

# Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für Betriebe im Gastgewerbe

GESUNDHEIT



FÜR BETRIEBE IM **GASTGEWERBE**

# Inhalt

Über diese Handlungshilfe	3
Übersicht der Arbeitshilfen	5
Beispiele und Ideen aus der Praxis	6
<hr/>	
<b>Stress und psychische Belastung</b>	<b>10</b>
Warum Betriebe handeln müssen	
<b>1. Gesundheit in den Blick nehmen</b>	<b>17</b>
Den Betrieb wettbewerbsfähig aufstellen	
<b>2. Stress vermeiden</b>	<b>31</b>
Arbeit gut planen und organisieren	
<b>3. Konflikte verhindern und lösen</b>	<b>41</b>
Zusammenarbeit gezielt fördern	
<b>4. Überforderung vorbeugen</b>	<b>51</b>
Veränderungen mit den Beschäftigten meistern	
<b>5. Gesund führen</b>	<b>59</b>
Auf Mitarbeitende und sich selbst achten	
<b>6. Ressourcen aufbauen</b>	<b>75</b>
Die Gesundheit der Beschäftigten aktiv stärken	
<b>7. Gesetzliche Anforderungen erfüllen</b>	<b>87</b>
Psychische Belastung erkennen und angehen	
<b>8. Arbeitshilfen</b>	<b>101</b>
<hr/>	
Impressum	168

# Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend umsetzen. Die Auswirkungen betreffen sowohl die Gesundheit der Beschäftigten als auch die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

Das Webportal [www.psyga.info](http://www.psyga.info) informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen zum Download. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen erhalten hier handhabbare Lösungen für die Praxis.

**Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:**

- ▶ Handlungshilfen
- ▶ Praxisordner
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ eLearning-Tools
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal [www.psyga.info](http://www.psyga.info)



**Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).**

psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsb).

## Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin



## Kooperationspartner:

- ▶ Bahn-BKK
- ▶ Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Gildemeister Seidensticker
- ▶ Deutsche BKK
- ▶ Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- ▶ Hochschule Neubrandenburg/Vivantes Netzwerk für Gesundheit
- ▶ IKK classic
- ▶ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
- ▶ Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (iAW), Leibniz Universität Hannover
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)
- ▶ LVR-Klinikum Düsseldorf/Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ Novitas BKK
- ▶ Pronova BKK
- ▶ Siemens-Betriebskrankenkasse
- ▶ Unfallversicherung Bund und Bahn
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (UfG)
- ▶ VIACTIV Krankenkasse

# Über diese Handlungshilfe

Bestimmt kennen Sie das: Sie kommen morgens im Betrieb an, es gibt viel zu tun. Anfragen wollen beantwortet und Material will bestellt werden, das Telefon klingelt und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter warten auf Ansagen. Betriebsinhaberinnen und -inhaber im Gastgewerbe stehen vor der Herausforderung, den vielfältigen Anforderungen von allen Seiten gerecht zu werden. Dabei die eigene Gesundheit und die der Beschäftigten im Blick zu behalten, ist eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe – auch weil Arbeitspensum, Druck und Komplexität in der heutigen Arbeitswelt zunehmen. Um als Inhaberin oder Inhaber im Gastgewerbe langfristig erfolgreich zu sein und Veränderungen zu meistern, sind Kompetenzen im Umgang mit Stress und Belastungen jedoch unverzichtbar. Dabei geht es sowohl um Ihre eigene Gesundheit als auch um die Ihrer Beschäftigten.

Als Chefin oder Chef sind Sie Vorbild für das Gesundheitsverhalten Ihrer Mitarbeitenden. Wie Sie die Rahmenbedingungen in Ihrem Betrieb gestalten, entscheidet darüber, ob Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen und ob sie langfristig gesund und motiviert arbeiten können. Auch wenn ein hohes Arbeitstempo und stressige Phasen Teil des Gastgewerbes sind, gibt es viele Faktoren, die Sie als Chefin oder Chef positiv beeinflussen können: durch Ihr Führungsverhalten, die Art, wie Sie mit Konflikten umgehen und wie Sie die Arbeitsorganisation in Ihrem Betrieb gestalten. Dazu muss es nicht immer das „Riesenprogramm“ sein. Manchmal reichen auch kleine betriebliche Stellschrauben, um für mehr Gesundheit und Zufriedenheit in Ihrem Betrieb zu sorgen.

Allerdings sind Materialien und Maßnahmen, um Stress und psychischen Erkrankungen vorzubeugen, bislang meist in Zusammenarbeit mit größeren Unternehmen erarbeitet worden. Sie lassen sich nur bedingt auf kleine Unternehmen übertragen. Die vorliegende Handlungshilfe richtet sich deshalb gezielt an Inhaberinnen und Inhaber kleiner Betriebe. Die darin enthaltenen Empfeh-

lungen und Tipps berücksichtigen die besonderen Strukturen kleiner Unternehmen ebenso wie typische Stressfallen und Ressourcen, mit denen Sie gezielt die Gesundheit in Ihrem Unternehmen stärken können. Dabei gilt: Gerade in Kleinbetrieben können aufgrund der direkten Entscheidungswege und durch den engen persönlichen Kontakt oft schon kleine Maßnahmen viel bewirken.

Sie können ab heute damit beginnen, die Gesundheit und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schritt für Schritt zu verbessern. Profitieren werden davon sowohl Ihre Beschäftigten als auch Ihr Betrieb. Das zeigen auch die **Praxisbeispiele**, die Ihnen in dieser Handlungshilfe immer wieder begegnen werden: Ob es um den richtigen Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen im Gästekontakt, gemeinsame Rituale wie Pausenzeiten, ein Lob für die geleistete Arbeit oder um die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements geht – es lohnt sich immer, an den kleinen und manchmal auch größeren betrieblichen Stellschrauben zu drehen.

Diese Handlungshilfe bietet praxisnahe Tipps und Lösungen in sieben Themenbereichen:

## 1. Gesundheit in den Blick nehmen:

Den Betrieb wettbewerbsfähig aufstellen

## 2. Stress vermeiden:

Arbeit gut planen und organisieren

## 3. Konflikte verhindern und lösen:

Zusammenarbeit gezielt fördern

## 4. Überforderung vorbeugen:

Veränderungen mit den Beschäftigten meistern

## 5. Gesund führen:

Auf Mitarbeitende und sich selbst achten

**6. Ressourcen aufbauen:**

Die Gesundheit der Beschäftigten aktiv stärken

**7. Gesetzliche Anforderungen erfüllen:**

Psychische Belastung erkennen und angehen

Sie müssen die einzelnen Bereiche dabei nicht nacheinander bearbeiten, sondern können gezielt nach den Bedürfnissen Ihres Betriebs vorgehen. Dazu können Sie zu Beginn jeden Kapitels einen **Kurzcheck** machen und feststellen, ob für Ihren Betrieb in diesem Bereich Handlungsbedarf besteht. Jedes Kapitel bietet Ihnen neben einer

kurzen Einführung in das Thema („**Ein paar Infos vorab**“) praxisnahe Tipps und Lösungsvorschläge („**So geht's**“). Damit Sie direkt mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Gesundheit in Ihrem Betrieb starten können, finden Sie am Ende der Handlungshilfe eine Sammlung von **Arbeitshilfen**, die Sie ganz unkompliziert für Ihren betrieblichen Alltag nutzen können.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre mit hilfreichen Anregungen für Sie und Ihren Betrieb!

Ihr  
psyGA-Team



## ÜBERSICHT DER ARBEITSHILFEN

Am Ende dieser Handlungshilfe finden Sie 29 Arbeitshilfen zum Heraustrennen oder Kopieren, die Ihnen die Umsetzung Ihrer Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betriebsalltag erleichtern. In den Themenkapiteln wird direkt auf die jeweils passenden Arbeitshilfen verwiesen.

- 01** Was macht der Stress mit Ihnen? ▶ S. 103
- 02** Tipps für akut stressige Situationen ▶ S. 104
- 03** Selbsttest: Wie belastet bin ich? ▶ S. 105
- 04** Ursachen für Stress am Arbeitsplatz ▶ S. 107
- 05** Fahrplan für eine stufenweise Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell ▶ S. 108
- 06** Erstellung eines Unternehmensleitbildes mit allen Beschäftigten ▶ S. 109
- 07** Familienfreundliche Unternehmen: Mögliche Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance ▶ S. 111
- 08** Altersstrukturanalyse leicht gemacht ▶ S. 112
- 09** Aufgabenmatrix ▶ S. 113
- 10** „Bitte nicht stören“-Schild ▶ S. 115
- 11** Ablauf einer Konfliktlösung ▶ S. 117
- 12** Systematisches Problemlösen ▶ S. 118
- 13** Aktives Zuhören ▶ S. 119
- 14** Erfolgreicher Umgang mit Reklamationen ▶ S. 120
- 15** Ideenblatt für Beschäftigte ▶ S. 121
- 16** Tabelle zum Ideenblatt ▶ S. 123
- 17** Vorlage für einen Schulungsplan ▶ S. 125
- 18** Fünf Tipps für ein erfolgreiches Meeting ▶ S. 127
- 19** SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen ▶ S. 129
- 20** So loben Sie richtig: Fünf Regeln ▶ S. 130
- 21** Selbstbeobachtungsbogen Stress ▶ S. 131
- 22** So kritisieren Sie richtig ▶ S. 133
- 23** Tipps zur Gesprächsführung ▶ S. 134
- 24** Wenn Mitarbeitende psychisch belastet wirken – Anregungen für ein Gespräch ▶ S. 135
- 25** Das Mitarbeitergespräch bei suchtmittelbedingten Auffälligkeiten ▶ S. 136
- 26** Ausgleichsübungen für das Hotel- und Gastgewerbe ▶ S. 141
- 27** Tipps für eine gesunde Ernährung bei der Arbeit ▶ S. 144
- 28** Das Schnell-Entspannen-Programm ▶ S. 145
- 29** Beurteilungshilfe: Psychische Gefährdungen im Betrieb ▶ S. 146





# Beispiele und Ideen aus der Praxis

Jeder Betrieb ist einzigartig. Deshalb gibt es auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement keine Patentrezepte. Was immer Sie verändern möchten: Wählen Sie die Maßnahmen, die zu Ihrem Betrieb passen, und beginnen Sie mit kleinen Schritten. Ob Sie die Kommunikation verbessern, eine neue Methode ausprobieren oder ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen möchten: Diese Betriebe zeigen Ihnen, wie Sie in verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Herangehensweisen die Gesundheit Ihrer Beschäftigten stärken können.

## 1 Hotel Bartmann's Haus

Eine Frage der Unternehmenskultur: den persönlichen Austausch gezielt fördern



Bärbel Deborré-Schech

Klein, aber fein: Das **Hotel Bartmann's Haus** im hessischen **Dillenburg** bietet seinen Gästen 26 frisch renovierte Doppelzimmer. Bärbel Deborré-Schech leitet das Hotel seit 2011. Der persönliche Austausch mit den **13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** ist ihr ein wichtiges Anliegen. Die psychische Belastung im Gastgewerbe wird ihrer Meinung nach noch immer stark unterschätzt. Um in der Hektik des Alltags Zeit für Gespräche zu finden, helfen Rituale. Die **gemeinsame Frühstückspause**, bei der alle Beschäftigten an einen Tisch kommen, sorgt dafür, dass nicht nur die Gäste, sondern auch die Beschäftigten entspannt in den Tag starten.

„Kommunikation ist im Gastgewerbe ganz entscheidend. Kaum eine Branche vereint so viele unterschiedliche Berufsfelder und Tätigkeitspektren.“

Bärbel Deborré-Schech, Managerin, Hotel Bartmann's Haus

► [www.bartmannshaus.de](http://www.bartmannshaus.de)



Stefan Lehmann

## 2 LEHMANNs Gastronomie

Kleine Maßnahme – großer Effekt: mit Ideen-Treffen zu mehr betrieblicher Gesundheit

Rund **150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** arbeiten beim **Bonner Cateringunternehmen LEHMANNs**, zu dem auch ein **Bistro** und mehrere **Veranstaltungsräume** gehören. Mit sieben Mitarbeitenden und der Vision von einer hochwertigen Küche mit bevorzugt regionalen Produkten gründeten Vater und Sohn 2005 das Unternehmen. Trotz oder vielleicht gerade wegen des starken Wachstums

wissen die beiden Gründer, dass gutes Personal oftmals schwer zu finden ist. Bei der Suche nach Maßnahmen, um mehr Entlastung in den oftmals stressigen Arbeitsalltag zu bringen, stießen Stefan und Günther Lehmann auf die Methode **Ideen-Treffen**. Sie wird seitdem regelmäßig genutzt, um den **betrieblichen Austausch** zu verbessern und Lösungen für ein gesünderes Arbeiten gemeinsam mit allen Beteiligten zu entwickeln.

„Als Unternehmer spürt man, dass die psychischen Belastungen in den letzten Jahren zugenommen haben. Deswegen habe ich mich stärker mit dem Thema und der Methode Ideen-Treffen beschäftigt.“

Stefan Lehmann, Unternehmer und Gründer, LEHMANNs Gastronomie

► [www.lehmanns-gastronomie.de](http://www.lehmanns-gastronomie.de)

---

## 3 Landhotel Voshövel

Das volle Programm: ganzheitliche Gesundheitsförderung als Schlüssel zum Erfolg



Katharina Klump

Über **90 Beschäftigte** arbeiten für das familiengeführte **Landhotel Voshövel in Schermbeck** in Nordrhein-Westfalen. Dass der Druck und die Belastungen für die Beschäftigten in den letzten Jahren zugenommen haben, spürt auch Katharina Klump, die das Qualitäts- und Personalmanagement in dem Vier-Sterne-Hotel verantwortet. Sie sieht das Thema Gesundheit immer wieder als guten Anlass, um den Beschäftigten die Wertschätzung des Unternehmens zu zeigen. Den Grundstein für eine systematische Gesundheitsförderung bildete eine **Mitarbeiterbefragung**. Sie zeigte, dass es unter anderem bei der Arbeitsgestaltung und der Beteiligung der Beschäftigten Verbesserungsbedarf gab. Die Einführung des **Betrieblichen Gesundheitsmanagements** wurde vom Projekt INDIGHO begleitet. Dahinter steht das auf eine Laufzeit von drei Jahren angelegte „Verbundprojekt Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe“.

„Für mich ist das Thema Gesundheit nach wie vor ein schöner Aufhänger, um den Mitarbeitenden unsere Wertschätzung zu zeigen. Unsere Botschaft ist: ‚Ihr seid uns wichtig – und deswegen kümmern wir uns um euch und eure Gesundheit.‘“

Katharina Klump, Qualitäts- und Personalmanagement, Landhotel Voshövel

► [www.landhotel.de](http://www.landhotel.de)





Die Praxisbeispiele verteilen sich über die ganze Handlungshilfe. Die Betriebe berichten, vor welcher Herausforderung sie standen und wie sie das jeweilige Thema angegangen sind. Die Praxisbeispiele erkennen Sie an diesem Zeichen.

---

### **WEITERE PROJEKTE UND ANLAUFSTELLEN**

**Projekt** „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA)“: [www.psyga.info](http://www.psyga.info)

**Initiative** Neue Qualität der Arbeit (INQA): [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

**Projekt** „Erhalt und Förderung psychischer Gesundheit besonders belasteter Berufs- und Funktionsgruppen in Klein- und Kleinstunternehmen (BeFunt)“: [www.befunt.de](http://www.befunt.de)

**Projekt** „ArbeitsZeitGewinn. Innovative Arbeitszeiten in KMU“: [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)

**Projekt** „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – nachhaltig, einfach, sicher (AGnes)“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Die Initiative > Förderprojekte > Projektdatenbank)

**Projekt** „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“: [www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de](http://www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de)

**Initiative** „Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung (IN FORM)“: [www.in-form.de](http://www.in-form.de) (Service > Aktiv und in Bewegung > Im Job)

**Verbundprojekt** „Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe (INDIGHO)“: [www.indigho.de](http://www.indigho.de)

**Portal** Gastronomie-Stress: [www.gastronomie-stress.de](http://www.gastronomie-stress.de)



# Stress und psychische Belastungen

## Warum Betriebe handeln müssen

In der heutigen Arbeitswelt spielen psychische Belastungen und Stress eine große Rolle. Auch das Gastgewerbe ist hiervon betroffen: Hoher Arbeits- und Zeitdruck, lange und schwer planbare Arbeitszeiten, Unterbrechungen und der manchmal herausfordernde Umgang mit Gästen bestimmen häufig den betrieblichen Alltag. Für Sie als Chefin oder Chef lohnt es sich in vielerlei Hinsicht, solche Belastungen in den Blick zu nehmen und die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Denn nur, wer sich wohlfühlt, ist auch leistungsfähig und kann seine Aufgaben motiviert angehen. Gesunde und motivierte Beschäftigte sind also eine entscheidende Grundlage für einen erfolgreichen Betrieb.

Intensive und dauerhafte psychische Belastung und Stress beeinträchtigen dagegen das Wohlbefinden. Die Folgen sind sowohl körperlich als auch psychisch spürbar: Muskelverspannungen, Rückenschmerzen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen zählen ebenso zu möglichen Auswirkungen von Stress wie Nervosität, Gereiztheit oder Unzufriedenheit. Neben den beträchtlichen negativen Folgen für die betroffenen Personen haben Stress und psychische Belastungen auch Auswirkungen auf den Betrieb:

- ▶ Unzufriedene, gestresste Beschäftigte neigen dazu, innerlich zu kündigen und lediglich „Dienst nach Vorschrift“ zu verrichten. Das kann zu Leistungseinbußen, einer schlechteren Servicequalität sowie zu Unzufriedenheit bei den Gästen führen.

- ▶ Andauernder Stress wirkt sich auf das Betriebsklima aus. Schlechte Stimmung im Team und Konflikte sind mögliche Folgen und können das Image Ihres Betriebes negativ beeinflussen.
- ▶ Sind Beschäftigte gestresst, unterlaufen ihnen mehr Fehler. Das ist oft verbunden mit hohen Kosten für die Fehlerbeseitigung und schadet dem Ansehen des Betriebs bei den Gästen.
- ▶ Bei dauerhaftem, arbeitsbedingtem Stress besteht eine erhöhte Unfallgefahr. Lange Ausfallzeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Folge sein.
- ▶ Gestresste Beschäftigte sind öfter und länger krank. Andere Teammitglieder müssen die Mehrarbeit auffangen. Im schlimmsten Fall ist das Aufrechterhalten des Betriebs gefährdet.

### i

#### PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Egal, ob man von psychischer, mentaler oder seelischer Gesundheit spricht: Es handelt sich immer um einen Zustand des Wohlbefindens, der es erlaubt, seine Fähigkeiten auszuschöpfen und die normalen Belastungen des Lebens zu bewältigen. Ein psychisch gesunder Mensch kann produktiv und fruchtbar arbeiten und ist in der Lage, etwas zum Wohle seiner Gemeinschaft beizutragen. So definiert die Weltgesundheitsorganisation (WHO) psychische Gesundheit. Dem zugrunde liegt ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit, das nicht nur das körperliche, sondern auch das psychische und soziale Wohlbefinden berücksichtigt.



### SCHON GEWUSST?

Studien zeigen: Jeder vom Betrieb in Gesundheitsmaßnahmen investierte Euro spart langfristig zwischen zwei und zehn Euro ein. Gesundheitsfördernde Maßnahmen nutzen demnach nicht nur der Gesundheit der Beschäftigten, sondern bieten auch den Betrieben einen finanziellen Nutzen.

Initiative Gesundheit und Arbeit (2008)

Für Unternehmerinnen und Unternehmer lohnt es sich daher, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und zu erhalten. Denn Betriebe, die in die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren, sorgen für ein besseres Arbeitsklima und eine höhere Mitarbeiterbindung. Sinkende Krankenstände und bessere Arbeitsabläufe machen sich damit auch in finanzieller Hinsicht für das Unternehmen bemerkbar.

Es muss dabei nicht immer gleich das „Riesenprogramm“ sein. Oftmals reichen schon kleine Maßnahmen aus, um die körperliche und seelische Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Nicht zuletzt tragen gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen und ein wertschätzender Umgang miteinander dazu bei, dass Beschäftigte gerne bei Ihnen arbeiten. Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte kann das ein entscheidender Vorteil sein.



### SCHON GEWUSST?

Eine Befragung unter Beschäftigten ergab, dass psychische Belastungen mittlerweile die bedeutsamste Rolle unter den Arbeitsbelastungen spielen. Unter den „Top Ten“ der Belastungen, die für Beschäftigte als ziemlich oder stark belastend empfunden werden, finden sich acht psychische Belastungen. Nur zwei Faktoren sind körperlichen Belastungen zuzuordnen:

- ▶ 1. hohe Verantwortung (41 %)
- ▶ 2. hoher Zeitdruck (38 %)
- ▶ 3. verschiedene Aufgaben gleichzeitig erledigen müssen (33 %)
- ▶ 4. Vorschriften, Kontrolle (28 %)
- ▶ 5. Überforderung durch Arbeitsmenge (27 %)
- ▶ 6. zu geringe Wertschätzung der Arbeitsleistung (26 %)
- ▶ 7. Lärm (23 %)
- ▶ 8. mangelnde Informationen (21 %)
- ▶ 9. fehlende Aufstiegsmöglichkeiten (19 %)
- ▶ 10. körperlich schwere Arbeit (17 %)

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (2014)



### SCHON GEWUSST?

- ▶ 70 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe geben an, sich während der Arbeit häufig bis sehr häufig gehetzt zu fühlen und unter Zeitdruck zu stehen. (Hans-Böckler-Stiftung 2013)
- ▶ Das Gastgewerbe weist mit 80 Prozent den höchsten Anteil an Beschäftigten auf, die sehr häufig oder oft am Wochenende arbeiten. (Deutscher Gewerkschaftsbund 2012)
- ▶ Von 37 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe wird häufig erwartet, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein. (Hans-Böckler-Stiftung 2013)

## Stress – was ist das überhaupt?

„Ich bin gerade im Stress.“ Fast jeder hat diesen Satz wohl schon mal selbst gesagt. Oft meinen wir damit schlichtweg, dass wir gerade viel zu tun haben oder unter großem Zeitdruck stehen. Doch welcher Stress ist ungesund? Wann wirkt er auf Körper und Seele belastend? Wann ist er Ansporn für unsere Leistung?

Wenn wir das Gefühl haben, mit einer bestimmten Situation nicht richtig umgehen zu können, sind wir im Stress. Wir fühlen uns also immer dann gestresst, wenn wir annehmen, dass uns etwas über den Kopf wächst und wir uns dabei unter Druck gesetzt fühlen. Dabei erleben wir einen Zustand, den wir als bedrohlich, unausweichlich und kritisch empfinden.

Viele verschiedene Situationen können im Körper Stress auslösen. Neben privaten Belastungen, wie familiären oder persönlichen Problemen, kann auch die Arbeit positiven sowie negativen Stress hervorrufen. Viele Menschen fühlen sich zum Beispiel belastet, wenn sie permanent unter

Zeitdruck stehen, zu viel Verantwortung tragen müssen und Lärm oder zwischenmenschlichen Konflikten ausgesetzt sind. Entscheidend für alle Belastungen sind jedoch das Maß und die Dauer. Auch unsere individuellen Charaktereigenschaften und Fähigkeiten spielen eine wichtige Rolle.

## Im Alarmzustand: Was bei Überbelastung im Körper passiert

Empfinden wir eine Situation als stressig, reagiert unser Körper mit vielen Veränderungen. Das Herz schlägt schneller, die Muskulatur spannt sich an, der Blutdruck erhöht sich, die Verdauung verlangsamt sich und Energiereserven werden mobilisiert. Diese Veränderungen sollen den Körper aktivieren und handlungsbereit machen. Der Körper befindet sich sozusagen im Alarmzustand. Stress ist also vor allem eine Überlebensstrategie des Körpers.

Jeder von uns empfindet Stress auf eine andere Weise. Welche Situation als stressig erlebt wird, hängt auch von persönlichen Merkmalen ab. Unser Stresserleben ist unter anderem abhängig von



**Die Arbeitshilfe 01 „Was macht der Stress mit Ihnen?“ hilft Ihnen, Ihre Reaktionen auf Stress besser kennen und einzuschätzen zu lernen. Welche Tipps in akut stressigen Situationen helfen, erfahren Sie in Arbeitshilfe 02.**



### STRESS UND PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN – ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Stress bei der Arbeit kann vielfältige Folgen haben. Neben Rückenschmerzen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Kopfschmerzen kann Stress psychische Leiden verschlimmern oder das Entstehen psychischer Erkrankungen wie Depressionen oder Angstzustände begünstigen. In Deutschland sind immer mehr Menschen von psychischen Erkrankungen betroffen. Das zeigen vor allem die Zahlen der gesetzlichen Krankenkassen:

- ▶ Im Jahr 2014 gab es insgesamt 79 Millionen Krankheitstage infolge psychischer Erkrankungen. (BMAS/BAuA 2016)
- ▶ Psychische Erkrankungen sind mittlerweile die zweithäufigste Diagnose bei Krankschreibungen. (BKK Dachverband 2015)
- ▶ Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist mit rund 39 Tagen dreimal so hoch wie bei anderen Erkrankungen (13 Tage). (BKK Dachverband 2015)

unseren Erfahrungen, unseren Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften. Zum Beispiel fühlen sich manche Menschen unter Druck gesetzt, wenn sie vor vielen Leuten sprechen müssen, während dieser „Auftritt“ anderen ein Erfolgsgefühl verschafft und ihnen Spaß macht.

Auch große Herausforderungen können also Stress auslösen – selbst wenn wir den Zustand als belebend empfinden und dieser uns zu Höchst-

leistungen führt. Ein bewusster Umgang mit Stress wird in unserer heutigen Zeit immer wichtiger. Im Folgenden erfahren Sie, was Sie über Stress wissen sollten und wie Sie lernen, die täglichen Herausforderungen gesund zu meistern.



**Mit dem Selbsttest in [Arbeitshilfe 03](#) können Sie herausfinden, wie belastet Sie als Führungskraft sind.**



### DAUERSTRESS MACHT KRANK – DER PROZESS DER PSYCHISCHEN ERSCHÖPFUNG

Jeder kennt Zeiten, in denen man sich extrem angespannt und erschöpft fühlt, zum Beispiel nach einem anstrengenden Arbeitstag oder wenn eine Aufgabe die nächste jagt. Normalerweise erholen wir uns von selbst, wenn die Zeiten wieder ruhiger werden. Wenn es allerdings keine effektiven Erholungsphasen mehr gibt, kann der Dauerstress krank machen: Die Gefahr für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, einen Hörsturz, Infekte und psychische Probleme steigen dann rasant. Deshalb lohnt es sich, die Anzeichen von Erschöpfung ernst zu nehmen und ihnen bewusst gegenzusteuern.

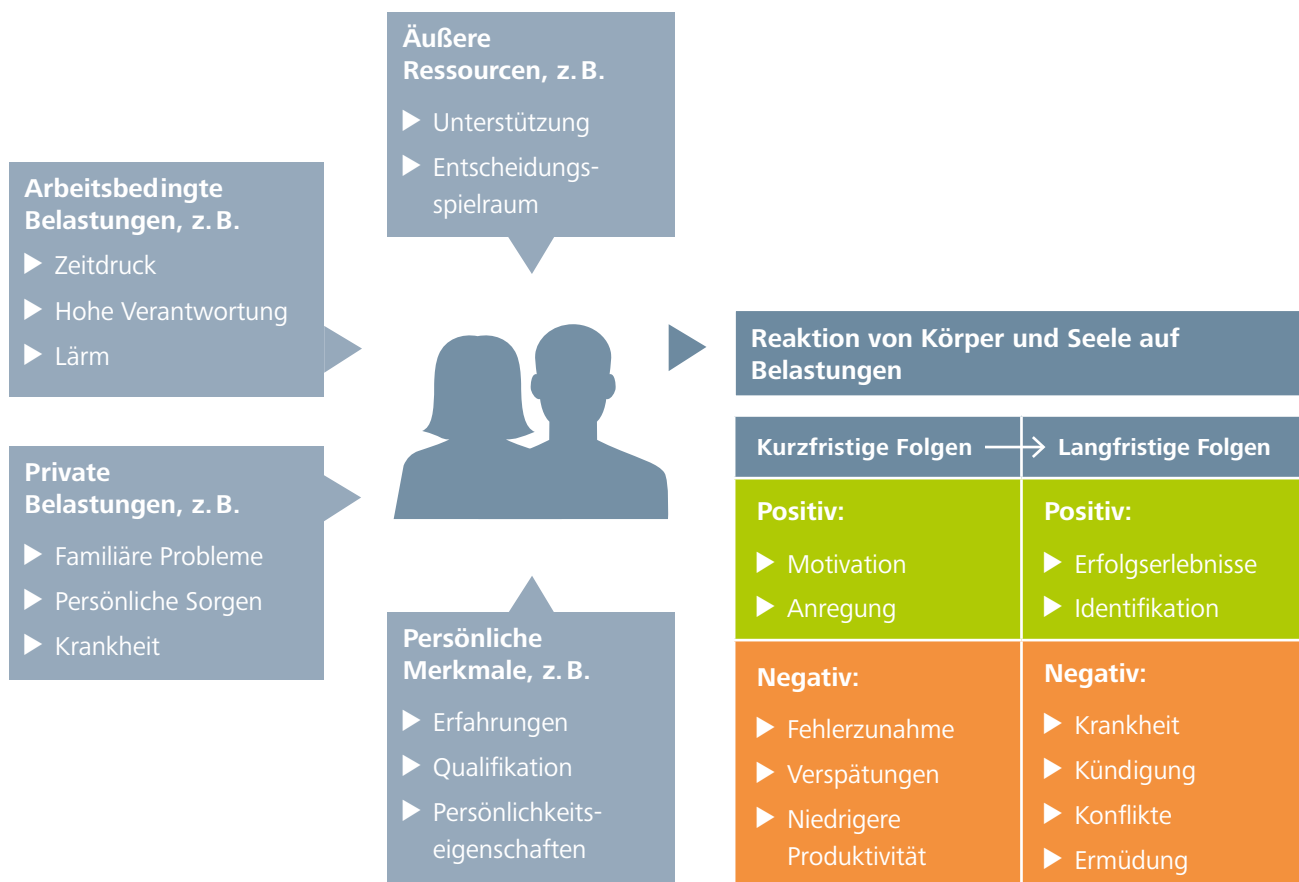


## Die Erschöpfungsspirale: Dauerstress schadet der Gesundheit

Die kurzfristige körperliche Reaktion auf Stress ist an sich nicht gesundheitsschädigend. Über einen bestimmten Zeitraum kann Stress sogar aktivierend wirken und unsere Motivation und Leistungsfähigkeit steigern. Doch ein Daueralarmzustand des Körpers ist mit erheblichen gesundheitlichen Folgen verbunden. Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell (siehe Abbildung) veranschaulicht die Wirkung von Belastungen auf unsere Gesundheit. Demnach wirken arbeitsbedingte und private Belastungen auf den Menschen ein.

Der Begriff „Belastung“ ist hierbei neutral. Abhängig von der Dauer und Intensität sowie den persönlichen Merkmalen und vorhandenen Ressourcen können die Belastungen für uns mehr oder weniger beanspruchend sein. Sie können also das kurz- bis langfristige Wohlbefinden sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Arbeitsbedingte Ressourcen können uns helfen, besser mit stressigen Situationen umzugehen (siehe Abschnitt „Was tun gegen Stress?“).

### Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell



Neben unseren persönlichen Merkmalen und den vorhandenen Ressourcen entscheiden auch Häufigkeit, Intensität und Dauer der Anforderungen darüber, ob Belastungen für uns mehr oder weniger beanspruchend sind. So ist die Anpassung des Körpers auf stressige Situationen für kurze Zeiträume gut ausgleichbar. Halten die belastenden Situationen über eine längere Phase an, ohne dass eine Erholung stattfindet oder ausreichende Ressourcen vorhanden sind, greift der Körper so lange auf seine Reserven zurück, bis das Limit erreicht ist. Stress wird also vor allem dann zum Problem, wenn die Belastungen lange andauern oder immer wieder auftreten und die betroffene Person keine Möglichkeit zur Veränderung der belastenden Situation hat.

### Was tun gegen Stress?

Das Gegenstück zu den Belastungen, die der Arbeitsalltag mit sich bringt, sind die sogenannten arbeitsbedingten Ressourcen. Darunter versteht man alle positiven Energiequellen, die uns zur Verfügung stehen, um den täglichen Anforderungen zu begegnen. Ressourcen sind nötig, um die Entstehung von Stress und psychischen Belastungen zu vermeiden oder die Auswirkungen zu



Die Checkliste „Ursachen für Stress am Arbeitsplatz“ in **Arbeitshilfe 04** hilft Ihnen, einzuschätzen, welchen Stressfaktoren Sie und Ihre Beschäftigten im Betrieb ausgesetzt sind.

verringern. Ziel sollte sein, dass Ressourcen und Belastungen sich mindestens die Waage halten oder die Ressourcen überwiegen. Wichtige Ressourcen am Arbeitsplatz sind beispielsweise die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte sowie die Möglichkeit, die eigenen Arbeitsabläufe selbst zu gestalten und an Entscheidungsprozessen beteiligt zu werden. Eine wichtige Rolle für die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden spielt auch, ob diese alle nötigen Informationen zur Verfügung haben und ob sie durch ihre Vorgesetzten wertschätzendes Feedback erhalten.

---

**Tipp: Für das selbstständige Erlernen und Anwenden von Entspannungsübungen gibt es das Audioprogramm „Gegen Verspannung und Stress – für Entspannung und Achtsamkeit“ der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN). Das Programm kann als mp3 heruntergeladen oder als Audio-CD bestellt werden:**

**[www.gastronomie-stress.de](http://www.gastronomie-stress.de)**

---

## i

### WAS MÜSSEN UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMER TUN? DER GESETZLICHE RAHMEN

Die Beachtung der psychischen Belastungen bei der Arbeit liegt im unternehmerischen Verantwortungsbereich der Betriebe und ist gesetzlich geregelt. In Kapitel 7 finden Sie einen grundlegenden Überblick, welche gesetzlichen Regelungen Sie als Unternehmerin oder Unternehmer beachten sollten, sowie Hinweise zur richtigen Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in Ihrem Betrieb.

## FAZIT

Der Arbeitsalltag vieler Beschäftigter im Gastgewerbe ist oftmals von stressigen Situationen geprägt. Dabei kann kurzfristiger Stress aktivierend wirken. Wer allerdings oft und lange gestresst ist, ist anfälliger für körperliche und seelische Krankheiten. Nicht immer löst Stress am Arbeitsplatz allein die Beschwerden aus. Sie können sich aber verschlimmern, wenn arbeitsbedingter Stress zum Dauerzustand wird und Ressourcen wie eine gute Kollegialität sowie ein stabiles soziales Umfeld nicht mehr gegensteuern können.



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

**psyGA-eLearning-Tool** „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe für Führungskräfte“:  
[www.psyga.info](http://www.psyga.info) (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > eLearning-Tool für Führungskräfte)

**INQA-Datenbank** „Top 100 – Impulse aus der Praxis“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)  
(Angebote > Top 100 – Impulse aus der Praxis)

**INQA-Unternehmenscheck** „Guter Mittelstand“: [www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de)

**INQA-Broschüre** „Der erfolgreiche Handwerksbetrieb“:  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Angebote > Unsere Publikationen)

**INQA-Check** „Gesundheit“: [www.inqa-check-gesundheit.de](http://www.inqa-check-gesundheit.de)



## ARBEITSHILFEN

- 01 Was macht der Stress mit Ihnen?
- 02 Tipps für akut stressige Situationen
- 03 Selbsttest: Wie belastet bin ich?
- 04 Ursachen für Stress am Arbeitsplatz

## Kapitel 1

# Gesundheit in den Blick nehmen

Den Betrieb wettbewerbsfähig aufstellen

Als Unternehmerin oder Unternehmer gestalten Sie die Rahmenbedingungen für ein gesundheitsgerechtes und motivierendes Arbeitsumfeld entscheidend mit. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie die Gesundheit und das Wir-Gefühl in Ihrem Betrieb stärken können, Ihren Beschäftigten in allen Phasen des Erwerbslebens attraktive Arbeitsbedingungen bieten und wie Sie als Betrieb von Ihrem Engagement in Sachen Gesundheit profitieren.



## Kurzcheck



# Strategische Betriebsführung

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter <b>identifizieren</b> sich mit dem Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir kümmern uns um eine <b>strategische Betriebsführung</b> . Das bedeutet, wir formulieren mittel- und langfristige Ziele, verfolgen diese und können uns dafür ausreichend Zeit nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b> zu finden, stellt für uns kein Problem dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch <b>ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b> können bei uns gesund und altersgerecht arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir verfügen über ein <b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir analysieren regelmäßig unsere betrieblichen <b>Stärken und Schwächen</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Betrieb gibt es <b>Handlungsleitlinien</b> , die beschreiben, wie die Zusammenarbeit untereinander sowie mit unseren Gästen und Partnern aussehen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir unterstützen unsere Beschäftigten mit gezielten Maßnahmen bei der <b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte, die zum Beispiel aufgrund von <b>Eltern- oder Pflegezeiten</b> eine berufliche Pause einlegen, kehren wieder an den Arbeitsplatz zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die orange markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

## AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 26).



# Ein paar Infos vorab

Einen Betrieb im Gastgewerbe zu führen, ist gar nicht so einfach: Die Gründung ist meist schnell gemeistert, und auch Ideen, wie man das eigene Unternehmen vermarkten kann, gibt es am Anfang viele. Hoch motiviert startet der neue Imbiss, das Restaurant oder das kleine Hotel. Dauerhaft am hart umkämpften Markt zu bestehen und nicht schon nach kurzer Zeit auf einen finanziellen Engpass zuzusteuern, erfordert jedoch viel Durchhaltevermögen – und die richtige Strategie. Ganz egal, ob Sie gerade eine Unternehmensgründung gemeistert haben oder schon länger am Markt bestehen: Als Unternehmerin oder Unternehmer lohnt es sich, einige grundsätzliche strategische Überlegungen anzustellen, um ein gutes Arbeitsumfeld und einen attrakti-

ven Betrieb zu schaffen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne und dauerhaft arbeiten und mit dem sie sich **identifizieren** können.

Dazu gehören:

- ▶ ein gutes Betriebsklima
- ▶ ein funktionierendes Personalmanagement
- ▶ ein funktionierendes Gesundheitsmanagement
- ▶ ein Betriebliches Eingliederungsmanagement
- ▶ eine gute Gesprächskultur



## INVESTITIONEN IN DIE BETRIEBLICHE GESUNDHEIT ZAHLEN SICH AUS

Gerade in kleinen Betrieben sind gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Grundvoraussetzung für den Erfolg des Betriebs. Es lohnt sich daher aus vielen Gründen, in die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu investieren:

- ▶ Verbesserung des Wohlbefindens und Erhalt der Leistungsfähigkeit
- ▶ Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation
- ▶ Senkung des Krankenstands und des Personalwechsels
- ▶ Verbesserung des Arbeitsklimas und Erhöhung der Mitarbeiterbindung
- ▶ Verbesserung der Produktqualität und Erhöhung der Produktivität
- ▶ Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit

## i

**VORTEILE EINER STRATEGISCHEN BETRIEBSFÜHRUNG**

Mit einer strategischen Betriebsführung vermitteln Sie Ihren Beschäftigten, dass

- ▶ sie in einem zukunftsfähigen (erfolgreichen) Betrieb arbeiten,
- ▶ sie wichtig sind und deshalb einbezogen werden,
- ▶ vereinbarte Regeln beispielsweise zum Umgang mit Fehlern Grundlage für die Zusammenarbeit sind,
- ▶ die Geschäftsführung immer einen fairen Ausgleich der Interessen von Kunden, Betrieb und Beschäftigten anstrebt und
- ▶ jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wertgeschätzt wird.

