



Gesund führen in der Zeitarbeit

Vier Workshop-Module

1. Gesund führen in der Zeitarbeit: Anforderungen und Angebote

Aufgaben und besondere Anforderungen für Führungskräfte in der Zeitarbeit

Die VBG bietet verschiedene Fortbildungsmaßnahmen zur Umsetzung des Arbeitsschutzes im Arbeitnehmerüberlassungsprozess an. Führungskräfte sind dabei eine wichtige Zielgruppe.

Zu den typischen Aufgaben von Personalentscheidungsträgerinnen und -entscheidungsträgern gehören:

- Akquise und Vertrieb (Akquisekontakte, Neukundenaufbau, Angebote erstellen)
- Kundenpflege (Auftragsklärung, Klärung von Einsatzbedingungen, Routinebesuche, Kontakt, Werbemaßnahmen, Sicherstellung des reibungslosen Geschäftsbetriebs, zum Beispiel bei Krankheit oder Urlaub)
- Personalgewinnung, Auswahl, Vertragsabschlüsse, Personaleinstellungen
- Personalführung, Planung und Organisation von Personaleinsätzen, Unterweisungen, Personalgespräche, laufender Personalkontakt, Kündigungen

Besondere Anforderungen in der Führungsarbeit ergeben sich aus:

- unplanmäßigen Veränderungen in den Einsatzbedingungen und in der Einsatzplanung
- Kundenanforderungen
- Unterstützung bei alltäglichen Problemen und Hindernissen der Zeitarbeitnehmenden
- Vertriebsdruck, Erreichbarkeit

Einfluss von Führungskräften auf die Gesundheit von Zeitarbeitnehmenden

Führungskräfte in der Zeitarbeit haben Einfluss auf die Zufriedenheit und Gesundheit der Zeitarbeitsbeschäftigten. Als verfügbare Ansprechperson stellen sie über ihr konkretes Handeln ein gut funktionierendes Miteinander zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Zeitarbeitsbeschäftigten und Einsatzbetrieben sowie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sicher. Führungskräfte und Personalentscheidungsträgerinnen und -entscheidungsträger sind Dreh- und Angelpunkt in Fragen der Sicherheit und Gesundheit in der Zeitarbeit. Daraus ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, wie zum Beispiel

- Zeitarbeitnehmende bei der Auswahl der Einsätze zu beteiligen,
- Einsatzbetriebe bei Fragen der Arbeitsgestaltung zu unterstützen,
- Akzeptanz der Zeitarbeitnehmenden bei ihren Kolleginnen und Kollegen im Einsatzbetrieb zu fördern und
- auf die Beteiligung der Zeitarbeitnehmenden an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung im Einsatzbetrieb hinzuwirken.

Darüber hinaus sind das persönliche Verhalten und die „Haltung“ von Führungskräften in der Zeitarbeit für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Zeitarbeitnehmenden relevant. Dazu gehören unter anderem das eigene Gesundheitsverhalten und der Umgang mit Zeitarbeitnehmenden, in Bezug auf Wertschätzung, Kommunikationsverhalten, Vertrauen und Verbindlichkeit.

2. Workshop-Module „Gesund Führen in der Zeitarbeit“

Zielgruppe

Zielgruppe sind Personalentscheidungsträger in der Zeitarbeit.

Inhalte und Aufbau

Die VBG hat vier aufeinander aufbauende Workshop-Module entwickelt, die die Gesundheit der Zeitarbeitnehmenden und der Führungskräfte im Fokus haben.

Modul 1: **Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit: Zusammenhänge kennen und erkennen (Kick-off)**

- Dieses Modul bildet den Auftakt in der vierteiligen Modulreihe „Gesund führen in der Zeitarbeit“.
- Dieses Modul zielt darauf ab, Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit zu erkennen. Belastungen und Ressourcen von Zeitarbeitsbeschäftigten und Führungskräften in der Zeitarbeit werden diskutiert. Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu.

