

LUZERN



aktiv bleiben



mit Freunden in Kontakt bleiben



sich entspannen



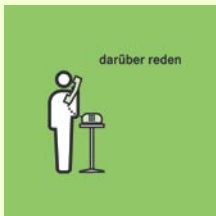
sich beteiligen



etwas Kreatives tun



Neues lernen



darüber reden



um Hilfe fragen

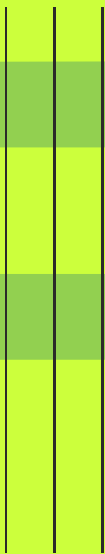


sich nicht aufgeben



sich selbst annehmen

# 10 Impulse für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz



## Schritt 1: Aktiv bleiben



**Stundenlanges Sitzen oder Stehen gefährdet die Gesundheit. Regelmässige Bewegung ist die Gegenmassnahme der Wahl und das Beste, was man für den Körper tun kann. Zudem stärkt körperliche Aktivität die psychische Gesundheit. Auch wenn man sich wegen Motivationsmangels zu Beginn vielleicht überlisten muss.**

### Impuls für Mitarbeitende

Für viele sportlich aktive Menschen ist Bewegung der Ausgleich schlechthin. Sie geniessen die körperliche Betätigung, sind sich der vielfältigen positiven Wirkungen bewusst und haben Bewegung in irgendeiner Form in ihren Alltag integriert.



Bewegungsvermeidende Menschen haben es da schon schwerer. Sie müssen erst wiederentdecken, wie es sich anfühlt, nach körperlicher Anstrengung so richtig wohlig müde zu sein. Hier gilt es, sich dieses Gefühl zurückzuholen und damit mangelnder Motivation ein Bein zu stellen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte man sich zu Beginn nicht überfordern, sondern langsam einsteigen. Sonst ist die Gefahr gross, dass man frustriert aufgibt. Fangen Sie also mit kleinen Dingen an.

Wir haben übrigens einen natürlichen Bewegungstrieb. Leider ist er im Alltag manchmal nicht mehr so richtig wahrnehmbar. Doch wer sich nicht bewegt, verweigert seinem Körper etwas, das er braucht. Bewegung bringt Kreislauf und Stoffwechsel auf Touren, sie macht wach, stärkt das Immunsystem und verbessert Stimmung und Schlaf. Sie lässt uns ganz direkt unsere Selbstwirksamkeit erleben, also das Gefühl, dass wir selbst aktiv etwas bewirken können. Und sie hilft gegen Stress, weil sie den Körper darin unterstützt, all die Stresshormone wieder abzubauen, die in akuten Situationen zwar von Nutzen sind, aber nicht über längere Zeit im Organismus verbleiben sollten.

### Reflexionsfragen

- Wie viele Stunden verbringe ich täglich a) sitzend, b) stehend, c) in Bewegung?
- Wann habe ich mich das letzte Mal körperlich so richtig wohlig müde gefühlt? Mit welcher Tätigkeit würde ich mir das Gefühl gern zurückholen?
- Welche einfachen Möglichkeiten gibt es, mehr Bewegung in meinen Tagesablauf zu bringen?
- Welches ist meine Lieblingsausrede? Will ich sie weiterhin ernst nehmen?
- Wer in meinem beruflichen Umfeld könnte mich in meinem Bewegungsvorhaben unterstützen oder sogar mitmachen?

### Tipps für Menschen, die mehrheitlich sitzen

- Stehen Sie zum Telefonieren, zum Memorieren oder Nachdenken auf und gehen Sie umher. Einmal aufstehen pro Stunde ist schon gut – mehr ist besser.
- Nehmen Sie die Treppe statt den Lift.
- Gönnen Sie sich in der Mittagspause oder auf dem Weg zur Arbeit einen Spaziergang. So holen Sie sich gleichzeitig eine Portion Tageslicht. Auch kurze Bewegungspausen zwischendurch sind hilfreich.
- Suchen Sie sich eine App, die Sie regelmässig zu einer kleinen Bewegungspause auffordert. Ein Schrittzähler kann zusätzlich motivieren.

### Tipps für Menschen, die mehrheitlich stehen

- Wenn sich eine Möglichkeit bietet, sich zu bewegen, nutzen Sie diese.
- Nutzen Sie Kurzpausen zum Sitzen.
- Nehmen Sie wenn möglich Entlastungshaltungen ein (anlehnen, aufstützen, stehsitzen).
- Passen Sie die Arbeitsmittel, wo möglich, an Ihre Körpergrösse an.

### Impuls für Führungskräfte

Fitte Teammitglieder arbeiten besser: Körperliche Aktivität fördert die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit und somit die Produktivität. Sie wirkt sich ausserdem positiv auf die körperliche und psychische Gesundheit aus und somit auf das Wohlbefinden ganz allgemein.



Es braucht nicht die ganz grossen Massnahmen, um mehr Bewegung ins Team zu bringen. Im Gegenteil: Schon kleine Investitionen können einen grossen Nutzen haben. Sehen Sie in Ihren Bemühungen um mehr Bewegung auch von Leistungsgedanken und Wettbewerb ab. Spass soll im Vordergrund stehen. Diejenigen Mitarbeitenden, die sich messen wollen, holen sich das vermutlich bereits in der Freizeit.

Animieren Sie Ihr Team dazu, den Abschnitt für Mitarbeitende zu lesen. Das hilft, ihnen klarzumachen, dass Ihre Bemühungen nicht allein zum Zweck der Leistungssteigerung erfolgen. Denn körperliche Aktivität nützt zuerst dem einzelnen Menschen – und in zweiter Linie dem Betrieb.

### Reflexionsfragen

- Wie bewegungsfreundlich ist das Arbeitsumfeld meines Teams?
- Wie könnte ich mehr Bewegung in den Arbeitsalltag meiner Mitarbeitenden bringen? Welche Idee ist am einfachsten umzusetzen bzw. möchte ich als Erstes umsetzen?
- Welche Infrastruktur wird benötigt, damit sich meine Mitarbeitenden mehr bewegen können (z.B. Veloabstellplatz, Duschkmöglichkeiten)? Wenn betriebsintern eine solche Infrastruktur nicht gegeben ist, wo in der Nähe gibt es diese (z.B. Umkleidekabinen von öffentlichen Sporthallen)?
- Mache ich hin und wieder selber Bewegungspausen?

### Tipps

- Kurze Sitzungen oder Kaffeepausen lassen sich gut stehend oder bei vielem Stehen sitzend durchführen.
- Sorgen Sie dafür, dass die Arbeitsplätze für Sie und Ihre Mitarbeitenden ergonomisch gut eingestellt sind – ob sie nun dauernd sitzen oder dauernd stehen.
- Setzen Sie sich für verstellbare Pulte oder Stehmöglichkeiten in Ihrem Arbeitsumfeld ein. Wichtig ist, dass Ihre Mitarbeitenden instruiert werden, wie sie diese Gelegenheiten richtig nutzen.

### Weiterführende Informationen

[www.gesundheit.lu.ch/betriebe](http://www.gesundheit.lu.ch/betriebe) > Themen

## Schritt 2: Mit Freunden in Kontakt bleiben



**Manchen Menschen fällt es denkbar leicht, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen. Andere ziehen es vor, wenigen Menschen freundschaftlich verbunden zu sein, dafür sind diese Kontakte intensiver. Ob extrovertiert oder introvertiert ist eine Frage der Persönlichkeit. Beides ist okay!**

### Impuls für Mitarbeitende

Sich in einem Team getragen zu fühlen ist ein zentraler Faktor psychischen Wohlbefindens in der Arbeitswelt. Das gelingt am besten, wenn jeder und jede Einzelne einen Beitrag dazu leistet.

Natürlich ist man nicht jeden Tag in Kontaklaune. Aber im Grunde genommen ist es nicht sehr aufwendig, Kontakte lebendig zu erhalten. Es gilt ganz einfach, dem anderen immer mal wieder Aufmerksamkeit zu schenken – sei es in Form eines kurzen Gesprächs, eines Dankeschöns, einer persönlichen Nachricht, eines aufrichtigen Kompliments. Kombiniert mit einem Moment des



Blickkontakts haben solche kleinen Dinge oft eine grosse Wirkung. Sie zeigen dem Gegenüber, dass es wahrgenommen wird – ein Gefühl, das wir alle schätzen.