**Die Situation im Gastgewerbe**

Mit einer **strategischen Betriebsführung** erhöhen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber und fördern gleichzeitig das Wohlbefinden der Beschäftigten. Dies wird vor dem Hintergrund des ausgeprägten Fachkräftemangels im Gastgewerbe immer wichtiger. Denn die Arbeit in Hotels, Restaurants oder Cafés ist für viele, die befristet oder auf geringer Stundenbasis etwas dazuverdienen wollen, attraktiv. Fachkräfte, die dauerhaft bleiben, sind jedoch schwer zu bekommen, und wenn man **gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** gefunden hat, besteht die Gefahr, dass diese zur Konkurrenz abwandern.

Beschäftigte, die noch während der Ausbildung oder nach der Familiengründung aus dem Job aussteigen, gibt es regelmäßig. Allein die Ausbildungszeit durchzustehen, verlangt vielen Auszubildenden einiges an Durchhaltevermögen ab. Die Umstellung von der Schule auf das Berufsleben mit Schichtbetrieb, ungewohnten Arbeitszeiten, einer Mischung aus Hektik und Leerlauf und völlig anderen Anforderungen machen den Wechsel schwierig.

Dazu kommt: Auch im Lauf des Erwerbslebens ändern sich die Bedürfnisse der Beschäftigten. Gerade in der Phase der Familiengründung ist es möglicherweise nicht mehr attraktiv oder nicht mehr möglich, bis spät in die Nacht zu arbeiten. Dafür legen Beschäftigte mehr Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle.



## i

### FIT UND GESUND IN DEN BERUF STARTEN – DIE AZUBI-APP FÜR BERUFSANFÄNGERINNEN UND BERUFSANFÄNGER IM GASTGEWERBE

Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) hat eine Smartphone-App für Azubis im Gastgewerbe entwickelt. Die App „In den Beruf starten – fit und gesund“ unterstützt Jugendliche in der Phase der Umstellung von der Schule in den Beruf und richtet sich vor allem an Auszubildende im ersten Lehrjahr. Mithilfe einer Leitfigur wird der Aufbau eines positiven Selbstbildes gefördert. Dafür konnten unter anderem die Sterneköche Juan Amador und Christian Sturm-Willms gewonnen werden, die in kurzen Video-Interviews aus ihrer Ausbildungszeit erzählen.

Die App bietet außerdem Hintergrundinformationen und interaktive Tools zu den Themen:

- ▶ Schlaf und Erholung
- ▶ Karriere
- ▶ Ernährung
- ▶ Bewegung

Von den Inhalten können auch „Ausgelernte“ profitieren. Weitere Informationen zur App und Download unter: [www.bgn-azubi-app.de](http://www.bgn-azubi-app.de)

### Wie Sorge ich für gutes Personal?

Eine Atmosphäre, in der die Mitarbeitenden zufrieden sind und gerne arbeiten, ist die beste Voraussetzung für ein gutes Geschäft. Das spüren auch Ihre Gäste. Ein Team, das über die Jahre zusammenwächst, sich kennt und Abläufe auf-

einander abgestimmt hat, tut also allen gut. Als Unternehmerin oder Unternehmer können Sie einiges dafür tun, einen attraktiven Arbeitsplatz zu schaffen, der für zufriedene und motivierte Beschäftigte sorgt und dadurch Personal dauerhaft an den Betrieb bindet. Hierbei sollte der Blick auf die verschiedenen Bedürfnisse in den unterschiedlichen Lebensphasen gerichtet sein:

- ▶ Welche Bedürfnisse haben jüngere Beschäftigte und Auszubildende?
- ▶ Wie ermögliche ich in unterschiedlichen Phasen des Erwerbslebens attraktive Arbeitszeitmodelle, um Kinder, Pflege und Arbeit unter einen Hut zu bringen?
- ▶ Welche Bedürfnisse haben ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?



Gerade was die Arbeitszeit anbelangt, besteht ein großes Bedürfnis nach unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. Wenn Sie hier als Unternehmerin oder Unternehmer Flexibilität zeigen, sind die Voraussetzungen gut, dass Sie gerade **ältere**


**AUS DER PRAXIS**

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** langfristig an den Betrieb binden. Natürlich müssen alle Regelungen immer im Rahmen des Arbeitsrechts und der Tarifverträge erfolgen. Der Betriebsrat muss immer eingebunden werden.

### Gesundheitsmanagement als zentrales Instrument

Ein **Betriebliches Gesundheitsmanagement** ist eine wichtige Voraussetzung, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, denn die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten verändert sich im Alter: Erfahrung und Routine nehmen zu, aber möglicherweise können ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in extremen Spitzenzeiten nicht mehr mithalten. Hier lohnt es sich, dauerhaft in die Gesundheit der Mitarbeitenden zu investieren, sodass diese als routinierte, erfahrene Teammitglieder erhalten bleiben.

Gerne verweist man in diesem Zusammenhang auf die „Seele des Betriebs“: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wie ein ruhender Pol das Team zusammenhalten und für die Stimmung und den Teamgeist eine große Ressource sind. Betriebliches Gesundheitsmanagement unterstützt Sie dabei, die Gesundheit und Sicherheit Ihrer Mitarbeitenden systematisch und nachhaltig im Betriebsalltag zu verankern und so Stamm-



Beruf und Familie in Einklang zu bringen, kann für Frauen im Gastgewerbe eine Herausforderung sein. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen den Beschäftigten im Rahmen ihrer Möglichkeiten Unterstützung anbieten. Nicole Brinkmann, freiberufliche Trainerin und Beraterin beim Gießener Zentrum für Arbeit und Umwelt gGmbH (ZAUG), empfiehlt Betrieben, sich die Kompetenzen bewusst zu machen, über die diese meist langjährigen Mitarbeiterinnen verfügen.

**Was bringt's?** „Wenn Teilzeitbeschäftigten verantwortungsvolle Aufgaben übertragen werden, profitieren beide Seiten – die Beschäftigten, weil sie weiterhin ihre Kompetenzen in den Betrieb einbringen können, und das Unternehmen, weil erfahrene Teammitglieder erhalten bleiben.“

Nicole Brinkmann, freiberufliche Trainerin und Beraterin

personal an den Betrieb zu binden. Dazu werden betriebliche Strukturen und Prozesse genutzt und entwickelt mit den Zielen,

- ▶ arbeitsbedingte Fehlbelastungen zu reduzieren,
- ▶ Ressourcen für den Umgang mit unvermeidbaren Belastungen zu stärken,
- ▶ Arbeitsbedingungen zu optimieren.


**i**

#### BESCHÄFTIGTE IM GASTGEWERBE

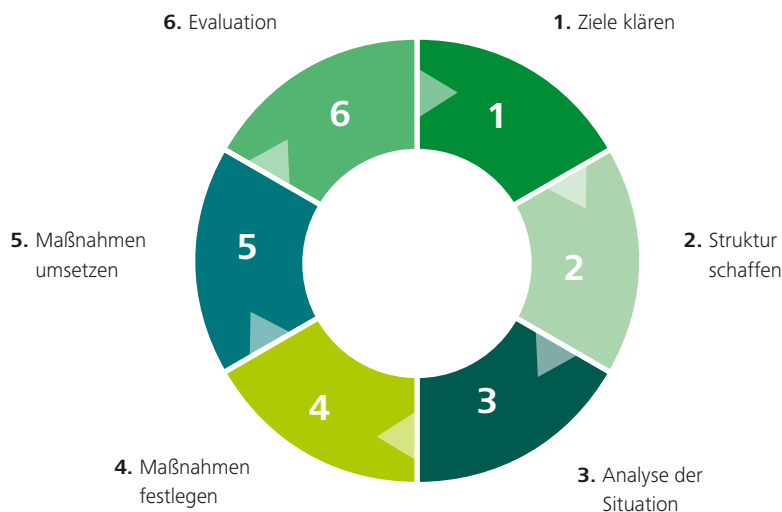
- ▶ Im Gastgewerbe arbeiteten im Jahr 2013 54 Prozent der abhängig Beschäftigten in Teilzeit.
- ▶ Zwischen den Jahren 2010 und 2013 nahm die Teilzeitarbeit abhängig Beschäftigter im Gastgewerbe um vier Prozent zu.
- ▶ Über die Hälfte der abhängig Beschäftigten (52 %) blickte im Jahr 2013 auf eine Ausbildung mit Abschluss zurück.
- ▶ Gut ein Viertel hatte keinen qualifizierten Abschluss und 13 Prozent waren noch in der Ausbildung.

INDIGHO (2015a)

Damit diese Bemühungen keine Eintagsfliege werden, geht es darum, gemeinsam mit allen Beteiligten ein systematisches Vorgehen einzuüben und Maßnahmen in den Blick zu nehmen, die nachhaltig auf die Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz wirken. Der folgende Kreislauf veranschaulicht das typische Vorgehen:

**Tipp: Nutzen Sie bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements die Unterstützung externer Partner wie Kranken- und Unfallkassen oder Berufsgenossenschaften.**

### Der Kreislauf des Betrieblichen Gesundheitsmanagements



#### 1 Ziele klären

- ▶ Was möchte der Betrieb bis wann erreichen?
- ▶ Welche Schritte sind dazu notwendig?

#### 2 Struktur schaffen

- ▶ Wer steuert den Prozess (z. B. Steuerkreis oder Unternehmensleitung)?
- ▶ Ist eine beratende Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten notwendig?

#### 3 Analyse der Situation

- ▶ Welche belastenden Faktoren gibt es im Unternehmen?
- ▶ Welche Veränderungen sind uns besonders wichtig?

#### 4 Maßnahmen festlegen

- ▶ Welche betrieblichen Maßnahmen sind für uns sinnvoll?
- ▶ Mit welchen persönlichen Maßnahmen können wir die Mitarbeitenden unterstützen?

#### 5 Maßnahmen umsetzen

- ▶ Welche Maßnahmen setzen wir als Erstes um?
- ▶ Was könnten Maßnahmen mit Symbolwirkung sein, die den Beschäftigten zeigen, dass Veränderung im Gang ist?

#### 6 Evaluation

- ▶ Wo stehen wir nach der Umsetzung der Maßnahmen im Hinblick auf unsere Ziele?
- ▶ Waren die umgesetzten Maßnahmen erfolgreich?
- ▶ In welchen Bereichen müssen wir ggf. nachsteuern?

## i

**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT UND BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG – WAS SIND DIE UNTERSCHIEDE?**

In der Praxis werden die Begriffe häufig nebeneinander verwendet. Tatsächlich bezeichnet Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) jedoch eine Teildisziplin des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). BGM ist das „große Ganze“. Es umfasst die Aktivitäten zur Verbesserung von Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung sowie Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM). Gesundheit wird dabei in Bereichen wie dem Personalmanagement sowie der Personal- und Organisationsentwicklung als Leitmotiv verankert. Wichtig ist auch der prozesshafte Charakter. Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement stehen nicht einzelne Maßnahmen im Vordergrund, sondern ein planvolles, strategisches und aufeinander aufbauendes Vorgehen (siehe Abbildung: Der Kreislauf des Betrieblichen Gesundheitsmanagements).

**Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Eine große Signalwirkung hat auch, wie Sie mit Krankheit im Betrieb umgehen. Wird die Abwesenheit von Beschäftigten nur als Störfaktor gesehen? Oder merken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach einer Abwesenheit zurückkommen, dass sie dem Team und auch den Vorgesetzten gefehlt haben? Das drückt eine ganz andere Wertschätzung aus, als wenn scheinbar niemand merkt, ob die Person da ist oder nicht. Nach einer längeren Abwesenheit haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anspruch auf ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) (siehe Kapitel 5).



Bei der Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements analysierte das Landhotel

Voshövel gemeinsam mit den Beschäftigten die Arbeitsabläufe sowie mögliche Gefährdungen für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Anschließend identifizierte das Hotel Stellschrauben zur Verbesserung der Arbeitsabläufe.

**Was bringt's?** „Es ist ganz wichtig, die Mitarbeitenden in einen solchen Prozess miteinzubeziehen. Die Methode der Gesundheitszirkel war dafür gut geeignet. Manche Dinge sprechen Beschäftigte eher aus, wenn sie unter sich sind und die Chefin oder der Chef nicht mit am Tisch sitzt.“



Katharina Klump, Qualitäts- und Personalmanagement, Landhotel Voshövel



Einen Fahrplan zur betrieblichen Eingliederung finden Sie in **Arbeitshilfe 05**.

**AUS DER PRAXIS**

## i

**BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT – WAS IST DAS?**

Seit 2004 schreibt der Gesetzgeber das Betriebliche Eingliederungsmanagement vor: „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung [...] mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (Betriebliches Eingliederungsmanagement).“

Sozialgesetzbuch, SGB IX § 84 Abs. 2



# So geht's

## Ein gemeinsames Zukunftsbild und strategische Ziele

Wer nicht getrieben werden will, muss wissen, wohin er will – er braucht strategische Ziele. Ein positives, herausforderndes, aber auch realistisches Bild der Zukunft des Betriebs wirkt wie ein Magnet, gibt Sicherheit, motiviert, schafft eine gemeinsame Identität und fördert die Verbundenheit. Für die Betriebsführung bedeutet das: Sie als Unternehmerin oder Unternehmer sollten sich über Ihre eigenen Ziele („Wohin will ich?“) und die Ziele des Betriebs („Wohin wollen wir?“) klar werden, diese schriftlich formulieren und mit den Beschäftigten besprechen. Eine erfolgreiche Vorgehensweise hierfür ist das Erarbeiten eines Unternehmensleitbildes, in das alle Beschäftigten einbezogen werden. Das Unternehmensleitbild dient der zukunftsorientierten Ausrichtung des Betriebs und der Schaffung einer gemeinsamen Identität nach innen.



Wie Sie ein Unternehmensleitbild erstellen, erfahren Sie in **Arbeitshilfe 06**.



## Welche Stärken und Schwächen haben wir als Betrieb?

Ein Kennzeichen unserer heutigen Zeit ist der rasante Wandel in vielen Bereichen. So stellt uns beispielsweise die Digitalisierung vor ganz neue Herausforderungen. Deshalb sollten regelmäßig die für den Betrieb relevanten Entwicklungen und Veränderungen und daraus resultierenden Chancen und Risiken analysiert werden. Bei der Analyse sollten außerdem die **betrieblichen Stärken und Schwächen** eine Rolle spielen. Ein sehr gutes Werkzeug hierfür ist die SWOT-Analyse, die Sie zusammen mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen können. Aus Ihren strategischen Zielen und den Ergebnissen Ihrer Analysen sollten Sie gemeinsam mit den Beschäftigten konkrete Maßnahmen ableiten, um diese Ziele zu erreichen.

## Wie wollen wir zusammen arbeiten?

Betriebe, die kein komplettes Unternehmensleitbild erarbeiten wollen, können stattdessen zumindest **Handlungsleitlinien** vereinbaren. Handlungsleitlinien beschreiben, wie die Zusammenarbeit im Betrieb, mit Gästen und Partnern sein soll. Sie legen Grundsätze fest, beispielsweise

- ▶ zum Verhalten gegenüber Gästen und Partnern,
- ▶ zur Bereitschaft, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen,
- ▶ zur Mitwirkung an Verbesserungen,
- ▶ zum Umgang mit Flexibilitätsanforderungen (Mehrarbeit, Wochenenddienst etc.),
- ▶ zur Bereitschaft, sich fortzubilden, und zum Anspruch auf Fortbildung,



- ▶ zum Umgang mit Fehlern,
- ▶ zum Umgang mit Arbeitsmitteln,
- ▶ zur Ordnung und Sauberkeit,
- ▶ zum Verhalten bei Missverständnissen und Konflikten sowie
- ▶ zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### Zielsetzungen überprüfen und nachsteuern

Werden besprochene **Maßnahmen** nicht wie geplant umgesetzt, kann das eine Quelle für Frustration sein. Die Dominanz des Tagesgeschäfts in Betrieben im Gastgewerbe begünstigt solche Entwicklungen, die sowohl für das Unternehmen (Verbesserungen treten nicht ein) als auch für die Beschäftigten (fühlen sich nicht ernst genommen) schädlich sein können. Überprüfen Sie daher regelmäßig gemeinsam mit Ihren Beschäftigten die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und steuern Sie bei Bedarf nach:

- ▶ Legen Sie für jede besprochene Veränderung und Entwicklungsmaßnahme einen sogenannten Kümmerer fest, der die Umsetzung

vorantreibt und immer wieder über den Stand berichtet. Der Kümmerer kann, muss aber nicht die Chefin oder der Chef sein. Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten und erkennen Sie deren Engagement an. Dies fördert sie und stärkt die psychische Gesundheit. Wichtig: Der Kümmerer sollte der Aufgabe entsprechende Handlungsspielräume haben und Ihnen regelmäßig eine Einschätzung zum aktuellen Stand der Umsetzung geben.

- ▶ Führen Sie einmal im Jahr einen Workshop mit allen Beschäftigten zur Bewertung der gesteckten Ziele und Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen durch, möglicherweise mit externer Unterstützung, zum Beispiel durch Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften. Im Workshop sollten die Beschäftigten den Stand der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und die Zielerreichung einschätzen – unabhängig von Ihren Bewertungen. Wichtig: Bei Abweichungen darf nicht nach Schuldigen gesucht werden. Stattdessen sollten Sie gemeinsam Lösungen für eine bessere Umsetzung erarbeiten.

## Wie finde ich gute Auszubildende?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, an gute Auszubildende zu kommen. Überlegen Sie, was für Sie passend und umsetzbar ist:

- ▶ Azubis als Ausbildungsbotschafter zu Messen, Veranstaltungen und in Schulen schicken
- ▶ Patenschaften mit Schulen für Schulpraktika initiieren
- ▶ Angebote öffentlicher Einrichtungen und Verbände nutzen; Job-Messen, Azubi-Speed-Dating; Job-Postings in sozialen Netzwerken
- ▶ Azubi-Kennenlertage
- ▶ Patenschaften in der Ausbildung mit erfahrenen Mitarbeitenden oder Auszubildenden höherer Lehrjahre, die als Mentorinnen oder Mentoren zur Seite stehen
- ▶ Projekte für Auszubildende initiieren

## Wie ermögliche ich in unterschiedlichen Phasen des Erwerbslebens attraktive Arbeitszeitmodelle?

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Zentral ist natürlich, dass geltende Tarifverträge und das Mitbestimmungsrecht beachtet werden. Folgende Aspekte sind von Bedeutung:

- ▶ ein schriftlicher Dienstplan, der möglichst frühzeitig und unter Einbezug der individuellen Anforderungen und Wünsche der Beschäftigten erstellt wird
- ▶ Raum für teaminterne Absprachen und die Möglichkeit zum Tauschen von Schichten
- ▶ Jahresarbeitszeitkonten, die eine hohe Personaldichte zu arbeitsintensiven Zeiten gewährleisten und Gelegenheit zum Abbau von Überstunden in Phasen geringeren Personalbedarfs geben

---

**Tipp: Homeoffice kann bei bestimmten Aufgaben ohne Gästekontakt helfen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Die Kosten für das Unternehmen sind dabei überschaubar. Meist genügt eine einfache technische Ausstattung wie PC und Telefon. Auch ein solcher Arbeitsplatz sollte natürlich ergonomisch sein.**

---

## Vorhandene Services des Gastgewerbes nutzen

Die Förderung der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wird immer wichtiger. Gerade Gaststätten und Hotels können ihre Angestellten von einem großen Teil ihrer zeitintensiven alltäglichen Arbeit im Haushalt entlasten oder sie in Randzeiten sowie in Notfällen mit wenig Aufwand bei der Kinderbetreuung unterstützen. All diese Unterstützungsangebote sind für den Arbeitgeber mit geringen Kosten verbunden. So kann das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten, das betriebseigene Serviceangebot zu nutzen, wie zum Beispiel Wäschewaschen und Bügeln oder die Zubereitung von Speisen. Letzteres kann bedeuten, dass Eltern fertig zubereitete Speisen mit nach Hause nehmen können oder dass Kinder mit ihren Eltern ein gemeinsames Mittagessen im Betrieb einnehmen.

Möglicherweise kann für Kinder von Beschäftigten auch die Möglichkeit geschaffen werden, im Betrieb Hausaufgaben zu erledigen, die Spielecke zu nutzen oder es können im Schichtbetrieb unter besonderen Umständen Schlafgelegenheiten zur Verfügung gestellt werden. Die Unterstützungsmöglichkeiten hängen natürlich von den vorhandenen Serviceangeboten und den verfügbaren Räumlichkeiten ab.

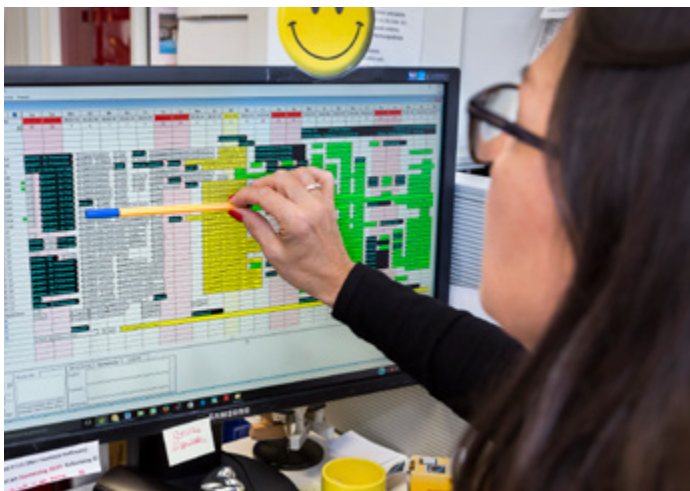
## Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Arbeitgeber können einen finanziellen Zuschuss für Kinderbetreuungskosten anbieten: Arbeitgeberleistungen, die zur Unterkunft, Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen gewährt werden, sind steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Zuschuss zusätzlich zum normalen Arbeitslohn gewährt wird. Alternativ kann sich ein Betrieb Belegplätze in einer bereits bestehenden Kinderbetreuungseinrichtung sichern. Werden mehrere Belegplätze gebucht, kann mit der Einrichtung eine Ausweitung der Öffnungszeiten – etwa in die Abendstunden hinein oder auch an Wochenenden – vereinbart werden.

Die Überbrückung von Ferienzeiten ist vor allem für Beschäftigte mit schulpflichtigen Kindern oftmals eine große Herausforderung. In diesen Fällen kann der Arbeitgeber Plätze bei Anbietern von Ferienbetreuungsangeboten wie Jugendverbänden, Wohlfahrtsverbänden oder Kirchen sichern oder vermitteln. Sind solche Maßnahmen für Ihren Betrieb allein nicht umsetzbar, dann können sie oftmals in Kooperation mit anderen Unternehmen realisiert werden. In solchen Fällen sind die kommunale Wirtschaftsförderung, Berufsverbände sowie die jeweilige Kommune und die kommunalen Jugendämter hilfreiche Ansprechpartner.

## Beschäftigte in Eltern- und Pflegezeit weiterhin einbinden

Häufig gehen die betreuungsintensive Familienphase und die Pflege der eigenen Eltern nahtlos ineinander über. Wenn Sie als Unternehmerin oder Unternehmer mit Beschäftigten, die in **Eltern- oder Pflegezeit** sind, weiterhin Kontakt halten, erleichtern Sie beiden Seiten die Rückkehr an den Arbeitsplatz. Sie können Beschäftigte weiterhin in das Betriebsgeschehen einbinden, indem Sie diese zum Beispiel zu Teamtreffen oder



Betriebsausflügen einladen. Auch das Benennen einer persönlichen Kontaktperson im Betrieb kann helfen, den Kontakt zu halten. Mit einem Gespräch vor Beginn der Eltern- oder Pflegezeit können beide Seiten ihre Vorstellungen von der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses während dieser Zeit klären und auch die geplante Rückkehr besprechen.

---

**Tipp: Unterstützung und Beratung im Bereich altersgerechte Arbeitsgestaltung bieten die Projekte Offensive Mittelstand und das Demographie-Netzwerk ddn an:**  
[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)  
[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

---

Dabei müssen Eltern- oder Pflegezeiten keineswegs mit einem völligen Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit einhergehen. Erwerbstätige Mütter und Väter dürfen auch während der Elternzeit bis zu 30 Stunden wöchentlich arbeiten. Gerade im saisonalen Geschäft oder als Aushilfen bei zeitlichen Engpässen können diese Beschäftigten eine große Unterstützung sein. Zudem bietet auch ein geringes Stundenkontingent Eltern die Gelegenheit, auf dem Laufenden zu bleiben und ihre Berufserfahrung weiterhin in den Betrieb einzubringen.



**Weitere Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie finden Sie in Arbeitshilfe 07.**

## Förderung altersgerechten Arbeitens und gesundheitserhaltende Maßnahmen

Um den Verbleib insbesondere von älteren Beschäftigten zu sichern, gilt es, einerseits kräfteschonende Arbeitsbedingungen zu schaffen und andererseits in die Weiterbildung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren. Arbeitsgestaltung und -organisation müssen auch für ältere Beschäftigte verkraftbar sein. Zur Erhaltung ihres Arbeitsvermögens und ihrer Motivation tragen ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze,

abwechslungsreiche und vielfältige Tätigkeiten sowie Belastungswechsel oder die Vermeidung langer Schichten bei. Vor allem für gesundheitlich belastete Beschäftigte sollten Schicht- und Nachtarbeit reduziert oder gesundheitsschonend gestaltet werden.



**Für eine gute Personalplanung, die das Alter der Beschäftigten gezielt berücksichtigt, bietet sich eine Altersstrukturanalyse an. Informationen hierzu finden Sie in [Arbeitshilfe 08](#).**



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

**psyGA-eLearning-Tool** „Der gesunde Betrieb“: [www.psyga.info](http://www.psyga.info)  
(Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > eLearning-Tool für Kleinbetriebe)

**Portal** zum Thema Stress der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe: [www.gastronomie-stress.de](http://www.gastronomie-stress.de)

**Portal** zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe: [bgm.portal.bgn.de](http://bgm.portal.bgn.de)

**Verbundprojekt** „Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe (INDIGHO)“: [www.indigho.de](http://www.indigho.de)



### ARBEITSHILFEN

- 05** Fahrplan für eine stufenweise Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell
- 06** Erstellung eines Unternehmensleitbildes mit allen Beschäftigten
- 07** Familienfreundliche Unternehmen
- 08** Altersstrukturanalyse leicht gemacht

## Kapitel 2

# Stress vermeiden

Arbeit gut planen und organisieren

Um die Gesundheit Ihrer Beschäftigten langfristig zu erhalten und zu stärken, sind eine gute Arbeitsorganisation und vorausschauende Planung im Gastgewerbe das A und O. Lesen Sie in diesem Kapitel, wie Sie betriebliche Abläufe optimal koordinieren, sodass Ihr Team die Arbeit auch zu Stoßzeiten gesund und effizient bewältigen kann.





## Kurzcheck



# Arbeitsorganisation

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Unsere Beschäftigten kennen die betriebliche <b>Arbeitsorganisation</b> und wissen, welche Aufgaben zu erledigen sind, wie viel Zeit ihnen dafür zur Verfügung steht und wer welche Aufgabe übernimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischen Betriebsleitung und Beschäftigten findet ein regelmäßiger <b>Austausch über die Arbeitsabläufe</b> statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Saisonarbeitskräfte und Aushilfen</b> sind gut in unseren Betrieb integriert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Beschäftigten haben <b>genügend Zeit für die Erledigung ihrer Aufgaben</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wissen, dass gerade bei größeren Aufgaben immer auch Unvorhergesehenes passieren kann, und planen deswegen einen <b>zeitlichen Puffer</b> ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir gestalten unseren Personaleinsatz vorausschauend und können auch zu Stoßzeiten flexibel reagieren. <b>Überstunden</b> sind bei uns die Ausnahme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für Aufgaben, die viel <b>Konzentration</b> erfordern, richten wir regelmäßig <b>störungsfreie Zeiten</b> ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Betrieb sind immer ausreichende, intakte, gut funktionierende <b>Arbeitsmittel</b> vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der <b>Aufgabenverteilung</b> berücksichtigen wir die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben klug zu delegieren, verschafft mir als Führungskraft Entlastung. So gewinne ich mehr <b>Freiraum für andere wichtige Arbeiten</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir achten darauf, dass Beschäftigte während der Arbeitszeit regelmäßige <b>Pausen</b> einlegen und an freien Tagen nicht gestört werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die orange markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

## AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 36).

# Ein paar Infos vorab



gendsten Führungsaufgaben ist deshalb die Organisation der Arbeit. Dazu gehören:

- ▶ die Personalplanung
- ▶ die Regelung der Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten
- ▶ die Festlegung der Arbeits- und Pausenzeiten
- ▶ die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- ▶ die Regelung der Kommunikation und Information
- ▶ die Koordination der räumlichen und zeitlichen Abläufe
- ▶ die Bereitstellung der Materialien und Arbeitsmittel
- ▶ Notfallpläne für den Umgang mit Krankheit, Überbuchung und das Verhalten in Gefahrensituationen

Um die Gesundheit Ihrer Beschäftigten langfristig zu erhalten und zu stärken, braucht es eine gute betriebliche Arbeitsorganisation und vorausschauende Planung. Nur dadurch lassen sich betriebliche Abläufe optimal koordinieren und Arbeiten gut und effektiv bewältigen. In welcher Weise die Arbeit organisiert ist, entscheidet darüber, wie viel Anstrengung, Energie und Zeit zur Erledigung der Aufgabe nötig sind und ob sich die Beschäftigten in ihrer Freizeit erholen und von der Arbeit abschalten können. Eine der grund-

Diese Aufgaben stellen vielfältige Anforderungen an Sie als Betriebsleitung. Sie sind jedoch notwendig, um mögliche Belastungen für die Beschäftigten zu vermeiden: Denn Überbelastung und Stress sind häufig Folgen von unklaren Abläufen und ungünstigen betrieblichen Strukturen. So können beispielsweise ständige Unterbrechungen bei der



## SCHON GEWUSST?

Ständige Unterbrechungen bei der Arbeit führen dazu, dass wir Aufgaben gedanklich nicht abschließen können. Die unerledigten Aufgaben und Probleme beschäftigen uns im Kopf immer weiter und bringen uns im wahrsten Sinne des Wortes um den Schlaf. Rau (2011)

Arbeit, mangelhafte Absprachen zwischen einzelnen Arbeitsbereichen wie Küche und Service, technische Ausfälle der Arbeitsgeräte oder eine schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein erhebliches Stresserleben auslösen.

Gehen beispielsweise Absprachen zwischen einzelnen Arbeitsbereichen verloren, weil die Beschäftigten keine Zeit finden, um miteinander zu reden? Klagen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber, dass sie Beruf und Privatleben nur schwer in Einklang bringen können, weil sie ständig auf Abruf verfügbar sein müssen? All das können Zeichen dafür sein, dass Sie Ihre Arbeitsorganisation und die Abläufe im Betrieb überdenken und möglicherweise verändern sollten. Darüber hinaus können auch gestiegene Anforderungen an Flexibilität und kürzere Planungszeiträume Stress verursachen. Im Abschnitt „So geht’s“ erfahren Sie, wie Sie die Arbeitsorganisation und -planung in Ihrem Betrieb Schritt für Schritt optimieren können.

### Vorteile als Kleinbetrieb nutzen

Bei der **Arbeitsorganisation** haben Kleinbetriebe einen entscheidenden Vorteil: Wegen der direkten Entscheidungswege und des engen persönlichen Kontakts können hier schon einfache organisatorische Maßnahmen mit wenig Aufwand deutliche Verbesserungen bewirken. Wenn Sie interne Prozesse und Strukturen in Ihrem Betrieb in regelmäßigen Abständen überprüfen, sichern Sie sich langfristig eine gleichbleibend hohe Qualität der angebotenen Leistungen. Eine gute Arbeitsorganisation und vorausschauende Planung können das Stresslevel in Ihrem Betrieb erheblich senken. Damit entlasten Sie sowohl sich selbst als auch Ihre Beschäftigten.



# So geht's

## Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären

Beschäftigte, die ihre Aufgaben nicht klar zuordnen können, stehen häufig unter Stress. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten deshalb immer wissen, welche Aufgaben zu erledigen sind, wie viel Zeit dafür zur Verfügung steht und wer welche Aufgabe übernimmt. Bringen Sie diese Zuständigkeiten für alle Teammitglieder sichtbar an, zum Beispiel als Aushang im Besprechungsraum. Dadurch schaffen Sie Verlässlichkeit und ein klares Arbeitsumfeld für die Beschäftigten. Etablieren Sie darüber hinaus einen regelmäßigen **Austausch über die Arbeitsabläufe** und planen Sie ausreichend Zeit für Besprechungen ein, um den Informationsfluss im Betrieb zu sichern.



Mit der Aufgabenmatrix in **Arbeitshilfe 09** können Sie überprüfen, ob die **Arbeitsaufgaben in Ihrem Betrieb gleichmäßig verteilt sind**.

## Etablierung einer guten Gesprächskultur

Nehmen Sie sich Zeit für regelmäßige Besprechungen und bauen Sie feste Routinen ein:

- ▶ Etablieren Sie einen festen Rhythmus für Ihre Besprechungen, zum Beispiel immer fünf Minuten nach der Frühstückspause.
- ▶ Sorgen Sie für eine Übergabe zwischen den Schichten, am besten mit einem Übergabe-Buch pro Abteilung.
- ▶ Fördern Sie den Austausch zwischen verschiedenen Bereichen. So können Sie Grüppchenbildung und Abteilungsdenken vorbeugen.
- ▶ Integrieren Sie in Ihre Besprechungen und Pausen auch unbedingt **Saisonarbeitskräfte und Aushilfen**.
- ▶ Fördern Sie eine Gesprächsatmosphäre, in der Probleme und Fehler offen angesprochen werden können. Nur so können Ihre Beschäftigten und auch Sie selbst dazulernen.

## AUS DER PRAXIS



Bei größeren Betrieben sind klare Absprachen und Zuständigkeiten unverzichtbar. Rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten bei dem Bonner Cateringunternehmen LEHMANNs Gastronomie. Gründer Stefan Lehmann fiel auf, dass es mitunter Aufgaben gab, für die sich niemand zuständig fühlte. Er wies deshalb in enger Abstimmung mit den Beschäftigten jedem Arbeitsbereich seine eigenen Verantwortlichkeiten zu.

**Was bringt's?** „Früher hieß es immer: ‚Irgendjemand kümmert sich ums Kühlhaus.‘ Jetzt gibt es in jedem Arbeitsbereich klare Verantwortlichkeiten.“

**2** Stefan Lehmann, Unternehmer und Gründer, LEHMANNs Gastronomie



## AUS DER PRAXIS



Eine vorausschauende Personalplanung hilft, Überstunden zu vermeiden, und schützt Beschäftigte vor unnötigem Stress. Doch was, wenn eine Person erkrankt und eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter kurzfristig einspringen muss? Auch Bärbel Deborré-Schech kennt solche Situationen. Im Hotel Bartmann's Haus legt die Hotelmanagerin Wert darauf, dass keine Überstunden entstehen und die Beschäftigten für die geleistete Mehrarbeit zumindest zeitnahen Ausgleich nehmen können.

**Was bringt's?** „Von meinem Team spüre ich eine starke Bereitschaft, mit anzupacken, wenn es zum Beispiel im Tagungsbereich einmal eng wird. Letztendlich geht es aber darum, sich nicht auszupowern, sondern vorausschauend mit der eigenen Energie zu haushalten.“

**1** Bärbel Deborré-Schech, Hotelmanagerin, Hotel Bartmann's Haus

Wenn Sie diese Anregungen beherzigen, können Sie es schaffen, dass die Anliegen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer ständigen Informations- und Verbesserungsquelle werden, mit der Sie Abläufe im Betrieb verbessern können.

### Aufgaben und Termine angemessen planen

Bei größeren und schwer planbaren Aufgaben fehlt am Ende fast immer die Zeit. Das bedeutet Stress für alle Beteiligten. Bemühen Sie sich deswegen um eine realistische Terminplanung und angemessene Aufgabenverteilung, bei der Ihre Beschäftigten **genügend Zeit für die Erledigung ihrer Aufgaben** haben. Planen Sie die Arbeit so, dass auch Unvorhergesehenes miteingerechnet wird und ein **zeitlicher Puffer** vorhanden ist. Bei wichtigen Aufgaben sollten Sie immer mindestens einen 50-prozentigen Puffer einplanen.

### Informationen frühzeitig übermitteln

Wenn neue Aufgaben und Termine anstehen oder Planungen sich kurzfristig ändern, sollten Sie Ihre Beschäftigten so früh wie möglich in-

formieren. So behalten alle Teammitglieder den Überblick über die anstehenden Aufgaben und können die Arbeit besser vorbereiten. Falls es bei der Ausführung von Aufgaben an einer bestimmten Stelle hakt, ist es wichtig, Probleme offen anzusprechen und gemeinsam eine Lösung zu entwickeln. Nur so können sich langfristig Verbesserungen für den Betrieb ergeben.

### Personaleinsatz vorausschauend kalkulieren

Das Gastgewerbe ist ein Saisongeschäft mit häufig sehr langen Arbeitszeiten am Stück. Das betrifft nicht nur Ihre Beschäftigten, sondern auch Sie als Inhaberin oder Inhaber. Bei aller Flexibilität müssen Sie im Interesse Ihrer eigenen Gesundheit und der Ihrer Mitarbeitenden darauf achten, regelmäßig freie Tage einzuplanen. Dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus freien Tagen zurück in den Betrieb kommen und **Überstunden** leisten, können Sie mit einer vorausschauenden Planung vermeiden. Für Zeiten mit einem erfahrungsgemäß hohen Gästeaufkommen sollten Sie neben ausreichend Personal auch zeitliche Reserven einplanen. So vermeiden Sie eine dauerhafte Überbeanspruchung Ihrer Beschäftigten.





### Störungsfreie Zeiten einrichten

Oft werden wir aus einer aktuellen Arbeit herausgerissen, die eigentlich viel **Konzentration** benötigt, und müssen uns gleichzeitig noch um andere Aufgaben kümmern. Die Folgen: Unsere Konzentration wird gestört, der Stresspegel steigt. Um Arbeitsunterbrechungen zu vermeiden, sind feste **störungsfreie Zeiten** sinnvoll, in denen beispielsweise das Telefon umgeleitet wird. Das gilt sowohl für Ihre Beschäftigten als auch für Sie selbst. Wenn Sie Arbeitsunterbrechungen reduzieren, können Aufgaben konzentrierter und mit besseren Ergebnissen erledigt werden.



**Kleine Maßnahme – großer Effekt: Eine Vorlage für ein „Bitte nicht stören“-Schild finden Sie in [Arbeitshilfe 10](#).**

### Gutes Material und gute Arbeitsmittel bereitstellen

In der Küche fehlen Zutaten, beim Service funktioniert die Zahlung über EC-Karte nicht und die Buchungssoftware hat sich wieder einmal aufgehängt: Nicht vorhandene Materialien oder defekte Arbeitsmittel können einen erheblichen Stressfaktor darstellen. Sorgen Sie deshalb dafür, dass die Lieferketten und der Einkauf funktionieren und Arbeitsgeräte funktionsfähig und einsatzbereit sind – zum Beispiel durch ein Ordnungssystem für Materialien oder die regelmäßige Wartung der **Arbeitsmittel**. Beziehen Sie hier auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein, die sich mit den eigenen Arbeitsmitteln meist am besten auskennen.

