordern, dann zu erledigen, wenn das persönliche Leistungshoch die Arbeit erleichtert. Es lohnt sich, den eigenen Tagesrhythmus und die Leistungskurve zu kennen. Liegt bei Ihnen morgens der Leistungshöhepunkt, sind Sie schon früh wach und fit? Oder brauchen Sie morgens eine Anlaufphase und gelingt Ihnen konzentriertes Arbeiten eher am späten Nachmittag? Planen Sie Ihre Aktivitäten entsprechend Ihrer Leistungskurve. Manchmal hilft auch etwas Zeitdruck. Wieviel Zeitdruck brauchen Sie, um produktiv arbeiten zu können? Werden andere beeinträchtigt, wenn Sie Aufgaben knapp zum Termin erledigen? Durch Zeitplanung und gute Arbeitsorganisation lassen sich Aufgaben so einteilen, dass massiver Zeitdruck vermieden wird.

An vielen Arbeitsplätzen besteht die „Kunst des Überlebens“ darin, sich auf die wirklich wichtigen Aufgaben zu konzentrieren und sich nicht zu lange mit Nebensächlichkeiten aufzuhalten. Indem Sie überprüfen, welche Aufgaben wichtig oder dringlich sind und welche weniger, können Sie sich sehr entlasten (Seiwert, L. 2002, S.63). Der Spielraum, selbst entscheiden zu müssen, wo die Prioritäten liegen, kann zuweilen auch als Überforderung erlebt werden. Doch hier liegt Ihre große Chance, Stress zu verringern.

„Ihre Qualifikation, Ihre Berufserfahrung und Ihre Kompetenzen helfen Ihnen, ohne Stress Ihre Arbeitsanforderungen zu bewältigen“

Über zeitlichen Spielraum zu verfügen, bedeutet auch in anderer Hinsicht einen unschätzbaren Vorteil. Er kann für Pausen genutzt werden, in denen Sie sich entspannen und für Bewegung und Sauerstoffzufuhr sorgen. Gönnen Sie sich diese Regeneration. Konzentration und Leistungsfähigkeit lassen nach, und es schleichen sich Fehler ein, wenn zu lange durchgearbeitet wird. Pausen sind keine Zeitverschwendung.

Qualifikation und Fortbildungen.

Ihre Qualifikation, Ihre Berufserfahrung und Ihre Kompetenzen helfen Ihnen, ohne Stress Ihre Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Die Einführung neuer Technologien und deren rascher Wandel verlangt von vielen Beschäftigten, sich neue Kenntnisse anzueignen, um effizient damit arbeiten zu können. Stellen Sie sich dieser neuen Herausforderung und bewältigen Sie diese erfolgreich, so erkennen Sie die Vorteile und haben vielleicht Spaß daran. Der Arbeitgeber muss den Beschäftigten die erforderliche Schulung ermöglichen. Allerdings sind auch eigenes Engagement und Interesse gefordert, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen.

Auch andere Kompetenzen, die am Arbeitsplatz gebraucht werden, sollten geschult werden. Wer weiß schon, wie ein professionelles Telefongespräch geführt wird oder worauf er in einem Konfliktgespräch achten muss, damit der Konflikt nicht eskaliert? Gezielte Fortbildungen leisten einen wichtigen Beitrag zur Prävention von Stress, weil man danach sicherer mit den beruflichen Anforderungen umgehen kann.

5.3 STRESSBEWÄLTIGUNG AUF DER KÖRPERLICHEN EBENE

Ausgleich durch Bewegung steigert das Wohlbefinden

Fit und leistungsfähig zu sein, voller Energie, beweglich und schmerzfrei – ein tolles Gefühl. Jeder kann diesem Gefühl näherkommen, indem er Bewegung und Entspannung in seinem Leben Raum gibt. Eben weil Körper und Psyche eine Einheit bilden, gewinnen Sie Lebensqualität, indem Sie die körperlichen Folgen von Stress anerkennen und durch Bewegung ausgleichen. Unser Körper und unsere Psyche sind für ein Leben mit Bewegung programmiert. Ohne Bewegung kann unser sich Körper nicht ausreichend mit Sauerstoff und Nährstoffen versorgen. Wir werden anfälliger für Krankheiten, erholen uns schlechter von Belastungen. Niedergeschlagenheit oder schlechte Laune stellen sich ein.