In lebendigem Kontakt bleiben, ist eine gegenseitige Angelegenheit, ein Geben und Nehmen, das am besten möglichst ungezwungen angegangen wird. Wer sich nur meldet, wenn er Unterstützung braucht, könnte schnell den Ruf erlangen, nur auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein. Wenn die Kolleginnen und Kollegen hingegen darauf zählen können, dass Sie wenn nötig zur Stelle sind, ist das die beste Garantie dafür, dass in einer stressigen Situation auch für Sie jemand da ist, der hilft und unterstützt.

### Reflexionsfragen

- Mit wem am Arbeitsplatz pflege ich regelmässigen Kontakt?
- Welche beruflichen Beziehungen erlebe ich als positiv und vertrauensvoll?
- Mit wem kann ich lachen?
- Welche beruflichen Beziehungen möchte ich regelmässiger pflegen? Wie könnte ich das angehen?
- Wer unterstützt mich am Arbeitsplatz? Wem gebe ich Unterstützung?

### Tipps

- Wenn Sie das nächste Mal etwas Nettes über einen Kollegen, eine Kollegin denken, sprechen Sie es ihm / ihr gegenüber auch aus. Das kostet nichts und bereitet Freude.
- Anderen zuhören zu können, ist eine Qualität. Wenn Sie sich danach jedoch erschöpft oder ausgelaugt fühlen und dies bei einer Person vielleicht sogar regelmässig vorkommt, dürfen Sie sich schützen und solche Begegnungen auch mal abklemmen.
- Wir fühlen uns zu manchen Menschen eher hingezogen als zu anderen. Versuchen Sie, auch zu denjenigen freundlich und respektvoll zu sein, die Ihnen weniger liegen.
- Überlegen Sie, wie Sie selber gerne angesprochen werden.

## Impuls für Führungskräfte

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte oder durch das Team stellt eine wichtige Ressource für die psychische Gesundheit dar. Es ist ein wertvolles Gefühl, sich jederzeit auf die anderen verlassen zu können und nicht befürchten zu müssen, auf einmal im Stich gelassen zu werden. Voraussetzung dafür ist, dass ein guter Kontakt der Teammitglieder untereinander und mit der vorgesetzten Person etabliert ist. Wenn Mitarbeitende sich zugehörig und eingebunden fühlen, empfinden sie weniger Stress, sind weniger erschöpft und zufriedener mit ihrer Arbeit. Auch kommt es weniger häufig zu Absenzen.



Führungskräfte prägen die Teamkultur entscheidend. Sie können Kontakte unter den Mitarbeitenden und zu den Mitarbeitenden fördern oder sie behindern. Von Ihrem Verhalten hängt es beispielsweise ab, ob Mitarbeitende mit einem Anliegen oder Fragen zu Ihnen kommen. Ob sie darauf vertrauen können, dass Informationen zuverlässig und vollständig fließen. Und ob es zwischendurch auch mal für einen kurzen informellen Austausch reicht.

Ein guter Kontakt, der stets im Fluss ist, trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich gegenseitig unterstützen, Wissen teilen und schwierige Situationen miteinander angehen. Regelmässige gemeinsame Projekte oder Aktivitäten stärken diesen Zusammenhalt.

## Reflexionsfragen

- Wie regelmässig pflege ich Kontakt zu meinen Mitarbeitenden?
- Sprechen mich meine Mitarbeitenden aktiv an, wenn sie irgendwo anstehen? Wenn nicht, woran könnte das liegen? Wie könnte ich dafür sorgen, dass ich für meine Mitarbeitenden besser zugänglich bin?
- Wie gut höre ich meinen Mitarbeitenden zu?
- Nehme ich mir Zeit, mit meinen Mitarbeitenden auch einmal ein paar persönliche Worte zu wechseln?
- Welche gemeinsamen Projekte, die den Kontakt fördern, hat das Team zurzeit?

## Tipps

- Stärken Sie den Kontakt, indem Sie Ihren Mitarbeitenden Wertschätzung zeigen. Sie kommt dann gut an, wenn Sie sich möglichst konkret äussern. Dass die Anerkennung aufrichtig sein sollte, versteht sich von selbst.
- Erkundigen Sie sich hin und wieder danach, wie es Ihren Mitarbeitenden geht. Speziell wenn Sie wissen, dass jemand privat eine schwierige Zeit durchmacht. Wenn Sie Auswirkungen auf die Arbeitsleistung oder das Arbeitsklima feststellen, so sprechen Sie das an. So können Sie rechtzeitig gemeinsam nach Entlastungsmöglichkeiten suchen, bevor sich die Situation verschlimmert.
- In Kontakt bleiben ist das eine, durch Offenheit Vertrauen schaffen das andere. Begründen Sie Ihre Entscheide und geben Sie Informationen zu den Hintergründen.
- Planen Sie gemeinsame Aktivitäten ausserhalb des Arbeitsumfeldes (z.B. einmal jährlich einen Ausflug oder ein gemeinsames Nachtessen).

### Schritt 3: Sich entspannen



Im hektischen Berufsalltag ist es unerlässlich, mit den eigenen Kräften und Ressourcen haushälterisch umzugehen. Es gilt dafür zu sorgen, dass sich der Energiespeicher regelmässig füllen kann. Dabei ist aktive Erholung klar wirksamer als passives Ausruhen.

#### Impuls für Mitarbeitende



Es spricht nichts dagegen, sich kurzfristig so richtig reinzuknien, wenn ein Termin naht. Doch wer auf Dauer gesund und leistungsfähig bleiben will, sollte sich Erholung regelmässig in den Alltag holen – während der Arbeitszeit, davor, danach und am Wochenende. Denn der Erholungseffekt von Ferien ist meist sehr schnell wieder verfliegen.

Mit den digitalen Medien sind wir praktisch ständig verfügbar. Auch zeitlich flexibles Arbeiten trägt dazu bei, dass sich die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verwischen, wenn man nicht aktiv dagegenhält. Es ist erwiesenermassen ein erheblicher Stressfaktor, wenn man in der Freizeit arbeiten muss, um den Anforderungen zu genügen. Deshalb ist es sinnvoll, eine klare Grenze zwischen den zwei Lebensbereichen zu ziehen und Themen wie Erreichbarkeit und Offline-Zeiten mit der vorgesetzten Person zu besprechen.

Bei gleicher Gesamtdauer sind mehrere kurze Auszeiten übrigens erholsamer als wenige lange Pausen. Es gilt somit der Grundsatz: Kürzer, dafür öfter. Ein weiterer Grundsatz lautet: Aktiv statt passiv. Bewegung, einem Hobby nachgehen, etwas Neues lernen, sich mit Freunden treffen, sind wirksamer als sich auf der Couch auszuruhen, auch wenn das in hektischen Zeiten verständlicherweise der erste Impuls ist.

#### Reflexionsfragen:

- Wann habe ich mich zum letzten Mal bewusst erholt oder mir bei der Arbeit eine kleine Pause gegönnt?
- Wann fühle ich mich generell so richtig erholt? Neige ich eher zu aktiver oder zu passiver Erholung?
- Wie kann ich im beruflichen Alltag mehr Pausen oder Erholungszeiten einbauen?
- Was hindert mich gegebenenfalls daran, mich zu erholen? Wie lassen sich diese Hindernisse umgehen?

#### Tipps

- Gerade in hektischen Zeiten lohnt es sich, sich „Inseln der Musse“ zu schaffen. Diese sind sehr wohltuend und erlauben Ihrem Hirn, sich auszuruhen und nachher wieder voller Energie loszulegen.
- Üben Sie eines der gängigen Entspannungsverfahren wie autogenes Training, Yoga, Qi Gong. Das ist zu Beginn ein bisschen aufwendig, doch mit der Zeit gelingt es Ihnen immer schneller, sich in einen Zustand der Entspannung zu versetzen – auch am Arbeitsplatz.
- Beachten Sie die 12 Entspannungstipps unter [www.gesundheit.lu.ch/betriebe](http://www.gesundheit.lu.ch/betriebe) > Themen > Entspannung.