Modul 3: **Gesunde Führung in der Zeitarbeit: Kommunikation und Rolle der Führungskraft (Mitarbeiterführung I)**

- Dieses Modul zielt darauf ab, den Teilnehmenden die Zusammenhänge von Führungsverhalten/Führungsverständnis auf die Gesundheit, Einstellungen und Verhalten von Beschäftigten zu verdeutlichen.
- Das Modul unterstützt die Reflexion der eigenen Einstellungen und des eigenen Verhaltens und ermöglicht so ein besseres Verständnis für die oben genannten Zusammenhänge und was es bedeutet gesundheitsgerecht zu führen.
- Methoden von Führungskommunikation werden vermittelt und bearbeitet. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind eine sehr gute Möglichkeit, zu erfahren, wo „der Schuh am meisten drückt“. Die Teilnehmenden reflektieren „normale“ und alltägliche Gesprächssituationen und die Entstehung von Konflikten durch missverständliche Kommunikation.

Modul 2: **Gesunde Selbstführung für Führungskräfte in der Zeitarbeit: Was Sie für sich selbst tun können (Selbstführung)**

- Dieses Modul zielt darauf ab, drei Ebenen der gesunden Selbstführung kennenzulernen. Es hat die Gesundheit der Personalentscheidungsträgerinnen und -entscheidungsträger im Fokus.

Modul 4: **Gesunde Mitarbeiterführung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Zeitarbeit durch gesund- heitsgerechtes Verhalten unterstützen (Mitarbeiterführung II)**

- Dieses Modul behandelt das Arbeitsverhältnis zwischen Disponierenden und Zeitarbeitsbeschäftigten.
- Die Belastungen von Zeitarbeitsbeschäftigten werden betrachtet, ebenso die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen, die Disponierenden zur Verfügung stehen, um positiven Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse und -bedingungen zu nehmen.
- Vor allem die Diskussion praktischer Beispiele ist hier ein wesentlicher Bestandteil. Gruppenarbeiten runden das Thema ab.

Materialien

Zu jedem Modul liegen ein Ablaufplan und eine Präsentation vor. Der Ablaufplan gibt neben der Beschreibung des Moduls auch Hinweise zu Zielen, Inhalten und Methoden. Des Weiteren finden Sie dort Arbeitsmaterialien. Außerdem steht für jedes Modul eine Power-Point-Präsentation zur Verfügung.

Empfehlungen für die Durchführung

Die Umsetzung des Workshops „Gesund Führen in der Zeitarbeit“ in Form von vier Modulen hat sich aus mehreren Gründen als sinnvoll erwiesen.

Die Moderation der Workshop-Module kann je nach vorhandenen Vorkenntnissen und Qualifikationen der Teilnehmenden sehr individuell und angemessen auf die gestellten Fragen und die sehr unterschiedlichen Reaktionen der Teilnehmenden bezüglich der Themen und ihrer jeweiligen Erfahrungen im Arbeitsalltag direkt eingehen. Es ist daher auch sinnvoll, die Gruppen nicht zu groß zu wählen, da die Themen viel Diskussionsbedarf hervorrufen.

Des Weiteren hat es sich als sinnvoll erwiesen, dass die Moderationsleitung gute Kenntnisse über den Arbeitnehmerüberlassungsprozess, dessen praktische Umsetzung und die Anforderungen im Arbeitsschutz im Rahmen des Arbeitnehmerüberlassungsprozesses hat. Dadurch entstehen weniger Missverständnisse und es ist einfacher, auf die Probleme der Teilnehmenden angemessen einzugehen.

Auch der inhaltliche Umfang und die dafür vorgesehene Zeitdauer von jeweils 3 Stunden pro Modul hat sich als angemessen herausgestellt. Die Teilnehmenden haben so genug Zeit, um sich mit der Materie auseinanderzusetzen und die Fragen zu stellen, die sich für sie daraus ergeben.