Trainieren- aber mit Köpfchen!

Rückenschonend und damit gesund sind grundsätzlich alle Sportarten, bei denen der ganze Körper gleichmäßig gefordert und die Ausdauer trainiert wird, z. B. Laufen, Radeln, Schwimmen, Gymnastik. Geeignet gerade bei sitzender Arbeitsweise sind auch Sportarten wie Aerobic, Walking, Wandern oder Skaten (mit Schutzausrüstung).

Ziel des Gesundheitssports ist in erster Linie der Erhalt und die Verbesserung der individuellen Leistungsfähigkeit. Im Gegensatz zum Leistungssport kann hier ein Ausgleich zum Berufsalltag oder eine sinnvolle Ergänzung von Freizeitaktivitäten gefunden werden. Gesundheitssport lässt Raum

für Freude und soziale Kontakte. Perfektionismus und Leistungsdruck sind hier fehl am Platz. Gesundheitssport kann jeder Mensch in jedem Alter ausprobieren. Finden Sie eine Sportart oder eine Trainingsform, die zu Ihnen passt, die Ihnen Spaß macht und sich in Ihren Alltag integrieren lässt. Als Faustregel gilt: Sich mindestens 2 x pro Woche 20 Minuten lang körperlich anstrengen.

Sollten Sie nach einer längeren unsportlichen Phase wieder einsteigen wollen, kann es zu Trainingsfehlern mit negativen Effekten kommen! Oft empfiehlt es sich, zunächst den Rat von Ärzten einzuholen und sich untersuchen zu lassen. Ratsam ist auch, unter fachlicher Betreuung in Kursen der Krankenkassen, der Sportvereine oder von Fitnessstudios zu trainieren.

Entspannung und gesunde Lebensweise

Als sehr wohltuend und als wirksame Stressbewältigung werden Entspannungstechniken und -übungen erlebt. Übungen des Tai Chi, Chi Gong und Yoga oder Techniken der Muskelentspannung „nach Jacobsen“ wirken Wunder bei Verspannungen und Schlafstörungen. Sie aktivieren den Teil des Nervensystems, der für Entspannung sorgt. Neben der Bewegung sollten Sie auch andere körperliche Bedürfnisse beachten, sich gesund ernähren und ausreichend trinken. Als gesund wird angesehen, täglich zwei Liter Flüssigkeit zu sich zu nehmen - Wasser, Fruchtsaft oder Kräutertee. Kaffee entwässert und belastet den Organismus eher, auch alkoholische Getränke sind regelmäßig und in größeren Mengen genossen ungesund. Achten Sie auf Ihre Regeneration im Schlaf und auf einen Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung.

Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz

Nicht nur in die Freizeit, sondern auch in den Arbeitsalltag können Sie mehr für Ihr Wohlbefinden einbauen, als Sie denken! Pausen, in denen Sie Atemübungen machen oder Ihre Schultern lockern, sind immer möglich. Es gibt eine Reihe von Gymnastikübungen, die Sie direkt an Ihrem Schreibtisch machen können. Verschaffen Sie sich Bewegung. Telefonieren Sie im Stehen, gehen Sie zwischendurch mal an das Fenster und erholen Sie Ihre Augen durch den Blick in die Ferne. Bildschirmschoner mit Anleitungen für Übungen geben Anregungen für die Auflockerung zwischendurch und erinnern daran, dass Bewegungspausen wichtig sind (z. B. Angebot unter: www.bkk.de).

Gemeinsam geht es leichter

Achten Sie bei Ihrer Arbeit auf Gewohnheiten, die zu Fehlstellungen und Fehlbelastungen führen. Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Kolleg/innen Ihr persönliches Gesundheitsprojekt am Arbeitsplatz. Sich im Kollegenkreis zu motivieren und zu bestärken bringt Spaß und hilft, die eigene Trägheit zu besiegen und Mut zu neuen Aktivitäten für Wohlbefinden und Gesundheit zu finden. ■

Ausblick

Gesellschaftlicher Wandel und wirtschaftliche Sparzwänge stellen die öffentlichen Verwaltungen mit ihren Dienstleistungen vor große Herausforderungen. Betriebliche Strukturen, Arbeitsabläufe und Leistungsprofile ändern sich rasch und erfordern von den Beschäftigten Leistungsbereitschaft, Flexibilität und lebenslanges Lernen. In Verbindung mit stetigem Personalabbau im öffentlichen Dienst kommt es zu einer Arbeitsverdichtung und erhöhtem Leistungsdruck. Dies kann zu steigender physischer wie psychischer Belastung der Beschäftigten führen, mit der Folge, dass sich das Arbeitsklima verschlechtert und Krankheitstage zunehmen.