## Impuls für Führungskräfte

Besonders am Arbeitsplatz machen sich die Beschleunigung des heutigen Lebens und der technologische Wandel bemerkbar. Menschen brauchen regelmässig Erholung, damit sie mit neuem Elan und erfrischem Geist anpacken können. Die Regenerierung und damit die Gesundheit der Mitarbeitenden lassen sich auf der organisatorischen Ebene beeinflussen:

- **Gestaltung der Arbeitszeit:** Die wöchentliche Arbeitszeit soll im Normalfall möglichst eingehalten werden, weil sich bei einer andauernden Überschreitung anhaltende Müdigkeit entwickeln kann. Abmachungen bezüglich Überstunden, Offline-Zeiten und telefonischer Erreichbarkeit sind zentral, damit wirkliche Erholung möglich ist.
- **Gute Arbeitsgestaltung:** Interessante, sinnvolle und der Qualifikation entsprechende Aufgaben sind erfüllender und damit weniger ermüdend. Trotzdem braucht es auch in diesem Fall regelmässig Möglichkeiten zur Regeneration. Eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung sowie – ganz wichtig – ein unterstützendes, wertschätzendes soziales Umfeld wirken zusätzlich stressreduzierend und damit gesundheitsfördernd.



Als Führungskraft treffen Sie auf besondere berufliche Herausforderungen. Da vermischen sich Privat- und Arbeitsleben oft von selbst. Damit Ihre psychische und physische Gesundheit langfristig erhalten bleibt, ist es in dieser Situation speziell wichtig, auf einen guten Umgang mit den eigenen Ressourcen zu achten. Dazu kommt, dass Ihr Erholungsverhalten für Ihre Mitarbeitenden Signalcharakter hat. Wenn Sie zum Beispiel krank zur Arbeit kommen, könnten Ihre Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass dies auch von ihnen verlangt wird.

### Reflexionsfragen

- Welches sind meine persönlichen Strategien, um zu genügend Erholung zu kommen?
- Welche meiner Verhaltensweisen könnten sich negativ auf die Erholung meiner Mitarbeitenden auswirken?
- Wie bewusst fördere ich die Erholungsmöglichkeiten meiner Mitarbeitenden im Arbeitsalltag?
- Was kann ich beitragen, damit im Betrieb erholungsfördernde Bedingungen geschaffen werden (Regelung von Erreichbarkeiten/Offline-Zeiten, familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung etc.)?

### Tipps

- Erlauben Sie sich immer mal wieder leere Zeiten; Zeiten, in denen Sie einfach nichts tun und Ihre Gedanken schweifen lassen. Damit tankt Ihr Hirn Energie und belohnt Sie vielleicht mit Lösungsideen für Probleme, denen Sie schon tagelang vergebens hinterher studiert haben.
- Multitasking ist ein Energieräuber. Pflegen Sie bewusst Phasen des Monotasking, in denen Sie sich vor Störungen schützen (keine E-Mails, Anrufe), und regen Sie solche auch bei Ihren Mitarbeitenden an.

### Weiterführende Informationen

[www.gesundheit.lu.ch/betriebe](http://www.gesundheit.lu.ch/betriebe) > Themen

## Schritt 4: Sich beteiligen



**Mitarbeitende, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte schätzen es, ihre Erfahrung einbringen zu können und teilen ihr Know-how in aller Regel gern. Ein reger Austausch und eine offene Kommunikation fördern das Gemeinschaftsgefühl und die Identifizierung mit dem Job. Das bedeutet nicht, dass alle bei allem mitentscheiden sollen.**

### Impuls für Mitarbeitende



Menschen sind soziale Wesen. Die meisten brauchen ein Mindestmass an Gemeinschaft, sowohl im Privatleben wie auch bei der Arbeit. Im Betrieb ist das Team für viele eine wichtige Gemeinschaft. Das Gefühl, sich im Team einbringen zu können und respektiert zu werden, stärkt die psychische Gesundheit. Auch andere vom Team – zum Beispiel in Form einer Meinung – beteiligen zu lassen, wenn man in einem Projekt oder bei einer Aufgabe feststeckt, ist ein Zeichen von Wertschätzung für die Kolleginnen und Kollegen.

Im beruflichen Alltag gibt es immer mal wieder Gelegenheit, Ideen, Meinungen, Interessen, Ängste und Hoffnungen vorzubringen, zum Beispiel bei Team- oder Projektsitzungen oder auch im persönlichen Gespräch mit Vorgesetzten. Es kann helfen, wenn Sie nicht nur ein Problem (negativ) präsentieren, sondern auch gleich erste konkrete und realistische Lösungsvorschläge mitliefern (positiv). Damit signalisieren Sie, dass Sie sich nicht einfach beschweren wollen, sondern an einer Lösung interessiert sind. Sofern Sie noch keine Lösungsideen haben, sprechen Sie das Thema trotzdem an und teilen Sie mit, dass eine gemeinsame Lösungsfindung für Sie wünschenswert wäre.

Vielleicht sind Sie auch ausserhalb der Arbeit Teil einer Gemeinschaft und engagieren sich in einem ganz anderen Umfeld. Das ist eine gute Ergänzung und ein zweites Standbein fürs Wohlbefinden. Jede Form von Beteiligung – z.B. im Verein, bei der Freiwilligenarbeit, in der Nachbarschaft – ermöglicht es, sich auszutauschen, andere Personen zu unterstützen und selber getragen zu werden. Das wirkt sich positiv auf die psychische Gesundheit aus.

### Reflexionsfragen

- Welche Möglichkeiten habe ich, Ideen, Interessen etc. im Berufsalltag einzubringen?
- Wann habe ich das letzte Mal den Austausch gesucht oder mich in anderer Form beteiligt?
- Möchte ich mich öfters beteiligen? Wenn ja, wo (im Team, bei betrieblichen Aktivitäten, ausserberuflich etc.)?
- Wer könnte mich in diesem Vorhaben unterstützen?



### Tipps

- Der Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft ist nicht bei allen Menschen gleich gross. Vielleicht sind Sie eher introvertiert; eine Eigenheit, die in unserer Gesellschaft zurzeit gerade nicht so hoch im Kurs ist. Zu Unrecht. Achten Sie in dem Fall besonders darauf, dass Sie sich nicht selbst zu sehr aus dem Spiel nehmen oder gar ausgrenzen.
- Auch Smalltalk in der Kaffeepause ist eine Form von Beteiligung. Schätzen Sie auch kleine Begegnungen; sie können den Boden bereiten für einen tieferen Austausch.
- Teilen Sie Ihr Wissen, doch Vorsicht mit Ratschlägen. Wer sie nicht explizit erbittet, will sie vermutlich auch nicht hören. Formulierungen wie „Du könntest .... oder ... ausprobieren“, „Wie wäre es, wenn du...“, „Ich habe gute Erfahrungen mit.... gemacht“ kommen da besser an.

### Impuls für Führungskräfte

Fremdbestimmung ist ein bedeutender Stressfaktor. Idealerweise werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deshalb ins Geschehen miteinbezogen und verfügen über so viel Handlungsspielraum wie möglich. Sorgen Sie als vorgesetzte Person gleichzeitig dafür, dass aus dem „Viel“ nicht ein „Zuviel“ und damit eine Überforderung wird.



Mitarbeitende möchten vor allem miteinbezogen werden, wenn sie oder ihre Arbeit von einer Entscheidung betroffen sind. Das Team profitiert mehrfach, wenn die Ideen der Mitarbeitenden bei Gestaltungs-, Entscheidungs- und Veränderungsprozessen begrüsst werden. Gelebte Partizipation wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen aus – und damit auf die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Oft heisst das Zauberwort übrigens ganz einfach Kommunikation:

Mitarbeitende schätzen es, transparent informiert zu werden; auch und besonders bei schwierigen Entscheiden. Mangelnde Offenheit wirkt hingegen demotivierend.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Mitarbeitenden miteinzubeziehen, zum Beispiel

- bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben: Absprache mit dem Team z.B. unter Berücksichtigung vorhandener zeitlicher Ressourcen der Mitarbeitenden.
- bei der inhaltlichen Gestaltung von Arbeitsaufgaben zur Schaffung von Abwechslung.
- bei der Gestaltung der Arbeitszeit, z.B. gemeinsame Einteilung der Pausenzeiten oder Ferienplanung.
- bei der Gestaltung des Arbeitsklimas durch gegenseitiges Feedback, Wertschätzung und Unterstützung.

### Reflexionsfragen

- Wie häufig können meine Mitarbeitenden aktiv mitreden, Ideen einbringen und mitentscheiden? Bei welchen Themen?
- Könnte ich meine Mitarbeitenden häufiger einbeziehen?
- Gibt es Möglichkeiten, die noch nicht voll ausgeschöpft sind, um den Mitarbeitenden mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum einzuräumen?
- Wo sehe ich Grenzen der Beteiligungsmöglichkeiten? Weshalb?

