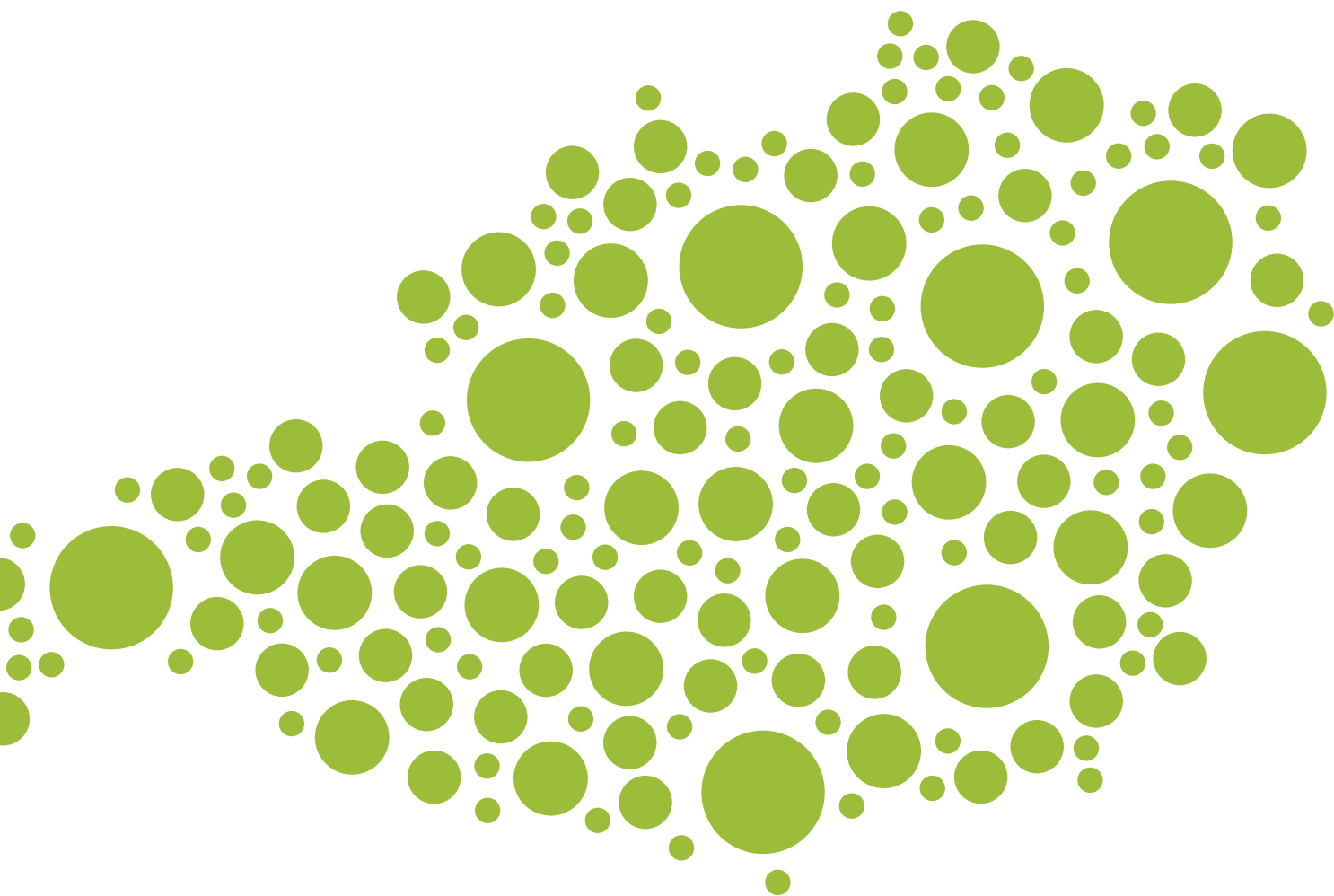



# Leitfaden Psychische Gesundheit II

*Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte*



Hauptverband der  
österreichischen  
Sozialversicherungsträger



 *Wie wertvoll die Gesundheit ist,  
erkennt man bereits daran,  
dass es sehr viele Krankheiten,  
aber nur eine Gesundheit gibt.*

Ernst Ferstl



# Impressum

Die HVB-Schriftenreihe psychische Gesundheit umfasst folgende Leitfäden:

**Blattner, A. & Elsigan, G.**

„Kombinierte Umsetzung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen gem. ASchG bzw. B-BSG und Betrieblicher Gesundheitsförderung.“

**Pitschl, V. & Mayer, M.**

„Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte“

**Mayer, M., Tropper, B. & Wallner, E.**

„Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für BGF-Projektverantwortliche“

**Herausgeber**

Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger

**Autorinnen und Autoren**

Mag.<sup>a</sup> Veronika Pitschl (Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH)

Mag. Martin Mayer (Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH)

**Redaktion (in alphabetischer Reihenfolge)**

Carolin Amann, MSc (Vorarlberger Gebietskrankenkasse)

Dr. Herbert Friesenbichler (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt)

Peter Frizzi (Tiroler Gebietskrankenkasse)

Mag. Christoph Heigl (Oberösterreichische Gebietskrankenkasse)

Mag. Manfred Löffler (Niederösterreichische Gebietskrankenkasse)

Mag.<sup>a</sup> Sandra Neundlinger, Bakk. (Wiener Gebietskrankenkasse)

Martina Petracek-Ankowitsch (Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter)

Bettina Stadlmayr, MSc (Oberösterreichische Gebietskrankenkasse)

Leopold Steinbauer (Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft)

Dr.<sup>in</sup> Petra Strauss (Wiener Gebietskrankenkasse)

Claudia Stumpf (Kärntner Gebietskrankenkasse)

Mag.<sup>a</sup> Beate Tropper (Steiermärkische Gebietskrankenkasse)

Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Wallner (Salzburger Gebietskrankenkasse)

**Zitiervorschlag**

Pitschl, V. & Mayer, M. (2016). Leitfaden psychische Gesundheit. Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte. Hrsg: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger. Wien.

**Lektorat:** Peter Eichbauer (Wien)

**Grafische Umsetzung:** Marc Wieser

**Fotos:** Hermann Wakolbinger

**Stand:** 09/2016



BIN MICH  
INFORMIEREN



# Inhaltsverzeichnis

<b>S. 5</b>	1. Vorwort	.....
<b>S. 6</b>	2. Die Inhalte im Überblick	.....
<b>S. 7</b>	3. Die Bedeutung der psychischen Gesundheit für Unternehmen	.....
<b>S. 8</b>	4. Es gibt keine Gesundheit ohne psychische Gesundheit	.....
<b>S. 9</b>	5. Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit in der Arbeitswelt	.....
<b>S. 9</b>	5.1 Stressoren, oder was uns in der Arbeit krank machen kann	.....
<b>S. 10</b>	5.2 Ressourcen, oder was uns in der Arbeit gesund halten kann	.....
<b>S. 11</b>	5.3 Die gesunde Bilanz: Stressoren und Ressourcen im Gleichgewicht	.....
<b>S. 13</b>	6. Der Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit	.....
<b>S. 16</b>	7. Gesunde Selbstführung – Die Führungskraft als Vorbild	.....
<b>S. 16</b>	7.1 7 Tipps für Ihre psychische Balance	.....
<b>S. 19</b>	8. Gesundheitsförderliches Führungsverhalten	.....
<b>S. 19</b>	8.1 Checkliste Gesundes Führen	.....
<b>S. 20</b>	8.2 Das Willkommensgespräch: Ein Führungsinstrument für mehr Wertschätzung am Arbeitsplatz	.....
<b>S. 22</b>	9. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen	.....
<b>S. 23</b>	9.1 Exkurs: Die gesetzliche Fürsorgepflicht	.....
<b>S. 24</b>	10. Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden	.....
<b>S. 25</b>	10.1 Früherkennung der überfordernden Arbeitssituation	.....
<b>S. 26</b>	10.2 Veränderungen bei Mitarbeitenden	.....
<b>S. 28</b>	10.3 Das „Fürsorgegespräch“: Den ersten Schritt wagen	.....
<b>S. 31</b>	10.4 AnsprechpartnerInnen für weitere Schritte	.....
<b>S. 32</b>	11. AnsprechpartnerInnen des Österreichischen Netzwerks Betriebliche Gesundheitsförderung	.....
<b>S. 33</b>	12. Literatur	.....

„Der Leitfaden beinhaltet eine Fülle an Anregungen und zeigt konkrete Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten auf, die Ihnen als Führungskraft offen stehen, um die psychische Gesundheit im Betrieb zu fördern.“



# 1. Vorwort

**M**it dem vorliegenden Leitfaden möchte der Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (HVB) Ihnen als Führungskraft **kompakte Informationen** zur Förderung der psychischen Gesundheit, einem zentralen Handlungsfeld der **Betrieblichen Gesundheitsförderung**, in die Hand geben.

Ihnen als Führungskraft kommt bei der Förderung der psychischen Gesundheit eine besonders wichtige Rolle zu. Wir möchten Sie deshalb einladen anhand des Leitfadens sowohl über die eigene psychische Gesundheit als auch über die Ihrer MitarbeiterInnen zu **reflektieren**.

Wussten Sie, dass

- in Österreich Frühpensionierungen und Krankenstände immer häufiger durch psychische Erkrankungen verursacht sind;
- jede 3. Berufsunfähigkeits- bzw. Invaliditätspension aus psychischen Gründen erfolgt;
- die durchschnittliche Krankheitsdauer bei der Gruppe der psychischen Krankheiten am längsten ist?