### Überforderung verhindern – Qualifizierungsangebote bereitstellen

Aufgaben und Anforderungen sollten zu den Kompetenzen der Beschäftigten passen. Chronische Überforderung ist dabei ebenso wenig sinnvoll wie permanente Unterforderung.

Berücksichtigen Sie bei der **Aufgabenverteilung** die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nutzen Sie auch den internen Wissensaustausch, indem Sie individuelle Kompetenzen über Teamarbeit im Betrieb verbreiten. Wenn Sie in einzelnen Bereichen Wissenslücken feststellen, kann es sinnvoll sein, individuelle Weiterbildungsangebote und Schulungen zu vereinbaren. Neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten Sie genügend Zeit geben, um sich einzuarbeiten und sich beispielsweise mit der Speisekarte sowie der vorhandenen Technik eingehend auseinanderzusetzen.

### Aufgaben klug delegieren

Aufgaben klug zu delegieren, kann Ihnen Entlastung verschaffen. Achten Sie darauf, dass Sie Aufgaben möglichst vollständig übergeben. Beschäftigte, die Vertrauen genießen und bei der Arbeit über ein gewisses Maß an Handlungsspielraum verfügen, entwickeln mehr eigene Ideen und bringen sich gerne ein. Dadurch fördern Sie die Motivation der Beschäftigten. Als Inhaberin oder Inhaber gewinnen Sie mehr **Freiraum für andere wichtige Arbeiten**. Bevor Sie Aufgaben delegieren, ist es wichtig, dass Sie prüfen, ob die Beschäftigten die Aufgaben tatsächlich übernehmen können oder, ob sie noch Unterstützung in Form einer Qualifizierung brauchen.

### Mobile Beschäftigte einbinden und unterstützen

Wenn sich der Arbeitsplatz an wechselnden Orten befindet und Beschäftigte nur selten im Betrieb sind, entstehen besondere Herausforderungen an die Arbeitsorganisation. Zum Beispiel fällt das Kontakthalten zum Betrieb schwerer, wodurch der Informationsfluss und die Kommunikation leiden. Planen Sie bei mobilen Beschäftigten deshalb feste Besprechungszeiten in den Arbeitsalltag ein. Darüber hinaus braucht es eine gute Zeiteinteilung, damit mobiles Arbeiten nicht zum Dauerstress wird. Durch Weiterbildung können Sie die Organisationsfähigkeit mobiler Beschäftigter stärken und diese in die Lage versetzen, ihre Arbeit realistisch zu planen und Prioritäten festzulegen.

### Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen

Mitarbeitende sind konzentrierter, produktiver, motivierter und damit gesünder, wenn zu Hause alles geregelt ist und sie ihr Arbeits- und Privatleben gut miteinander vereinbaren können. Als Inhaberin oder Inhaber sollten Sie deshalb einen Weg finden, der die Bedürfnisse und die jeweiligen Lebenssituationen der Beschäftigten mit Ihren betrieblichen Zielen in Einklang bringt (siehe Kapitel 1). Grundsätzlich möchte jeder mal einen bestimmten Tag freihaben. Hierzu eignet sich ein Wunschbuch, in das die Beschäftigten eintragen können, wann sie gerne freihaben möchten. Diese Wünsche werden dann bei der Erstellung des Dienstplans möglichst berücksichtigt. Die Jahresurlaubsplanung bietet sich im Herbst des Vorjahres an.

### Richtig Pause machen

Zu einer gesunden Arbeitsgestaltung gehören **Pausen**. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass die Beschäftigten sich rechtzeitig und ausreichend die benötigten Auszeiten nehmen. Durch einen gemütlich gestalteten Raum und feste Pausenzeiten können Sie die Erholung zusätzlich stärken. Die Pausengestaltung sollte sich dabei auch an der Tätigkeit der Beschäftigten orientieren. Das kann zum Beispiel bedeuten: Gut ist, wenn Beschäftigte mit überwiegend sitzender Tätigkeit sich in ihrer Pause bewegen können oder Beschäftigte im Service einen Rückzugsraum ohne Gästekontakt erhalten.

### Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sicherstellen

Die eigenen Anforderungen und die Rollenvielfalt als Unternehmerin und Unternehmer sind ständige Herausforderungen. Manchmal hilft ein neutraler Blick von außen, um zu einer Lösung zu kommen oder Abstand von einer Belastung zu gewinnen. Sichern Sie sich deshalb kollegialen Austausch, zum Beispiel über Stammtische, die „Unternehmerfrauen im Gastgewerbe“ oder über Berufsverbände.





### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

**INQA-Check** „Strategische Personalplanung“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Angebote > Unsere Publikationen > Strategische Personalplanung)

**INQA-Check** „Wissen & Kompetenz“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Angebote > Unsere Publikationen > INQA-Check „Wissen & Kompetenz“)



### ARBEITSHILFEN

**09** Aufgabenmatrix

**10** „Bitte nicht stören“-Schild

## Kapitel 3

# Konflikte verhindern und lösen

Zusammenarbeit gezielt fördern

Die Qualität der Zusammenarbeit trägt entscheidend dazu bei, ob Beschäftigte motiviert, zufrieden und produktiv arbeiten können. Doch dort, wo viel und unter Hochdruck im Team gearbeitet wird, treten auch Konflikte auf. Wie Sie als Führungskraft eine positive Zusammenarbeit fördern und Konflikte lösen, erfahren Sie in diesem Kapitel.



## Kurzcheck



# Konfliktmanagement

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter <b>bringen sich Respekt entgegen</b> und helfen sich gegenseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich achte bei der Zusammensetzung der Teams darauf, dass sie <b>sowohl fachlich als auch menschlich</b> gut funktionieren, sodass „die Chemie stimmt“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir organisieren regelmäßig <b>Gemeinschaftsaktivitäten</b> wie gemeinsame Feiern, Sport oder Ausflüge für unsere Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, welche <b>Werte</b> uns im Betrieb wichtig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Betrieb gibt es verbindliche <b>Regeln für die Zusammenarbeit</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bespreche ich in <b>Feedbackgesprächen</b> regelmäßig, wie die Zusammenarbeit läuft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falls es einmal <b>Kritik</b> gibt, formuliere ich sie lösungsorientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Chefin oder Chef spreche ich <b>Konflikte</b> an und führe eine konstruktive Klärung herbei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Führungskraft bin ich mir meiner Verantwortung bewusst und achte darauf, dass ich meinen Stress nicht ungefiltert weitergebe und in <b>angespannten Situationen</b> nicht sofort reagiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für <b>schwierige Situationen</b> zwischen Gästen und Beschäftigten haben wir Verhaltensstrategien, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die orange markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

## AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 46).

# Ein paar Infos vorab



## SCHON GEWUSST?

Die soziale Unterstützung durch direkte Vorgesetzte beeinflusst das Auftreten von Burn-out, Depressionen, Ängstlichkeit, psychosomatischen Beschwerden sowie generell die Anzahl der Gesundheitsbeschwerden im Betrieb.

De Lange et al. (2004), Pomaki et al. (2004), BAuA (2012b)

## Konflikte verstehen und lösen

Ein Konflikt kann entstehen, wenn gegenseitige Interessen nicht beachtet werden, wenn die Beteiligten wechselseitig voneinander abhängig sind oder wenn persönliche Grenzen überschritten werden. Die meisten Konflikte haben eine Vorgeschichte und deuten sich langsam an. Hier ist es wichtig, für die Hinweise sensibel zu sein. Denn Konflikte sind in der Regel emotional sehr belastend – sowohl für die direkt Betroffenen als auch für das Umfeld. Ihre Auswirkungen können sich bis in das Privatleben erstrecken. Auch aus wirtschaftlicher Sicht sollten Konflikte zeitnah beseitigt werden. Denn die Zeit und Energie, die die Beteiligten benötigen, um sich mit dem Konflikt zu beschäftigen, gehen für die Arbeit verloren. Ungelöste Konflikte kosten also Zeit und Geld.

Doch welche Rolle spielen Sie als Chefin oder Chef in diesem Prozess? Die Antwort darauf ist einfach: Durch Ihre Werte und das, was Sie Ihren Mitarbeitenden vorleben, prägen Sie als Führungskraft das Betriebsklima und den Umgang untereinander entscheidend mit. Das gilt auch für die Frage, wie Sie mit Konflikten umgehen: Können Sie diese offen und in einem angemessenen Ton ansprechen? Wie konstruktiv gehen Sie mit Fehlern um? Neigen Sie dazu, sich auf die Suche nach der oder dem Schuldigen zu begeben? Oder suchen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten nach einer Lösung? In jedem Fall sollten Sie aufmerksam für Veränderungen und mögliche Konflikte im Team sein und diese bewusst zum Thema machen.



## WARNZEICHEN FÜR KONFLIKTE ERKENNEN

- ▶ Es wird mehr übereinander geredet als miteinander.
- ▶ Es kommt zu herablassenden, bissigen Bemerkungen im Team.
- ▶ Nicht nachvollziehbare Kleinigkeiten führen immer wieder zur Eskalation.
- ▶ Kolleginnen und Kollegen reden nicht miteinander und ziehen sich zurück (Desinteresse).
- ▶ Es gibt viele Sticheleien und Intrigen.
- ▶ Starkes Abgrenzen statt gegenseitiger Unterstützung bestimmt den Ton.
- ▶ Unehliche Freundlichkeit, Gefügigkeit und Angst prägen den Umgang.



### DEFINITION „MOBBING“ NACH LEYMANN

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Leymann (1995), S. 18

Bei dieser Definition von Mobbing wird deutlich, dass es sich um einen lang andauernden Prozess handelt, in dem sich die soziale, psychische, gesundheitliche und berufliche Situation der Betroffenen verschlechtert.

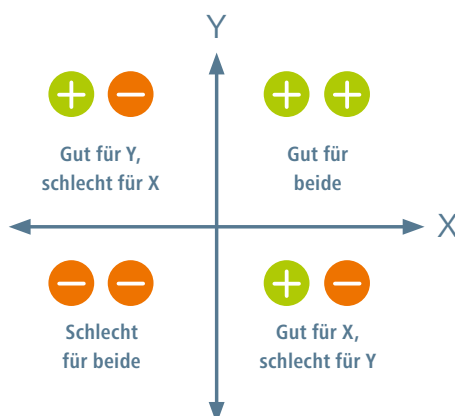
Dabei haben Konflikte aber immer auch eine gute Seite: Sie zeigen Ihnen, wo es in Ihrem Betrieb nicht optimal läuft. Damit erzeugen Konflikte oft den notwendigen Druck für Veränderungen. Voraussetzung dafür ist aber, dass das Bearbeiten von Konflikten nicht vermieden wird. Ansonsten schwelt der Konflikt über längere Zeit ungelöst weiter, die Beziehungen zwischen den Beteiligten verschlechtern sich und die Zusammenarbeit leidet. Damit wird die Lösung des ursprünglichen Konfliktes immer schwieriger. Konflikte, die dauerhaft nicht gelöst werden und unter der Oberfläche weiterschwelen, können sogar zum Auslöser von Mobbing werden.

Stress kann die Entstehung von Konflikten fördern. Wer gestresst ist, schlägt eher einen unfreundlichen Ton an oder sucht die Schuld beim anderen. Konflikte, die eskalieren und ungeklärt bleiben, lösen wiederum Stress aus. Die Zusammenarbeit verschlechtert sich. Es entsteht ein Teufelskreis. Denn Stress ist ansteckend. Als Chefin oder Chef sollten Sie regulierend eingreifen, wenn zwei Parteien in ihren Sichtweisen so festgefahren sind, dass eine einfache Lösung des Konflikts nicht mehr in Sichtweite ist. Entscheidend bei einer Problemlösung ist immer, ob die Personen aus ihrer Sicht „gewinnen“ oder „verlieren“. Wenn bei der Problemlösung eine „Win-win-Situation“ entsteht, ist das eine gute Perspektive für alle Beteiligten.



**Tipps für eine erfolgreiche Konfliktlösung finden Sie in [Arbeitshilfe 11](#).**

### Win-lose- und Win-win-Situationen



# So geht's



## Erfolgsfaktor kollegiale Unterstützung

Was macht gute Zusammenarbeit aus? Ein Kriterium für gute Zusammenarbeit ist dabei das Ausmaß, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen. Aus gesundheitlicher Sicht ist der Teamzusammenhalt eine der wichtigsten Kraftquellen. Mitarbeitende, die sich gegenseitig helfen, bei Problemen zuhören und sich Anerkennung und **Respekt entgegenbringen**, können stressige Phasen viel besser meistern, als wenn jeder für sich alleine kämpft. Die Arbeits- und Lebenszufriedenheit kann sich dadurch ebenso erhöhen wie das eigene Selbstwertgefühl.

## Gute Arbeitsteams zusammensetzen

Teams sollten **sowohl fachlich als auch menschlich** gut funktionieren. Ein Team verfügt also idealerweise über Menschen, die neben verschiedenen Fachkenntnissen auch unterschiedliche Charaktereigenschaften besitzen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Chemie stimmt. Machen Sie sich die fachlichen und persönlichen Stärken und Schwächen Ihrer Teammitglieder bewusst und nutzen Sie diese „Profile“ als Grundlage zur Zusammenstellung Ihrer Arbeitsteams. Auch ein Organigramm sorgt für Klarheit und Überblick. Darüber hinaus können **Gemeinschaftsaktivitäten** wie Ausflüge oder Feiern das Wir-Gefühl stärken. Es sollte aber nicht das Gefühl von Gruppenzwang entstehen.

---

**Tipp: Um gute Arbeitsteams zusammenzustellen, können Sie die Arbeitshilfe 09 „Aufgabenmatrix“ nutzen und diese entsprechend variieren, indem Sie beispielsweise aus Ihrer Sicht nützliche Kompetenzen der Beschäftigten eintragen.**

---



### SCHON GEWUSST?

Die Art und Weise, wie Teammitglieder ihre internen Kooperationsprozesse gestalten, beeinflusst, wie häufig und wie lange Beschäftigte im Durchschnitt erkrankt sind. Die Zusammenarbeit im Team besitzt damit einen wichtigen Einfluss auf unser Wohlbefinden. So fanden Forscherinnen und Forscher heraus, dass eine gleichberechtigte Diskussion bei Entscheidungen und der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe bei Teamarbeit Angst-erkrankungen und Muskel-Skelett-Beschwerden nachweislich reduzieren konnten. Kuipers (2006), Carayon et al. (2006)

## AUS DER PRAXIS

### Von kultureller Vielfalt profitieren

Gerade im Gastgewerbe arbeiten häufig Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammen. Hier liegt ein großes Potenzial. Wenn verschiedene **Werte** und Standards aufeinandertreffen, kann es jedoch auch Reibungsflächen geben. Achten Sie in solchen Fällen darauf, dass Sie rechtzeitig das Gespräch suchen, wenn Sie feststellen, dass ein bestimmtes Verhalten nicht mit der Betriebsidentität übereinstimmt. Darüber hinaus gilt: Gemeinsame Werte zu entwickeln, gelingt nur, wenn Sie transparent machen, welche Werte und welcher Umgang Ihnen im Miteinander wichtig sind. Diese Werte sollten Sie im Sinne eines respektvollen Umgangs bewusst vorleben und auch einfordern. Damit geben Sie Ihren Beschäftigten Orientierung und schaffen Sicherheit im Umgang miteinander.

### Eine gute Gesprächskultur schaffen

So gut Sie auch planen und so vorausschauend Sie agieren: Konflikte und Probleme werden nicht ausbleiben. Sich auf ständig wechselnde Bedürfnisse von Gästen einzustellen, kurzfristig die Planung umzuwerfen, weil ein Ansturm von Gästen kommt, eine besonders gute oder eine besonders schlechte Saison zu haben, können hohe Anforderungen an die Beschäftigten und an Sie als Führungskraft stellen: Hier ist es von zentraler Bedeutung, dass im Betrieb eine gute Gesprächskultur herrscht. Denn nur so können Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei einem hohen Arbeitsaufkommen flexibel reagieren. Bauen Sie deshalb feste Routinen für Besprechungen ein und nehmen Sie sich die Zeit, bei den Treffen dabei zu sein.

### Die Zusammenarbeit gestalten

Entwickeln Sie gemeinsam im Team verbindliche **Regeln für die Zusammenarbeit**: Wie möchten wir zusammen arbeiten und miteinander umgehen? Was ist uns wichtig? Als Führungskraft sollten Sie darüber hinaus regelmäßiges **Feedback** zur Zusammenarbeit geben und auch Rückmeldungen der Teammitglieder einholen. Benennen Sie bei Feedbackgesprächen bewusst immer erst



Kommunikation ist im Gastgewerbe ganz entscheidend. Kaum eine Branche vereint so viele unterschiedliche Berufsfelder und Tätigkeitsspektren. Im Hotel Bartmann's Haus gibt es deshalb feste Zeitfenster, die für den persönlichen Austausch reserviert sind. Die gemeinsame Frühstückspause ist dem Team von Bärbel Deborré-Schech besonders wichtig. Hier kommen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Berufsbezogene Themen werden immer erst im Anschluss besprochen.

**Was bringt's?** „Es trägt zur Wertschätzung und zum Verständnis untereinander bei, wenn jede Abteilung von den Aufgaben der anderen weiß.“

**1** Bärbel Deborré-Schech, Hotelmanagerin, Hotel Bartmann's Haus

die positiven Aspekte der Zusammenarbeit und formulieren Sie **Kritik** stets lösungsorientiert. Davon profitieren alle Beteiligten.

### Auch Kritik muss angemessen geäußert werden

Wenn in Ihrem Team Regeln verletzt oder Grenzen überschritten werden, sollten Sie das zum Thema machen. Regelverletzungen, die Sie kommentarlos akzeptieren, sind eine Botschaft an die Beschäftigten, dass diese Regeln im Betrieb nicht ernst genommen werden. Kritikgespräche sollten Sie auf jeden Fall unter vier Augen führen. Es sei denn, es betrifft das Team als Ganzes: Dann gehört das Thema in einer Betriebsversammlung auf den Tisch, sodass sich alle dazu äußern können.





## Konflikte erkennen, ansprechen und lösen

### Konflikte zwischen Beschäftigten

Gerade in stressigen Situationen ist es wichtig, dass das Team gut zusammenarbeitet und respektvoll miteinander umgeht. Auf der anderen Seite sind es jedoch gerade Phasen mit einem extrem hohen Stresslevel, die zu **Konflikten** führen können – weil sich jemand ungerecht behandelt fühlt, ein unangemessener Ton angeschlagen wurde oder sich ein Gast beschwert hat. Wenn Sie merken, dass es im Team nicht rundläuft oder Unzufriedenheit besteht, weil einzelne Teammitglieder überlastet sind, sollten Sie mit den Beteiligten sprechen. Wenn es um die Verteilung der Arbeit geht, kann die Lösung darin liegen, dass Sie klare Aufgaben zuweisen oder transparente Regelungen für bestimmte Situationen finden. Bei Regelungen zum Ausgleich von Überstunden, zu Sonderschichten, Präsenzzeiten usw. helfen beispielsweise Tabellen oder Listen, die für jeden verständlich und einsehbar sind, um unnötigen Konflikten und der Überlastung Einzelner vorzubeugen.

Auch wenn es sich um Konflikte handelt, die weniger durch eine konkrete Arbeitssituation oder Fehlbelastung entstanden sind, sondern auf den verschiedenen Ansichten und Charakteren beruhen, sollten Sie aktiv werden. Häufig sind solche Konflikte jedoch schwer zu erkennen, weil sie keine klaren Auslöser haben und schon länger schwelen. Fragen Sie deshalb aktiv nach, was die Beteiligten alleine klären können und wo sie Unterstützung brauchen, und begleiten Sie den Prozess so lange, bis es eine konstruktive Lösung gibt. Es wird für Sie einfacher, die Situation zu bewerten, wenn Sie wissen, was los ist. Durch Ihre Nachfragen beenden Sie die destruktive Phase und können mit den Beteiligten das weitere, konstruktive Vorgehen besprechen.



**Aktives Zuhören unterstützt Sie dabei, sich auch in Konfliktsituationen angemessen zu verhalten. Mehr dazu erfahren Sie in [Arbeitshilfe 13](#). Die [Arbeitshilfe 12](#) hilft Ihnen, Probleme konstruktiv zu lösen und entsprechend zu begleiten.**

Eine reibungslose und wertschätzende Zusammenarbeit ist für alle Beteiligten von hohem Wert. Als Führungskraft können Sie Konflikten vorbeugen, wenn Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig an der Gestaltung der Zusammenarbeit beteiligen. Dabei ist es wichtig, dass möglichst viele Beschäftigte aktiv die Arbeitsprozesse mitgestalten. Ein gutes Instrument hierfür sind regelmäßige Teambesprechungen. Es ist allerdings gar nicht so einfach, Besprechungen regelmäßig durchzuführen und effektiv zu gestalten. Die gut strukturierte Methode des „systematischen Problemlösens“ kann dabei hilfreich sein (siehe Arbeitshilfe 12).

---

**Tipp: Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe bietet zusammen mit ihren Kooperationspartnern verschiedene regionale Seminare zu Themen wie Konfliktmanagement, stressfreie Kommunikation mit Gästen und im Team sowie Umgang mit Reklamationen an:**  
[www.regionale-seminare.de](http://www.regionale-seminare.de)

---

### Konflikte mit Beschäftigten

Auch zwischen Führungskräften und Beschäftigten kann es Konflikte geben – etwa weil Sie mit dem Verhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zum wiederholten Mal nicht zufrieden sind. In einer solchen Situation sollten Sie sich nicht scheuen, ein Gespräch unter vier Augen zu suchen. Falls die Situation extrem verfahren ist, kann es hilfreich sein, eine neutrale Person dazuzuholen. Erörtern Sie gemeinsam, was vorgefallen ist, und suchen Sie nach Lösungen für die jeweilige Situation. Appellieren Sie auch an die Grundsätze Ihrer gemeinsamen Betriebsidentität.

## Stress ist ansteckend – gute Stimmung auch

Der Alltag als Unternehmerin oder Unternehmer im Gastgewerbe kann extrem herausfordernd sein. Es lohnt sich deshalb, auch als Führungskraft auf die eigene Stimmung zu achten, denn sie ist ansteckend. Wenn Sie gestresst sind und „überhitzt“ handeln, kann es sein, dass Sie damit eine Kettenreaktion starten, die sich auch auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überträgt. Im Extremfall kann sich die schlechte Stimmung bis ins Privatleben fortsetzen. Sie können die negative Kettenreaktion unterbrechen, indem Sie in **angespannten Situationen** nicht sofort reagieren. Unterbrechen beziehungsweise verlassen Sie dazu die Situation und handeln Sie erst, wenn Sie sich wieder beruhigt haben.

## Konflikte mit Gästen

Der Umgang mit Gästen bringt immer auch **schwierige Situationen** mit sich. Zwar gibt es weniger Anlässe für Reklamationen und Konflikte, wenn Service und Qualität stimmen. Doch manche Gäste sind auch einfach immer unzufrieden oder haben schlechte Laune. Mit diesen Emotionen umzugehen, ist anstrengend. Denn Ihre Beschäftigten können nicht so reagieren, wie ihnen gerade zumute ist. Freundlichkeit und Serviceorientierung gehören zu ihrer professionellen Rolle. Diese Emotionsarbeit gehört zu Dienstleistungsberufen genauso dazu wie die Tatsache, dass Sie als Betrieb qualitativ hochwertige Produkte herstellen und eine angenehme Atmosphäre schaffen möchten. Versuchen Sie sich und Ihren Beschäftigten eine „professionelle Distanz“ zu den eigenen Emotionen zu vermitteln: Es ist in Ordnung, den eigenen Ärger zu spüren. Der Unterschied besteht darin, dass man sich entschließt, ihn nicht rauszulassen, sondern freundlich und distanziert zu bleiben. Damit ist die Situation entschärft und eskaliert nicht. Ein solches Auftreten hat viel mit Professionalität zu tun. Zeigen Sie Ihren Beschäftigten, dass sie darauf ruhig stolz sein dürfen.

 **Nützliche Tipps für einen stressfreien Umgang mit Reklamationen erhalten Sie in [Arbeitshilfe 14](#).**



Dass es im Arbeitsalltag zu Konflikten kommt, bleibt nicht aus. Für Bärbel Deborré-Schech ist es wichtig, Konflikte zeitnah in einem Vier-Augen-Gespräch zu klären und den Betroffenen Rückhalt zu vermitteln. Dabei achtet sie darauf, Kritik immer erklärend zu formulieren und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsalternativen aufzuzeigen. Das ist vor allem für jüngere Beschäftigte mit wenig Berufserfahrung besonders wichtig.

**Was bringt's?** „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren unsere Rückendeckung und trauen sich dadurch mehr eigene Entscheidungen zu.“

**1** Bärbel Deborré-Schech, Hotelmanagerin, Hotel Bartmann's Haus



Wer im Service arbeitet, erhält vom Gast immer ein unmittelbares Feedback – und muss dafür geradestehen. Katharina Klump vermittelt deshalb ihren Beschäftigten, dass sich die Beziehung zwischen Gast und Gastgeber immer auf Augenhöhe bewegen sollte. Für sie gehört dazu auch das Selbstbewusstsein, Grenzen zu setzen – zum Beispiel, um schwierige Gesprächssituationen erfolgreich zu meistern. Den dazugehörenden freundlichen, aber bestimmten Ton lebt das Landhotel Voshövel auch in der eigenen Kultur des Hauses vor.

**Was bringt's?** „Es ist wichtig, dass die Beschäftigten wissen, wofür wir als Unternehmen stehen und welchen Handlungsspielraum sie in schwierigen Situationen haben.“

**3** Katharina Klump, Qualitäts- und Personalmanagement, Landhotel Voshövel

Damit Beschäftigte mit schwierigen Gesprächssituationen konstruktiv umgehen können, benötigen sie neben dem emotionalen Rückhalt durch Sie als Führungskraft vor allem kommunikative Kompetenzen. Unter Umständen kann auch eine Weiterbildung in diesem Bereich sinnvoll sein. Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe bietet ein Seminarprogramm für Kleinbetriebe an, das Themen wie Kommunikation oder Konfliktmanagement behandelt.

**AUS DER PRAXIS**

## Wie können Konflikte vermieden oder entschärft werden?

Eine gelungene Kommunikation zwischen Gast und Gastgeber beruht vor allem auf Erfahrung. Je mehr Gesprächssituationen Ihre Teammitglieder schon gemeistert haben, umso größer ist die Routine. Schwierige Gesprächssituationen sollten Sie im Team gemeinsam durchsprechen und sich kollegial beraten. Hier können erfahrenere Servicekräfte neuen Beschäftigten wertvolle Tipps geben.

Auch klar definierte Abläufe und Zuständigkeiten bei Reklamationen, Beschwerden und Problemen helfen, Konflikte zu vermeiden. Wie groß ist

beispielsweise der Handlungsspielraum der Servicekräfte in Ihrem Betrieb, um bei Beschwerden etwas wiedergutzumachen? Dürfen Beschäftigte in Ihrem Betrieb zum Beispiel einen Espresso auf das Haus ausgeben oder einen Preisnachlass gewähren? Als Inhaberin oder Inhaber sollten Sie hier unbedingt für Klarheit sorgen: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte wissen, wo der eigene Entscheidungsspielraum liegt und wann Rücksprache mit der Führungskraft oder Teamleitung erforderlich ist. Je höher die Kompetenzen der Beschäftigten sind und je größer ihr Handlungsspielraum ist, umso besser können sie unangenehme Situationen bewältigen.

### FAZIT

**Funktioniert die Zusammenarbeit, ist sie eine wichtige Ressource gegen Stress. Läuft die Zusammenarbeit schlecht, kann sie Stress auslösen, die Stressbewältigung behindern oder bereits vorhandenen Stress weiter verstärken. Wenn es doch mal hektischer zugeht, helfen klare Arbeitsabläufe, funktionierende Absprachen im Team und auch das kurzfristige Bitten um Unterstützung, um den Stress für alle Beteiligten gering zu halten. Eine gute Zusammenarbeit besitzt damit einen hohen Einfluss auf das Wohlbefinden der einzelnen Teammitglieder.**



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

**Bundesverband** Mediation e. V.: [www.bmev.de](http://www.bmev.de)

**Bundesverband** Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V.: [www.bmwa-deutschland.de](http://www.bmwa-deutschland.de)

**INQA-Broschüre** „Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz – So beenden Sie das Mobbing jetzt!“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Angebote > Unsere Publikationen)

**BAuA-Broschüre** „Wenn aus Kollegen Feinde werden. Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing“: [www.baua.de](http://www.baua.de) (Publikationen > baua: Praxis > Broschüren)



### ARBEITSHILFEN

- 11 Ablauf einer Konfliktlösung
- 12 Systematisches Problemlösen
- 13 Aktives Zuhören
- 14 Erfolgreicher Umgang mit Reklamationen

## Kapitel 4

# Überforderung vorbeugen

Veränderungen mit den Beschäftigten meistern

Veränderungen sind Teil des betrieblichen Alltags. Dennoch haben sie immer auch Auswirkungen auf die Personen, die in Ihrem Betrieb zusammenarbeiten und können damit für Ihre Beschäftigten belastend sein. Erfahren Sie in diesem Kapitel, wie Sie den Wandel mitarbeiterorientiert gestalten und sich bei Veränderungsvorhaben die Zustimmung Ihrer Beschäftigten sichern.



## Kurzcheck



# Veränderungsmanagement

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Wir vermitteln unseren Beschäftigten, dass Veränderungen immer auch eine <b>Chance für betriebliche Verbesserung, Erneuerung und Entwicklung</b> bedeuten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit unseren Beschäftigten sprechen wir rechtzeitig über <b>geplante Veränderungen</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die <b>Einbindung von Beschäftigten in Veränderungsvorhaben</b> ist für uns selbstverständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Unsicherheiten und Sorgen sind wir für unsere Beschäftigten <b>jederzeit ansprechbar</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungsprozesse begleiten wir mit gezielten <b>Weiterbildungsangeboten</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Phasen der Veränderung holen wir uns regelmäßig das <b>Feedback</b> unserer Beschäftigten ein und schauen, wo die Beschäftigten bei der Umsetzung des Veränderungsvorhabens stehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Während und nach dem Veränderungsprozess arbeiten wir gemeinsam daran, <b>aus den Erfahrungen zu lernen</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die orange markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

## AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 55).

# Ein paar Infos vorab

## Wandel als Auslöser für Unsicherheiten – Wandel als Chance

Für viele Menschen sind Sicherheit, Beständigkeit und Routine wichtige Konstanten. Das gilt im Arbeits- und im Privatleben. Wenn Mitarbeitende sich von eingespielten Strukturen und Verhaltensmustern verabschieden müssen, können deshalb Unsicherheiten, Ängste und Widerstände entstehen. Treten Veränderungen häufig auf und werden sie unzureichend kommuniziert, können sie sich zu einer großen gesundheitlichen Belastung für die Beschäftigten entwickeln. Als Chefin oder Chef sollten Sie sich bei Veränderungen deshalb immer in die Lage Ihrer Beschäftigten versetzen.

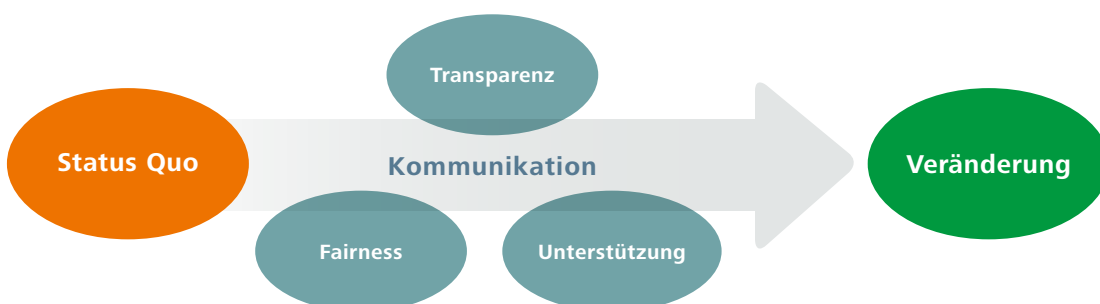
Auslöser von Veränderungen im Betrieb können vielfältig sein: Das in die Jahre gekommene Hotel soll umgebaut werden, das Restaurant möchte ein neues Konzept ausprobieren, der Cateringbetrieb schreibt seit längerer Zeit rote Zahlen. Die gute Nachricht lautet: Veränderungsprozesse lösen nicht nur Ängste aus, in ihnen liegt auch die **Chance für betriebliche Verbesserung,**

**Erneuerung und Entwicklung,** zum Beispiel für eine zukunftsfähige Betriebsstrategie. Als Betriebsinhaberin oder -inhaber ist es Ihre Aufgabe, sich darum zu kümmern, dass alle Beschäftigten mitgenommen werden und damit den Wandel unterstützen.

## Veränderungen verantwortungsvoll und gesundheitsförderlich gestalten

Betriebliche Veränderungen sollten immer als Prozesse betrachtet werden. Prozesse beinhalten eine gründliche Planung, die zielgerichtete Einführung und Umsetzung sowie die rückblickende Betrachtung. Gegenseitiges Vertrauen zwischen allen Beteiligten ist dabei unerlässlich. Diese Vertrauensbasis können Sie für Ihre Beschäftigten durch folgende Gestaltungsgrundsätze untermauern und stärken: Wichtig sind Transparenz im Sinne von Offenheit und Offenlegung, Fairness sowie Unterstützung. Sprechen Sie deshalb rechtzeitig mit Ihren Beschäftigten über die **geplanten Veränderungen.**

## Veränderungen verantwortungsvoll und gesundheitsgerecht gestalten



# So geht's

## Frühzeitig und ehrlich informieren

Das wichtigste Gut in Veränderungsprozessen ist die Glaubwürdigkeit: Kommunizieren Sie deshalb klar, was Sache ist: Warum ist die Veränderung notwendig? Was passiert, wann, wo und wie? Informieren Sie Ihre Beschäftigten über Hintergründe, Umfang sowie über mögliche Folgen der Veränderung.

Das gilt auch, wenn es sich um schlechte Nachrichten wie einen geplanten Stellenabbau handelt. Ihre Beschäftigten sollten zudem die Möglichkeit erhalten, Fragen zu den geplanten Veränderungen zu stellen. Fehlende oder lückenhafte Informationen heizen die Gerüchteküche an und verursachen unnötige Ängste und Misstrauen. Wichtig ist, dass ein gemeinsames Verständnis über das Wann und Wie der bevorstehenden Veränderung besteht.

## Beschäftigte einbinden und Mitsprache ermöglichen

Das Rezept erfolgreicher Veränderungsprozesse ist, auf die Belegschaft zu setzen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von vornherein mitzunehmen. Auch wenn Sie sich in eine Idee und deren schnelle Umsetzung verliebt haben und Ihnen die Bedenken der Beschäftigten eher die Laune verderben – nur gemeinsam können Sie die Veränderung zum Leben erwecken.

Diskutieren Sie deshalb offen mit Ihren Beschäftigten und holen Sie deren Meinungen ein. Sammeln Sie auch Vorschläge für die Gestaltung der betrieblichen Zukunft. Die **Einbindung von**



**Eine Vorlage für ein Ideenblatt, mit dem Sie Verbesserungsvorschläge Ihrer Beschäftigten sammeln können, finden Sie in Arbeitshilfe 15. Um die Anregungen zu bündeln und auszuwerten, eignet sich eine Tabelle, die Sie als Vorlage in Arbeitshilfe 16 finden.**



**Beschäftigten in Veränderungsvorhaben** ist eine Frage von Anerkennung und Wertschätzung. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten nicht nur verstehen, wie sich das Veränderungsprojekt auf ihren Job, ihr Leben und ihr jetziges Team auswirkt. Sie möchten auch über ihre Zukunft mitentscheiden.

## Beschäftigte gesund durch den Wandel führen

Wie können Sie fördern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen für Veränderungen bleiben? Es hilft, wenn Beschäftigte sich an einer Führungskraft orientieren können, die diesen Weg zusammen mit ihnen geht. Dabei gilt: Nur eine gesunde Führungskraft kann auch gesund durch den Wandel führen (siehe auch Kapitel 5). Achten Sie daher auch auf Ihre eigene Gesundheit und holen Sie sich bei Bedarf Unterstützung, zum Beispiel durch kollegiale Beratung.

Seien Sie dort, wo Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, und **zeigen Sie sich ansprechbar**. Hören Sie sich auch deren Bedenken an und ermutigen Sie die Teammitglieder, ihre Gedanken zur Neugestaltung einzubringen. Schließlich gilt: Veränderungen haben häufig einen tiefgreifenden Einfluss auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsabläufe. Schaffen Sie daher viel Raum für





Kommunikation und etablieren Sie feste Besprechungstermine, in denen Sie alle Beteiligten an einen Tisch holen. Hier sollte auch die Frage nach Kritik und Verbesserungsvorschlägen gestellt werden, sodass keine „Jammerkultur“ entsteht.

Als Führungskraft sollten Sie Ihren Beschäftigten jedoch immer wieder das Signal geben: „Die Veränderung ist notwendig, wir sind auf dem richtigen Weg. Damit das so bleibt, benötige ich eure Unterstützung.“ Damit erzeugen Sie im Unternehmen die nötige Veränderungsbereitschaft und alle Mitarbeitenden fühlen sich auf die Reise mitgenommen. Dazu gehört auch, dem Betrieb und den Beschäftigten realistische Ziele zu setzen und Entscheidungen offen darzulegen und zu begründen. Nicht zuletzt werden Veränderungen von Beschäftigten häufig auch als weniger belastend empfunden, wenn sie kollegialen Zusammenhalt erfahren. Akzeptieren Sie daher, dass Austausch in Phasen der Veränderung besonders nötig ist, und lassen Sie mehr Zeit für Gespräche.

### Auf neue Anforderungen vorbereiten – Überforderung vermeiden

Das Gefühl, mit den neuen Aufgaben oder Strukturen überfordert zu sein, kann Widerstände und Abwehrverhalten fördern. Es ist wichtig, diesen Reaktionen auf den Grund zu gehen. Stellen Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorfeld die Frage, welche Arbeiten in bestimmten Bereichen abgegeben oder umverteilt werden können und für welche Aufgaben sich die Beschäftigten möglicherweise erst qualifizieren müssen. Begleiten Sie die Einführung einer neuen Technik zum Beispiel mit gezielten **Weiterbildungsangeboten**. Diese können gegebenenfalls auch intern organisiert werden, sodass zum Beispiel ältere Beschäftigte vom Wissen der Jüngeren profitieren und umgekehrt. Wichtig ist, dass Sie fachliche Kompetenzen sicherstellen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die neuen Anforderungen und Aufgabenfelder wappnen.



Eine Vorlage für einen Schulungsplan finden Sie in **Arbeitshilfe 17**.