**Tipps**

- Lassen Sie Ihr Team erkennen, dass Sie Anregungen, Ideen etc. gern entgegennehmen und offen sind für einen Austausch.
- Sorgen Sie dafür, dass jederzeit klar ist, wer was entscheidet.
- Auch wenn die Entscheidungsbefugnis bei Ihnen liegt, lohnt es sich, das Team zu konsultieren; besonders wenn es um die Gestaltung und Organisation der Arbeit geht.

## Schritt 5: Etwas Kreatives tun



**Druck blockiert den Ideenfluss. Daher braucht es eine Atmosphäre geistiger Ungezwungenheit, damit unser Hirn uns mit Neuem, Unerwartetem überraschen und die Ideen sprudeln lassen kann. Ist ein kreativer Ideenfundus erst beisammen, gilt es in einem zweiten Schritt, ein Vorgehen oder eine Lösung herauszukristallisieren und umzusetzen.**

### Impuls für Mitarbeitende



Haben Sie es auch schon erlebt, dass Sie sich tagelang über eine Sache den Kopf zerbrochen haben – und dann aus heiterem Himmel die zündende Idee hatten? Vermutlich flog Ihnen der rettende Gedanke nicht im Stress zu, sondern eher in einem Moment, als Sie Ihren Geist schweifen liessen. So ist es eben mit kreativen Ideen: Man muss ihnen sozusagen die Gelegenheit geben, sich zu zeigen.

Kreativität tut uns gut, weil sie ganz aus uns selbst kommt und wir uns dabei als aktiv und schöpferisch erleben. Das

allein gibt schon ein gutes Gefühl und ist gut für die psychische Gesundheit. Gelingt dann auch noch die Umsetzung einer Idee, ist dies das Tüpfelchen auf dem i.

Kreativität im Berufsalltag meint meist nicht den ganz grossen Wurf. Es geht vielmehr darum, im Alltag neue Sichtweisen zu schaffen, Möglichkeiten zu erweitern und neue Lösungen für schwierige Situationen und Aufgaben zu finden. Und da helfen manchmal auch scheinbar verrückte Ideen weiter.

Wie lassen sich nun die kreativen Gedanken am besten einladen? Wichtige Elemente sind der Mut, Gegebenes zu hinterfragen, und ein Perspektivenwechsel – sozusagen ein neuer Blick auf eine vermeintlich bekannte Sache. Das ist nicht so einfach, weil einem die eigene Sicht schon ganz vertraut ist. Hier lohnt es sich bisweilen, Aussenstehende zu fragen, wie sie die Aufgabe angehen würden – vielleicht sogar Personen, die nicht involviert sind. Sie können Ihren Blickwinkel aber auch erweitern, indem Sie sich fragen: Wenn die Aufgabe oder das Problem gelöst wäre – was wäre dann anders? Und wie könnten Sie schrittweise dorthin gelangen?

### Reflexionsfragen

- Wage ich es, Gewohntes zu hinterfragen und auch mal Unkonventionelles einzubringen? Wenn nicht: Was hindert mich daran, was befürchte ich?
- Fällt es mir leicht, mit anderen nach Lösungen für eine Aufgabenstellung zu suchen und mich dann von ihren Ideen inspirieren zu lassen? Oder fürchte ich eher den Input von Aussenstehenden?
- Wer könnte mich bei der Aufgabe bzw. Problemlösung unterstützen?

### Tipps

- Beobachten Sie, ob es eine Tageszeit oder bestimmte Situationen gibt, in denen Ihnen besonders oft Ideen zufliegen (Am Morgen beim Aufwachen? Beim Laufen? Beim Gärtnern?). Pflegen Sie solche Momente dann gezielt.
- Laden Sie andere Personen ein, mit Ihnen über die Aufgabe oder Lösung eines Problems nachzudenken (z.B. im Rahmen eines Brainstormings). Erlauben Sie auch scheinbar absurde und verrückte Ideen.

- Wenn es die Zeit erlaubt: Lassen Sie ein Problem eine Weile ruhen. Gehen Sie es dann mit frischem Geist erneut an (sofern es sich in der Zwischenzeit nicht von selbst gelöst hat...).

### Impuls für Führungskräfte

Führung bedeutet einerseits, den Weg für Lösungen zu ebnen, wenn schwierige Situationen oder Herausforderungen anstehen. Es bedeutet andererseits nicht, dass Sie als Führungskraft alle Lösungen und Ideen selber generieren sollen. Im Gegenteil, Unerwartetes und Neues entsteht am besten im



Miteinander, wenn sich alle von allen inspirieren lassen. Führungskräfte schaffen dafür ideale Voraussetzungen, wenn alle im Team wissen, dass neue Ideen – und seien sie noch so unkonventionell – jederzeit willkommen sind. Dies fördert die Motivation und das aktive Mitdenken seitens der Mitarbeitenden. Zudem werden so die Problemlösungskompetenz und das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden gestärkt – alles Dinge, die der psychischen Gesundheit förderlich sind.

Offene, lösungsorientierte Fragen erlauben den Gedanken, den bekannten Trampelpfad zu verlassen und neue Sichtweisen einzunehmen. Damit stehen Lösungen im Zentrum – und nicht mehr unlösbare Aufgaben bzw. Probleme. Mit den folgenden Fragen könnten Sie Ihre Mitarbeitenden auf neue Ideen bringen und Diskussionen anstossen:

- Was wäre anders, wenn die Aufgabe bzw. das Problem plötzlich gelöst wäre (→ Soll-Zustand)? Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden den Soll-Zustand möglichst detailliert skizzieren.
- Was braucht es, um diesen Sollzustand zu erreichen?
- Was würden uns die Mitarbeitenden aus einer anderen Abteilung empfehlen?
- Welche Vorteile könnten sich unsere Kunden bzw. Geschäftspartner davon versprechen?

Wenn eine Reihe möglicher Lösungen vorliegt, gilt es anschliessend, gemeinsam eine Bewertung vorzunehmen. Hilfreiche Fragen an die Mitarbeitenden:

- Welche Lösung ist aus Ihrer Sicht die beste?
- Welche anderen Lösungen führen auch zum Ziel?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Lösung?
- Was brauchen Sie, damit Sie die Lösung umsetzen können (z.B. Ressourcen, Unterstützung)?

### Reflexionsfragen

- Wie gehe ich schwierige Situationen an? Habe ich eine bevorzugte Strategie? Welche Vor- und Nachteile hat sie für die Mitarbeitenden in meinem Team?
- Wie oft hole ich die Lösungsvorschläge der Mitarbeitenden ab? Und wie werden sie weiterbearbeitet?
- Bin ich stets offen für die Ideen anderer? Oder bin ich eher der Meinung, dass sie eine gewisse Unruhe verursachen?
- Bei welchen Themen könnte es Sinn machen, die Mitarbeitenden um Lösungsvorschläge anzugehen? Bei welchen Themen gibt es dabei Grenzen?

### Tipps

- Mitarbeitende sind Experten in ihrem Aufgabengebiet und haben oft eine Vorstellung davon, wie Dinge besser oder anders gemacht werden könnten. Nehmen Sie Ideen offen entgegen und geben Sie dazu eine Rückmeldung.
- Wenn Sie dabei sind, Ideen zu sammeln, ist es wichtig, dass keine Wertung im Spiel ist, weder explizit noch implizit. Vorschnelle kritische Bewertungen lassen den Strom der Kreativität versiegen. Auch Lob ist im Übrigen eine Bewertung.

- Wenn Sie bisher eher problemorientiert gedacht haben, üben Sie sich darin, lösungsorientiertes Denken in den Fokus zu stellen. Die obigen Fragen unterstützen Sie dabei.

## Schritt 6: Neues lernen



**Neues zu lernen trainiert unser Hirn und ist für die Hirnzellen so etwas wie der notwendige Sauerstoff. Gefragt ist nicht nur die Erweiterung technischer Fähigkeiten und Kenntnisse, sondern ebenso das Aneignen von Kompetenzen persönlicher und sozialer Natur. Es braucht ein Gesamtpaket, um vorwärtszukommen.**

### Impuls für Mitarbeitende



Lebenslanges Lernen ist heute ein Schlagwort. Den meisten Menschen macht es Spass, dazulernen und sich weiterzuentwickeln. Neues anzupacken kann allerdings auch Mut erfordern; etwa dann, wenn es die Komfortzone zu verlassen gilt, um einen nächsten Schritt machen zu können. Das fällt nicht allen Menschen gleich leicht. Doch Technologien entwickeln sich dermassen schnell und wir erleben einen rasanten Zuwachs an verfügbarem Wissen, dass Stagnation einfach keine Option ist. Ziel ist aber nicht allein, bezüglich technischer Fähigkeiten „up to date“ zu bleiben. Ebenso wichtig sind soziale Kompetenzen und persönliche Weiterentwicklung.