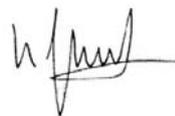
In dieser Situation ist es Aufgabe der Vorgesetzten gegenzusteuern und gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen den Veränderungsprozess zu gestalten. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der betrieblichen Gesundheitsförderung zu. Allerdings sollte sie nicht allein die Senkung von

Krankheitstagen zum Ziel haben, sondern die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten stärken. Unterstützung dabei bieten u. a. die Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand (KUVB), die Berufsgenossenschaften sowie die Gewerkschaften und Krankenkassen an.

Wir hoffen, dass diese Broschüre hilfreiche Anregungen und Hinweise für betriebliche Akteure und die einzelnen Beschäftigten gibt, und dass diese Vorschläge zahlreich umgesetzt werden. ■

ver.di Bayern
Norbert Flach, Landesbezirksleiter

KUVB
Elmer Lederer, Erster Direktor der KUVB



Literatur, Internetseiten und Adressen

Literatur

Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (Hrsg.)

Fehlzeiten-Report 2003

Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, 2004, Springer-Verlag,

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)

Stress im Betrieb?

Handlungshilfen für die Praxis

März 2001, kostenlos bestellbar.

Tel.; 02321/9071-0; Fax: 0231/90 71- 454

DAK Gesundheitsreport 2003 (Hrsg.)

DAK Gesundheitsmanagement

Martin Kordt, DAK Hauptgeschäftsstelle,

Nagelsweg 27 – 35, 20097 Hamburg; erstellt durch: IGES

Institut für Gesundheits- und Sozialforschung GmbH,

Wichmannstr. 5, D-10787 Berlin,

Friebel, V.

Stress- nein danke!

Falken Verlag, Niedernhausen 1995

Gröben, F. und Szibor, D.

Umfrage bei Führungskräften zur Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung im öffentlichen Dienst in Hessen und Thüringen.

Projektbericht, Kurzfassung, 2000, entnommen am 28.10.2003 aus:
www.unikarlsruhe.de/~Ferdinand.groeben/121000/Bericht/bericht1.html

Haasen, N.

Mut zu klaren Worten

Wie Frauen sich in Konfliktgesprächen behaupten

Kösel Verlag. Frau und Beruf, München 2003

Herwig, U.

Zeit managen

GU Kompass, Gräfe und Unzer, München 2001

Glasl, F.

Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater

Verlag Freies Geistesleben, Bern, Stuttgart 2002

Grünwald, M. und Hille, H. E.

Mobbing im Betrieb. Abwehrstrategien und Handlungsmöglichkeiten

Beck Verlag, München 2003

Krause, J. von

Projekt Betriebliche Gesundheitsförderung bei Stadtentwässerung und Tiefbauamt der Stadt Rosenheim.

Abschlussbericht und Ergebnisse. Unveröffentlichte Studie, München 2002

Kreis, J. und Bödeker, W.

IGA-Report 3

Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention

Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz

Herausgeber:

BKK Bundesverband, Kronprinzenstraße 6, D-45128 Essen und

Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften – HVBG, Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit – BGAG, Königsbrücker Landstraße 2, D-01109 Dresden, 2003

Kolodej, C.

Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung.

WUV-Universitätsverlag, Wien 1999

Meschkutat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G.

Der Mobbing-Report

Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland; erschienen in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 951, Dortmund/Berlin 2002, Projektgruppe Stress der BAuA

Richter, G., Weißgerber, B., Fritsche, B.

Der Mensch und seine Schnittstelle im Arbeitssystem - Umsetzung von Richtlinien in die Praxis

Psychische Belastung und Arbeits- und Gesundheitsschutz (A + A) Düsseldorf 1993

Richter, G.

Psychische Belastung und Beanspruchung

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnis, Forschungsergebnisse für die Praxis. Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2000

Rhode, R., Meis, M.S., Bongartz, R.