Der Leitfaden beinhaltet deshalb eine Fülle an **Anregungen** und zeigt konkrete **Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten** auf, die Ihnen als Führungskraft offen stehen, um die psychische Gesundheit im Betrieb zu fördern.

Diese beginnen zuallererst bei Ihrer eigenen Gesundheit als Führungskraft und reichen über ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten bis hin zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen Ihrer MitarbeiterInnen.

Wir freuen uns Ihnen eine Zusammenfassung zur Verfügung zu stellen, die Ihnen als Anregung und Unterstützung im betrieblichen Alltag bei diesem wichtigen Themenfeld dienen soll.

Wir wünschen Ihnen bei der Umsetzung viel Erfolg!



*Hagenauer*

**Mag. Alexander Hagenauer, MPH**  
Generaldirektor-Stellvertreter  
Hauptverband der österreichischen  
Sozialversicherungsträger

## 2. Die Inhalte im Überblick

**D**ieser Leitfaden liefert Ihnen als Führungskraft Einblicke in wesentliche Einflussbereiche zur Förderung der psychischen Gesundheit im Betrieb.

Die einführenden Kapitel gehen auf den Begriff der psychischen Gesundheit sowie auf deren zunehmende Bedeutung für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit ein (Kapitel 3 und 4).

Der darauf folgende Abschnitt beinhaltet zentrale Einflussfaktoren, die sich förderlich („Ressourcen“) oder hinderlich („Belastungen“) auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken können.

Im Kapitel 6 werden die wesentlichsten Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für Sie als Führungskraft zur Förderung der psychischen Gesundheit vorgestellt.

Die darauf folgenden Kapitel enthalten Anregungen, wie Sie als Führungskraft

- die eigene Gesundheit fördern und erhalten („7 Tipps für Ihre psychische Balance“),
- Ihre MitarbeiterInnen gesundheitsförderlich führen („Checkliste Gesundes Führen“, „Willkommensgespräch“),
- sowie die Arbeitsbedingungen für Ihre MitarbeiterInnen gesundheitsförderlich gestalten können.

Das Kapitel 10 erläutert wie Sie MitarbeiterInnen mit psychischen Problemen auf Basis der gesetzlichen Fürsorgepflicht (Kapitel 9.1) im Anlassfall unterstützen können. Es werden sowohl mögliche belastende Arbeitssituationen und erste Anzeichen der Veränderungen bei Mitarbeitenden als eine Art „Frühwarnsignal“ sowie auch eine konkrete Gesprächsform („Fürsorgegespräch“) und inner- und außerbetriebliche AnsprechpartnerInnen vorgestellt.

Schließlich befindet sich im Leitfaden abschließend eine Auflistung aller Regional- und Servicestellen sowie der PartnerInnen des Österreichischen Netzwerks zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.

In den grünen Infoboxen finden sich einerseits praxisbezogene Hinweise und Tipps sowie weiterführende Informationen und Anregungen zur Selbstreflexion.



### 3. Die Bedeutung der psychischen Gesundheit für Unternehmen

**F**ür Unternehmen und ihre Beschäftigten hat die Auseinandersetzung mit der psychischen Gesundheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Krankenstandstage und Frühpensionierungen sind aufgrund psychischer Störungen in den letzten Jahren deutlich angestiegen, eine zunehmende Anzahl von Beschäftigten in verschiedensten Studien berichten unabhängig voneinander über steigende betriebliche Arbeitsanforderungen.

Psychische Gesundheitsprobleme können jede und jeden betreffen, **unabhängig von Alter und sozialer Stellung**. Jede bzw. jeder Vierte leidet im Laufe ihres bzw. seines Lebens einmal unter psychischen Problemen. Die Folgekosten arbeitsbedingter psychischer Beeinträchtigungen und nicht genutzter Potenziale sind enorm: Gestresste MitarbeiterInnen machen nachweislich mehr Fehler, sind weniger kreativ und fühlen sich weniger wohl in der Arbeit. So wird der dadurch entstehende Produktivitätsverlust höher eingeschätzt als durch andere gesundheitliche Erkrankungen.<sup>1</sup>

Menschen, die sich hingegen bei ihrer Tätigkeit wohl fühlen und psychisch gesund sind, bilden letztlich die Basis für unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit. Nachhaltige Investitionen zur Förderung der psychischen Gesundheit führen dazu, dass sich MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz wohler fühlen, zufriedener mit ihrer Arbeit sind und sich mit dem eigenen Unternehmen identifizieren. Ergebnisse sind hohe Produktivität, zufriedene Kundinnen und Kunden und wirtschaftlicher Erfolg.

Zahlen,  
Daten,  
Fakten

- ▶ In Österreich werden Frühpensionierungen und Krankenstände immer häufiger durch psychische Probleme verursacht. Jede 3. Berufsunfähigkeits- bzw. Invaliditätspension erfolgt aus psychischen Gründen.<sup>2</sup>
- ▶ Die durchschnittliche Krankenstandsdauer für die Diagnosegruppe der psychischen- und Verhaltensstörungen betrug 2014 in Österreich knapp 39 Tage. Sie ist damit die Krankheitsgruppe mit der durchschnittlich längsten Krankenstandsdauer pro Fall.<sup>3</sup>
- ▶ MitarbeiterInnen mit hohem Stresserleben berichten vier Mal häufiger über Depression und psychosomatische Beschwerden als MitarbeiterInnen mit geringem Stresserleben.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Koordinationsstelle des Österr. Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung et al. (2010)

<sup>2</sup> Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2015)

<sup>3</sup> Leoni (2015)

<sup>4</sup> Linton (2001)

## 4. Es gibt keine Gesundheit ohne psychische Gesundheit

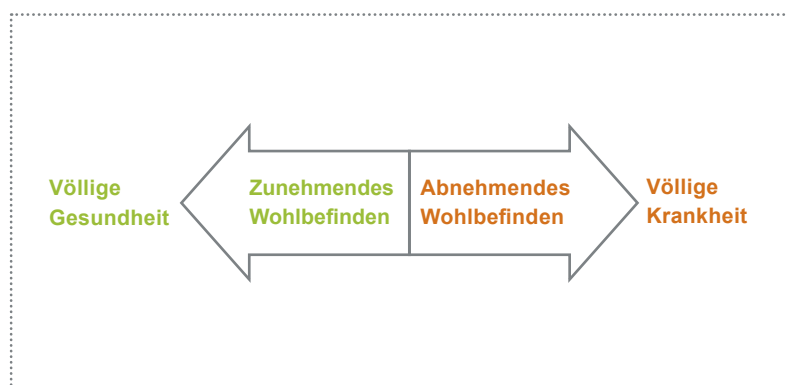
**L**aut Weltgesundheitsorganisation (WHO) kann „ein psychisch gesunder Mensch seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und ist im Stande etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen“.<sup>5</sup>

Unter Gesundheit wird in einem modernen und zeitgemäßen Verständnis nicht nur die Abwesenheit von Krankheit verstanden, sondern vielmehr ein ganzheitliches Wohlbefinden, das sowohl aus körperlichen, psychischen als auch aus sozialen Aspekten besteht.

Der psychische Aspekt steht somit gleichrangig neben dem körperlichen und sozialen. Zwischen diesen gibt es fließende Übergänge und wechselseitige Abhängigkeiten. Menschen sind aber nicht nur gesund oder krank. Gesundheit und Krankheit sind vielmehr gedachte Endpunkte eines gemeinsamen Kontinuums. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass der Übergang zwischen „gesund“ und „krank“ fließend ist (siehe Abbildung 1).<sup>6,7</sup>

Diese Betrachtungsweise legt nahe, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, bloß weil sie oder er am Arbeitsplatz anwesend ist, nicht unbedingt gesund und leistungsfähig ist. So können MitarbeiterInnen, die trotz Krankheit oder Beschwerden am Arbeitsplatz anwesend sind („Präsentismus“), teils hohe, gesundheitsbedingte Produktivitätsverluste verursachen.<sup>8</sup>

**Abbildung 1:** Das Gesundheits-Krankheits-Kontinuum



<sup>5</sup> WHO (2004)

<sup>6</sup> Hurrelmann (2006)

<sup>7</sup> Bengel, Strittmatter & Willmann (2002)

<sup>8</sup> Badura & Steinke (2011)

## 5. Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

**D**ie Frage, was unsere Gesundheit am Arbeitsplatz fördert und was Stress verursacht, kann für einzelne Beschäftigte nicht so einfach beantwortet werden. Ein und dieselbe Aufgabe kann für den einen Menschen unangenehmen Druck auslösen, während eine andere Person sie als positive Herausforderung empfindet.

Grundsätzlich erleben wir eine Arbeitssituation als überfordernd oder als stressig, wenn wir ein Ungleichgewicht zwischen der persönlichen Einschätzung der Anforderungen („Stressoren“) und den eigenen Bewältigungsmöglichkeiten („Ressourcen“) wahrnehmen.