Unterforderung in der beruflichen Tätigkeit ist ebenso mit Stress verbunden wie Überforderung. In beiden Fällen gibt es eine mangelnde Passung zwischen Kompetenzen auf der einen Seite und den beruflichen Anforderungen auf der anderen Seite. Bei Überforderung können Weiterbildungen möglicherweise dazu beitragen, diese Kluft zu schliessen; bei Unterforderung bereitet man sich mit Zusatzausbildungen vielleicht auf eine neue Position vor. In beiden Fällen führt Dazulernen zu mehr Zufriedenheit, und das ist gut für die psychische Gesundheit.

### Reflexionsfragen

- Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (total): Wie neugierig war ich als Kind – und wie neugierig bin ich heute?
- Wo liegen meine Kompetenzen und Interessen? Passen sie zu meinen Aufgaben?
- Bin ich in gewissen Bereichen über- oder unterfordert? Wie spreche ich dies bei meiner vorgesetzten Person an?
- In welche Richtung möchte ich mich entwickeln? Was würde ich gerne lernen?
- Brauche ich als Nächstes eine Weiterbildung in persönlichen und sozialen Fähigkeiten, oder muss ich mich berufsspezifisch à jour halten?
- Was kann ich selbst tun und wo brauche ich Unterstützung, um mich beruflich weiterzuentwickeln?

### Tipps

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über Kurse, Workshops etc., die intern zur Verfügung stehen.
- Das Weiterbildungsangebot in der Schweiz ist riesig. Für grössere und kostenintensive Vorhaben lohnt es sich, die Qualität des Anbieters sorgfältig zu prüfen (Zertifizierungen, Referenzen etc.).
- Unterhalten Sie sich mit Ihrer vorgesetzten Person, welche internen oder externen Angebote aktuell besonders geeignet für Sie sein könnten.
- Halten Sie mit Ihrer Vorgesetzten, Ihrem Vorgesetzten Ausschau nach Möglichkeiten, neue Herausforderungen in Ihr Jobprofil einzubauen (andere Aufgaben, Themen, Teamkonstellationen usw.).
- Sie haben Lust, etwas Neues zu lernen, aber Sie wissen (noch) nicht, was? Nehmen Sie sich bewusst Zeit und lassen Sie sich durch Internet, Bücher, Zeitschriften, Museen usw. inspirieren.

## Impuls für Führungskräfte

Die meisten Mitarbeitenden wollen sich entwickeln und suchen nach Herausforderungen und Lernmöglichkeiten. Werden sie darin unterstützt, fördert das ihre Arbeitszufriedenheit, Einsatzbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen. Eine bessere Qualifikation, eine erhöhte geistige Flexibilität sowie ein stärkeres Selbstwertgefühl sind weitere Pluspunkte, von denen die Mitarbeitenden profitieren – und das ganze Arbeitsumfeld dazu.



Lernmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, ist ein Element von Wertschätzung. Es gibt den Mitarbeitenden das Gefühl, dass sie zählen und dass Sie und das Unternehmen Vertrauen in ihr persönliches Potenzial haben. Im Arbeitsalltag lassen sich neue Herausforderungen schaffen durch das Übertragen von Verantwortung, vermehrte Partizipation, Projektarbeiten, Führungsaufgaben etc. Zudem können Mitarbeitende bei internen oder externen Weiterbildungen dazulernen. Bei berufsnahen Weiterbildungen ist es motivationsfördernd, wenn das neu erworbene Wissen dann im Arbeitsalltag auch umgesetzt werden kann.

Entwicklung soll jedoch nicht nur im Bereich der beruflichen Fähigkeiten erfolgen, sondern auch auf der persönlichen und sozialen Ebene. Das trägt dazu bei, dass Mitarbeitende (Arbeits-)Beziehungen pflegen und zu sich selbst schauen können – ein wesentlicher Aspekt psychischer Gesundheit.

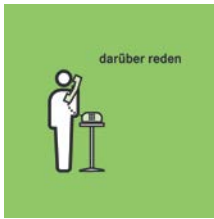
### Reflexionsfragen

- Wie zufrieden sind meine Mitarbeitenden mit ihren Aufgaben?
- Nehme ich in gewissen Bereichen Über- oder Unterforderung wahr? Wie spreche ich diese an?
- Welche Entwicklungsschritte erwarte ich von meinen Mitarbeitenden?
- Welche Massnahmen/Weiterbildungen würden meinen Mitarbeitenden helfen, ihre Kompetenzen zu erweitern?
- Wie unterstütze ich die Eigeninitiative von Mitarbeitenden, die mit dem Wunsch nach neuen Herausforderungen bzw. mit einem Weiterbildungswunsch an mich herantreten?

### Tipps

- Lassen Sie die Jobprofile Ihrer Teammitglieder Revue passieren und prüfen Sie, ob Anforderungen und Kompetenzen sich die Waage halten (Passung) bzw. ob die Mitarbeitenden angemessen herausgefordert sind. Wenn nicht, suchen Sie nach Möglichkeiten, das zu ändern.
- Beachten Sie, dass nicht alle Menschen gleich leicht Neues anpacken. Die gleiche Aufgabe kann die einen beflügeln und den anderen Kopfzerbrechen bereiten. Berücksichtigen Sie diese subjektive Einschätzung, wenn es um neue Herausforderungen geht.
- Thematisieren Sie Entwicklungsmöglichkeiten in jedem Mitarbeitendengespräch. So zeigen Sie, dass Sie das Potenzial der Mitarbeitenden erkennen und schätzen.

## Schritt 7: Darüber reden



**Leben und arbeiten kosten Energie – auch bei idealsten Bedingungen. Sind Konflikte und Stress gar ständige Begleiter, trocknen die Kraftreserven manchmal völlig aus. Dann gilt es, den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern die Dinge offen zu benennen, damit sich etwas verändern kann. Zugegeben: Das ist eine Herausforderung.**

### Impuls für Mitarbeitende



Wer regelmässig mit Kollegen, Kolleginnen oder Vorgesetzten in Kontakt ist (Impuls 2), sorgt für Verbundenheit und mit ein bisschen Humor auch für gute Laune. Bestehen eine offene Teamkultur und ein vertrauensvolles Verhältnis, kann man sich mit anderen Mitarbeitenden auch austauschen, wenn man sich an etwas stört oder wenn es einmal nicht so läuft, wie man es sich wünscht. Ob es nun ein Problem zu lösen gibt oder ob man ein Gegenüber braucht, das zuhört und Verständnis zeigt – ein persönliches Gespräch ist das Mittel der Wahl.

Es braucht Mut, einen kritischen Punkt zur Sprache zu bringen. Und doch ist es unumgänglich, weil unbewältigte Konflikte Sand im Getriebe sind. Konstruktive Gespräche schaffen die Reibereien aus dem Weg und verbessern die Beziehung.

Da es eine grosse Rolle spielt, wie man das Gespräch angeht, ist eine gute Vorbereitung zentral. Die Chance, dass ein Problem vom Gegenüber zur Kenntnis genommen und gemeinsam gelöst wird, erhöht sich deutlich, wenn Sie gewisse Gesprächsregeln befolgt.

- Machen Sie sich im Voraus klar, was genau Sie mit dem Gespräch erreichen wollen.
- Bitten Sie die betreffende Person um eine Unterhaltung unter vier Augen. Gehen Sie an einen Ort, wo Sie ungestört sind.
- Sprechen Sie unterschiedliche Erwartungen, Sichtweisen, Störfaktoren etc. direkt an.
- Schildern Sie Ihr Anliegen mit Ich-Botschaften. Statt: „Es geht gar nicht, dass du mich nicht informiert hast...“ also: „Ich fühle mich übergangen...“
- Legen Sie den Fokus auf die Suche nach einer gemeinsamen Lösung, nicht auf Ursachen oder Schuld.
- Bleiben Sie respektvoll. Fallen Sie Ihrem Gegenüber nicht ins Wort, sondern hören Sie zu. Dasselbe dürfen Sie auch von Ihrem Gegenüber fordern.



