LoS!
Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz

Beschäftigte in kritischen Lebensphasen unterstützen

Eine strategische Handlungshilfe für Unternehmen

Handlungsleitfaden des Projektes „LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“

im Rahmen der Initiative INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

gefördert durch Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Projektträger gsub Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

umgesetzt durch IFGP

Impressum
Beschäftigte in kritischen Lebensphasen unterstützen – Eine strategische Handlungshilfe für Unternehmen –

Handlungsleitfaden des Projektes „LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“
Entwicklung eines ganzheitlichen und lebensphasenorientierten Angebotes zum Erhalt von Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit

Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP)
Marc Lenze, Antje Schierhorn, Inga Mühlenbrock, Sabine Riechel,
Angela Menge, Sebastian Blumentritt
Wolbecker Windmühle 13a · 48167 Münster
Telefon: 02506 30028-0 · E-Mail: info@ifgp.de · www.ifgp.de

Das Modell und Transferprojekt „LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“ war im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) als Förderprojekt angelegt, wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und durch den Projektträger Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub mbH) begleitet. Realisiert wurde das Projekt im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ mit dem Schwerpunkt „Demografischer Wandel als betriebliche Herausforderung – Veränderungen frühzeitig erkennen und erfolgreich gestalten (Laufzeit: Januar 2011 bis Januar 2013).

Ins Leben gerufen, geplant und umgesetzt wurde LoS! durch das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP). Das IFGP ist ein Beratungsunternehmen im Bereich des betrieblichen Gesundheits- und Demografiemanagements mit Sitz in Münster (Nordrhein-Westfalen). Seit 1996 berät es Organisationen bundesweit in Fragen der Implementierung, Optimierung und Prozessbegleitung von betrieblichem Gesundheitsmanagement. Führung, Stress, Demografie, Ergonomie und Personalentwicklung bilden die Schwerpunktthemen des IFGPs (www.ifgp.de).

Dokumente, die das IFGP im Rahmen des Projektes LoS! entwickelt hat, werden unter www.ifgp.de zur Verfügung gestellt. Informationen zum webbasierten Training „Beschäftigte in kritischen Lebensphasen führen“ und Nutzungsmöglichkeiten können beim IFGP nachgefragt werden.

Januar 2013

Inhalt

Einführung 5

1. Kritische Lebensereignisse: Ausgangssituation zum Projekt 7
   1.1 Allgemeine Bedeutung des Themas 7
   1.2 Kritische Lebensereignisse – Begriffsklärung 8
   1.3 Einige kritische Lebensereignisse im Fokus 10
   1.4 Das Projekt LoS! 17

2. Kritische Lebensereignisse: Handlungsnotwendigkeit für Unternehmen 20
   2.1 Auswirkungen kritischer Lebensereignisse 21
      2.1.1 Auswirkungen für betroffene Mitarbeiter 21
      2.1.2 Auswirkungen für Unternehmen 26
   2.2 Stand der Auseinandersetzung in deutschen Unternehmen 28
      2.2.1 Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen (LoS!-Unternehmensreport) 28
      2.2.2 Handlungsansätze in der Praxis 31
   2.3 Hemmnisse und Chancen im Thema 34

3. Erhalt von Arbeits- und Leistungsfähigkeit in kritischen Lebenssituationen 37
   3.1 Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten bei kritischen Lebensereignissen 38
   3.2 Konzeptionelle Anforderungen 42

4. Strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen schaffen 44
   4.1 Initiativ werden 44
   4.2 Dialog mit Betroffenen fördern 48
      4.2.1 Führungskräfte sensibilisieren, qualifizieren und aktivieren 49
      4.2.2 Multiplikatoren befähigen und im Unternehmen verankern 50
      4.2.3 Dialog qualifiziert gestalten 52
   4.3 Wissen und Angebote bereitstellen 53
   4.4 Kontinuität im Thema sicherstellen 54

5. Die LoS!-Toolbox nutzen – im Thema aktiv sein 56
   5.1 Know-how zum Umgang mit betroffenen Mitarbeitern 57
      5.1.1 LoS!-webbasiertes Training „Mitarbeiter in kritischen Lebensereignissen führen“ 57
      5.1.2 LoS!-Training für Multiplikatoren (Präsenzseminar) 60
      5.1.3 LoS!-Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen“ 62
   5.2 Know-how zu kritischen Lebensereignissen 63
      5.2.1 LoS!-Handlungshilfe „Todesfall“ 64
      5.2.2 LoS!-Handlungshilfe „Finanzielle Probleme“ 66
      5.2.3 LoS!-Handlungshilfe „Trennung/Scheidung“ 68
      5.2.4 LoS!-Handlungshilfe „Pflege“ 70
      5.2.5 LoS!-Handlungshilfe „Eigene Erkrankung“ 72
      5.2.6 LoS!-Handlungshilfe „Anbieter-Navigator“ 74

6. Nachhaltigkeit und Transfer ermöglichen 77

7. Fazit 78

Weiterführende Informationen des IFGP 80

Literatur 81

Einführung

Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen können jeden Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen ereilen, treten häufig unverhofft auf und können sich über einen längeren Zeitraum abzeichnen. Sind Menschen von kritischen Lebensereignissen betroffen, handelt es sich meist um einschneidende und sehr private Situationen, **die das Leben und die Pläne auf den Kopf stellen**. Diese Belastungen und Sorgen begleiten betroffene Beschäftigte auch an den Arbeitsplatz: Gedanken kreisen um private Nöte, die Stimmung ist oft gedrückt, häufig leidet die Arbeitsleistung. Unkonzentriertheit, geistige Abwesenheit oder Energielosigkeit können typische Begleiterscheinungen sein.

In **Unternehmen** sind **Ansätze**, die die möglichen negativen Auswirkungen dieser Lebensphasen und -ereignisse vermindern sollen, bisher aus verschiedenen Gründen noch wenig verankert. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) fehlen oftmals finanzielle, zeitliche oder personale Ressourcen, sich diesem Thema zu widmen. Um Betroffenen Unterstützung anzubieten, geht es daher besonders darum, die Selbsthilfekompetenz der betroffenen Mitarbeiter zu stärken.

Hier setzt das **Projekt LoS!** – „Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“ an. Im Rahmen des Projektes wurden gemeinsam mit Unternehmen **Strategien und Ansatzpunkte** entwickelt, die sowohl betrieblichen Ansprechpartnern, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, als auch betroffenen Beschäftigten Unterstützung bieten sollen, damit sie in kritischen Lebenssituationen auch von Seiten des Unternehmens Unterstützung erfahren und möglichst schnell wieder handlungs- und arbeitsfähig werden.

Das Projekt wurde im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) umgesetzt. Die Förderung erfolgte durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Begleitet wurde das Projekt durch den Projektträger Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub mbH).

Der LoS!-Handlungsleitfaden zeigt Strategien und Wege für die Umsetzung des Themas in Unternehmen auf und fasst dabei die wichtigsten Projekterkenntnisse und -ergebnisse für den Transfer in jedes Unternehmen übersichtlich zusammen:

- Was wird unter „kritischen Lebensereignissen“ verstanden?
- Welche Begleiterscheinungen tragen betroffene Beschäftigte ins Unternehmen?
- Warum ist es wichtig, dass sich Unternehmen mit diesem Thema auseinandersetzen?
- Wie kann eine Unterstützung von betroffe-

[1] Aus Gründen der Lesbarkeit wird im gesamten Dokument die männliche Form verwendet. Dabei sind Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

nen Beschäftigten durch Unternehmen und Führungskräfte aussehen? Welche Strategien bieten welche Chancen?

- Welche Vorteile erleben Unternehmen, die das Thema „kritische Lebensereignisse“ strukturell und/oder personalverantwortlich gestalten?
- Wie lassen sich adäquate Ansatzpunkte in Unternehmen nachhaltig verankern?

Dieser im LoS!-Projekt entwickelte Handlungsleitfaden leitet Unternehmen sicher durch die gezielte Umsetzung der Unterstützung von Beschäftigten in kritischen Lebensereignissen. Auf Basis von Rechercheergebnissen und Analysen werden alle wichtigen Aspekte der Thematik kurz und informativ dargestellt. Aufbauend dazu werden alle entwickelten Angebote vorgestellt und deren Verwendung erläutert. Der Handlungsleitfaden stellt auf Grundlage verschiedener Ebenen (Unternehmen, Beschäftigte, Führungskräfte) die Handlungsoptionen in der Thematik vor.

1. Kritische Lebensereignisse: Ausgangssituation zum Projekt

Jeder Mensch kennt kritische Lebensereignisse, wie z. B. eine schwere Erkrankung, die Pflege von Eltern oder Kindern, der plötzliche Todesfall eines Angehörigen, finanzielle Engpässe oder die Trennung vom Lebenspartner. Wenn wir nicht selbst betroffen sind, so kennen wir doch meistens Personen in unserem Umfeld, die diese einschneidenden Ereignisse erlebt haben. Die Bewältigung solcher Ereignisse braucht Zeit und nicht jeder Mensch kann gleich gut mit schwierigen Lebensereignissen umgehen (Selbsthilfe- und Bewältigungskompetenz). Sich neben dem alltäglichen Leben und der Arbeit mit einer solchen Situation auseinandersetzen zu müssen wird oft als hohe Belastung empfunden; eine emotionale und/oder soziale Unterstützung ist daher sehr hilfreich.

Für Beschäftigte, die von schwierigen Lebenssituationen betroffen sind, ist eine geregelte, verlässliche und von Verständnis geprägte Arbeitssituation in diesen Zeiten extrem wichtig, teilweise sogar existenziell. Gerade wenn Beschäftigte selbst, aber auch Kollegen, negative Auswirkungen auf die Arbeits-/Leistungsfähigkeit feststellen, haben Betroffene schnell Sorgen vor Kritik und um die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Neben der **Unterstützung am Arbeitsplatz** ist die Förderung der „Hilfe zur Selbsthilfe“, d. h. die Förderung der **Bewältigungskompetenz** der Betroffenen bedeutsam, um diesen negativen Auswirkungen, soweit möglich zu begegnen. Kritische Lebensereignisse sind geprägt durch viele persönliche und individuelle Faktoren, die durch die eigene Handlungskompetenz der Betroffenen (Selbsthilfekompetenz) und mit zusätzlicher Unterstützung von außen bewältigt werden können.

Aufgrund der hohen Präsenz der geburtenstarken Jahrgänge (im Alter über 47 Jahre) in den Unternehmen wird die Zahl der Erwerbstätigen, die von kritischen Lebensereignissen betroffenen sind, drastisch zunehmen. Dies macht die Auseinandersetzung mit der Unterstützung Betroffener zu einer wesentlichen Herausforderung der Personalarbeit.

1.1 Allgemeine Bedeutung des Themas

Um den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen und auch zukünftig den Anforderungen einer globalisierten Arbeitswelt Stand zu halten und wettbewerbsfähig zu sein, benötigen Unternehmen **gut ausgebildetes und leistungsfähiges Personal**, das der Arbeitstätigkeit länger – möglichst bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter – nachgehen kann. Für Beschäftigte bedeutet dies, dass der Erhalt ihrer Gesundheit bzw. der Arbeitsfähigkeit langfristig die eigene Beschäftigungsfähigkeit garan-

tiert und damit die Existenzsicherung möglich bleibt. Unternehmen sind daher gefordert, im Rahmen ihrer Möglichkeiten Arbeit, Arbeitsbedingungen und Einflüsse auf die Beschäftigten so zu gestalten, dass eine langfristige Beschäftigung überhaupt möglich ist.

Hier sind Unternehmen jedoch Grenzen gesetzt, denn einige private Einflüsse sind nur bedingt von Unternehmen gestaltbar. So haben nicht selten **kritische Lebensereignisse** (z. B. Verschuldung, Tod von Angehörigen, Scheidung) und **Lebensphasen** (z. B. Pflege von Angehörigen, Midlife Crisis) als lang andauernde Stresssituationen gravierende Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (Schuler, 2006). In der Unterstützung der Beschäftigten bei der Bewältigung dieser Ereignisse liegen große Potenziale für Unternehmen und Betroffene.

Derzeit finden Lebensphasen und Lebensereignisse und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nur teilweise Eingang in die Personalarbeit (s. Kapitel 2.2.). Aktivitäten im Kontext kritischer Lebensereignisse entstehen derzeit oftmals auf Nachfrage von Betroffenen und umfassen zumeist arbeitsorganisatorische Aspekte (z. B. veränderte Arbeitszeitmodelle im Kontext Work-Life-Balance, Elternzeit, Pflegezeit etc.).

Dass Beschäftigte bei sensiblen Ereignissen konkrete Angebote selbst im Unternehmen nachfragen, ist nicht grundsätzlich zu erwarten. Über viele private Themen (z. B. Todesfälle, Trennung etc.) wird nicht gern am Arbeitsplatz offen gesprochen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen nicht immer über die organisatorischen Möglichkeiten, Beschäftigte konkret mit spezifischen eigenen Angeboten zu unterstützen. Unterstützung und Lösungen suchen Betroffene – wenn überhaupt – daher oft außerhalb des Unternehmens. Die Vielzahl an Angeboten im Internet lässt den Einzelnen bei den vielen Themen den Überblick verlieren (z. B. zeigt Google 739.000 Treffer unter den Stichwörtern „Bewältigung Pflege von Angehörigen“). Als Folge findet gezielte Unterstützung nicht immer in ausreichendem Maße statt.

Auf Basis dieser Ausgangssituation entwickelte das Projekt LoS! **Strategien und Unterstützungsangebote, die Unternehmen dazu befähigen, das Thema strukturiert anzugehen**. Die im Projekt konzipierten Bewältigungshilfen lotsen zu passenden Angeboten und Ansprechpartnern, die die Selbsthilfekompetenz der Beschäftigten fördern und stellen einen wesentlichen Beitrag in der Unterstützung von Betroffenen dar (ausführliche Informationen finden Sie in Kapitel 1.4.).

1.2 Kritische Lebensereignisse – Begriffsklärung

Seit den 1960er Jahren beschäftigt sich insbesondere die Psychologie mit kritischen Lebenser-

eignissen (life events) und ihren Auswirkungen. Die **Life-Event-Forschung** untersucht seitdem die Häufigkeit sowie die sozialen und gesundheitlichen Effekte von einzelnen mehr oder minder abrupten Lebensveränderungen. Ausgangspunkt der Forschungen waren Erkenntnisse, dass vor dem Ausbruch von Erkrankungen Betroffene gehäuft kritische Lebensereignisse erlebt haben (Dohrenwend & Dohrenwend, 1974). Verglichen mit Personen, die keine kritischen Lebensereignisse erlebt haben, zeigen Betroffene im Vergleich dazu höhere Belastungswerte (Smolka, 2001). Kritische Lebensereignisse gelten als **stressreich und belastend**, da sie ein neues Verhalten aufgrund der veränderten Situation erfordern und dieses neue Verhalten organisiert werden muss.

Nach Filipp & Aymanns (2010) sind alle Arten von Übergangs- und Verlustsituationen, wie z. B. Arbeitslosigkeit, schwere Erkrankung, Berufswechsel, Partnerverlust, Wirtschaftskrisen, aber auch glückliche Zufälle, wie z. B. die Geburt eines Kindes, bedeutsam und nicht wirkungslos in den verschiedenen Lebensphasen.

In der Literatur werden zahlreiche Ereignisse angegeben, die als belastend oder kritisch bezeichnet werden können. Die Übersicht (s. nachfolgende Box) zeigt die **häufigsten und stressintensivsten kritischen Lebensereignisse** (Hobson, Kamen, Szostek, Nethercut, Tiedmann, Wojnarowiczs 1998; Hobson & Delunas 2001).

Zu den typischen Charakteristika kritischer Lebensereignisse nach Filipp und Aymanns (2010) zählen, dass sie

- ein hohes Maß an Veränderungen mit sich bringen,
- Verlusterfahrungen beinhalten,
- heftige Emotionen auslösen,
- nicht oder nur schwer kontrollierbar sind,
- unerwartet eintreten und schwer vorhersagbar sind,
- das Weltbild, als auch das Selbstbild und den Selbstwertbezug erschüttern sowie
- Pläne durchkreuzen, Handlungspfade verschließen und den Handlungsspielraum einschränken.

Rangfolge der stressintensivsten und häufigsten Lebensereignisse
nach Hobson et. al. (1998, 2001)

1. Tod eines nahen Verwandten/Ehepartners
2. Schwere Krankheit eines Familienmitgliedes
3. finanzielle Probleme
4. eigene schwere Krankheit
5. Verlust des Arbeitsplatzes/Arbeitslosigkeit
6. Tod eines nahen Freundes
7. Opfer eines Verbrechens
8. Restrukturierungen des Arbeitsplatzes (Unternehmen)
9. Scheidung/Trennung von Ehe- oder Lebenspartner
10. Verantwortungsübernahme für kranke, ältere, zu pflegende Personen

1.3 Einige kritische Lebensereignisse im Fokus

Immer mehr Menschen in den Unternehmen sind im mittleren Erwachsenenalter, in dem Ereignisse wie z. B. Pflegesituation oder Todesfälle (insbesondere der Eltern) häufiger auftreten als im frühen Erwachsenenalter. Da auch in Zukunft die Zahl der Erwerbstätigen im mittleren Lebensalter einen großen Raum einnehmen wird, werden in den Unternehmen viele Mitarbeiter gleichzeitig von kritischen Lebensereignissen betroffen sein.

Abbildung 1: Lebensphasen und Ereignisse

Die Bedeutung der häufigsten kritischen Lebensereignisse „Pflege von Angehörigen“, „Trennung/Scheidung“, „Todesfall“ und „Finanzielle Probleme“ wird nachfolgend anhand einiger Fakten aufgezeigt.

Zahlen, Daten, Fakten: Pflege von Angehörigen

„Pflege“ bedeutet ...

... Unterstützung bei Haushaltsführung, Fahrdiensten, Behördengängen, Hilfe bei finanziellen Angelegenheiten, Zubettgehen, Aufstehen, Nahrungsaufnahme, Körperpflege, Toilettengängen, ...

Ausgehend vom demografischen Wandel, insbesondere durch die steigende Lebenserwartung und schrumpfende Geburtenraten, altert die Bevölkerung zunehmend. Dies hat nicht nur gesellschaftliche Konsequenzen, sondern auch Auswirkungen für Unternehmen und Führungskräfte. Immer mehr Familien müssen eine Lösung für die Betreuung und Pflege von Angehörigen finden; dabei werden die meisten Pflegebedürftigen von ihren Angehörigen zu Hause versorgt. Dies geht auf Kosten der eigenen Flexibilität des Erwerbs, der Freizeit und der sozialen Kontakte.

- Mehr als zwei Drittel der fast 2,5 Millionen Pflegebedürftigen wurden im Jahre 2009 zu Hause versorgt (destatis, 2011). Die meisten von ihnen ausschließlich durch Angehörige, d.h. ohne Unterstützung ambulanter Pflegedienste.
- Fast die Hälfte der Pflegenden (40 %) ist neben der Pflegetätigkeit auch erwerbstätig (insbesondere Frauen pflegen). Davon sind 19% Vollzeit tätig, 15 % Teilzeit (bis 30h/Woche) und 6 % geringfügig (<15h/Woche) beschäftigt (Infratest Sozialforschung, 2003)[2] .
- 8,2 Jahre dauert statistisch gesehen die durchschnittliche Pflegezeit (Schneekloth & Wahl, 2005).
- Ca. 60 % der Pflegenden sind über 55 Jahre alt (Infratest Sozialforschung, 2003). Die meisten Pflegenden sind verheiratet und haben gleichzeitig auch noch eigene Kinder zu versorgen (Goldmann, Mütherich, Stackelbeck und Tech, 2003).
- Frauen tragen zu 73 % die Hauptlast der familiären Pflege, bei Männern sind es nur 27 % (Schneekloth & Wahl, 2005).

[2]die derzeit verfügbaren Zahlen/Langzeitstudien beziehen sich auf die Jahre 1997–2003. Aktuellere Zahlen befinden sich zurzeit noch in der Forschung/Veröffentlichung.

Fallbeispiel: „Pflege“

Beschreibung der Betroffenensituation aus Sicht eines Multiplikators:

„Frau M. (mittleren Alters) arbeitet als Beschäftigte langjährig im Unternehmen. Täglich pendelt Frau M. zum Arbeitsort. Seit einiger Zeit pflegt sie ihre Eltern im heimatlichen Wohnort. Aufgrund der Entfernung zum Arbeitsort und der Abwesenheit ist es Frau M. wochentags nicht möglich, sich um die Eltern zu kümmern.

Die Situation belastet Frau M. zunehmend. Der Wunsch, die Eltern weiterhin zu pflegen und trotzdem die Arbeitstätigkeit weiterzuführen sowie die Leistungsfähigkeit zu erhalten, veranlasste sie, ein Gespräch mit mir als Ansprechpartner zu suchen. Durch Mundpropaganda wurde Frau M. auf mich aufmerksam. Sie suchte selbstständig das Gespräch während meiner Anwesenheit und sprach mich direkt auf ihre Situation an.

Das Gespräch verlief sehr emotional. Sich zu offenbaren und über die Situation zu sprechen, fiel Frau M. schwer. Es stellte sich heraus, dass Frau M. durch die Situation sehr belastet ist, da sie ihre Eltern alleine pflegt. Zusätzlich mache Sie sich Sorgen um ihre Tochter, die keinen Ausbildungsplatz bekäme und finanziell unterstützt werden müsse. Trotzdem könne die Tochter nicht die Pflege übernehmen, da sie beim Vater lebt und nicht am gleichen Ort. Frau M. lebt in Scheidung und ihr ehemaliger Lebenspartner ist zurzeit arbeitslos. Am Arbeitsplatz könne Frau M. sich nicht mehr konzentrieren, da sie so viele Dinge beschäftigen.

Ihr wäre sehr daran gelegen, die Situation zu verbessern, sie sehe aber selber keine Möglichkeit. Während des Gesprächs überlegten wir gemeinsam unterschiedliche Möglichkeiten. Eine Reduzierung der Stelle kam z. B. nicht in Frage. Ich habe sie an einen Pflegestützpunkt verwiesen. Die innerbetrieblichen Möglichkeiten werden wir gemeinsam mit der Führungskraft besprechen.“

Fazit:
Das Beispiel der Pflegesituation der Betroffenen macht deutlich, dass eine starke Handlungsnotwendigkeit besteht. Die private Situation hat einen massiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Frau M. Daher hat Frau M. ein starkes Interesse, die private Situation mit Unterstützung von außen und geeigneten Aktivitäten in den „Griff“ zu bekommen, um so die Arbeitsfähigkeit und damit den Arbeitsplatz zu erhalten.

Zahlen, Daten, Fakten: Trennung/Scheidung

Scheidung und Stress

Studien fanden erhöhte psychologische Stresswerte durch Verzweiflung und Verlustgefühle nach einer Scheidung (Bisagni & Eckenrode, 1995).

Die Zahl der Eheschließungen nimmt ab, die Zahl der Scheidungen wächst und damit auch die Zahl der davon betroffenen Kinder. Verbunden sind damit häufig Aspekte der Kinderbetreuung, beruflicher Möglichkeiten oder auch finanzielle Einschnitte.

- Im Bundesdurchschnitt lag die Scheidungsquote 2010 bei 39 % (destatis, 2011).
- Die Ehedauer betrug 2010 durchschnittlich 14 Jahre und 2 Monate, (1992: 11,5 Jahre). Die meisten Scheidungen wurden im siebten Ehejahr ausgesprochen. Männer waren zum Zeitpunkt der Scheidung im Schnitt 45 Jahre alt, Frauen ca. drei Jahre jünger.
- Eine Scheidung verursacht finanzielle Belastungen durch Gerichts- und Anwaltskosten. Im Durchschnitt kostet eine einvernehmliche Scheidung 2.100 Euro. Bei Trennungen im Streit steigen die Kosten durchschnittlich auf 3.000 Euro. Umgangs- und Sorgerechtsverfahren kosten zusätzlich.
- Trennungen/Scheidungen sind die zweithäufigste Ursache für Überschuldung (destatis, 2008).

Zahlen, Daten, Fakten: Todesfall

Der Tod eines nahen Verwandten steht an erster Stelle der kritischen Lebensereignisse in Bezug auf das Stressempfinden und gehört zu den am häufigsten auftretenden Ereignissen im Leben von Erwachsenen im mittleren Lebensalter (Umberson, 2003). Mit dem Verlust/Tod eines Lebenspartners sind zudem häufig finanzielle Veränderungen verbunden.

Trauer und Depression

Bei 20–24 % der Trauernden zeigt sich eine leichte bis mittlere depressive Verstimmung. Bei 10–20 % der Trauernden treten Depressionen auf klinischem Level auf (Stroebe, 2007).

- 17 % der Verstorbenen waren noch im erwerbsfähigen Alter (15–65 Jahre). Die meisten Menschen versterben danach (66–80 Jahre: 34 %; älter als 81 Jahre: 49 %, destatis, 2011).
- Dies kann bedeuten, dass insbesondere Mitarbeiter in ihrer späteren Erwerbsphase (50–65 Jahre) mit dem Tod ihrer Eltern konfrontiert werden.
- Dem Tod von älteren Menschen geht häufig eine längere Krankheits- und/oder Pflegephase voraus. Dies bedeutet, dass der Tod weniger unerwartet eintritt als bei jüngeren Verstorbenen.