### 5.1 Stressoren, oder was uns in der Arbeit krank machen kann

Wie wir eine Aufgabe letztlich wahrnehmen, hängt weitestgehend davon ab, wie bedeutsam diese für uns persönlich ist und ob wir glauben diese auch meistern zu können. Sogenannte Stressoren, müssen also nicht zwangsläufig bei jeder bzw. jedem Einzelnen eine Stressreaktion auslösen, sondern führen lediglich zu einem höheren Risiko Stress zu erleben.<sup>9</sup>



„... Faktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Stress oder Stressempfindungen auslösen.“<sup>10</sup>

Es gibt aber auch eine Reihe von Stressoren, die bei ihrem Auftreten bei vielen Menschen Stressreaktionen auslösen können. Diese gelten als gesicherte Risikofaktoren für die Entwicklung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.

<sup>9</sup> Bartholdt & Schütz (2010)

<sup>10</sup> Greif (1991)

**Tabelle 1:** Beispielhafte gesicherte Risikofaktoren am Arbeitsplatz<sup>11,12</sup>

Arbeitsanforderungen / Arbeitsorganisation	Soziale Situation
Zeitdruck	Mangelnde soziale Unterstützung durch Vorgesetzte
Hohe Arbeitsdichte	Hoher Einsatz/geringe Belohnung („Gratifikationskrise“)
Hohe Anforderungen/geringer Handlungsspielraum	Mangelnde organisationale Ungerechtigkeit
Überlange Arbeitszeiten	Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz
Störungen und Unterbrechungen	Prekäres Einkommen
Rollenunklarheit und Zielkonflikte	Arbeitsplatzunsicherheit

## 5.2 Ressourcen, oder was uns in der Arbeit gesund halten kann

Für das Erleben von psychischem Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist es in Abhängigkeit von der Intensität und der zeitlichen Einwirkung der Stressoren wesentlich, ob in einem ausreichenden Maß sogenannte Ressourcen vorhanden sind (siehe Tabelle 2).

Diese tragen wesentlich dazu bei, die Wirkung von vorhandenen Stressoren besser zu bewältigen. Im Idealfall sind unsere Ressourcen stark genug, um die Anforderungen, die an uns gestellt werden, zu bewältigen, uns weiterzuentwickeln und dauerhaft gesund zu bleiben.



„... als Widerstandsfaktoren zu verstehen, die uns zur Verfügung stehen um unsere täglichen Anforderungen am Arbeitsplatz bewältigen zu können.“<sup>13</sup>

<sup>11</sup> BKK Bundesverband (2009, S.5)

<sup>12</sup> Richter (2013, S. 4)

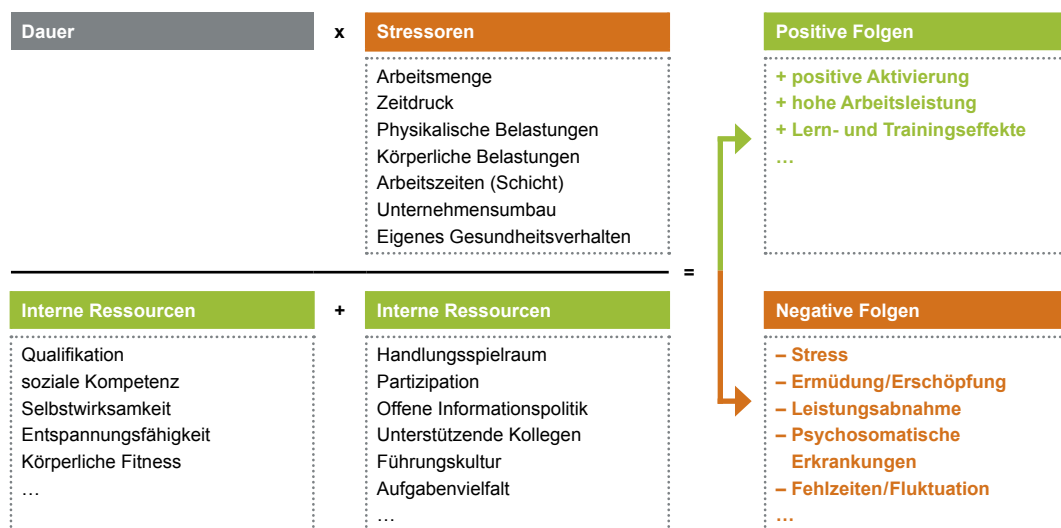
<sup>13</sup> Nyberg et al. (2009)

Persönlich	Sozial	Organisational
Kontrollüberzeugung	Unterstützung durch Mitarbeitende	Aufgabenvielfalt
Selbstwirksamkeit	Anerkennung / Wertschätzung	Handlungsspielraum
Körperliche Fitness	Gutes Betriebsklima	Vollständige Aufgaben
Entspannungsfähigkeit	Gemeinsame Werte (Kultur)	Partizipation
Optimismus / Selbstwert	Gesundes Führungsverhalten	Weiterbildung
Soziale Kompetenzen		Sicherer Arbeitsplatz
Kohärenzsinn		Austauschmöglichkeiten

**Tabelle 2:** Beispielhafte gesicherte Ressourcen am Arbeitsplatz<sup>14</sup>

### 5.3 Die gesunde Bilanz: Stressoren und Ressourcen im Gleichgewicht

In der Abbildung 2 ist das Verhältnis von Stressoren und Ressourcen in Form eines mathematischen Bruchs dargestellt. Im Zähler sind exemplarisch Stressoren angeführt, im Nenner befindet sich eine Reihe von persönlichen (internen) und arbeitsbezogenen (externen) Ressourcen. Wenn sich gesundheitsförderliche und –gefährdende Faktoren annähernd in Waage halten, stellen sich positive Aktivierung, hohe Arbeitsleistung sowie Lern- und Trainingseffekte ein.



**Abbildung 2:**  
Die Stressoren-  
Ressourcen-  
Bilanz<sup>15</sup>

Wird ein subjektives Ungleichgewicht in Richtung der gesundheitsgefährdenden Faktoren erlebt, kann u.a. eine Stressreaktion ausgelöst werden. Diese kann kurzfristig eine aktivierende Wirkung haben. Besteht dieses Ungleichgewicht über einen längeren Zeitraum, kommt es aber zu einem gesundheitsgefährdenden Zustand der Daueraktivierung, einhergehend mit vielfältigen Gefahren, wie etwa reduzierte Arbeitsleistung, Erschöpfungszuständen und stressbezogene Erkrankungen.

So führen lange dauernde Stressreaktionen dazu, dass die bereitgestellte körperliche Energie nicht verbraucht und lebensbedrohliche Gefäßverengungen und Infarkte ausgelöst werden können. Chronische Stressreaktionen haben zudem vielfältige Auswirkungen auf fast alle Organe und neuronale Strukturen einzelner Hirnbereiche.<sup>16</sup> Sie führen unter dem Einfluss des Hormons Kortisol zu einer Schwächung des Immunsystems. Man ist anfälliger für Infekte und Krankheiten dauern länger bis sie vollständig ausgeheilt sind.

<sup>15</sup> Weinreich & Weigl (2011, S. 119)

<sup>16</sup> Kaluza (2015)

## 6. Der Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit

**E**ine Vielzahl an Studien belegt mittlerweile eindeutig den wichtigen Einfluss von Führungsverhalten auf die (psychische) Gesundheit der MitarbeiterInnen. Das Führungsverhalten kann dabei zwei Gesichter annehmen: Einerseits hat es als Ressource eine gesundheitsförderliche Wirkung, andererseits kann es aber auch als Stressor Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ungünstig beeinflussen.

So zeigt eine schwedische Langzeitstudie<sup>17</sup> den bedeutsamen Zusammenhang zwischen Defiziten im Führungsverhalten und Herz-Kreislauferkrankungen. Wurden Arbeitsziele nicht geklärt, benötigte Informationen nicht bereitgestellt oder gute Arbeit nicht gelobt, war das Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden, erhöht.

Welche grundlegenden Gestaltungsmöglichkeiten habe ich nun als Führungskraft, wenn ich die (psychische) Gesundheit meiner MitarbeiterInnen fördern möchte?

**Abbildung 3:** Dimensionen gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens<sup>18</sup>



<sup>17</sup> Nyberg et al. (2009)

<sup>18</sup> In Anlehnung an Wilde et al. (2009)

Unmittelbare Vorgesetzte können auf mehreren Ebenen einen gesundheitsförderlichen Einfluss auf ihre Beschäftigten wahrnehmen (Abbildung 3), wobei diese Ebenen nicht unabhängig voneinander, sondern stets in Wechselwirkung zueinander zu betrachten sind:

- Die Basis für die Förderung der (psychischen) Gesundheit der eigenen MitarbeiterInnen beginnt immer bei der Führungskraft selbst (**Gesunde Selbstführung**). Durch einen achtsamen Umgang mit der eigenen Gesundheit und das Kennen sowie Respektieren der eigenen Belastungsgrenzen fördert man nicht nur die eigene Gesundheit, sondern wirkt als Vorbild. Denn: Stress ist ansteckend! So zeigen Studien auch, dass es Zusammenhänge zwischen dem Stress der Führungskraft und Stress der MitarbeiterInnen gibt. Ein großes Stressausmaß und niedriges Wohlbefinden bei Führungskräften kann zu deutlich höherem Stress und niedrigerem Wohlbefinden bei Mitarbeitenden führen.
- Ein **gesundheitsförderliches Führungsverhalten**, das von Wertschätzung geprägt ist und ausreichend Raum für Kommunikation lässt, hat einen wichtigen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Die SHAPE-Studie (Studie mit hoch ambitionierten Persönlichkeiten)<sup>19</sup> hat unter anderem ergeben, dass „bereits eine minimale »Gabe« von Wertschätzung und Achtung zu einer deutlichen Verbesserung der Gesundheit führt.“ Eine finnische Längsschnittstudie<sup>20</sup> über einen Zeitraum von 11 Jahren konnte zudem zeigen, dass sich durch „unbefriedigende Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz“ das Risiko einer Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit verdoppelt. Umgekehrt wirkt sich wertschätzendes Führungsverhalten positiv auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aus.
- Schließlich können Arbeitsbedingungen, möglichst unter Beteiligung der MitarbeiterInnen als Expertinnen und Experten für Ihre eigene Arbeitssituation, so gestaltet werden, dass z.B. fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zur Entfaltung gebracht werden und eine dauerhafte Über- und Unterforderung der Beschäftigten vermieden werden kann (**Gestaltung von Arbeitsbedingungen**). Die Gesundheitsförderlichkeit von Handlungsspielräumen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie von Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit von Aufgaben gilt mittlerweile als gesichert.<sup>21</sup> Es konnte nachgewiesen werden, dass derartige Arbeitsmerkmale zusammen mit einer hohen Teamqualität in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitsleistung, gezeigtem Engagement und unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit stehen.<sup>22,23</sup>

<sup>19</sup> Schönborn & Braun (2009)

<sup>20</sup> Badura et al. (2011)

<sup>21</sup> Richter (2013)

<sup>22</sup> Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007)

<sup>23</sup> Degener (2008)



Damit Führungskräfte auf diesen Ebenen wirksam die (psychische) Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen fördern können, braucht es aber wichtige Voraussetzungen, sogenannte **gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen**. Denn auch MitarbeiterInnen mit Personalverantwortung müssen Bedingungen vorfinden, die es ihnen ermöglichen, selbst gesundheitsförderlich und leistungsoptimiert arbeiten zu können.

Dies kann beispielweise bedeuten, dass es im Unternehmen einen angemessenen zeitlichen Spielraum für die Umsetzung von Führungsaufgaben und für einen regelmäßigen Austausch mit den eigenen Mitarbeitenden gibt. Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist, dass es in den Betrieben eine Bereitschaft dafür gibt, die jeweiligen Chefs für ihre Aufgaben der Personalführung angemessen zu qualifizieren und zu befähigen (z.B. Seminare und Workshops zum Gesunden Führen) sowie weiterführend in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu investieren.

Somit wird deutlich, dass gesunde Führung nicht nur eine Aufgabe der direkten Vorgesetzten ist, sondern alle Hierarchieebenen eines Unternehmens mit einbezieht und Eingang in sämtliche Strukturen und Prozesse der Organisation finden muss. Unternehmen, die ihre Führungskräfte qualifizieren und dabei unterstützen ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten im betrieblichen Alltag zu leben und umzusetzen, stellen die Weichen für die Entwicklung einer dauerhaften gesunden Unternehmenskultur. Diese bildet wiederum die Basis für gesunde, leistungsbereite MitarbeiterInnen und wirtschaftlichen Erfolg.<sup>24</sup>

Auf den nächsten Seiten erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft Ihre psychische Gesundheit sowie die Ihrer MitarbeiterInnen auf den drei genannten Ebenen aktiv beeinflussen können.

## 7. Gesunde Selbstführung – Die Führungskraft als Vorbild

**S**ie selbst als Führungskraft sind besonderen Belastungen ausgesetzt: Termin- und Leistungsdruck, Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit, gleichzeitige Betreuung verschiedenartiger Aufgaben sowie widersprüchliche Anforderungen gehören zu Ihrem Alltag. Auch dienen Sie Ihren Mitarbeitenden als Vorbild. Machen Sie etwa selbst Pausen oder sind Überstunden an der Tagesordnung? Wenn MitarbeiterInnen wahrnehmen, dass ihre Führungskraft ständig die eigenen gesundheitlichen Grenzen überschreitet, und selbst nicht auf ihre Gesundheit achtet, vermuten sie, dass dieses Verhalten auch von ihnen erwartet wird.<sup>25</sup>

Stress kann beispielsweise sogar körperlich messbar ansteckend sein. Bereits das Beobachten einer anderen Person in einer stressigen Situation kann ausreichend sein, dass der eigene Körper das Stresshormon Kortisol ausschüttet<sup>26</sup> und den Körper der Beobachtenden in Stress versetzt.

Nur eine Führungskraft, die auf die eigene Gesundheit achtet, ist dazu imstande, anderen Menschen positiv und mit entsprechender Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu begegnen sowie etwa auch erste Warnzeichen einer Überforderung bei Mitarbeitenden zu erkennen und frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten.



**Nach dem Stress- und Burnout-Experten Matthias Burisch (2010) gilt folgende Überzeugung als wichtige Grundlage, um Führungskräfte langfristig gesund und leistungsstark zu halten:**

**„Ich Sorge für mich selbst! – Sonst könnte ich mich auch um niemanden anders kümmern.“<sup>27</sup>**

### 7.1 Sieben Tipps für Ihre psychische Balance

Die folgenden 7 Tipps<sup>28</sup> sollen Ihnen als Anregungen dienen, auch (oder gerade) in stressigen Zeiten Ihre Gesundheit sowie Ihr Engagement und Ihre positive Stimmung zu bewahren:

<sup>25</sup> Bruch & Kowalewski (2013)

<sup>26</sup> Engert et al. (2014)

<sup>27</sup> Burisch (2010)

<sup>28</sup> BAUA (2012)

**Wertschätzung fängt bei Ihnen an:** Um andere Menschen wertzuschätzen ist es essenziell, bei sich selbst anzufangen. Als Führungskraft sind Sie es gewohnt, die eigene Arbeit kritisch zu betrachten. Lassen Sie dabei jedoch nicht die positiven Bereiche außer Acht: Legen Sie ganz bewusst zumindest einmal am Tag Ihr Augenmerk auf das, was Ihnen heute gut gelungen ist und klopfen Sie sich innerlich, oder – besser noch tatsächlich – auf die Schulter. Ein guter Zeitpunkt dafür ist der Abend, kurz vor dem Schlafen gehen; dadurch hat man einen positiven Tagesabschluss und schläft mit einem guten Gefühl ein. Das stärkt Ihre psychische Widerstandskraft und lenkt den Blick wieder auf das, was Ihnen wichtig ist.

**Delegieren optimieren:** An wen kann ich meine Aufgaben, oder zumindest einen Teil davon, delegieren? Auch wenn es im ersten Moment zeitaufwändiger erscheint, so ziehen Sie langfristig einen großen Mehrwert daraus: Sie befähigen Ihre MitarbeiterInnen, Ihnen Arbeit abzunehmen und diese auch gut zu erledigen. Achten Sie dabei auf eine Win-Win-Situation: Welche/r Ihrer MitarbeiterInnen ist für die Aufgabe geeignet und wird davon profitieren?

**Ständige Erreichbarkeit eindämmen:** Wozu müssen Sie ständig erreichbar sein? Welchen Mehrwert haben Sie und Ihre Umgebung dadurch? Beginnen Sie Schritt für Schritt, Ihre Erreichbarkeit einzudämmen. Beginnen Sie mit einem Abend pro Woche und weiten Sie dies langsam auf Ihre gesamte Freizeit aus. Nur so ist sie es wirklich: eine freie Zeit.

**Führungskompetenz trainieren:** Angebote wie Seminare, Workshops oder Coachings unterstützen Sie dabei, Arbeitssituationen zu reflektieren und Ihre bestehende Führungskompetenz noch weiter auszubauen. Nutzen Sie auch die Möglichkeit des Austausches mit Kolleginnen und Kollegen innerhalb oder auch außerhalb Ihres Unternehmens.

**Zeitfresser entlarven:** Beobachten Sie, was Ihnen im Tagesablauf viel Zeit und Energie kostet und nur einen geringen Output hat. Dazu gehören in der Regel endlose Meetings ohne Ergebnisse für nächste Arbeitsschritte, aber auch ein Großteil des Mailverkehrs.

**Eigene Werte reflektieren:** Machen Sie es sich zur Aufgabe, Ihre eigenen Werte zu kennen und diese in Ihre Entscheidungen einfließen zu lassen. Welches sind Ihre drei wichtigsten Werte? Was leitet Sie, was treibt Sie an? Wo finden diese in Ihrem Leben Raum? Gerade für Sie als Führungskraft ist es daher wichtig, dass Sie sich immer wieder Zeit nehmen, Ihre Werte und den Platz, den diese in Ihrem Leben bekommen, zu reflektieren.

**Pausen bewusst einrichten:** Planen Sie sich Ihre Kurzpausen während der Arbeit als eine Art „Energieinsel“ bewusst in Ihren Tagesablauf ein. Studien belegen, dass eine kurze Pause die Leistungsfähigkeit erhöht, wodurch die Zeit, die man in die Pause investiert, durch die gewonnene Leistungsstärke wieder wettgemacht wird. Am besten wirken Pausen, wenn sie zeitnah an der Belastung liegen. Also: warten Sie nicht auf den nächsten Urlaub, sondern nehmen Sie sich regelmäßig kurze und effiziente Auszeiten.