**AUS DER  
PRAXIS**

## Arbeitsbelastungen vorausschauend entwickeln

Insbesondere bei Veränderungen im Bereich Arbeitsorganisation lohnt es sich, diese vorab gemeinsam zu durchdenken und mögliche Auswirkungen zu diskutieren. Hierfür kann auch ein Gruppenworkshop wie die „Ideen-Treffen“ hilfreich sein. Der Workshop sollte sich an folgenden Fragestellungen orientieren: Welche Auswirkungen haben die Veränderungen im Hinblick auf Arbeitsumfang, Erweiterung der Arbeitsinhalte und Teamzusammensetzung? Wie wollen wir mit den neuen Herausforderungen umgehen? Was wollen wir vermeiden? Auf diese Weise können Sie gemeinsam mögliche Belastungen erkennen und ihnen vorbeugen.

## Nach dem Wandel ist vor dem Wandel

Bei Veränderungsprozessen geraten eingespielte Arbeitsabläufe und Kommunikationsstrukturen oft aus dem Gleichgewicht. Erwartungen an die Gruppe und mögliche Konflikte sollten deshalb kommuniziert werden können, zum Beispiel bei Teamsitzungen oder in Workshops. Gemeinsam und unterschiedliche Sichtweisen auszuloten, schafft für alle Beteiligten Klarheit. Geben



Auf der Suche nach einem Instrument, um den betrieblichen Austausch zu verbessern und die Beschäftigten stärker miteinzubeziehen, kam das Cateringunternehmen LEHMANNs auf die Methode Ideen-Treffen. Den Tipp erhielt das Unternehmen von einer Arbeitsmedizinerin. Gründer Stefan Lehmann schätzt den lösungsorientierten Ansatz der Methode, der, wie er sagt, im Gegensatz „zur üblichen Küchenhierarchie“ stehe und gerade dadurch so gut funktioniere. Bei den Ideen-Treffen seien alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gleichwertig. Dadurch entstehe bei den Beschäftigten eine große psychische Entlastung. „In den Ideen-Treffen werden teilweise Dinge angesprochen, die einen wirklich überraschen“, sagt Stefan Lehmann.

**Was bringt's?** „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich mitgenommen und merken, dass Dinge umgesetzt und angegangen werden. Dafür braucht es jedoch die Unterstützung von Führungskräften.“

**2** Stefan Lehmann, Unternehmer und Gründer, LEHMANNs Gastronomie

Sie Ihren Beschäftigten auch die nötige Zeit, um sich auf Veränderungen einzustellen. Denken Sie daran, dass auch Sie möglicherweise nicht sofort von allem überzeugt waren. Unterstützen Sie sich gegenseitig. Vielleicht erkennen Sie einige


**i**

### MIT IDEEN-TREFFEN DIE BESCHÄFTIGTEN IN VERÄNDERUNGEN MITEINBEZIEHEN

Themen wie Arbeitsabläufe, Produktqualität, Stress, Arbeitsschutz – es gibt viele Aspekte, bei denen es sich lohnt, genauer hinzuschauen. Nicht immer muss die Veränderung dabei von außen kommen – etwa im Rahmen einer Umstrukturierung oder weil neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzukommen. Als Unternehmerin oder Unternehmer sollten Sie regelmäßig selbst Aspekte auf die Agenda setzen, die Ihnen wichtig sind und bei denen Sie Verbesserungspotenzial identifiziert haben. Eine mögliche Methode, mit der Sie als Führungskraft gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern nach Lösungen suchen können, um Abläufe zu verbessern und die Zusammenarbeit zu optimieren, sind die Ideen-Treffen. Darunter versteht man regelmäßige, nach einem festgelegten Muster ablaufende Besprechungen, die den Veränderungs- oder Verbesserungsprozess unterstützen können. Die Beschäftigten werden dabei aufgefordert, nicht nur über Belastungen zu reden, sondern eigene Ideen einzubringen, um die Arbeit gesünder und stressfreier zu gestalten. Mehr Informationen zu den Ideen-Treffen bietet die Website [www.bgn.de](http://www.bgn.de) (Shortlink > 1465).

Bedenken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder? Dann äußern Sie dies und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Holen Sie sich regelmäßig **Feedback** ein, zum Beispiel durch kurze Mitarbeiterbefragungen oder innerhalb von Arbeitsbesprechungen, um ein gemeinsames Lernen anzuregen. Das motiviert alle Beteiligten. Hakt es an einer bestimmten Stelle, finden sich im Team häufig bessere Lösungen als alleine. Dokumentieren Sie die Ergebnisse dieser Treffen, damit Sie sich nach einiger Zeit einen Überblick verschaffen können, ob sich die Situation verbessert hat. So zeigen Sie Ihren Teammitgliedern, dass deren Wünsche und Ideen während des gesamten Veränderungsprozesses berücksichtigt werden.

Auch jenseits von größeren Veränderungsvorhaben sollten Sie kontinuierlich die Prozesse und Arbeitsabläufe im Betrieb im Blick behalten. Denn Veränderungsprozesse wiederholen sich. Seien Sie offen, wenn Sie feststellen, dass etwas nicht so läuft, wie es sollte, und erarbeiten Sie gegebenenfalls zusammen mit Ihren Beschäftigten, welche Lösungsmöglichkeiten es geben kann. Nehmen Sie sich dabei auch immer wieder die Zeit, Ihre Veränderungsschritte kritisch zu reflektieren und **aus Erfahrungen zu lernen**.



**Tipps für ein erfolgreiches Meeting finden Sie in [Arbeitshilfe 18](#).**



#### **WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN**

**INQA-Check** „Innovation sichert Erfolg. Die Potenzialanalyse für mittelständische Unternehmen“:  
[www.inqa-innovation.de](http://www.inqa-innovation.de)

**Arbeitshilfe** „Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen“:  
[www.baua.de](http://www.baua.de) (Publikationen > baua: Bericht > Herausforderung Restrukturierung)



#### **ARBEITSHILFEN**

- 15** Ideenblatt für Beschäftigte
- 16** Tabelle zum Ideenblatt
- 17** Vorlage für einen Schulungsplan
- 18** Fünf Tipps für ein erfolgreiches Meeting

## Kapitel 5

# Gesund führen

Auf Mitarbeitende und sich selbst achten

Als Unternehmensleitung wissen Sie, dass Ihre Beschäftigten Ihr höchstes Gut sind und möchten ihre Gesundheit schützen. Gleichzeitig müssen Sie und Ihr Team wirtschaftlich arbeiten, damit sich Ihr Betrieb auch auf lange Sicht rechnet. Viele Führungskräfte reiben sich im oftmals stressigen Tagesgeschäft so auf, dass sie ihre eigene Gesundheit vernachlässigen. Erfahren Sie in diesem Kapitel, wie Sie gesund führen und warum Ihre eigene Gesundheit dabei eine Schlüsselrolle spielt.



Kurzcheck



# Gesunde Führung

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Die <b>Arbeitsbedingungen</b> in unserem Betrieb sind <b>gesundheitsförderlich gestaltet</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich achte darauf, dass meine Beschäftigten möglichst <b>eigenverantwortlich arbeiten können</b> , und <b>verzichte auf übermäßige Kontrollen</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein <b>respektvoller Umgangston</b> ist in unserem Betrieb selbstverständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebe ich regelmäßiges und wertschätzendes <b>Feedback zum Arbeitsergebnis, zum Arbeitsverhalten und zur Person selbst</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Pausen bei der Dienstplanung zu berücksichtigen</b> , ist für uns selbstverständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mir meiner Vorbildfunktion hinsichtlich eines gesunden Arbeitsverhaltens bewusst und <b>gehe mit gutem Beispiel voran</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich achte darauf, dass ich einen regelmäßigen <b>Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben</b> schaffe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Betrieb führen wir regelmäßig <b>Mitarbeitergespräche</b> durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe ein <b>offenes Ohr für die Anliegen</b> meiner Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir nehmen uns Zeit, um mit unseren Beschäftigten gemeinsam auf das Erreichte zurückzuschauen, und feiern regelmäßig unsere <b>Erfolgslebnisse</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das <b>Thema Sucht</b> wird bei uns nicht ausgeklammert. Es gibt schriftlich festgehaltene <b>Regeln zum Umgang mit Alkohol und anderen berauschenden Substanzen</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die orange markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

**AUSWERTUNG**

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 66).

## Ein paar Infos vorab

Führungskräfte beeinflussen maßgeblich die Leistungen, Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. So ist auch „Krankheitsverhalten“ durch Führung beeinflussbar. Ob sich Beschäftigte im Falle eines Falles krankmelden, hängt häufig auch davon ab, was sie bei der Arbeit erwartet: Viele erscheinen krank bei der Arbeit aus Angst vor möglichen negativen Konsequenzen bei Abwesenheit (Präsentismus). Den umgekehrten Fall gibt es natürlich auch: Unzufriedenheit äußert sich oftmals in krankheitsbedingter Abwesenheit von Beschäftigten (Absentismus).

Die gute Nachricht lautet: Sie können einiges dafür tun, dass Ihre Beschäftigten gerne zur Arbeit kommen. Dabei sind Wertschätzung und Anerkennung die tragenden Säulen einer mitarbeiterorientierten Führung. Als Führungskraft haben Sie eine Fürsorgepflicht für die Sicherheit und Gesundheit Ihrer Beschäftigten. Dahinter steckt

die nicht immer einfache Aufgabe, die Interessen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den unternehmerischen Interessen in Einklang zu bringen. Aktuelle Zahlen belegen jedoch, dass sich ein Engagement für die Gesundheit Ihrer Beschäftigten in jeder Hinsicht lohnt.

Viele Maßnahmen sind dabei kostenneutral und können von Ihnen als Führungskraft direkt beeinflusst werden. So treten weniger gesundheitliche Beschwerden bei Beschäftigten auf, wenn diese sich gerecht behandelt fühlen, wenn der Umgang zwischen Vorgesetzten und Belegschaft kollegial ist und die Meinung aller Beachtung findet. Gute Führung orientiert sich maßgeblich an den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als Führungskraft dabei auch die eigenen Bedürfnisse im Blick zu behalten, ist nicht immer einfach – aber eine wichtige Voraussetzung, um gesund führen zu können.

### AUS DER PRAXIS



Einen angemessenen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit zu schaffen, ist für die Gesundheit extrem wichtig. Bärbel Deborré-Schech achtet deshalb darauf, bei der Personalplanung ausreichend Ruhephasen für die Beschäftigten einzuplanen. Gerade in hektischen Zeiten ist es wichtig, Aufgaben auf viele Schultern zu verteilen. Das hilft dabei, dass die Belastung für niemanden zu groß wird und Termine weiterhin eingehalten werden können. Nicht nur sich selbst, sondern auch ihren Beschäftigten versucht Bärbel Deborré-Schech bei der Erledigung von Aufgaben deshalb immer einen Blick für die Prioritäten zu vermitteln.

**Was bringt's?** „Als Führungskraft muss ich mich häufig daran erinnern, auch mal Aufgaben zu delegieren. Ich freue mich aber immer, wenn meine Assistentin mir etwas abnimmt, und nehme nie Arbeit mit nach Hause.“

**1** Bärbel Deborré-Schech, Hotelmanagerin, Hotel Bartmann's Haus





### ZEHN ARGUMENTE FÜR MITARBEITERORIENTIERTE FÜHRUNG

Es gibt viele gute Gründe, sich über das Thema Führung Gedanken zu machen. Beschäftigte, die mitarbeiterorientiert geführt werden,

- ▶ zeigen bessere Leistung,
- ▶ sind seltener krank,
- ▶ haben weniger Stress und brennen nicht aus,
- ▶ denken mit und lernen aus Fehlern,
- ▶ haben Freude an ihrer Arbeit,
- ▶ entlasten Sie als Führungskraft,
- ▶ entwickeln sich persönlich und fachlich weiter,
- ▶ sind kollegial und unterstützend im Team,
- ▶ würden Sie als Führungskraft weiterempfehlen und stehen hinter Ihnen,
- ▶ sind kreativer und haben häufig bessere Ideen.

Darüber hinaus hat Gesundheit natürlich auch eine private Komponente: Welchen Lebensstil Ihre Beschäftigten pflegen, ob ihnen gerade Belastungen im Privatleben zu schaffen machen, können Sie als Führungskraft nicht beeinflussen. Da wir einen Großteil unserer Zeit am Arbeitsplatz verbringen und viele Menschen sich mit ihrem Beruf identifizieren, haben gesundheitsfreundliche und wertschätzende Arbeitsbedingungen dennoch einen großen Effekt.

Als Führungskraft sollten Sie in Ihrem eigenen und im Interesse Ihres Betriebes regelmäßig Ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren (siehe Abbildung: Fünf Merkmale guter Führung). Dabei müssen Sie nicht in allen Bereichen die Maximalleistung erzielen. Es ist jedoch wichtig, die eigenen Stärken und Schwächen im Führungsverhalten zu kennen und sich in regelmäßigen Abständen neue Ziele zu setzen. Wenn Ihnen zum Beispiel das Loben Ihrer Beschäftigten schwerfällt, suchen Sie sich jeden Tag ein kleines Detail, das Ihnen positiv auffällt, und erzählen Sie der betreffenden Person davon. In kleinen Schritten kommen Sie Ihrem Ziel, eine gute Führungs-

---

### **Tipp: Regionale Beratungsstellen unterstützen Sie im Umgang mit möglicherweise psychisch belasteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**

---

kraft zu sein, viel näher, als wenn Sie sich zu viele Bereiche auf einmal vornehmen.

### **Alarmsignale erkennen und den richtigen Umgang miteinander finden**

Alle Beschäftigten im Blick zu behalten, ist herausfordernd. Ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter psychisch belastet ist oder nur einen schlechten Tag hat, ist im Alltagstrubel manchmal schwer zu unterscheiden. Im Interesse Ihrer Beschäftigten und auch im Sinne des Betriebes ist es wichtig, dass Sie ein wachsames Auge haben und sich für die Anliegen und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz explizit Zeit einplanen.





**Tipp: Das regelmäßige Einrichten erreichbarkeitsfreier Zeiten kann Ihnen helfen, das eigene Arbeitspensum besser zu bewältigen. Kommunizieren Sie diese Zeiten klar gegenüber Ihrem Team und benennen Sie während Ihrer „Abwesenheit“ eine Vertretung.**

Führungskräfte, die vermuten, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter psychisch erkrankt ist, haben oft Schwierigkeiten, angemessen darauf zu reagieren. Viele halten sich zurück, wenn ihnen etwas auffällt, weil sie der Person nicht zu nahetreten wollen. Ein weitverbreitetes Verhalten ist es auch, betroffene Personen zu schonen, ohne genau nachzufragen, welche Unterstützung die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in der jeweiligen Situation brauchen könnte.

Die vielleicht wichtigste Regel zur guten und gesunden Führung lautet deshalb: Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas auffällt, und erkundigen Sie sich in regelmäßigen Abständen nach dem Befinden Ihrer Beschäftigten. Die allermeisten Personen werden es als Wertschätzung empfinden, wenn Sie sich nicht nur für die Arbeitsleistung, sondern auch für den Menschen dahinter interessieren.

## i

### PSYCHISCHE BELASTUNGEN REDUZIEREN

Die unternehmerischen Wertvorstellungen und Denkhaltungen bestimmen in hohem Maße das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit. Insbesondere Vertrauen und Transparenz, Beteiligung und Mitbestimmung sowie Wertschätzung und soziale Unterstützung prägen ein gesundheitsförderliches Klima, bei dem sich Beschäftigte verantwortungsvoll einbringen können. Als arbeitswissenschaftlich gesicherte Erkenntnis gilt, dass insbesondere psychische Belastungen dann bedeutend weniger auftreten, wenn die Beschäftigten

- ▶ weder über- noch unterfordert sind, also ihre Erfahrungen und Fähigkeiten einbringen können und diese den Anforderungen der Aufgaben entsprechen,
- ▶ die Arbeitsschritte von der Planung bis zur Kontrolle kennen und um ihren Beitrag am Gesamten wissen,
- ▶ Handlungsspielraum haben, also ihre Arbeitsweise und -organisation der individuellen Situation anpassen können.

## Fünf Merkmale guter Führung



## Fürsorge ist auch Selbstfürsorge

Führung funktioniert nicht nebenbei. Mitarbeitergespräche, regelmäßige Teamtreffen und eine vorausschauende Personalplanung – all das benötigt Zeit, die Sie sich nehmen sollten. Dabei fällt es vielen Unternehmerinnen und Unternehmern schwer, den Fokus auch auf die eigene Gesundheit zu richten. Besonders in stressigen Zeiten kommt die Pflege des eigenen Energiehaushaltes häufig zu kurz. Unter dem Druck, einerseits den Beschäftigten gerecht zu werden und andererseits wirtschaftlich denken und arbeiten zu müssen, vernachlässigen viele Führungskräfte ihre eigenen Regenerationsphasen.

Sich um sich selbst zu kümmern, ist die Grundlage einer mitarbeiterorientierten Führung. Das mag zunächst etwas selbstbezogen klingen. Doch wenn Sie selbst vollkommen übermüdet oder gestresst sind, wird es Ihnen doppelt schwerfallen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Wertschätzung zu begegnen. Eine wohlwollende und

respektvolle Haltung sich selbst und Ihrem Team gegenüber ist daher die Grundvoraussetzung für eine mitarbeiterorientierte Führung. Diese können Sie Schritt für Schritt einüben.

Beginnen Sie damit, sich mit der eigenen Gesundheit zu beschäftigen und auf die Signale Ihres Körpers zu achten. Fragen Sie sich dazu regelmäßig: „Wie geht es mir eigentlich? Was brauche ich gerade? Was würde mir jetzt guttun?“ Diese Fragen sind wichtig. Denn nur, wenn Sie selbst gesund und ausgeglichen sind, können Sie auch gesundheitsförderlich führen und ein angemessenes Vorbild für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.



**Einen Selbstbeobachtungsbogen, mit dem Sie Stressfaktoren im Arbeitsalltag identifizieren können, finden Sie in [Arbeitshilfe 21](#).**

# So geht's



## Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestalten

Zu **gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen** zählen in erster Linie arbeitsorganisatorische Aspekte. Diese gestalten Sie als Führungskraft maßgeblich mit. Achten Sie auf eine annähernd gerechte Arbeitsverteilung. Vermeiden Sie eine mögliche Über- oder auch Unterforderung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verbessern Sie Schnittstellenprobleme zwischen den Arbeitsbereichen. Setzen Sie sich und Ihren Beschäftigten klare und realistische Ziele und beteiligen Sie Ihre Beschäftigten kontinuierlich bei der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen.

## Kontrolle und Eigenverantwortung

Selbstverständlich gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft, die Arbeit der Beschäftigten immer wieder zu überprüfen und so gute Qualität



Ein hilfreiches Instrument für Zielvereinbarungen ist die sogenannte SMART-Formel. Mehr dazu erfahren Sie in [Arbeitshilfe 19](#).

---

**Tipp: Nutzen Sie Netzwerke, regionale Veranstaltungen und die Zusammenarbeit mit Betriebsärztinnen und Betriebsärzten, Krankenkassen, Sicherheitsbeauftragten und der Berufsgenossenschaft, um die Gesundheit in Ihrem Betrieb systematisch zu fördern.**

---

bei der Arbeit sicherzustellen. Abhängig von der Reife und dem jeweiligen Können bedarf es bei unterschiedlichen Beschäftigten mehr oder weniger Kontrolle. Ein grundlegendes Vertrauen in die Kompetenzen Ihres Teams ist dabei gesundheitsförderlich und entlastet Sie als Betriebsleitung. Darüber hinaus steigert es die Motivation der Beschäftigten, wenn sie weitgehend **eigenverantwortlich arbeiten können**. Verzichten Sie daher auf **übermäßige Kontrollen**. Statt jedes Zimmer nach der Reinigung zu kontrollieren, können Sie zum Beispiel nur stichprobenartig ein Zimmer pro Schicht oder Woche kontrollieren.

## Der Ton macht die Musik – respektvoller Umgang miteinander

Was ist, wenn das Telefon nicht stillstehen will, zu wenig Arbeitskräfte am Start sind, ein Gästeansturm kommt und eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit ihrem bzw. seinem Anliegen immer im falschen Moment kommt? Besonders in stressigen Zeiten fällt es schwer, immer angemessen freundlich zu bleiben. Niemand erwartet von Ihnen, dass Sie niemals ärgerlich oder gestresst sind. Wichtig ist trotzdem, dass ein grundlegender gegenseitiger Respekt vorhanden ist und vorgelebt wird. Nutzen Sie auch Besprechungen, um einen **respektvollen Umgangston** immer wieder deutlich zu machen, und fordern Sie diesen auch von Ihren Beschäftigten ein. Vielleicht entwickeln Sie in diesem Zusammenhang auch Regeln für ein respektvolles Miteinander.

## Wertschätzendes Feedback geben

Wertschätzendes Feedback ist die ehrliche, aber auch anerkennende und respektvolle **Rückmeldung zum Arbeitsergebnis, zum Arbeitsverhalten und zur Person selbst**. Als Führungskraft zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden damit Ihre Anerkennung und vermitteln ihnen Orientierung und Sicherheit. Zu einem guten Feedback gehören sowohl positive Rückmeldungen als auch sachliche Kritik, zum Beispiel bei besonders schweren oder wiederholten Fehlern. Denn negatives Feedback ist wichtig, um Fehler zu analysieren und aus ihnen zu lernen. Achten Sie darauf, dass das Feedback zur Situation passt, damit es weder als Kränkung (nur negative Rückmeldung) noch als Lobhudelei (nur positive Rückmeldung) wahrgenommen wird.

## Regelmäßige Pausen einplanen

Für die Belegschaft ist wichtig, dass Sie als Unternehmerin oder Unternehmer regelmäßige Pausen explizit begrüßen. Das Aushängen des passenden Auszugs des Arbeitszeitgesetzes reicht nicht aus. Denn im Trubel des Alltags gibt es immer wie-

der ganze Teams, in denen es sich eingebürgert hat, dass man keine Pause macht. Deshalb ist es umso wichtiger, **Pausen in der Dienstplanung zu berücksichtigen**. Impulsvorträge zum Thema „Pausen und Regeneration“, verbunden mit einer gemeinsamen Pausenaktion („Gesunder Mittags-snack“), schärfen das Bewusstsein für das Thema. Als Führungskraft sollten Sie **mit gutem Beispiel vorangehen** und regelmäßig Pausen in Ihren Alltag einplanen. Auch gilt es, klare Absprachen zu Erholungszeiten („frei“), Urlaub und Überstunden zu treffen. Ihre Teammitglieder sollten wissen, wann sie wirklich freihaben und wann sie auf Abbruch verfügbar sein sollten. Der Dienstplan sollte vorausschauend geplant werden, nach Möglichkeit zwei bis vier Wochen im Voraus. Als Führungskraft sollten Sie darauf achten, dass die vereinbarten freien Zeiten auch tatsächlich in Anspruch genommen werden können.

## Die Rollenvielfalt meistern und für Ausgleich zum Arbeitsalltag sorgen

Als Betriebsinhaberin oder -inhaber haben Sie häufig mehrere Rollen gleichzeitig. Für Frauen ist die Rollenvielfalt meist noch größer als für Männer, weil die „klassische Aufgabenverteilung“ wie Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen eher Frauen zugeschrieben wird. Erschwerend kommt hinzu, dass im Gastgewerbe Arbeitsplatz



Wie Sie Lob glaubwürdig vermitteln, erfahren Sie in [Arbeitshilfe 20](#). Auch Kritik will angemessen formuliert sein. Tipps dazu finden Sie in [Arbeitshilfe 22](#).





und Privatbereich oft identisch sind. Auch die Unterscheidung zwischen Freundeskreis und Gästen ist nicht immer eindeutig, private und geschäftliche Ebene vermischen sich somit häufig.

Im Interesse Ihrer eigenen Gesundheit sollten Sie deshalb besonders auf einen **Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben** achten und klare Grenzen ziehen, um Freiräume und Entspannung für sich selbst sicherzustellen. Legen Sie dazu auch erreichbarkeitsfreie Zeiten fest, in denen Sie eine Vertretung organisieren, und kommunizieren Sie diese Zeiten gegenüber Ihren Beschäftigten.

### Waches Auge, offenes Ohr – regelmäßige Mitarbeitergespräche

Sorgen Sie für regelmäßige **Mitarbeitergespräche**. Hier ist Raum für gegenseitiges Feedback und die aktuelle Situation der Beschäftigten. Besonders stillere Kolleginnen und Kollegen, die sich nicht lautstark in der Gruppe äußern, haben hier die Chance, ihre Meinung zu sagen. Entwicklungsmöglichkeiten oder Fortbildungswünsche können weitere Themen sein. Und so paradox es klingt: Besonders dann, wenn Sie eher Antipathie

gegenüber einer Person verspüren, sollten Sie sich um ein intensiveres Kennenlernen bemühen und hierfür auch die Vier-Augen-Gespräche nutzen.

Mitarbeitergespräche sind auch eine gute Möglichkeit, darüber zu reflektieren, wie Sie von Ihren Beschäftigten gesehen werden – und ob dieses Bild zu Ihrem eigenen passt. Das eigene Verhalten wahrzunehmen und zu hinterfragen, ist für viele Führungskräfte eine große Hürde. Der entscheidende Faktor einer empathischen Führung ist jedoch, auf das eigene Handeln die richtige Resonanz zu erhalten. Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis bilden wichtige Grundpfeiler eines gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens.

### Veränderungen erkennen und ansprechen – Beschäftigte begleiten

Seien Sie im Arbeitsalltag aufmerksam für Veränderungen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unzufriedenheit und auch gesundheitliche Probleme machen sich häufig durch kleine direkte oder indirekte Hinweise bemerkbar. Zeigen Sie sich gesprächsbereit und haben Sie ein **offenes Ohr für Beschäftigte**, die ein persönliches Anliegen haben – auch jenseits von Mitarbeitergesprächen. Fragen Sie die Person, ob Sie etwas tun können, um sie zu unterstützen. Damit zeigen Sie echtes Interesse und Unterstützungsbereitschaft.

### Sich um kranke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern

Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nach einer Krankheit in den Betrieb zurückkommt, sollten Sie dies bemerken. Sie können beispielsweise fragen, ob alles wieder in Ordnung ist. Auch eine Begrüßung wie „Schön, dass Sie wieder da sind“ drückt Wertschätzung aus. Nach einer längeren Abwesenheit haben Beschäftigte Anspruch auf ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Für Sie als Führungskraft schafft ein Betriebliches Eingliederungsmanagement darüber hinaus eine gute Grundlage, um mit Mitarbeitenden, die häufig erkrankt sind, ins Gespräch zu kommen und den Ursachen für die Fehlzeiten auf den Grund zu gehen.



**Tipps für eine erfolgreiche Gesprächsführung finden Sie in [Arbeitshilfe 23](#).**

## AUS DER PRAXIS

Dabei können häufige Fehlzeiten ein Zeichen für Überlastung sein. Falls sich hinter der Abwesenheit eine Stressreaktion verbirgt, können Sie als Führungskraft gemeinsam mit der Person herausarbeiten, welche Veränderungen sinnvoll sind, um die Situation zu verbessern. Falls die Ursachen eher im privaten Bereich liegen, können Sie als Führungskraft trotzdem helfen: Zum Beispiel durch Informationen über interne oder externe Hilfsangebote. Aber auch Ihr Interesse und Ihr Verständnis für die Situation werden die Person stärken und ihr zu mehr Handlungsfähigkeit verhelfen.

### Gemeinsame Erfolge feiern

In Zeiten hohen Arbeitsdrucks tut es allen Beteiligten gut, hin und wieder zurückzuschauen und zu betrachten, was alles erreicht wurde: auch Ihnen selbst. Feiern Sie Erfolge – zum Beispiel im Rahmen eines gemeinsamen Essens, als Ausflug oder als Jahresabschluss zu Weihnachten. Vielleicht sehen Sie auch bei sich Möglichkeiten, Ihre Beschäftigten darin zu unterstützen, mehr **Erfolgsenergebnisse** bei der täglichen Arbeit sammeln zu können. Wie wäre es, wenn Sie zum Beispiel regelmäßig und bewusst ein Lob aussprechen und Leistungen anerkennen (siehe Arbeitshilfe 20)?



Das Landhotel Voshövel arbeitet aktiv mit Feedback und bittet seine Gäste bei jedem

Besuch um eine Rückmeldung zu den Leistungen. Das Feedback macht Katharina Klump auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich. Beschäftigte, die den Gästen besonders positiv aufgefallen sind, erhalten vom Hotel eine Dankeskarte mit dem entsprechenden Feedback.

**Was bringt's?** „Es steigert die Motivation und trägt zur Wertschätzung bei, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßiges Feedback zu ihrer Arbeit erhalten.“

**3** Katharina Klump, Qualitäts- und Personalmanagement, Landhotel Voshövel

## i

### HILFREICHE TOOLS UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

**INQA-Check** „Personalführung“: [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)

**INQA-Broschüre** „Mit Verstand und Verständnis - Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Angebote > Unsere Publikationen > Mit Verstand und Verständnis)

**INQA-Monitor** „Führungskultur im Wandel“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Angebote > Unsere Publikationen > Führungskultur im Wandel)



### ARBEITSHILFEN

**19** SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen

**20** So loben Sie richtig: Fünf Regeln

**21** Selbstbeobachtungsbogen Stress

**22** So kritisieren Sie richtig

**23** Tipps zur Gesprächsführung



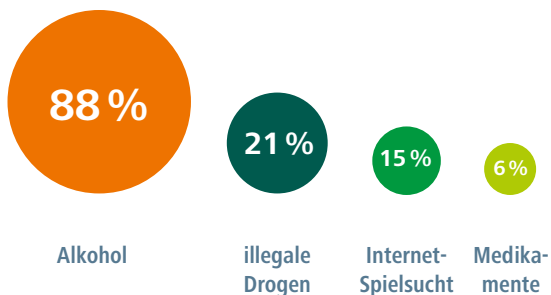
## Exkurs

# Sucht: Vorbeugen, erkennen, helfen

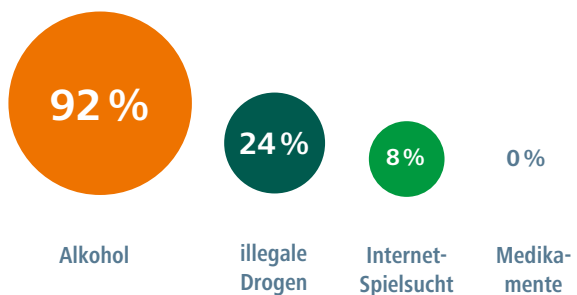
Immer wieder werden Menschen aus verschiedensten Gründen abhängig von Substanzen wie Alkohol, Medikamenten und illegalen Drogen. Auch ein bestimmtes Verhalten wie beispielsweise Glücksspiel oder Computerspielen kann süchtig machen. Die Grenzen zwischen normalem Konsum oder Verhalten und Abhängigkeit sind meist fließend, weshalb es für die Betroffenen selbst und das Umfeld oft nicht einfach ist, entsprechend zu reagieren.

## Auffälligkeiten im Zusammenhang mit Suchtmitteln

19 % der Unternehmerinnen und Unternehmer berichten von Auffälligkeiten, davon ...



32 % der Mitarbeitenden berichten von Auffälligkeiten, davon ...



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Bundesministerium für Gesundheit 2012

Süchtig zu sein bedeutet für die Betroffenen, ein bestimmtes Verhalten nicht mehr selbst steuern zu können. Die meisten Menschen verdrängen das Problem und behaupten lange, das Suchtverhalten sei der eigene Wille. Niemand gibt gerne zu, die Kontrolle verloren zu haben. Auch für Arbeitgeber und Kolleginnen oder Kollegen ist die Hemmschwelle hoch, das Thema anzusprechen. Meist wird zunächst versucht, die Betroffenen zu schonen und das auffällige Verhalten zu ignorieren. Das verstärkt jedoch den Suchtkreislauf. In

kleinen Betrieben ist die enge und beinahe familiäre Zusammenarbeit eine große Ressource, um Betroffene zu unterstützen. Das enge Verhältnis macht es jedoch auch besonders schwer, den richtigen Zeitpunkt zum Einschreiten zu erkennen. Dabei gilt: Ein offener Umgang mit dem **Thema Sucht** ist immer besser als wegzuschauen – für die Betroffenen und den Betrieb, denn Suchterkrankungen sorgen für lange Ausfallzeiten und führen zu Arbeitsunfällen.



#### RISIKOFAKTOREN IM BETRIEB, DIE SUCHTGEFÄHRDEND SEIN KÖNNEN:

- ▶ hoher Leistungs- und Konkurrenzdruck
- ▶ schlechte Arbeitsbedingungen oder schlechtes Arbeitsklima
- ▶ Mobbing
- ▶ Über- und Unterforderung
- ▶ mangelnde Anerkennung und Wertschätzung von Tätigkeiten

**Tipp: Informationen und Vorlagen für Betriebsvereinbarungen zum Thema Sucht bieten zum Beispiel Krankenkassen, die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) oder die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).**

Suchterkrankungen haben meist viele Gründe, auch Faktoren am Arbeitsplatz können den Griff zur Flasche oder zu anderen Suchtmitteln begünstigen. Im Gastgewerbe gehört der Verkauf von Alkohol zum Tagesgeschäft. Bier, Wein, Cocktails und Spirituosen sind allgegenwärtig und somit auch für die Beschäftigten leicht zu bekommen. Denn der Umgang mit Alkohol gehört im Service oder an der Bar zum Arbeitsalltag. Dazu kommt: Mit Gästen etwas zu trinken, ist für manche Gastronominnen und Gastronomen auch ein Bestandteil der Gästebindung.

Über die leichte Verfügbarkeit von Alkohol und die Häufigkeit des Konsums kann sich so eine Abhängigkeit entwickeln. Auch ein stressiger und belastender Arbeitsalltag kann das Suchtverhalten begünstigen oder verfestigen. Das gilt insbesondere dann, wenn das Suchtmittel dazu genutzt wird, die negativen Gefühle auszugleichen oder zu verdrängen. Um Suchterkrankungen vorzubeugen, sollten Sie als Betriebsinhaberin oder -inhaber die Arbeitsbedingungen so gut wie möglich gestalten. Auch bei diesem Thema

gilt: Beziehen Sie die Beschäftigten mit ein. Sie können beispielsweise eine zuständige Person für die Suchtprävention benennen und dieser Person externe Fortbildungen zum Thema ermöglichen. Außerdem ist es ratsam, in einer Betriebsvereinbarung die **Regeln zum Umgang mit Alkohol und anderen Suchtmitteln** schriftlich festzuhalten.

#### Ihre Verantwortung als Führungskraft

Was Sie als Chefin oder Chef vorleben und wie Sie mit auffälligen Beschäftigten umgehen, entscheidet über den Umgang mit Suchtmitteln im Betrieb. Machen Sie sich zunächst Ihre Vorbildfunktion bewusst: Verzichten Sie bewusst auf Alkohol und andere Suchtmittel am Arbeitsplatz und bieten Sie Ihren Beschäftigten kostenlos alkoholfreie Getränke als Alternative an. Setzen Sie in diesem Zusammenhang die gesetzlichen und im Betrieb festgelegten Sicherheits- und Unfallverhütungsvorschriften durch. Auffällige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Sie konkret auf ihr Verhalten ansprechen (siehe Absatz „Das Thema Sucht ansprechen“), ihnen dann aber auch ehrlich Ihre Hilfe und Unterstützung anbieten. Stellen Sie beispielsweise Adressen von Beratungsstellen zusammen und bieten Sie an, den ersten Kontakt herzustellen. Ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter erfolgreich behandelt worden, sollten Sie eine stufenweise Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag ermöglichen und gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen weiterhin Ihre Unterstützung anbieten.



## Das Thema Sucht ansprechen

Auch wenn die Hemmschwelle zunächst hoch ist: Wenn Sie den begründeten Verdacht haben, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter suchtgefährdet oder suchterkrankt ist, sollten Sie die Person darauf ansprechen. Wer sich gut auf ein solches Gespräch vorbereitet, zum Beispiel schriftlich, oder im Vorfeld Rat bei einer Sucht-

beraterin oder einem Suchtberater sucht, sorgt für ein gutes Gesprächsklima. Gehen Sie sensibel und trotzdem unmissverständlich vor und zeigen Sie der oder dem Beschäftigten, dass Sie sich ehrlich Sorgen machen. Lassen Sie keine Ablenkungsmanöver zu wie zum Beispiel Verneinungen, Erklärungsversuche, lange Diskussionen oder Gespräche über andere Mitarbeitende.

### i

#### HILFREICHE INFORMATIONSPORTALE ZUM THEMA SUCHT

##### Adressen von psychosozialen Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen

- ▶ Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: [www.bzga.de](http://www.bzga.de) (Service > Beratungsstellen)

##### Allgemeine Informationen

- ▶ Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e. V.: [www.dhs.de](http://www.dhs.de)
- ▶ Portal Alkohol-Lexikon: [www.alkohol-lexikon.de](http://www.alkohol-lexikon.de)
- ▶ Portal Prävention online: [www.praevention-online.de](http://www.praevention-online.de)
- ▶ Hochschulambulanz für Psychotherapie an der Universität zu Köln (HAPUK): [www.hapuk.de](http://www.hapuk.de)

##### Kontrolliertes Trinken

- ▶ Portal Kontrolliertes Trinken: [www.kontrolliertes-trinken.de](http://www.kontrolliertes-trinken.de)

##### Tests zur Selbsteinschätzung

- ▶ Portal Netdokter: [www.netdokter.de](http://www.netdokter.de) (Services)

##### Zum Thema Rauchen

- ▶ Portal zur Raucherentwöhnung: [www.rauchfrei.de](http://www.rauchfrei.de)
- ▶ Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: [www.bzga.de](http://www.bzga.de) (Infomaterialien > Förderung des Nichtrauchens)

##### Magersucht

- ▶ Portal zum Thema Magersucht: [www.magersucht.de](http://www.magersucht.de)

##### Informationsangebote für Jugendliche

- ▶ Projekt drugcom.de der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: [www.drugcom.de](http://www.drugcom.de)
- ▶ Portal zum Thema Alcopops: [www.suessesgift.de](http://www.suessesgift.de)
- ▶ Portal der Initiative mindzone: [www.mindzone.info](http://www.mindzone.info)



### BERATUNGSANGEBOTE ZUM UMGANG MIT SUCHTERKRANKUNGEN IM BETRIEB

Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe berät Betriebe im Zusammenhang mit Suchterkrankungen zu folgenden Themen:

- ▶ Präventionsmaßnahmen, um dem Konsum von Suchtmitteln und der Entwicklung einer Abhängigkeit entgegenzuwirken
- ▶ Durchführung von Mitarbeitergesprächen bei suchtbedingten Auffälligkeiten
- ▶ Umgang mit suchtkranken Mitarbeitenden
- ▶ Entwicklung einer Betriebsvereinbarung Sucht
- ▶ Ausbildung von Suchtbeauftragten
- ▶ Hilfsangebote für Betroffene



### HILFREICHE TOOLS UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

**Praxishilfe** für Führungskräfte „Alkohol am Arbeitsplatz“ mit Mustervereinbarungen und Interventionsleitfäden: [www.dhs.de](http://www.dhs.de) (Arbeitsfelder > Arbeitsplatz)

**Informationsmaterialien** der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS): [www.dhs.de](http://www.dhs.de) (Informationsmaterial)

**Betriebsvereinbarung** zur Suchtprävention mit Erläuterungen: [www.bund-verlag.de](http://www.bund-verlag.de) (Buchshop > Suche > Betriebliche Suchtprävention)

**Broschüre** „Alles klar? Tipps und Informationen für den verantwortungsbewussten Umgang mit Alkohol“ der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA): [www.bzga.de](http://www.bzga.de) (Infomaterialien)



### ARBEITSHILFEN

24 Wenn Mitarbeitende psychisch belastet wirken – Anregungen für ein Gespräch

25 Das Mitarbeitergespräch bei suchtmittelbedingten Auffälligkeiten



## Kapitel 6

# Ressourcen aufbauen

Die Gesundheit der Beschäftigten aktiv stärken

Gerade für Betriebe im Gastgewerbe gilt: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Gesicht des Hauses und prägen die Atmosphäre im Betrieb entscheidend mit. Wenn sie motiviert und leistungsbereit sind, spüren das auch die Gäste. Die Gesundheit spielt dabei eine entscheidende Rolle. Was Sie über den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit wissen sollten und wie Sie die Gesundheit Ihrer Beschäftigten aktiv stärken, erfahren Sie in diesem Kapitel.