Zahlen, Daten, Fakten: Finanzielle Probleme

Gründe finanzieller Probleme

Arbeitslosigkeit war 2010 mit 28 % der Hauptgrund für eine Überschuldung (Trennung/Scheidung/Tod des Partners: 14 %; Erkrankung/Sucht/Unfall: 12 %; unwirtschaftliche Haushaltführung: 10 %) (destatis, 2012)

Verschuldung gilt als ein Tabu-Thema und gehört zu den intimsten Problematiken, über die Menschen selten offen sprechen. Die Aufnahme von kurz- oder langfristigen Krediten ist unproblematisch, wenn ausreichend finanzieller Spielraum für die Rückzahlung vorhanden ist. Eine Überschuldung (vs. Verschuldung) liegt dann vor, wenn über einen längeren Zeitraum Einkommen und Vermögen eines Haushaltes trotz Reduzierung des Lebensstandards nicht ausreichen, fällige Forderungen zu begleichen. Oft kommt es in Folge existenzieller Bedrohungen zu einer sich abwärts bewegenden Schuldenspirale und einem wirtschaftlichen und sozialen Abstieg.

- Im Durchschnitt hatte 2010 jeder Bundesbürger 34.000 Euro Schulden.
- Die Aufnahme von Konsumkrediten steigt und damit die Verschuldung bzw. die Gefahr von Überschuldung. In 2011 galten bereits 10 % der Deutschen (oder 6,4 Millionen Menschen über 18 Jahre) als überschuldet, d. h. sie waren nicht mehr in der Lage, ihre Kredite zurückzuzahlen (Bretz & Bovelet, 2011).
- 56 % der privaten Haushalte finden es „zunehmend kompliziert, die Finanzen im Griff zu behalten. Insbesondere Preissteigerungen (40 %) und hohe Lebenshaltungskosten, etwa für Miete, Energie und Mobilität (27 %) werden als erschwerend für das Finanzmanagement genannt. Unter 30-Jährige nennen häufig (28 %) auch den mangelnden Überblick über Angebots- und Anbietervielfalt.“ (SchufaHolding AG, Schufa Kredit-Kompass 2011, S. 8)

Einschneidende Lebensereignisse treten häufig unvorhergesehen und selten planbar auf. Zudem kann es zu einer Verkettung von mehreren Ereignissen kommen. Menschen, die einen Angehörigen zu Hause pflegen, müssen häufig die Arbeitszeit reduzieren, um die Pflege zu erfüllen. Dies kann zu finanziellen Engpässen führen. Auch sind bei Erkrankungen und Ereignissen wie Pflege, die persönlichen Beziehungen sehr strapaziert und Trennungen können in manchen Fällen die Folge sein. Scheidungen und Trennungen können ihrerseits mit finanziellen Engpässen verknüpft sein, wenn die Wohnsituation aufgelöst werden muss oder Kinder alleinerziehend versorgt werden müssen.

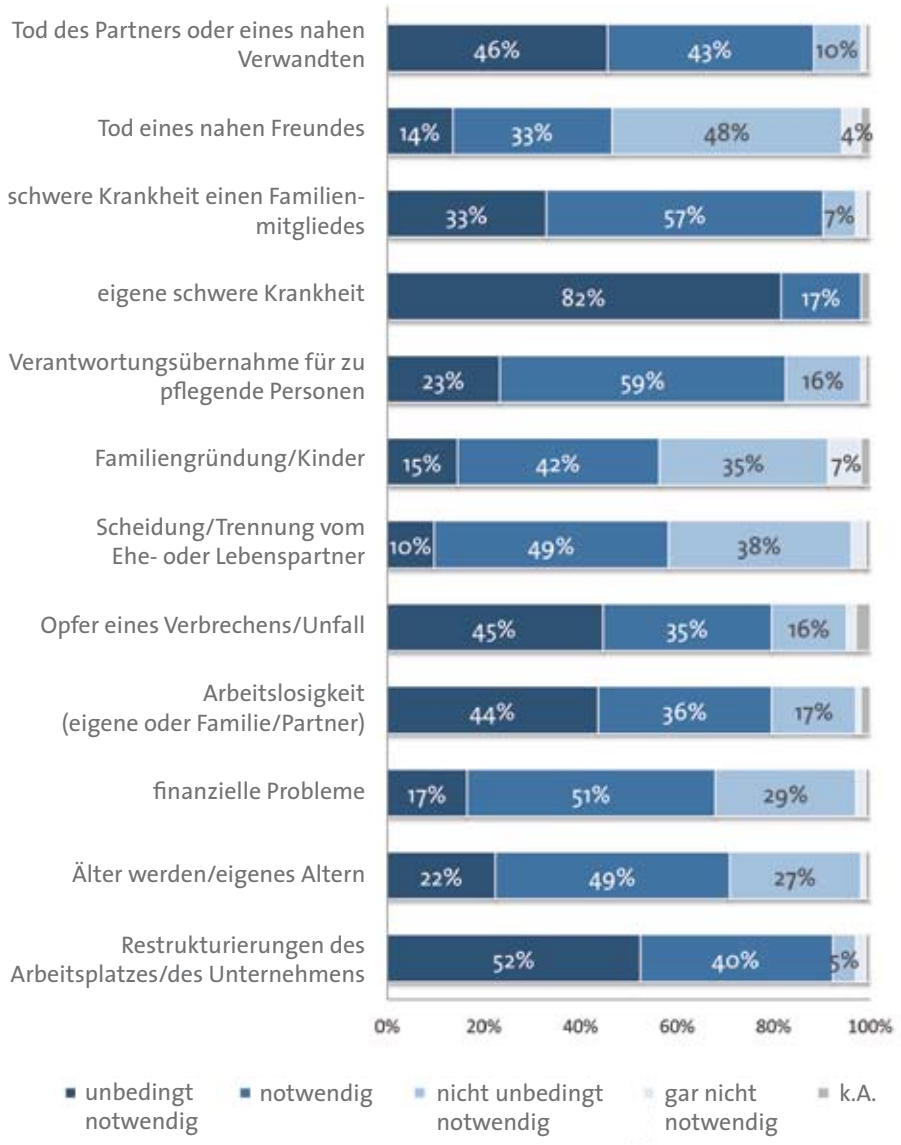
In jedem Fall ist das **kombinierte Auftreten von Lebensereignissen** für Betroffene stark belastend und kann ohne fremde Hilfe selten bewältigt werden. Gerade hier zeigt sich, dass ein stabiler Arbeitsplatz, soziale Unterstützung und Hilfsmaßnahmen maßgeblich erleichternd und unterstützend bei der Bewältigung sein können.

Die Notwendigkeit zur Unterstützung von Beschäftigen spiegelt auch die Unternehmen in der LoS!-Unternehmensbefragung (s. Abb. 2) wieder. Je nach Schwere der Auswirkungen der einzelnen Lebensereignisse oder der Kombination von mehreren Lebensereignissen wird die Notwendigkeit als sehr hoch eingeschätzt.

Daraus ergibt sich eine Rangfolge der Unterstützungsnotwendigkeit bei kritischen Lebensereignissen:

1. eigene schwere Krankheit
2. Restrukturierung des Arbeitsplatzes
3. Tod des Partners oder eines nahen Verwandten
4. Opfer eines Verbrechens/Unfall
5. Verlust des Arbeitsplatzes/Arbeitslosigkeit (eigene Familie oder Partner)
6. schwere Krankheit eines Familienmitgliedes
7. Verantwortungsübernahme für kranke, ältere zu pflegende Personen
8. finanzielle Probleme
9. Scheidung/Trennung vom Ehe- oder Lebenspartner
10. Familiengründung/Kinder
11. älter werden/eigenes Alter
12. Tod eines nahen Freundes

Wie schätzen Sie die Notwendigkeit ein, als Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Ereignissen und Lebensphasen zur Seite zu stehen, Ihnen Unterstützung anzubieten?



© IFGP 2012

N = 103 (Werte < 4 % nicht angegeben)

Abbildung 2: Unterstützungsbedarf bei kritischen Lebensphasen

1.4 Das Projekt LoS!

Unter dem Arbeitstitel **„LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz – Entwicklung eines ganzheitlichen und lebensphasenorientierten Angebotes zum Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit“** hat das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) **Ansätze und Unterstützungsmedien** konzipiert und in Kooperation mit dem Pilotunternehmen REWE Group modellhaft erprobt und weiterentwickelt.

Das Modell und Transferprojekt LoS! war im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) als Förderprojekt angelegt, wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und durch den Projektträger Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub mbH) begleitet. Realisiert wurde das Projekt im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ mit dem Schwerpunkt „Demografischer Wandel als betriebliche Herausforderung – Veränderungen frühzeitig erkennen und

Das zentrale Pilotunternehmen im Projekt LoS! war die REWE Group, die trotz ihres Konzerncharakters aufgrund ihrer Vielzahl an Einzelhändlern vor Ort, klein- und mittelbetriebliche Strukturen aufweist:

Die REWE Group ist eines der führenden Handels- und Touristikunternehmen in Deutschland und Europa und beschäftigt insgesamt rund 323.000 Beschäftigte in 15.700 Einzelhandelsgeschäften – vom Supermarkt über den Discounter und Fachmarkt bis zu Produktionsbetrieben und Touristikunternehmen.

Die Beschäftigtenstruktur zeichnet sich vor allem in den Handelsbereichen durch folgende Parameter aus: eine hohe Anzahl von Teilzeitbeschäftigten, ein steigender Anteil angelernter Kräfte, eine hohe Frauenquote in den Märkten vor Ort, Beschäftigte aus verschiedenen Ländern, Kulturen und mit unterschiedlichem Bildungsstand und eine zunehmende Anzahl von älteren Beschäftigten (demografischer Wandel).

Eine der größten Herausforderungen für Organisationen mit vielen kleinen Standorten ist es, in regelmäßigen Abständen in den Märkten vor Ort die Betreuung der Beschäftigten (z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheitsmanagement, Sozialberatung etc.) sicherzustellen. Aus diesem Grund wurden im Projekt u. a. Betriebsräte, Schwerbehindertenvertretungen und Personalverantwortliche als Ansprechpartner bzw. Multiplikatoren für die Betreuung zu kritischen Lebensereignissen ausgebildet (s. 4.2.2).

erfolgreich gestalten“ (Laufzeit: Januar 2011 bis Januar 2013).

Auf Basis der förderpolitischen Vorgaben (s. nachfolgende Box) hat das Projekt LoS! folgende Zielsetzungen verfolgt:

- **Sensibilisierung und Qualifizierung** von Personalverantwortlichen, Multiplikatoren und Beschäftigten im Unternehmen zu den Auswirkungen und Handlungsansätzen im Umgang mit kritischen Lebensereignissen
- **Entwicklung von praxistauglichen, leicht zugänglichen Angeboten** zur Begleitung und Unterstützung von Beschäftigten
- Erarbeitung **konkreter Empfehlungen** für Unternehmen zum Umgang mit dem Thema

Förderpolitische Zielsetzung des Programms „Zukunft der Arbeit“

- **Neue Wege im Personalmanagement** für kleine und mittlere Unternehmen durch die Realisierung von Ansätzen einer lebenslagenorientierten Personalpolitik/-betreuung gehen.
- **Kompetenz- und Lernstrategien** für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit entwickeln und damit Beschäftigte beim Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit unterstützen.
- **Stärkung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit** innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- Motivation schaffen, damit ältere Menschen **länger im Betrieb** bleiben.
- **Praxisnahe Maßnahmen zur Prävention** psychosozialer Erkrankungen.
- Erarbeitung und Erprobung neuer Wege zur effektiven und kostengünstigen Umsetzung von **praktikablen Gestaltungslösungen** für KMU.

„Zukunft der Arbeit“ wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und durch den Projektträger Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub mbH) begleitet.

Dabei wurde der Fokus auf die drei **Zielgruppen** im Unternehmen (Geschäftsführung, Führungskräfte/Personalverantwortliche/Multiplikatoren, Beschäftigte/Betroffene) gelegt.

Tabelle 1: Zielebenen im Unternehmen

Zielgruppen	Ziele:
Unternehmen (Geschäftsführung, Leitung)	• Sensibilisierung von Verantwortlichen in Unternehmen, das Thema anzugehen • Empfehlungen zur Gestaltung der Rahmenbedingungen und Kultur geben, um Beschäftigte in kritischen Lebensphasen unterstützen zu können
Führungskräfte, Personalverantwortliche, Multiplikatoren	• Kompetenzen der Akteure erweitern und zur Arbeit im Thema motivieren
Beschäftigte/Betroffene	• Selbsthilfe-/Bewältigungskompetenzen erweitern • Offenheit erzeugen, Probleme zu äußern und Unterstützungsangebote anzunehmen

Die nachfolgende Abbildung (s. Abb. 3) zeigt, dass das Projekt gemäß dem klassischen **Projektverlauf** auf Basis einer **Bestandsaufnahme** (Analyse und Recherche) die **Konzeptentwicklung** (Medien, Handlungshilfen, Qualifizierungsmodule, Umsetzungsempfehlungen) umgesetzt hat. Die entwickelten Medien und Qualifizierungsbausteine wurden im **Einsatz** erprobt. Auf Basis der Rückmeldungen der Nutzer wurden leichte Anpassungen vorgenommen und Empfehlungen für die **kontinuierliche Arbeit** an den Themenstellungen formuliert. Im Sinne des Transfers sind alle im Projekt entwickelten Printmedien (s. Kapitel 5) für die Öffentlichkeit digital verfügbar.

Projektphasen und Arbeitsschritte im Projekt

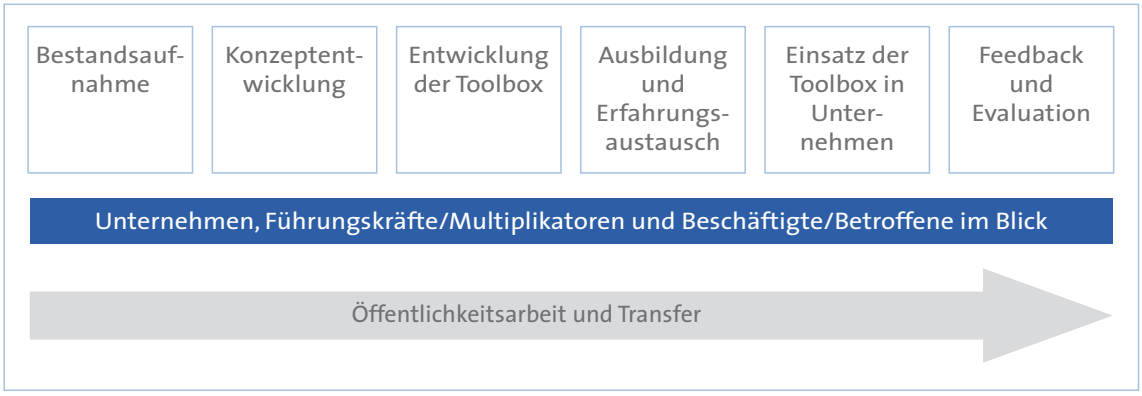


Abbildung 3: Projektphasen und Arbeitsschritte im Projekt

2. Kritische Lebensereignisse: Handlungsnotwendigkeit für Unternehmen

Kritische Lebensereignisse gab es schon immer. Auch, dass die Auswirkungen von kritischen Lebensereignissen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit wirken und sich nicht nur im privaten Bereich erstrecken und Einfluss auf den Arbeitsalltag nehmen, ist nicht neu. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Unterstützung von „Beschäftigten in kritischen Lebensphasen" in einigen Unternehmen eine lange Tradition im Rahmen der betrieblichen Sozialberatung o.ä. hat (s. Kapitel 2.2.2).

Das Thema und die Notwendigkeit der betrieblichen Auseinandersetzung gewinnen durch verschiedene Entwicklungen allerdings an Aktualität und Bedeutung:

- **Steigende Fallzahlen:**
  zunehmende Fälle kritischer Lebensereignisse (z.B. Anzahl von Scheidungen, Pflegebedürftigen, verschuldeten Personen)
- **Demografische Entwicklung:**
  Die meisten kritischen Lebensereignisse wie z.B. Pflege oder Tod von Angehörigen sowie Scheidung treten typischerweise im mittleren Erwerbsalter (ca. 45–55 Jahre) auf. Diese Altersgruppe ist gleichzeitig auch die derzeit größte in deutschen Unternehmen.
- **Veränderte Arbeits- und Lebensumwelt:**
  Um kritische Lebensereignisse erfolgreich bewältigen zu können, ist ein stabiles (sociales) Umfeld von enormer Bedeutung (z.B. Unterstützung durch Freunde, finanzielle Absicherung, Ausgleichsaktivitäten). In Zeiten von zunehmenden Leistungsanforderungen, Flexibilisierungen oder Arbeitsplatzunsicherheiten gepaart mit einem „Zerfall" von familiären und gemeinschaftlichen Bindungen sind Auswirkungen von privaten Krisen deutlicher, da sie weniger privat aufgefangen werden können.

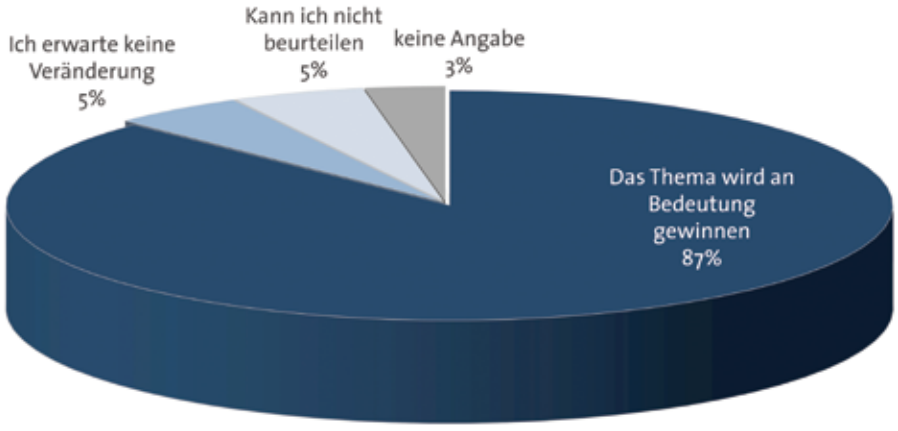
Diese Rahmenbedingungen bedingen eine gewachsene Notwendigkeit, Mitarbeiter in schwierigen Lebensphasen auch von Seiten des Unternehmens zu unterstützen.

Vielen Unternehmen ist dies bereits bewusst, wie eine bundesweite Befragung (**LoS!-Unternehmensreport**) von Personalverantwortlichen ergeben hat (s. Kapitel 2.2.). Besonders bei den kritischen Ereignissen, bei denen von einer negativen Beeinflussung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ausgegangen wird (eigene Erkrankung, Todesfall, Arbeitsplatzverlust in der Familie etc.), wird der Unterstützungsbedarf von Seiten der Betriebe besonders groß eingeschätzt. Zudem äußerten die Befragten, dass das Thema auch zukünftig eine bedeutsame Rolle spielen wird (s. Abb.4).

87 % der Personalverantwortlichen sind davon überzeugt, dass z.B. aufgrund veränderter Altersstrukturen, ansteigender Belastungen im Berufsleben, die Zunahme psychischer Erkran-

kungen oder familiärer und finanzieller Veränderungen, kritische Lebensereignisse mit all ihren Auswirkungen an Bedeutung gewinnen werden.

Was erwarten Sie für die Zukunft? Wird sich die Bedeutung dieser Fragestellungen für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit in den kommenden Jahren verändern?



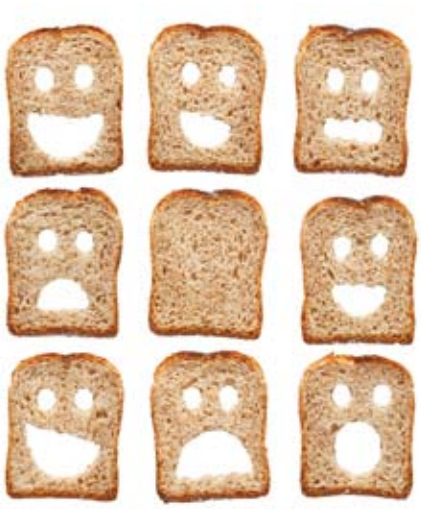
© IFGP 2012 N = 103

Abbildung 4: Zukünftige Bedeutung des Themas „kritische Lebensereignisse“

2.1 Auswirkungen kritischer Lebensereignisse

2.1.1 Auswirkungen für betroffene Mitarbeiter

Kritische Ereignisse verursachen hohe psychische Belastungen und damit für Mitarbeiter ein reduziertes Wohlbefinden und oftmals eine eingeschränkte Lebensqualität. Diese – oft langanhaltenden Stresssituationen und fehlenden Erholungspausen – schlagen sich häufig in einer erhöhten Anzahl von Krankheitstagen nieder. So machen psychische Erkrankungen (z. B. Depressionen, die nicht selten in Kombination mit kritischen Lebensereignissen auftreten) 13,4 % des Krankenstandes aus (DAK, 2012). Die Belastung kann sogar so groß empfunden werden, dass nicht nur eine Krankschreibung nötig, sondern auch psychologische Hilfe aufgesucht wird. Ein Drittel aller psychotherapeutisch behandelten Patienten berichten ein Lebensereignis in der Vorgeschichte (Reicherzer, 2008).



Psychische Erkrankungen:
Psychische Erkrankungen gehören zu den häufigsten und kostenintensivsten Erkrankungen (DAK Forschung, 2012). Durchschnittlich waren Betroffene im Jahr 2011 30 Tage krank (DAK, 2012). Die Diagnose „Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen" stellte im Jahr 2011 mit 2,5 % die vierthäufigste Einzeldiagnose bei AU-Tagen dar. Erkrankung an einer depressiven Episode liegen mit 4,3 % Anteil an AU-Tagen auf Platz drei der Einzeldiagnosen (DAK, 2012).

Mögliche negative Auswirkungen chronisch belastender Lebenslagen auf die körperliche und psychische Gesundheit:

- Anstieg der Produktion des Stresshormons Cortisol (Filipp & Aymanns, 2010):
  - Adrenale Stresshormone haben negative Effekte auf den Stoffwechsel, den Elektrolythaushalt, das Immunsystem, das kardiovaskuläre System und das zentrale Nervensystem (Kirschbaum, Kudielka, Wolf & Rohleder 2005–2008).
  - Durch den Anstieg von Stresshormonen kommt es zu stärkerer Infektanfälligkeit, Erschöpfung, Beeinträchtigung des Gedächtnisses und der Aufmerksamkeits- und Konzentrationsprozesse (Kirschbaum et. al. 2005–2008; Schuler, 2006).
- Erhöhte Belastungssituationen/kritische Lebensereignisse können langfristig zusätzliche Faktoren für koronare Herzerkrankungen, Krebserkrankungen, Infektionskrankheiten, Schlafstörungen, Kopfschmerzen und andere (psycho-)somatische Beschwerden sein (Kiecolt-Glaser, Dura, Speicher, Trask & Glaser 1991).
- Psychische Störungen, wie die Posttraumatische Belastungsstörung (PTSD) und Depressionen sind durch das Erleben von kritischen (traumatischen) Ereignissen definiert (Filipp & Aymanns, 2010). Bei zwei Drittel aller Depressionen geht ein kritisches Lebensereignis einer depressiven Episode voraus (Wittchen & Hoyer, 2006).
- Bedingt durch die Belastung sind der Konsum von Alkohol und Nikotin, veränderte Ernährungs- und Schlafgewohnheiten und Bewegungsmangel als verstärkende Faktoren bekannt (Kassel, Stroud & Paronis 2003).

Neben den direkten gesundheitlichen Auswirkungen gibt es oft noch weitere indirekte Auswirkungen, die mit der veränderten Situation begründet werden können. So sind oftmals auch finanzielle Konsequenzen zu erwarten (z. B. bei Trennung/Scheidung, Reduzierung des Stellenvolumens wegen Pflegesituation etc.), die weitere Belastungssituationen hervorbringen können. Auch kann es sein, dass mit dem Eintreten eines kritischen Lebensereignisses juristische Konsequenzen entstehen; d. h. es müssen Entscheidungen getroffen bzw. ungeplant Verantwortung übernommen werden, auf die Betroffene ggf. nicht vorbereitet sind (z. B. Patientenvollmacht, Sorgerecht).

Bei all den negativen Auswirkungen darf nicht vergessen werden, dass kritische Lebensereignisse nicht nur Krise sondern auch **Chance** zugleich darstellen (Filipp & Aymanns, 2010). Kritische Lebensereignisse können nicht nur zu Verlusten oder beschädigtem Selbstbewusstsein führen, sondern auch zur Selbstwertsteigerung und zu Vertrauen in die eigenen Bewältigungsstrategien. Herausforderungen und der Umgang mit Krisen und schwierigen Lebensereignissen sind, wenn sie (z. B. mit Hilfe von externer Unterstützung) bewältigt werden können, auch ein **entwicklungsfördernder Erfahrungs- und Reifeprozess.** Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung ist es, auf eine Auswahl an Bewältigungskompetenzen und auf soziale Unterstützung zurückgreifen zu können.