Eine Aufteilung in vier Module ist von Vorteil. Zwischen den Modulen haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, das Neu-Erlerte in der Praxis zu überprüfen. Daher ist es sinnvoll, zwischen den Modulen einige Tage vergehen zu lassen. Die Erfahrungen werden dann in den jeweils folgenden Modulen aufgegriffen.

Diese Struktur ermöglicht auch eine gute Integration ins Tagesgeschäft.

- | | |
|---|----------------|
| 1 | Nr. des Moduls |
| M | Manual |
| A | Arbeitshilfe |
|  | zu bearbeiten |

Inhalt

Modul 1:

**Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit:
Zusammenhänge kennen und erkennen
(Kick-off)**

6

- Manual 7
- Arbeitshilfen 14
- Präsentation 17



Modul 2:

**Gesunde Selbstführung für Führungskräfte
in der Zeitarbeit: Was Sie für sich selbst
tun können (Selbstführung)**

35

- Manual 36
- Arbeitshilfen 41
- Präsentation 44



Modul 3:

**Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Kommunikation und Rolle der
Führungskraft (Mitarbeiterführung I)**

59

- Manual 60
- Arbeitshilfen 67
- Präsentation 70



Modul 4:

**Gesunde Mitarbeiterführung: Mitarbeite-
rinnen und Mitarbeiter in der Zeitarbeit
durch gesundheitsgerechtes Verhalten
unterstützen (Mitarbeiterführung II)**

96

- Manual 97
- Arbeitshilfen 101
- Präsentation 103



Modul 1:

Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit: Zusammenhänge kennen und erkennen (Kick-off)

1

M



Zielsetzung

- Dieses Modul bildet den Auftakt in der vierteiligen Modulreihe „Gesund führen in der Zeitarbeit“.
- Dieses Modul zielt darauf ab, Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit zu erkennen. Belastungen und Ressourcen von Zeitarbeitsbeschäftigten und Führungskräften in der Zeitarbeit werden diskutiert. Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu.
- Zielgruppe sind Personalentscheidungsträger in der Zeitarbeit.

1

M

Inhalte und Kernbotschaften

- Durch den Arbeitnehmerüberlassungsprozess gibt es in der Zeitarbeit zusätzliche Belastungen (Folie 5).
- Das Zeitarbeitsunternehmen kann selbst tätig werden und die kritischen Erfolgsfaktoren beeinflussen (Folie 6).
- Führung hat einen deutlichen Zusammenhang mit der Gesundheit der Beschäftigten und kann die gesundheitliche Situation am Arbeitsplatz verbessern (Folien 7–9).
- Führungskräfte in der Zeitarbeit erleben Belastungen, die mit Ressourcen abgedeckt werden können (Folie 10–15).

Material für dieses Modul/Organisatorisches

Technik/Material	Arbeitsblätter	Organisatorisches
<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationstechnik • Flipchart • Pinnwand/Moderationstafel mit Papier und Pinnnadeln • Karten für Kartenabfrage • Moderationsstifte 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe Hausaufgabe „Stresssituationen“ • Arbeitshilfe zur Erläuterung „Handlungsfelder ZeBRA“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Das erste Modul wurde als Kick-off-Veranstaltung angesetzt. • Es ist ein Pausenkontingent von 15 Minuten eingeplant. Das Modul hat einen Umfang von 180 Minuten. Kurze Pausen sind vom Moderator einzuplanen, zum Beispiel nach je 60 Minuten.