### Reflexionsfragen

- Wenn ich mich freue oder wenn es mir schlecht geht: Wem im Betrieb kann ich das mitteilen? Wer hört mir zu?
- Wenn sich mir jemand mit Sorgen oder Freuden mitteilen möchte, habe ich ein offenes Ohr?
- Wie verhalte ich mich, wenn mir etwas nicht passt? Gelingt es mir, die Sache konstruktiv anzugehen?
- Was ärgert mich immer wieder? Wie könnte ich es einmal offen und konstruktiv ansprechen?

### Tipps

- Halten Sie eine Variante B bereit für den Fall, dass ein Konfliktgespräch nicht zum Ziel führt: vielleicht ein weiteres Gespräch mit der betreffenden Person oder ein Gespräch mit der vorgesetzten Person.
- Grenzen Sie sich freundlich ab, wenn Sie den Eindruck haben, dass jemand Sie (emotional) überbeansprucht.
- Das ganze Team leidet darunter, dass es jemandem schon länger nicht gut geht, aber nichts passiert? Wenn Sie einen guten Kontakt zu der betreffenden Person haben, suchen Sie das Gespräch und sagen Sie ihr, dass Sie sich Sorgen machen. Wenn das keine Erleichterung bringt oder wenn Ihre Beziehung mit der betreffenden Person nicht besonders gut ist, informieren Sie Ihre Vorgesetzte, Ihren Vorgesetzten über den Leidensdruck im Team.

### Impuls für Führungskräfte

Führungskräfte haben insbesondere über die Gestaltung von Arbeitsbedingungen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Wenn Sie den Eindruck haben, dass es einzelnen Mitarbeitenden nicht gut geht oder etwas nicht gut läuft, ist es wichtig, dass Sie Ihre Beobachtungen ansprechen. Ein wertschätzendes und klärendes Gespräch bildet die Grundlage für eine gemeinsame Suche nach möglichen Lösungen und entlastet das ganze Team.



Viele Führungskräfte fühlen sich in solchen Situationen stark gefordert, weil sie befürchten, ihren Mitarbeitenden zu nahe zu treten oder sofort Lösungsvorschläge liefern zu müssen. Solche Gespräche fallen leichter, wenn Sie sich auch mal zwischendurch und ohne Anlass nach dem Wohlergehen Ihrer Mitarbeitenden erkundigen. Indem Sie regelmässig über (psychische) Belastungen und Gesundheit sprechen, signalisieren Sie, dass das Thema im Betrieb einen Platz hat und ernst genommen wird. Zeigen Sie, dass die Mitarbeitenden Ihnen als Menschen wichtig sind, nicht nur als Arbeitskraft. Das stärkste Signal senden Führungskräfte, wenn sie selber zwischendurch offen über ihre eigenen Belastungen und Freuden sprechen.

### Reflexionsfragen:

- Wie oft erkundige ich mich nach dem Wohlergehen meiner Mitarbeitenden? Nehme ich mir dann auch Zeit, die Antworten anzuhören?
- Wage ich es, Auffälligkeiten, Beobachtungen usw. anzusprechen? Wenn nicht, was hat mich bisher daran gehindert? Wie könnte ich das ändern?
- Wie denke ich über jemanden, dessen Leistungsfähigkeit beeinträchtigt ist?
- Wer im Betrieb ist für mich da, wenn ich das Bedürfnis habe, über meine Freuden und Sorgen zu sprechen?

### **Tipps**

- Wenn Sie wissen, dass ein Gespräch nötig ist, warten Sie nicht auf den richtigen Zeitpunkt, sondern schaffen Sie eine passende Gelegenheit.
- Machen Sie klar, warum Sie mit Ihren Mitarbeitenden über psychische Belastungen etc. sprechen wollen: Nicht, weil Sie das Arbeitsverhältnis in Frage stellen, sondern weil Sie Hilfe anbieten möchten, damit das Arbeitsverhältnis weitergeführt werden kann.
- Wenn Sie selber an einer Erschöpfung leiden, suchen Sie Hilfe – ob intern oder extern. Manchmal steht die Scham im Weg. Das ist nachvollziehbar, hindert Sie aber daran, zu gesunden. Versuchen Sie, den nötigen Mut aufzubringen und aktiv zu werden.

### **Weiterführende Informationen**

[www.gesundheit.lu.ch/betriebe](http://www.gesundheit.lu.ch/betriebe) > Themen

## Schritt 8: Um Hilfe fragen



Es hängt stark von der Betriebskultur, vom Team und von der Führungsperson ab, ob Mitarbeitende es wagen, im Arbeitsumfeld Themen wie Überforderung oder belastende Situationen anzusprechen und um Hilfe zu bitten. Wer schon erlebt hat, dass jemand anders im Betrieb in einer solchen Situation nicht im Stich gelassen wurde, dem wird es leichter fallen, ebenfalls Unterstützung zu suchen.

### Impuls für Mitarbeitende

Manchmal kommt es vor, dass man alleine einfach nicht weiterkommt. Wer kennt nicht das Gefühl, am PC zu sitzen und festzustecken? Da bietet es sich an, eine Kollegin oder einen Kollegen um Hilfe zu fragen. In aller Regel teilen Menschen ihr Wissen bereitwillig und unterstützen andere gern. Und bei



kleineren Anliegen zögern die meisten von uns auch nicht dabei, um Hilfe zu bitten.

Die Hemmschwelle liegt verständlicherweise höher, wenn man sich im Arbeitsalltag über längere Zeit beeinträchtigt oder belastet fühlt. Warten Sie dennoch nicht zu, bis Ihre Grenzen definitiv überschritten und Ihre Energiespeicher völlig leer sind. Besonders in dieser Situation zeugt es von Eigenverantwortung, frühzeitig aktiv zu werden und zum Beispiel das Gespräch mit der vorgesetzten Person zu suchen. Einerseits fühlt man sich dadurch erleichtert, andererseits lassen sich so auch schneller Lösungen finden, damit es Ihnen wieder besser geht. Wer sich nicht sicher über die Reaktion ist, kann die persönliche Einstellung der Mitarbeitenden oder Vorgesetzten bei einem unverfänglichen Gespräch ausloten („Hast du den Artikel zu Burnout auch gelesen?“).

### Reflexionsfragen:

- Hilfe ich gerne, wenn jemand um Unterstützung nachfragt?
- Frage ich selber ungezwungen nach Hilfe oder habe ich das Gefühl, ich müsse alles selber bewältigen?
- In welchen Situationen möchte ich zukünftig früher um Hilfe fragen?
- Wem am Arbeitsplatz kann ich mich anvertrauen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen?
- Welche Haltung habe ich gegenüber psychischen Beeinträchtigungen?

### Tipps

- Wenn Sie selbst aus einem Energietief nicht mehr herausfinden, ist fachkundige Hilfe unerlässlich. Denn auch die Fähigkeit, sich zu regenerieren, ist bei psychischen Beeinträchtigungen reduziert. Es ist deshalb selten so, dass sich die Dinge von selbst zum Guten wenden.
- Sie tun nicht nur sich selbst etwas zuliebe, sondern entlasten auch Ihr gesamtes Umfeld, wenn Sie sich in länger andauernden Belastungssituationen in eine Beratung begeben. Auch verhindern Sie so, dass sich die Situation weiter verschlimmert oder eine mögliche Erkrankung gar chronisch wird.

## Impuls für Führungskräfte

Wenn jemand um Hilfe bittet, wird dies vor allem im beruflichen Umfeld schnell mal als Schwäche ausgelegt – oder so befürchten wir es zumindest. Daher braucht es für Mitarbeitende viel Mut, Belastungen frühzeitig anzusprechen und um Hilfe zu bitten. Schätzen Sie es daher, wenn jemand diesen Schritt wagt, und bedanken Sie sich für das Vertrauen, das die Person Ihnen entgegenbringt. So fördern Sie ein wohlwollendes Klima im Betrieb.



Noch ist das Thema psychische Belastungen in der Arbeitswelt ungewohnt und löst bisweilen Verunsicherung aus. Vielleicht stellen Sie sich daher die Frage, wie Sie auf ein solches Anliegen reagieren können. Wichtig zu wissen: Es wird nicht von Ihnen erwartet, dass Sie die Schwierigkeiten umgehend aus dem Weg schaffen. Je nach Situation kann es vielmehr sinnvoll sein, wenn sich Mitarbeitende und Führungskraft zunächst Gedanken machen und mögliche Lösungen ein paar Tage später miteinander besprechen. Zentral ist im ersten Gespräch

vor allem, dass Sie die Mitarbeitenden, die sich an Sie wenden, ernst nehmen und ihnen gut zuhören. Legen Sie zum Schluss des Gesprächs auch verbindlich den nächsten Schritt fest (z.B. ein weiteres Gespräch).