Persönliche Auswirkungen am Beispiel „Pflege“

- Pflegeübernahme als **chronischer Stressor,** da Pflegebedürftigkeit häufig über mehrere Jahre besteht.
- **Erhöhte Gesundheitsrisiken** wie z. B. Schlafstörungen, Depressionen, Rücken-, Muskel- und Gelenkbeschwerden bei Pflegenden (Kesselring, 2004) und Burn-out, Verbitterung, Ärger (Diamond, 1994).
- 24 % der Pflegenden, die ihre Eltern betreuen, erfüllen die Kriterien für eine **depressive Erkrankung**, 10 % für eine **Angststörung**. Pflegende Ehepartner sind mit 30 % Depressionsprävalenz noch häufiger betroffen (Dura, Stukenberg & Kiecolt-Glaser 1991).
- Insbesondere Frauen reduzieren ihre Arbeitszeit kurz- oder langfristig oder geben ihre Arbeitsstelle ganz auf (**finanzielle Einbußen**).
- Ein Pflegefall im häuslichen Umfeld führt genauso häufig zu **Unterbrechungen der Berufstätigkeit** wie die Kinderbetreuung im Vorschul- oder Grundschulalter. Allerdings erweist sich der berufliche Wiedereinstieg aufgrund des eigenen höheren Alters zu diesem Zeitpunkt dann als erheblich schwieriger.

Exkurs: Auswirkungen von Arbeitsveränderungen/Restrukturierung als „kritisches Lebensereignis“

Nicht nur private Ereignisse, sondern auch Arbeitsveränderungen werden in der Rangfolge der stressreichen Ereignisse mit einer starken Unterstützungsnotwendigkeit gesehen (s. Kapitel 2.2). Arbeit ist eine zentrale Voraussetzung für die gesellschaftliche Teilhabe. Sie ist Existenzsicherung, sinngebend und fördert die soziale Vernetzung. Die Sorge um den Verlust der Arbeit und die Arbeitslosigkeit als kritisches Lebensereignis haben gravierende Auswirkungen für die Betroffenen. Arbeitslosigkeit bedeutet für Menschen nicht nur den Verlust der finanziellen Sicherung, sondern auch den Zerfall von Netzwerken und sozialen Beziehungsgeflechten, materielle Veränderungen und den Verlust der sozialen Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Person. Die Arbeitslosenquote in Deutschland betrug laut der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2011 7,7 %. Insgesamt sind dies 2,96 Millionen registrierte, arbeitslose Menschen in Deutschland (Bundesagentur für Arbeit, 2011). Zu den kritischen Lebensereignissen zählen sowohl die Arbeitslosigkeit als auch verschiedene Veränderungen des Arbeitsplatzes. Veränderungsprozesse in Unternehmen sind nicht zwangsläufig mit Arbeitslosigkeit, aber häufig mit Arbeitsplatzunsicherheit verknüpft.

Unternehmen können verschiedene Umstrukturierungs- und Veränderungsprozesse durchlaufen, z. B.: Verlagerungen der Standorte, Abwanderungen, Ausgliederungen einzelner Funktionsarbeiten, Konkurs/Betriebsstilllegungen, Fusionen und Firmenübernahmen, interne Restrukturierungen und Geschäftserweiterungen (Köper & Richter, 2012). Beschäftigte sind dabei Veränderungen ihres persönlichen Arbeitsplatzes ausgesetzt und in der Folge kann auch Arbeitslosigkeit auftreten. Der Umgang mit Veränderungen am Arbeitsplatz hat ebenso Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden. Beschäftigte erleben bei sich restrukturierenden Unternehmen deutlich höhere psychische Belastungen als Beschäftigte im alltäglichen Arbeitsleben in Unternehmen (BAuA, 2012, Köper & Richter, 2012). Neueste Erkenntnisse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2012) zeigen, dass z. B. durch die Zunahme der Aufgabenvielfalt und der Arbeitsanforderungen, steigendem Stress und Arbeitsdruck, der Einführung neuer Programme und Technologien, wie auch dem Stellenabbau psychische Belastungen bei Beschäftigten entstehen.

Die europäische Expertengruppe HIRES (health in restructuring) fasst die Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen zusammen (Kieselbach & Triomphe, 2010). Bei Arbeitsplatzunsicherheit kommt es bei betroffenen Beschäftigten zu einer Verschlechterung der psychischen Gesundheit und zu Erschöpfungszuständen (Kieselbach, 2009). Hohe Arbeitsplatzunsicherheit wird auch mit körperlichen Auswirkungen, wie z. B. somatischen Beschwerden (z. B. Kopfschmerzen, Schmerzen in der Wirbelsäule) und mit einem erhöhten Blutdruck in Verbindung gebracht (Kieselbach, 2009). Personen mit häufiger Arbeitsplatzunsicherheit wünschen sich mehr soziale Kontakte, haben einen schlechteren Gesundheitszustand und häufiger Anzeichen für psychosomatische Erkrankungen sowie Anzeichen für Befindensbeeinträchtigungen, wie depressive Verstimmungen (Haupt, 2009). Zudem zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen häufiger und keiner Arbeitsplatzunsicherheit hinsichtlich des Body-Mass-Index (BMI), des Social Network Index (SNI), der Triglyzerid-Werte (Fettstoffwechselstörung, Diabetes, Übergewicht) und der Cholesterin-Werte (Haupt, 2009). Als Kompensation von Stress bei Arbeitsplatzunsicherheit findet bei den Betroffenen nach Haupt (2009) unzureichende Ernährung, erhöhter Arzneimittelgebrauch (Antidepressiva, Tranquilizer) und erhöhter Gebrauch von legalen Suchtmitteln (Alkohol, Nikotin) statt.

Empfehlungen zu Handlungsansätzen in Unternehmen bei Arbeitsveränderungen (Kieselbach, 2009; Haupt, 2009):

- klare Informationspolitik und Kommunikation
- gezieltes Ressourcencoaching und Ressourcenaktivierung bei Veränderungen im Betrieb
- Monitoring und Evaluation des Gesundheitszustandes der Mitarbeiter und des Umstrukturierungsprozesses
- gezielte Stressprävention in Form von Stressmanagement-Trainings, die den Prozess begleiten
- betriebliche Gesundheitsförderung zur Steigerung der Gesundheitskompetenzen
- Früherkennung psychischer Belastungen und Frühinterventionen
- Schulung und Sensibilisierung von Führungskräften mit Ausgabe von klaren Handlungsanweisungen

Eine transparente Unternehmenspolitik, klare Strukturen und Partizipation erhalten die Arbeitsmotivation und reduzieren Arbeitsplatzunsicherheit in Zeiten von strukturellen und wirtschaftlichen Veränderungen. Dabei spielt der Aufbau von Vertrauen und transparenter Kommunikation eine wesentliche Rolle zum Erhalt von Gesundheit und zur Reduzierung von Belastungen in Zeiten des Wandels.

Weitere Informationen zu dem Forschungsprojekt „Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Arbeitsplätze und Empfehlungen (HIRES)“ erhalten Sie bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unter www.baua.de.

2.1.2 Auswirkungen für Unternehmen

Die veränderten Lebensbedingungen und die damit verbundenen persönlichen Belastungen können schwer am Arbeitsplatz ausgeblendet werden, sondern haben in Abhängigkeit von dem Ereignis und seiner Intensität, den persönlichen Bewältigungskompetenzen und der Arbeitstätigkeit in aller Regel auch Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Motivation im Arbeitsalltag.

Mögliche Auswirkungen sind bei chronisch andauernden Stresssituationen und fehlenden Erholungspausen **Konzentrationsmangel**, **Absinken der Leistungsfähigkeit** und eine erhöhte **Fehlerneigung** durch Erschöpfung (Schuler, 2006). Halten diese Belastungssituationen an, kommt es zu körperlicher und psychischer Beanspruchung und es kann anschließend zu Beanspruchungsfolgen kommen. Diese können sich als **psychische, körperliche und/oder psychosomatische Erkrankungen** äußern und mit **Fehlzeiten** und **Fluktuation** verbunden sein. Ein beeinträchtigtes Leistungsvermögen durch Konzentrationsmangel als Resultat von fehlenden Erholungsphasen und folglich gesundheitlichen Einschränkungen führt bei manchen Arbeitnehmern zu Frustration aufgrund der Leistungseinschränkungen. Dies wirkt sich auf die **Arbeitsmotivation** aus (Reichert, 1997).

Vielfach machen die veränderten Lebensbedingungen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit,

eine Unterbrechung oder sogar eine Reduzierung der Arbeitszeit nötig. Kann dies durch den Arbeitgeber nicht ermöglicht werden, können zusätzliche **Motivationsverluste** auftreten. Auch können verminderte Chancen zu Karriere und Weiterbildung aufgrund von fehlenden zeitlichen Möglichkeiten (z.B. der pflegenden Erwerbstätigen) zu **Demotivierung**, Reduzierung des allgemeinen **beruflichen Engagements** und der beruflichen **Leistungsfähigkeit** führen (Goldmann, Mütherich, Stackelbeck, & Tech, 2003). Fehlende Möglichkeiten zur Karriere und Weiterbildung werden von den Betroffenen als Beeinträchtigung und Benachteiligung gesehen.

Fehlzeiten und kurzzeitige Leistungseinbußen von betroffenen Beschäftigten haben nicht nur Folgen für den Einzelnen, sondern wirken sich auch auf Arbeitsteams und Kollegen aus. Das kurzzeitige Auffangen kann durch das Team und durch die Kollegen in Krisenzeiten auf der Basis von Empathie, Akzeptanz und Wertschätzung geschehen. Langfristig müssen jedoch auch die Kollegen eines Betroffenen gezielte Unterstützung erfahren, um diese Situationen im Team aufzufangen. Hier sind die Kompetenz und die Handlungssicherheit von Führungskräften gefragt, um Teams zu leiten, zu sensibilisieren, Spannungen und Konflikte zu vermeiden und adäquat zu un-

Berufliche Auswirkungen am Beispiel „Pflege“

- **Zeitdruck** stellt die größte Belastung dar: Treten z.B. unerwartete Störungen auf (z.B. ungeplante Arztbesuche) führt dies häufig zu Verspätungen am Arbeitsplatz, frühzeitiges Verlassen des Arbeitsplatzes, keine Übernahme von Überstunden, verlängerte Pausen.
- Die „verlorene“ Arbeitszeit wird versucht durch schnelleres Arbeiten und Telearbeit auszugleichen. Dies gelingt umso besser, je **flexibler** die **Arbeitszeiten** sind und umso mehr Kontrolle der Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitsorganisation möglich ist.
- Nachgewiesen sind höhere Absentismusraten, ein höherer Krankenstand, verminderte Produktivität, reduzierte Arbeitszufriedenheit, geringere Belastbarkeit, da Pflegende insgesamt wenig Erholungszeit haben.
- Höhere Kosten für Unternehmen entstehen durch den möglichen Verlust qualifizierter Mitarbeiter und dem daraus folgenden Rekrutierungsaufwand.
- Mangelndes Verständnis von Kollegen und Vorgesetzten wirkt zusätzlich belastend und kann zur „inneren Kündigung“ und **Demotivation** führen.
- Pflegende können häufig aufgrund fehlender zeitlicher, physischer oder psychischer Ressourcen nicht an Fort- oder Weiterbildungen teilnehmen, woraus **schlechtere Karrierechancen, Motivations- und Leistungsverluste** entstehen können (Goldmann et al., 2003).

terstützen. Erfährt ein Team Rückhalt und Sicherheit durch die Führungskraft, so kann auch die Akzeptanz sowie die kollegiale Unterstützung für den Betroffenen wachsen und stellt als soziales Netzwerk und Eckpfeiler eine zusätzliche Hilfe bei der Bewältigung von Krisenzeiten dar. Jedoch müssen kritische Lebensereignisse **nicht zwangsläufig negative Auswirkungen** auf Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit haben. Nach einer Studie fühlen sich Erwerbstätige mit Pflegepflichten beispielsweise weniger belastet als Nicht-Erwerbstätige Pflegende (Pochobradsky, Bergmann, Brix-Samoylenko, Erfkamp, & Laub, 2005). Der Arbeitsplatz, vor allem die Möglichkeit des Kontakts mit den Arbeitskollegen, kann bei kritischen Lebensereignissen als Entlastung, Ablenkung, Aufrechterhaltung von sozialen Netzwerken und belastungsmindernde, soziale Unterstützung wirken (Fux, Sauvain-Dugerdil, Stutz, Strub, Leuba, Tritten, & Krummenacher, 2006).

2.2 Stand der Auseinandersetzung in deutschen Unternehmen

Wie bereits geschildert ist das Eintreten kritischer Lebensereignisse und Lebensphasen kein grundsätzlich neues Thema. Die wachsende Notwendigkeit einer betrieblichen Auseinandersetzung mit den Auswirkungen für Betroffene und damit auch für Unternehmen lässt es sinnvoll erscheinen zu schauen, welche Strukturen und Aktivitäten es bereits in Unternehmen gibt. An welche Erfahrungen lässt sich anknüpfen? Wo liegen zukünftige Handlungsbedarfe in den Unternehmen? Dabei erscheint es notwendig, auf die stark unterschiedlichen Möglichkeiten der Unternehmen einzugehen und dies in der Konzeptentwicklung zu berücksichtigen (z. B. hat ein Großunternehmen (GU) andere Möglichkeiten, interne Angebote aufzubauen, als kleine und mittlere Unternehmen).

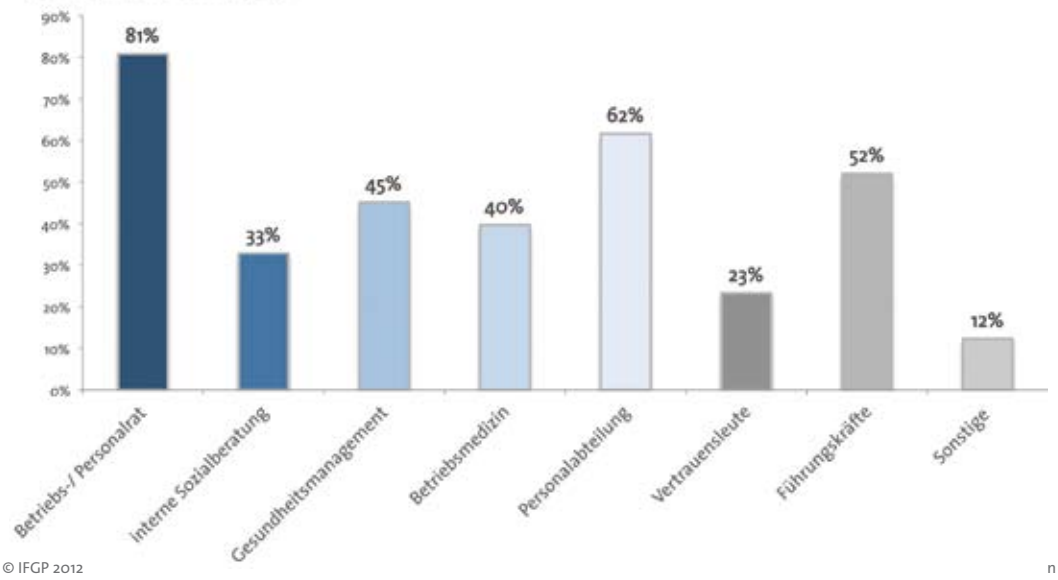
2.2.1 Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen (LoS!-Unternehmensreport)

Im Rahmen des Projektes wurde in einer öffentlichen, branchenübergreifenden Unternehmensbefragung untersucht, inwieweit eine soziale Unterstützung von Beschäftigten in kritischen Lebenssituationen bereits in den Unternehmen erfolgt. Die Ergebnisse der Befragung zeigten, dass das Thema in den Unternehmen angekommen ist und zukünftig ein Handlungsbedarf gesehen wird.

Ein Großteil der befragten Unternehmensvertreter (71 %) gab an, dass sich das eigene Unternehmen bereits mit einzelnen Aktivitäten um die Betreuung von Beschäftigten in kritischen Situationen kümmert, wobei sich KMU deutlich seltener mit dem Thema beschäftigen. Betriebs- und Personalräte (81 %), Personalabteilungen (62 %) und Führungskräfte (52 %) sind derzeit die **Hauptakteure** im Thema (s. Abb. 5).

Der **LoS!-Unternehmensreport** (2012) beschreibt die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung von 103 bundesweit tätigen Unternehmen. Die Unternehmen wurden zum eingeschätzten Handlungsbedarf, zum Stand der Auseinandersetzung in ihrem Unternehmen sowie zu konkreten Aktivitäten in der Unterstützung von Beschäftigten in kritischen Lebensphasen befragt. Die zentralen Ergebnisse der Befragung werden dargestellt und in einen wissenschaftlichen Hintergrund eingebettet.
Kostenfreier Download unter: www.ifgp.de

Wer kümmert sich derzeit in Ihrem Unternehmen um das Thema?
(Mehrfachantworten möglich)



© IFGP 2012 n = 73

Abbildung 5: Verantwortliche im Unternehmen

Konkrete Aktivitäten waren in 61 % der befragten Unternehmen bekannt. Welche **Aktivitäten** die befragten Unternehmen bereits anbieten bzw. vermitteln, kann der folgenden Tabelle (s. Tabelle 2) entnommen werden.

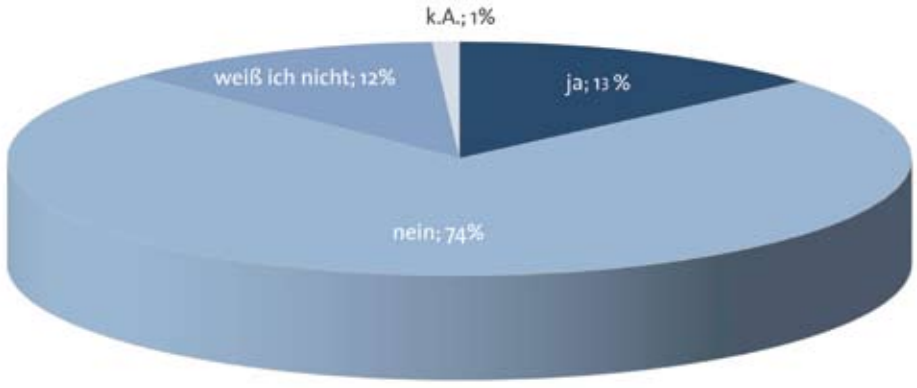
Tabelle 2: Unternehmensinterne Unterstützungsangebote (LoS!-Unternehmensreport)

„Wenn in Ihrem Unternehmen bereits Aktivitäten zur Unterstützung der Beschäftigten laufen, welche Angebote und Aktivitäten sind dies?“

	absolut	prozentual*
Suchtberatung	43	68 %
Informationsveranstaltungen zu bestimmten Fragestellungen	39	62 %
Konfliktberatung	36	57 %
Individuelle Coachings	27	43 %
Sprechstunden der Sozialberatung	24	38 %
Schuldnerberatung	18	29 %
Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote zu Themen (z. B. Pflegetechniken)	14	22 %
Familienberatung	14	22 %
externe Mitarbeiter-/Beratungsprogramme (z. B. EAP)	10	16 %
Sonstige	8	13 %

* bezogen auf die „Ja“-Antworten bei vorheriger Frage (n = 63)

Sind Personalverantwortliche (z. B. HR-Bereich/Personalabteilung, Betriebs- und Personalräte, Führungskräfte) ausreichend auf den Umgang mit diesen Situationen (Unterstützung geben, Auswirkungen verstehen etc.) vorbereitet?



© IFGP 2012 N = 103

Abbildung 6: Notwendigkeit der Vorbereitung der Personalverantwortlichen auf das Thema

Auch wenn das Thema bereits Eingang in die Unternehmen gefunden hat, so äußerten 74 % der Befragten, dass **Personalverantwortliche nicht ausreichend auf den Umgang mit diesen Situationen vorbereite**t sind (s. Abb. 6).

Begründet wird dies z. B. mit fehlender Fachkompetenz oder Spezialisierung, sowie einem Mangel an Verantwortungsbereitschaft, Interesse, Zeit oder Handlungsspielraum. Die Komplexität der Themen wird als sehr hoch eingestuft. Auch gab es bisher wenig Berührungspunkte in den Unternehmen mit den einzelnen Themen, so dass eine Präsenz von Angeboten noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist und konkrete Unterstützungsmaßnahmen noch nicht speziell für diese Themenbereiche zur Verfügung stehen.

Eine ausreichende Vorbereitung könnte z. B. durch die folgenden Maßnahmen erfolgen:

- Sensibilisierung von Führungskräften und Beschäftigten für einen offenen Umgang mit kritischen Lebensereignissen
- Qualifikation der Führungskräfte und Personalverantwortliche im Umgang mit betroffenen Beschäftigten und den Themen
- Ausbildung von Multiplikatoren für die Unterstützung der Personalverantwortlichen

Möglicherweise aufgrund fehlender Voraussetzungen in den Unternehmen (z. B. Vorbereitung der Führungskräfte, fehlende interne Sozialberatungen in KMU) verweisen mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) auf **externe Anbieter**, wobei kostenfreie Beratungsstellen und Anbieter wie auch kostenpflichtige Anbieter vermittelt bzw. beauftragt werden (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Externe Anbieterverweise

„Wenn ja, auf welche Anbieter verweisen Sie?“ (Mehrfachantworten möglich)	**gesamt** (prozentual und absolut)
Kostenfreie kirchliche Beratungsstellen/Anbieter	46 % (26)
Kostenfreie kommunale Beratungsstellen/Anbieter	59 % (33)
Kostenpflichtige Angebote (spezialisierte Anbieter/ Beratungsstellen)	55 % (31)
Sonstige	21 % (12)

Dass externe Angebote eine wichtige Rolle spielen zeigt auch die nachfolgende Recherche zu Möglichkeiten und Praxisbeispielen aus Unternehmen.

2.2.2 Handlungsansätze in der Praxis

Recherchen von Unternehmensbeispielen zur Unterstützung von Mitarbeitern bei kritischen Lebensphasen ergaben, dass sich die Unterstützungsangebote häufig auf die Themengebiete **Familie und Kinder** (Elternzeit, Beratung zu Teil-

zeitarbeitsplätzen) und die **Pflege** von Angehörigen beziehen (s. Tabelle 4). Das Thema Pflege scheint im Zuge des demografischen Wandels besonders aktuell zu sein. Auch wenn die Recherche durch die Anzahl an Publikationen in den Themenfeldern impliziert, dass „Pflege“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ die wichtigsten Themen darstellen, ist nicht nur in diesen Bereichen die Notwendigkeit, passende Angebot zu entwickeln, hoch.

In Zeiten wirtschaftlicher Veränderungen, steigender Belastungen und des demografischen Wandels hat allgemein eine lebensphasenorientierte Personalpolitik an Bedeutung gewonnen. Die jährlich steigende Anzahl an Publikationen zu **lebensphasenorientierter Personalpolitik** bestätigt den Bedarf für passende Handlungsansätze innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Aktuell sind es **unternehmensintern** insbesondere betriebliche **Sozialberatungen**, die sich dem Thema „kritische Lebensereignisse“ widmen. Diese sind eher in größeren Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern zu finden. Betroffene werden hier durch spezifische Angebote unterstützt (Becker, 1995). Angebote der betrieblichen **Sozialarbeit** betreffen dabei üblicherweise Maßnahmen, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren (z.B. Antimobbingberatung, Beratung bei finanziellen Problemen oder familiären Schwierigkeiten; Kirchen & Rabeneck, 2004; Baumgartner, 2004).

Ein typisches Beispiel für ein **unternehmensexternes** Angebot im Thema „Kritische Lebensereignisse“ sind **Programme zur externen Mitarbeiterberatung** (EAP = Employee Assistance Program). Mitarbeiter eines Unternehmens können sich vertraulich und oft auch anonym an Berater wenden, die ihnen bei der Lösung ihrer Probleme helfend zur Seite stehen. Gerade für kleine und mittlere Betriebe ist es nicht immer möglich diese zu nutzen, da in der Regel abrufbare Beratungskontingente/Leistungen (z.B. Telefonhotline, Coachingtermine etc.) kostenpflichtig vorgehalten werden, unabhängig davon, ob diese tatsächlich von Beschäftigten genutzt werden. Neben den Kosten wird oft kritisch angemerkt, dass diese Leistungen oftmals erst in Anspruch genommen werden, wenn der Leidensdruck bereits sehr groß ist und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bereits stark beeinträchtigt ist. Ergänzende **Konzepte, die früh greifen und Betroffene zeitnah und gezielt in diese Expertenbetreuung lotsen, erscheinen hilfreich**.

Es zeigt sich, dass eine Vielfalt von Aktivitäten in den unterschiedlichen ereignisbezogenen Bereichen angeboten werden können und z.T. in Unternehmen erprobt werden. Dennoch sind die Unterstützungsangebote noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden bzw. stockt die Verankerung in Unternehmen noch durch Hemmnisse oder Vorbehalte (s. Kapitel 2.3).