Ablauf (1)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	1	Titelfolie Begrüßung Inhaltliche Einführung Vorstellung des Moderations-Teams Organisatorisches		Moderation Moderation Moderation erläutert das Angebot „Gesund führen in der Zeitarbeit“ → www.vbg.de/zeitarbeit
5	2 und 3	Ziele des Moduls und Überblick Einordnung weiterer Workshop-Module	Ziel ist, Orientierung zu geben und das Modul in das Gesamtkonzept einzuordnen	Moderation
10		Vorstellungsrunde der Teilnehmenden	Ziel ist das Kennenlernen der Teilnehmenden, ihrer Aufgaben und ihren Bezug zum Thema Gesundheit	Moderation, ggf. mit Flipchart Satzanfänge können zum Beispiel sein Mein Name ist ... Meine Arbeitsaufgaben sind ... Gesundheit bedeutet für mich...
10	4	Erwartungen und Wünsche Die Folie zeigt die 10 häufigsten Diagnosen für Arbeitsunfähigkeit. An der Spitze stehen Muskel-Skelett-Erkrankungen und Beschwerden, psychische Erkrankungen und Fehltage aufgrund von Unfällen und Verletzungen. Ein Balken zeigt den Anteil der Diagnose an AU-Fällen, der zweite Balken den Anteil der Diagnose an AU-Tagen. Es wird erkennbar, dass manche Diagnosen längere Ausfallzeiten pro Fall haben.	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungshaltung der Teilnehmenden kennenlernen • Abgleich mit der Zielsetzung vornehmen • ggf. Wünschen einen zusätzlichen Raum schaffen 	Moderation mit Kartenabfrage Die Teilnehmenden kommen zu zweit zusammen und notieren auf bereitliegenden Karten, welche Erwartungen und Wünsche sie zu der Modulreihe mitbringen. Anschließend pinnen sie die Karten an die Pinnwand. Der Moderator oder die Moderatorin bespricht die Karten mit der Gruppe. 
10		Die Aktualität der Thematik: die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2021 Die Folie zeigt die 10 häufigsten Diagnosen für Arbeitsunfähigkeit. An der Spitze stehen Muskel-Skelett-Erkrankungen und Beschwerden, psychische Erkrankungen und Fehltage aufgrund von Unfällen und Verletzungen. Ein Balken zeigt den Anteil der Diagnose an AU-Fällen, der zweite Balken den Anteil der Diagnose an AU-Tagen. Es wird erkennbar, dass manche Diagnosen längere Ausfallzeiten pro Fall haben.	Ziel ist, zu vermitteln, dass sich in den Arbeitsunfähigkeiten und Erkrankungen auch Arbeitsbelastungen widerspiegeln. In welcher Weise sich arbeitsbezogene Belastungen in Beschwerden zeigen, ist zum einen individuell unterschiedlich und hängt zum anderen mit den Tätigkeiten zusammen.	Moderation und Diskussion Der Moderator oder die Moderatorin sammelt, welche Zusammenhänge die Teilnehmenden zwischen Krankheitsarten und Arbeitsbelastungen vermuten würden.

Ablauf (2)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10		<p>Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in der Zeitarbeit</p> <p>Auswertungen der BIBB/BAuA-Erwerbstägigenbefragung 2018 und der BAuA Arbeitszeitbefragung 2015 verweisen darauf, dass Zeitarbeit noch besser gestaltet werden kann.</p> <p>Ausgewählte Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit von Zeitarbeitnehmenden im Vergleich zu Nicht-Zeitarbeitnehmenden wurden beleuchtet.</p> <p>Für die Frage, wie oft die entsprechende Arbeitsbedingung vorkommt, ist in der Abbildung angegeben, wie viele Befragte mit „häufig“ antworteten. Im Vergleich zu denjenigen, die nicht in der Zeitarbeit tätig sind, berichteten die Zeitarbeitnehmenden häufiger, harter körperlicher Arbeit und ungünstigen Umgebungsbedingungen ausgesetzt zu sein: So gaben fast 69 % der Zeitarbeitnehmenden an, häufig im Stehen arbeiten zu müssen. Bei denen, die außerhalb der Zeitarbeit tätig sind, waren es nur 52 %. Häufiges Arbeiten bei ungünstigem Klima (Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit, Zugluft) berichtete etwa jeder dritte Zeitarbeitnehmende (34 %) aber nur jeder fünfte Beschäftigte außerhalb der Zeitarbeit (25 %). Die Tatsache, dass sie ihre Arbeit häufig selbst planen können, konnten 41 % der Zeitarbeitsbeschäftigt bestätigen und 73 % der Nicht-Zeitarbeitsbeschäftigt.</p> <p>Bei der Arbeitsintensität zeigt sich das umgekehrte Bild: Hier gaben diejenigen, die nicht in Zeitarbeit tätig sind, zu höheren Anteilen an, starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt zu sein (52 % gegenüber 44 % der Zeitarbeitnehmenden).</p> <p>Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 und Raeth, Miriam; Hünefeld, Lena; Kaboth, Arthur, 2023. Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit. Dortmund: BAuA. baua: Fakten;</p>	<p>Ziel ist, den Teilnehmenden zu vermitteln, inwiefern sich typische Belastungen in Zeitarbeit/Nicht-Zeitarbeit unterscheiden.</p> <p>Eine Reihe der psychischen Belastungen sind auf Bedingungen in der Arbeitnehmerüberlassung zurückzuführen.</p> <p>Überleitung zu den Handlungsfeldern in ZeBRA (Folie 6)</p>	Vortrag und Moderation