Auch Führungskräfte dürfen im Übrigen Hilfe anfordern, wenn sie unsicher sind bezüglich des weiteren Vorgehens oder wenn sie sich Entlastung wünschen. Werden früh Experten (z.B. die Invalidenversicherung (IV) Luzern) hinzugezogen, können diese belastete Mitarbeitende rechtzeitig unterstützen, gleichzeitig die Vorgesetzten beraten und das Team insgesamt entlasten.

## Reflexionsfragen

- Wie offen ist in meinem Betrieb der Umgang mit psychischen Belastungen? Wie offen ist die Haltung in meinem Team?
- Wie reagiere ich, wenn sich mir jemand mit einer psychischen Belastung anvertraut?
- Welche vertraulichen internen und externen Ansprechpersonen stehen mir zur Verfügung?
- Wie gut kann ich in meiner Rolle als Führungskraft Hilfe in Anspruch nehmen? Was hindert mich gegebenenfalls daran? Wie könnte ich das ändern?

## Tipps

- Sie können nur Lösungen für arbeitsplatzbezogene Belastungen anbieten. Wenn es mehr braucht, weil sich die Belastung auch im Privatleben zeigt oder dort ihre Ursache hat, verweisen Sie auf andere Ansprechpartner (Hausarzt, Beratungsstellen).
- Psychisch belastete Menschen sind besonders verletzlich. Dulden Sie deshalb keine Sprüche, die zu deren Lasten gehen.
- Informieren Sie sich über das Thema „Psychische Erkrankung“. Sie werden unter anderem erfahren, dass niemand dagegen immun ist.
- Manchmal eröffnen erst die richtigen Worte den Zugang zu den Mitarbeitenden. Rüsten Sie sich mit geeigneten Formulierungen aus, um ein Gespräch zu beginnen und zu führen.

## Weiterführende Informationen:

[www.gesundheit.lu.ch/betriebe](http://www.gesundheit.lu.ch/betriebe) > Themen

## Schritt 9: Sich nicht aufgeben - lernen mit Belastungen umzugehen



Wer kennt nicht die tiefe Befriedigung und das Gefühl von Stolz, wenn man hartnäckig an einem anspruchsvollen Projekt drangeblieben ist, fleissig für eine schwierige Prüfung gelernt oder erfolgreich ein Gespräch geführt hat – und schliesslich die Lorbeeren ernten darf? Bei vielen schwierigen Aufgaben zahlt es sich aus, dranzubleiben. Das Gleiche gilt für unsere persönliche Entwicklung und für unsere psychische Gesundheit. Je mehr Ressourcen wir zur Verfügung haben, desto besser können wir tendenziell mit Belastungen umgehen.

### Impuls für Mitarbeitende

Manche Menschen kümmern sich zuerst um alle anderen und erst zuletzt um sich selbst. Für unsere psychische Gesundheit ist es jedoch wichtig, auch achtsam und verantwortungsvoll gegenüber uns selbst zu sein. Wenn wir lernen, eigene Ressourcen und Belastungen wahrzunehmen und uns damit auseinandersetzen, können wir lernen, uns selbst besser Sorge zu tragen. Und Selbstsorge ist nicht nur erlaubt, sondern geradezu Pflicht.



Allgemein gilt, je mehr Ressourcen (z.B. Achtsamkeit, Entspannungs- und Problemlösekompetenz, soziale Unterstützung) Sie zur Verfügung haben, desto besser können Sie tendenziell mit Belastungen umgehen. Konkret heisst das: Wer in belastenden Situationen auf Warnsignale des Körpers und der Psyche achtet, sich frühzeitig Hilfe holt und bereit ist, gegebenenfalls mehrere Wege auszuprobieren, wird in aller Regel eine Verbesserung der eigenen Situation herbeiführen können.

Dieses Dranbleiben – an der Problemlösung oder auch am Aufbau der Ressourcen – braucht zwar Energie und immer mal wieder können Zweifel aufkommen, ob sich die Mühe überhaupt lohnt. Tatsache ist aber, dass sich das Engagement für die eigene Gesundheit langfristig meist auszahlt, auch wenn es kurzfristig nicht so scheint.

Vielleicht ist der ganze Spielraum für Verbesserungen aber auch schon ausgereizt, und eine schwierige Arbeitssituation bleibt trotz verschiedenster Massnahmen bestehen. Wenn auch kein Stellenwechsel in Frage kommt, dann gibt es immer noch die Möglichkeit, zu lernen, das Ganze besser auszuhalten. Es ist in solchen Situationen wichtig, nach der Arbeit gedanklich Distanz zu schaffen, abzuschalten und die Probleme nicht mit nach Hause zu nehmen. So werden Sie den nächsten Arbeitstag mit neuer Kraft und ausgeglichener in Angriff nehmen.

### Reflexionsfragen:

- Über welche Strategien zur Stärkung meiner psychischen Gesundheit verfüge ich?
- An welchen Themen hinsichtlich meiner psychischen Gesundheit möchte ich dranbleiben?
- Wie würde ich einer Freundin bzw. einem Freund in meiner Situation Mut machen?
- Wie wird es mir gehen, wenn ich ein bestimmtes Problem erfolgreich lösen konnte? Wie wird es sich anfühlen?
- Wie belohne ich mich fürs Dranbleiben?

### Tipps

- Beobachten Sie, wie andere mit schwierigen Situationen umgehen. Vielleicht können Sie gewisse Verhaltensweisen, Haltungen etc. übernehmen.
- Manchmal zeigen körperliche Symptome psychische Belastungen an. Wenn Sie damit zum Arzt gehen, erwähnen Sie allfällige belastenden Herausforderungen in Ihrem Umfeld.
- Nein sagen zu können, ist ein wichtiges Element der Selbstsorge. Wenn Sie nicht Nein sagen können, suchen Sie nach Anleitungen, um es zu lernen.
- Neigen Sie dazu, alles immer perfekt machen zu wollen? Suchen Sie nach Bereichen, in denen Sie die Anforderungen an sich selbst etwas weniger streng gestalten können.

### Impuls für Führungskräfte

Für Führungskräfte hat „Dranbleiben“ eine ganz eigene Bedeutung. Einerseits sollen Sie natürlich auch Ihrer eigenen psychischen Gesundheit gegenüber aufmerksam sein, andererseits sind da die Mitarbeitenden, die es zu unterstützen gilt. Manche Mitarbeitenden möchten nicht, dass sich Vorgesetzte einmischen, wenn es um ihr persönliches Wohlbefinden geht. Das gilt es zu respektieren, solange die Leistung stimmt und sich keine Auffälligkeiten bemerkbar machen.

Wenn Sie hingegen auffälliges Verhalten wahrnehmen, sprechen Sie die Person unter vier Augen darauf an. Oft braucht es mehrere Anläufe bis Mitarbeitende bereit sind, mit ihren Vorgesetzten über psychischen Belastungen zu sprechen. Und auch dann ist es mit einem einzelnen Gespräch selten getan. Es gilt also mehrfach, dranzubleiben.



Betonen Sie im Austausch mit den Mitarbeitenden, dass Sie sie unterstützen wollen, und suchen Sie gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten. Holen Sie wenn nötig Experten ins Boot. Den Mitarbeitenden soll klar sein, welches Verhalten am Arbeitsplatz erwartet wird (Leistungs- und Sozialverhalten). Wenn eine Person nicht in der Lage ist, dem nachzukommen, dann sollten Sie sie auffordern, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen (Hausarzt, Beratungsstellen). Wenn gewünscht, können Sie mit der Angabe von Beratungsstellen behilflich sein. Erkundigen Sie sich nach einer gewissen Zeit wieder, wie es Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeitenden geht. Fragen Sie allerdings nie nach allfälligen Diagnosen. Diese gehen Sie und den Betrieb nämlich gar nichts an. Überlassen Sie es den Mitarbeitenden, ob sie etwas zu ihrer Krankheit erzählen wollen oder nicht.