Tabelle 4: Beispiele für Aktivitäten innerhalb und außerhalb der Unternehmen

Pflege	• Initiierung von Mitarbeitergruppen zum Thema „Arbeiten und Pflegen“ (Informationen über Maßnahmen und Ansprechpartner) • Interne Pflegeberatung (Unterstützung bei bürokratischen Vorgängen und Organisation der Pflege) • Beratung zum Umgang mit psychischen und physischen Belastungen • Seminare zu Entlastungsangeboten (Entspannung und Stressmanagement) • Beratung zur Situation „Pflege von behinderten Kindern“ • Qualifizierung zu rechtlichen und finanziellen Aspekten der Pflege und praktischen Tipps für Angehörige
Todesfall	• Informationsveranstaltung zur Trauerbegleitung • Plattformen zur Information und zum Erfahrungsaustausch (Selbsthilfe) • Seminar zum Umgang mit Verlusten und Trauerbewältigung • Kirchliche Seelsorge (Trauerbegleitung) • Informationsveranstaltungen von Bestattungsunternehmen und Kirchen
Trennung/Scheidung	• befristete Bereitstellung von Wohnraum zur Entlastung der familiären Situation • Impuls zu juristischen, organisatorischen, finanziellen und psychologischen Aspekten rund um die Scheidung (ggf. ergänzt um Checklisten) • Finanzberatung • Plattformen zum Erfahrungsaustausch (Selbsthilfe) • Seminare zum Umgang mit Trennungen und Scheidungen („Neue Lebenswege finden“, „Alleinerziehend Beruf und Familie vereinbaren“, „Motivation in der Arbeit finden“, ...)
Finanzielle Schwierigkeiten	• Interne/externe Schuldnerberatung • Plattformen für Informationen und Ansprechpartner (anonym abrufbar) • Prävention zum Thema Finanzprobleme für Mitarbeiter und Führungskräfte (Beratung und Training) • Rentenvorsorge für Auszubildende • Verbraucherberatungen
Eigene Krankheit	• Informationsveranstaltungen und Präventionsseminare zu den Themen: Umgang mit Depressionen, Schlafstörungen, Burn-out, Stress und somatischen Beschwerden als Folge von kritischen Lebensereignissen (nach Bedarf auch mit Vermittlung von Expertenadressen) • Perspektivenberatung im Vorfeld zur betrieblichen Wiedereingliederung
Familie & Beruf	• Betriebseigene Kita • Notfallkindergarten • Wiedereinstiegsbegleitung nach Elternzeit • Seminare zu Beruf und Vereinbarkeit von Familiengründung

	• Workshops zu Familienthemen: - Frauen im Wiedereinstieg, - Arbeitsteilung in Familien, - Kinder in der Pubertät, - Umgang mit Stress und Belastungssituationen - Vorbereitung auf die Elternzeit (betriebliche Übergaben, zwischenzeitlicher Kontakt) • Infoplattform: Elternnetzwerk
Veränderungsprozesse	• Schulung und Sensibilisierung von Führungskräften mit Ausgabe von konkreten Handlungsanweisungen • Seminare zum Thema „Eigene Reflexionsskompetenz und Motivation steigern“ • Umgang mit psychischer Belastung in Veränderungssituationen, Arbeitsplatzunsicherheit und Ängsten (Stressprävention)
Allgemein	• Externe Mitarbeiterberatung (EAP) • Psychologische Einzelfallberatung im Rahmen der Sozialberatung • Informationsveranstaltungen • Seminare für Führungskräfte zum Umgang mit Beschäftigten in kritischen Lebenssituationen (ereignisbezogen)

2.3 Hemmnisse und Chancen im Thema

Obwohl Unternehmen bereits Handlungsbedarf im Thema spüren, gibt es oftmals Vorbehalte bei der Auseinandersetzung mit „kritischen Lebensereignissen“. Die persönliche Hemmschwelle und die Frage nach der Zuständigkeit stehen einer offenen Auseinandersetzung mit der Thematik und dem Angebot von Unterstützungsmöglichkeiten häufig gegenüber. Skepsis findet man nicht selten auf allen Ebenen, z. B.:

- **Ebene der Mitarbeiter**: „Interessiert meinen Vorgesetzten bzw. das Unternehmen überhaupt, wie es mir privat geht?“ oder „Was geht es meinen Vorgesetzten an?“
- **Ebene des Unternehmens**: „Eine Beschäftigung mit dem Thema kostet doch nur Zeit und Geld. Was soll das bringen?“ oder „Gibt es überhaupt einen Bedarf zu handeln? Sind denn überhaupt so viele Mitarbeiter betroffen, dass es sich lohnt?“
- **Ebene der Führungskräfte**: „Ist es meine Aufgabe, sich mit der privaten Situation von Mitarbeitern auseinander zu setzen?“ oder „Kann es als unangemessener Eingriff (Neugier) ins Privatleben verstanden werden? Darf ich das? Überschreite ich damit eine Grenze, die ich nicht überschreiten sollte?“

Die Vorbehalte zeigen, wie sensibel das Thema „Umgang mit kritischen Lebensereignissen“ ist.

Dadurch wird deutlich, dass eine Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich der Unterstützung von betroffenen Beschäftigten langfristig darauf beruhen muss, eine **Vertrauensbasis** herzustellen, die **Kommunikation** und **Offenheit** zu stärken und Verantwortliche in diesem Thema unterstützend zu **sensibilisieren**, **informieren**, **motivieren** und **aktivieren**.

Beschäftigten in kritischen Lebensphasen Unterstützung anzubieten, ist keine unnütze Zusatzaufgabe für Unternehmen, die aus sozialromantischen Absichten geschieht, sondern Teil einer **verantwortungsbewussten Unternehmenskultur** und einer **verantwortungsvollen und mitarbeiterorientierten Führungsarbeit**.

Unternehmen, denen es gelingt, ihre Betreuungs- und Weiterbildungsangebote auf lebensphasenorientierte Bedürfnisse auszurichten, sichern nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, sondern haben die besten Chancen, um optimale Ergebnisse bei den Beschäftigten zu erzielen und diese langfristig und gesund an das Unternehmen zu binden.

Für eine effektive Auseinandersetzung mit dem Thema ist daher eine Verdeutlichung (und Kommunikation) der unterschiedlichen **Nutzenargumente** wichtig (s. Tabelle 5). Ziel sollte es sein, dass alle Ebenen erkennen, dass sie alle von Unterstützungsaktivitäten profitieren, da einerseits jeder (unabhängig von der Stellung, der Hierarchie oder sonstigen Faktoren) von einem

kritischen Lebensereignis betroffen sein kann. Andererseits kann das Unternehmen beispielsweise durch passende Aktivitäten eine vertrauensvolle Bindung an ihre Mitarbeiter aufbauen. Adäquate Unterstützungsmaßnahmen können die Motivation und die Selbsthilfekompetenz der Mitarbeiter steigern und so letztlich zum Erhalt von Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit führen.

Tabelle 5: Chancen im Thema

Chancen einer Auseinandersetzung mit „kritischen Lebensereignissen“	
Für Beschäftigte	• Unterstützung, Verständnis und Rückhalt in schwierigen Lebenssituationen • passende Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen/Auswirkungen (kurzfristig, langfristig, z. B. hinsichtlich Arbeitsorganisation) • Unterstützung im Zugang zu passenden Angeboten und Hilfen (z. B. kostenlose Handlungshilfen, Verweis auf Experten)
Für Unternehmen	• Erhalt der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von belasteten Mitarbeitern und ggf. Reduzierung möglicher Ausfallzeiten • Erhalt von Motivation und Arbeitszufriedenheit durch ernst gemeinte Unterstützung • Imagesteigerung und Wettbewerbsfaktor (z. B. Mitarbeiterbindung in Zeiten von Fachkräftemangel) • Professionalisierung und Erweiterung der Personalarbeit durch eine ganzheitliche Sicht auf Mitarbeiter (insbesondere für Unternehmen ohne Sozialberatung oder spezielle Mitarbeiterunterstützungsprogramme)
Für Führungskräfte	• Ganzheitliche Sicht auf die Bedürfnissituation von Beschäftigten ermöglicht eine gezielte und individuelle Betreuung. • Sensibles Aufgreifen privater Themen fördert die persönlichen Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und das gegenseitige Verständnis im Team. • Offener Umgang mit den Themen schafft Transparenz und ermöglicht Planbarkeit von Arbeitsprozessen. • Entlastungs-/Unterstützungsmöglichkeiten können schneller gefunden werden. Betroffene können zügig in ihren Arbeitsalltag zurückkehren bzw. die gewohnte Leistung erbringen.

3. Erhalt von Arbeits- und Leistungsfähigkeit in kritischen Lebenssituationen

Kritische Ereignisse können jeden Menschen zu jeder Zeit treffen. Der Umgang und auch die Auswirkungen von kritischen Lebenssituationen sind dabei sehr unterschiedlich und abhängig von mehreren Faktoren (s. Abb. 7). Als Folge kann es zu einer Beeinflussung von Arbeits- und Leistungsfähigkeit kommen. Eine ausgeprägte Selbsthilfekompetenz der Betroffenen ist förderlich, um mit den Ereignissen selbst und auch mit den Auswirkungen und Folgen umzugehen und diese zu bewältigen. Am folgenden Modell lassen sich die Prozesse verstehen und Handlungsstrategien ableiten:

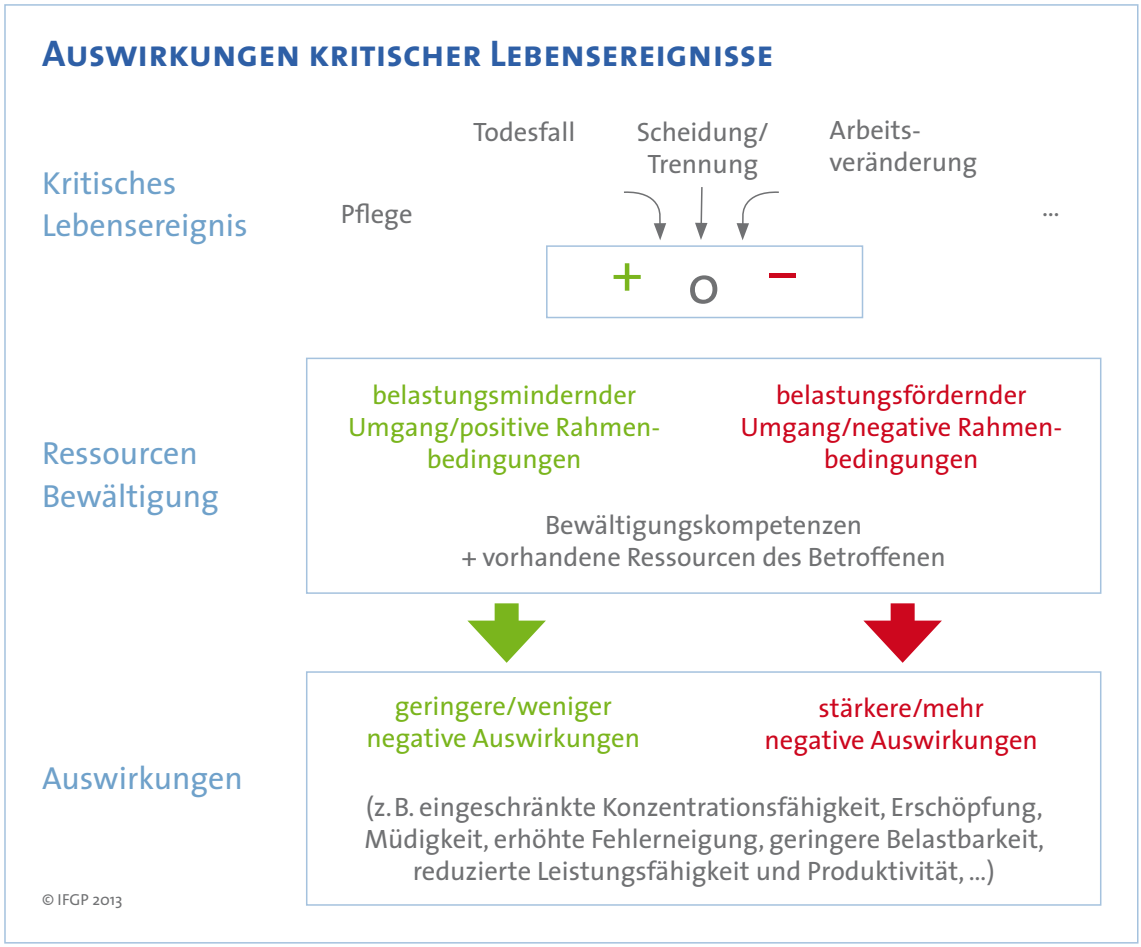


Abbildung 7: Auswirkungen kritischer Lebensereignisse

3.1 Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten bei kritischen Lebensereignissen

Wie eine betroffene Person eine kritische Lebenssituation erlebt und wie gut sie diese bewältigt, hängt stark davon ab, über welche Bewältigungskompetenzen die Person verfügt und auf welche Ressourcen sie zurückgreifen kann. Ressourcen sind Mittel, die eingesetzt werden können, um Anforderungen zu bewältigen, um das Auftreten von Stressoren/Risikofaktoren zu vermeiden, ihr Ausmaß zu mildern beziehungsweise ihre Wirkung zu vermindern (Zapf & Semmer, 2004, S. 1042).

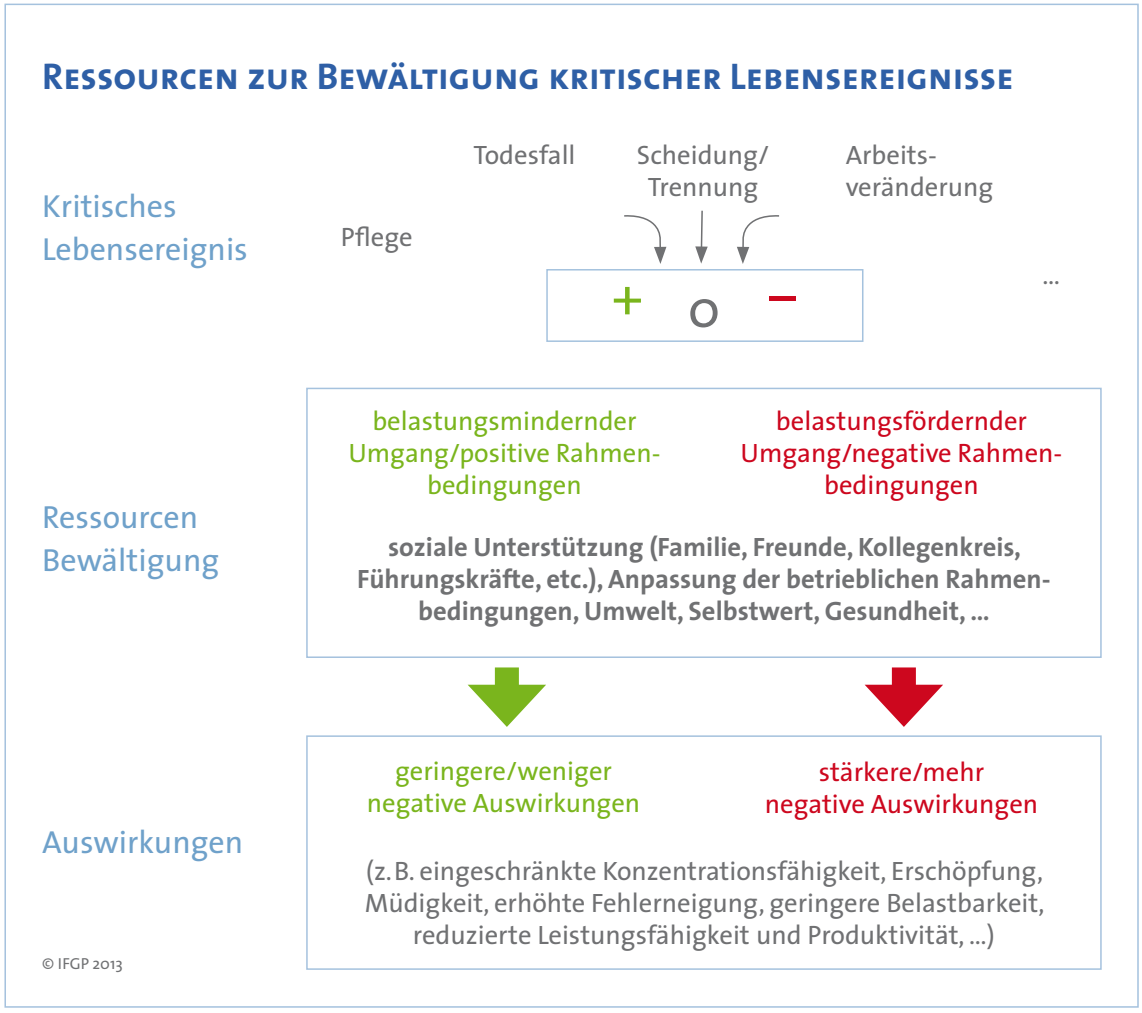


Abbildung 8: Ressourcen und Bewältigungskompetenzen zum Erhalt von Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit

Zu den **wichtigen Bewältigungskompetenzen, Ressourcen und Resilienzfaktoren**, die den Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit unterstützen können, zählen z. B. (s. Abb. 8):

- soziale/emotionale Unterstützung von Familie/Freunden, Kollegen, Führungskräften
- Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen an die aktuellen Bedürfnisse des Betroffenen
- Erkennen von Perspektiven, das Wiedererlangen von Handlungssicherheit
- Förderung und Erhalt der körperlichen Gesundheit
- Persönliche positive Grundeinstellungen (z. B. Optimismus, Veränderungsbereitschaft etc.)

Neben der Ressourcenverfügbarkeit zeigen sich auch verschiedene Faktoren in der Resilienzforschung, die maßgeblich dazu beitragen können Krisen zu bewältigen und Lebensereignisse zu verarbeiten. Resilienz (Widerstandsfähigkeit) ist die Fähigkeit auf vorhandene Ressourcen zurückzugreifen und diese erfolgreich zur Krisen- und Stressbewältigung einzusetzen.

Soziale Unterstützung als Ressource

Unter „sozialer Unterstützung“ wird eine Ressource verstanden, „... mit der durch die Beziehung zu anderen Personen zentrale psychosoziale Bedürfnisse wie Zuneigung, Anerkennung, Identität, Zugehörigkeit und Sicherheit sowie instrumentelle Bedürfnisse wie Informationsbedarf, praktischer und materieller Hilfebedarf befriedigt werden.“ (Knoll & Schwarzer, 2005, S. 333–349). Besonders wichtig als Ressource für Betroffene ist die soziale Unterstützung durch Freunde, Familie und Kollegen. Aber auch betriebliche Rahmenbedingungen können den Umgang mit kritischen Lebensereignissen erleichtern (z. B. flexible Arbeitszeiten, unbezahlter Urlaub, Beratung).

An der umfangreichen Befundlage der Wissenschaft zur sozialen Unterstützung, lässt sich die belastungsmindernde, d. h. protektive Wirkung von sozialer Unterstützung erkennen (Filipp & Aymanns, 2010). Individualität und Rahmenbedingungen der betroffenen Person, sowie die Art und der Umfang des eintretenden Lebensereignisses bestimmen dabei den Unterstützungsbedarf und können belastungsmindernd wirken.

Resilienz (Widerstandsfähigkeit)

Ein Konzept aus der Psychologie: Die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen

Unter Resilienz wird laut Duden die „psychische Widerstandskraft“ bezeichnet sowie die „Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen“ verstanden. Psychologisch drücken es Noeker & Petermann (2008, S. 255) als „funktionale Adaptation an widrige funktionale Umgebungsbedingungen“ aus. In Studien hat sich gezeigt, dass resiliente Menschen besonders fähig sind, mit Schicksalsschlägen und Niederlagen umzugehen, da sie auf persönliche und soziale Ressourcen zurückgreifen können. Vulnerabilität hingegen – das psychologische Gegenstück zu Resilienz – ist die „durch soziale, psychologische, organische, genetische u.a. Faktoren bedingte Anfälligkeit, auf Belastungen mit bestimmten Erkrankungen zu reagieren“ (F.A. Brockhaus GmbH, 2006, S. 937).
Die Forschung geht davon aus, dass **Resilienz auf sieben Faktoren** beruht, bzw. sich aus den folgenden Aspekten entwickelt (Rampe, 2005):

- **Optimismus**
- **Akzeptanz**
- **Zielorientierung**
- **Fähigkeit, die Opferrolle zu verlassen**
- **Verantwortung übernehmen**
- **Netzwerke nutzen**
- **Zukunft planen**

Diese Faktoren bieten Ansatzpunkte, **Resilienz zu steigern und den Umgang mit Belastungen** (z.B. kritischen Lebensereignissen) zu verbessern (Wustmann, 2009; American Psychological Association, 2012):

- Problemlösungsfertigkeiten und Strategien im Umgang mit Konflikten stärken
- persönliche Verantwortungsübernahme fördern
- Krisen nicht als unüberwindlich ansehen (Optimismus)
- akzeptieren, dass Veränderungen zum Leben dazugehören
- Fähigkeiten zur Stressbewältigung stärken
- soziale Kompetenzen (z.B. Empathie, Übernahme von Perspektiven) steigern
- soziale Kontakte aufbauen
- körperliche Gesundheit fördern
- Selbstwertgefühl und damit verbunden eine positive Selbsteinschätzung fördern
- Entscheidungen aktiv treffen

Zur Unterstützung von Betroffenen ist es die Aufgabe diese Bewältigungskompetenzen und Ressourcen durch geeignete Maßnahmen zu stärken (s. Abbildung 9). Dieses war die Aufgabe im Projekt LoS!.

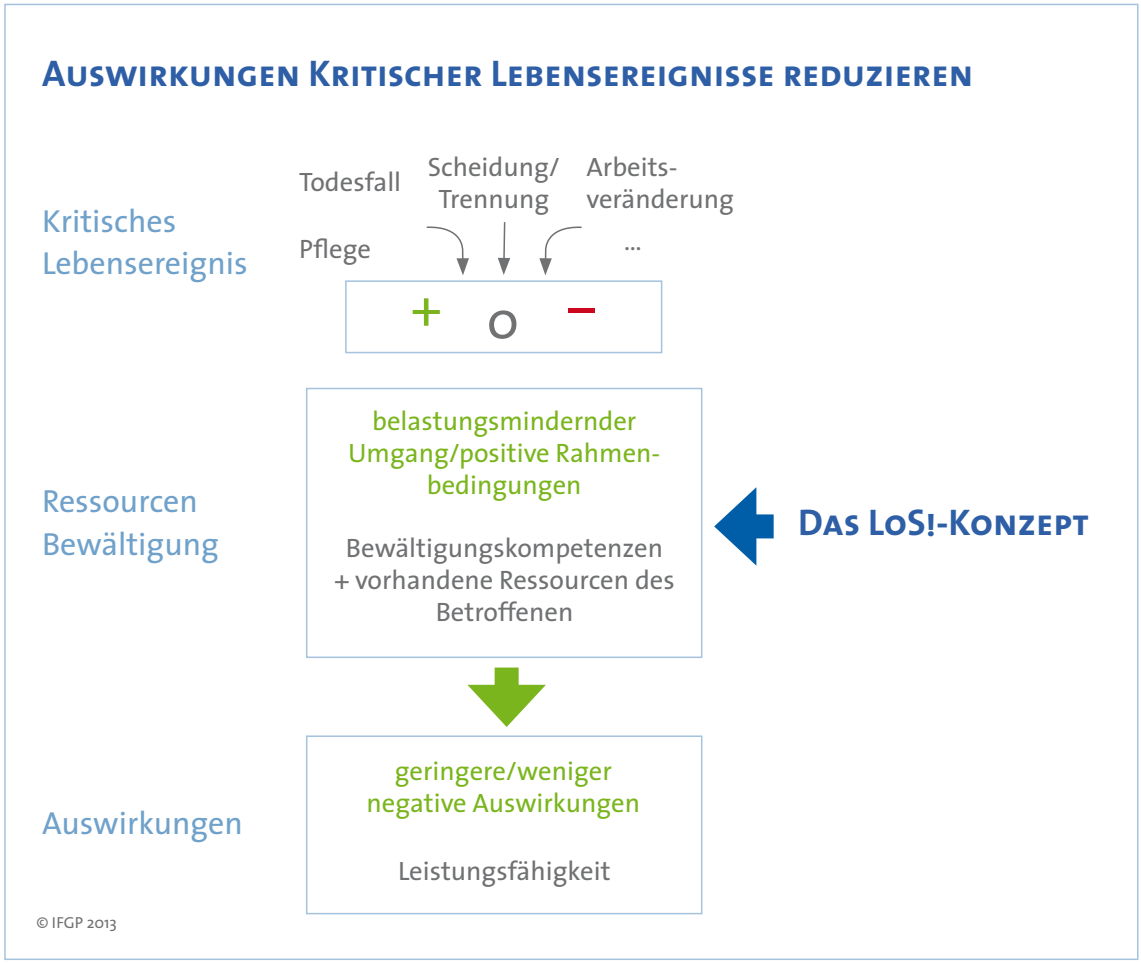


Abbildung 9: Bewältigungskompetenzen und Ressourcen durch das LoS!-Konzept stärken

Die Stärkung der Bewältigungskompetenzen und -ressourcen diente als Grundlage, um die konzeptionellen Anforderungen aufzustellen und neben der Entwicklung geeigneter Angebote und Maßnahmen auch die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen einzubinden. Es sollten Strukturen geschaffen werden, die es den Unternehmen ermöglichen, sich nachhaltig mit dem Thema zu beschäftigen und es in ihre Unternehmenskultur einzubinden.