## Kurzcheck



# Beschäftigtengesundheit

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Das <b>Thema Gesundheit</b> steht regelmäßig und verbindlich auf der <b>Tagesordnung der betrieblichen Besprechungen</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Betrieb gibt es eine <b> feste Ansprechperson</b> , die sich um das Thema Gesundheit kümmert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir reduzieren <b>körperliche Belastungen</b> für unsere Beschäftigten durch eine ergonomische und bewegungsfreundliche Gestaltung der Arbeitsplätze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten führen regelmäßig <b>Ausgleichsübungen</b> am Arbeitsplatz durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um für mehr <b>Bewegung im Arbeitsalltag</b> zu sorgen, setzen wir an verschiedenen Ebenen an (z. B. Anbieten von Fahrradstellplätzen, gemeinsame Sport-Aktionen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir legen Wert auf eine <b>gesunde Ernährung</b> unserer Beschäftigten, indem wir zum Beispiel Mineralwasser oder Obst kostenlos zur Verfügung stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der <b>Gestaltung der Arbeitszeiten</b> beziehen wir unsere Beschäftigten mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bieten unseren Beschäftigten Angebote zur Verbesserung des individuellen Stressmanagements und zum Erlernen von <b>Entspannungstechniken</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die orange markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

## AUSWERTUNG

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 82).

# Ein paar Infos vorab

Die körperliche und psychische Gesundheit jedes einzelnen Teammitglieds entscheidet darüber, ob Ihr Unternehmen erfolgreich ist. Vor allem für kleinere Betriebe ist dieser Zusammenhang deutlich spürbar. Fällt eine Person krankheitsbedingt aus, kann das erhöhten Stress für alle Beteiligten bedeuten und im Extremfall den Betrieb gefährden. Die gute Nachricht lautet: Leistungsfähigkeit, Arbeitsqualität, Krankheitstage und das Betriebsklima sowie viele weitere Faktoren sind beeinflussbar. Arbeitsbedingungen, Beschäftigte und das Führungsverhalten bilden die tragenden Säulen eines gesunden Betriebs.

## Gesunde Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen beeinflussen in hohem Maße die Arbeitsproduktivität und Arbeitsqualität sowie Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, den Krankenstand und das Betriebsklima – kurzum einen Großteil der ökonomischen Kennzahlen des Unternehmenserfolgs. Dabei ruht der gesunde Betrieb auf drei Säulen: auf gesunden Arbeitsbedingungen, gesunden Beschäftigten und gesunder Führung. Als Chefin oder Chef entscheiden Sie also maßgeblich über die Gestal-

---

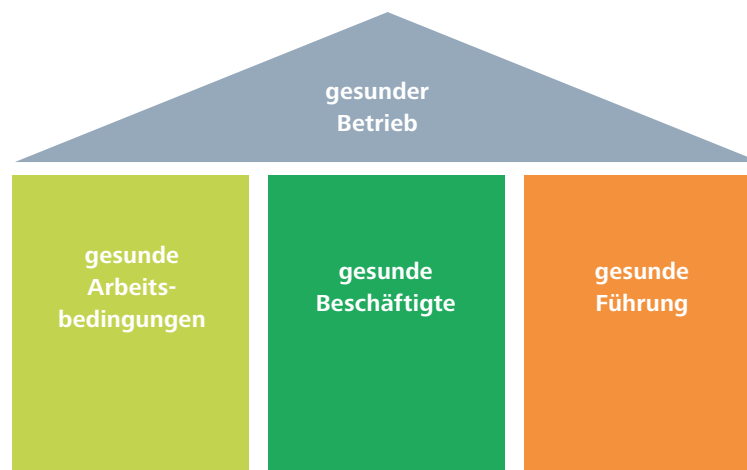
**Tipp: Hinweise zur ergonomischen Gestaltung Ihrer Arbeitsplätze, Tipps für Ausgleichsübungen und Angebote zum Thema Rückenprävention finden Sie unter:**  
[www.rueckenpraevention.de](http://www.rueckenpraevention.de)

---

tung der Arbeitsbedingungen und treffen regelmäßig Entscheidungen, die die Gesundheit Ihrer Beschäftigten beeinflussen. Dazu zählen:

- ▶ Ergonomie der Arbeitsplätze
- ▶ Qualität und Zustand der Arbeitsmittel
- ▶ Arbeitsumgebung (Klima/Lärm/Beleuchtung)
- ▶ Arbeitszeit und Pausenregelungen
- ▶ Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe
- ▶ Gestaltung der Unternehmenskultur

**Im Kern steht der gesunde Betrieb auf drei Säulen:**





## WICHTIGE GESUNDHEITSRELEVANTE ARBEITSBEDINGUNGEN

### 1. Ergonomische Verhältnisse

Ergonomische Arbeitsbedingungen verhindern Haltungs- und Bewegungsschäden. Dazu müssen die Arbeitsabläufe und die damit verbundenen Körperhaltungen und -bewegungen regelmäßig überprüft werden. Ziel ist das optimale Arbeitsergebnis bei möglichst geringer körperlicher Ermüdung und Belastung. Besonders Haltungen und Bewegungen, die im Arbeitsalltag sehr häufig und über Stunden eingenommen bzw. ausgeübt werden, müssen betrachtet werden. Dazu zählen zum Beispiel Heben und Tragen, lange Wege, langes Stehen am Arbeitsplatz, körperlich anstrengende Arbeitstechniken. Als Orientierung gilt: Auch wenn die Arbeit über Jahre hinweg ausgeübt wird, sollte sie keine Schädigung nach sich ziehen.

### 2. Arbeitsmittel

Die ergonomischen Verhältnisse werden stark von den Arbeitsmitteln beeinflusst. So können gute Arbeitsgeräte in der Küche, geeignete Maschinen und eine durchdachte Einrichtung die körperliche Belastung stark reduzieren. Kleine Hilfsmittel wie Trage- und Hebehilfen haben oft eine große Wirkung.

### 3. Arbeitsumgebung

Zur Arbeitsumgebung zählen Klima, Lärm und Beleuchtung. In der Küche sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig Hitze, Dämpfen, Lärm und Zugluft ausgesetzt. Es kann auch schon mal sehr beengt zugehen und in Stoßzeiten ist es relativ laut. Auch in der Gaststube können Lärm und Enge belastend wirken.

### 4. Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation

Im Regelfall sind die Eckpunkte zur Arbeit gesetzlich bestimmt, doch viele Details können innerbetrieblich gestaltet werden. So können Arbeitszeitregelungen, die durch das Saisongeschäft oder das Wetter beeinflusst werden, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Herausforderung darstellen und Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Einsatzpläne können zu Gesundheitsfällen werden, wenn beispielsweise notwendige Handlungsfreiräume fehlen, um auf Anforderungen reagieren zu können.

### 5. Arbeitsaufgaben

Als arbeitswissenschaftlich gesichertes Erkenntnis gilt, dass insbesondere psychische Belastungen dann bedeutend weniger auftreten, wenn die Beschäftigten

- ▶ weder über- noch unterfordert sind, das heißt, wenn sie ihre Erfahrungen und Fähigkeiten einbringen können und den Anforderungen der Aufgaben entsprechen
- ▶ die Arbeitsschritte von der Planung bis zur Kontrolle kennen und um ihren Beitrag am Erfolg des Unternehmens wissen
- ▶ Handlungsspielraum haben, das heißt, wenn sie Bereiche wie Arbeitsweise und -organisation der individuellen Situation anpassen können

### 6. Unternehmenskultur

Die unternehmerischen Wertvorstellungen und Denkhaltungen bestimmen in hohem Maße das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit. Insbesondere Vertrauen und Transparenz, Beteiligung und Mitbestimmung sowie Wertschätzung und soziale Unterstützung prägen ein gesundheitsförderliches Klima, in dem sich Beschäftigte verantwortungsvoll einbringen können.





### SCHON GEWUSST?

Die Gesundheitseffekte im Betrieb sind am größten, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer in gesundheitlichen Fragen zusammenarbeiten. Dabei sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit Maßnahmen zur Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens kombiniert werden. Ein solches Gesundheitsmanagement, das nach einem festgelegten Plan verläuft und bei dem konkrete Analysen, Ziele und Verantwortlichkeiten fixiert sind, verspricht den größten Erfolg.

**Tipp: In Betrieben, die regelmäßig Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ergreifen, können nach dem Sozialgesetzbuch V (Artikel 1, § 65a) sowohl die Beschäftigten als auch der Betrieb selbst einen finanziellen Bonus von ihrer Krankenkasse erhalten. Da die Details in den Satzungen der jeweiligen Krankenkassen geregelt werden, lohnt es sich, hier direkt nachzufragen.**

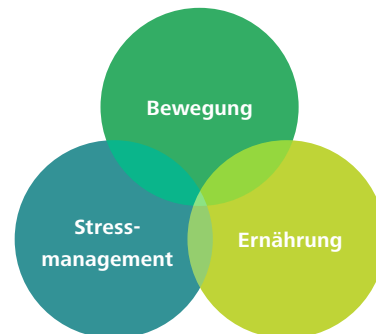
Es lohnt sich, diese Bereiche regelmäßig in den Blick zu nehmen. Nur so können Sie Verbesserungsbedarf erkennen und gezielt Maßnahmen ergreifen. Auch mit kleinen Schritten kommen Sie Ihrem Ziel eines gesundheitsgerechten Betriebs näher. Ein wichtiges und auch gesetzlich vorgeschriebenes Mittel zur Analyse der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz ist die Gefährdungsbeurteilung. Wie Sie eine Gefährdungsbeurteilung durchführen, lesen Sie in Kapitel 7.

### Gesunde Beschäftigte

Gesunde Beschäftigte sind eine weitere tragende Säule des gesunden Betriebs. Das Bewegungsverhalten, die Ernährung und das individuelle Stressmanagement tragen wesentlich zur Gesundheit der Einzelnen bei. Dabei bestehen Wechselwirkungen zwischen den drei Eckpunkten. So hat regelmäßige Bewegung zum Beispiel einen großen Einfluss auf die körperliche Leistungsfähigkeit. Sie bereitet uns aber auch seelisches Wohlbefinden und hat positive Auswirkungen auf die Bewältigung von Stress. Beruf- und Privatleben

spielen in allen drei Bereichen zusammen. Mit vielen der genannten Gesundheitsthemen beschäftigen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft bereits im privaten Kontext. Doch auch in der Betriebsgemeinschaft lassen sich diese Themen erfolgreich angehen.

### Zentrale Faktoren individueller Gesundheit:



Bewegung hat einen großen Einfluss auf die körperliche Leistungsfähigkeit, bereitet aber auch seelisches Wohlbefinden. Einige Ergebnisse, die mit gezielter Bewegung erreicht werden können:

- ▶ Stärkung des Herz-Kreislauf-Systems (Ausdauer)
- ▶ Schutz von Rücken, Gelenken und einer guten Haltung (Kraft, Beweglichkeit)
- ▶ Stärkung von Bewegungssicherheit, -vielfältigkeit und -ökonomie (Koordination)

- ▶ erhöhte Stressresistenz; schnellere und qualitativ bessere Regenerationsfähigkeit
- ▶ gutes Körpergefühl, verbesserte Stimmungslage, normales Körpergewicht
- ▶ erhöhte soziale Kompetenz und gesellschaftliche Einbindung (speziell durch gemeinsam betriebenen Sport) sowie erhöhtes Zutrauen in die eigene Leistung

Eine ausgewogene Ernährung sichert mit der Aufnahme lebenswichtiger Nährstoffe die körperliche Leistungsfähigkeit und hat eine zentrale Bedeutung für unser Wohlbefinden – auch und gerade im gesellschaftlichen Kontext. Einige Ergebnisse, die mit gezielter Ernährung erreicht werden können:

- ▶ ausgewogenes, sprich normales Körpergewicht
- ▶ Sicherstellen der Tagesleistung durch angepasste Wasser- und Nährstoffzufuhr
- ▶ Steigerung des Wohlbefindens durch angemessene Rahmenbedingungen für Essen und Trinken (Pausenregelung, Atmosphäre)

Stressmanagement schützt situativ und dauerhaft vor negativen Empfindungen mit entsprechenden körperlichen Reaktionen. Einige Ergebnisse, die mit gezieltem Stressmanagement erreicht werden können:

- ▶ Erhöhung der Selbstmanagement-Kompetenzen (systematisches Problemlösen, Zeitmanagement und persönliche Arbeitsorganisation)
- ▶ Verbesserung der Entspannungsfähigkeit

- ▶ Verbesserung von sozial-kommunikativen Kompetenzen (im Team und im Gästekontakt)

## Gesunde Führung

Als Führungskraft sollten Sie Ihre Beschäftigten immer wieder auf gesundheitsförderliche Arbeitshilfen oder Verhaltensweisen hinweisen. Wichtig ist, dass sowohl die Arbeitsverhältnisse in ihrer Bandbreite Beachtung finden – dazu zählen die Gestaltung des Pausenraums, die Zusammenarbeit der Arbeitsbereiche und der Umgangston untereinander – als auch das gesundheitsförderliche Verhalten der Beschäftigten. Ausführliche Informationen zum Thema Gesunde Führung finden Sie in Kapitel 5.



### SCHON GEWUSST?

- ▶ Bereits mehr als zehn Prozent der Beschäftigten fahren mit dem Fahrrad zur Arbeit. (BMVI/DIW 2015)
- ▶ Über ein Drittel der Frauen und Männer überschreiten den Richtwert der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) für die tägliche Energiezufuhr. (GKV-Spitzenverband 2014)
- ▶ Ein Viertel der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland ist fettleibig. (GKV-Spitzenverband 2014)
- ▶ Körperlich arbeitende Beschäftigte besitzen oftmals ein weniger leistungsfähiges Herz-Kreislauf-System und verfügen über eine geringere muskuläre Dehnfähigkeit als Büroangestellte. (IKK classic 2014)

# So geht's

## Der Gesundheit den richtigen Stellenwert geben

Das **Thema Gesundheit** sollte in **betrieblichen Besprechungen** verbindlich auf der **Tagesordnung** stehen. Je nach Betriebsgröße kann es sinnvoll sein, eine **feste Person** zu benennen, die das Thema Gesundheit im Betrieb gemeinsam mit Ihnen im Blick behält und dem Team Impulse zur Weiterentwicklung gibt. Um den Abbau von Belastungen systematisch anzugehen, eignet sich je nach Betriebsgröße auch die Gründung eines Arbeitskreises.

Darüber hinaus können externe Weiterbildungen dazu beitragen, der Gesundheit den richtigen Stellenwert zu geben. Als Führungskraft sollten Sie Wert darauf legen, dass diese Impulse immer dem gesamten Team zugutekommen – zum Beispiel, indem bei Teammeetings davon berichtet wird.

---

**Tipp: Es lohnt sich, die Beschäftigten bei der Planung von Sportangeboten zu beteiligen. Dann passen die Angebote eher und das individuelle Engagement ist größer. Oft befinden sich Expertinnen und Experten für die eine oder andere Sport- und Bewegungsart bereits im Team.**

---

## Arbeit von Beginn an bewegungsfreundlich planen

Jede Arbeitstätigkeit stellt eine mehr oder weniger große **körperliche Belastung** dar. Eine ausgewogene und harmonische körperliche Belastung während der Arbeit wäre wünschenswert, doch

### i

#### ARBEITSKREIS GESUNDHEIT

Eine gute Möglichkeit, um Stress und Belastungen bei der Arbeit gezielt zu verringern, ist die Gründung eines Arbeitskreises. In dieser betrieblichen Kleingruppe können Unternehmerinnen bzw. Unternehmer und Führungskräfte gemeinsam mit ihren Beschäftigten nach Lösungen suchen. Die Mitarbeitenden werden aufgefordert, nicht nur über Belastungen zu reden, sondern ermutigt, eigene Ideen einzubringen, um die Arbeit gesünder und stressfreier zu gestalten. Das sollten Sie dabei beachten:

- ▶ Die Teilnahme am Arbeitskreis ist freiwillig.
- ▶ Die Treffen finden innerhalb der Arbeitszeit statt.
- ▶ Eine Gruppengröße von vier bis maximal sieben Beschäftigten ist ideal.
- ▶ Jeder Arbeitsbereich sollte repräsentiert sein (z. B. Küche, Empfang, Service, Housekeeping, Haustechnik).

Bei großem Interesse seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Teilnehmenden durch die Belegschaft ausgewählt werden oder turnusmäßig rotieren.

oft sind es gerade einseitige, statische Körperhaltungen, die im Arbeitsalltag dominieren. Deshalb sollte schon bei der Planung und Einrichtung von Arbeitsplätzen auf die Integration von Bewegung geachtet werden. So garantieren sogenannte Mischarbeitsplätze eine Kombination verschie-

der Tätigkeiten und schützen vor monotonen Arbeitsbelastungen. Die Variation von körperlich unterschiedlich belastenden Tätigkeiten schützt vor Ermüdung und Verschleiß und bringt Abwechslung.

## i

### **SICHERHEIT UND GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ: FÜR JEDE BETRIEBSGRÖSSE DAS PASSENDE MODELL**

Abhängig von Ihrer Betriebsgröße gibt es verschiedene, gesetzlich vorgeschriebene Möglichkeiten, die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Im Folgenden stellen wir Ihnen zwei Wege vor, mit denen Sie die arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung Ihres Betriebs in der Praxis umsetzen können.

#### **Die Regelbetreuung für alle Betriebe**

Grundsätzlich sind alle Betriebe dazu verpflichtet, für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu sorgen. Da diese Aufgabe eine entsprechende fachliche Qualifikation voraussetzt, müssen Betriebe mit einer Betriebsärztin oder einem Betriebsarzt, einer Sicherheitsfachkraft bzw. einem betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Dienst zusammenarbeiten. Ob die arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung intern oder extern organisiert wird, entscheiden die Betriebe selbst.

#### **Das Branchenmodell der BGN für Betriebe mit bis zu zehn Mitarbeitenden**

In Kleinbetrieben kann die Unternehmerin oder der Unternehmer die arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung des Betriebs selbst übernehmen. Voraussetzung dafür ist die Teilnahme an einem Fernlehrgang oder einem eintägigen Präsenzseminar (Regionales Arbeitsschutzprogramm). Falls die Unternehmerin oder der Unternehmer ein Problem nicht alleine lösen kann (Bedarfsfall), können Unternehmerinnen und Unternehmer im Gastgewerbe eine kostenfreie, fachliche Beratung über verschiedene regionale Kompetenzzentren erhalten.

#### **Das Unternehmermodell für Betriebe mit elf bis 50 Mitarbeitenden**

Voraussetzung, um am Unternehmermodell teilzunehmen, ist der Besuch eines Basisseminars der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe. Weitere Fortbildungen schließen sich an. Die Unternehmerin oder der Unternehmer sind somit in der Lage, Sicherheit und Gesundheitsschutz selbstständig in die betrieblichen Entscheidungsprozesse einzubringen, sie in alle Abläufe zu integrieren und wirksame Lösungen zu finden. Unternehmerinnen und Unternehmer wissen, wann sie eine kostenpflichtige Beratung durch eine Betriebsärztin oder einen Betriebsarzt und/oder eine Sicherheitsfachkraft in Anspruch nehmen müssen (Bedarfsfall).

Weitere Informationen finden Sie unter:

- ▶ [www.bgn.de](http://www.bgn.de) (Prävention > Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung)
- ▶ [www.dguv.de](http://www.dguv.de) (Prävention > DGUV Vorschriften- und Regelwerk > DGUV Vorschrift 2)

## Bewegung am Arbeitsplatz gezielt fördern

Keine Arbeitsposition ist so gut, dass sie länger eingenommen werden sollte. Falls doch mal länger gesessen oder gestanden werden muss, sollte es einen direkten Ausgleich geben. Das kann je nach vorangegangener Belastung eine kurze Dehnübung sein oder eine **Ausgleichsübung**. Effekte stellen sich aber erst ein, wenn die Übungen im beruflichen Kontext trainiert und regelmäßig umgesetzt werden. Klare Verantwortlichkeiten, aber auch Erinnerungssignale helfen, diesen Prozess zum Erfolg zu führen. Auch in größeren Pausen lässt sich oft eine Bewegungseinheit umsetzen, zum Beispiel als kleiner Spaziergang.

Überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie mehr ausgleichende **Bewegung in den Arbeitsalltag integrieren** können. Angefangen von gesicherten Fahrradstellplätzen über die Nutzung von Betriebsfahrrädern bis hin zu festen Terminen für gemeinsame Bewegungsaktivitäten oder Aktionen gibt es viele Möglichkeiten. Fragen Sie Ihre Beschäftigten auch ganz direkt, welche Maßnahmen für sie nützlich wären. So erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Angebote auch tatsächlich angenommen werden.



**Ausgleichsübungen, die Sie direkt am Arbeitsplatz durchführen können, finden Sie in [Arbeitshilfe 26](#).**

## Eine gesunde Ernährung sicherstellen

Im Gastgewerbe ist eigentlich alles für eine **gesunde Ernährung** vorhanden: frische Lebensmittel, geeignete Zubereitungsmöglichkeiten und das notwendige Fachwissen. Doch trotz dieser guten Ausgangslage sind es oft die Köchinnen und Köche, die sich nicht besonders gesundheitsgerecht ernähren: Häufig ernähren sie sich zu unregelmäßigen Zeiten, machen keine richtigen Pausen und essen nebenbei. Dann ist es jedoch schwierig wahrzunehmen, was und wie viel man eigentlich gegessen hat. Ein Problem besteht auch darin, die Ernährung an den Schichtbetrieb anzupassen.

Essen und Trinken dienen nicht allein der körperlichen Regeneration, sondern beeinflussen auch das soziale und seelische Wohlbefinden. Wichtig ist dabei, dass den Beschäftigten für ihre Pausen ausreichend Zeit und ein geeigneter Raum zur Verfügung stehen. Ein gemeinsames Ritual wie die tägliche Frühstückspause fördert den Austausch zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen und zeigt Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass Sie das Thema Pause ernst nehmen. Daran anknüpfend können Sie auch organisatorische Dinge wie die Planung von Einsatzzeiten besprechen.



**Tipps für eine gesunde Ernährung finden Sie in [Arbeitshilfe 27](#).**




---

**Tipp: Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe bietet speziell für das Gastgewerbe zugeschnittene Seminare zu Themen wie Zeit- und Stressmanagement, Umgang mit Reklamationen und Konfliktbewältigung an. Das aktuelle Seminarangebot finden Sie unter: [www.bgn.de](http://www.bgn.de)**

---

## Arbeitszeiten gesundheitsgerecht gestalten

Wichtige Eckpunkte zur Arbeitszeit sind gesetzlich bestimmt. Trotzdem können und sollten Sie Ihren Handlungsspielraum nutzen, um Details innerbetrieblich zu gestalten. Denn insbesondere Arbeitszeitregelungen, die durch das Saisongeschäft oder das Wetter beeinflusst werden, stellen besondere Herausforderungen für Ihre Beschäftigten dar und können einen Einfluss auf deren Gesundheit haben. Modelle wie Gleitzeit oder das Arbeitszeitkonto können vor Belastungen durch unausgeglichene Überstunden oder Konflikte im Team („Wer arbeitet wie viel?“) schützen. Beziehen Sie bei der **Gestaltung der Arbeitszeiten** auch die Beschäftigten mit ein und entwickeln Sie gemeinsam Lösungen, die für alle Beteiligten Vorteile bringen.



Achten Sie außerdem darauf, dass die Beschäftigten ihre Pausenzeiten tatsächlich nutzen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Pausen immer wieder ausfallen, fragen Sie die Beschäftigten, woran das liegt. Haben sie das Gefühl, die Pausen durcharbeiten zu müssen, um alles zu schaffen? In die-

sem Fall sollten Sie gemeinsam überlegen, wie das Arbeitspensum verringert oder besser verteilt werden kann. Pausen sind enorm wichtig für die Regeneration und somit auch für die psychische und körperliche Gesundheit.

### i

#### STRESSMANAGEMENT UND ENTSPANNUNG IM ALLTAG

Um die individuelle Entspannungsfähigkeit zu trainieren, können spezielle Seminare und Weiterbildungen zum Thema Stressmanagement und Entspannung hilfreich sein – entweder gezielt für Führungskräfte oder aber für alle Beschäftigten. In der Praxis sind hier besonders Gruppentrainings im Betrieb von Bedeutung. Solche Trainings bzw. Seminare bieten unter anderem Krankenkassen und Berufsgenossenschaften an. Themen können beispielsweise sein:

- ▶ Informationsveranstaltungen zum Sensibilisieren und Kennenlernen (Vorstellung von Entspannungsverfahren, Stress-Checks etc.)
- ▶ Individuelles Stressmanagement (Zeitmanagement, systematisches Problemlösen, persönliche Arbeitsorganisation etc.)
- ▶ Übungen zur kurzfristigen Entspannung (z. B. Atemübungen)
- ▶ Kommunikationstrainings (Umgang mit schwierigen Gästen und Beschwerden, Konfliktmanagement, Verhalten untereinander und zur oder zum Vorgesetzten etc.)
- ▶ Entspannungsverfahren (autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Tai-Chi, Qigong, Hatha-Yoga, Meditation, Achtsamkeitsübungen etc.)

## Bewusste Entspannung als Ausgleich zum Arbeitsalltag

Auch **Entspannungstechniken** wie Yoga oder Achtsamkeitstrainings können Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, nach einem stressigen Arbeitstag bewusst abzuschalten und zu entspannen. Möglicherweise können Sie solche Angebote durch eine Kooperation mit einem Fitnessstudio oder Sportverein auch für Ihre Beschäftigten anbieten. Achten Sie auch darauf, dass Sie sich als Ausgleich zum Arbeitsalltag mit seinen häufig einseitigen körperlichen Belastungen

regelmäßig bewegen. Ob Sie spazieren gehen, Rad fahren, schwimmen oder einen Mannschaftssport betreiben – Hauptsache, Sie integrieren den körperlichen Ausgleich fest in Ihren Alltag.



**Entspannungstipps finden Sie in Arbeitshilfe 28.**



### HILFREICHE TOOLS UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

**psyGA-Check** „Psychische Gesundheit. Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“: [www.psyga.info](http://www.psyga.info) (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > Fachkräfte des BGM)

**psyGA-Hörbuch** „Kein Stress mit dem Stress. Handeln, bevor der Job krank macht“: [www.psyga.info](http://www.psyga.info) (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > Hörbuch)

**BAuA-Broschüre** „Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking“: [www.baua.de](http://www.baua.de) (Publikationen > baua: Praxis > Bitte nicht stören!)

**IN FORM-Infoblatt** „Fit und aktiv im Job. Tipps für eine gesündere Ernährung und mehr Bewegung am Arbeitsplatz“: [www.in-form.de](http://www.in-form.de) (Aktuelles > Publikationen > Fit und aktiv im Job)

**INQA-Broschüre** „Ergonomische Arbeitsplatz- und Organisationsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen“: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) (Angebote > Unsere Publikationen)

**psyGA-eLearning-Tool** für Beschäftigte „Förderung Ihrer psychischen Gesundheit“ unter: [www.psyga.info](http://www.psyga.info) (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > Beschäftigte)

**psyGA-eLearning-Tool** „Der gesunde Betrieb“: [www.psyga.info](http://www.psyga.info) (Start > Für eine gesunde Arbeitswelt > eLearning-Tool für Kleinbetriebe)

**BMAS-Broschüre** „Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit“: [www.bmas.de](http://www.bmas.de) (Service > Medien > Publikationen)

**Gesund-Genießen-App** der AOK (erhältlich bei iTunes und im Google Play Store)

**Portal** des Deutschen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung: [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)

**BGN-Portal** zur Rückenprävention: [www.rueckenpraevention.de](http://www.rueckenpraevention.de)



### ARBEITSHILFEN

**26** Ausgleichsübungen für das Hotel- und Gastgewerbe

**27** Tipps für eine gesunde Ernährung bei der Arbeit

**28** Das Schnell-Entspannen-Programm

## Kapitel 7

# Gesetzliche Anforderungen erfüllen

Psychische Belastung erkennen und angehen

Die Gefährdungsbeurteilung ist mehr als eine gesetzliche Pflicht: Sie zeigt Ihnen, wo Ihr Unternehmen in Sachen Arbeitsschutz steht. Und sie liefert wichtige Informationen dazu, wo in Ihrem Betrieb Belastungen liegen und welche Maßnahmen die psychische Gesundheit stärken können. Das zahlt sich letzten Endes für den Erfolg Ihres Unternehmens aus.





## Kurzcheck



# Gefährdungsbeurteilung

TRIFFT DAS AUF IHREN BETRIEB ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Ich weiß, was beim Thema <b>Arbeits- und Gesundheitsschutz</b> gesetzlich vorgeschrieben ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann auf Nachfrage der Aufsichtsbehörden (Berufsgenossenschaft, gewerbliche Aufsicht) eine <b>Gefährdungsbeurteilung</b> psychischer Belastung nachweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich orientiere mich bei der Gefährdungsbeurteilung an den <b>sieben Schritten</b> - Festlegen von Tätigkeiten/Arbeitsbereichen, - Ermittlung der psychischen Belastung bei der Arbeit - Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit - Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen - Wirksamkeitskontrolle - Aktualisierung/Fortschreibung - Dokumentation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich berücksichtige bei der Gefährdungsbeurteilung mögliche Belastungen aus den Bereichen <b>Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel und -umgebung</b> sowie <b>soziale Beziehungen</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich beteilige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der <b>Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich weiß, wie und mit welchen <b>Maßnahmen</b> ich ermittelte psychische Gefährdungen angehen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Machen Sie den Kurzcheck. Die orange markierten Bereiche können Sie dann mit konkreten Maßnahmen gezielt verbessern.

**AUSWERTUNG**

- Jedes Kreuz im grünen Bereich weist auf eine Stärke in Ihrem Betrieb hin.
- Jedes Kreuz im orangefarbenen Bereich zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung in Ihrem Betrieb.

► Zu Lösungsmöglichkeiten siehe „So geht’s“ (ab Seite 96).

## Ein paar Infos vorab



„dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (ArbSchG § 4 Abs. 1). Seit 2013 werden explizit auch die psychischen Belastungen als eine solche Gefährdung aufgeführt (ArbSchG § 5 Abs. 6)

Wenn Sie als Unternehmerin oder Unternehmer Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen vorbeugen möchten, müssen Sie sich daher anschauen, welche potenziellen Gefährdungen in Ihrem Betrieb vorhanden sind. Der beste und auch gesetzlich vorgeschriebene Weg, dies zu tun, ist die **Gefährdungsbeurteilung**. Sie ist die Grundlage für eine sichere und gesunde Arbeitsgestaltung in Ihrem Betrieb. Für die Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ist immer der Arbeitgeber verantwortlich.

Die wesentliche Rechtsgrundlage für das Thema **Arbeits- und Gesundheitsschutz** ist das Arbeitsschutzgesetz. Auch wenn es keine detaillierten Vorschriften zum Vorgehen enthält, sind darin allgemeine Schutzziele formuliert, an denen sich Unternehmerinnen und Unternehmer orientieren müssen. So soll die Arbeit so gestaltet sein,

Welche Methode (siehe Absatz „Auswahl der Vorgehensweise“) Sie als Unternehmerin oder Unternehmer für Ihre Gefährdungsbeurteilung nutzen, bleibt Ihnen selbst überlassen. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen ein mögliches Vorgehen vor. Da jeder Betrieb individuell ist, sollten Sie das Vorgehen immer an die Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen anpassen.

### i

#### VORTEILE DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sie hat auch zahlreiche Vorteile für Unternehmerinnen und Unternehmer:

- ▶ Verhütung von Unfällen
- ▶ Prävention von arbeitsbedingten Erkrankungen
- ▶ gegebenenfalls sinkende Krankenstände und damit sinkende Kosten
- ▶ steigende Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
- ▶ Enttabuisierung des Themas psychische Belastungen
- ▶ Optimierung der Arbeitsorganisation und dadurch Wettbewerbsvorteile bzw. zufriedenerer Gäste



### BETEILIGUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER FÖRDERN

Die Beschäftigten haben die Pflicht, den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz zu unterstützen. Sie sind auch dazu berechtigt, Vorschläge zu allen Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit zu machen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche gute Gründe für die Beteiligung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- ▶ Sie sind die Expertinnen und Experten für ihre Arbeit und wissen oftmals am besten, wo es nicht optimal läuft.
- ▶ Wenn Sie die Mitarbeitenden nach Ihrer Meinung fragen, machen Sie ihnen Ihre Wertschätzung deutlich.
- ▶ Durch die Beteiligung erreichen Sie eine höhere Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten: Sie sind eher bereit, sich an Maßnahmen zu beteiligen, die sie selber vorgeschlagen haben, als an Maßnahmen, die „die Chefin“ oder „der Chef“ entschieden hat.

### Was sollten Sie bei der Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen?

Da das Thema Gefährdungsbeurteilung für Ihre Beschäftigten wahrscheinlich neu ist, sollten Sie ihnen vorab das Ziel und den Ablauf der Gefährdungsbeurteilung erklären. Je konkreter die Vereinbarungen, Regelungen und Absprachen im Vorfeld sind, desto reibungsloser funktioniert die Durchführung. Bevor psychische Belastungen ermittelt und Maßnahmen entwickelt werden können, sollten daher folgende Punkte im Vorfeld geklärt und organisiert werden:

#### Festlegen einer Projektgruppe: Wer arbeitet mit?

Auch wenn Sie als Unternehmerin oder Unternehmer für die Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zuständig sind, sollten Sie einzelne oder in sehr kleinen Betrieben sogar alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte aus den verschiedenen Arbeitsbereichen einbinden.

#### Erstellung eines Zeitplans: Was wird wann von wem gemacht?

Für die zielgerichtete Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist ein Zeitplan hilfreich. Darin

sollte festgehalten werden, wann die psychischen Belastungen ermittelt werden, wann die Auswertungen und Umsetzungen stattfinden und wer welche Aufgaben dabei übernimmt.

#### Qualifizierungsbedarf festlegen: Was sind psychische Belastungen und wer muss wissen, was es damit auf sich hat?

Für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung muss geklärt werden, was psychische Belastungen sind, welche unterschiedlichen Belastungen es gibt und welche betriebsspezifischen Belastungen vorliegen könnten. Die beteiligten Personen sollten daher den Qualifizierungsbedarf im Vorfeld planen. Oftmals bieten Berufsgenossenschaften oder Branchenverbände Qualifizierungsveranstaltungen oder Infoveranstaltungen zu diesem Thema an.

---

**Tipp: Mehr Informationen zu den Ideen-Treffen finden Sie in der Broschüre „So geht’s mit Ideen-Treffen“ und im Film „Ideen-Treffen praktisch umsetzen“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) (siehe „Weiterführende Informationen“ am Ende des Kapitels).**

---

## Auswahl der Vorgehensweise: Wie sollen die psychischen Belastungen ermittelt werden?

Grundsätzlich gibt es drei Methoden zur Ermittlung von psychischen Belastungen:

### 1. Moderierte Workshops:

Im Rahmen von moderierten Workshops werden Belastungen und mögliche Lösungsansätze seitens der Mitarbeitenden und Führungskräfte beschrieben und beurteilt. Die im Workshop erfassten Lösungsideen dienen als Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen. Eine Methode, die auch für Kleinbetriebe gut geeignet ist, sind die Ideen-Treffen (siehe Kapitel 4).

### 2. Beobachtungen/Beobachtungsinterviews:

Geschulte Personen beurteilen die psychische Belastung auf Basis von Beobachtungen im Betrieb. In der Regel werden die Beobachtungen durch Interviews mit den Beschäftigten ergänzt. Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) bietet eine Beurteilungshilfe für das Gastgewerbe an, die dieses Vorgehen unterstützt (siehe Arbeitshilfe 29).

### 3. Schriftliche Befragungen:

Beschäftigte werden in Fragebögen zu den psychischen Belastungen ihrer Arbeit befragt. Die „Prüfliste Psychische Belastung“ der Unfallversicherung Bund und Bahn (siehe „Weiterführende Informationen“) ist ein solcher Fragebogen, mit dem Sie sich einen ersten

## In sieben Schritten zur Gefährdungsbeurteilung

### Wie sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung vorgehen?

Wenn das Vorgehen geplant ist und die nötigen Voraussetzungen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung geschaffen wurden, sollten Sie in **sieben Schritten** vorgehen:



Überblick über mögliche psychische Belastungen in Ihrem Betrieb verschaffen können. Die Ergebnisse sollten dann in weiteren Analysen, z. B. im Rahmen von Ideen-Treffen, konkretisiert und mit Maßnahmen versehen werden.

Jede Methode besitzt Vor- und Nachteile. Die Kombination aus subjektiven Verfahren wie Befragungen mit objektiven Verfahren wie Beobachtungen kann deshalb sinnvoll sein. Für welches Instrument Sie sich entscheiden, ist immer abhängig von den Gegebenheiten in Ihrem Betrieb.

### Welche Faktoren sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen berücksichtigen?

Dass von räumlichen Faktoren wie Lärm, Hitze oder Kälte eine Gefährdung für die Gesundheit ausgehen kann, liegt auf der Hand. Doch auch die Gestaltung der Arbeitszeiten, eine schlechte oder fehlende Ausbildung, ungünstige Arbeitsorganisation oder fehlende Absprachen im Team beeinflussen, ob Beschäftigte in Ihrem Betrieb gesund und sicher arbeiten können. Im Fokus der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung stehen deshalb die Bereiche **Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel und -umgebung** sowie die **sozialen Beziehungen**.

#### Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe:

Sind die Aufgaben abwechslungsreich und vollständig? Sind die Beschäftigten für ihre jeweilige

Tätigkeit ausreichend qualifiziert? Verfügen die Mitarbeitenden über Handlungsspielraum bei Arbeitsinhalten, Arbeitspensum und -methoden sowie bei der Reihenfolge der Tätigkeiten? Erleben die Beschäftigten emotional belastende Situationen (z. B. aggressive Gäste)?

#### Arbeitsorganisation:

Sind die Arbeitsabläufe transparent und nachvollziehbar? Weiß jede Person, für welche Aufgaben sie zuständig ist? Gibt es ungünstige Regelungen bei der Arbeitszeit wie Schichtarbeit, Stoßzeiten etc.? Gibt es Schwierigkeiten im Arbeitsablauf wie Unterbrechungen, hohe Arbeitsintensität? Werden die Pausen eingehalten?

#### Soziale Beziehungen:

Gibt es Konflikte im Team? Sind die Vorgesetzten ausreichend für ihre Führungsaufgabe qualifiziert und geben sie den Beschäftigten regelmäßiges und angemessenes Feedback zu den erbrachten Leistungen?

#### Arbeitsumgebung:

Sind die benötigten Arbeitsmittel vorhanden? Gibt es physikalische oder chemische Faktoren wie Lärm, Staub, Hitze oder Kälte, die sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken können?