Ablauf (3)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	6	<p>Die Handlungsfelder von ZeBRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung/sicherer Arbeitsplatz • Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben • Sicheres Einkommen • Einsatzplanung (Abstimmung, Transparenz) • Flexibilität • Gleichbehandlung • Kollegialität • Passung • Information • Soziale Unterstützung im Zeitarbeitsunternehmen • Entwicklungsmöglichkeiten • Mitarbeiterbeteiligung 	Ziel ist, belastende Situationen aus dem Arbeitnehmerüberlassungsprozess aufzuzeigen und zu diskutieren (Folie 6).	<p>Moderation und Diskussion</p> <p>Übersicht ZeBRA Handlungsfelder (Anlage)</p> <p>Diskussionsfrage kann sein: „wo sehen Sie hier Ihre Rolle und Ihre Einflussmöglichkeiten?“</p>
10	7	<p>Führung und Gesundheit</p> <p>Aus den Handlungsfeldern von ZeBRA lässt sich bereits erkennen, dass Personalentscheidungsträger/-innen eine zentrale Rolle im Arbeitnehmerüberlassungsprozess spielen.</p>	Überleitung zu dem Thema „Zusammenhänge von Führung und Gesundheit“ (Folie 8 und 9).	Moderation und Diskussion
10	8 und 9	<p>Führung und Gesundheit</p> <p>Erkenntnisse zu Zusammenhängen von Verhalten von Führungskräften auf das Befinden und Gesundheit von Beschäftigten</p>	Ziel ist zu zeigen, welchen Einfluss die Qualität der Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat und deutlich zu machen, dass sich diese Zusammenhänge nicht nur auf die Gesundheit der Zeitarbeitsbeschäftigen auswirkt, sondern auch auf die Gesundheit der Personalentscheidungsträger/-innen.	Moderation und Vortrag