3.2 Konzeptionelle Anforderungen

Ein Konzept zur Betreuung und zur qualifizierten Unterstützung der Betroffenen und damit zur Stärkung ihrer Bewältigungskompetenzen und ihrer Ressourcen sollte die folgenden Aspekte umfassen:

1. Die Schaffung der **Rahmenbedingungen** und einer **Kultur**, die eine Betreuung des Themas im Unternehmen ermöglichen.
2. Die **Sensibilisierung**, **Kompetenzerweiterung** und **Aktivierung** derjenigen, die im Unternehmen Unterstützung leisten können (Führungskräfte, Multiplikatoren, Betriebs-/Personalräte, Sozialberatung, Betriebsmedizin, Personalabteilung etc.)
3. Die Vermittlung bzw. Bereitstellung von **Ressourcen** für Medien, Aktivitäten oder konkrete Angebote.
4. Eine hohe **Akzeptanz** der Unterstützungsangebote bei den (potenziell) Betroffenen (z.B. sensibler Umgang mit den Betroffenen, Gewährleistung von Datenschutz, Kostenfreiheit, fachliche Qualität, schneller und effizienter Zugang, etc.)

Die konzeptionellen Anforderungen zeigen, die Breite und Differenziertheit der zu beachtenden Faktoren (s. Abb. 10). Soll dieser Prozess gelingen, ist eine permanente Prozessreflexion durch eine verzahnte Gruppe von Akteuren im Thema wichtig (z.B. Unternehmensleitung, internes Gesundheitsmanagement, Führungskräfte und Personalverantwortliche, ggf. Betriebsmediziner und Betriebsräte).

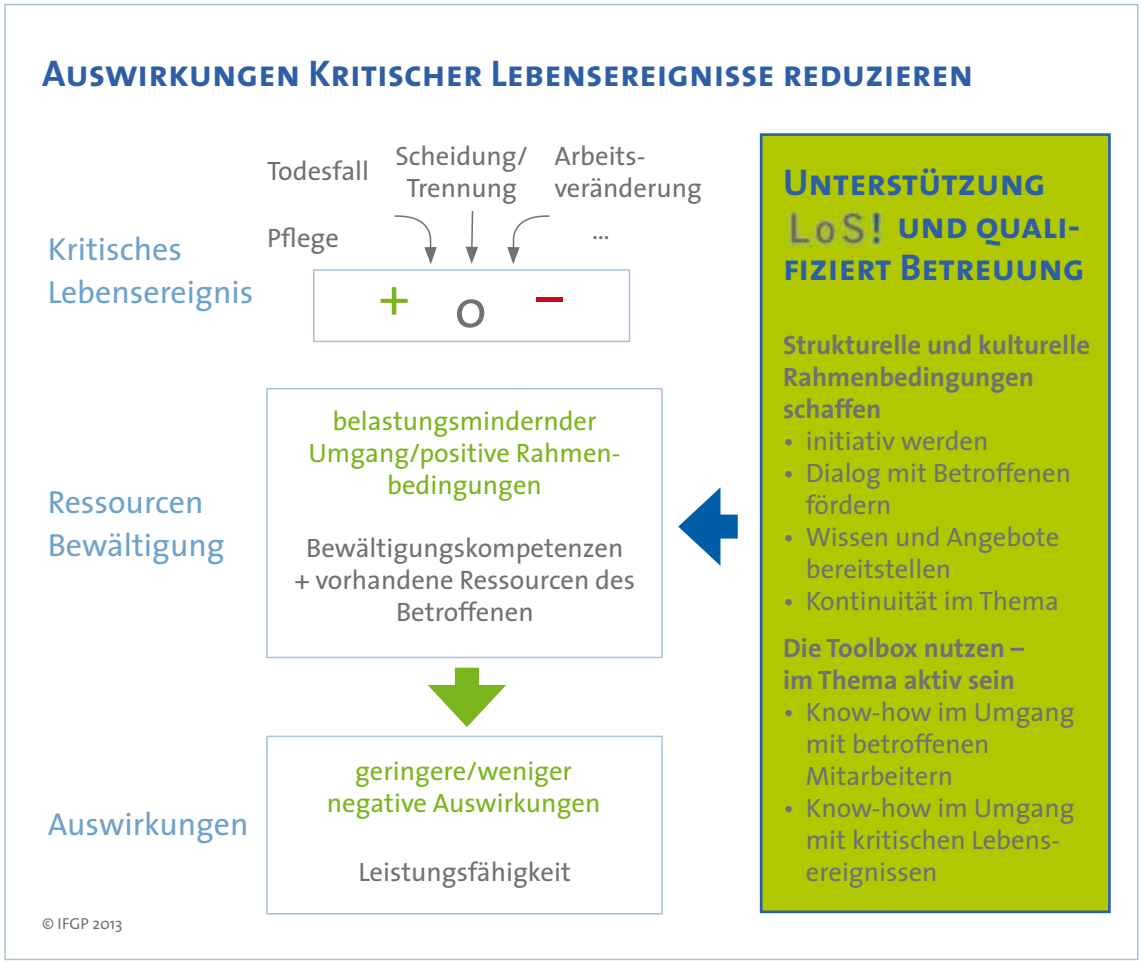


Abbildung 10: Unterstützung und qualifizierte Betreuung

4. Strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen schaffen

Voraussetzung für eine kontinuierliche und konsequente Arbeit im Thema ist es, wie bei vielen anderen Themen auch, den strukturellen und kulturellen Rahmen zu schaffen (s. Abb. 11). Um gezielt die strukturellen Rahmenbedingungen für die Unterstützung von Beschäftigten zu entwickeln und auszugestalten sind die Akzeptanz und das „Ernstnehmen“ der Thematik von Seiten des Unternehmens unerlässlich. Dazu müssen Handlungsbedarfe geklärt, Ressourcen bereitgestellt, Verfahrenswege vereinbart sowie das Know-how aufgebaut werden, um im Sinne der Betroffenen initiativ zu werden bzw. wirken zu können. Die Entwicklung einer Kultur, die einen offenen, vertrauensvollen Dialog zulässt, ist oft nicht „von heute auf morgen“ zu schaffen. Gespräche mit Beschäftigten oder Führungskräften zeigen immer wieder, dass die Kommunikation über private Themen in vielen Unternehmen noch ein Tabu ist und Grenzen überschreitet, die die Beteiligten oftmals auch nicht überschreiten möchten.

4.1 Initiativ werden

Um sinnvoll zu starten und geeignete Grundlagen für die Arbeit im Thema zu erzeugen ist die Analyse der Ausgangssituation im Unternehmen oft der erste Schritt. Ziel ist es dabei, nicht unstrukturiert initiativ zu werden, sondern **im interdisziplinären Austausch** im Unternehmen **den Stand der Auseinandersetzung im Thema zu reflektieren** und das weitere Vorgehen bewusst auf Basis der Bedarfe und vorhandener Möglichkeiten im und außerhalb des Unternehmens zu entscheiden.

Strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen schaffen

Initiativ werden
- Ausgangssituation reflektieren
- Vorgehen und Verantwortlichkeiten klären

Dialog mit Betroffenen fördern
- Führungskräfte sensibilisieren/qualifizieren/aktivieren
- Multiplikatoren befähigen und im Unternehmen verankern

Wissen und Angebote bereitstellen
- Wissen zu Ereignissen
- Auswahl und Bereitstellung von Angeboten

Kontinuität im Thema sicher stellen
- Rückmeldung/Feedback
- Weiterentwicklung

Abbildung 11: Voraussetzungen für strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen

- Was wissen wir allgemein zum Thema „kritische Lebensereignisse“? Ist uns die Bedeutung des Themas bewusst? Nehmen wir bereits Auswirkungen in unserem Unternehmen wahr?
- Welche Themen gibt es bei uns? Gibt es aktuell Betroffene?
- An wen wenden sich Betroffene typischerweise? Wer fühlt sich verantwortlich für das Thema? Welche Schnittstellen gibt es im Unternehmen zum Thema?
- Gibt es Bedenken, sich dem Thema zu widmen? Wird offen über das Thema geredet?
- Laufen bereits Aktivitäten? Wird das Thema „zufällig“ oder systematisch bearbeitet?
- und vieles mehr (s. Kurzcheck Reflexion der Ausgangs-situation)

Für diesen ersten interdisziplinären Austausch ist es wichtig, dass alle Akteure, die Berührungspunkte zum Thema haben und über Informationen verfügen könnten, mit ihren Erfahrungen eingebunden werden. Inwieweit dauerhaft ein Team oder eine Arbeitsgruppe o. ä. gebildet werden sollte, ist zu einem späteren Zeitpunkt zu entscheiden. Wichtig ist, dass „die Fäden strukturiert zusammenlaufen“ und es konkrete und vertrauenswürdige Ansprechpartner gibt.

Im Projekt LoS! wurden gemeinsam mit dem Pilotunternehmen REWE Group sowohl die vorhandenen Strukturen und Angebote untersucht, als auch die Bedarfe und Bedürfnisse bei den Beschäftigten erhoben. Ziel des Projektes LoS! war es dabei, gemeinsam mit dem Pilotunternehmen eine praxisorientierte und beispielhafte Transfermöglichkeit der Unterstützung von Beschäftigten zum Thema kritische Lebensereignisse zu entwickeln und vor Ort zu verankern. Dabei spielte die zeitnahe Zugänglichkeit zu den entwickelten Medien eine große Rolle um schnellstmögliche Unterstützung zu bieten. Nach dem Analyseprozess schloss sich die Phase der Konzeptionierung an, in der erste Ideen zur Umsetzung entwickelt wurden. Anschließend wurden Produkte, Zugangswege und Strategien erprobt, reflektiert und geprüft.

Um das Thema möglichst sensibel und ressourcenschonend anzugehen, organisieren Sie einen „interdisziplinären Austausch“ zu dem Thema. Ziel ist es, die Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen kurz zu erfassen und darauf basierend die richtigen Schritte einzuleiten.

Der nachfolgende **Kurzcheck** gibt Ihnen eine Orientierung für eine erste Bestandsaufnahme.

Tipp: In größeren Unternehmen können Sie hierzu einen gesonderten Workshop oder eine Besprechung organisieren. In kleineren Unternehmen kann dieser Austausch im Rahmen einer der üblichen Besprechungsformen (Geschäftsleitungsrunde o.ä.) als ein Tagesordnungspunkt umgesetzt werden.

Kurzcheck: Reflexion der Ausgangssituation

Wer beschäftigt sich möglicherweise mit der Thematik im Unternehmen? Wen könnten Sie hierzu ansprechen?

- ☐ Sozialberatung
- ☐ Arbeitnehmervertretung/Betriebs-/Personalrat
- ☐ Personalabteilung
- ☐ Betriebsmedizin
- ☐ Schwerbehindertenvertretung
- ☐ Vertrauensleute
- ☐ Akteure aus den Bereichen Gesundheitsmanagement, Demografie, Diversity
- ☐ Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen
- ☐ betroffene Beschäftigte

Folgende Fragen helfen bei der Reflexion der Ausgangssituation

- Gibt es bereits Konzepte/eine Strategie im Thema (zufällige Fallbearbeitung oder systematisches Vorgehen)?
  Hat man sich in der Vergangenheit bereits Gedanken um das Thema gemacht und diese Gedanken in ein Konzept überführt?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen/Betrieb die Offenheit/Bereitschaft und Kultur, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und Beschäftigte zu unterstützen?
- Sind das Vertrauen und die Offenheit vorhanden, dass Beschäftigte sich an Ansprechpartner/Führungskräfte/Unternehmen wenden?
  Wird über private Themen/Probleme offen im Unternehmen gesprochen oder wird das Thema eher vermieden? (ggf. Ursachen diskutieren/reflektieren)

- Ist Grundlagenwissen zum Thema und möglichen Auswirkungen der Lebensereignisse vorhanden? *Was wissen Sie bzw. Ihre „Mitstreiter“ über das Thema „kritische Lebensereignisse?*
- Ist Ihnen bekannt, wie Sie allgemein unterstützen können? Wie kann die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten langfristig erhalten werden?
- Ist bekannt, ob es bereits Betroffene gibt und wie der zukünftige Bedarf sein könnte?
  Kennen Sie Ihre Beschäftigtenstruktur? (Alter, Familienstand, ...)? Ist Ihnen bekannt, dass Beschäftigte kritische Situationen erleben und bereits mit Leistungseinschränkungen zu tun haben? Haben Sie z.B. bereits Teilzeitanfragen, um Pflegesituationen zu realisieren?

- Ist generell die Bereitschaft vorhanden, Ressourcen in die Betreuung und Unterstützung von Beschäftigten zu investieren?
  (z. B. Können und wollen Sie eigene Angebote organisieren/finanzieren?)
- Gibt es Unterstützungsangebote (intern/extern)? Wenn ja, welche?
- Wie schätzen Sie die Akzeptanz dieser Angebote ein und wie die Möglichkeit diese Angebote wahrzunehmen?
  Wissen Sie bei vorhandenen Angeboten, ob es die richtigen für Ihre Mitarbeiter sind?

- Welche Zugangswege nutzen Beschäftigte, um sich Hilfe zu holen/mitzuteilen?
  Wie erfahren Sie, dass ein Betroffener Hilfe benötigt?
- Gibt es bereits „offizielle" Ansprechpartner im Thema (intern/extern)?
- Wer erfährt über kritische Situationen von Beschäftigten? Wer wird angesprochen?
- Sind diejenigen, die Beschäftigte vor Ort betreuen sensibilisiert, qualifiziert und bereit, auf die Betroffenen einzugehen?
  Wer genießt das Vertrauen und hat die Kompetenz Hilfestellung zu geben?

Was ist auf Basis der Ergebnisse zu tun:

1. Bewerten Sie den konkreten Handlungsbedarf (aktuell, für die Zukunft?)! Wie dringlich müssen Sie tätig werden?
2. Klären Sie die Ressourcen! Was können und wollen Sie tun/bereitstellen, um Beschäftigte in kritischen Lebenssituationen zu unterstützen? (Bereitstellung eigener Angebote, Nutzung externer Angebote)
3. Prüfen Sie die Notwendigkeit, Akteure in Ihrem Unternehmen/Betrieb zum Thema zu sensibilisieren bzw. zu qualifizieren!
4. Überlegen Sie ein systematisches Vorgehen (Konzeptentwicklung intern, Qualifizierung, Einbindung von externen Netzwerken etc.), um sich langfristig auf das Thema und die möglichen Auswirkungen im Thema vorzubereiten!

Um die Nachhaltigkeit und die Weiterentwicklung im Thema zu sichern, bietet es sich an regelmäßige Reflexionen und Rückmeldeschleifen einzubauen (s. Kapitel 4.4).

4.2 Dialog mit Betroffenen fördern

Die Betroffenheit von einem kritischen Lebensereignis, sei es der Pflege von Angehörigen, einer Scheidung oder Erkrankung erfährt man häufig erst sehr spät. Wenn Menschen sich öffnen und ihre Lebenssituation darstellen, ist es für den Gesprächspartner oft nicht einfach mit der Emotionalität und/oder dem Schicksal des Betroffenen umzugehen. Nähert man sich von Arbeitgeberseite an die Unterstützung von betroffenen Beschäftigten, so ist auch dies nicht frei von Vorbehalten oder der Unsicherheit mit diesem Thema umzugehen. Das **offene und achtsame Gespräch** bzw. der **Dialog mit dem Betroffenen** und ein **sensibler Umgang** mit derart für den Betroffenen kritischen, existentiellen und teilweise als bedrohlich empfundenen Lebensphasen ist daher das wichtigste Instrument.

Mit dem Betroffenen im Dialog zu sein umfasst dabei nicht nur das reine Gespräch an sich, sondern auch das **Wahrnehmen und Erkennen von Veränderungen**, das Ansprechen und aktive Zuhören, das Verstehen und gemeinsame Handeln. Verständnis und Respekt stehen in einem Gespräch an erster Stelle. Erst in einem zweiten Schritt lassen sich gemeinsam Informationen und Handlungswege konkretisieren. Betroffene wünschen sich Verständnis und die Unterstützung bei eigenverantwortlichem Handeln.

Im Dialog sein mit Betroffenen heißt:

- Veränderungen wahrnehmen und als solche erkennen
- einen vertrauensvollen Rahmen und eine vertrauensvolle Beziehung zu schaffen
- sich in die Perspektive des Anderen hineinversetzen
- Verständnis und Respekt gegenüber der persönlichen Situation des Betroffenen
- eigenverantwortliches Handeln fördern
- Ansprechen und aktives Zuhören

Ein Dialog setzt voraus, dass Beschäftigte bereit sind, Probleme offen zu äußern und Hilfen anzunehmen. Hierzu muss wie bereits geschildert eine Kultur vorliegen, die diese Offenheit und das Vertrauen möglich macht (s. Kapitel 4. und 4.1.). Zudem müssen mögliche Ansprechpartner im Unternehmen Ansprechbarkeit signalisieren und kompetent, ernsthaft und sensibel mit den Belangen der Beschäftigten vor, während und nach dem Gespräch umgehen.

4.2.1 Führungskräfte sensibilisieren, qualifizieren und aktivieren

Führungskräfte sind in ihrer Aufgabe, neben weiteren Akteuren (wie Betriebsräten, Personalverantwortlichen, Vertrauenspersonen) die wichtigsten Ansprechpartner für Beschäftigte und zentrale Kontaktpersonen, wenn Beschäftigte von kritischen Lebensereignissen betroffen sind.

Dass Führungskräfte einen bedeutenden Einfluss auf die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten haben, ist nicht neu. Zentrale Aufgabe von Führungskräften im Kontext kritischer Lebensereignisse ist es, auftretende Veränderungen wahrzunehmen bzw. zu erkennen, diese zu begleiten und mit dem Betroffenen handlungsaktiv zu werden, um negativen Auswirkungen soweit möglich zu begegnen.

Um entsprechende Handlungsmöglichkeiten mit den Betroffenen in Betracht zu ziehen und Unterstützung bereitzustellen, ist eine Sensibilität im Thema Voraussetzung. Oftmals haben Führungskräfte Ängste oder Hemmungen, private Situationen anzusprechen, müssen dies jedoch aufgrund der betrieblichen Auswirkungen tun. Der angemessene Umgang mit Betroffenen ist daher für Führungskräfte eine Herausforderung und bedarf gezielter Unterstützung (z.B. Information, Kompetenzvermittlung, Begleitung). Ein sicherer Umgang mit Betroffenen fördert die Bereitschaft von Führungskräften, sich mit der Thematik aktiv auseinanderzusetzen. Wie bereits dargestellt (s. unter 2.2.1) sind Führungskräfte oftmals noch nicht ausreichend auf diese Aufgabe vorbereitet.

Das bedeutet die **Kompetenzen** zu vermitteln, mit dem Ziel Ängste und Bedenken im Umgang mit dem Thema zu nehmen und damit den aktiven Handlungswillen der Führungskräfte zu fördern.

Führungskräfte müssen darin geschult werden

- Veränderungen bei Beschäftigten bewusst wahrzunehmen,
- die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten im Blick zu behalten,
- Interesse an Beschäftigten und ihrer Situation zu zeigen und
- die Kommunikation zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern zu fördern.

Dies setzt eine **Führungskultur** voraus, die den Beschäftigten ganzheitlich betrachtet und Beschäftigte mit all ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten sieht und nicht allein die Leistung am Arbeitsplatz und das betriebliche soziale Umfeld in den Fokus nimmt. Hierzu wurde im Projekt das **webbasierte Training „Mitarbeiter in kritischen Lebenssituationen unterstützen“**

(s. unter 5.1.1) entwickelt. Um Führungskräfte langfristig im Unterstützungsprozess zu begleiten bzw. Sicherheit herzustellen, bietet es sich an, zusätzlich zu Informations- und Weiterbildungsangeboten zur Thematik einen **kollegialen Austausch der Führungskräfte**, im Sinne eines internen Beratungsnetzwerkes zu installieren. Hier können im persönlichen Rahmen oder mittels einer digitalen Vernetzung (z.B. auf Basis einer Plattform) Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden. Die kollegiale Beratung schafft Sicherheit und Vertrauen in die eigenen Handlungsprozesse und wichtige Erfahrungen (z.B. mit Ansprechpartnern, Experten) oder Vorgehensweisen können gezielt multipliziert und weitergegeben werden.

4.2.2 Multiplikatoren befähigen und im Unternehmen verankern

Neben der allgemeinen Sensibilisierung und Aktivierung aller Führungskräfte, die in direktem, oft täglichem Kontakt zu den Beschäftigten stehen, ist es sinnvoll, weitere Ansprechpartner im Unternehmen, sog. Multiplikatoren, zu verankern, die den Beschäftigten als verlässliche kompetente Ansprechpartner beim Auftreten von kritischen Lebensereignissen unterstützen können. Gemeint sind hier **unternehmensinterne Ansprechpartner** im Themenfeld. Das können zum Beispiel Vertrauensleute, Personal-/Betriebsräte, einzelne Führungskräfte, Schwerbehindertenvertretungen, die Sozialberatung, der betriebsärztliche Dienst oder Personalreferenten sein.

Für Betroffene ist es hilfreich, wenn sie auf zuständige konkrete Ansprechpartner im Thema „zugreifen“ können. Ein persönlich bekanntes Gesicht (z.B. Vertrauensperson, Führungskraft) zu der eine vertrauensvolle Bindung besteht, hilft den ersten Schritt zu wagen, um sich Unterstützung zu holen. Zuständige Ansprechpartner gilt es entsprechend auszubilden und ihnen geeignete Mittel zur Verfügung zu stellen, die sie in den Kontakten und Gesprächen mit Betroffenen handlungsfähig machen. Vorausgehende Klärungen zu dem Prozess der Installation von Multiplikatoren im Thema erleichtern das anschließende Handeln im Unternehmen.

Die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Multiplikatoren sollten im Vorfeld geklärt werden:

- **Wer** könnte als Multiplikator in Frage kommen?
- **Wie viele** Multiplikatoren braucht das Unternehmen (gibt es verschiedene Standorte, wie groß ist die Belegschaft, welche Ansprechpartner gibt es schon vor Ort mit denen sich Multiplikatoren vernetzen können)?
- Welche **Vernetzungsmöglichkeiten** gäbe es für Multiplikatoren (interne, webbasierte Plattformen, persönlicher Austausch etc.)?
- **Wann** kann eine Ausbildung starten?
- Wie können die Multiplikatoren auf welche **Unterstützungsmedien** zugreifen (digital, in Printversion etc.)?

- Welche **Rollen** erfüllen die Multiplikatoren im Thema (persönlicher Ansprechpartner, Lotse, Wissensvermittler etc.)? In welcher Hauptfunktion sind die Multiplikatoren unterwegs (Betriebsrat, Führungskraft, Betriebsmediziner, Sozialdienst, Personalverantwortlicher etc.)?
- Sind bereits **Kompetenzen** im Thema vorhanden?
- Wie können die Multiplikatoren **akquiriert**, für ihre Funktion motiviert/beworben werden (Informationsveranstaltungen, Versammlungen etc.)?

Sind alle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geklärt und Personen für die Arbeit im Thema bereits gefunden, so kann mit der Ausbildung der Multiplikatoren begonnen werden (s. unter 5.1.2).

Nachfolgend wird beispielhaft das Vorgehen zur Ausbildung/Installierung der Multiplikatoren bei dem Pilotpartner REWE Group beschrieben.

Exkurs LoS!-Multiplikatoren in der REWE Group

Die Gruppe der LoS!-Multiplikatoren in der REWE Group wurde vom internen betrieblichen Gesundheitsmanagement der REWE Group initiiert und vom Institut für gesundheitliche Prävention ausgebildet. Insgesamt gab es 30 Personen, die sich für diesen Aufgabenbereich zur Verfügung stellten. Die Gruppe der LoS!-Multiplikatoren besteht aus Betriebsräten, Schwerbehindertenvertretungen, Suchtbeauftragten, Gesundheitsbeauftragten und Personalverantwortlichen. Alle Personen sind für unterschiedliche Standorte und Regionen zuständig und für die Beschäftigten schnell erreichbar und in ihren Funktionen bekannt. Die Herausforderung des Themas liegt in der Bildung einer Vertrauensbasis für Beschäftigte und in der Erreichbarkeit der Kontaktpersonen, beide Kriterien werden durch die Multiplikatoren in der REWE Group erfüllt.

Unterstützt und nachhaltig im Thema begleitet werden die Multiplikatoren der REWE Group durch das zentrale Gesundheitsmanagement. Die Ansprechpartner durchliefen gemeinsam in mehreren Teilen die entwickelte Ausbildung „Training für Multiplikatoren“ und nahmen am Entwicklungs- und Erprobungsprozess der Unterstützungsangebote teil. Die methodischen und ereignisbezogenen Handlungshilfen wurden mit Hilfe der Multiplikatoren praxisnah eingesetzt, erprobt und reflektiert.