Einige beispielhafte Maßnahmen zur Förderung der eigenen psychischen Gesundheit als Führungskraft sind etwa Seminare und Workshops in den Themenbereichen Work-Life-Balance, Stressmanagement (z.B. mit Kognitiv-Behavioralen-, Entspannungs- und Genussmodulen), Burnoutprävention, Resilienz, Zeit- und Problemlösung (Methodenkompetenzen) sowie zahlreiche Einzelinterventionen wie arbeitspsychologische und/oder medizinische Einzelberatungen, Coachinggespräche (mit z.B. ÖVS-zertifizierten Coaches), Arbeitsbewältigungscoachings, Biofeedback, individuelle Gesundheitschecks, regelmäßiger Ausdauersport wie etwa Laufen, Nordic Walking, Wandern, etc.

Selbst-  
reflexion -  
Fragen an  
sich selbst

- ▶ **Wie steht es aktuell um meine Befindlichkeit?**
- ▶ **Was tut mir gut? Was gibt mir in meinem Leben/Arbeit Energie und Kraft?**
- ▶ **Was möchte ich künftig öfters tun, um mein Wohlbefinden zu fördern?**
- ▶ **Was belastet mich bei meiner Arbeit? Was macht mir Freude/tut mir gut?**
- ▶ **Woran kann ich meine persönlichen Stresssignale wahrnehmen?**

## 8. Gesundheitsförderliches Führungsverhalten

**A**ls Führungskraft beeinflussen Sie wesentlich durch Ihr Führungsverhalten die Unternehmenskultur und das Betriebsklima im Unternehmen. Darüber hinaus hat Ihr Führungsverhalten erwiesenermaßen Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Belegschaft (siehe Kapitel 6). Doch was kann man sich konkret unter einem gesundheitsförderlichen Führungsverhalten vorstellen? Die folgende Checkliste soll Ihnen hierzu erste Anregungen zur Selbstreflexion geben.

### 8.1 Checkliste Gesundes Führen

**Aufmerksamkeit schenken und in Kontakt gehen:** Signalisieren Sie, dass Sie für Ihre MitarbeiterInnen da sind und zeigen Sie sich. Zum Beispiel indem Sie neben dem Tagesgeschäft fixe „Sprechstunden“ pro Woche für besondere Anliegen Ihrer MitarbeiterInnen freihalten und mindestens einmal in der Woche durch Ihr Unternehmen bzw. die Abteilung gehen („walking around“). Durch Kommunikation werden vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut und gepflegt. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine partizipative Anpassung der Arbeit entsprechend der Fähigkeiten und Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen. Werden Sie aufmerksam und beobachten Sie, was Ihre MitarbeiterInnen wirklich antreibt und begeistert, für was sie stehen und wo ihre Ziele liegen. Dadurch fällt es Ihnen auch leichter, Veränderungen etwa durch eine längerfristige Überforderung frühzeitig wahrzunehmen und rechtzeitig aktiv zu werden.

**Wertschätzung leben:** Begegnen Sie Ihren Mitarbeitenden möglichst auf Augenhöhe und zeigen Sie Interesse an der Person. Dabei geht es oft nur um Kleinigkeiten wie z.B. die Namen der Kinder der engsten MitarbeiterInnen zu kennen oder über besondere Hobbies bzw. Urlaubspräferenzen Bescheid zu wissen. Menschen brauchen das Signal, dass sie gesehen werden und dass man sich für sie interessiert.<sup>29</sup> Einfache Dinge wie „Wir sind froh, dass Sie für uns arbeiten“, „Es ist uns wichtig, wie es Ihnen bei uns geht“ bilden die Grundlage für ein erfolgreiches und wertschätzendes Miteinander.

**Eine angstfreie Fehlerkultur schaffen:** Wie reagieren Sie auf Fehler? Wenn MitarbeiterInnen schon nach einem einmaligen Fehler fürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, sind sie verunsichert. Dies führt zu Spannungen, was wiederum die Fehlerwahrscheinlichkeit erhöht. Ein „Teufelskreislauf“. Vermeiden Sie Abwertung und investieren Sie in den Beziehungsaufbau, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der Fehler

als Möglichkeit zur Verbesserung gesehen werden. Stellen Sie Ihre MitarbeiterInnen nach einem Fehler nicht vor anderen bloß, sondern machen Sie deutlich, wie sie diesen gemeinsam behoben haben und welche Erkenntnisse daraus gezogen werden konnten.

**Mit Entscheidungsstärke Grenzen setzen:** Klare Vorgaben geben Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit und machen Situationen berechenbarer. Vor allem in stressigen und sehr arbeitsintensiven Zeiten sind Prioritätensetzung und klare Anweisungen unabdingbar. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden Handlungsspielräume und persönliche Beteiligung in der Arbeit, und stehen Sie gleichzeitig als sichere Basis und Rückendeckung zur Verfügung. Im Sinne Ihrer Fürsorgepflicht können Sie im Bedarfsfall auch Grenzen setzen: *„Jetzt reicht’s! Wir haben genug gearbeitet! Es ist Freitag 17:00 Uhr – Wir gehen alle heim!“*

**Gesundheitsförderliche Dialoge führen:** Gesundheitsförderliche Dialoge wie das „Willkommensgespräch“ (siehe unten im Kapitel 8.2) oder das „Fürsorgegespräch“ (siehe Kapitel 10.3) können die Personalführung erleichtern und zur Förderung bzw. Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten beitragen. Ziel dieser Dialoge ist der Aufbau sowie die Pflege anerkennender, aufmerksamer Beziehungen, aber auch die frühzeitige Wahrnehmung und das Ansprechen erster Überforderungssignale.

Ausgewählte beispielhafte Maßnahmen sind etwa Fortbildungen in den Themenbereichen Kommunikation und Konfliktmanagement, Mobbing- und Suchtprävention, Gesundheitsförderliches Führungsverhalten, Teamentwicklung sowie Einzelintervention zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens wie etwa ein 360 Grad-Feedback.

## 8.2 Das Willkommensgespräch: Ein Führungsinstrument für mehr Wertschätzung am Arbeitsplatz

Das Willkommensgespräch ist ein kurzes, formloses Gespräch, mit dem besonderes Interesse und Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitenden signalisiert wird. Gesprächsanlässe sind jegliche Abwesenheiten, etwa eine Rückkehr aus Urlaub, Fortbildung oder Krankheit. Es erhalten somit alle und nicht nur krankheitsbedingte Abwesenheiten seitens der Führungskraft Aufmerksamkeit.

Frei nach dem Motto: *„Schön, dass Sie wieder da sind“*<sup>30</sup> ist das Gespräch ein Ausdruck der Wichtigkeit der MitarbeiterInnen im Betrieb und damit eine symbolische Geste der Wertschätzung.

Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte

Inhaltlich können je nach Anlass im Falle von Urlaub bzw. einer Fortbildung der Austausch über die verbrachte Zeit oder im Falle einer Erkrankung auch Fragen nach dem Wohlbefinden der/des Mitarbeitenden im Vordergrund stehen. Abschließend werden von Ihnen als Führungskraft wichtige und aktuelle Informationen, die die/der Mitarbeitende für die eigene Tätigkeit braucht, an sie/ihn weitergegeben.

Ziele	Gesprächsanlass / Zielgruppe	Praktische Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interesse zeigen/Vertrauen aufbauen</li> <li>● Fürsorge wahrnehmen</li> <li>● Arbeitsbedingte Ursachen für Abwesenheit erkennen</li> <li>● Einstieg/Integration in die Arbeit erleichtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jede Führungskraft</li> <li>● Mit allen Mitarbeitenden</li> <li>● Nach jeder Abwesenheit (Urlaub, Fortbildung, Krankheit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Guten Tag XY! Schön, dass Sie wieder da sind!</li> <li>● Ich habe Sie heute zu diesem Gespräch gebeten weil, ... ... ich wissen möchte wie es Ihnen so geht? ... es mich interessiert wie Ihr Urlaub/die Fortbildung war?</li> <li>● Hatte Ihre Krankheit etwas mit der Arbeit zu tun?</li> <li>● Sind Sie schon wieder ganz gesund?</li> <li>● Inzwischen ist Folgendes geschehen ...</li> <li>● Ich wünsche Ihnen einen guten Start!</li> </ul>

**Tabelle 3:** Ziele und Ablauf eines Willkommensgesprächs<sup>31</sup>

## 9. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen

**N**eben den beiden Ebenen „Gesunde Selbstführung“ und „Gesundheitsförderliches Führungsverhalten“ können Sie als Führungskraft die (psychische) Gesundheit Ihrer MitarbeiterInnen auch über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen maßgeblich beeinflussen. Die Arbeit sollte zumindest so gestaltet sein, dass sie für die MitarbeiterInnen **schädigungslos** und weitgehend **beeinträchtigungsfrei** ist.

Das bedeutet, dass zum Beispiel eine Arbeit die zulässigen Grenzwerte für physikalische, chemische und biologische Einwirkungen nicht überschreiten darf, um langfristig ohne arbeitsbedingte Erkrankungen oder Berufskrankheiten schädigungsfrei aushaltbar und ausführbar zu sein.<sup>32</sup> Zudem soll es aufgrund der vorhandenen betrieblichen Stressoren möglichst zu keinen Beeinträchtigungen des Befindens der MitarbeiterInnen (z.B. Stress, Ermüdung, Erschöpfung, Herz-Kreislaufkrankungen) kommen.<sup>33</sup>

Darüber hinaus können Führungskräfte zusammen mit ihren MitarbeiterInnen deren Arbeit so gestalten, dass die Entwicklung von Fähigkeiten, Leistungspotenzialen sowie letztlich auch des gesamten Menschen als eigenständige Persönlichkeit verbunden ist und somit Merkmale einer persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung aufweist.