#### Neue Arbeitsformen:

Setzen die Tätigkeiten im Betrieb räumliche Mobilität voraus? Gibt es in Ihrem Betrieb Regelungen zum Thema Erreichbarkeit? Kennen Ihre Beschäftigten diese Vereinbarungen?



### VORTEILE ALS KLEINBETRIEB BEI DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Nutzen Sie die zahlreichen Vorteile beim Ermitteln und Umsetzen von Maßnahmen, die Sie als Kleinbetrieb haben:

- ▶ guter Überblick über die betrieblichen Abläufe
- ▶ direkte Kommunikation mit der Belegschaft
- ▶ schnelle Reaktionszeiten
- ▶ Betriebsleitung wirkt als Vorbild



**Hinweis:** Die neuen Arbeitsformen sind für Ihre Gefährdungsbeurteilung nicht verpflichtend, können aber für Ihre Beschäftigten zu Belastungssituationen führen. Falls dieser Merkmalsbereich für Ihren Betrieb eine Rolle spielt, sollten Sie ihn berücksichtigen.

### Psychische Gefährdungen angehen: Maßnahmen entwickeln, umsetzen und überprüfen

Neben der Ermittlung der Gefährdungen in Ihrem Betrieb sind Sie als Unternehmerin oder Unternehmer dazu verpflichtet, je nach Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung im Betrieb geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Wenn Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der **Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren** beteiligt haben, sollten Sie auch bei der Entwicklung und Umsetzung von **Maßnahmen** auf deren Ideen und Vorschläge zurückgreifen. Bei der Auswahl von Maßnahmen sollten Sie technischen und organisatorischen Maßnahmen den Vorrang geben und sich nur in begründeten Fällen für personenbezogene Maßnahmen entscheiden. In den vorhergehenden Kapiteln dieser Handlungshilfe finden Sie zahlreiche Vorschläge für Maßnahmen, die auch

im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung Sinn machen:

- ▶ Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe: Kapitel 2 und 4
- ▶ Arbeitsorganisation: Kapitel 1 und 2
- ▶ Soziale Beziehungen: Kapitel 3, 4 und 5
- ▶ Arbeitsumgebung: Kapitel 2 und 6

Die eingeleiteten Maßnahmen müssen Sie auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen. Dazu zählt die Beurteilung, ob sich die psychische Belastung nach der Umsetzung der Maßnahmen in der gewünschten Weise verändert hat.

### Die Gefährdungsbeurteilung aktualisieren und dokumentieren

Die Gefährdungsbeurteilung ist keine einmalige „Hauruck-Aktion“, sondern als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angelegt. Sie benötigt Zeit und die Mitwirkung Ihrer Beschäftigten. Das bedeutet auch, dass Sie die Gefährdungsbeurteilung in regelmäßigen Abständen oder zu bestimmten Anlässen, zum Beispiel wenn sich Ar-

beitsprozesse oder -bedingungen grundlegend verändern, wiederholen sollten. Eine Aktualisierung kann unter anderem nötig werden, wenn

- ▶ veränderte Arbeitsanforderungen und psychische Belastungen (zum Beispiel Neuorganisation von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen, Anschaffung neuer Maschinen) auftreten,
- ▶ Fluktuation, Beschwerden, Gesundheitsbeeinträchtigungen auf Gefährdungen durch psychische Belastung bei der Arbeit hindeuten,
- ▶ neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder Arbeitsschutzvorschriften gelten.

Alle Betriebe sind gesetzlich zu einer Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung verpflichtet und müssen diese auf Nachfrage der Aufsichtsbehörden vorweisen können. Die Dokumentation muss nicht in einer bestimmten Form vorliegen, es kann sich also um Unterlagen in Papierform oder aber auch in Form elektronisch gespeicherter Dateien handeln. Wählen Sie die

Art der Aufbereitung, die für Sie zur weiteren Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Arbeitsschutz hilfreich ist.

### Was prüfen die Aufsichtsbehörden?

Die Aufsichtsbehörden prüfen unter anderem, ob die Gefährdungsbeurteilung angemessen dokumentiert wurde und ob die wesentlichen Arbeitsplätze und Tätigkeiten beurteilt wurden. Die Dokumentation sollte die Beurteilung aller relevanten Gefährdungen, die Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen einschließlich Terminen und Verantwortlichen, die Durchführung und Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen und das Datum der Erstellung enthalten. Schließlich bewerten die Aufsichtsbehörden auch die Prozessqualität, also das Vorgehen bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Hier wird vor allem auf eine systematische Vorbereitung und auf eine Beteiligung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter Wert gelegt.



#### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZUR GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Eine ausführliche Beschreibung, mit der Sie die Gefährdungsbeurteilung Schritt für Schritt in Ihrem Betrieb umsetzen können, finden Sie in der Broschüre „Empfehlungen für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Weitere Handlungshilfen sowie Informationen rund um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und ihre Dokumentation bietet die Internetseite der GDA unter: [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)

#### FAZIT

**Unternehmerinnen und Unternehmer sind gesetzlich aufgefordert, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz ihrer Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Sie haben aber gleichzeitig den Freiraum, ihr konkretes Vorgehen an den eigenen Betrieb anzupassen, und die Möglichkeit, sich dabei Unterstützung zu holen.**



# So geht's

## Die Gefährdungsbeurteilung planen und vorbereiten

Grundlegend für eine gelingende Gefährdungsbeurteilung ist eine gute Vorbereitung des Prozesses. Sie sollten sich daher ausreichend Zeit für die Planung und Organisation nehmen. Setzen Sie sich dabei realistische Ziele. Sie müssen nicht den ganzen Betrieb auf einmal ins Auge fassen. Fangen Sie zunächst in einem Bereich an, sammeln Sie Erfahrungen und betrachten Sie dann den nächsten Bereich. Gerade beim Thema psychische Gesundheit ist eine offene und verständnisvolle Betriebskultur wichtig. Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deshalb im Vorfeld über das Vorgehen und den Zweck der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

## Planen Sie Ihre Maßnahmen realistisch und informieren Sie Ihre Beschäftigten

Legen Sie bei der Planung von Maßnahmen feste Eckpunkte anhand der Frage „Wer macht was bis wann?“ fest. Diesen Maßnahmenplan können Sie später auch für die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung verwenden. Bei der Planung von Maßnahmen sollten Sie realistisch

bleiben. Bearbeiten Sie nicht alle Problemfelder gleichzeitig, sondern setzen Sie je nach Dringlichkeit, Anzahl der Betroffenen und Umsetzbarkeit individuelle Schwerpunkte. Für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine möglichst zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen wichtig. Einzelne Maßnahmen sollten daher als „Leuchtturm-Maßnahmen“ schnell umgesetzt werden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merken, dass ihre Ideen aufgegriffen werden. Machen Sie auch deutlich, warum sich die Umsetzung bestimmter Maßnahmen möglicherweise verzögert oder warum bestimmte Maßnahmen nicht umgesetzt werden können.

## Überprüfen Sie die Umsetzung und Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen

Überprüfen Sie nach einiger Zeit, ob Ihre geplanten Maßnahmen fristgerecht umgesetzt wurden und ob sie wirksam waren. Fällt die Überprüfung negativ aus, entwickeln Sie mit den Betroffenen bei Bedarf weitergehende oder andere Maßnahmen. Beachten Sie beim Kontrollzeitpunkt der Maßnahmen aber auch, dass nicht alle Maßnahmen unmittelbare Effekte zeigen.



## Holen Sie sich bei Bedarf Unterstützung

Sie müssen die Gefährdungsbeurteilung nicht selbst durchführen. Das Arbeitsschutzgesetz erlaubt es, dass Unternehmerinnen oder Unternehmer fachkundige Personen mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung beauftragen. Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) oder die Gewerbeaufsicht bieten Kleinbetrieben hierzu regionale oder branchenspezifische Beratungs- und Unterstützungsangebote an. Auch die Aufsichtspersonen der BGN und der Arbeitsschutzbehörden der Länder haben die Aufgabe, die Betriebe bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zu beraten und zu unterstützen.



Eine mögliche Vorlage für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung finden Sie in **Arbeitshilfe 29**.

## Integrieren Sie die Beurteilung psychischer Belastung in die allgemeine Gefährdungsbeurteilung

Es gibt keine Pflicht zu einer eigenständigen, von der Beurteilung anderer Gefährdungsfaktoren losgelösten Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Grundsätzlich ist es sogar empfehlenswert, die Arbeitsbedingungen möglichst umfassend zu beurteilen, da die verschiedenen Gefährdungsfaktoren oftmals zusammenwirken. Außerdem vermeiden Sie es so, ein und dieselbe Tätigkeit mehrmals zu beurteilen. Wenn aber noch nicht viele Erfahrungen mit psychischen Belastungen vorliegen, kann es sinnvoll sein, erst eine Vorgehensweise zur Beurteilung von psychischen Belastungen zu entwickeln und zu erproben und diese dann nach und nach in die allgemeine Gefährdungsbeurteilung zu integrieren.



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

„**Arbeitsprogramm** Psyche“ der GDA: [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)

„**Empfehlungen** zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der Gemeinsamen Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA): [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de) (Handlungshilfen der GDA > Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung)

„**Leitlinie** Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ der GDA: [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de) (Downloads > Gemeinsame Leitlinien)

**Erklärfilm** zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung der GDA: [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de) (Download > Videoclips)

„**Beurteilungshilfe** Psychische Gefährdungen im Betrieb“ der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe: [www.gastronomie-stress.de](http://www.gastronomie-stress.de) (Onlinetests > Gefährdungsbeurteilung)

„**Prüfliste** Psychische Belastung“ der Unfallversicherung Bund und Bahn: [www.uv-bund-bahn.de](http://www.uv-bund-bahn.de) (Arbeitsschutz und Prävention > Fachthemen > Psychologie und Gesundheitsmanagement > Analyse zur psychischen Gesundheit > Broschüren und Praxishilfen > Information über Analyseinstrumente in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung)

**Broschüre** „So geht’s mit Ideen-Treffen“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV): [www.bgn.de](http://www.bgn.de) (Shortlink > 1465)

**Erklärfilm** „Ideen-Treffen praktisch umsetzen“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV): [www.bgn.de](http://www.bgn.de) (Shortlink > 1465)



### ARBEITSHILFEN

29 Beurteilungshilfe: Psychische Gefährdungen im Betrieb



# „Die Gefährdungsbeurteilung als Prozess verstehen“



Andrea Weimar

## ► Interview

**Interview mit Andrea Weimar, Diplom-Psychologin, Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe**

**Auch Kleinbetriebe müssen seit der Präzisierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 psychische Belastungen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung erfassen und dokumentieren. Warum scheuen sich dennoch viele Betriebe vor dieser Aufgabe?**

**Andrea Weimar:** Viele Unternehmen sehen bei der Gefährdungsbeurteilung zunächst den Aufwand und nicht den Nutzen. Wenn der erst einmal erkannt wird, ändert sich diese Einstellung häufig. Ein weitverbreitetes Missverständnis ist es auch, dass viele Unternehmerinnen und Unternehmer denken, sie müssten bei der Gefährdungsbeurteilung die eigenen Beschäftigten analysieren. Dabei geht es ausschließlich um die Analyse der betrieblichen Situation und um die Bewertung von Arbeitssystemen.

**Was heißt die Bewertung von Arbeitssystemen genau?**

**Andrea Weimar:** Es geht darum, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schauen, wo das Unternehmen steht: Wie beurteilen die Beschäftigten und die Unternehmerin oder der Unternehmer die Arbeit? Wie läuft die Kommunikation im Betrieb? Wenn es hier Handlungsbedarf gibt, gilt es, mögliche Stellschrauben in den Blick zu nehmen, um die Situation zu verbessern. Wichtig ist auch, die Gefährdungsbeurteilung als einen Prozess zu verstehen. Schließlich ändern sich die Gegebenheiten im Betrieb: Es kommen zum Beispiel neue Arbeitsaufgaben auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu, manchmal entsteht auch ein neuer Produktionsbereich. Die Gefährdungsbeurteilung ist keine einmalige Sache, sondern ein Prozess, auf den Unternehmen im eigenen Interesse immer wieder zurückkommen sollten.

**Ist eine Gefährdungsbeurteilung für kleine und mittlere Unternehmen mit begrenzten personellen Ressourcen eher einfacher oder schwieriger umzusetzen?**

**Andrea Weimar:** An manchen Stellen ist es für kleinere Unternehmen einfacher, an manchen aber auch schwieriger. Ein Vorteil ist die Nähe zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zu den Arbeitsabläufen. Hier ist der Draht häufig kürzer. Als Chefin oder Chef merke ich in einem kleinen Betrieb auch eher, wo etwas hakt, und kann leichter herausfinden, was die Ursachen dafür sind. Auch Lösungen lassen sich hier häufig sehr viel unmittelbarer umsetzen als in großen Unternehmen, wo Maßnahmen meistens viel

Vorlaufzeit brauchen. Der Nachteil ist, dass die Gefährdungsbeurteilung für Kleinbetriebe eine weitere Aufgabe für die Unternehmerinnen und Unternehmer darstellt – zu einem ohnehin schon vielfältigen Tätigkeitsspektrum.

### Was ist Ihre Einschätzung: Überwiegt der Nutzen trotz des Aufwands?

**Andrea Weimar:** Auf jeden Fall. Dazu muss man sich nur vor Augen halten, dass in einem Betrieb letztlich alle Arbeitsabläufe zusammenhängen. Jeder Teilbereich beeinflusst, ob ich mit meinen Leistungen und Produkten zufriedene Kunden erhalte. Ob es um die Einhaltung von Hygienevorschriften, die Ergonomie der Arbeitsplätze oder um andere Aspekte geht: Sobald ich Prozesse analysiere, kann ich Missstände aufdecken und damit die Qualität in meinem Unternehmen verbessern. Und eine bessere Arbeitsqualität und bessere Produkte bedeuten letzten Endes auch ein besseres Geschäft. Die Gefährdungsbeurteilung ist von daher auch eine Haltung: nämlich die, genauer hinzusehen und etwas zu verändern, das nicht gut läuft.

### Wann kann die Gefährdungsbeurteilung ins Stocken geraten?

**Andrea Weimar:** Die kritischste Phase ist die Vorbereitung. Viele Betriebe wissen nicht genau, wie sie an das Thema herangehen sollen. Deshalb haben wir die Beurteilungshilfe für das Gastgewerbe entwickelt. Sie soll Betriebe dabei unterstützen, möglichst knapp, aber verständlich Gefährdungen zu benennen, Risiken zu bewerten, Maßnahmen festzuhalten und Zuständigkeiten zu benennen. Schwierig ist es, wenn die ersten Schritte getan sind und Ergebnisse vorliegen, aber dann nichts mit diesen Ergebnissen gemacht wird. Das ist ein falsches Signal an die Beschäftigten. Sie sollten sehen, dass der Prozess der Gefährdungsbeurteilung sinnvoll ist und ihnen auch etwas bringt. In der Regel haben die Beschäftigten ganz konkrete Vorschläge, was die Verbesserung angeht. Sie sind die Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz, sie kennen die Arbeitsabläufe am besten und wissen meist, wo es hakt.

### Welche Rolle spielt dieses Wissen für die Auswahl der Instrumente innerhalb der Gefährdungsbeurteilung?

**Andrea Weimar:** Unsere Erfahrung ist, dass Instrumente mit Workshop-Charakter sich sehr gut eignen, weil hier gleich Lösungen mitentwickelt werden. Bei Mitarbeiterbefragungen gibt es immer einen Zwischenschritt: Ich muss entscheiden, was ich mit den Ergebnissen mache, wenn sie auf dem Tisch liegen. Meist ist danach noch ein Workshop nötig, um im Team geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Effizienter ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon gleich an der Lösungsfindung zu beteiligen. In Kleinbetrieben Befragungen durchzuführen, ist auch nicht so einfach, weil die Anonymität nicht gewährleistet ist. Wir empfehlen weiterhin Beobachtungsinterviews wie unsere Beurteilungshilfe.

### Was sind die besonderen Herausforderungen für die psychische Gesundheit im Gastgewerbe?

**Andrea Weimar:** Der Wechsel zwischen Stress und Leerlauf kann herausfordernd sein. Im Gastgewerbe gibt es bestimmte Stoßzeiten, in denen sehr viel los ist und alles sehr schnell laufen muss – ein paar Stunden später kehrt dann wieder Ruhe ein. Nehmen Sie als Beispiel die Außengastronomie, hier sind diese Wechsel ganz deutlich spürbar. Es gibt nicht nur Stoßzeiten, sondern auch eine Saison. Das heißt also, dass ich im Sommer viel mehr Personal benötige als im Winter. Ob die Abläufe dann reibungslos sind, entscheidet sich sowohl in der Planung und der Arbeitsorganisation als auch in der Kommunikation. Wenn es stressig ist, ist es umso wichtiger, dass alle Bereiche Hand in Hand arbeiten.

**Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben die Betriebe, damit Beschäftigte trotz dieser Herausforderungen langfristig gesund arbeiten können?**

**Andrea Weimar:** Stress ist ganz sicher ein Teil des Gastgewerbes. Trotzdem haben es die Betriebe in der Hand, etwas an den Bedingungen zu ändern. Wenn man zum Beispiel ein gutes Team hat, in dem sich jeder auf den anderen verlassen kann und alle an einem Strang ziehen, dann ist das eine Ressource. Ich als Unternehmerin oder Unternehmer kann sie fördern, indem ich für vernünftige Arbeitsbedingungen Sorge. Ein weiterer Punkt: Es sollte einen Ausgleich geben. Dann kann eine stressige Zeit zum Beispiel mit einem gemeinsamen Essen oder mit Freizeitausgleich belohnt werden. Letzten Endes geht es immer um den Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung.

# Arbeitshilfen





## ARBEITSHILFE 01

# Was macht der Stress mit Ihnen?

Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft auch auf Ihr eigenes seelisches Gleichgewicht achten. Die folgende Checkliste unterstützt Sie dabei, sich den eigenen Umgang mit Belastungen bewusst zu machen: Wenn Sie im Stress sind,

- ▶ werden Sie dann manchmal ungehalten im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen?
- ▶ lassen Sie gerade dann Pausen ausfallen?
- ▶ verzichten Sie dann auf Ihre kleinen Ausgleichsübungen (Recken, Strecken, Dehnen zwischendurch)?
- ▶ wird Ihre Mimik dann starr, fest, unbeweglich?
- ▶ leidet dann auch mal der Umgangston?
- ▶ ist Ihnen dann egal, was Sie essen?
- ▶ sind Ihnen dann Sicherheitsvorschriften nicht mehr so wichtig?
- ▶ arbeiten Sie dann zu 100 Prozent aufgaben- und sachorientiert?
- ▶ versuchen Sie dann abends einfach nur zu vergessen und abzuschalten?

Wenn Sie merken, dass der eine oder andere Punkt auf Sie zutrifft: kein Grund zur Panik! Sie haben ja schon damit begonnen, über Ihre Reaktionen auf Stress nachzudenken. In Arbeitshilfe 02 finden Sie Tipps, mit denen Sie stressige Situationen ab sofort besser meistern.





## ARBEITSHILFE 02

# Tipps für akut stressige Situationen

Oberstes Gebot: Kurz auf Abstand gehen zur belastenden Situation – auch räumlich, aber wenn das nicht möglich ist, zumindest in Gedanken.

### 1. Den Stress analysieren: „Was ist los?“

### 2. „Wie kann ich mich selbst jetzt stärken?“

Indem Sie z. B. ein Glas Wasser oder eine Tasse Tee trinken, für Frischluft oder Bewegung sorgen und Abstand gewinnen.

### 3. „Welche Belastungen kann ich jetzt reduzieren?“

Indem Sie z. B. langsam ausatmen und dabei die Muskelanspannung loslassen.

### 4. „Wer kann mich unterstützen?“

Sie sind nicht allein! Tauschen Sie sich mit Kolleginnen oder Kollegen aus. Oder wenden Sie sich an Unterstützungsinstitutionen, z. B. Beratungsstellen.

### 5. „Es gibt noch etwas anderes im Leben!“

Relativieren Sie Ihren Stress.



**ARBEITSHILFE 03**

# Selbsttest: Wie belastet bin ich?

Es ist nicht leicht zu unterscheiden, ob man nur ein bisschen überarbeitet und urlaubsreif ist oder ob einen der Stress krank macht. Hier finden Sie einige typische Symptome, die Ihnen Hinweise darauf geben, ob Ihre Stressbelastung bereits Anzeichen einer chronischen Erschöpfung ist.

TRIFFT DAS AUF SIE ZU? KREUZEN SIE AN.	Ja	Nein
Einschlafen ist für mich kein Problem. Aber oft wache ich mitten in der Nacht auf und grübele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für Freizeit, Hobbys und Familie habe ich wesentlich weniger Kraft als früher. Meist nehme ich mir dafür auch keine Zeit. Die habe ich einfach nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den persönlichen Kontakt mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermeide ich häufig, weil mir das zu viel Zeit raubt/mich zu sehr anstrengt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mehr körperliche Beschwerden als früher, z. B. Kopfschmerzen, Magen-Darm-Probleme oder Verspannungen. Körperliche Ursachen findet meine Ärztin bzw. mein Arzt nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir fällt es relativ schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Oft gelingt es gar nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich trinke ehrlich gesagt mehr Alkohol, als mir guttut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Wochenende reicht zur Erholung kaum aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentriertes Arbeiten fällt mir schwer. Ankommende E-Mails oder Störungen lenken mich leicht ab und ich komme schwer wieder rein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn im Job etwas nicht so läuft, wie ich mir das vorgestellt habe, reagiere ich öfter resigniert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitdruck, Verantwortung, Anfragen: Oft fühle ich mich wie der berühmte Hamster im Rad, der immer rennt, aber nie ankommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlich gesagt, habe ich einen inneren Widerstand gegen meine Arbeit, den ich jeden Tag neu überwinde. Im Alltag funktioniere ich dann aber wieder gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Stimmung schwankt: Manchmal erkenne ich mich selbst nicht wieder, zum Beispiel wenn ich so gereizt reagiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Auswertung

## **0-2 „Ja-Antworten“: Alles in Ordnung!**

Auch wenn Sie gelegentlich beansprucht sind, Sie erholen sich auch wieder.

## **3-4 „Ja-Antworten“: Achten Sie auf sich!**

Es liegen bei Ihnen vermutlich Ansätze einer Erschöpfung durch Dauerstress vor. Ihre Psyche reagiert gereizt und abwehrend, Ihr Körper sendet Signale, die sagen: Das ist mir zu viel!

## **5-6 „Ja-Antworten“: Werden Sie aktiv!**

Sie spüren vermutlich selbst, dass der Stress Ihnen über den Kopf wächst und Ihnen Tatkraft, Engagement und Wohlbefinden raubt. Nutzen Sie Anregungen und Angebote, um Ihre Belastungen zu senken und Ihre persönliche Stresskompetenz auszubauen.

## **Mehr als 7 „Ja-Antworten“: Nehmen Sie die Alarmsignale ernst!**

Sie sind wahrscheinlich schon seit mehreren Jahren beansprucht. Ihre Gesundheit ist ernsthaft in Gefahr. Es ist sehr typisch für starke und leistungsorientierte Personen, dass sie ihre Arbeitskraft extrem lange erhalten und ihren Job gut ausfüllen können, auch wenn Psyche und Körper längst Alarm schlagen. Übernehmen Sie Verantwortung für sich und wenden Sie sich bitte an Ihre Ärztin oder Ihren Arzt, um herauszufinden, welche Rolle Stress für Ihre Beschwerden spielt und wie Sie der Dauerbelastung entgegenwirken können, bevor Sie ernsthaft erkranken.



## ARBEITSHILFE 04

# Ursachen für Stress am Arbeitsplatz

### Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation

- ▶ Termin- und Leistungsdruck
- ▶ ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge
- ▶ häufige Störungen und Unterbrechungen
- ▶ zu hohes Arbeitstempo
- ▶ Konfrontation mit neuen Aufgaben
- ▶ vorgegebene Stückzahl, Leistung, Zeit
- ▶ Verfahren verbessern, Neues ausprobieren
- ▶ monotone Tätigkeiten: Arbeitsdurchführung detailliert vorgeschrieben
- ▶ kleine Fehler – große finanzielle Verluste
- ▶ arbeiten an Grenze der Leistungsfähigkeit
- ▶ nicht rechtzeitige Informationen über Entscheidungen, Veränderungen
- ▶ fehlende Informationen für die eigene Tätigkeit
- ▶ Unterforderung

### Arbeitszeitorganisation

- ▶ tatsächliche Arbeitszeit von mehr als 40 Stunden pro Woche
- ▶ Schichtarbeit
- ▶ Samstagsarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
- ▶ Rufbereitschaft/Bereitschaftsdienst
- ▶ Pausenausfall
- ▶ Vereinbarkeitsprobleme

### Beschäftigungssituation

- ▶ befristetes Arbeitsverhältnis
- ▶ Zeitarbeitsverhältnis
- ▶ weniger gute/schlechte wirtschaftliche Lage des Betriebes
- ▶ Umstrukturierungen in den letzten zwei Jahren
- ▶ subjektive Entlassungsgefahr



## ARBEITSHILFE 05

# Fahrplan für eine stufenweise Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell

- ▶ Erste Kontaktperson für erkrankte Berufstätige, die nicht in der Klinik betreut werden, ist beim Hamburger Modell die behandelte Ärztin oder der behandelnde Arzt. Mit ihr bzw. ihm bespricht die oder der Beschäftigte die Details und das Programm zur Wiedereingliederung.
- ▶ Die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen, etwa hinsichtlich der Arbeitsstunden pro Tag oder der Schwere der Aufgaben, werden in einem Formular festgehalten. Nachdem die Ärztin oder der Arzt und die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer unterschrieben haben, muss auch der Arbeitgeber die Vereinbarung noch unterzeichnen, bevor sie an die Krankenkasse weitergegeben wird – das Programm kann nur mit der Zustimmung von Arbeitgeber und Krankenkasse umgesetzt werden.
- ▶ Wenn die Person die Belastung bei der Arbeit als zu groß empfindet, kann sie ihre Stundenanzahl oder die Art der Aufgaben zurückstufen. Fühlt die oder der Beschäftigte sich einmal während der Arbeit nicht wohl, kann sie oder er nach Hause gehen.
- ▶ Kommt die oder der Beschäftigte sieben Tage in Folge nicht zur Arbeit, gilt die Wiedereingliederung als abgebrochen. Die Person kann zu einem anderen Zeitpunkt – wenn sie sich dazu in der Lage sieht – noch einmal beginnen.
- ▶ Bevor es allerdings zum Abbruch kommt, sollte unbedingt ein Gespräch mit der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt erfolgen. Sie oder er kennt die Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz der erkrankten Mitarbeiterin bzw. des erkrankten Mitarbeiters, aber auch die Möglichkeiten im Unternehmen, die Beschäftigte oder den Beschäftigten zu entlasten.

### Das gilt es bei Aufstellung des Stufenplans zu beachten:

Grundlage für den Stufenplan bildet die bisherige Tätigkeit und die entsprechende Arbeitszeitregelung. Wenn die Arbeit bislang z. B. an fünf Tagen in der Woche ausgeübt wurde, sollte auch der Stufenplan grundsätzlich auf eine fünftägige Tätigkeit ausgerichtet sein.

### Vollzeitbeschäftigte:

Zu Beginn der Wiedereingliederung wird eine Arbeitsbelastung von mindestens zwei Stunden pro Arbeitstag gefordert, die bei einer Vollzeitbeschäftigung schrittweise bis auf sechs Stunden erhöht wird. Die Arbeitsleistung soll dabei grundsätzlich an fünf Arbeitstagen pro Woche erbracht werden.

### Teilzeitbeschäftigte:

Bei Teilzeitbeschäftigten wird eine entsprechend geringere Abstufung des zeitlichen Arbeitsumfangs gewählt. Die volle Belastbarkeit gilt hier als erreicht, wenn die Person ihre Teilzeittätigkeit im bisherigen Umfang wieder ausüben kann.



## ARBEITSHILFE 06

# Erstellung eines Unternehmensleitbildes mit allen Beschäftigten

### Funktion eines Unternehmensleitbildes:

Ein Unternehmensleitbild ist die Beschreibung und Übereinkunft, wie es im Betrieb sein oder laufen soll! Es beschreibt die „Soll-Identität“, das Einzigartige und den „Kurs“ eines Unternehmens und dies klar, stimmig, glaubwürdig und motivierend. Es gibt dem gesamten Betrieb – der Chefin oder dem Chef und allen Beschäftigten – eine klare Orientierung für Entscheidungen und Handlungen. Darüber hinaus ermöglicht es eine regelmäßige, beispielsweise jährliche, Einschätzung anhand der Frage: „Wie gut leben wir unser Leitbild bzw. wie gut sind wir bereits?“

#### Hierzu

- ▶ skizziert es ein richtungsweisendes Bild, wie der Betrieb zukünftig aufgestellt sein sollte,
- ▶ beschreibt es die Alleinstellungsmerkmale des Betriebs in der Zukunft,
- ▶ definiert es gemeinsame Werte,
- ▶ schafft es Identität nach innen: „Wer sind wir aktuell? Wer möchten wir zukünftig sein? Wofür stehen wir?“ und
- ▶ beschreibt ein Bild nach außen: „Wie sollen die Kunden, der Markt, die Lieferanten und Partner sowie die Öffentlichkeit den Betrieb wahrnehmen?“

### Struktur eines Unternehmensleitbildes:

#### ▶ **Beschreibung des Unternehmenszwecks (die Mission):**

Wer wir sind, was wir tun und was uns derzeit und in Zukunft auszeichnet

#### ▶ **die Vision:**

Wo wir langfristig hinwollen

#### ▶ **Grundsätze und Leitlinien (Betriebskultur und Werte):**

Was für uns selbstverständlich ist und wie die Zusammenarbeit im Betrieb und mit den Kunden und Partnern zukünftig aussehen soll

### So gehen Sie vor:

- ▶ Setzen Sie sich mit der Idee und Funktion eines Unternehmensleitbildes auseinander.
- ▶ Prüfen Sie, wer Sie bei der Erarbeitung des Unternehmensleitbildes unterstützen kann.
- ▶ Legen Sie die Gliederung oder die Struktur des Unternehmensleitbildes Ihres Betriebs fest.
- ▶ Entwickeln Sie Vorstellungen zu Ihrer Zukunft und der Zukunft Ihres Betriebs: Wo will ich und wo wollen wir mittelfristig (in den nächsten sieben Jahren) hin? Beziehen Sie hierbei Ihnen wichtige Personen aus der Familie und dem Betrieb ein. Siehe hierzu Tabelle auf der Rückseite. Notieren Sie die Antworten.
- ▶ Führen Sie einen Workshop mit allen Beschäftigten zur Diskussion, Abstimmung und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes durch.
- ▶ Bitten Sie alle Beschäftigten, ihre Zustimmung durch eine Unterschrift auf dem Unternehmensleitbild zu dokumentieren.
- ▶ Führen Sie jährlich in einer Mitarbeiterbesprechung eine gemeinsame Bewertung der Umsetzung des Unternehmensleitbildes durch und erarbeiten Sie gemeinsam Maßnahmen zur besseren Umsetzung und aktualisieren Sie das Leitbild bei Bedarf.

## STRUKTUR EINES UNTERNEHMENSLEITBILDES:

Elemente eines Unternehmensleitbildes	zentrale Fragen
<b>a) Unternehmenszweck</b> (Mission)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wozu gibt es uns?</li> <li>▶ Was leisten wir für unsere Kunden, Mitarbeitenden, die Eigentümer und die Gesellschaft bzw. was wollen wir leisten?</li> <li>▶ Wie wollen wir am Markt gesehen werden?</li> </ul>
<b>b) Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wo stehen wir in der Zukunft?</li> <li>▶ Was wollen wir erreichen?</li> <li>▶ Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnen uns in Zukunft aus?</li> </ul>
<b>c) Grundsätze und Leitlinien</b> (Betriebskultur und Werte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Was prägt unser tägliches Handeln?</li> <li>▶ Wie gehen wir miteinander um?</li> <li>▶ Wie gehen wir mit Partnern und der Umwelt um?</li> </ul>

Quelle: Ritter 2015



## ARBEITSHILFE 07

# Familienfreundliche Unternehmen: Mögliche Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance

### ► **Frühzeitige Beratung:**

Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden bereits vor der Geburt eines Kindes über organisatorische und finanzielle Aspekte des Übergangs von Berufstätigkeit in Mutterschutz und Elternzeit.

### ► **Betriebseigene oder werksnahe Kindertagesstätten:**

Sie bieten Mitarbeitenden eine zuverlässige Betreuungseinrichtung für den Nachwuchs. Darüber hinaus kann ein vom Unternehmen eingerichteter Familienservice eine kurzfristige Kinder-Notfallbetreuung organisieren und Mitarbeitende bei der Suche und Vermittlung von Tagesmüttern unterstützen.

### ► **Ferienprogramme:**

Für Kinder Ihrer Mitarbeitenden können Sie Ferienprogramme anbieten: Von Workshops zu Themen des Unternehmens über Projekt-tage bis hin zu Ferienspielen können diese frei gestaltet werden.

### ► **Unterstützung durch pensionierte Mitarbeitende:**

Zu Ferienzeiten und bei ungewöhnlich hohen Arbeitsbelastungen können pensionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden, die das vorhandene Personal unterstützen.

### ► **Flexible Arbeitszeit:**

Für die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen sind flexible Arbeitszeitmodelle wie Monats- und Jahresarbeitszeitkon-

ten, Sabbaticals oder Zeitwertkonten eine wertvolle Unterstützung.

### ► **Flexibler Arbeitsort:**

Nicht alles muss vom Büro aus gemacht werden: Flexible Regelungen zum Arbeitsort sind ein wichtiger Baustein, um Berufliches und Privates unter einen Hut zu bekommen.

### ► **Während der Elternzeit:**

Job-Patenschaften bieten die Möglichkeit, dass Kolleginnen und Kollegen in einer Auszeit den Kontakt zum Unternehmen halten können. Das gilt genauso für Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen durch Beschäftigte in Elternzeit.

### ► **Wiedereinstiegsseminare:**

Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während einer Auszeit darüber, was in ihrer Abwesenheit passiert ist und welche Möglichkeiten des Einstiegs offenstehen.

### ► **Teilzeit-Berufsausbildung:**

Eine Berufsausbildung in Teilzeit bietet eine gute Möglichkeit für Alleinerziehende, die sich für den (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben qualifizieren möchten.

### ► **Kollegiale Beratung:**

Bei belastenden familiären Situationen stehen speziell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einer Schweigepflicht unterliegen, betroffenen Kolleginnen und Kollegen beratend zur Seite.





## ARBEITSHILFE 08

# Altersstrukturanalyse leicht gemacht

In Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels ist eine langfristige Personalplanung von zentraler Bedeutung – so werden in Zukunft die Anteile jugendlicher und jüngerer Arbeitskräfte abnehmen. Vor allem kleinere Organisationen stehen vor der Herausforderung, junge Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Kennen Sie die Altersverteilung in Ihrer Organisation? Wissen Sie, wie sie sich in den nächsten zehn Jahren entwickeln wird? In welchen Bereichen besteht besonderer Handlungsbedarf? Nur Organisationen, die diese Fragen beantworten können, können rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Ziel ist, mithilfe einer weitsichtigen Personalpolitik eine „gesunde Altersmischung“ in einer Organisation zu erreichen – aber: Jeder Betrieb ist anders!

Eine Altersstrukturanalyse kann als hilfreiche Grundlage für eine demografiefeste Personalplanung dienen. Sie erfasst zunächst den Ist-Zustand und prognostiziert dann auf Grundlage bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung die zukünftige Entwicklung der betriebspezifischen Altersstruktur:

- ▶ Zunächst legen Sie fest, auf welche Bereiche die Altersstrukturanalyse angewendet werden soll: die ganze Organisation, einzelne Standorte oder Abteilungen?

- ▶ Im ersten Schritt wird nun die Altersstruktur der Belegschaft entweder anhand der Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahrgang oder zuvor definierter Altersgruppen erfasst.
- ▶ Das Ergebnis zeigt Ihnen, welche Altersklassen in Ihrer Organisation grundsätzlich überwiegen und welche schwächer vertreten sind.

Während die Analyse der aktuellen Altersstruktur recht einfach durchzuführen ist, basieren Prognosen bezüglich der zukünftigen Arbeitsfähigkeit der Personengruppen auf Annahmen und Unsicherheiten und sind daher vergleichsweise schwieriger zu erstellen. Um aus den erfassten Daten personalpolitischen Handlungsbedarf ableiten zu können, müssen Sie organisationsspezifische Gegebenheiten in die Berechnung der zukünftigen Entwicklung einbeziehen.

Hierzu gehören:

- ▶ zu erwartende bzw. bekannte Zu- und Abgänge in verschiedenen Altersklassen,
- ▶ das voraussichtliche Verrentungsalter der älteren Beschäftigten,
- ▶ das Ausbildungsniveau der Beschäftigten in den verschiedenen Altersgruppen.

Damit Sie relevante Veränderungen erkennen, aber zugleich möglichst realistische Annahmen treffen können, empfiehlt sich ein Prognosezeitraum von fünf bis zehn Jahren.

---

**Tipp: Eine Übersicht verfügbarer Instrumente zur Altersstrukturanalyse bietet INQA unter: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)**

---



## ARBEITSHILFE 09

# Aufgabenmatrix

### Wer übernimmt welche Aufgaben im Betrieb?

Diese Methode zeigt Ihnen, ob Arbeitsaufgaben in Ihrem Betrieb gleichmäßig auf alle Beschäftigten verteilt sind. Sie erfahren, wer sich für welche Aufgabe verantwortlich fühlt, ob es Aufgaben gibt, für die niemand zuständig ist, und Aufgaben, die mehrere Personen übernehmen können.

**Anwendung:** Zunächst definieren Sie die Aufgaben und tragen diese in die Matrix ein. Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter erhält anschließend eine Matrix und kreuzt an, welche Aufgaben sie oder er im Betrieb übernimmt. Haben alle Beschäftigten die Matrix für sich ausgefüllt, können die Ergebnisse in einer Gesamtmatrix zusammengetragen und besprochen werden.

**Tipp:** Die Matrix kann auch verwendet werden, um zu identifizieren, in welchen betrieblichen Bereichen Qualifizierungsbedarf besteht. Dazu bewerten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die eigene Kompetenz, eine Arbeitsaufgabe auszuführen (+ = „Ich verfüge über hohe Kompetenzen, um die Aufgabe auszuführen.“ 0 = „Ich kann die Aufgabe ausführen“ – = Ich habe nicht genügend Kompetenzen, um die Aufgabe auszuführen.“). So kann individueller Weiterbildungsbedarf identifiziert werden. Für den Betrieb ist es wichtig, dass jede Kompetenz von mindestens zwei Mitarbeitenden im Betrieb mitgebracht wird. So kann dauerhaft gewährleistet werden, dass Aufgaben qualitativ hochwertig erledigt werden – auch wenn eine Person im Urlaub oder erkrankt ist.