Um einen kollegialen Erfahrungsaustausch zu pflegen, wurden Workshops u.a. zum ak-

tuellen Austausch durchgeführt und eine Vernetzung mittels einer internen Plattform dem „Teamroom“ zur Verfügung gestellt. Alle beteiligten Akteure im Thema haben einen individuellen Zugriff auf den Teamroom. Interessierte Beschäftigte mit Personal- bzw. Führungsverantwortung können sich freischalten lassen. Hier können alle entwickelten Hilfsmedien, Dokumentationen der Ausbildung und zusätzliche Broschüren und Hilfen nach individuellem Bedarf zeitnah heruntergeladen und an Betroffene weitergeleitet werden. Die Plattform wird von den Akteuren gepflegt und aktualisiert.

Zur Bekanntgabe des Projektes LoS!, der Ansprechpartner/Multiplikatoren und der Unterstützungsangebote wurden viele verschiedene Kanäle und Wege in der REWE Group genutzt. Alle Informationen wurden z.B. auf internen Versammlungen, Besprechungen, Zusammenkünften und Veranstaltungen über die gesamte Laufzeit des Projektes und werden auch in der Zukunft darüber hinaus von den Akteuren (Gesundheitsmanagement und Multiplikatoren) vorgestellt und an die Beschäftigten im alltäglichen persönlichen Kontakt weitergeleitet.

Das Vorgehen der LoS!-Multiplikatoren der REWE Group lässt sich nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für Kleinst- und Kleinunternehmen übertragen, da die dezentralen Strukturen, d.h. die einzelnen Märkte an den Standorten durch die Multiplikatoren betreut werden und in ihrer Struktur KMU’s gleichen. Die persönlichen Ansprechpartner mit zeitnah verfügbaren Unterstützungsangeboten wurden von den Beschäftigten erfolgreich angenommen und genutzt.

4.2.3 Dialog qualifiziert gestalten

Je nach Lebensereignis ist es für Betroffene unterschiedlich schwierig, offen mit Problemen umzugehen. Eine Pflegesituation ist beispielsweise oft weniger tabuisiert als Eheprobleme oder gar eine Verschuldungsthematik. Zudem werden Belastungen individuell unterschiedlich bewertet (u.a. abhängig von Erfahrungen, individuellen Einstellungen, gesellschaftlichen Normen). Es ist nicht immer leicht für Betroffene, auf Führungskräfte, Kollegen oder andere Ansprechpartner mit ihren Anliegen zuzugehen. Daher ist es wichtig, Gespräche mit Betroffenen kompetent zu führen. Betroffene wollen ernst genommen und wertschätzend, sensibel sowie mit der angemessen Nähe bzw. Distanz behandelt werden.

Um **Barrieren** für solche Gespräche zu kritischen Lebensereignissen **abzubauen**, sind folgende Aspekte wichtig:

- aktiv den Kontakt zu den Betroffen suchen und grundsätzliche Gesprächsbereitschaft/ Ansprechbarkeit signalisieren
- Gelegenheiten für Gespräche schaffen und nutzen (Kantine, Pausen, regelmäßige Gespräche, Teamevents o. ä.)
- Offenheit bei anderen durch eigene Offenheit erzeugen
- Anlässe (Besprechungen o. ä.) nutzen, um auf kompetente Ansprechpartner im und außerhalb des Unternehmens hinzuweisen

Im Projekt wurde hierzu die **Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen“** entwickelt (s. unter 5.1.3).

4.3 Wissen und Angebote bereitstellen

Jedes kritische Lebensereignis und jedes Individuum benötigt je nach Situation unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen und eigene Ressourcen. Betroffene wünschen sich schnelle und zeitnahe Hilfe sowie Informationen zu geeigneten Unterstützungsangeboten. Bei der Fülle an Informationen und Angeboten fehlt jedoch oft der Überblick. Um Beschäftigte zu betreuen ist zum einen ereignisspezifisches Wissen, aber auch das Wissen zu ereignisbezogenen qualifizierten Angeboten notwendig. Welche Fragen entstehen für Betroffene? Was muss ich wichtiges rund um die Ereignisse wissen? Und wie gelangen Betroffene zu den für sie passenden Angeboten?

Im Projekt wurden daher **ereignisbezogene allgemeine Handlungshilfen** entwickelt, die eine erste Annäherung an das Thema ermöglichen und Betroffenen wie auch ihren Ansprechpartnern eine Hilfe sind (siehe unter 5.2.). Sie geben einen Überblick zum jeweiligen Ereignis und den wichtigsten Aspekten. Leitgedanke aller Handlungshilfen ist die Hilfe zur Selbsthilfe, um durch mehr **Kompetenz**, konkrete Schritte einleiten zu können und den Umgang mit belastenden Ereignissen zu verbessern. Für Führungskräfte und Multiplikatoren bieten die Handlungshilfen eine Möglichkeit, strukturiert ins Gespräch zu kommen. Zum anderen ist es für Betroffene schwer das passende Hilfsangebot zu finden. Unter der Belastung eines Lebensereignisses ist es schwierig „einen klaren Kopf“ zu behalten und in der Informationsfülle die richtige Information herauszufiltern. Zudem sind Angebote noch auf **Qualität**, **Seriosität** und **Verfügbarkeit** zu prüfen.

Betroffene wünschen sich verständliche, klar strukturierte Hilfen mit den wichtigsten Hinweisen und Aspekten. Schnelle Unterstützung und kurze Informationen sind bei einer akuten Lebenssituation für alle Beteiligten hilfreich. Besonders wichtig ist die schnelle Verfügbarkeit

von Experten, Unterstützung und Anlaufstellen. Für die Förderung der (Selbsthilfe)-Kompetenz ist das Finden und Bewerten von Informationen und Angeboten wichtig. Unterstützend wurde daher im Projekt ein „**Anbieter-Navigator**“ (s. unter 5.2.6) entwickelt, der den Betroffenen und betreuenden Akteuren schnell und anschaulich beschreibt, wie, wo und unter welchen Kriterien Hilfe gefunden werden kann.

Wesentlich für die Nutzung dieser oder anderer Hilfen und damit den Erfolg ist die schnelle, unkomplizierte und dauerhafte Verfügbarkeit dieser Hilfen, z. B. durch:

- Bereitstellung auf einer Intranet-Plattform (z. B. Teamroom der REWE Group)
- zentrale interne Datenablage von Informationen
- Internetzugang und Information zu Downloadmöglichkeiten
- Hinterlegen von Kontaktdaten und Ansprechpartnern

4.4 Kontinuität im Thema sicherstellen

Eine kontinuierliche Arbeit im Thema bedeutet zum einen, das eigene Vorgehen sowie die Effekte zu reflektieren und daraus die „richtigen Schlüsse“ zu ziehen, um eine Weiterentwicklung der Arbeit im Thema zu ermöglichen und den Fortbestand zu sichern. Dazu müssen Rückmeldeprozesse auf folgenden Ebenen organisiert werden:

Betroffene:

- *Geht es Ihnen in Ihrer Situation besser?*
- *Fühlten Sie sich gut betreut?*
- *Wie hilfreich war die Unterstützung?*
- *Hatten Sie das Gefühl, offen über Ihre Schwierigkeiten reden zu können?*
- *Welche Maßnahmen waren besonders hilfreich zur Bewältigung der Situation?*
- *Welche Möglichkeiten bzw. Unterstützung hätten Sie noch benötigt?*

Führungskräfte und Multiplikatoren:

- *Werden Sie von Betroffenen im Hinblick auf Unterstützung angesprochen/kontaktiert?*
- *Fühlten Sie sich in der Lage Betroffene zu betreuen? (Beachten der eigenen Balance/Reflexion/passenden Rahmen für sich wählen)*
- *Was war besonders hilfreich, was fehlt noch?*
- *Wurden Problem und Fragen offen angesprochen?*
- *Wie erleben Sie die Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Betroffenen?*

Angebote:

- *Inwieweit wurden Angebote angenommen?*
- *Welchen Themen wurden besonders nachgefragt?*
- *Waren die thematischen Angebote passend bzw. förderlich, um die Betroffenen in der Bewältigung der Situation zu unterstützen?*
- *Passen diese Angebote auch heute noch?*
- *Gibt es neue Themen, für die passende Angebote entwickelt werden müssen?*

Rahmenbedingungen und Kultur:

- *Haben wir günstige kulturelle und strukturelle Voraussetzungen um im Thema zu arbeiten?*
- *Passen die Strukturen/das Vorgehen auch zukünftig?*

Nachhaltigkeit und Transfer:

- *Lassen sich „Aktionen“ in Pilotbereichen oder Pilotthemen auf andere Bereiche/Themen ausdehnen?*
- *Welche internen Veranstaltungen können genutzt werden, um positive Erfahrungen („best practice“) darzustellen und Beschäftigte und Akteure weiterhin im Thema zu motivieren?*
- *Auf welchen öffentlichen Veranstaltungen kann das Thema angebracht werden?*
- *Mit welchen Unternehmen und Anbietern lassen sich Netzwerke gestalten?*

Dazu ist ein **regelmäßiger Erfahrungsaustausch** derjenigen, die im Thema arbeiten und von Betroffenen hilfreich. Ein kontinuierlicher persönlicher Austausch lässt sich durch die Akteure selbst gestalten und fördert den Netzwerkgedanken. Nach Bedarf können auch externe Referenten eingeladen werden, um mögliche Themenschwerpunkte zu vertiefen.

LoS! Erfahrungsaustausch der REWE Group-Multiplikatoren

Ein Erfahrungsaustausch mit den REWE Group-Multiplikatoren fand in regelmäßigen Abständen mit allen Teilnehmern im Rahmen des LoS!-Projektes statt. Hierzu wurden aktive und geführte Workshops genutzt, um die Erfahrungen mit Beratungen/Unterstützungen auszutauschen, die Vorstellungen des Projektes in den einzelnen Standorten zu besprechen und den Einsatz der bereitgestellten und konzipierten Handlungshilfen zu reflektieren. Der gemeinsame Austausch bot sich ebenfalls an, um die Aktivitäten im „Teamroom“ zu besprechen. Einzelne Erfahrungen wurden anhand von Fallbeispielen ausgetauscht und der eigene Umgang mit den Situationen besprochen. Die Teilnehmer werden auch in Zukunft den Erfahrungsaustausch fortführen und sich in regelmäßigen Abständen treffen. Zusätzlich ist angedacht, neue Multiplikatoren aufzunehmen und vorzustellen. Für die eigene Weiterbildung im Thema sollen unterschiedliche interne/externe Experten eingeladen und neue Aspekte/Themenbereiche vertieft werden. Der Erfahrungsaustausch wird vom zentralen Gesundheitsmanagement begleitet und unterstützt.

5. Die LoS!-Toolbox nutzen – im Thema aktiv sein

Gerade in sehr schwierigen und emotionsgeladenen Situationen fällt es uns Menschen schwer auf vorhandene Bewältigungsfähigkeiten zurückzugreifen. In solchen Situationen ist es hilfreich, wenn wir auf Unterstützungsangebote zurückgreifen können, die uns in der Reflexion unterstützen und uns helfen wieder ins Gleichgewicht zu gelangen und Hilfen zu finden. Wohlfahrtsverbände, Behörden, freie Anbieter und auch die Bundesregierung bieten bei privaten Problemen Informationen und Beratung im Internet, am Telefon und vor Ort in Beratungsstellen an. Diese Hilfen richten sich aber vor allem an Privatpersonen und nicht konkret an Beschäftigte.

Um einen schnellen und niederschwelligen Zugang zu Unterstützungsangeboten für betroffene Beschäftigte zu erleichtern, wurden im Projekt LoS! Medien und Produkte entwickelt, die in jedem Unternehmen (KMU oder GU) zur Verfügung gestellt und eingesetzt werden können.

Alle im Projekt LoS! erstellten Medien haben den Grundgedanken „den Dialog zwischen Betroffenen, Führungskräften und dem Unternehmen zu fördern“ und die „Hilfe zur Selbsthilfe“ für alle Beteiligten anzuregen. Sie wurden unter Berücksichtigung folgender Anforderungen konzipiert:

- zeitnahe und kostengünstige Verfügbarkeit von Angeboten (digitale Medien und Printmedien)
- Möglichkeit des individuellen und flexiblen Zugriffs auf die Medien (interne, webbasierte Plattformen)
- strukturierte, verständliche Inhalte (Sprachgebrauch, Begriffserklärungen und Glossare zu einzelnen Themen)
- Förderung der Selbsthilfekompetenz (Anregung zu selbstverantwortlichem Handeln und Auflistung möglicher Ansprechpartner und Unterstützungsmöglichkeiten)
- Medien für die einzelnen Ebenen: Betroffene, Führungskräfte und für das Unternehmen

Abbildung 12 beschreibt kurz die im Projekt entwickelte Toolbox.

5.1 Know-how zum Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

Der sichere Umgang mit betroffenen Beschäftigten lässt sich sowohl durch die Grundlage von Informationen und Wissen, als auch die Ausbildung von sozialen Kompetenzen und Erfahrung erreichen. Eine erste Sensibilisierung für die Bedeutung des Themas schafft Akzeptanz und Empathie. Führungskräfte, die sich gut ausgebildet und unterstützt fühlen, können leichter mit diesen schwierigen Situationen und belasteten Beschäftigten umgehen. Das entsprechende Know-how lässt sich mit Hilfe eines gezielten Trainings vermitteln. Auch das Wissen um die eigenen Kompetenzen und Erfahrungsbeispiele sind zu fördern (s. nachfolgendes Kapitel).

Die LoS!-Toolbox nutzen – im Thema aktiv sein

Know-how im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

- LoS!-webbasiertes Training „Mitarbeiter in kritischen Lebensereignissen führen
- LoS!-Training für Multiplikatoren (Präsenzseminar)
- LoS!-Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen führen“

Know-how im Umgang mit kritischen Lebensereignissen

- LoS!-Handlungshilfe „Todesfall“
- LoS!-Handlungshilfe „Finanzielle Probleme“
- LoS!-Handlungshilfe „Trennung/ Scheidung“
- LoS!-Handlungshilfe „Pflege“
- LoS!-Handlungshilfe „Eigene Erkrankung“
- LoS!-Handlungshilfe „Anbieter-Navigator“

Abbildung 12: LoS!-Toolbox im Überblick

5.1.1 LoS!-webbasiertes Training „Mitarbeiter in kritischen Lebensereignissen führen“

Das webbasierte Training (WBT) „Mitarbeiter in kritischen Lebensereignissen führen“ wurde für **Personalverantwortliche** mit Führungsverantwortung oder Multiplikatorenfunktion (z. B. Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeiter aus dem Personalbereich, Mitarbeiter der Sozialberatung etc.) entwickelt. Um Führungskräfte gezielt auf den Umgang mit Beschäftigten in kritischen Lebensereignissen vorzubereiten und Kompetenzen aufzubauen, ohne z. B. zeitlich zu überfordern, ist ein flexibel einsetzbares, gut verständliches und interaktives Instrument hilfreich.

Im Fokus des WBT steht die **soziale Unterstützung** von Beschäftigten in kritischen Lebensphasen durch die Förderung der Selbsthilfekompetenz. Das Training bietet für den Anwender die Möglichkeit, zeitlich flexibel Informationen abzurufen und Wissen im Thema aufzubauen. Anhand von **sechs Modulen** wird der User durch das Thema „Mitarbeiter in kritischen Lebensereignissen führen“ geleitet. Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen werden spielerisch dargestellt. Am Ende jedes Moduls erhält der Nutzer eine Zusammenfassung. Alle im Projekt LoS! entstandenen Unterstützungsmedien sind im webbasierten Training enthalten und stehen dem Anwender zum Download bereit. Die Trainingsdauer beträgt ca. 60 Min.

Ziele des WBT

1. Für das Thema sensibilisieren:

- Welche Rolle spielt das Thema „kritische Lebensereignisse“ in Unternehmen? Was sind die die Hintergründe für einen wachsenden Bedarf sich mit dem Thema auseinanderzusetzen? Welche Auswirkungen erleben Beschäftigte und Unternehmen?
- Welche Rolle spielt die Unterstützung von Betroffenen im Sinne des Erhalts und der Förderung von Leistungs- und Arbeitsfähigkeit?
- Welchen Nutzen erfahren Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte, wenn das Thema aktiv angegangen wird? Welche Chancen verpassen sie, wenn sie es nicht tun?

2. Über Ansatzpunkte informieren:

- Welche möglichen Ansatzpunkte existieren für Unternehmen und Personalverantwortliche? Welche Möglichkeiten sind langfristig erfolgreich?
- Welche konkreten, praxisnahen und niederschwelligen Produkte können Führungskräfte in Gesprächen mit Betroffen und zur nachhaltigen Arbeit im Thema nutzen? Warum spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle im Thema?

3. Die eigene Führungsarbeit verbessern:

- Welchen Nutzen erfahre ich, wenn ich das Thema in meine Führungsarbeit einbaue? Wie erkenne ich die Notwendigkeit zu Handeln?
- Welche Unsicherheiten erlebe ich selbst im Thema und wie kann ich diese angehen und reduzieren? Wie schaffe ich Balance (vs. Überengagement) im Thema mit betroffenen Beschäftigten? Kenne ich meine eigenen Grenzen?

- Anhand von anschaulichen Hintergrundinformationen und praktischen Fallbeispielen wird die Sensibilisierung gestärkt und emotionalisiertes Lernen ermöglicht.
- Anhand von Selbst-Checks, Leitfragen, Übungen und beispielhaften Fallberatungen wird der direkte Bezug zum eigenen Verhalten eines jeden Users individuell hergestellt und eine praktische Umsetzung im Sinne eines Transfers in das Unternehmen gefördert. Durch die aktive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten wird ein tiefes Verständnis mit Einfluss auf die Verhaltensebene ermöglicht.
- Handlungshilfen (z. B. zum Thema Pflege, Todesfall, Gesprächsführung) stehen zum Download bereit.

Aufbau des webbasierten Trainings:

	1. Ausgangssituation und Hintergrund • Kritische Lebensereignisse: (K)ein neues Thema? • Bedeutung, Handlungsbedarf und Vorbehalte • Chancen im Thema
	2. Unterstützung in spezifischen Lebensphasen • Voraussetzungen für ein erfolgreiches Arbeiten im Thema • Führungskräfte als wichtige Akteure • Erwartungen klären – Ansatzpunkte kennen: - offene Führungskultur und Dialog mit Beschäftigten - Nachhaltige Arbeit am Thema und Beachten der eigenen Balance
	3. Bedeutung und Auswirkungen kritischer Lebensereignisse • Begriffsklärung und das Thema im Kontext der Wissenschaft • ereignisbezogene Sensibilisierung („Quiz“) anhand von Fakten und Zahlen (Pflege, Todesfall, Trennung, finanzielle Probleme) • persönliche und betriebliche Auswirkungen • Reifung durch Lebenskrisen
	4. Fallberatung in typischen Szenarien • Kennenlernen verschiedener Szenarien typischer kritischer Lebensereignisse • Transfer bekannter Ansatzpunkte auf Fallbeispiele (Fallberatung mit Rückmeldeoptionen) – Handlungsoptionen abwägen und nutzen
	5. Tipps im Überblick und Fazit • Die wichtigsten Aspekte im Umgang mit dem Thema in der Übersicht • Passende Ansatzpunkte individuell auswählen und nutzen
	6. Toolbox: Medien und Handlungshilfen • Alle Medien und Produkte stehen in einer thematischen Übersicht zum Download bereit.

5.1.2 LoS!-Training für Multiplikatoren (Präsenzseminar)

Das Ausbildungskonzept mit dem Titel „kritische Lebensereignisse – Beschäftigte stärken und unterstützen“ ist ein 1,5 tägiger Workshop für unternehmensinterne Ansprechpartner im Themenfeld. Das können zum Beispiel Betriebsräte, Führungskräfte, Schwerbehindertenvertretungen, die Sozialberatung, der betriebsärztliche Dienst und Personalreferenten sein.

Bei dem Workshop wird durch einen Impulsvortrag zunächst vermittelt, welche kritischen Lebensereignisse auftreten können und welche Konsequenzen dies für das Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen hat. Im Anschluss daran werden die eigene Einstellung und Aktivität im Themenfeld reflektiert und diskutiert. Die Teilnehmer lernen die verschiedenen Handlungshilfen (die in diesem Abschnitt nachfolgend erläutert werden) und vielfältige Ansatzpunkte kennen und wenden ihr erworbenes Wissen an konkreten Übungsfällen an. Außerdem werden in Rollenspielen Gesprächskompetenzen eingeübt und verfestigt.

Der Workshop ist sehr praxis- und anwendungsorientiert ausgelegt, um die Teilnehmer zu kompetenten Ansprechpartnern im Thema auszubilden. Damit die Beschäftigung mit dem Thema kritische Lebensereignisse keine psychische Belastung darstellt, werden den Teilnehmern auch Fertigkeiten zur Selbstfürsorge näher gebracht.

Ziele der Ausbildung

- Sensibilisierung für das Vorhandensein von kritischen Lebensereignissen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit
- Aufzeigen der Bedeutung von Förderung und Unterstützung der Betroffenen durch die Ansprechpartner
- Anregung zur Reflexion über bisherige Aktivitäten im Themenfeld
- Gewinnung der Ansprechpartner für einen persönlichen Einsatz im Themenfeld
- Kennenlernen und praktisches Anwenden der verschiedenen Handlungshilfen
- Training des Umgangs mit betroffenen Mitarbeitern
- Erlernen/Erweiterung von Gesprächsführungskompetenzen in besonderen Situationen
- Vernetzung und Kennenlernen von weiteren unternehmensinternen und externen Ansprechpartnern
- Vorbereitung auf einen Umgang mit einer möglichen eigenen Belastung durch das Themenfeld (Selbstfürsorge)

Nutzen für betreuende Akteure

- mehr Kompetenz im Umgang mit Betroffenen
- Vernetzung mit anderen internen und externen Ansprechpartnern
- Erweiterung der Gesprächsführungs- und Beratungskompetenzen
- höhere Beschäftigungsfähigkeit der von kritischen Lebensereignissen betroffenen Mitarbeitern durch effektivere Begleitung von den entsprechenden Ansprechpartnern
- höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter
- mehr Wissen bei eigener Betroffenheit

Nutzen für Betroffene/Beschäftigte

- verlässliche kompetente Ansprechpartner beim Auftreten von kritischen Lebensereignissen
- mehr Unterstützung bei der Bewältigung des kritischen Lebensereignisses
- mehr Informationen zu Hilfsangeboten
- Erhalt der Arbeitsfähigkeit

5.1.3 LoS!-Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen“

Die LoS!-Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen“ vermittelt Informationen für die **Vorbereitung, Durchführung** und **Nachbereitung** eines Gespräches zum Thema Umgang mit kritischen Lebensereignissen.

Ziele der Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen“

- sicheres Führen von schwierigen Gesprächen
- Vermittlung von wichtigen Kompetenzen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Gesprächen zum Thema „Umgang mit kritischen Lebensereignissen“
- Anregung einer Reflexion über die Einstellung zum Gesprächsthema (Ereignis und mögliche Auswirkungen) und den Gesprächspartner
- Verbesserung des persönliche Umgangs mit Belastungssituationen (emotionale Gespräche mit Betroffenen) von Ansprechpartnern
- Wissen und Umgang mit möglichen Schwierigkeiten bei einem Gespräch über kritische Lebensereignisse

Nutzen für betreuende Akteure	Nutzen für Betroffene/Beschäftigte
• gezielte Gesprächsvorbereitung durch das Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen in der Gesprächsführung • Steigerung der Gesprächsführungskompetenz • Erlernen eines strukturierten Beratungsprozesses	• Wertschätzung durch Erleben eines professionell vorbereiteten und geführten Gespräches • gemeinsame Suche nach Lösungsansätzen in einem strukturierten und reflektierten Gespräch • eine Gesprächsatmosphäre basierend auf Akzeptanz und Vertrauen

Zur Gesprächs**vorbereitung** werden Anregungen zur Selbstreflexion zum Gesprächs**thema** und zum Gesprächs**partner** gegeben. Inhalte dabei sind z. B. „Wie stehe ich zum Thema?“, „Was würde ich mir in ihrer/seiner Situation wünschen?“. Außerdem werden Tipps vermittelt, was bei der Planung eines solchen Gesprächs beachtet werden sollte. Bezüglich der **Durchführung**

werden Möglichkeiten aufgezeigt, Ratschläge gut zu vermitteln und Tipps zur Führung eines sensiblen Gesprächs gegeben. Der Teil zur **Nachbereitung** des Gesprächs wird genutzt, um eine Reflexion zum Verlauf des Gesprächs anzuregen und den weiteren Handlungsbedarf zu konkretisieren. Abschließend werden Tipps zum eigenen Umgang mit Belastungssituationen (emotionale Gespräche, Betreuung der Betroffenen) der Ansprechpartner thematisiert.

Auszug Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen" – Tipps

Vermeiden Sie sogenannte „gute Ratschläge", die bevormundend wirken könnten

Sie vermeiden Ratschläge, indem Sie eher ...

- der/dem Betroffenen Fragen stellen,
- die/den Betroffenen bedarfsorientiert unterstützen,
- Ihre Lösungsideen als Möglichkeiten anbieten,
- Fragen der/des Betroffenen beantworten,
- Möglichkeiten oder Rahmenbedingungen aufzeigen und die konkrete Ausgestaltung und Aktivität der/dem Betroffenen überlassen.