Dies ist unter anderem dann der Fall, wenn die eigenen Aufgaben möglichst planende, ausführende und kontrollierende Elemente enthalten („Ganzheitlichkeit“). Um Anreize für persönliche Weiterentwicklungen zu geben ist es wesentlich, dass bei der Erledigung der Arbeit der Einsatz von unterschiedlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen nötig ist („Lern- und Entwicklungspotenziale“). Zudem ist es gesundheitsförderlich, wenn für die MitarbeiterInnen erkennbar ist, wie Ziele der eigenen Tätigkeit übergeordneten Abteilungs- oder Unternehmenszielen zusammenhängen.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Oppolzer (2010)

<sup>33</sup> Rudow (2011)

<sup>34</sup> Bartholdt & Schütz (2010)



Weitere Praxiserfahrungen zeigen, dass sich Unternehmen, in denen Engagement, Leistung und Gesundheit der Beschäftigten hoch sind, vor allem durch folgende Gestaltungsmerkmale auszeichnen:<sup>35</sup>

- Die Beschäftigten erleben viel Handlungsspielraum und einen hohen Grad an Autonomie im Rahmen ihrer Aufgaben und Tätigkeiten.
- Die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte ist hoch.
- Die Beschäftigten empfinden die Balance zwischen ihrem Engagement und der Anerkennung dieses Engagements durch Vorgesetzte und Unternehmen als ausgewogen und lohnend.

## Tipp!

**Ihre MitarbeiterInnen sind Expertinnen und Experten für ihre eigene Arbeit! Gestalten Sie gemeinsam mit ihnen die Arbeit passend zu ihren jeweiligen Fähigkeiten möglichst persönlichkeits- und gesundheitsförderlich.**

### 9.1 Exkurs: Die gesetzliche Fürsorgepflicht

Zur Vermeidung von gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen sind grundsätzlich sowohl Führungskräfte als auch ihre MitarbeiterInnen selbst verantwortlich. Die Rolle der Führungskräfte geht hier jedoch noch ein Stück weiter. Die spezielle Verantwortung von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitenden beruht auf der Befugnis, Weisungen oder Anordnungen zu geben. Die Weisungsbefugnis bringt eine besondere Verantwortung, eben die sogenannte Fürsorgepflicht mit sich.<sup>36</sup>

## Tipp!

**„Weisungsbefugnis und Fürsorgepflicht sind zwei Seiten einer Medaille.“<sup>37</sup>**

Aus der Fürsorgepflicht lässt sich für die betriebliche Praxis in der Prävention ableiten, dass die Arbeit grundsätzlich so zu gestalten ist, dass die Sicherheit und die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen erhalten werden. Dies beinhaltet neben der Arbeitsplatzevaluierung der psychischen Belastungen<sup>38</sup> u.a. auch den leistungs- und qualifikationsgerechten Einsatz und die Durchführung von Unterweisungen bzw. Information der MitarbeiterInnen (siehe Abbildung 4).

<sup>35</sup> INQA (2014)

<sup>36</sup> Wenchel (7. Auflage, 2011)

<sup>37</sup> Wenchel (7. Auflage, 2011)

<sup>38</sup> Huber, Molnar & Steurer (2013)

**Abbildung 4:** Beispielhafte Anlassfälle zur Wahrnehmung der Fürsorgepflicht<sup>39</sup>



Neben diesen allgemeinen Grundsätzen gibt es auch ein Handeln im akuten Notfall. Ein solches Handeln wird von der Führungskraft erforderlich, wenn es durch auffälliges Verhalten von Mitarbeitenden zu einer Selbst- oder Fremdgefährdung kommt, etwa durch einen Alkoholmissbrauch oder einen aktuellen Konflikt- oder Mobbingfall am Arbeitsplatz. Wesentlich ist hier im Sinne der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und des Betriebs angemessen zu reagieren. Häufig fehlen hier jedoch Richtlinien für die konkrete Umsetzung im Anlassfall. Im Kapitel 10 finden sich daher einige Empfehlungen für ein „Fürsorgegespräch“ mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden.

Der Gewährleistung von sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen wird in einer Reihe von gesetzlichen Grundlagen Rechnung getragen. Eine wichtige Rolle kommt hier dem § 18 Angestelltengesetz (AngG), dem § 1157 des Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuchs (ABGB) und dem § 3 des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) zu.

<sup>39</sup> Wenchel (7. Auflage, 2011)

## 10. Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden

**I**n einer Studie zum Thema Burnout konnte belegt werden, dass die betriebswirtschaftlichen Kosten umso höher sind je später der Diagnosezeitpunkt erfolgt. Wird beispielsweise ein Burnoutfall frühzeitig in den Anfangsstadien erkannt, können laut Studie pro Person Kosten in der Höhe von rund 1.500 bis 2.300 Euro entstehen. Die bei einer zeitverzögerten Diagnose ermittelten Gesamtkosten für Behandlung und Krankenstand belaufen sich auf rund 12.400 bis 17.700 Euro. Bei später erfolgenden Diagnosen können sich die Kosten schon auf 94.000 bis 131.000 Euro pro Burnoutfall erhöhen.<sup>40</sup>

Das frühzeitige Erkennen von Anzeichen anfänglicher Stress- oder Überforderungszustände von Beschäftigten kann helfen, die Entstehung von möglichen chronischen Erkrankungen zu verhindern.

Als Führungskraft können Sie im Rahmen Ihrer Fürsorgepflicht durch das rechtzeitige Erkennen von Warnsignalen und das frühe Ansprechen dieser Veränderungen einen wichtigen Beitrag leisten.<sup>41</sup> Die Früherkennung bezieht sich auf die psychisch überfordernde Arbeitssituation sowie auf die Wahrnehmung des veränderten Verhaltens der MitarbeiterInnen.

### Tipp!

**Psychische Störungen entwickeln sich oft schleichend. Daher ist es umso wichtiger, dass Frühwarnzeichen rechtzeitig erkannt und angesprochen werden.**<sup>42</sup>

### 10.1 Früherkennung der überfordernden Arbeitssituation

Gesicherte arbeitsplatzbezogene Risikofaktoren (siehe auch Kap. 5.1), aber auch private Stressoren, bei denen Sie als Führungskräfte genauer hinschauen sollten, liegen häufig dann vor, wenn

- die Arbeitsanforderungen mit den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen unzureichend übereinstimmen,
- die Arbeit häufig aufgrund von Störungen unterbrochen werden muss oder die Arbeitsbedingungen ergonomisch wenig durchdacht sind,
- die Tätigkeit durch fehlenden Handlungsspielraum und durch hohen Zeitdruck gekennzeichnet ist,
- zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren Mitarbeitenden viel Distanz und wenig Kontakt vorhanden ist und man sich nur wenig Vertrauen entgegenbringt,

<sup>40</sup> Schneider & Dreer (2013)

<sup>41</sup> DGUV (2014)

<sup>42</sup> Riechert (2011)

- der Einsatz und das Engagement der MitarbeiterInnen nur wenig beachtet wird,
- es im privaten Umfeld Herausforderungen wie Pflege, Geburt eines Kindes, Hausbau, Scheidung, finanzielle Belastungen o.Ä. gibt.

Hier gilt es vermeidbare gesundheitliche Risiken aus der Arbeitssituation frühzeitig zu identifizieren, etwa durch die ohnedies gesetzlich verpflichtende Durchführung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen (siehe Kap. 6).<sup>43</sup> Darauf aufbauend können gemeinsam mit den Beschäftigten kollektiv wirksame und an den Ursachen ansetzende Maßnahmen (nach ASchG §7 “Grundsätze der Gefahrenverhütung”) zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen durchgeführt werden.

Wie sich diese potenziellen Risikofaktoren auf die (psychische) Gesundheit der Belegschaft auswirken ist individuell verschieden und hängt von der Art und Weise ab, wie die bzw. der Mitarbeitende die Belastungen bewertet und welche Ressourcen zu deren Bewältigung zur Verfügung stehen (siehe Kap. 5.3). Doch wie kann ich nun als Führungskraft erkennen, wenn sich eine bzw. einer meiner MitarbeiterInnen verändert?

## 10.2 Veränderungen bei Mitarbeitenden

Einzelne Signale der persönlichen Überlastung, die MitarbeiterInnen aussenden, können sich durch deutliche Veränderungen in der Leistung sowie im Sozialverhalten („Leistungs- und Sozialverhalten“), im äußeren Erscheinungsbild und in der Stimmungslage zeigen (siehe Abbildung 5).

Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte

Leistungs- und Sozialverhalten	Äußeres Erscheinungsbild	Stimmungslage
Zunehmender Leistungsabfall	Vermeehrt roter Kopf/ starke Blässe	Ungewohnte Erregbarkeit
Ungewohnte Leistungsschwankungen	Ungewohnte gebeugte Haltung	Erhöhte Aggressivität, Ungeduld, Reizbarkeit
Fehlerzunahme	Häufiges Zittern, Anspannungen	Ständige Unruhe, Anspannung
Vergesslichkeit/ Verlangsamung	Vermehrte Schnelle, flache Atmung	Ungewohnte Stimmungsschwankungen
Ungewohnt hektisches Verhalten	Zunehmende Appetitlosigkeit	Ungewohnte Traurigkeit, Niedergeschlagenheit
Fehlzeitenzunahme		Äußern von Versagensängsten
Rückzug, Scheu vor Kontakt		Zunehmende Konzentrationsstörungen
Ungewohnte Disziplinlosigkeit		Häufigeres abwesend wirken
		Ungewohnt starre Mimik, weniger Lachen ...