Ablauf (4)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	10	<p>Zitat</p> <p>„Es ist nicht einfach, einerseits 150 % aus dem Mitarbeiter an Leistung herauszuschälen zu müssen, andererseits aber auf seine Stressbelastung und seine Gesundheit zu achten. Ich sag' mal, wenn Sie sich damit beschäftigen, müssen Sie damit rechnen, dass die Leistung zwangsläufig erst einmal zurückgeht. Dann hat der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zwar keine Magengeschwüre mehr, Sie selbst aber dafür umso mehr, weil Sie nicht wissen, wie Sie die Zielvorgaben erreichen sollen.“</p>	Ziel ist, diese etwas provokante Aussage zu diskutieren. „Steht die Gesundheit der Beschäftigten im Widerspruch zur Wirtschaftlichkeit?“	<p>Moderation und Diskussion</p> <p>Frage ans Plenum: „Kommt Ihnen das bekannt vor?“ Der Moderator oder die Moderatorin moderiert die Diskussion und spiegelt abschließend wichtige Kernaussagen der Teilnehmenden.</p>
30	11	<p>Erwartungen an die Führungskraft</p> <p>Führungskräfte befinden sich oft in einem Spannungsfeld. Um den Arbeitnehmerüberlassungsprozess am Laufen zu halten, werden vielfältige Erwartungen an die Führungskräfte gestellt.</p> <p>In der Übung geht es darum die Erwartungen und den Umgang damit zu benennen und zu diskutieren.</p>	Ziel ist die Reflexion der Erwartungen an eine Führungskraft und den Umgang damit.	<p>Übung „Erwartungen an die Führungskraft“</p> <p>Dreigeteilte Pinnwand wird vorbereitet und in dreigeteiltem Vorgehen bearbeitet, jede Spalte wird einzeln und nacheinander bearbeitet</p> <ol style="list-style-type: none"> Spalte links: Welche Erwartungen werden von wem an Sie gestellt? <ul style="list-style-type: none"> Moderation: Entweder Plenum und Zuruf oder Austausch zu zweit und anschließende Sammlung und Diskussion im Plenum <i>(Erwartungen können von Seiten des Unternehmens, der Kundenbetriebe, der Beschäftigten, anderer Abteilungen herangetragen werden)</i> Spalte Mitte: Welche dieser Erwartungen belasten Sie am meisten? <ul style="list-style-type: none"> Moderation oder Punktabfrage zur Schwerpunktsetzung <i>(Das Punkten zeigt lediglich auf, wo Belastungsschwerpunkte gesehen werden)</i> Spalte rechts: Was hilft Ihnen dabei, trotz der Belastungen gesund zu bleiben? <ul style="list-style-type: none"> Moderation: Sammlung beispielhafter Lösungsstrategien gemeinsam an der Pinnwand im Plenum <i>(In der Moderation ist darauf zu achten, dass die Teilnehmenden sowohl verhaltensbezogene Lösungsstrategien und Ressourcen benennen (zum Beispiel Bewegung, Pausen, Gesprächstechniken) als auch verhältnisbezogene (zum Beispiel Arbeitszeit/Pausen/Erreichbarkeit, Kundenstruktur, Personalschlüssel, Führungskultur)</i>

Ablauf (5)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
5	12	<p>Belastungen und Ressourcen in Balance</p> <p>Man kann zwischen zwei Einflussfaktoren auf die Gesundheit unterscheiden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Belastungen bzw. Stressoren und 2) Ressourcen <p>Belastungen/Stressoren: sind Merkmale, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Stress oder Stressempfindungen auslösen (zum Beispiel Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, soziale Konflikte).</p> <p>Ressourcen: sind Merkmale, die den Umgang mit Belastungen/Stressoren unterstützen bzw. erleichtern wie zum Beispiel die Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, gute Arbeitsorganisation, Spielräume bei der Gestaltung oder zeitlichen Einteilung und Ausführung der Arbeitsaufgaben.</p> <p>Ressourcen kann man auch als Puffer bezeichnen. Sie helfen uns, trotz zeitweiligem Stress und Problemen gesund zu bleiben.</p>	Ziel ist, die Bedeutung von Belastungen und Ressourcen und ihr Zusammenwirken zu erläutern und ggf. Bezüge zur vorangegangenen Übung und den dort gesammelten Lösungsstrategien herzustellen.	Vortrag, Moderation und Erläuterung
5	13	<p>Übung „Woran erkennen Sie, dass Sie gesund sind?“</p>	Ziel ist die Betrachtung des Gesundheitsverständnisses, wobei in der Diskussion Beiträge zu erwarten sind, die ein Spektrum von Gesundheit abdecken (zum Beispiel von Schmerzfreiheit bis hin zu Zufriedenheit und sozialer Anbindung).	Moderation und Übung „Woran erkennen Sie, dass Sie gesund sind?“ Frage in das Plenum und Sammlung der Kernaussagen auf Flipchart
5	14	<p>Input: Was ist Gesundheit?</p> <p>Was bedeutet für Sie Gesundheit?</p> <p>Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Diese Auffassung hat sich inzwischen in der Gesundheitsforschung durchgesetzt.</p> <p>Gesundheit wird durch die World Health Organization (WHO) definiert als „Zustand vollständigen physischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens.“</p> <p>Die Bedeutung des Wohlbefindens wird in dieser Definition hervorgehoben.</p>	Ziel ist, den weit gefassten Begriff von Gesundheit zu verdeutlichen und die soeben gesammelten Aussagen in der WHO-Definition wiederzufinden.	Vortrag