In der Führungsrolle haben Sie die Gelegenheit, nicht nur bei konkreten Belastungssituationen aktiv zu werden, sondern arbeitsbezogene Ressourcen regelmässig zu stärken. Damit leisten Sie einen wertvollen Beitrag zur psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden. Als arbeitsbezogene Ressourcen gelten soziale Unterstützung, Handlungsspielraum, abwechslungsreiche und ganzheitliche Aufgaben, Arbeitsblöcke zum ungestörten Arbeiten, ein offener Umgang mit Fehlern, konstruktives Feedback, ein wertschätzender Umgang etc.

### **Reflexionsfragen**

- Auf welche arbeitsbezogenen Ressourcen könnte ich in meinem Team zukünftig noch mehr Gewicht legen?
- Wie leicht fällt es mir, den Mitarbeitenden meine Erwartungen zu kommunizieren?
- Mit welcher Haltung tue ich das?
- Wie hartnäckig bleibe ich dran, wenn ich das Gefühl habe, dass etwas nicht stimmt?
- Was passiert, wenn ich nicht dranbleibe?

### **Tipps**

- Informieren Sie sich, wie Sie Frühwarnzeichen für psychische Belastungen erkennen können.
- Besuchen Sie einen Kurs, einen Vortrag oder Workshop zum Thema Psychische Belastungen am Arbeitsplatz.
- Sorgen Sie dafür, dass ihr Team nicht allzu stark leidet, wenn jemand vorübergehend weniger leistungsfähig ist.

### **Weiterführende Informationen**

[www.gesundheit.lu.ch/betriebe](http://www.gesundheit.lu.ch/betriebe) > Themen

## Schritt 10: Sich selbst annehmen



Ein ungesundes Mass an Selbstkritik ist der psychischen Gesundheit so abträglich wie sonst nichts. Denn, wer soll für uns einstehen, wenn nicht wir selbst? Das bedeutet nicht, dass wir ins andere Extrem kippen und uns einfach toll finden sollen. Es bedeutet aber Wohlwollen und Toleranz sich selbst gegenüber in dem Mass, wie wir es auch anderen entgegenbringen.

### Impuls für Mitarbeitende

Sich selbst annehmen bedeutet, sich so zu akzeptieren, wie man ist. Es bedeutet, freundlich und wertschätzend sich selbst gegenüber zu sein. Das tönt einfacher, als es ist. Denn die innere Stimme, die uns klein macht, wirkt oft ganz im Hintergrund und ohne dass wir sie wahrnehmen.

Selbstakzeptanz ist frei von jeder Bewertung. Sich selbst zu akzeptieren bedeutet, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, Stimmungen, Einstellungen und Widersprüche wahrzunehmen und auch Vorlieben benennen zu können. Insbesondere gilt es auch, Ja zu sagen zu Seiten der eigenen Person, die man vielleicht nicht besonders mag. Sich anzunehmen heisst hingegen nicht, dass man alles an sich fraglos gut finden soll. Erst wenn man annehmen kann, was ist, kann man auch definieren, was (nicht) sein soll und wie man sich weiterentwickeln möchte.

Selbstakzeptanz spielt für das psychische Wohlbefinden im beruflichen Kontext eine zentrale Rolle. Gerade wenn etwas nicht so läuft, wie man es gerne hätte, kann das psychische Gleichgewicht schnell in Schieflage geraten. Plötzlich beginnt man, sich selber zu kritisieren, sich abzuwerten und sich vielleicht auch übermässig über sich selbst zu ärgern. In solchen Situationen hilft es, innezuhalten, sich Fehler oder ein unpassendes Verhalten einzugestehen und sich zu fragen: „Was kann ich beim nächsten Mal besser machen?“ Und: „Was ist vielleicht sogar das Gute daran, dass es so gekommen ist?“ Es geht also nicht nur darum, anderen Personen Fehler zu verzeihen, sondern auch sich selber.

### Reflexionsfragen

- Was zeichnet mich beruflich wie auch privat als Person aus?
- Was schätzen meine Arbeitskollegen und -kolleginnen oder meine vorgesetzte Person an mir?
- Wo sind meine Grenzen?
- Wo möchte ich mich noch weiterentwickeln?
- Wie denke ich über Fehler, die mir passieren? Wie über solche, die anderen passieren?
- Kann ich mir Fehler eingestehen? Kann ich später manchmal sogar darüber lachen?

### Tipps

- Sensibilisieren Sie sich für Ihre kritische innere Stimme und achten Sie einmal mehrere Tage lang besonders aufmerksam darauf, wann und weswegen Sie sich selbst in Frage stellen. Überlegen Sie, ob Ihre Reaktion gleich ausfallen würde gegenüber einem Menschen, den Sie gern haben.
- Vielleicht beobachten Sie, dass Sie zu Verallgemeinerungen neigen: Nie kann ich...; Immer bin ich... usw. Wenn Ihnen auffällt, dass Sie solche übertriebenen Verallgemeinerungen verwenden, dann hinterfragen Sie diese: Kann ich mich wirklich „nie“...? Suchen Sie auch nach positiven Ausnahmen: Wo ist Ihnen etwas „wider Erwarten“ gut gelungen?
- Gedanken sind nur Gedanken; geben Sie ihnen nicht zu viel Macht. Schaffen Sie eine kleine Distanz zu dem, was Ihnen durch den Kopf geht. „Ich habe im Moment den Gedanken, dass ich zu gar nichts tauge“ fühlt sich vermutlich ziemlich anders an als „Ich tauge zu gar nichts“.



### **Impuls für Führungskräfte**

Als Führungskraft können Sie ein Klima der Akzeptanz entscheidend prägen und dazu beitragen, dass Perfektionismus nicht als Maß aller Dinge gilt. Wo gearbeitet wird, passieren immer wieder mal Fehler. Ein offener, konstruktiver Umgang mit ihnen reduziert ihr Schadenpotenzial und erlaubt die Erkenntnis, dass Fehler Lernchancen und Optimierungsmöglichkeiten darstellen. In einer konstruktiven Fehlerkultur wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern analysiert, was die Ursachen des Problems sein könnten und wie man es zukünftig besser lösen könnte.

Eine tolerante, lösungsorientierte Haltung verhindert, dass Fehler ignoriert oder vertuscht werden und so unter Umständen (zu) spät behoben werden. Zusammen mit den Mitarbeitenden nach einem verbesserten Vorgehen zu suchen, stärkt die Fähigkeit zur Selbstreflexion und fördert die lösungsorientierte Sichtweise. Bessere Lösungen für die Zukunft werden wahrscheinlicher.

Als Führungskraft haben Sie den Vorteil, dass Sie Aufgaben, die Ihnen nicht besonders liegen, delegieren können. Mitarbeitende können das in der Regel nicht. Doch wenn Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeitenden kennen und akzeptieren, haben Sie die Möglichkeit, die Aufgaben entsprechend zu verteilen. Machen Sie sich aber auch bewusst, dass jede Person manchmal stärkere und schwächere Phasen hat. Damit helfen Sie den Mitarbeitenden, sich selbst besser annehmen zu können.

### **Reflexionsfragen**

- Kenne ich die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeitenden? Teile ich Aufgaben entsprechend zu?
- Wie denke ich über Fehler? Über die meiner Mitarbeitenden, über meine eigenen?
- Wie geht mein Team mit Fehlern um?
- Spreche ich mit meinem Team über meine eigenen Fehler?
- Inwiefern liesse sich die Fehlerkultur noch verbessern?

### **Tipps**

- Sorgen Sie dafür, dass das Eingestehen von Fehlern nicht zu einem Gesichtsverlust führt. So bereiten Sie den Boden für eine Kultur, die aus Fehlern einen Nutzen zieht.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und erzählen Sie Ihren Mitarbeitenden von eigenen Fehlern. So erkennt Ihr Team, wie Sie zu Fehlern stehen, und Sie ermutigen Ihre Mitarbeitenden, ebenfalls offen mit Fehlern umzugehen.
- Wenn durch ein Versehen oder einen Fehler Ihrerseits Mitarbeitende in eine missliche Situation geraten, entschuldigen Sie sich.

**Herausgeber**



Gesundheits- und Sozialdepartement  
**Dienststelle Gesundheit und Sport**  
Fachstelle Gesundheitsförderung  
Meyerstrasse 20, Postfach 3439  
6002 Luzern  
Telefon 041 228 60 89  
gesundheit@lu.ch  
[www.gesundheit.lu.ch/betriebe](http://www.gesundheit.lu.ch/betriebe) > Themen

Luzern, Mai 2017