Abbildung 5: Beispielhafte Überlastungssymptome<sup>44</sup>

Es geht natürlich nicht darum, dass Sie als Führungskraft eine Diagnose stellen oder gar das Gefühl haben, jetzt noch Ihre MitarbeiterInnen therapieren zu müssen. Das gehört keinesfalls zu Ihren Aufgaben im Rahmen der Fürsorgepflicht!

Ihre Aufgabe liegt vielmehr darin, Veränderungen bei Ihren Mitarbeitenden rechtzeitig zu erkennen, diese adäquat anzusprechen, ohne Wertung zu benennen und zu beschreiben sowie falls nötig weitere Schritte einzuleiten.<sup>45</sup>

Auch wenn Sie als Führungskraft befürchten, sich in die privaten Belange Ihrer MitarbeiterInnen einzumischen, sprechen Sie die wahrgenommenen Veränderungen möglichst direkt und im passenden Rahmen an. Sobald es sich um Veränderungen im Leistungs- und Sozialverhalten Ihrer MitarbeiterInnen handelt oder diese sogar zu Beeinträchtigungen von Betriebsabläufen führen, betrifft es Sie als Führungskraft.

Vielmehr bauen Sie mit einem solchen Gespräch Ihrer bzw Ihrem Mitarbeitenden eine Brücke und bieten damit eine Möglichkeit sich Ihnen zu öffnen. Denn erfahrungsgemäß wünschen sich Betroffene grundsätzlich, dass sie jemand anspricht und aufmerksam wird.

<sup>44</sup> In Anlehnung an Ettlín & Baer (2015) und Pilz-Kusch (2012)

<sup>45</sup> Riechert (2011)

**Tipp!**

**Ihre Aufgabe als Führungskraft liegt im Rahmen Ihrer Fürsorgepflicht darin:**

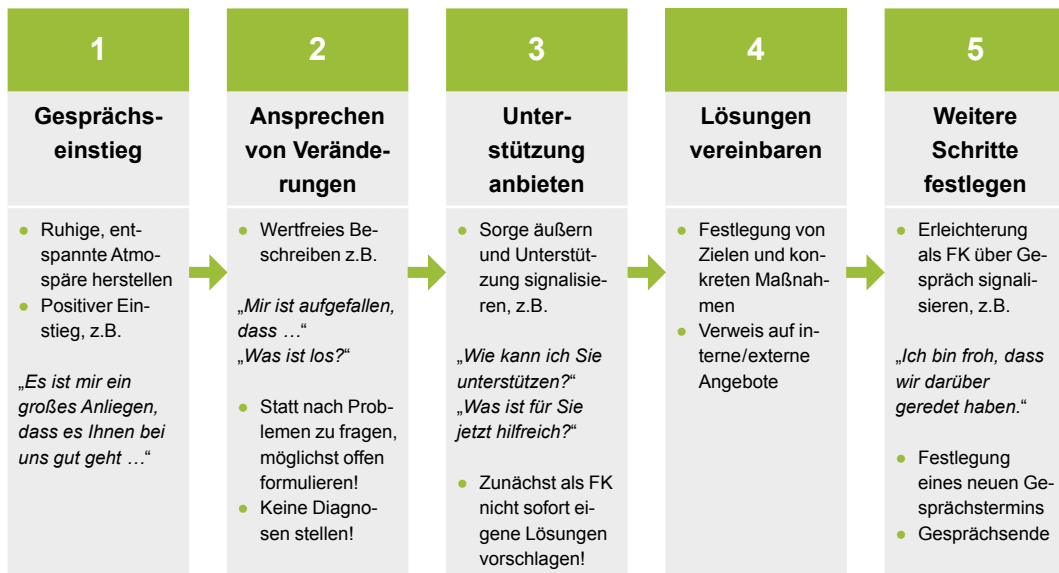
- ▶ **Veränderungen der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters rechtzeitig wahrzunehmen. Ob dahinterstehend eine mögliche Erkrankung und welche Diagnose vorliegt ist ausschließlich die Aufgabe der Ärztin bzw. des Arztes!**
- ▶ **Das Gespräch mit der/dem Betroffenen zu suchen und im Rahmen des Gesprächs mögliche betriebliche Belastungsursachen anzusprechen. Anschließend können gemeinsam mit der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter konkrete Maßnahmen zur Umsetzung vereinbart werden.**
- ▶ **Falls notwendig weitere Schritte zu setzen und Kontakt zu unterstützenden inner- oder außerbetrieblichen Ansprechpartnerinnen bzw. -partnern aufzunehmen.**

### 10.3 Das „Fürsorgegespräch“: Den ersten Schritt wagen

Es gibt keine konkrete Frist, wann diese Veränderungen angesprochen werden sollten. Es ist aber spätestens dann sinnvoll, wenn Sie als Führungskraft ein ungutes Gefühl entwickeln, sich Sorgen um die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter machen, gedanklich in der Freizeit mit ihr/ ihm beschäftigen oder sich im Kontakt vorsichtiger verhalten als in der Vergangenheit.<sup>46</sup>

Es handelt sich dabei um ein gut vorbereitetes Vieraugengespräch, das in der Regel von der direkten Führungskraft geführt wird. Insbesondere beim ersten Gespräch müssen Sie sich darauf einstellen, dass die/der MitarbeiterIn möglicherweise Ihre Wahrnehmung nicht teilen wird. Bieten Sie Unterstützung an, aber bleiben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft!

## Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte



**Abbildung 6:** Beispielhafter Ablauf eines Fürsorgegesprächs

Der beschriebene Ablauf soll Ihnen als erste Orientierungshilfe für ein solches „Fürsorgegespräch“ dienen. Je nach der gegebenen Situation kann der Austausch mit den Mitarbeitenden einen geringeren Grad („inoffizielles Gespräch“) oder einen hohen Grad an Formalisierung (z.B. mit Einladung und Terminvereinbarung sowie entsprechender Vorinformation der /des Betroffenen) aufweisen.

Nehmen Sie sich Zeit für eine **Vorbereitung des Gesprächs** und gehen Sie durch, welche konkreten Veränderungen Ihnen im Bereich der Arbeitsleistung oder in der Zusammenarbeit aufgefallen sind und klären Sie für sich, was Sie mit dem Gespräch erreichen möchten.<sup>47</sup>

Sorgen Sie beim **Einstieg ins Gespräch** selbst für eine ruhige, entspannte Atmosphäre und beginnen Sie das Gespräch positiv, zum Beispiel mit: „Ich freue mich, dass Sie sich für dieses Gespräch Zeit genommen haben“, „Es ist mir ein großes Anliegen, dass es Ihnen bei uns gut geht“. Erläutern Sie in weiterer Folge den Ablauf und den Zweck des Gesprächs „Ich mache mir Sorgen um Ihre Gesundheit und möchte Ihnen deshalb ein persönliches Vieraugengespräch anbieten“.

<sup>47</sup> Gesprächsablauf in Anlehnung an Matyssek (2003, S. 180–184)

Im weiteren Gesprächsverlauf teilen Sie der/dem MitarbeiterIn Ihre Beobachtungen der **Veränderungen** anhand konkreter Beispiele möglichst wertfrei mit, z.B. „*Mir ist aufgefallen, dass ...*“ „*Ich habe beobachtet, dass...*“, „*... Sie in letzter Zeit häufiger müde und erschöpft wirken und nicht mehr mit solchem Elan bei der Arbeit sind wie früher.*“ Zeigen Sie Interesse an der Sicht der/des Mitarbeitenden (z.B. „*Was ist los?*“ „*Wie ist es zu diesen Veränderungen gekommen?*“).

Bieten Sie in einem nächsten Schritt Ihre **Unterstützung** an wie z.B. „*Was benötigen Sie?*“ „*Wie kann ich Sie unterstützen?*“, „*Wie könnte eine entsprechende Unterstützung aussehen, damit Sie sich am Arbeitsplatz wieder wohler fühlen?*“

Vereinbaren Sie mit der/dem Betroffenen konkrete Ziele und Maßnahmen bzw. **Lösungen**. Halten Sie sich als Führungskraft zumindest am Beginn mit eigenen Vorschlägen möglichst zurück, auch wenn diese gut gemeint sind. Lassen Sie der/dem MitarbeiterIn entsprechend Zeit für das Finden von eigenen Ideen und Lösungsvorschlägen.