Ablauf (6)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material		
15	15	Arbeitsbezogenes Wohlbefinden	Ziel ist, arbeitsbezogenes Wohlbefinden zu diskutieren um die Rolle von Ressourcen noch zu vertiefen, zum Beispiel anhand konkreter Erlebnisse und Beispiele aus der Praxis.	<p>Vortrag und Moderation, Zusammenfassung von Kernaussagen, Abschluss</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">Wann fühle ich mich bei der Arbeit besonders wohl?</td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">Was kennzeichnet diese?</td> </tr> </table> <p>Wann fühle ich mich bei der Arbeit besonders wohl? Gibt es Situationen bei der Arbeit, in denen ich mich so richtig wohl fühle? Was kennzeichnet diese?</p> <p>Jeder Teilnehmende schreibt jeweils 1–2 Situationen auf und beschreibt, was diese Situationen kennzeichnet (Kartenabfrage).</p>	Wann fühle ich mich bei der Arbeit besonders wohl?	Was kennzeichnet diese?
Wann fühle ich mich bei der Arbeit besonders wohl?	Was kennzeichnet diese?					
5		Hausaufgabe Arbeitshilfe Hausaufgabe „Stresssituationen“ (Anlage)		<p>Moderation</p> <p>Arbeitshilfe Hausaufgabe „Stresssituationen“ (Anlage)</p> <p>Finden Sie ein Beispiel aus dem Berufsalltag für eine Situation, die besonders gut gelaufen ist.</p> <p>Situationsbeschreibung Was habe ich beigetragen? Was haben andere beigetragen? Was hat sich daran gut angefühlt?</p>		
5	16	Zusammenfassung der Kernbotschaften aus Modul 1 und Abschluss		Moderation		
15		Pausenkontingent				

Arbeitshilfe Hausaufgabe „Stresssituationen“

Finden Sie ein Beispiel aus dem Berufsalltag für eine Situation, die besonders gut gelaufen ist.

Situationsbeschreibung

Was habe ich beigetragen?

Was haben andere beigetragen?

Was hat sich daran gut angefühlt?



Arbeitshilfe zur Erläuterung „Handlungsfelder ZeBRA“

Im Folgenden werden die im Fragebogen ZeBRA (www.vbg.de/zebra) enthaltenen Skalen beschrieben.

ZeBRA dient der Ermittlung zeitarbeitsspezifischer psychosozialer Ressourcen und Belastungen, die nicht der Tätigkeit an sich zuzuordnen sind, sondern aus der Arbeitnehmerüberlassung an sich resultieren. Der Einsatz des Verfahrens kann damit die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG in Zeitarbeitsunternehmen für extern eingesetzte Mitarbeiter (Zeitarbeitnehmerinnen und -nehmer) ergänzen. Das Verfahren kann für alle Branchen und Einsatzbereiche der Zeitarbeitnehmerinnen und -nehmer genutzt werden.