## AUFGABENMATRIX

Mitarbeiter/-in	Aufgabe 1	Aufgabe 2	Aufgabe 3	Aufgabe 4
Mitarbeiter/-in 1				
Mitarbeiter/-in 2				
Mitarbeiter/-in 3				
Mitarbeiter/-in 4				
Mitarbeiter/-in 5				
Mitarbeiter/-in 6				

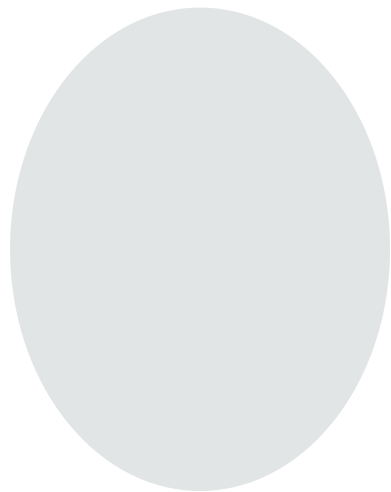


## ARBEITSHILFE 10

# „Bitte nicht stören“-Schild



**BITTE NICHT STÖREN**



**BITTE  
NICHT  
STÖREN**





## ARBEITSHILFE 11

# Ablauf einer Konfliktlösung

### 1. Wurzeln des Konflikts ausfindig machen

Um einen Konflikt erfolgreich zu lösen, sollten Sie im ersten Schritt die Wurzeln des Konflikts finden. Was sind die sachlichen Auslöser für den Konflikt? Wo finden sich widerstreitende Interessen? Welche Emotionen sind damit verbunden? Sprechen Sie Konflikte offen an und bringen Sie die Beteiligten an einen Tisch, um mehr über die Hintergründe zu erfahren. Dafür sollte genügend Zeit an einem störungsfreien, neutralen Ort eingeplant werden. Das eigene Büro oder der Arbeitsplatz der Kolleginnen und Kollegen sind dafür weniger geeignet.

### 2. Bin ich selbst Teil des Konflikts?

Stellen Sie sich die Frage, ob Sie als Führungskraft möglicherweise selbst Bestandteil des Konflikts oder emotional zu stark beteiligt sind. Wenn Sie sich diese Frage mit Ja beantworten, sollten Sie die Konfliktmoderation einer anderen Person überlassen.

### 3. Keine Lösung aufdrücken

Wenn Sie selbst eine professionelle Konfliktmoderation durchführen wollen, sollten Sie Ihre eigenen Lösungsideen in den Hintergrund stellen. Ihre Aufgabe ist, das Gespräch zu strukturieren. Die Lösung sollte von den Konfliktparteien selbst erarbeitet werden.

### 4. Sind Gefühle im Spiel?

Sie sollten anerkennen, dass es zum Teil heftige Gefühle bei den Konfliktparteien gibt, und diese zulassen. Versuchen Sie bei der Vermittlung, zwischen Beziehungs- und Sachebene zu trennen. Eine Visualisierung der Konfliktpunkte auf Flipcharts kann dabei hilfreich sein.

### 5. Umformulieren hilft

Versuchen Sie, Anschuldigungen in Interessen umzuformulieren. Denn wenn Anschuldigungen im Gespräch die Oberhand gewinnen, können die eigentlichen Interessen schnell aus den Augen verloren werden. Helfen Sie Ihren Beschäftigten herauszufinden, welche Interessen sich hinter ihren Anschuldigungen verbergen.

### 6. Neutralität bewahren

Entscheidend für ein erfolgreiches Konfliktgespräch ist das Einnehmen einer neutralen Position einer moderierenden Person. Bevorzugen Sie deshalb keine Konfliktpartei. Wichtig ist, immer die Einschätzung beider Gesprächsparteien einzuholen. Sollten Sie nicht neutral sein, greifen Sie auf einen unparteiischen Streitschlichter oder Mediator zurück.

### 7. Win-win-Situation

Bewerten Sie die vorgebrachten Lösungsideen gemeinsam mit den Konfliktpartnern. Die gemeinsam erarbeitete Konfliktlösung sollte beide Konfliktparteien zufriedenstellen. Langfristig tragfähig ist nur eine Win-win-Situation für alle Seiten.

### 8. Am Ende steht die Vereinbarung

Am Ende eines erfolgreichen Konfliktgesprächs sollten Sie immer eine Vereinbarung treffen, wie die Konfliktparteien wieder miteinander arbeiten können. Wichtig ist, dass Sie die getroffenen Vereinbarungen später auch in ihrer Realisierung überprüfen. Also unbedingt noch einen Termin zur Nachbetrachtung vereinbaren.





## ARBEITSHILFE 12

# Systematisches Problemlösen

### 1. Analyse des Problems

Jede systematische Problemlösung beginnt mit der Analyse des Problems. Hier werden mögliche Ursachen des Problems diskutiert. Außerdem schafft die Analyse die Basis für die Ableitung von Zielen und Lösungsmöglichkeiten.

In diesem Schritt geht es um Fragen wie:

- ▶ Wann tritt das Problem auf?
- ▶ Was passiert genau?
- ▶ Wer ist beteiligt?
- ▶ Warum tritt es auf?

### 2. Veränderungswunsch festlegen

Im Folgenden wird ein Veränderungswunsch festgelegt. Dabei wird auf die in Punkt 1 genannten Ursachen Bezug genommen. Obwohl Probleme oft durch mehrere Faktoren verursacht werden, ist es sinnvoll, sich eine Ursache auszuwählen, um einen konkreten Veränderungswunsch zu formulieren. Dabei ist wichtig, dass ein Veränderungswunsch formuliert wird, der direkt von der Person beeinflusst werden kann.

### 3. Lösungswege sammeln

Für den festgelegten Veränderungswunsch werden anschließend Lösungswege gesammelt. Hierbei ist es wichtig, dass sich die Lösungswege tatsächlich auf den ausgewählten Veränderungswunsch beziehen und nicht auf andere Lösungswege ausgewichen wird. Hierbei geht es um die Frage: Auf welche Art und Weise könnten die Veränderungen erreicht werden?

### 4. Lösungsweg(e) auswählen

Im folgenden Schritt werden die gesammelten Lösungswege bewertet: Wie realistisch und umsetzbar sind sie? Anschließend wählen Sie aus, welchen Lösungsweg bzw. welche Lösungswege Sie umsetzen möchten.

### 5. Handlungsplan erstellen

Anschließend wird ein Handlungsplan erstellt, in dem konkrete Schritte zur Problemlösung festgelegt werden. Es wird vereinbart, was zu erledigen ist, wer dies erledigt und wann dies geschehen soll. Wichtig ist, dass alle Beteiligten den beschlossenen Maßnahmen zustimmen und ihre Umsetzung unterstützen. Weiterhin wird festgelegt, wann die Erfolgskontrolle erfolgt.

### 6. Lösungsweg umsetzen

Der geplante Lösungsweg wird umgesetzt.

### 7. Erfolgskontrolle

Es wird überprüft, ob der Lösungsweg umgesetzt wurde und erfolgreich war.

---

Quelle: Busch, Cao, Clasen et al. 2014



## ARBEITSHILFE 13

# Aktives Zuhören

### Aktives Zuhören – so funktioniert's:

- ▶ **der Gesprächspartnerin bzw. dem Gesprächspartner die volle Aufmerksamkeit schenken**  
Blickkontakt
- ▶ **Interesse zum Ausdruck bringen**  
Kopfnicken, Bestätigungslaute
- ▶ **Gesagtes in eigenen Worten zusammenfassen (schafft Klarheit)**  
„Sie meinen also ...“
- ▶ **wahrgenommene oder vermutete Gefühle widerspiegeln**  
„Es ärgert Sie sehr, dass ...“
- ▶ **Richtigkeit des Verstandenen überprüfen**  
„Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“
- ▶ **bei Unklarheiten nachfragen**

### Aktives Zuhören bedeutet

- ▶ zu hören, was die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner sagt,
- ▶ zu überprüfen, ob man die Aussage richtig verstanden hat,
- ▶ sich so zu verhalten, dass die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner gerne weiterredet.





## ARBEITSHILFE 14

# Erfolgreicher Umgang mit Reklamationen

Gesprächsführung für Mitarbeitende & Führungskräfte im Servicebereich

Schritte im Vorgehen	Zielsetzung	Wie erreiche ich das Ziel?	Was ist mein Vorteil?	Was ist der Vorteil für den Gast?
<b>der Gast spricht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausreden lassen</li> <li>• aktiv zuhören</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• richtigen Abstand finden</li> <li>• Zuwendung zeigen durch Anschauen, Nicken und Bestätigungslaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Zugzwang und keine Hektik</li> <li>• erst mal einen Überblick gewinnen</li> <li>• abwarten, bis der Gast mich als Person wieder wahrnimmt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• darf sich erst mal erleichtern</li> <li>• kann seine Empfindungen loswerden</li> <li>• Da ist jemand, der sich für mein Problem interessiert und sich meiner annimmt.</li> <li>• Ich werde verstanden.</li> </ul>
<b>die Servicekraft spricht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühle des Gastes respektieren</li> <li>• Ärger und Enttäuschung bedauern</li> <li>• Verständnis zeigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühle ansprechen und Ich-Botschaften senden: „Ich kann verstehen, dass ...“ oder „Ich an Ihrer Stelle würde mich auch ...“ „Jetzt verstehe ich, dass Sie verärgert sind ...“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in den anderen einfühlen</li> <li>• heißt nicht, dass ich die Schuld auf mich nehme</li> <li>• gute Basis schaffen, um das Sachproblem zu lösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich bin okay.</li> <li>• Ich werde angenommen.</li> </ul>
<b>Problem eingrenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Problem greifbar machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch geschlossene Fragen eingrenzen: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, ...“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich gewinne einen Überblick über das Problem.</li> <li>• Ich bekomme Rückmeldung, falls ich etwas falsch verstanden habe.</li> <li>• Ich kann innerlich die Lösungsmöglichkeiten prüfen.</li> <li>• Ich kann mein weiteres Vorgehen zielgerichtet planen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird sichergestellt, dass das Anliegen ankommt.</li> <li>• Ich kann Missverständnisse beseitigen.</li> <li>• Das Gespräch wird dabei helfen, eine Lösung zu finden.</li> </ul>
<b>Lösung entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachproblem lösen/ den Gast versöhnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenen Vorschlag machen oder Lösung erfragen: „Wie könnten wir Ihnen eine Freude machen?“ „Ich möchte Ihnen anbieten ...“ „Wie kann man diese Situation zu Ihrer Zufriedenheit ändern?“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die unangenehme Situation klärt sich.</li> <li>• Die Atmosphäre wurde gereinigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich wurde ernst genommen und mein Problem wird gelöst.</li> <li>• Man bemüht sich darum, dass es mir wieder besser/gut geht.</li> </ul>
<b>Gespräch beenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einen möglichst positiven Abschluss finden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassen, was passiert ist und sich gegebenenfalls für das Gespräch bedanken: „Vielen Dank für diesen Hinweis, so bleiben Sie hoffentlich der einzige Gast, der sich darüber ärgern musste!“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Problem ist gelöst bzw. der Kontakt mit dem Gast abgeschlossen.</li> <li>• Die normale Arbeit kann weitergehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Problem ist gelöst bzw. der Kontakt mit der Servicekraft ist abgeschlossen.</li> </ul>



## ARBEITSHILFE 15

# Ideenblatt für Beschäftigte

Ideenblatt \_\_\_\_\_ (Name des Betriebs)

Was können wir im Betrieb besser machen? Wie wäre der Arbeitsalltag für euch leichter? Was müsste dringend mal gemacht werden? Wie können wir Arbeitsabläufe oder den Zusammenhalt im Team verbessern?

Tragt eure Ideen ein und gebt sie hier ab/werft sie hier ein: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Name, Datum \_\_\_\_\_

Meine Idee:

Was soll's bringen?

Was brauche ich dafür?

Was ich sonst noch sagen will:





## ARBEITSHILFE 16

# Tabelle zum Ideenblatt

Tragen Sie in diese Tabelle alle Ideen ein, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern per Ideenblatt eingereicht wurden. So behalten Sie den Überblick und können bei Teambesprechungen die Ideen gemeinsam durchgehen.

### AUSFÜLLBEISPIEL

Name/Datum	Idee	Was bringt's?	Was muss getan werden?	Was kostet es?	Was spart es?	Machen wir? Falls ja, wann? Falls nein, warum nicht?
Udo, Maria 10.08.2016	Lager umgestalten	besserer Überblick, schnellere Abwicklung	Udo und Maria bräuch- ten einen Tag, an dem sie sich nur darum kümmern.	einen Arbeitstag von zwei Mitarbeitenden	Zeit, Nerven	Ja, am Dienstag kommender Woche

**IDEEN DER BESCHÄFTIGTEN:**

Name/Datum	Idee	Was bringt's?	Was muss getan werden?	Was kostet es?	Was spart es?	Machen wir? Falls ja, wann? Falls nein, warum nicht?



## ARBEITSHILFE 17

# Vorlage für einen Schulungsplan

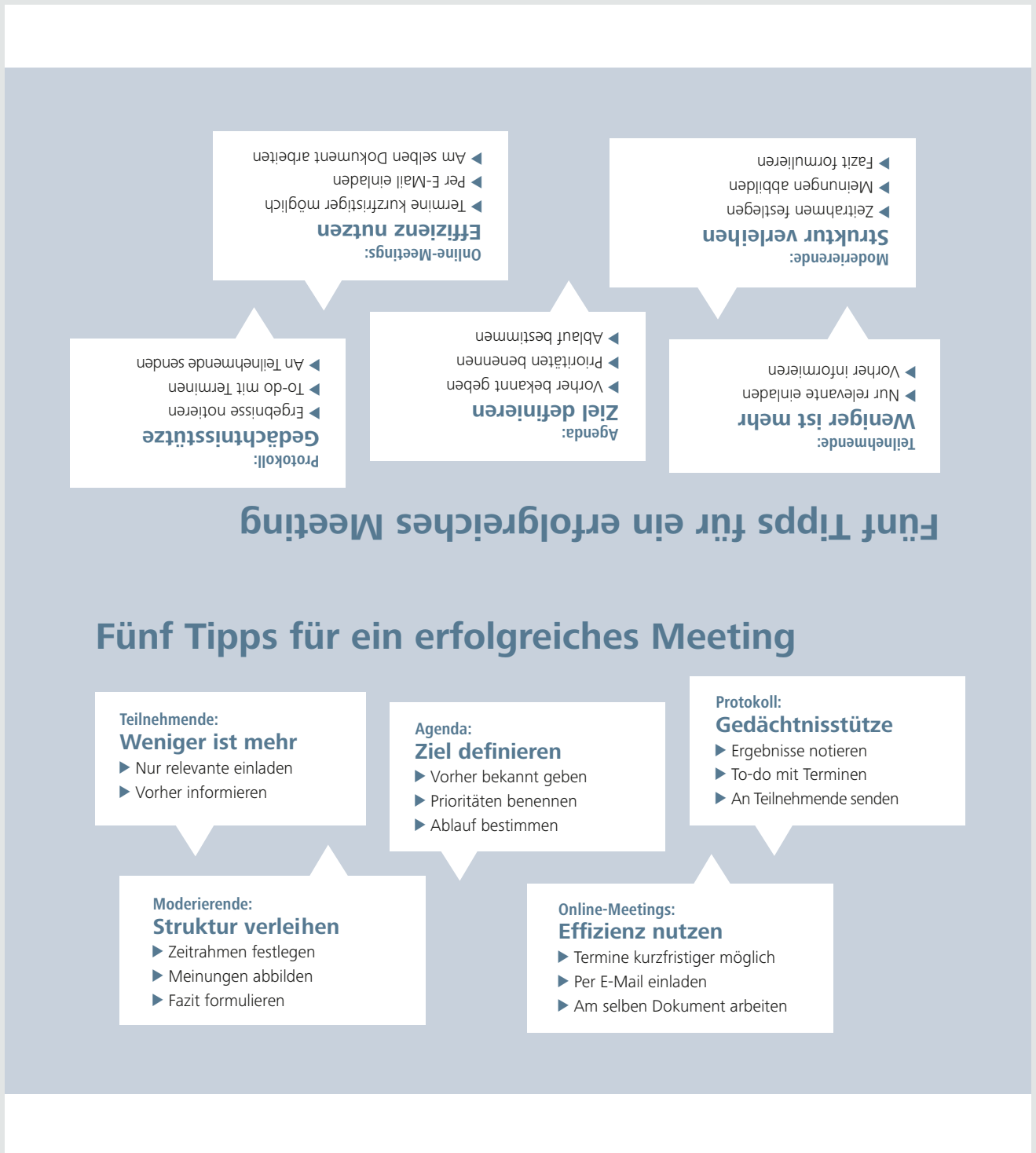
<b>Arbeitsschritt 1: Bestimmung betrieblicher Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen</b>	<b>Arbeitsschritt 2: Ermittlung und Auswahl der Weiterbildungsbedarfe</b>	<b>Arbeitsschritt 3: Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen</b>			
Betriebliche Ansatzpunkte für Weiterbildung <ul style="list-style-type: none"> <li>• aufgrund betrieblicher Probleme</li> <li>• aufgrund mittel- und langfristiger Strategien</li> </ul>	betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	betroffene Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche

Arbeitsschritt 4: Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen					Arbeitsschritt 5: Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen sichern		Arbeitsschritt 6: Erfolgskontrolle
Referentinnen/Referenten	Räumlichkeiten	Zeiten	Kosten	Individuell	Arbeitsumgebung		



ARBEITSHILFE 18

# Fünf Tipps für ein erfolgreiches Meeting



So geht's: Tischaufsteller in der Mitte falten und weiße Ränder nach innen klappen







## ARBEITSHILFE 19

# SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen

Fehlende oder unspezifische Arbeitsziele führen in jedem noch so motivierten Team schnell zu Demotivation. Unrealistische Zielvorgaben erzeugen Druck. Trauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deshalb etwas zu, fordern Sie Leistung – aber bleiben Sie dabei realistisch. Konkrete, erreichbare und messbare Ziele tragen maßgeblich zur Leistungsbereitschaft bei.

Eine hilfreiche Orientierung für solche Zielvereinbarungen bietet die sogenannte SMART-Formel:

### ► S = spezifisch

Formulieren Sie Ziele möglichst konkret, verständlich und eindeutig, sodass sie für die Beschäftigten nachvollziehbar sind: Was genau soll in welchem Umfang erreicht werden? Die vereinbarten Ziele sollten Sie am besten schriftlich fixieren.

### ► M = messbar

Definieren Sie messbare Kriterien: An welchen Maßstäben soll die Zielerreichung überprüft und gemessen werden?

### ► A = attraktiv

Die Ziele sollten Sie so formulieren, dass sie für Ihre Beschäftigten anspruchsvoll und herausfordernd sind, dabei aber akzeptabel und durch die Mitarbeitenden aktiv beeinflussbar.

### ► R = realistisch

Achten Sie darauf, dass die vereinbarten Ziele die Mitarbeitenden weder unter- noch überfordern, also unter den gegebenen Umständen und mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sind.

### ► T = terminiert

Haben Sie eine Frist gesetzt, innerhalb der das Ziel erreicht werden soll? Bei besonders umfangreichen und/oder langen Aufgaben legen Sie Zwischenziele fest.



## ARBEITSHILFE 20

# So loben Sie richtig: Fünf Regeln

### 1. Nur aufrichtiges Lob zählt

Ein Lob erzielt nur die gewünschte Wirkung, wenn der Anlass relevant ist. Loben Sie deshalb nicht routinemäßig, sondern nur, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sich tatsächlich besonders engagiert, die Leistung verbessert oder etwas Außergewöhnliches geleistet hat.

### 2. Nicht halbherzig loben

Zeigen Sie, dass Sie genau beobachten können, und loben Sie deshalb pointiert die Leistung, die Ihnen besonders gefallen hat. Das kann der persönliche Einsatz sein, ein gelungener Projektabschluss oder insgesamt eine Verbesserung der Arbeit. Benennen Sie dabei genau, was Sie lobenswert finden. Ein pauschales „Gut so!“ oder „Prima!“ lässt sich zwar einfacher verteilen, ist jedoch auch weniger wirksam.

### 3. Nicht nur die Ergebnisse loben

Es ist kontraproduktiv, wenn immer nur diejenigen Mitarbeitenden Lob erhalten, deren Leistung herausragend und offensichtlich ist. Wichtig ist, auch die Beschäftigten mitzunehmen, deren Ergebnisse nicht hervorstechen, die jedoch besonders gut im Team gearbeitet haben oder die vielleicht eine originellere oder innovativere Arbeitsweise hatten. Auch ein gelungener Prozess kann lobenswert sein!

### 4. Kein Mittelmaß loben

Entscheiden Sie für sich, wann Sie etwas lobenswert finden. Ein Lob soll Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu voller Leistung anspornen. Vermeiden Sie, Alltägliches und Selbstverständlichkeiten zu loben. Wenn Sie zu sehr in Ihren Ansprüchen schwanken, sorgt das bei Ihrer Belegschaft für Verunsicherung.

### 5. Lob gezielt verteilen

Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig und gezielt loben. Denn jedes gut platzierte Lob spornt an. Wer nie für seinen Einsatz Lob erhält, wird mit der Zeit frustriert und unzufrieden. Aber aufgepasst: Zu häufiges Lob senkt die Wirksamkeit und sorgt für Gewöhnung: Man kann seine Beschäftigten auch vom Lob abhängig machen. Sie würden dann nur noch arbeiten, wenn sie gelobt werden.



## ARBEITSHILFE 21

# Selbstbeobachtungsbogen Stress

Nutzen Sie die Tabelle auf der Rückseite, um sich für einige Zeit – beispielsweise eine Woche lang – im Arbeitsalltag selbst zu beobachten. So finden Sie heraus, was Sie stresst und belastet, und Sie können gezielt überlegen, wie Sie auf ähnliche Situationen in Zukunft reagieren wollen.

**SELBSTBEOBACHTUNGSBOGEN**

Was hat mich in den letzten zwei Stunden gestresst?	Wie hat mein Körper in dieser Situation reagiert?	Wie habe ich mich gefühlt?	Wie habe ich mich verhalten?	Was habe ich gedacht?	Was muss getan werden?



## ARBEITSHILFE 22

# So kritisieren Sie richtig

In jedem Arbeitsleben passieren Fehler und die wenigsten Menschen hören gerne, dass etwas schiefgelaufen ist. Genauso ungern formulieren Führungskräfte Kritik und vermeiden oft die direkte Ansprache, um Mitarbeitende nicht zu kränken. Kritik zu formulieren und anzunehmen, ist eine große Herausforderung für beide Seiten – richtig verpackt kann das Feedback jedoch für alle Beteiligten sehr wertvoll sein. Wenn Sie folgende Hinweise beachten, haben Sie die besten Voraussetzungen, dass Ihre Rückmeldung ankommt:

### Ehrlich währt am längsten

Blieben Sie sich treu. Kritik, ob positiv oder negativ, sollte zu Ihnen passen: Wenn Sie jemand sind, der auch mal aufbrausend ist, dann kennen Ihre Beschäftigten das von Ihnen und können es in der Regel einordnen. Wichtig ist, dass Sie Ihrem Ärger nicht nur Luft machen, sondern sich danach beruhigen und gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

### Nicht zwischen Tür und Angel

Während ein Lob dadurch verstärkt wird, dass Kolleginnen und Kollegen es mitbekommen, sieht das bei einer kritischen Rückmeldung ganz anders aus. Reagieren Sie also nur im Notfall direkt auf ein Fehlverhalten. Sind Sie noch wütend auf die Person und hätten eigentlich Lust, sie anzubrüllen? Dann ist das der falsche Zeitpunkt, um ein nachhaltiges Feedback zu platzieren. Ist Ihnen der Kragen geplatzt, dann ist es wichtig, die Situation an anderer Stelle und in Ruhe zu besprechen. Nehmen Sie sich die Zeit zu erklären, was Sie geärgert hat, und geben Sie der oder dem Beschäftigten die Möglichkeit, die eigenen Beweggründe zu schildern. Am besten vereinbaren Sie einen Termin, auf den sich auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter vorbereiten kann.

### Sachlich, eindeutig, wertschätzend

Eine gute Vorbereitung ist unabdingbar. Ziel des Gesprächs sollte sein, dass Sie Ihrer Mitarbeiterin

oder Ihrem Mitarbeiter mitteilen, dass Sie mit einem Verhalten oder einer Leistung unzufrieden waren und wie Sie es sich anders wünschen. Versuchen Sie, Ihren Punkt sachlich zu formulieren. „Du bist immer so unfreundlich zu den Gästen“ wird eher als Angriff verstanden als „Ich weiß, dass dieser Gast schwierig ist. Trotzdem ist es für den Ruf der Firma wichtig, dass wir uns freundlich und zuvorkommend verhalten. Ich versuche in solchen Situationen immer erst mal tief durchzuatmen und gleich doppelt freundlich zu sein. Das nimmt denen meistens den Wind aus den Segeln.“ Wichtig ist auch, dass Sie Ihre Erwartung eindeutig formulieren: „Ich muss sicher sein können, dass du auch bei schwierigen Gästen sachlich bleibst.“

### Woran lag's?

Versuchen Sie, im Gespräch die Gründe für den Fehler aufzufindig zu machen: Ist es ein Problem der Arbeitsorganisation oder liegt es an der Ausstattung? Ist es ein Problem der persönlichen Qualifikation oder der aktuellen Belastungssituation – vielleicht auch durch familiäre Belange? Bieten Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter im Rahmen Ihrer Möglichkeiten Unterstützung an.

### Wiederholen statt argumentieren

Treten Fehler häufiger auf, ist es wichtig, zügig zu handeln. Bitten Sie die Beschäftigte oder den Beschäftigten erneut zu einem Gespräch und machen Sie die Konsequenzen transparent, die eine Wiederholung des Fehlers für den Betrieb und für die beschäftigte Person hat. Stoßen Sie auf Sturheit oder haben Sie den Eindruck, dass sich jemand nur herausreden und den Fehler kleinreden will, wiederholen Sie freundlich, aber bestimmt Ihre Aussage: „Ich möchte nicht, dass das noch einmal vorkommt“ und lassen Sie sich nicht in eine Diskussion verstricken. Es kann vorkommen, dass Sie den Satz zwei- bis dreimal wiederholen müssen, bis Ihr Gegenüber merkt, dass es Ihnen ernst ist. Setzen Sie angedrohte Konsequenzen zügig um, um als Chefin oder Chef glaubwürdig zu bleiben.



## ARBEITSHILFE 23

# Tipps zur Gesprächsführung

Seien Sie im Arbeitsalltag aufmerksam für Veränderungen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unzufriedenheit und auch gesundheitliche Probleme machen sich häufig durch kleine direkte oder indirekte Hinweise bemerkbar. Die folgenden Tipps unterstützen Sie bei der Gesprächsführung mit Mitarbeitenden, die möglicherweise psychisch belastet sind.

### 1. „Ich sehe gerade ...“

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

---

### 2. „Was ist los?“

Falls die oder der Mitarbeitende antwortet: „Nix, wieso?!“, in Ordnung!  
„Ich mache mir Sorgen und möchte Sie unterstützen.“  
Falls die oder der Mitarbeitende das Angebot ablehnt, weiter mit Punkt 4.

---

### 3. „Was brauchen Sie?“

---

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



## ARBEITSHILFE 24

# Wenn Mitarbeitende psychisch belastet wirken – Anregungen für ein Gespräch

Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in auffälliger Weise verändert hat, dann ist sie oder er möglicherweise psychisch besonders belastet. Ignorieren Sie Ihre Beobachtung nicht, sondern sprechen Sie die Person zu einem möglichst frühen Zeitpunkt offen an. Damit erfüllen Sie Ihre Führungsaufgabe, denn zu diesem Zeitpunkt ist die betroffene Person häufig noch in der Lage, etwas zu verändern.

Im Gespräch mit Ihrer bzw. Ihrem Beschäftigten sollten Sie eine freundlich interessierte Haltung einnehmen. Lassen Sie sich nicht zu einer medizinischen „Hobby-Diagnose“ verleiten und interpretieren Sie den Zustand nicht. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter, die oder der mit einer oder einem Mitarbeitenden auf Augenhöhe spricht.

Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob die Beschäftigte oder den Beschäftigten wirklich etwas belastet. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre Unterstützung an.

### So könnte ein Gesprächsverlauf aussehen:

- ▶ Vereinbaren Sie ein Gespräch an einem störungsfreien Ort. Ein Gespräch zwischen Tür und Angel ist nicht zielführend.
- ▶ Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie die oder den Beschäftigten, wie es ihr bzw. ihm geht. Dabei können Sie ruhig Ihre Verunsicherung zum Ausdruck bringen. Das schafft Vertrauen zu Anfang des Gesprächs.

- ▶ Sprechen Sie klar und respektvoll aus, was Sie beobachten. Vermeiden Sie dabei Interpretationen. Gut geeignet sind Formulierungen wie: „Mir ist aufgefallen, dass ...“. Verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und Beurteilungen, bleiben Sie stattdessen konkret und sachlich.
- ▶ Beschreiben Sie, wie Ihre Beobachtungen auf Sie wirken, und erklären Sie, dass Sie Ihr Gegenüber deshalb angesprochen haben.
- ▶ Zeigen Sie, dass Sie an der Sicht der oder des Beschäftigten zu diesem Thema interessiert sind und fragen Sie sie bzw. ihn nach der eigenen Einschätzung. Stellen Sie offene Fragen und ermuntern Sie Ihre Beschäftigte bzw. Ihren Beschäftigten, zu erzählen, was los ist.
- ▶ Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie herauszufinden, ob sich Ihre Wahrnehmung bestätigt hat und tatsächlich eine psychische Belastungssituation hinter dem Verhalten Ihrer bzw. Ihres Beschäftigten sichtbar wird.
- ▶ Sprechen Sie Ihre Besorgnis an und formulieren Sie Ihre Bereitschaft zur Unterstützung.





## ARBEITSHILFE 25

# Das Mitarbeitergespräch bei suchtmittelbedingten Auffälligkeiten

### Tipps zur Gesprächsführung

#### **Führen Sie das erste fürsorgliche Gespräch so früh wie möglich.**

Übernehmen Sie die Initiative, beurteilen Sie nur betriebliche Aspekte, keine Gerüchte, sprechen Sie Ihre Wahrnehmungen an, nennen Sie Fakten, treffen Sie klare Vereinbarungen.

#### **Zeigen Sie der Person, dass Sie sie menschlich und als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter schätzen, jedoch das sucht-auffällige Verhalten nicht tolerieren.**

Setzen Sie sich nicht zum Ziel, die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter zur Krankheitseinsicht zu bewegen. Stellen Sie keine Diagnose, dies verstärkt bei Betroffenen nur die Abwehrhaltung.

Lassen Sie sich das Gespräch nicht aus der Hand nehmen, das heißt:

- ▶ Diskutieren Sie nicht über Menge und Gründe für den Konsum von Alkohol bzw. anderer Drogen.
- ▶ Gehen Sie nicht auf Versuche der Person ein, von sich abzulenken und über andere Kolleginnen oder Kollegen zu reden.
- ▶ Bleiben Sie in Ihrem Verantwortungsbereich.
- ▶ Sprechen Sie von Ihren Wahrnehmungen.
- ▶ Teilen Sie der Person mit, welches Verhalten Sie von ihr erwarten und welche Vorkommnisse Sie nicht mehr akzeptieren.

**Informieren Sie die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter** über die innerbetrieblichen Hilfsmöglichkeiten oder ggf. auch über sonstige Einrichtungen und Beratungsstellen.

#### **Der Person muss in dem Gespräch deutlich werden,**

- ▶ welche Auffälligkeiten von Ihnen als Führungskraft beanstandet werden und berechtigten Anlass zur Sorge geben,
- ▶ dass das Fehlverhalten abzustellen ist und dass eine Kontrolle bis zum nächsten vereinbarten Termin erfolgt,
- ▶ welche dienst- bzw. arbeitsrechtlichen Konsequenzen drohen, wenn sich das Verhalten nicht ändert.

#### **Widerstehen Sie der Versuchung einer Suchtpartnerschaft.**

Beschließen Sie das Gespräch mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, der Vereinbarung weiterer Maßnahmen und Konsequenzen sowie eines nächsten Gesprächstermins.

## Tipps zur Vorbereitung des Gesprächs

---

### 1. Sammeln Sie einige arbeitsvertragliche Pflichtverletzungen aus den letzten Wochen, zum Beispiel

- ▶ Fehlzeiten
- ▶ unentschuldigtes Fernbleiben
- ▶ Störung des Betriebsfriedens
- ▶ nachlassende Leistungen

### 2. Wählen Sie ein realistisches Ziel, das Sie erreichen können, zum Beispiel

- ▶ die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter mit arbeitsvertraglichen Pflichtverletzungen konfrontieren
- ▶ die Schwierigkeiten klar benennen
- ▶ Hilfen anbieten
- ▶ einen weiteren Termin vereinbaren

### 3. Überlegen Sie sich arbeitsrechtliche bzw. disziplinarische Konsequenzen

- ▶ Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen vom ersten Fehltag an
- ▶ vorübergehende Versetzung in einen weniger unfallträchtigen Bereich
- ▶ Urlaubsmeldungen erfolgen schriftlich und mit entsprechender Vorlaufzeit

### 4. Informieren Sie sich über bestehende Hilfsmöglichkeiten, zum Beispiel

- ▶ externe Beratungsgruppen, Selbsthilfegruppen

### 5. Planen Sie die nächsten Schritte, zum Beispiel

- ▶ weiteres Gespräch unter Einbeziehung der bzw. des nächsthöheren Vorgesetzten, des Betriebs- bzw. Personalrates, der Suchtberaterin bzw. des Suchtberaters oder weiterer Personen

- ▶ Terminvereinbarung für das nächste Gespräch

### 6. Machen Sie sich Notizen, zum Beispiel zu

- ▶ beanstandeten Verhaltensweisen bzw. Pflichtverletzungen
- ▶ Ort, Zeit und Datum des Gesprächs

### 7. Äußere Voraussetzungen

- ▶ Planen Sie das Gespräch in einem ruhigen Raum mit einer angenehmen Gesprächsatmosphäre, in dem keine andere Person mithören kann. Achten Sie darauf, dass Sie während des Gesprächs nicht gestört werden. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit. Teilen Sie Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter mit, wann und wo Sie mit ihr bzw. ihm sprechen möchten. Vermitteln Sie der Person, dass Ihnen dieses Gespräch sehr wichtig ist.

## Tipps zur Durchführung des Gesprächs

---

### 1. Achten Sie darauf, dass es Ihnen gut geht:

Wenn Sie sich selbst nicht wohlfühlen, können Sie kein gutes Gespräch führen.

### 2. Legen Sie einen Zettel auf den Besprechungstisch, auf dem Sie sich Fakten notiert haben.

### 3. Lassen Sie sich in keine Eskalation verwickeln, zum Beispiel:

„Sie haben Alkoholprobleme!“

„Nein, ich habe keine. Sie irren sich!“

„Ich irre mich nicht!“

„Doch!“ – „Nein!“ – „Doch!“

Reagieren Sie stattdessen mit folgender Formulierung:

„Ob Sie Alkoholprobleme haben oder nicht, können Sie am besten selbst beurteilen. Ich möchte mit Ihnen darüber sprechen, wie die folgenden Fehlverhaltensweisen abgestellt werden können.“

### 4. Bieten Sie Hilfe an

Betonen Sie, wie wertvoll die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter für das Unternehmen ist und dass Sie die Person auf dem Weg in ein suchtfreies Leben unterstützen möchten.

### 5. Senden Sie Ich-Botschaften:

„Mir ist aufgefallen, dass folgende Probleme aufgetreten sind ...“

„Ich bekomme mehr und mehr Schwierigkeiten durch Ihr Verhalten.“

„Ich mache das nicht mehr mit.“

Nicht: „Sie sind Alkoholiker!“, sondern: „Ich glaube, dass Ihre Schwierigkeiten alkoholbedingt sind.“

### 6. Bleiben Sie bei Ihrer Rolle als Führungskraft

Ihr Gegenüber wird möglicherweise versuchen, Sie in eine andere, für die Person nützlichere Rolle zu drängen (z. B. helfende, rettende, beschützende oder familiäre Rolle).

Beachten Sie immer: Diagnose und Therapie sind Aufgaben von Fachleuten.

### 7. Machen Sie sich immer wieder klar, dass Sie keine Kontrolle über die betroffene Person besitzen.

Akzeptieren Sie Ihre Hilflosigkeit in Bezug auf das Problem. Verändern kann sich nur die bzw. der Betroffene selbst.

### 8. Lassen Sie Ihr Gegenüber zu Wort kommen, hören Sie zu – vielleicht erfahren Sie dadurch mehr für einen Lösungsweg:

Denn wer ein Problem hat, hat meist auch eine Lösung. Schließen Sie das Gespräch mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, der Vereinbarung weiterer Maßnahmen und Konsequenzen sowie der Fixierung eines nächsten Gesprächstermins.

## Gesprächsleitfaden

---

Hier finden Sie einige Tipps, auf die Sie im Gespräch bei suchtmittelbedingten Auffälligkeiten achten sollten.

- 1. Führen Sie das Gespräch in einer geschützten Umgebung.**
- 2. Teilen Sie Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter Ihr Anliegen oder Problem mit.**
- 3. Benennen Sie Ihre Beobachtungen sowie Fakten und Sorgen.**
- 4. Benennen Sie das Fehlverhalten.**
- 5. Teilen Sie Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter den vermuteten oder offensichtlichen Zusammenhang mit psychoaktiven Substanzen (Alkohol, Medikamente, Drogen) mit.**
- 6. Fordern Sie die Veränderung des Verhaltens ein.**
- 7. Bieten Sie Hilfestellung bei der Veränderung des Verhaltens (z. B. Adresse einer Beratungsstelle).**
- 8. Stellen Sie gegebenenfalls Kontakte zu externen Hilfestellen her (Suchtberatungsstelle, Betriebsärztin bzw. Betriebsarzt, Selbsthilfegruppen).**
- 9. Fordern Sie gegebenenfalls einen Nachweis ein, z. B. über den Besuch der Selbsthilfegruppe.**
- 10. Treffen Sie schriftliche Vereinbarungen über die gemeinsam besprochenen Maßnahmen.**
- 11. Vereinbaren Sie einen Folgetermin.**

Wichtig: Bleiben Sie in Ihrer Rolle bzw. bei Ihrer Zuständigkeit und Verantwortung.





## ARBEITSHILFE 26

# Ausgleichsübungen für das Hotel- und Gastgewerbe

Keine Arbeitsposition ist so gut, dass sie über einen längeren Zeitraum eingenommen werden sollte. Falls doch mal länger gesessen oder gestanden werden muss, sollten Sie und Ihre Beschäftigten auf einen direkten Ausgleich achten.

Die folgenden Ausgleichsübungen sind leicht anzuwenden und können direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Effekte stellen sich aber erst ein, wenn die Übungen regelmäßig umgesetzt werden.



### Ü1 Dehnung der seitlichen Hals-/Nackermuskulatur

#### Ausgangsposition

Im Stand (Füße parallel, Knie leicht gebeugt) oder im Sitzen (Oberkörper aufgerichtet)

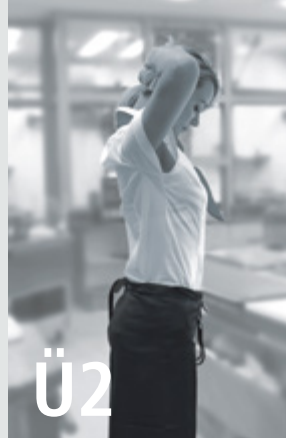
#### Ausführung

Der Kopf wird zur Seite geneigt, der Arm der Gegenseite wird zum Boden gestreckt; Dehnung ca. 20 Sek. halten, anschließend Seite wechseln

#### Anmerkung

Der Dehnreiz in der seitlichen Hals-/Nackermuskulatur sollte noch „angenehm“ sein.