Zum **Gesprächsabschluss** können Sie Ihre Erleichterung über das stattgefundenene Gespräch äußern (z.B. „*Ich bin froh, dass wir darüber geredet haben*“) und gemeinsam mit der/dem Betroffenen weitere Schritte festlegen (z.B. Fixieren eines neuen Termins zum Austausch über die erzielten Vereinbarungen): „*Ich würde vorschlagen, wir setzen uns in zwei Wochen wieder zusammen.*“



**Tipp!**

Das Ziel des Gesprächs ist es vor allem, eine Abklärung der Situation gemeinsam mit der/dem MitarbeiterIn vorzunehmen und wenn nötig konkrete Maßnahmen und weiterführende Schritte zu vereinbaren. Erfahrungsgemäß sind je nach dem vorliegenden Fall nach einer ersten Abklärung oft noch weitere Gespräche bzw. Unterstützungsmaßnahmen über einen gewissen Zeitraum notwendig.<sup>48</sup>



## 10.4 AnsprechpartnerInnen für weitere Schritte

Von Ihnen als direkten Vorgesetzten wird nicht erwartet, dass Sie immer Hilfestellung geben können. Wesentlich ist vielmehr, dass Sie Verantwortung dafür tragen, dass etwas passiert und erste Schritte für die Betroffenen eingeleitet werden.<sup>49</sup>

Ihre Aufgabe liegt darin, einen reibungslosen Betriebsablauf sicherzustellen und psychisch auffälligen Mitarbeitenden Ihre Unterstützung anzubieten, sodass ein Weg in Richtung Gesundheit möglich wird. Auf diesem Weg in Richtung mehr Gesundheit können Sie eine Vielzahl an innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Ansprechpersonen unterstützen.

Innerbetrieblich können Sie beginnend von den eigenen **Vorgesetzten**, die bei schwierigen Entscheidungen auf alle Fälle einbezogen werden sollten, über die **Betriebsrätin** bzw. den **Betriebsrat**, die **Präventivfachkräfte** (ArbeitsmedizinerInnen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit), über Ansprechpersonen aus der **Betrieblichen Gesundheitsförderung / Gesundheitsmanagement**, der **Sozialberatung** und der **Personalabteilung** fachliche Unterstützung erhalten.

Außerbetrieblich gibt es eine Vielzahl an möglichen Ansprechpersonen und Organisationen an die Sie verweisen können. Hilfreiche Broschüren, Folder und Downloads sowie Internetlinks, Adressen und Telefonnummern (österreichweit und bundeslandspezifisch) zu zahlreichen Themenschwerpunkten (z.B. Sucht, Krisen) finden Sie in der Broschüre des Fonds Gesundes Österreich „Psychosoziale Gesundheit – Gesundheit für Alle!“.

Weiterführend sind auf der nächsten Seite Kontaktadressen der Regional- und Servicestellen sowie der PartnerInnen des Österreichischen Netzwerks Betriebliche Gesundheitsförderung aufgelistet.

# 11. Ansprechstellen

Ansprechpersonen finden Sie auf [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at) unter "Regional- und Servicestellen"



OÖ Gebietskrankenkasse



Wiener Gebietskrankenkasse



Tiroler Gebietskrankenkasse



NÖ Gebietskrankenkasse



Burgenländische GKK



Salzburger Gebietskrankenkasse



Kärntner Gebietskrankenkasse



Fonds Gesundes Vorarlberg



Steiermärkische GKK



VA für Eisenbahnen und Bergbau



VA öffentlich Bediensteter



Österreichischer Gewerkschaftsbund



Allgemeine Unfallversicherungsanstalt



Industriellenvereinigung



Wirtschaftskammer Österreich



Hauptverband der österr. Sozialversicherungsträger



SVA der gewerblichen Wirtschaft



Bundesarbeitskammer

## 12. Literaturverzeichnis

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.) 2011:** Fehlzeitenreport 2011: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Schwerpunkt: Führung und Gesundheit. Berlin: Springer.
- Badura, B. & Steinke, M. (2011).** Die erschöpfte Arbeitswelt: Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010).** Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention. Weinheim: Beltz.
- Bengel, J., Strittmatter, R. & Willmann, H. (2002).** Was erhält Menschen gesund? Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) Köln: BzGA.
- BKK Bundesverband (2009).** iga.Fakten 1. Psychische Gesundheit im Erwerbsleben. Essen: BKK Bundesverband. Download unter: [https://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Downloads/iga-Fakten\\_1\\_Psychische\\_Gesundheit\\_Erwerbsleben.pdf](https://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Downloads/iga-Fakten_1_Psychische_Gesundheit_Erwerbsleben.pdf) (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012).** Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Download unter: <http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/handlungshilfe-fuer-fuehrungskraefte/> (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)
- Burisch, M. (2010).** Burnout erkennen, verstehen und bekämpfen. Information für Führungskräfte. Hamburg: VBG.
- Bruch, H. & Kowalevski, S. (2013).** Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln. Überlingen: compamedia GmbH.
- Degener (2008).** Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg – die Bedeutung der Unternehmenskultur und des Human Resource Managements für den ökonomischen Erfolg (S. 291 – 309). In Ulich, E. (Hg.) Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel. Zürich: vdf.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2014).** Fachkonzept. Führung und psychische Gesundheit. Berlin: DGUV. Download unter [http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/broschuere\\_fuehrung.pdf](http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/broschuere_fuehrung.pdf) (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)
- Engert, V., Plessow, F., Miller, R., Kischbaum, C. & Singer, T. (2014):** Cortisol increase in empathic stress is modulated by emotional closeness and observation modality. Psychoneuroendocrinology Volume 45, Pages 192 – 201.
- Ettlin, P. & Baer, N. (2015).** Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte. Stiftung Rheinleben und Psychiatrie Baselland. Download unter <https://www.rheinleben.ch/print/arbeitsplatzerhalt.pdf> (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)
- Fonds Gesundes Österreich (2013).** Psychosoziale Gesundheit – Gesundheit für Alle! Himberg: Odysseus. Download unter: <http://www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/broschueren-folder/broschure-psycho-soziale-gesundheit/2013-12-06.8287038020> (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)

**Greif, S. (1991).** Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg). Psychischer Stress am Arbeitsplatz (S. 1 – 28). Göttingen: Hogrefe.

**Hauptverband der Österreichischen Sozialversicherungsträger (2015).** Statistisches Handbuch der österreichischen Sozialversicherung 2015. St. Margareten: Samson.

**Huber, E. Molnar, M. & Steurer, J. (2013).** Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit – Leitfaden für die Arbeitsinspektion. Hrsg. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. Wien.

**Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007).** Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied Psychology*, 92, 1332 – 1356.

**Hurrelmann, K. (2006).** Gesundheitssoziologie. Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung. Weinheim: Juventa Verlag.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).** Wie macht Stress krank – wie bleiben wir gesund? Download unter <http://psyga.info/psychische-gesundheit/was-stresst-was-haelt-gesund/> (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)

**Kaluza, G. (2015).** Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin: Springer.

**Koordinationsstelle des Österreichischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung, Knifton, L., Watson, V., den Besten, H., Gründemann, R. & Dijkman, A. (2010).** Ein Leitfaden für ArbeitgeberInnen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz. Linz.

**Leoni, T. (2015).** Fehlzeitenreport 2015. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Wien: WIFO. Download unter: [http://www.wifo.ac.at/publikationen?detail-view=yes&publikation\\_id=58508](http://www.wifo.ac.at/publikationen?detail-view=yes&publikation_id=58508) (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)

**Linton, S.J. (2001).** Occupational Psychological Factors Increase the Risk for Back Pain: A systematic Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 11: 53 – 66.

**Matyssek, A. K. (2003).** Chefsache: Gesundes Team – Gesunde Bilanz. Ein Leitfaden zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Universum.

**Matyssek, A. K. (2011).** Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur. Norderstedt: Books on Demand GmbH

**Nyberg et al. (2009)** Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study.

**Oppolzer, A. (2010).** Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit. Hamburg: VSA.

**Richter, P. (2013).** Diagnostik psychischer Belastungen – unerlässlicher Bestandteil von Gefährdungsuntersuchungen. In: Pickshausen, K. & Urban, H.-J. (Hrsg.) Jahrbuch Gute Arbeit 2013. Frankfurt: Bund-Verlag.

**Riechert (2011).** Psychische Störungen bei Mitarbeitern: Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung. Berlin: Springer.

**Rudow, B. (2011).** Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. München: Oldenbourg.

**Schneider & Dreer (2013).** Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout. Download unter: [http://download.opwz.com/wai/Studie\\_UNI\\_Linz\\_Burnout\\_Volkswirtschaft\\_041213.pdf](http://download.opwz.com/wai/Studie_UNI_Linz_Burnout_Volkswirtschaft_041213.pdf) (Letzter Zugriff am 18. 07. 2016)

**Schönborn, G. & Braun, C. (2009).** Der Zusammenhang von Gesundheit, Werten und Unternehmenserfolg. In: Kromm, W. & Frank, G. (Hrsg.) Unternehmensressource Gesundheit. Warum die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf: Symposion.

**Spicker, I. & Schopf, A. (2007).** Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich umsetzen. Praxishandbuch für Pflege- und Sozialdienste. Wien: Springer.

**Unger, H.P. & Kleinschmidt, C. (2014).** „Das hält keiner bis zur Rente durch!“. München: Kösel-Verlag.

**Weinreich, I. & Weigl, C. (2011).** Unternehmensratgeber betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen – Methoden – personelle Kompetenzen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.


**Wenchel, K.-T. (2011).** Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Orientierungshilfe. Bochum: InfoMediaVerlag.

**World Health Organization (2004).** Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice (Summary report). Geneva: WHO.

**Wilde, B., Hinrichs, S., Bahamondes Pavez, C. & Schüpbach, H. (2009).** Führungskräfte und ihre Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter – eine empirische Untersuchung zu den Bedingungsfaktoren gesundheitsförderlichen Führens. In: Wirtschaftspsychologie. 2009, 5. Jg. (2). S. 74 – 89.



# Notizen

 **Gemeinsam!**  
*Für Gesundheit und Erfolg  
in Ihrem Unternehmen.*