Erkennen Sie, wenn Sie selbst „zu" stark von der Beschäftigtensituation betroffen sind

Es gibt auch Themenfelder, in denen Ihre aktuelle Betroffenheit ein Hindernis für ein erfolgreiches Gespräch sein kann. In solchen Fällen ist es sinnvoll, nach alternativen Gesprächspartnern zu suchen, damit Sie sowohl dem Gesprächspartner als auch sich selbst gerecht werden können.

Überlegen Sie, welche Aspekte Ihnen für das Gesprächsende wichtig sind

Was nehmen Sie sich für den Gesprächsabschluss vor? Was ist Ihnen wichtig?

- Vereinbarung eines weiteren Gesprächstermins
- Vereinbarungen in Bezug auf die nächsten Schritte
- Material aushändigen
- weiteren Unterstützungsbedarf anbieten
- das Wesentliche aus dem Gespräch zusammenzufassen
- Rückmeldung zum Gespräch erhalten von der/dem Betroffenen

5.2 Know-how zu kritischen Lebensereignissen

Um Betroffene in kritischen Lebenssituationen zu unterstützen, ist es vorausgehend und/oder begleitend sehr hilfreich ein kurzes und übersichtliches **Grundwissen zu den jeweiligen Ereignissen** zu haben bzw. darauf zurückgreifen zu können. Die Fülle der Informationen ist groß und ein „Einarbeiten" in jede Thematik ist oft

nicht leistbar. Ein Grundwissen bietet Sicherheit im Umgang mit den Betroffenen und mit dem Thema. Hierzu bietet es sich an kurze, prägnante Informationen mit Hinweisen zu weiterführenden Unterstützungsangeboten, Ansprechpartnern und Begriffserklärungen bereitzustellen. Betreuende Akteure können sich mit diesen strukturierten Hilfen schnell und individuell gestaltbar zurecht finden. Die Handlungshilfen dienen den Betroffenen gleichzeitig als schnelle „Hilfe zur Selbsthilfe“, d.h. als Orientierungshilfe, wo, wie und welche Unterstützungsangebote und Experten zu den einzelnen Themen verfügbar sind. Gerade in belastenden und emotionalen Zeiten ist es schwierig, den Überblick zu behalten. Die Handlungshilfen unterstützen im Prozess der Lösungsfindung und im Umgang mit schwierigen Themen und Ereignissen.

5.2.1 LoS!-Handlungshilfe „Todesfall“

Die LoS!-Handlungshilfe „Todesfall“ beinhaltet Informationen welche ersten Schritte vor und nach einem Todesfall zu berücksichtigen sind.

Es wird darauf hingewiesen, welche Dokumente benötigt werden und wo passende Ansprechpartner gefunden werden können. Darüber hinaus werden **individuelle Strategien zur Bewältigung des Verlustes** eines geliebten Menschen erläutert und Hilfsangebote zur Trauerbewältigung vermittelt. Es wird eine Übersicht über die verschiedenen Trauerphasen gegeben, die jeder Mensch durchläuft und dazu passende konkrete Hilfsangebote beschrieben. Am Ende werden die wichtigsten Begriffe zum Thema „Todesfall“ erläutert.

Ziele der Handlungshilfe „Todesfall“

- Vermittlung von Ansprechpartnern und Experten (Selbsthilfegruppen, Trauerbewältigung, Seelsorge, Hospiz etc.)
- Prävention von extremen Trauerreaktionen
- Entlastung der Trauernden durch konkrete Tipps und Empfehlungen (z. B. Vorgehen bei Beerdigungen, Trauertagebuch zur Trauerbewältigung etc.)
- Erwerb von Kenntnissen über Rechte und Pflichten bei einem Todesfall
- Vermittlung wichtiger Hinweise, was bei der Organisation einer Trauerfeier zu beachten ist

Nutzen für betreuende Akteure	Nutzen für Betroffene/Beschäftigte
• Wissen über mögliche externe Ansprechpartner zur Trauerbewältigung • Sensibilisierung für das Auftreten verschiedener Trauerphasen • Erkennen der Trauerphasen und Vermittlung passender Hilfen	• Unterstützung, um die eigenen Gedanken und Gefühle im Trauerprozess besser zu verstehen • Motivation zur aktiven Trauerbewältigung • Ideen zur Gestaltung der Bestattung • bessere Bewältigung großer Veränderungen durch den Todesfall • Kennenlernen und Motivation zur Inanspruchnahme von externen Hilfen

Auszug aus der Handlungshilfe „Todesfall“

Was ist wichtig?	Wer hilft?
Rentenanspruch geltend machen (***Überbrückungsgeld***).	Bundesversicherungsanstalt Berlin oder die Landesversicherungsanstalt
Anlegen einer **Akte mit wichtigen Dokumenten** wie Sterbeurkunde, Grabnutzung/ -pflege und Abrechnung.	Angehörige, Freunde
Wichtige Abmeldungen und Anschreiben im Sterbefall: Arbeitgeber, Banken, Krankenkassen, Einwohnermeldeamt, Finanzamt, Gewerkschaft, GEZ, Erbschein, Internet, Telefon, Handy, Kabelfernsehen, Abos, Kirche, Parteien, Rentenstelle, Zusatzrenten, Stadtwerke, Energieversorger, Steuerberater, Vereine und Verbände, Vermieter, Versicherungen, Post, Auto und KFZ-Versicherung.	Angehörige, Freunde
Danksagungskarten verschicken und/oder eine Danksagung per Zeitungsinserat aufgeben.	Angehörige, Freunde
Nach etwa sechs Wochen das **Grab aufräumen** und die **Grabpflege** organisieren.	Bestattungsunternehmen
Nach etwa sechs Monaten einen Auftrag für die **Grabeinfassung** und den **Grabstein** beim Bestattungsunternehmen/Steinmetz abgeben.	Bestattungsunternehmen

5.2.2 LoS!-Handlungshilfe „Finanzielle Probleme“

Die LoS!-Handlungshilfe „Finanziellen Probleme“ beinhaltet Vorschläge für die ersten Schritte zur Bewältigung einer Überschuldung.

Ziele der Handlungshilfe „Finanzielle Probleme“

- Erwerb von Wissen über Rechte und Pflichten bei Überschuldung
- Prävention von Überschuldung
- Kennenlernen von Handlungsoptionen und Ansprechpartnern bei vorhandener Überschuldung
- Motivation zur aktiven Schuldenbekämpfung
- Vermittlung von Informationen über Qualitätsmerkmale von seriösen Schuldnerberatungen (sekundäre Prävention „weitere Knebelverträge“)

Nutzen für betreuende Akteure	Nutzen für Betroffene/Beschäftigte
• Entlastung im Themenfeld durch Stärkung der Selbsthilfekompetenz des Betroffenen • Möglichkeit anhand des Handlungsleitfadens mit dem Betroffenen ins Gespräch zu kommen • Kennenlernen von Unterstützungsmöglichkeiten für überschuldete Mitarbeiter	• Kennenlernen von Ansprechpartnern beim tabuisierten Thema Verschuldung • Entlastung durch Hoffnung auf Lösungsmöglichkeiten • Anstoß die eigene finanzielle Situation zu reflektieren • Kennenlernen von Möglichkeiten zur Vermeidung/Verminderung von Überschuldung • Schutz vor einem vorschnellen Vertragsabschluss mit unseriösen Kreditgebern und Inkassounternehmen

Es werden Empfehlungen für die nächsten Handlungsmöglichkeiten bei finanziellen Problemen gegeben. Es werden verschiedene Ansprechpartner genannt und Tipps zum Erstellen

eines Haushaltsplans beschrieben. Des Weiteren werden **Qualitätskriterien** für die Auswahl einer kompetenten Schuldnerberatungsstelle vorgestellt. Außerdem werden Hilfen zur Vorbereitung eines **Gesprächs mit einer Schuldnerberatung** gegeben. Die Handlungshilfe vermittelt darüber hinaus Strategien, wie sich eine Überschuldung vermeiden lässt und liefert Tipps für die Auswahl eines Kreditgebers. Im letzten Abschnitt werden die wichtigsten Begriffe zum Thema Verschuldung in einem Glossar erläutert.

Auszug aus der Handlungshilfe „Finanzielle Probleme“

Qualitätskriterium	Beschreibung
rechtliche Vertretung	Die Beratung sollte die Möglichkeit der **rechtlichen Vertretung** bieten. Hat der Berater keine Rechtsdienstleistungsbefugnis bzw. schließt er vertraglich eine Rechtsdienstleistung aus, ist eine wirksame Schuldnerberatung durch ihn nicht möglich. Fragen Sie bei der Schuldnerberatungsstelle daher nach, ob eine rechtliche Beratung/Vertretung (z. B. durch einen Rechtsanwalt) möglich und inbegriffen ist!
umfassende Beratungsinhalte	Die Beratung sollte an Ihre **individuelle Situation** angepasst sein. Zusätzlich sollte sie **allgemeine Beratungsleistungen**, eine **rechtliche Vertretung** gegenüber den Gläubigern und **konkrete Hilfestellungen beim Ausfüllen von Anträgen** und Unterlagen bieten. Die Schuldnerberatungsstelle sollte Sie aktiv unterstützen, einen ***außergerichtlichen Einigungsversuch*** zu verfolgen. Eine **persönliche Beratung** ist einer Online-Beratung vorzuziehen. Jedoch gibt es auch seriöse und vor allem schnelle Online-Hilfsangebote (s. dazu auch Abschnitt „Informationen und Ansprechpartner“).
transparente Kosten	Eine Aufklärung über die gesamten entstehenden Kosten für die ***Schuldnerberatung*** sollte unbedingt vor Vertragsunterschrift erfolgen. Öffentlich anerkannte Schuldnerberatungsstellen sind meistens **kostenlos** oder nehmen nur eine **geringfügige Verwaltungspauschale** (ca. 50 Euro).
Seriosität	Vorsicht bei offensiver Werbung und schneller Soforthilfe mit nur geringer Ratenzahlung! Diese Angebote bieten häufig keine grundlegende Beratung und rechtliche Vertretung an. Vorsicht auch bei Hausbesuchen zum Vertragsabschluss. **Seriöse Anbieter schließen Verträge in ihren Geschäftsräumen ab und lassen genügend Bedenkzeit.**
öffentlich anerkannte Beratung	Schuldnerberatungen dürfen lediglich von „geeigneten Stellen“ gemäß Insolvenzordnung durchgeführt werden. **Öffentlich anerkannte *Schuldnerberatungsstellen*** (z. B. Caritas, AWO, Verbraucherzentrale) und **Rechtsanwälte** (besonders Fachanwälte für Insolvenzrecht) sind solche „geeignete Stellen“. Lassen Sie sich die Anerkennung als „geeignete Stelle“ vom Schuldnerberater nachweisen.

5.2.3 LoS!-Handlungshilfe „Trennung/Scheidung“

Die LoS!-Handlungshilfe „Trennung/Scheidung“ beinhaltet Tipps, Informationen und Ansprechpartner für die Bewältigung einer Trennung oder Scheidung.

Ziele der Handlungshilfe „Trennung/Scheidung“

- Vermittlung von Informationen über finanzielle Veränderungen durch eine Scheidung
- Entlastung der Betroffenen durch konkrete Hilfsangebote für eine gerichtliche Scheidung
- Vermeidung sekundärer finanzieller Schwierigkeiten durch die Trennung
- Hinweise zu Regeln zum kindgerechten und fairen Umgang mit dem ehemaligen Partner trotz Trennung
- Aktivierung zum Aufsuchen von Unterstützungsangeboten bei einer Scheidung

Nutzen für betreuende Akteure	Nutzen für die Betroffenen/Beschäftigten
• Sensibilisierung für die Auswirkungen einer Trennung/Scheidung auf die finanzielle Situation des Betroffenen • mehr Verständnis für die Situation des Betroffenen • Möglichkeit durch die Handlungshilfe ins Gespräch zu kommen und konkret nachfragen zu können, welche Unterstützungsmöglichkeiten gewünscht werden	• Informationen über Alternativen zur gerichtlichen Scheidung • schonenderer Umgang mit den Kindern während einer Trennung • realistische Einschätzung der finanziellen Situation nach der Scheidung • Kennenlernen von Unterstützungsangeboten bei psychischen Problemen • Wissen über rechtliche Grundlagen zur Scheidung, Sorgerecht und Unterhalt • höhere Selbsthilfekompetenz zur Bewältigung der vielfältigen Veränderungen durch eine Scheidung

Es wird auf die Möglichkeit der Beantragung von Prozesskostenhilfe hingewiesen und eine Scheidungsmediation als Alternative zur gerichtlichen Scheidung erläutert. Die **rechtlichen Grundlagen**

einer Scheidung werden vermittelt und Hinweise und Informationen zum Umgang mit **Trennungs- und Loslösungsprozessen** gegeben. Die Handlungshilfe vermittelt auch wichtige Informationen zum Umgang mit Kindern im Scheidungsprozess. Es wird auf Möglichkeiten der (Anpassung einer) Kinderbetreuung, auf rechtliche Grundlagen zum Sorgerecht und Unterstützungsmaßnahmen sowie Ansprechpartner für Kinder verwiesen. Ein weiterer wichtiger Baustein der Handlungshilfe sind Informationen zu finanziellen Veränderungen durch eine Scheidung. In diesem Block werden die veränderte Einnahmen-Ausgaben-Situation (z. B. andere Steuerklasse, doppelte Miete), die Kosten der Scheidung und das Unterhaltsrecht thematisiert. Der Teil der Handlungshilfe zum **Wohnen** nach/während einer Trennung beschäftigt sich mit den Veränderungen der Wohnsituation durch eine Trennung und den daraus entstehenden Handlungsnotwendigkeiten (z. B. Umzug, Haushaltstrennung). Am Ende der Handlungshilfe befinden sich Tipps zu weiterführenden Informationen und Broschüren. Außerdem ist ein Glossar, in dem die wichtigsten Begriffe zum Thema „Trennung/Scheidung“ erläutert werden, in der Handlungshilfe enthalten.

Auszug aus der Handlungshilfe „Trennung/Scheidung“

1. Wo kann ich kurzfristig und vorübergehend wohnen?	• Freunde, Familie • bietet mein Arbeitgeber Wohnungen an? • in Notfällen: Frauenhaus (Das nächste Frauenhaus finden Sie unter: www.frauenhauskoordinierung.de)
2. Was passiert mit der gemeinsamen Wohnung?	• Wer ist eingetragener Eigentümer/in oder Mieter/in? • Verkaufen? Vermieten? • Wer bleibt wohnen, wer zieht aus? Bei fehlender Einigung kann das Familiengericht auf Antrag entscheiden, wer in der Wohnung verbleibt. Bei Konflikten kann eine Mediation bei der Entscheidungsfindung helfen. (Mediatoren in Ihrer Nähe: www.bafm-mediation.de)
3. Wenn ein Umzug ansteht, was ist alles zu regeln?	• Wie hoch kann die Miete maximal sein? • Wohnsitz ummelden und Adressänderung bekannt geben • Finanzierung des Umzugs klären: Steht mir Unterstützung vom Staat zu? Arbeitslosengeld 2 (ALG 2)-Empfänger erhalten einmalig Leistungen bei der Erstausstattung der Wohnung: www.arbeitsagentur.de
4. Wie ist die Teilung des gemeinsamen Hausrates geplant?	Finanzielle Entschädigung? Halbierung? Bei fehlender Einigung kann auf Antrag das Familiengericht die Gütertrennung vornehmen. Auch hier kann eine Mediation hilfreich sein. (Mediatoren in Ihrer Nähe: www.bafm-mediation.de)

5.2.4 LoS!-Handlungshilfe „Pflege“

Die LoS!-Handlungshilfe „Pflege“ vermittelt welche wichtigen ersten Schritte beim Eintreten eines Pflegefalls sinnvoll sind.

Ziele der Handlungshilfe „Pflege“

- Vermittlung von Wissen über Ansprechpartner bei der Pflege von Angehörigen
- Kennenlernen verschiedener Betreuungskonzepte für die Pflege von Angehörigen
- Vermittlung von Wissen über finanzielle Hilfen bei der Pflege von Angehörigen
- Erwerb von Kenntnissen über Rechte von Pflegenden und Pflegebedürftigen
- Entlastung der Pflegenden durch externe Hilfen

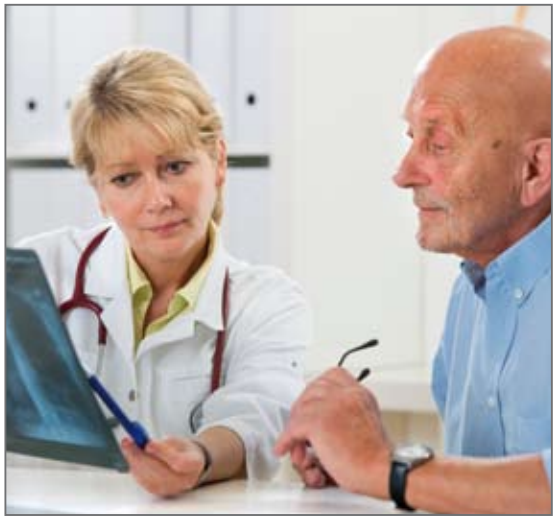
Nutzen für betreuende Akteure	Nutzen für Betroffene/Beschäftigte
• Sensibilisierung für die Belastung pflegender Angehöriger • Verstehen der Begrifflichkeiten im Thema Pflege (Glossar) • Wissen um externe Ansprechpartner und Expertenstellen zum möglichen Verweis an die Betroffenen • Erkennen von betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten (z. B. Pflegezeit)	• mehr Sicherheit im Umgang mit der (neuen) Situation der Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen • höhere Selbsthilfekompetenz zur Bewältigung der Pflege eines Angehörigen • bessere Beschäftigungsfähigkeit durch Kennenlernen von Entlastungsmöglichkeiten bei der häuslichen Pflege • Wissen um die Beantragung von Hilfsmitteln, finanzielle Leistungen, Pflegeunterstützung

Abhängig von der Pflegebedürftigkeit werden mögliche Maßnahmen und Unterstützungsangebote vorgestellt. Darüber hinaus werden unterschiedliche Informationsquellen und Ansprechpartner für die Pflege von Angehörigen erläutert und Kontaktadressen genannt. Da das Aufsuchen eines **Pflegestützpunktes** immer sinnvoll ist, werden im Handlungsleitfaden

wichtige Tipps gegeben, was für die Vorbereitung und Durchführung eines Gesprächs mit einem Pflegestützpunkt hilfreich ist. Am Ende des Leitfadens werden alle wichtigen Begriffe zum Thema „Pflege“ von Angehörigen in einem Glossar kurz erklärt.

Auszug aus der Handlungshilfe „Pflege“ – Klärung wichtiger Begriffe

Pflegebedürftigkeit	Von Pflegebedürftigkeit spricht man, wenn der zu Pflegende wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und regelmäßig auftretenden Alltagsverrichtungen auf Dauer (voraussichtlich für mind. sechs Monate) in erheblichem Umfang Hilfe benötigt.
Pflegegeld	Ob Anspruch auf Pflegegeld und Pflegesachleistungen besteht, richtet sich nach der Pflegestufe. Auskunft darüber geben Pflege- bzw. Krankenkassen.
Pflegehilfsmittel	Pflegehilfsmittel, wie z. B. Pflegebett oder Hebehilfen, können die Pflegetätigkeit unterstützen. Ansprechpartner dafür sind Hausärzte und Krankenkassen.
Pflegekurse	Viele Krankenkassen oder private Anbieter bieten (teilweise kostenlose) Pflegekurse an, in denen generelle Fragen zum Thema beantwortet werden und den Pflegenden u. a. Pflegetechniken oder der Umgang mit Hilfsmitteln vermittelt wird.
Pflegetagebuch	Es ist wichtig, ein Pflegetagebuch zu führen, damit der Medizinische Dienst der Krankenversicherung (MDK) hinsichtlich des zeitlichen Aufwandes eine Einstufung in die Pflegestufen vornehmen kann. Das Pflegetagebuch sollte alle relevanten Tätigkeiten der Grundpflege und der hauswirtschaftlichen Versorgung beinhalten.
Pflegestufen	Die Pflegestufe wird durch den MDK festgelegt. Die drei typisierten Pflegestufen richten sich unter anderem nach dem durchschnittlichen zeitlichen Hilfebedarf des zu Pflegenden pro Tag.
Pflegezeit (Arbeitsfreistellung)	Beschäftigte haben einen Anspruch auf Pflegezeit, die kurzfristig bis zu zehn Tagen (s. kurzfristige Arbeitsverhinderung) oder dauerhaft bis zu sechs Monate in Anspruch genommen werden kann. Für die Dauer der Pflegezeit besteht kein Anspruch auf Entgeldfortzahlung, jedoch in aller Regel Kündigungsschutz.
Pflegeversicherung/ Pflegekasse	Die Pflegeversicherung tritt im Fall einer Pflegebedürftigkeit ein, um den Pflegebedürftigen finanzielle Unterstützung zu geben. Es besteht Versicherungspflicht für alle gesetzlich und privat Versicherten. Jeder gesetzlich Krankenversicherte ist automatisch in der sozialen Pflegeversicherung versichert. Jeder Privatversicherte muss eine private Pflegeversicherung abschließen.



5.2.5 LoS!-Handlungshilfe „Eigene Erkrankung“

Die LoS!-Handlungshilfe „Eigene Erkrankung“ beinhaltet Informationen und Handlungsanregungen zur Verarbeitung einer (plötzlichen) Krankheitsdiagnose.

Ziele der Handlungshilfe „Eigene Erkrankung“

- Vermittlung von unternehmensinternen und externen Ansprechpartnern zur Bewältigung einer schweren Erkrankung
- Informationen zu Möglichkeiten der medizinischen und beruflichen Rehabilitation
- Kennenlernen von Rechten und Pflichten im Fall einer längeren Erkrankung
- Erwerb von Wissen über häufige Erkrankungen
- Aufzeigen von finanziellen Hilfen und Unterstützungsmöglichkeiten bei der Bewältigung des häuslichen Alltags

Nutzen für betreuende Akteure	Nutzen für Betroffene/Beschäftigte
• Kennenlernen von vielfältigen Informationsquellen zu verschiedenen Erkrankungen • mehr Verständnis für die Situation des erkrankten Mitarbeiters • Sensibilisierung für die Probleme von schwer erkrankten Mitarbeitern • Wissen zur Unterstützung des Bewältigungsprozesses einer schweren Erkrankung	• Denkanstöße für hilfreiche Schritte zur Verbesserung/Erhaltung der (psychischen) Gesundheit • geringe Hemmschwelle, Unterstützung in Anspruch zu nehmen • Hilfen und Tipps zur Bewältigung einer Krankheitsdiagnose • bewusst werden eigener Bedürfnisse in der Krankheits- und Rehabilitationsphase • Hilfe zum Experten seiner eigenen Erkrankung zu werden • Anregung zu einem gesunden Lebensstil • Entlastung der Angehörigen durch Auseinandersetzung mit einer Patientenverfügung

Außerdem werden Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über die eigene Erkrankung erläutert. Darüber hinaus werden **Tipps für den Umgang mit dem Arbeitgeber** vermittelt. Die Handlungshilfe zeigt auch unternehmensinterne und externe Ansprechpartner auf (z. B. Selbsthilfegruppen, Rentenversicherung, betriebliche Sozialberatung) und erläutert rechtliche Grundlagen zum Thema Arbeit und Krankheit. Thematisiert wird hier u. a. welche **finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten** (z. B. Erwerbsminderungsrente, Entgeltfortzahlung) unter welchen Umständen möglich sind und wie eine **Wiedereingliederung** gelingen kann. Außerdem werden wichtige Rechte und Pflichten rund um die Krankheit im Berufsleben vermittelt. Die Handlungshilfe erläutert darüber hinaus welche Hilfen im Privatleben zur **Alltagsbewältigung** zur Verfügung stehen (z. B. Haushaltshilfe, ambulanter Pflegedienst). Am Ende werden im Glossar alle wichtigen Begriffe zum Thema „Eigene schwere Erkrankung“ erläutert.

Auszug aus der Handlungshilfe „Eigene Erkrankung“

Erkrankung	Ansprechpartner
Demenzerkrankungen	Die deutsche Alzheimergesellschaft stellt Informationen und Beratungsstellen für Betroffene und Angehörige auf der eigenen Homepage zur Verfügung: www.deutsche-alzheimer.de
Herz-Kreislauf-Erkrankungen	In der Broschüre des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finden sich viele wichtige Informationen zu Vorsorge, Krankheit und Behandlung. Sprechen Sie mit Ihrem behandelnden Arzt über Ihre Möglichkeiten. www.bmbf.de/pub/Herzkreislauf.pdf
Krebserkrankung	Die Prognose ist je nach Krebsart sehr unterschiedlich. Bei der Deutschen Krebshilfe bekommen Sie und Ihre Angehörigen umfangreiche Informationen. www.krebshilfe.de/
Morbus Parkinson	Die deutsche Parkinson-Vereinigung (dPV) stellt alle Informationen sowie Adressen zur Selbsthilfe zur Verfügung, unter: www.parkinson-selbsthilfe.de und unter: www.parkinson-vereinigung.de Eine umfassende Informationsplattform zu der Erkrankung Morbus Parkinson finden sie unter: www.parkinson-web.de/content/index_ger.html
Psychische Erkrankungen	Zum Thema psychische Erkrankungen finden Sie als Betroffener oder als Angehöriger Hilfe: • Das Hilfenetz des Psychiatrienetzes stellt umfangreiche Hilfen für Menschen mit psychischen Erkrankungen unter: www.psychiatrie.de/hilfenetz/ und • Hilfen für Angehörige psychisch erkrankter Menschen unter: www.psychiatrie.de/bapk/ bereit.