**Zwei bis drei Wiederholungen je Seite**



### Ü2 Dehnung der Nackermuskulatur

#### Ausgangsposition

Im Stand (Füße parallel, Knie leicht gebeugt) oder im Sitzen (Oberkörper aufgerichtet)

#### Ausführung

Die Hände hinter dem Kopf falten. Kinn nach hinten schieben (Doppelkinn machen). Langsam durch Druck der Hände den Kopf nach vorne unten ziehen; Dehnung ca. 20 Sek. halten

#### Anmerkung

Nur den Kopf und NICHT den Oberkörper einrollen, Dehnreiz in der Hals-/Nackermuskulatur sollte noch „angenehm“ sein.

**Zwei bis drei Wiederholungen**



### Ü3 Dehnung der Brustmuskulatur

#### Ausgangsposition

Schrittstellung seitlich zur Wand oder im Türrahmen

#### Ausführung

Unterarm ca. in Schulterhöhe an Wand oder Türrahmen anlegen, vorderes Knie beugen und Hüfte nach vorne schieben; Dehnung ca. 20 Sek. halten, anschließend Seite wechseln

#### Anmerkung

Der Arm kann in unterschiedlichen Höhen angelegt werden (Stellung mit stärkstem Dehnungsgefühl suchen), in der Schrittstellung nicht ins Hohlkreuz fallen; Dehnreiz sollte noch „angenehm“ sein.

**Zwei bis drei Wiederholungen je Seite**



### Ü4 Dehnung der seitlichen Rumpfmuskulatur

#### Ausgangsposition

In Schrittstellung (beide Fußspitzen nach vorne ausgerichtet)

#### Ausführung

Die Arme in Brusthöhe vor dem Körper halten, Oberkörper langsam so weit wie möglich in Richtung des vorderen Beins verdrehen; Dehnung ca. 20 Sek. halten, anschließend Schrittstellung und Seite wechseln

#### Anmerkung

Der Kopf dreht mit. Der Dehnreiz sollte noch „angenehm“ sein.

**Zwei bis drei Wiederholungen je Seite**



Ü5

#### Entlastung der Wirbelsäule

##### Ausgangsposition

Im Stand vor dem Arbeitstisch; Beine hüftbreit und parallel

##### Ausführung

Mit beiden Händen auf dem Arbeitstisch aufstützen und Oberkörper nach oben drücken, die Füße bleiben auf dem Boden; ca. fünf Sek. halten

**Zwei bis drei  
Wiederholungen**



Ü6

#### Entlastung der Rückenmuskulatur

##### Ausgangsposition

Im Stand (Füße parallel, Knie leicht gebeugt)

##### Ausführung

Gesäß leicht nach hinten unten absenken, den Oberkörper mit gerader Wirbelsäule nach vorne beugen, gestreckte Arme auf Knien abstützen und Gewicht des Oberkörpers auf die Arme verlagern; ca. fünf Sek. halten

##### Anmerkung

Knie nicht über 90° beugen

**Zwei bis drei  
Wiederholungen**



Ü7

#### Dehnung der vorderen Beinmuskulatur

##### Ausgangsposition

Im Stand (enge Fußstellung, Knie leicht gebeugt)

##### Ausführung

Das Fußgelenk mit der Hand fassen und die Ferse zum Gesäß ziehen, dabei bleiben die Knie zusammen, Hüfte nach vorne schieben/strecken; Dehnung ca. 20 Sek. halten, anschließend Seite wechseln

##### Anmerkung

Nicht mit dem Knie zur Seite ausweichen oder ins Hohlkreuz gehen; falls die Arme „zu kurz“ sind, Handtuch als Schlinge zu Hilfe nehmen. Der Dehnreiz sollte noch „angenehm“ sein.

**Zwei bis drei  
Wiederholungen je Seite**



Ü8

#### Dehnung der rückseitigen Beinmuskulatur

##### Ausgangsposition

In Schrittstellung (beide Fußspitzen nach vorne ausgerichtet), beide Hände hinter dem Rücken verschränken

##### Ausführung

Das hintere Bein anbeugen, das vordere Bein gestreckt auf die Ferse stellen und die Fußspitze hochziehen, der Oberkörper wird gerade nach vorne gebeugt; Dehnung ca. 20 Sek. halten, anschließend Seite wechseln

##### Anmerkung

Das Gewicht auf das hintere Bein verlagern, Rücken gerade halten und nur in der Hüfte beugen. Der Dehnreiz sollte noch „angenehm“ sein.

**Zwei bis drei  
Wiederholungen je Seite**





## ARBEITSHILFE 27

# Tipps für eine gesunde Ernährung bei der Arbeit

- ▶ **Lassen Sie keine Mahlzeit aus! Mit einem gesunden Frühstück versorgen Sie Ihren Körper mit der Energie für den neuen Tag.** Viele Menschen lassen während des Arbeitstages eine Mahlzeit aus. Aus ganz unterschiedlichen Gründen. Oft allein wegen des Zeitdrucks. Glauben Sie nicht, dass Sie wirklich Zeit sparen und Sie die Arbeit schneller erledigen können, wenn Sie auf regelmäßige Mahlzeiten verzichten. Denn wenn Sie während des Nachmittags nicht genug „Treibstoff“ haben, wird es Ihnen schwerfallen, Ihre Leistung abzurufen – und Sie brauchen länger für die einzelnen Aufgaben.

**Was Sie ändern können:** Nehmen Sie sich Zeit fürs Frühstück und essen Sie regelmäßig etwas zur Mittagszeit.

- ▶ **Trinken Sie reichlich Wasser!** Ihr Körper besteht zu über 60 Prozent aus Wasser, Durst ist nur das erste Zeichen einer Dehydrierung (Flüssigkeitsmangel). Wer zu wenig trinkt, spürt auch andere Symptome, die sich negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken können. Dazu gehören: Kopfschmerzen – Müdigkeit und Gereiztheit – mangelnde Konzentration – gedankliche Unordnung.

**Was Sie ändern können:** Nehmen Sie sich vor, während des Arbeitstages mindestens 1,5 Liter Wasser zu trinken!

- ▶ **Achten Sie auf eine ausgeglichene Energiebilanz und verhindern Sie so Stimmungsschwankungen!** Hohe Zuckeranteile in der Nahrung führen zu Schwankungen im Blutzuckerspiegel, wodurch der Energiehaushalt und die Stimmungen negativ beeinflusst werden. Nach einem kurzen „Energiehoch“ folgt nämlich ein „Energieloch“ und der Körper fühlt sich müde und schlapp.

**Was Sie ändern können:** Lassen Sie sich nicht durch Kekse oder durch Naschereien in Versuchung bringen, die herumgereicht werden. Greifen Sie lieber zu Obst- und Gemüsehäppchen.

- ▶ **Tun Sie etwas für Ihre Verdauung:** Damit der Körper Nährstoffe auch aufnehmen kann, muss er die Mahlzeiten gut verdauen. Das geht deutlich leichter, wenn Sie sich nach dem Essen für einige Minuten ein wenig bewegen. Dadurch bekommen Sie auch den Kopf kurz frei von den Belastungen der Arbeit und gewinnen Energie für den Rest des Tages.

**Was Sie ändern können:** Bewegung nach dem Essen ist besser als Sitzen. Geben Sie Ihrem Verdauungssystem buchstäblich mehr Raum, damit die Speisen problemlos ihren Weg durch den Körper finden.

- ▶ **Ernähren Sie sich ausgewogen:** Stärkereiche Mahlzeiten verhindern Schwankungen im Energiehaushalt und in Ihrer Konzentrationsfähigkeit. Vollkorngetreide ist wegen seines Gehalts an Pflanzenfasern und Nährstoffen für eine leistungsfördernde Ernährung besonders gut geeignet: Es wird langsam verdaut und versorgt unseren Körper so über längere Zeit gleichmäßig mit Energie.

**Was Sie ändern können:** Machen Sie es sich nicht zu einfach und essen das, was gerade verfügbar ist – denn das sind zu oft industriell verarbeitete Nahrungsmittel. Planen Sie stattdessen Ihre Mahlzeiten und setzen Sie auf stärkehaltige Lebensmittel wie Brot, Reis, Kartoffeln oder Nudeln; und greifen Sie zu Vollkornprodukten, wann immer Sie die Wahl haben.



## ARBEITSHILFE 28

# Das Schnell-Entspannen-Programm

- ▶ Lernen Sie, bewusst zu atmen: Atmen Sie tief ein, halten Sie die Luft an, dann sagen Sie sich „Jetzt los“, und atmen tief aus. Atmen Sie so einige Zeit natürlich weiter und machen Sie sich jedes Ausatmen bewusst.
- ▶ Wechseln Sie bei einzelnen Muskelgruppen gezielt zwischen Anspannung und Entspannung. Spannen Sie zum Beispiel Ihre Handmuskeln an, halten Sie einen Moment die Anspannung und lassen Sie dann locker. Machen Sie das Gleiche mit den Muskeln am Fuß oder am Bauch. Versuchen Sie, während der Entspannungsphase alle Spannungen aus dem Körper „abfließen“ zu lassen.
- ▶ Lockern Sie Ihre Schultern, lassen Sie sie nach unten fallen.
- ▶ Setzen Sie diese (oder Ihre persönliche) Entspannungstechnik bewusst vor oder bei herausfordernden und belastenden Situationen ein. Sie werden schnell spüren, wie gut Ihnen das tut.

### Tipps für Zufriedenheit und höchste Konzentration

- ▶ Ohne Entspannung geht's nicht, und die meisten von uns haben ganz persönliche Entspannungstechniken entwickelt, die ihnen helfen, zur Ruhe zu kommen und sich gut zu fühlen. Entspannung kann Energie freisetzen, Ängste abbauen, Gereiztheit verhindern und sogar Schmerzen verringern, die durch Verspannungen entstehen. Dazu gehören z. B. Nackenschmerzen, Rückenschmerzen, Kopfschmerzen – muskuläre Probleme, die mitunter auch durch die Arbeit ausgelöst werden. Nur wer sich entspannen kann, kann sich auf den Punkt konzentrieren, fühlt sich besser und kann besser mit Schwierigkeiten umgehen.



## ARBEITSHILFE 29

# Beurteilungshilfe: Psychische Gefährdungen im Betrieb

Die folgenden Formulare unterstützen Sie bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Ihrem Betrieb:

- ▶ Schritt für Schritt – So können Sie die Beurteilungsmformulare am besten nutzen
- ▶ Beurteilungsmformulare für den Arbeitsbereich Empfang/Verwaltung
- ▶ Beurteilungsmformulare für den Arbeitsbereich Küche
- ▶ Beurteilungsmformulare für den Arbeitsbereich Service
- ▶ Beurteilungsmformulare für den Arbeitsbereich Housekeeping

---

Quelle: BGN 2015b

# Schritt für Schritt – So können Sie die Beurteilungsfomulare am besten nutzen

## Typische Arbeitsbereiche Ihrer Branche

Die Gefährdungsbeurteilung fasst typische Arbeitsbereiche und damit Tätigkeiten in Ihrer Branche zusammen. Erkannte Gefährdungen können so eindeutig bestimmten Arbeitsabläufen zugeordnet werden.

- ▶ Überprüfen Sie, ob die vorgeschlagenen Arbeitsbereiche für Ihren Betrieb passen, und ergänzen Sie gegebenenfalls relevante Arbeitsbereiche.

## Leitfragen für Ihre Beurteilung

Mögliche psychische Gefährdungen in den Arbeitsbereichen werden benannt. Die Leitfragen helfen Ihnen zu erkennen, ob diese Gefährdungen auch an den Arbeitsplätzen in Ihrem Betrieb eine Rolle spielen. Sollten Sie die Leitfragen so beantworten, dass Ihr Antwortkreuz in den rot markierten Bereich fällt, sollten Sie im Team überprüfen, welche geeigneten Arbeitsschutzmaßnahmen es gibt, welche Maßnahmen umgesetzt werden können bzw. sollen und wer bis wann für die Umsetzung verantwortlich ist. Das Notizfeld kann dazu genutzt werden, festzuhalten, wann und unter welchen Bedingungen eine Gefährdung erkannt wurde. Dies erleichtert die Nachvollziehbarkeit für andere, auch für Ihre Aufsichtspersonen. Maßnahmen können hier auch präziser beschrieben werden.

## Erkennen und aktiv gestalten

Die Gestaltung der Gefährdungsbeurteilung soll Sie dabei unterstützen, möglichst knapp, aber

verständlich Gefährdungen zu benennen, Risiken zu bewerten, Maßnahmen festzuhalten und Zuständigkeiten klarzustellen.

- ▶ Bei Antworten im rot markierten Bereich sollten Gegenmaßnahmen gesucht werden. Halten Sie in den letzten Spalten schriftlich fest, wer bis wann eine Maßnahme ergreift!
- ▶ Überprüfen Sie die Wirksamkeit Ihrer gewählten Maßnahmen!

## Ihr Unternehmen ist individuell

Die Vorlagen erlauben eine Anpassung an spezifische Unternehmenssituationen: Sie können auswählen, ob die vorgeschlagenen Tätigkeitsbereiche im Unternehmen vorhanden sind oder nicht und relevante Gefährdungen ergänzen.

- ▶ Wenn Sie psychische Gefährdungen erkennen, die durch die Vorgaben nicht abgebildet sind, ergänzen Sie diese!
- ▶ Das gemeinsame und abgestimmte Vorgehen der betrieblichen Arbeitsschutzakteure führt schnell zum Erfolg. Nutzen Sie das Notizfeld für wichtige Hintergrundinformationen!
- ▶ Stimmen Sie Ihre Vorgehensweise mit der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat, der Sicherheitsfachkraft und der arbeitsmedizinischen Betreuung ab.

Ansprechpersonen für allgemeine und psychische Gefährdungsbeurteilungen finden Sie auf der Website der Berufsgenossenschaft Nah- rungsmittel und Gastgewerbe: [www.bgn.de](http://www.bgn.de)

EMPfang / VERWALTUNG		Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
<b>1. Informationsangebote</b>	Die Mitarbeitenden sind über alle wichtigen Dinge im Unternehmen ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Die Mitarbeitenden haben ausreichende Informationen, um ihre Arbeit gut verrichten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Verantwortung</b>	Es ist allen Mitarbeitenden und Teams bekannt, welche Arbeitsaufgaben sie erfüllen müssen und welche Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sie haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>3. Qualifikation</b>	Für die jeweiligen Arbeitsaufgaben werden immer nur hierfür geeignete und qualifizierte Beschäftigte eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Es werden regelmäßig für alle Beschäftigungsgruppen Schulungsangebote unterbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>4. Emotionale Inanspruchnahme</b>	Die Beschäftigten werden auf ihren Arbeitsplätzen ein- gewiesen und eingearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Die Beschäftigten wissen, wie sie sich im Umgang mit den Gästen verhalten und wie sie Konflikte und Beschwerden bewältigen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Die Vorgehensweise bei Kundenreklamationen ist klar geregelt und bekannt (z. B. Anweisungen, Verhaltensregeln, Ansprechpersonen, Beistand).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Der Umgang mit aggressiven und gewaltbereiten Gästen ist klar geregelt und bekannt (z. B. Anweisungen, Verhaltensregeln, Ansprechpersonen, Beistand).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

EMPfang / VERWALTUNG		Häufigkeit				Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
		Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu			
<b>5. Arbeitszeit</b>								
Die Einsatzplanung der Beschäftigten ist so gestaltet, dass kein zusätzlicher Stress entsteht (z. B. durch frühzeitige Bekanntgabe der Dienstpläne, gleichmäßige Verteilung der ungünstigen Arbeitsschichten).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
An den Arbeitsplätzen sind Kurzpausen möglich.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhetage für alle Mitarbeitenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhepausen für alle Mitarbeitenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Ungeplante Zusatzschichten muss man bei uns nicht übernehmen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>6. Arbeitsablauf</b>								
Die Arbeitsabläufe der einzelnen Mitarbeitenden sind so aufeinander abgestimmt, dass sie reibungslos ineinandergreifen bzw. sich nicht gegenseitig stören oder behindern (z. B. Ablagesysteme).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Übergabe von Aufträgen läuft reibungslos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Einmal begonnene Arbeiten kann man ohne Unterbrechungen beenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>7. Kommunikation/Kooperation</b>								
Die Zusammenarbeit und Absprachen mit anderen Schichten und Arbeitsbereichen funktionieren reibungslos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es finden regelmäßig Besprechungen statt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

EMPfang / VERWALTUNG	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
<b>8. Führung</b>							
Die Mitarbeitenden bekommen ausreichend Rückmeldung von ihren Führungskräften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Auf die direkten Vorgesetzten kann man sich verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Vorgesetzten haben für persönliche Probleme immer ein offenes Ohr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die oder der Vorgesetzte zeigt Anerkennung, wenn eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>9. Kolleginnen und Kollegen</b>					Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
Die Beschäftigten werden von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt (z. B. Ausführen unliebsamer Aufgaben, Einspringen bei Kurzpausen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Man hält im Team gut zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen miteinander reden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>10. Arbeitsmittel</b>					Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
Die erforderlichen Arbeitsmittel sind vorhanden (z. B. erforderliche Software, ergonomische Bürousausstattung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze wird Wert gelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>11. Physikalische und chemische Faktoren</b>					Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
Es gibt keine negativen Belastungen durch die Arbeitsumgebung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

EMPfang / VERWALTUNG		Häufigkeit				Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
		Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu			
<b>12. Beteiligung</b>								
Die Mitarbeitenden werden bei der Organisation ihrer Arbeit mit einbezogen (z. B. bei der Zuteilung von Diensten und Aufgaben).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Die Mitarbeitenden können ihre Erfahrungen über Schwachstellen und Gefährdungen mit den Vorgesetzten besprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Es ist festgelegt und vereinbart, wie mit den Vorschlägen und Erfahrungen der Mitarbeitenden umgegangen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<b>13. Arbeitsplatzsicherheit</b>								
Die Arbeitsplätze sind nicht von anstehenden Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**Notizen zum Arbeitsbereich Empfang/Verwaltung**

---



---



---



---



---



---



---



KÜCHE		Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>1. Informationsangebote</b>	Die Mitarbeitenden sind über alle wichtigen Dinge im Unternehmen ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Die Mitarbeitenden haben ausreichende Informationen, um ihre Arbeit gut zu verrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Verantwortung</b>	Es ist allen Mitarbeitenden und Teams bekannt, welche Arbeitsaufgaben sie erfüllen müssen und welche Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sie haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
<b>3. Qualifikation</b>	Für die jeweiligen Arbeitsaufgaben werden immer nur hierfür geeignete und qualifizierte Beschäftigte eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Es werden regelmäßig für alle Beschäftigungsgruppen Schulungsangebote unterbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>4. Arbeitszeit</b>	Die Beschäftigten werden auf ihren Arbeitsplätzen ein- gewiesen und eingearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Die Einsatzplanung der Beschäftigten ist so gestaltet, dass kein zusätzlicher Stress entsteht (z. B. durch frühzeitige Bekanntgabe der Dienstpläne, gleichmäßige Verteilung der ungünstigen Arbeitsschichten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	An den Arbeitsplätzen sind Kurzpausen möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhetage für alle Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhepausen für alle Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

KÜCHIE					Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu			
<b>5. Arbeitszeit</b>							
Ungelante Zusatzschichten muss man bei uns nicht übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>6. Arbeitsablauf</b>							
Die Arbeitsabläufe der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so aufeinander abgestimmt, dass sie reibungslos ineinandergreifen bzw. sich nicht gegenseitig stören oder behindern (z. B. Zuordnung der Arbeitsbereiche).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Übergabe von Aufträgen läuft reibungslos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Einmal begonnene Arbeiten kann man ohne Unterbrechungen beenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>7. Kommunikation/Kooperation</b>							
Die Zusammenarbeit und Absprachen mit anderen Schichten und Arbeitsbereichen funktionieren reibungslos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es finden regelmäßig Besprechungen statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>8. Führung</b>							
Die Mitarbeitenden bekommen ausreichend Rückmeldung von ihren Führungskräften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Auf die direkten Vorgesetzten kann man sich verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Vorgesetzten haben für persönliche Probleme immer ein offenes Ohr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die bzw. der Vorgesetzte zeigt Anerkennung, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

KÜCHE	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis	Fragebogen			
				Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu
9. Kolleginnen und Kollegen Die Beschäftigten werden von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt (z. B. Ausführen unliebsamer Aufgaben, Einspringen bei Kurzpausen). Das Team hält gut zusammen. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen miteinander reden können.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Arbeitsmittel Die erforderlichen Arbeitsmittel sind vorhanden (z. B. geeignete Messer). Auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze wird Wert gelegt.	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Physikalische und chemische Faktoren Es gibt keine negativen Belastungen durch die Arbeitsumgebung (z. B. Hitze, Zugluft, Lärm).	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Beteiligung Die Mitarbeitenden werden bei der Organisation ihrer Arbeit mit einbezogen (z. B. bei der Zuteilung von Diensten und Aufgaben). Die Mitarbeitenden können ihre Erfahrungen über Schwachstellen und Gefährdungen mit den Vorgesetzten besprechen. Es ist festgelegt und vereinbart, wie mit den Vorschlägen und Erfahrungen der Mitarbeitenden umgegangen wird.	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Arbeitsplatzsicherheit Die Arbeitsplätze sind nicht von anstehenden Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen.	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Notizen zum Arbeitsbereich Küche

SERVICE	Trifft				Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
	völlig zu	überwiegend zu	selten zu	nicht zu			
<b>1. Informationsangebote</b>							
Die Mitarbeitenden sind über alle wichtigen Dinge im Unternehmen ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Mitarbeitenden haben ausreichende Informationen, um ihre Arbeit gut verrichten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Verantwortung</b>							
Es ist allen Mitarbeitenden und Teams bekannt, welche Arbeitsaufgaben sie erfüllen müssen und welche Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sie haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>3. Qualifikation</b>							
Für die jeweiligen Arbeitsaufgaben werden immer nur hierfür geeignete und qualifizierte Beschäftigte eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es werden regelmäßig für alle Beschäftigungsgruppen Schulungsangebote unterbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Beschäftigten werden auf ihren Arbeitsplätzen ein- gewiesen und eingearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>4. Emotionale Inanspruchnahme</b>							
Die Beschäftigten wissen, wie sie sich im Umgang mit den Gästen verhalten und wie sie Konflikte und Beschwerden bewältigen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Vorgehensweise bei Kundenreklamationen ist klar geregelt und bekannt (z. B. Anweisungen, Verhaltensregeln, Ansprechpersonen, Beistand).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Der Umgang mit aggressiven und gewaltbereiten Gästen ist klar geregelt und bekannt (z. B. Anweisungen, Verhaltensregeln, Ansprechpersonen, Beistand).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

SERVICE	Häufigkeit				Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu			
<b>5. Arbeitszeit</b>							
Die Einsatzplanung der Beschäftigten ist so gestaltet, dass kein zusätzlicher Stress entsteht (z. B. durch frühzeitige Bekanntheit der Dienstpläne, gleichmäßige Verteilung der ungünstigen Arbeitsschichten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
An den Arbeitsplätzen sind Kurzpausen möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhetage für alle Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhepausen für alle Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Ungeplante Zusatzschichten muss man bei uns nicht übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>6. Arbeitsablauf</b>							
Die Arbeitsabläufe der einzelnen Mitarbeitenden sind so aufeinander abgestimmt, dass sie reibungslos ineinandergreifen bzw. sich nicht gegenseitig stören oder behindern (z. B. Zuordnung der Gastbereiche).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Übergabe von Aufträgen läuft reibungslos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Einmal begonnene Arbeiten kann man ohne Unterbrechungen beenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es bestehen fertige Organisations- und Ablaufpläne für Veranstaltungen, um die Abläufe zu vereinfachen und Stress möglichst zu reduzieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

SERVICE	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis	Fragebogen			
				Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu
<b>7. Kommunikation/Kooperation</b> Die Zusammenarbeit und Absprachen mit anderen Schichten und Arbeitsbereichen funktionieren reibungslos. Es finden regelmäßig Besprechungen statt.			Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. Führung</b> Die Mitarbeitenden bekommen ausreichend Rückmeldung von ihren Führungskräften. Auf die direkten Vorgesetzten kann man sich verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. Die Vorgesetzten haben für persönliche Probleme immer ein offenes Ohr. Die bzw. der Vorgesetzte zeigt Anerkennung, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet.			Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Kolleginnen und Kollegen</b> Die Beschäftigten werden von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt (z. B. Ausführen unliebsamer Aufgaben, Einspringen bei Kurzpausen). Das Team hält gut zusammen. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen miteinander reden können.			Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10. Physikalische und chemische Faktoren</b> Es gibt keine negativen Belastungen durch die Arbeitsumgebung (z. B. Zugluft, Beleuchtung).			Umsetzung bis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SERVICE					Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu			
<b>11. Beteiligung</b> Die Mitarbeitenden werden bei der Organisation ihrer Arbeit mit einbezogen (z. B. bei der Zuteilung von Diensten und Aufgaben).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Mitarbeitenden können ihre Erfahrungen über Schwachstellen und Gefährdungen mit den Vorgesetzten besprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es ist festgelegt und vereinbart, wie mit den Vorschlägen und Erfahrungen der Mitarbeitenden umgegangen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>12. Arbeitsplatzsicherheit</b> Die Arbeitsplätze sind nicht von anstehenden Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis

**Notizen zum Arbeitsbereich Service**

---



---



---



---



---



---



HOUSEKEEPING					Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu			
<b>1. Informationsangebote</b>							
Die Mitarbeitenden sind über alle wichtigen Dinge im Unternehmen ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Mitarbeitenden haben ausreichende Informationen, um ihre Arbeit gut zu verrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Verantwortung</b>							
Es ist allen Mitarbeitenden und Teams bekannt, welche Arbeitsaufgaben sie erfüllen müssen und welche Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sie haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>3. Qualifikation</b>							
Für die jeweiligen Arbeitsaufgaben werden immer nur hierfür geeignete und qualifizierte Beschäftigte eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es werden regelmäßig für alle Beschäftigungsgruppen Schulungsangebote unterbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Beschäftigten werden auf ihren Arbeitsplätzen eingewiesen und eingearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>4. Kolleginnen und Kollegen</b>							
Die Beschäftigten werden von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt (z. B. Ausführen unliebsamer Aufgaben, Einspringen bei Kurzpausen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Das Team hält gut zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen miteinander reden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

HOUSEKEEPING		Häufigkeit				Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
		Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu			
<b>5. Arbeitszeit</b>								
Die Einsatzplanung der Beschäftigten ist so gestaltet, dass kein zusätzlicher Stress entsteht (z. B. durch frühzeitige Bekanntheit der Dienstpläne, gleichmäßige Verteilung der ungünstigen Arbeitsschichten).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
An den Arbeitsplätzen sind Kurzpausen möglich.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhetage für alle Mitarbeitenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es gibt fest geplante, regelmäßige Ruhepausen für alle Mitarbeitenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Ungeplante Zusatzschichten muss man bei uns nicht übernehmen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>6. Arbeitsablauf</b>								
Die Arbeitsabläufe der einzelnen Mitarbeitenden sind so aufeinander abgestimmt, dass sie reibungslos ineinandergreifen bzw. sich nicht gegenseitig stören oder behindern (z. B. Zuordnung der Zimmer).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Übergabe von Aufträgen läuft reibungslos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Einmal begonnene Arbeiten kann man ohne Unterbrechungen beenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>7. Kommunikation/Kooperation</b>								
Die Zusammenarbeit und Absprachen mit anderen Schichten und Arbeitsbereichen funktionieren reibungslos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Es finden regelmäßig Besprechungen statt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

HOUSEKEEPING		Trifft				Maßnahmen zur Lösung des Problems	Anspruchspartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
		völlig zu	überwiegend zu	selten zu	nicht zu			
<b>8. Führung</b>								
Die Mitarbeitenden bekommen ausreichend Rückmeldung von ihren Führungskräften.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Auf die direkten Vorgesetzten kann man sich verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die Vorgesetzten haben für persönliche Probleme immer ein offenes Ohr.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Die bzw. der Vorgesetzte zeigt Anerkennung, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>9. Kolleginnen und Kollegen</b>								
Die Beschäftigten werden von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt (z. B. Ausführen unliebsamer Aufgaben, Einspringen bei Kurzpausen).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Das Team hält gut zusammen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen miteinander reden können.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>10. Arbeitsmittel</b>								
Die erforderlichen Arbeitsmittel sind vorhanden (z. B. PSA-Persönliche Schutzausrüstung, Reinigungsmittel).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>11. Physikalische und chemische Faktoren</b>								
Es gibt keine negativen Belastungen durch die Arbeitsumgebung (z. B. Zugluft, Beleuchtung).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

<b>HOUSEKEEPING</b>		Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis
<b>12. Beteiligung</b>	Die Mitarbeitenden werden bei der Organisation ihrer Arbeit mit einbezogen (z. B. bei der Zuteilung von Diensten und Aufgaben).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Die Mitarbeitenden können ihre Erfahrungen über Schwachstellen und Gefährdungen mit den Vorgesetzten besprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Es ist festgelegt und vereinbart, wie mit den Vorschlägen und Erfahrungen der Mitarbeitenden umgegangen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>13. Arbeitsplatzsicherheit</b>	Die Arbeitsplätze sind nicht von anstehenden Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maßnahmen zur Lösung des Problems	Ansprechpartner/-in zur Lösung des Problems	Umsetzung bis

**Notizen zum Arbeitsbereich Housekeeping**

---



---



---



---



---



---



---



---



# Danksagung

**Unser besonderer Dank gilt unseren Unterstützerinnen und Unterstützern aus dem Gastgewerbe:**

**Nicole Brinkmann**, Beraterin und Trainerin, Gießen

**Bärbel Deborré-Schech und Team**, Hotel Bartmann's Haus, Dillenburg

**Bianca Haug**, Personalleiterin Käfer Gruppe, Parsdorf

**Evelyn Heinen**, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagerin,  
DynaEnergetics, Troisdorf

**Katharina Klump**, Landhotel Voshövel, Schermbeck

**Stefan Lehmann**, LEHMANNs Gastronomie GmbH, Bonn-Dransdorf

**Agnes Rädler**, Betriebsleiterin Gebetsstätte Wigratzbad

# Literaturverzeichnis

- Alaze-Hagemann, F., Elsässer, F. & Guhlemann, K. (2015): Bausteine für ein gesundes Berufsleben im Gastgewerbe. In: praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 6. Jg., Heft 1/2015, S. 22–23.
- Badura, Ducki, Schröder, Klose & Macco (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011, Schwerpunktthema: Führung und Gesundheit. Berlin.
- Barmer GEK (Hrsg.) (2010a): Gesundheitsreport 2010: Teil 1 Gesundheitskompetenz in Unternehmen stärken, Gesundheitskultur fördern.
- Barmer GEK (Hrsg.) (2010b): Gesundheitsreport 2010: Teil 2 Ergebnisse der Internetstudie zur Gesundheitskompetenz.
- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (2015a): Appetit auf mehr? Hol dir die neue BGN-Azubi-App. In: BGN report. Zeitschrift für Hotels, Gaststätten und Schau-steller, 01/2015, S. 12.
- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (2015b): Beurteilungshilfe. Psychische Gefährdungen im Betrieb. Gastgewerbe. Online: medienshop.bgn.de
- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (2016a): Ausgleichsübungen für das Hotel- und Gastgewerbe. Tisch-Aufsteller. Online: ruecken-shop.bgn.de
- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (2016b): Erfolgreicher Umgang mit Reklamationen. Online: <http://qualifizierung.portal.bgn.de>
- BKK Dachverband (2015): Gesundheitsreport 2015. Gesundheit in Regionen. Zahlen, Daten, Fakten. Berlin.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Berlin.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2008): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. 5. Auflage, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2012a): Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2012b): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Erfahrungen und Empfehlungen. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): BAuA aktuell 2/12. Schwerpunkt: Psychische Belastung.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/BKK Dachverband (2015): Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Führungskräfte.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2016): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014. Unfallverhütungsbericht Arbeit. 2. Auflage. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/BKK Dachverband: Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit. Online: [www.psyga.info](http://www.psyga.info)
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft/Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (2014): DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft/Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2014): Fit und aktiv im Job. Tipps für eine gesündere Ernährung und mehr Bewegung am Arbeitsplatz. Informationsblatt der Initiative IN FORM.
- Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (Hrsg.) (2012): Hemmende und fördernde Faktoren der betrieblichen Suchtprävention in Klein- und Kleinunternehmen.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)/Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hrsg.) (2015): Verkehr in Zahlen 2015/2016. 44. Jahrgang.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2013): Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz – Besonderer Schwerpunkt: psychische Belastung. Praxisleitfaden für Arbeitgeber.
- Busch, C., Roscher, S., Ducki, A. & Kalytta, T. (2009): Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual. Berlin.
- Busch, C., Sao, P., Clasen, J. & Deci, N. (2014): Betriebliches Eingliederungsmanagement bei kultureller Vielfalt. Ein Stressmanagement-Programm für Service, Gewerbe und Produktion. Springer.
- Carayon, P., Haims, M., Hoonackker, P. & Swanson, N. (2006): Teamwork and musculoskeletal health in the context of work organization in office and computer work. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7 (1), S. 39–69.
- Das Neunte Buch Sozialgesetzbuch (2001): Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen.
- De Langes, A., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D.; Bongers, P.M. (2004): The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study, Taylor & Francis Ltd.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.) (2013): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg. IAG Report 1/2013.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2012): Stressfaktor Wochenend-Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH. Berlin.
- Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (Hrsg.) (2014): Bewegt im Betrieb. Vier-Wochen-Bewegungsprogramm für mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Frankfurt/Main.
- Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) (Hrsg.) (2015): Klein – Gesund – Wettbewerbsfähig. Betriebliche Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben stärken.
- Elsässer, F., Schlote-Sautter, B. & Nordbrock, C. (2014): (K) eine Ausbildung im Gastgewerbe. In: Journal Arbeit, 13. Jg., 1/2014, S. 31–32.

- Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (1999): Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2014): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (Hrsg.) (2016): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 2. erweiterte Auflage, S. 6.
- Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen – Erfolgreiche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Europa, Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung.
- GKV-Spitzenverband (2014): Leitfaden Prävention – Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V.
- Goedicke, A. & Alaze, F. (2014 a): Chefsache Gesundheit!? Arbeitssituation von Führungskräften in gastgewerblichen Kleinbetrieben. In: LIA.fakten, Januar 2014, Düsseldorf: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW).
- Goedicke, A. & Alaze, F. (2014 b): Die Arbeitssituation von Führungskräften und ihre Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung. Ergebnisse einer Befragung im kleinbetrieblich geprägten Hotel- und Gaststättengewerbe. In: sicher ist sicher – Arbeitsschutz aktuell, 65. Jg., Heft 5/2014, S. 261–265.
- Goedicke, A., Georg, A., Nordbrock, C. & Seiler, K. (2015): Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Gastgewerbe. In: praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 6. Jg., Heft 1/2015, S. 24–25.
- Greif, S. (1991): Stress in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe. In: Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.) (1991): Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2000): Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen. Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure.
- Hans-Böckler-Stiftung (2013): Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. Reihe: edition der Hans-Böckler-Stiftung, Personalarbeit im Betrieb, Bd. 188.
- Hazard, P. H.: A.C.T. – Aktivierendes Kompetenz Training. Dialogbogen 10: Stress bewältigen.
- Hemke, R. & Elsässer, F. (2013): Altersstrukturanalyse – Ergebnisse und Bericht 2013. Mannheim: Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe.
- Homann, B., Haves, J., Maack, K. & Schmid, K. (2013): Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. Düsseldorf.
- IKK classic (2014): Gesundheitsbericht 2014 für das Handwerk.
- INDIGHO (2015a): Zukunftsfestes Gastgewerbe. Beilage in der Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Februar 2015.
- INDIGHO (2015b): IDEA. Ideen für das Gastgewerbe – Altern, Gesundheit und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.
- Initiative Gesundheit und Arbeit (2008): iga.Report 13. Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention.
- Kuipers, B. (2006): Team development and team performance. Responsibilities, responsiveness and results: A longitudinal study of teamwork at Volvo Trucks Umea. Online: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/297297953>
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2013): Richtig erholen – zufriedener arbeiten – gesünder leben. Erholung und Arbeit im Gleichgewicht. Ein Leitfaden für Beschäftigte. Düsseldorf.
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Gesunde Arbeit NRW 2014. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in NRW.
- Leymann, Heinz (1995): Der neue Mobbing-Bericht, Rowohlt Verlag.
- Mey, M., Packebusch, L. & Weber, B.: Erhalt der psychischen Gesundheit in Klein- und Kleinstunternehmen – Ein Leitfaden für Inhaber und Führungskräfte (BeFunt).
- Paridon H., Bindzius, F., Windemuth, D. (2004): Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten. iga.Report 5.
- Polzer, C. & Seiler, K. (2014): Arbeitsbedingte Erkrankungsrisiken. Komplexe Zusammenhänge verlangen komplexe Untersuchungsansätze. In: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung. Düsseldorf.
- Pomaki, G., Maes, S., ter Doest, L. (2004): Work Conditions and Employees' Self Set Goals: Goal Processes Enhance Prediction of Psychological Distress and Well-Being, in: Society for Personality and Social Psychology, Inc.
- psyGA (2016): Wenn der Körper Stopp sagt: Stress erkennen. In: Präsentation „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Online: [www.psyga.info](http://www.psyga.info)
- Rau, R. (2011): Zur Wechselwirkung von Arbeit, Beanspruchung und Erholung. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A. M. (Hrsg.): Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Göttingen.
- Rudow, B. (2012): Die gesunde Arbeit: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. 2. Auflage, München.
- Schlote-Sautter, B., Hemke, R., Elsässer, F. & Nordbrock, C. (2014): Innovation und Demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe. Befinden und Beschwerden unterschiedlicher Altersgruppen. In: Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Erkrankungen – Dokumentation der 20. Erfurter Tage, S. 405–417.
- Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH (2013): Fahrrad-Monitor Deutschland 2013. Ergebnisse einer repräsentativen Online-Befragung. Heidelberg.
- World Health Organisation (2014): Mental health: a state of well-being. Online: [www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en)
- Zimmer, A. & Hentrich, S. (2015): Führen und gesund bleiben: Ergebnisse der Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen (PsyGeMa)“. SRH Hochschule Heidelberg.



# Impressum

## Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für Betriebe im Gastgewerbe

### Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000  
E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

### Projektleitung:

BKK Dachverband e.V., Berlin



### Redaktion:

Monika Müller, Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe  
Andrea Weimar, Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe  
Dr. Jana May-Schmidt, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Dr. Peter Krauss-Hoffmann, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Franziska Stiegler, BKK Dachverband e.V.  
Dr. Gregor Breucker, BKK Dachverband e.V.  
Anne Carine Schmidt, neues handeln GmbH

### Layout:

neues handeln GmbH, Köln/Berlin: [www.neueshandeln.de](http://www.neueshandeln.de)

### Druck:

Druckerei Hachenburg

### Fotos:

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (142, 143), Hotel Bartmann's Haus (6), Landhotel Voshövel (7), LEHMANNs Gastronomie (7), Andrea Weimar (98); FOX Foto, Lindlar: Titel, 22, 27, 26, 29, 34, 35, 37, 38, 46, 47, 55, 56, 62, 66, 67, 68, 84, 85, 90, 94, 96

### Stand:

Februar 2017

### Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt das Ausdrucken und Kopieren dieser Publikation, um damit Kenntnis und Anwendung Betrieblicher Gesundheitsförderung in die Breite zu bringen und zu fördern. Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales/der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.



