

## **Gelebtes Gesundheitsmanagement – Ein Beispiel wie psychische Belastungen durch veränderte Arbeitsorganisation reduziert werden kann**

Es ist Montag 13.30 Uhr. Wie jede Woche steht die Teambesprechung an. Irene ist die Teamleiterin. Vanessa, Ana-Lena und Mareike arbeiten in Teilzeit und nehmen an der Teambesprechung teil, nachdem diese auf 13.30 Uhr verlegt wurde. Früher hat sich das Team immer um 15.00 Uhr getroffen und die Teilzeitkräfte bekamen die Ergebnisse der Besprechung am nächsten Morgen mit einer kurzen email von Irene mitgeteilt. Durch eine Arbeitssituationsanalyse im Team kam hervor, dass die Teilzeitkräfte sich aus dem Team ausgeschlossen und über Arbeitsabläufe nicht informiert fühlen. Sie empfanden ihren Kontakt zu Irene als Leiterin sehr distanziert und trauten sich nicht, diese um Hilfe oder Unterstützung für ihre Arbeitsthemen zu bitten. Das hatte eine erhöhte Fehlerquote zur Folge, was wiederum dazu führte, dass Irene ihnen nur noch leichte Routinefälle zur Bearbeitung gab. Auch andere Teammitglieder zweifelten an der Kompetenz der Teilzeitkräfte. Die Stimmung im Team war von Grüppchenbildung und Anspannung geprägt und der Umgangston höflich distanziert mit Gerede hinter dem Rücken. Die Krankheitsquote lag bei 10 %. An der Arbeitssituationsanalyse hat das ganze Team ohne Irene teilgenommen und das Thema der schlechten Stimmung auf den Tisch gebracht. Mit Hilfe der externen Moderatorin hat das Team dann den Lösungsvorschlag erarbeitet, dass alle Teammitglieder an einer regelmäßigen Teambesprechung teilnehmen sollten und Vanessa, Ana-Lena und Mareike dafür am Montag eineinhalb Stunden länger bleiben. Diese zusätzlichen Stunden können sie ansammeln und bekommen dafür einen freien Ausgleichstag. In einem Einzelgespräch hat die Moderatorin Irene empfohlen, der Teambesprechung einen neuen Rahmen zu geben, mit dem die Wertschätzung und Kompetenzzuschreibung im Team gefördert wird. Für Irene war das schwer, weil sie ihre Art das Team zu führen verändern musste. Aber sie hat gesehen, dass das Team etwas Neues und frische Motivation brauchte. Nun beginnt sie die wöchentliche Teambesprechung mit einer „Wertschätzungsrunde“. Jede/r Mitarbeiter/in berichtet über eine Sache, die ihm/ihr in der letzten Woche gut gelungen ist – auch sie als Teamleiterin ist davon nicht ausgeschlossen. Danach werden aktuelle Anliegen gesammelt und besprochen. Am Ende der Teamsitzung bewertet jede/r die aktuelle Zufriedenheit mit der Stimmung und Arbeitssituation. Die neue Struktur und ihre Rolle darin fühlten sich für Irene fremd und ungewohnt an. Würde sie es schaffen, das durchzuhalten? Würden die Mitarbeiter/innen mitziehen? Nun ist sie froh, den Mut gehabt zu haben, sich auf das Neue einzulassen. Der Respekt füreinander in der Gruppe ist gewachsen und der Umgangston freundlicher. Irene hat festgestellt, dass ihr Team viel effizienter arbeitet, jetzt wo sie sich mehr Zeit nimmt, ihren Mitarbeiter/innen in Einzel- und Teamgesprächen zuzuhören und mit diesen an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten.

Gelebtes Gesundheitsmanagement Kirstin Fossgreen  
Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitscoaching

Tel: 04723 – 505 8531

[www.gelebtes-gesundheitsmanagement.de](http://www.gelebtes-gesundheitsmanagement.de)  
[info@gelebtes-gesundheitsmanagement.de](mailto:info@gelebtes-gesundheitsmanagement.de)