Angriff ist die schlechteste Verteidigung

Der Weg zur kooperativen Konfliktbewältigung. Jungfermann, Paderborn 2003

Rüttiger, B.

Konflikt und Konfliktlösen

Goch 1980

Ruppert, F. und Gerstberger, C.

Sicherheits- und Gesundheitskultur- Faktoren eines ganzheitlichen Verständnisses von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb

Abschlussbericht zum Forschungsprojekt "Verbundvorhaben: Prävention im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz". 1998 Forschungsprojekt gefördert durch den Bundesminister für Forschung und Technologie.

Ruppert, F.

Berufliche Beziehungswelten

Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis Carl-Auer Systeme Verlag

Schonert-Hirz, S.

Energy: Alles wollen, alles können, alles schaffen

Gräfe und Unzer Verlag, München 2002

Seiwert, L.

Das neue 1 x 1 des Zeitmanagements

Gräfe und Unzer Verlag, München 2002

Seiwert, L.

Mehr Zeit fürs Glück

Gräfe und Unzer Verlag, München 2003

P. Stadler, E. Spieß

Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Dortmund/Berlin/Dresden 2002).
Über Internet abrufbar: www.baua.de/fors/f1532_kurz.pdf

Strobel, G. und Krause, J. v.

Bauleitung ohne Stress

Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Dortmund 1998

Hilfreiche Internetseiten

www.bkk.de

Website der Betriebskrankenkassen mit zahlreichen Hinweisen für die betriebliche Gesundheitsförderung.

www.inqa.de

Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Informationen zur Mobbing, Stress, Lebenslanges Lernen etc.

www.mit-dem-rad-zur-arbeit.de

Informationen zu einer Aktion des ADFC, Ver.di, der AOK u. a. zur Förderung der Radnutzung auf dem Weg zur Arbeit.

www.univechta.de/verwaltung/personalrat/Arbeitsrecht/Mobbing/mobbing.html

Eine bundesweite Zusammenstellung von Beratungsstellen und Mobbingtelefonen.

www.unfallkassen.de

www.verdi.de/verdi_2/intranet/fachbereiche/07_gemeinden

Informationen und Angebote für Mitarbeiter in Gemeinden

www.verdi-bayern-fb10.de/mobbing.html

www.bayerguvv.de

www.mobbing-web.de

Hilfreiche Telefonnummern

Selbsthilfe-Zentrum München

Tel.: 089/53 29 56 11
Sprechstd.: Mo/Mi/Do. 15-18 Uhr, Di/Mi/Fr. 10-13 Uhr
(Verwaltung der Adressen von Selbsthilfegruppen)

Konsens e.V., Mobbing Beratung

Postfach 83 05 45, 81705 München
Tel.: 089/60 60 00 70
E-Mail: info@mobbing-consulting.de
Di. 15-18 Uhr und Do. 09-12 Uhr

Mobbing-Beratung und Selbsthilfegruppe

Kath. Betriebsseelsorge,
Vordere Sterngasse 1, 90402 Nürnberg
Tel.: 0911/24 44 94 80

Mobbingkontaktstelle

KDA der Evang.-Luth. Kirche in Bayern,
Aussenstelle Ingolstadt
Tel.: 0841/931 24 86. Fax: 0841/91 09 86 ■

Diese Broschüre ist ein Kooperationsprojekt der KUVB und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Bayern. Sie basiert auf den Projekten zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die von Juliane von Krause (Sozialwissenschaftliche Beratung), Sabine Heegner (Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern –tibay -) und Kirsten Drenckberg (ver.di, Landesbezirk Bayern) durchgeführt wurden.



Impressum

Autorin: Juliane von Krause, Sozialwissenschaftliche Beratung, München

Herausgeber: Verdi Landesbezirk Bayern, Schwanthalerstraße 64, 80336 München, Tel. 089/59977-0
Kommunale Unfallversicherung Bayern, Ungererstraße 71, 80805 München, Tel. 089/36093-0,
Fax 089/36093135, www.kuvb.de

Redaktion: Kirsten Drenckberg, ver.di Landesbezirk Bayern, Ulrike Renner-Helfmann, KUVB

Fotos: Titel: Porta, Corbis: S. 4, S. 14, S. 24, S. 28, Buchart: S. 10

Grafik: Porta Design, München

Druck: Mediengruppe Universal, Kirschstraße 16, 80999 München