	• Professionelle Beratung durch Psychotherapeuten; Ansprechpartner in Ihrer Nähe finden Sie unter: www.psychotherapiesuche.de Angegliedert an Kliniken bzw. klinische Psychiatrien sind häufig zudem Psychotherapieambulanzen oder Ambulanzen für Psychotherapie und Psychiatrie, die offene Sprechstunden und unverbindliche kostenlose Termine für ein erstes Beratungsgespräch anbieten.
Schwerbehinderung	Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellt umfangreiche Informationen und Ansprechpartner zum Thema Schwerbehinderung zur Verfügung: www.einfach-teilhaben.de/DE/StdS/Schwerbehinderung/schwerbehinderung_node.html
Suchterkrankungen	Der Bundesverband für stationäre Suchtkrankenhilfe e.V. bietet einen Überblick über Einrichtungen zur Versorgung und Entwöhnung. www.suchthilfe.de/verband/aufgaben.php

5.2.6 LoS!-Handlungshilfe „Anbieter-Navigator“

Die LoS!-Handlungshilfe „Anbieter-Navigator“ ermöglicht es, die passenden Unterstützungsangebote zu finden. Mittels Leitfragen wird konkret geklärt, welche Informationen fehlen, wie schnell Hilfe nötig und was bei der Umsetzung zu beachten ist. Zusätzlich bietet der Anbieter-Navigator Empfehlungen und Tipps für die erste Kontaktaufnahme/Erstgespräch mit möglichen Anbietern und Experten.

Ziele der Handlungshilfe „Anbieter-Navigator“

- Vermittlung von Strategien zum Finden von qualitativ guten Unterstützungsangeboten
- Steigerung der Medienkompetenz im Umgang mit Suchmaschinen im Internet
- Beschleunigung des Findens von passgenauen Unterstützungsangeboten
- Erhöhung der Effektivität des Erstgesprächs mit möglichen Anbietern durch Vorbereitung

Nutzen für betreuende Akteure	Nutzen für Betroffene/Beschäftigte
• Entlastung im Themenfeld durch Förderung der Selbsthilfekompetenz • ermöglicht die Unterstützung der Betroffenen beim Finden von Hilfsangeboten (Vier-Augen-Prinzip) • bessere Beschäftigungsfähigkeit des Betroffenen durch adäquate Unterstützungsangebote	• Förderung der Selbsthilfekompetenz beim Suchen von adäquaten Unterstützungsangeboten • weniger Enttäuschungen durch gute Passung der Hilfen • schnellerer Zugang zu sinnvollen Angeboten • bessere Beschäftigungsfähigkeit durch effiziente Unterstützungsangebote

Der „Anbieter-Navigator“ vermittelt darüber hinaus Tipps, welche verschiedenen Informationsquellen genutzt werden können und wie aus der Fülle an Informationen im Internet durch gezieltes Suchen sinnvolle Angebote herausgefiltert werden können. Außerdem werden **Auswahlkriterien** für das Finden von **vertrauenswürdiger und kompetenter Hilfe** erläutert. Für den Erstkontakt mit einer Beratungsstelle werden hilfreiche Tipps zur Vorbereitung auf ein Gespräch vermittelt. Im letzten Teil der Handlungshilfe werden Leitfragen dargeboten, die klären sollen, ob das Angebot/die Beratung passend für die Bedürfnisse des Betroffen ist und wie sich das weitere Vorgehen gestalten soll.

Auszug aus der Handlungshilfe „Anbieter-Navigator“ (Auswahlkriterien zur Beurteilung der Qualität von Anbietern und Unterstützungsangeboten)

Kriterien	Worauf ist zu achten?
1. Quelle	• Es ist ersichtlich, wer hinter dem Angebot/dem Anbieter steht (öffentliche Einrichtungen, Verbände, kirchliche Träger etc.). • Über den Anbieter sind Informationen zu finden (Referenzen, Empfehlungen, Adresse, Qualifizierung usw.).
2. Vertraulichkeit und Datenschutz	• Die Gewährleistung des Datenschutzes sollte in jedem Fall zugesichert sein (vertraulicher Umgang mit persönlichen Daten!).
3. Verständlichkeit/Übersichtlichkeit	• Angebote und Anbieterinformationen sind übersichtlich gestaltet. • Die Menge der Informationen ist übersichtlich. • Individuelle Informationen sind schnell zu finden. • Auf einer Webseite des Anbieters ist die Navigation einfach zu handhaben und übersichtlich strukturiert. • Fachbegriffe werden erläutert und auf Fragen wird individuell eingegangen.

4. Aktualität	• Die Informationen und Angebote werden laufend aktualisiert.
5. Objektivität und Neutralität	• Der Anbieter ist unabhängig (wie z. B. Pflegestützpunkte) und kann eine neutrale Beratung gewährleisten.
6. Qualität und Kompetenz	• Die Anbieter verfügen über Fachausbildung und sind Experten in ihrem Gebiet. • Es werden laufend Schulungen/Fortbildungen wahrgenommen. • Es gibt mehrere Kompetenzbereiche des Anbieters (z. B. Rechtsberatung und Pflegeberatung etc.)
7. Zugänglichkeit und Erreichbarkeit	• Der Anbieter stellt ausreichend Sprechstunden/Öffnungszeiten zur Verfügung. • Es ist eine telefonische Beratung möglich. • Der Anbieter ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen. • Adresse und Kontaktinformationen sind verfügbar. • Es gibt die Möglichkeit, persönliche Termine zu vereinbaren. • Der Anbieter ist regional oder im nahen Umkreis verfügbar.
8. Persönliche Ansprache und individuelle Beratung	• Der Anbieter ist regional oder im nahen Umkreis verfügbar. • Eine freundliche und persönliche Ansprache zeichnet einen kompetenten Anbieter aus. • Eine individuelle Beratung sollte Ihre persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen und zeigt Ihnen passende Möglichkeiten auf. • Ihre Fragen werden berücksichtigt.
9. Kostenfreiheit	• Beratungen durch öffentliche Einrichtungen, Verbände, kirchliche Träger, Beratungsstellen, Krankenkassen, Ärzte etc. sind fast immer kostenlos.

6. Nachhaltigkeit und Transfer ermöglichen

Die Bewältigung von kritischen Lebensereignissen, insbesondere bei Fragestellungen, die mit einer hohen Emotionalität und starker psychischer Belastung einhergehen, bedarf häufig einer langfristigen und individuellen Unterstützung. Dabei spielen auch persönliche Aspekte der Betroffenen eine Rolle. Gezielte Informationen, soziale Unterstützung und langfristige Perspektiven für Beschäftigte stärken Betroffene in schwierigen Zeiten des Lebens. Betroffene müssen langfristig **selbstständig handlungsfähig** bleiben. Die Bewältigung von Krisen birgt sogar die Chance, gestärkt aus ihnen hervor zu gehen. Gut gemeisterte Situationen fördern die Kompetenz, auch zukünftig schwierige Lebenslagen bewältigen zu können. Aufgabe von Unternehmen ist es, verbindlich und glaubwürdig Unterstützung zu leisten. Hilfe bei Betroffenheit direkt bereitzustellen und Gesprächsmöglichkeiten anzubieten, signalisieren dem Beschäftigten Interesse an dem persönlichen Schicksal, Akzeptanz und Wertschätzung. Dabei bedeutet Hilfe bereit zu stellen nicht nur direkte Angebote, sondern auch die adäquate Vernetzung mit

Um Strukturen und kulturelle Rahmenbedingungen im Unternehmen für eine erfolgreiche und nachhaltige Auseinandersetzung mit dem Thema zu schaffen, ist es hilfreich,

- Bedarfe und Anforderungen von Betroffenen an die Unternehmensleitung zu kommunizieren
- innerbetriebliche oder überbetriebliche Netzwerke zum Thema zu bilden („Wer weiß was wozu?“, „Wer ist ansprechbar und kann helfen?“) und diese unternehmensweit bekannt zu machen
- kollegiale Beratung auf Ebene von Führungskräften o. ä. zu organisieren
- innerbetriebliche und außerbetriebliche Aktivitäten zum Thema zu initiieren und zu unterstützen, z. B. Beratungsangebote, Selbsthilfegruppen
- positive Beispiele von Unterstützungen und internen/externen Ansprechpartnern darzustellen

Experten und der Aufbau eines Unterstützungssystems im Unternehmen.

Die Unterstützung von kritischen Lebensereignissen ist ein langfristiges Thema, das Zeit benötigt um zu wachsen. Um das Thema im Unternehmen voranzutreiben sind ein langer Atem, viel Engagement und die positive Darstellung von Beispielen notwendig.

Die praxisorientierte Umsetzung des Projektes LoS! im Unternehmen **REWE Group** und die positiven Erfahrungen in dem Prozess machen deutlich, dass eine breite Herangehensweise an das Thema zielführend und wichtig ist, um alle Personen in einem Unternehmen zu erreichen. Die Rückmeldungen der Betroffenen und der Verantwortlichen zeigen, dass nach zwei Jahren Projektlaufzeit erste Erfolge sichtbar werden.

Die Projektergebnisse lassen sich individuell an das Unternehmen anpassen und sind auch in kleinen Unternehmen umsetzbar.

7. Fazit

Das Projekt Los! hat sich mit der Fragestellung zur gezielten Unterstützung bei der Betroffenheit von kritischen Lebensereignissen im Unternehmen auseinandergesetzt. Die Bedeutsamkeit und der Handlungsbedarf zum Thema „Lebensereignisse“ zeigten sich schon in den ersten Analysen und im Unternehmensreport. Ansätze waren in Unternehmen vorhanden, aber noch nicht so speziell ausgereift und auf die verschiedenen Zielebenen abgestimmt. Die Motivation von Akteuren, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, die Entwicklung von unterstützenden Medien für alle Zielebenen und die Förderung der Selbsthilfekompetenz von Betroffenen stand im Projekt im Vordergrund.

Sensibilisieren: Bei der Entwicklung und der strategischen Ausrichtung der Unterstützungsangebote stand die Sensibilisierung sowohl der Akteure, d.h. des Unternehmens, der Personalverantwortlichen, aber auch der Betroffenen an erster Stelle. Dazu wurden zielgerichtet und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess Medien, wie die Handlungshilfen und das webbasierte Training entwickelt, um Akteuren die Bedeutsamkeit des Themas und den Umgang mit verschiedenen Themenfeldern nahe zu bringen. Multiplikatoren konnten für das Thema gewonnen und zielgerichtet ausgebildet werden. Das Bewusstsein und die Wahrnehmung für die Handlungsnotwendigkeit bei kritischen Lebensereignissen auch von Unternehmensseite konnte für alle Beteiligten dargestellt werden.

Vermitteln: Mit Hilfe der einzelnen Unterstützungsmedien haben Führungskräfte und das Unternehmen Handlungsmöglichkeiten, um Betroffenen gezielte Hilfen zu vermitteln und Angebote bzw. Wege im Thema aufzuzeigen. Dabei spielte die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen eine große Rolle. Sicherheiten im Umgang mit dem Thema entstehen durch Wissen und Erfahrung. Die Kompetenzvermittlung wird durch die Anwendung des Ausbildungskonzeptes und das webbasierte Training „Mitarbeiter in kritischen Lebensereignissen führen“ ermöglicht. Eine Vernetzung von Ansprechpartnern ist essentiell für die Zusammenarbeit im Thema und konnte beispielhaft im Unternehmen REWE Group hergestellt werden.

Aktivieren: Förderung der Selbsthilfekompetenz bedeutet auch, Betroffene zu Handlungsmöglichkeiten anzuregen. Dazu bieten die ereignisbezogenen Handlungshilfen viele Möglichkeiten. Zu jedem Themenfeld können wichtige Ansprechpartner und Aspekte übersichtlich abgerufen werden. Für Verantwortliche im Thema ist eine Aktivierung verknüpft mit der zeitnahen Bereitstellung von Informationen und der eigenen Bereitschaft Angebote aufzuzeigen.

Das Projekt Los! verfolgte das Ziel praxisorientierte Maßnahmen und strategische Wege zur Etablierung von der Unterstützung Betroffener

zu konzeptionieren und zu entwickeln. Die Umsetzung der Angebote in Unternehmen bedarf sowohl Wissen und Kompetenz als auch einer Kultur der Offenheit und der ganzheitlichen Betrachtung von Beschäftigten. Um diesen Aspekten Rechnung zu tragen wurden das webbasierte Training für Führungskräfte und der vorliegende Handlungsleitfaden erstellt.

Die Bedeutsamkeit in diesen Themenfeldern Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und Betroffene zu stärken, um die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, hat sich im Verlauf des Projektes immer wieder gezeigt. Kritische Lebensereignisse werden aufgrund von Entwicklungen, wie des demografischen Wandels weiter an Bedeutung gewinnen. Die Herausforderungen für Unternehmen Arbeitsplätze zu schaffen, die auch eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen, werden bleiben.

Dennoch zeigte sich, dass es nicht um eine Vielzahl spezifischer Maßnahmen geht, sondern um die Akzeptanz schwieriger Lebenssituationen und eine empathisch, menschliche, ernstgemeinte Fürsorge. Mit dem Aufbau einer Vertrauenskultur, in der auch bei schwierigen Phasen des Lebens unterstützt wird und Schwächen menschlich sind, gewinnt ein Unternehmen die **Bindung** und **Identifikation** der Mitarbeiter an das Unternehmen. Soziale Verantwortung im Unternehmen fördert das Miteinander und damit auch die Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Weiterführende Informationen des IFGP

Folgende Publikationen und Produkte zu themenverwandten Projekten liegen vor:

- Handlungsleitfaden des Projekts MiaA – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren, IFGP 2009
- MiaA-Unternehmensreport – Demographischer Wandel – Stand der Auseinandersetzung in deutschen Unternehmen, IFGP 2009
- Webbasiertes Training „Führen im demografischen Wandel“, IFGP 2009,
  Webbasiertes Training „Managing and the demographic change“, IFGP 2013
- Handlungsleitfaden des Projektes GesiMa – Gesundheitskompetenz in Unternehmen gestalten und Umsetzen – Ein Handlungsleitfaden für die Praxis, IFGP/REWE Group 2011

Ausführliche Informationen erhalten Sie beim Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) unter der Rufnummer 02506 30028-0 oder auf der Homepage www.ifgp.de.

Literatur

American Psychological Association (APA, 2012). The road to resilience. Verfügbar unter: http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx

Andrews, L. (2005). Coping with divorce: Help maintain your employees workplace productivity during a personal crisis. HR Magazine, 58–63.

Baumgartner, E. (2004). Die betriebliche Sozialarbeit zahlt sich für Unternehmen aus. Verfügbar unter: www.fhnw.ch/technik/ia/publikationen/forschungsbericht03.pdf

Bisagni, G. M., & Eckenrode, J. (1995). The Role of Work Identity in Women`s Adjustment to Divorce. American Journal of Orthopsychim, (65), 574–583.

Becker, U. (1995). Historische Entwicklung, gegenwärtiger Stand und Perspektiven betrieblicher Sozialarbeit in Unternehmen. München: GRIN Verlag GmbH

Bretz, M. & Bovelet, R. (2011). Schuldneratlas Deutschland. Verfügbar unter: http://www.schuldnerberatung-sh.de/fileadmin/user_upload/Literatur___Studien_SB/SchuldnerAtlas_2011_Analyse.PDF

DAK (2012) Gesundheitsreport. Verfügbar unter: http://www.presse.dak.de/ps.nsf/sbl/CBCD8F3BAED23C18-C1257A53002546FF

Diamond, M. (1994). Employees can manage stress caused by eldercare responsibilities. HR Focus

destatis (2012). Statistik der Überschuldung privater Personen. Statistisches Bundesamt Wiesbaden. Verfügbar unter: http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Ueberschuldung/Ueberschuldung5691101107004.pdf__blob=publicationFile

destatis (2011). Zahl der Pflegebedürftigen seit 1999 um 16 % gestiegen. Verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/02/PD11__070__224,templateId=renderPrint.psml

destatis (2009). Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12 koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

destatis. (2008). Eheschließungen und Scheidungen. Verfügbar unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/EheschliessungenScheidungen/Tabellen/Content75/EhescheidungenKinder,templateId=renderPrint.psml

Diamond, M. (1994). Employees can manage stress caused by eldercare responsibilities. HR Focus.

Dohrenwend, B.S. & Dohrenwend, B.P., (1974). Stressful life events. Their nature and effects. New York: Wiley

Dura J.R., Stukenberg K.W., Kiecolt-Glaser, J.K. (1991). Anxiety and depressive disorders in adult children caring for demented parents. Psychology and Ageing, 6(3), 467–473.

F.A. Brockhaus GmbH (2006). Brockhaus. Leipzig: Verlag F.A. Brockhaus.

Fürstenberg, W. (2010). Psychische Belastungen und Unternehmenskultur. gefunden am 23.11.2012 unter: http://www.fuerstenberg-institut.de/wp-content/uploads/2011/06/BGHM Jahrbuch_2010_Fuerstenberg.pdf

Fux, B., Sauvain-Dugerdil, C., Stutz, H., Strub, S., Leuba, A., Tritten, C., & Krummenacher, J. (2006). Pflegen, betreuen und bezahlen.: Familien in späteren Lebensphasen. 2006. Verfügbar unter: http://www.ekff.admin.ch/c_data/d_Pub_Pflegen_632KB.pdf

Filipp, S.-H., & Aymanns, P. (2010). Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen: Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens. Stuttgart: Kohlhammer.

Filipp, S. H. (Hrsg.). (1981). Kritische Lebensereignisse. München: Urban & Schwarzenberg.

Goldmann, M., Mütherich, B., Stackelbeck, M., & Tech, D. (2003). Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel. Verfügbar unter: http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C454%5Cbeitrag_aus_der_forschung_band_132.pdf

Haupt, M. (2009). Der Zusammenhang von Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheitsverhalten in einer bevölkerungspräsentativen epidemologischen Studie. In B. Badura (Ed.), Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern (pp. 101–107). Heidelberg: Springer.

Hobson, C.; Delunas, L. (2001): National norms and life-event frequencies for the revised Social Readjustment Rating Scale. International Journal of Stress Management 8 (4), S. 299–314.

Hobson, C., Kamen, J.; Szostek, J.; Nethercut, C.; Tiedmann, J.; Wojnarowicz, S. (1998): Stressful life events: A revision and update of the Social Readjustment Rating Scale. International Journal of Stress Management 5 (1), S. 1–23.

Infratest Sozialforschung. (2003). Hilfe- und Pflegebedürftige in Privathaushalten in Deutschland 2002.: Schnellbericht. Erste Ergebnisse der Repräsentativerhebung im Rahmen des Forschungsprojekts „Möglichkeiten und Grenzen einer selbständigen Lebensführunghilfe und pflegebedürftiger Menschen in privaten Haushalten“ (MuG3). Verfügbar unter http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/hilfe-und-pflegebedueftige-in-privathaushalten,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

Kassel, J.D., Stroud, L.R., Paronis, C.A. (2003). Smoking, stress, and negative affect: Correlation, causation, and context across stages of smoking. Psychological Bulletin, 192(2), 270–304.

Kesselring, A. (2004). Angehörige Zu Hause pflegen: Anatomie einer Arbeit. Schweizerische Ärztezeitung, 85(10), 504–506.

Kieselbach, T. (2009). Gesundheit in der Unternehmensumstrukturierung. Empfehlungen der EU-Expertengruppe HIRES (Health in Restructuring). BKK Gesundheitsrport. Retrieved from http://www.bkk.de/fileadmin/user_upload/PDF/Arbeitgeber/gesundheitsreport/BKK_Gesundheitsreport_2009.pdf

KiesebachT., Triomphe, C. E. (2010). Health in Reconstructuring (HIRES): Recommendations, National Respondes and Policy Issues in the EU. Rainer Hamp Verlag: München.

Kiecolt-Glaser, J.K., Dura, J.R., Speicher, C.E., Trask O.J., Glaser R. (1991). Spousal caregivers of dementia victims: Longitudinal changes in immunity and health. Psychosomatic Medicine, 53(4), 345–362.

Kirchen, T., Rabeneck, J. (2004). Betriebliche Sozialarbeit:Vom Mensch als Mittelpunkt! oder Vom Mensch als Mittel!-Punkt! Landesrundbrief Niedersachsen/Hamburg/Sachsen-Anhalt des Deutschen Berufsverbandes für Soziale-Arbeit e.V., 4, 3-4.

Kirschbaum, C., Kudielka, B. M., Wolf, O. T. & Rohleder, N. (2005–2008). Endokrinologie und Immunologie des höheren Lebensalters. In S. Filipp & U. Staudinger (Ed.), Entwicklungspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie V: Entwicklungspsychologie (pp. 173–208). Göttingen: Hogrefe.

Knoll, N. & Schwarzer, R. (2005). Soziale Unterstützung. In:Schwarzer, R. (Vol. Ed.), Enzyklopädie der Psychologie, Series X, Vol. 1: Gesundheitspsychologie (pp. 333-349). Göttingen: Hogrefe

Köper, B., Richter, G.: Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2012.

Krugman, P. (2009). Women Hit Hardest by a Life Crisis. Journal of Financial Planning, 22(10), 16.

Noeker, M. & Petermann, F. (2008). Resilienz: Funktionale Adapation an widrige Umgebungsbedingungen. Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie, 56, 255-263.

Pochobradsky, E., Bergmann, F., Brix-Samoylenko, H., Erfkamp, H., & Laub, R. (2005). Situation pflegender Angehöriger.: Endbericht. Verfügbar unter: http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/9/0/6/CH0184/CMS1229093595174/situation_pflegender_angehoeriger.pdf

Rampe, M. (2005). Der R-Faktor – Das Geheimnis unserer inneren Stärke. München: Knaur Verlag

Reichert, M. (1997). Analyse relevanter Literatur zum Thema „Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Hilfe/Pflege für ältere Angehörige“. In B. G. M. Beck (Ed.), Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege (pp. 23–62). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Reicherzer, M., Henrich,G., Huber, D.: (2008). Prävalenz traumatischer Lebensereignisse bei Patienten einer psychosomatisch-psychotherapeutischen Poliklinik – Eine retrospektive Feldstudie. Psychotherapie in Psychiatrie, Psychotherapeutischer Medizin und Klinischer Psychologie, 13(2), 125–131.

Schufa Holding AG (2011), SCHUFA Kredit-Kompass 2011, S. 8

Schuler, H. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie (2., überarbeitete und erw). Göttingen: Hogrefe.

Smolka, H.-M. (2001). Kritische Lebensereignisse und heitere Gelassenheit. Eine Untersuchung über Zusammenhänge. Diplomarbeit zur Erlangung des Magistergrades der Naturwissenschaften

Schneekloth, U. & Wahl, H.,W. (Hrsg.) (2005). Möglichkeiten und Grenzen selbständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MUG III). Repräsentativbefunde und Vertiefungsstudien zu häuslichen Pflegearrangements, Demenz und professionellen Versorgungsangeboten. BMFSFJ, Eigenverlag, München. Verfügbar unter: http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/mug/01-Redaktion/PDF-Anlagen/gesamtdokument,property=pdf,bereich=mug,sprache=de,rwb=true.pdf

Statistisches Bundesamt: Wiesbaden. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile

Stroebe, M., Schut H, Stroebe W. (2007). Health outcomes of bereavement. The Lancet, (370), 1960–1973.

Umberson, D. (2003). Death of a parent: Transition to a new adult identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Zapf, D. & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie (2. Auflage)(S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.

Wittchen,H.-U. Hoyer, J. (2006). Klinische Psychologie & Psychotherapie. Heidelberg: Springer.

Wustmann, C. 2009 Erkenntnisse der Resilienzforschung-Beziehungserfahrungen und Ressourcenaufbau. Psychotherapie Forum, Volume 17, Issue 2, pp 71-78.

Für die Mitarbeit im Projekt und die Unterstützung bedanken wir uns bei folgenden Personen, Unternehmen und Einrichtungen:

Recherchen und Unterstützung der Projektarbeit im IFGP
Verena Bergmann, Claudia Freisfeld, Barbara Rosengarten, Kristina Rosengarten, Stephan Roth, und Kerstin Schipke-Marcus

REWE Group
Roland Kraemer, Inger-Marie-Sandberg, Kirsten Dickes und allen LoS!-Multiplikatoren

Team der Zukunft der Arbeit gsub mbH, insbesondere Sabine Blumenthal

Landwirtschaftsverlag GmbH, AGRAVIS AG, Sparkasse Münsterland-Ost, Gelsenwasser AG, BASF Coatings (Münster), Oberfinanzdirektion Köln.

Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP)
Wolbecker Windmühle 13 a
48167 Münster
Telefon 02506 – 30028 0
Telefax 02506 – 30028 29
E-Mail info@ifgp.de
Internet www.ifgp.de

© IFGP, Stand: Januar 2013