1

A



Handlungsfeld	Beschreibung	Beispiel-Aussage
Beschäftigung	(Un-)Sicherheiten in Bezug auf die Beständigkeit des Arbeitsverhältnisses und somit der finanziellen Existenzgrundlagen.	„Können Sie sich darauf verlassen, dass Sie nach einem Einsatz von Ihrem Zeitarbeitsunternehmen weiterbeschäftigt werden?“
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	(Un-)Sicherheit bezüglich der lang- und kurzfristigen Planung der Erwerbstätigkeit. Hierzu gehört die Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen (Familie, Freizeit), aber auch die mittelfristige Planbarkeit und Vorhersehbarkeit des Privatlebens aufgrund beruflicher Anforderungen.	„Lassen sich die Anforderungen Ihrer Arbeit mit Ihrem Privat- und Familienleben vereinbaren?“
Transparenz und Planbarkeit von Einkommen	(Mangelnde) Transparenz und Planbarkeit des verfügbaren und erzielten Einkommens, die mit anhaltenden Orientierungserfordernissen diesbezüglich verbunden sind.	„Wissen Sie, wie viel Sie während eines Einsatzes durchschnittlich im Monat verdienen?“
Einsatzplanung	(Un-)Sicherheit der Beschäftigungssituation aufgrund (mangelnder) Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der nächsten Einsätze, wie zum Beispiel die Kenntnis des nächsten Einsatzortes, der Arbeitszeiten oder der Arbeitsbedingungen im neuen Einsatzbetrieb.	„Erfahren Sie Ihre Arbeitszeiten vor einem Einsatz rechtzeitig im Voraus?“
Flexibilität	Erfordernis, sich flexibel an wechselnde Bedingungen anpassen zu müssen. Dies betrifft den Wechsel von Tätigkeiten, sozialen Umgebungen, Arbeitsorten und Arbeitswegen sowie Arbeitszeiten.	„Wie oft müssen Sie sich auf neue Tätigkeiten einstellen?“
Gleichbehandlung	Strukturelle (Un-)Gleichbehandlung zwischen Festangestellten und Zeitarbeitskräften, die als ungerecht empfunden wird. Die damit erlebte soziale Abwertung kann als Bedrohung des Selbstwerts erlebt werden.	„Haben Sie ungünstigere Arbeitsbedingungen als die festen Mitarbeiter im Einsatzbetrieb (Lohn, Sozialleistungen, Aufgaben, Schichten, Arbeitszeiten, Weiterbildung etc.)?“



Handlungsfeld	Beschreibung	Beispiel-Aussage
Kollegialität	(Abwesenheit von) Ausgrenzung durch gleichgültiges oder abwertendes Verhalten von Festangestellten oder Führungskräften im Einsatzbetrieb gegenüber Zeitarbeitskräften, soziale Konflikte zwischen Festangestellten und Zeitarbeitskräften.	„Werden Sie von anderen Kollegen im Einsatzbetrieb als Zeitarbeitskraft geschätzt?“
Passung	(Mangelnde) Passung zwischen Qualifikation und Tätigkeit bzw. qualitative Überforderung.	„Passen Ihre Arbeitsaufgaben zu Ihren Qualifikationen?“
Informationsbedarf	Regulations(un)sicherheit aufgrund unklarer/widersprüchlicher Arbeitsanweisungen oder aufgrund knapper Einarbeitungszeiten.	„Erhalten Sie bei der Arbeit klare Anweisungen?“
Soziale Unterstützung im Zeitarbeitsunternehmen	Soziale Unterstützung und Fürsorge durch Ansprechpartner in der Zeitarbeitsfirma.	„Kümmert sich Ihr Zeitarbeitsunternehmen um Sie?“
Entwicklungsmöglichkeiten	Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung durch die Zeitarbeit sowie das Sammeln neuer Berufserfahrungen durch wechselnde Einsätze.	„Können Sie in der Zeitarbeit neue berufliche Erfahrungen sammeln?“
Mitarbeiterbeteiligung	Beteiligungs-/Mitsprachemöglichkeiten der Zeitarbeitskräfte bezüglich wichtiger Aspekte der Arbeitssituation (Einsatzplanung, Arbeitszeiten, Arbeitsausrüstung etc.).	„Haben Sie Einfluss auf Ihre Arbeitssituation (Urlaubsplanung, Arbeitszeiten, Einsatzort, Arbeitskleidung, -mittel etc.)?“

Gesund führen in der Zeitarbeit – Qualifizierung für Führungskräfte in der Zeitarbeit

Modul 1:
Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit:
Zusammenhänge kennen und erkennen (Kick-off)

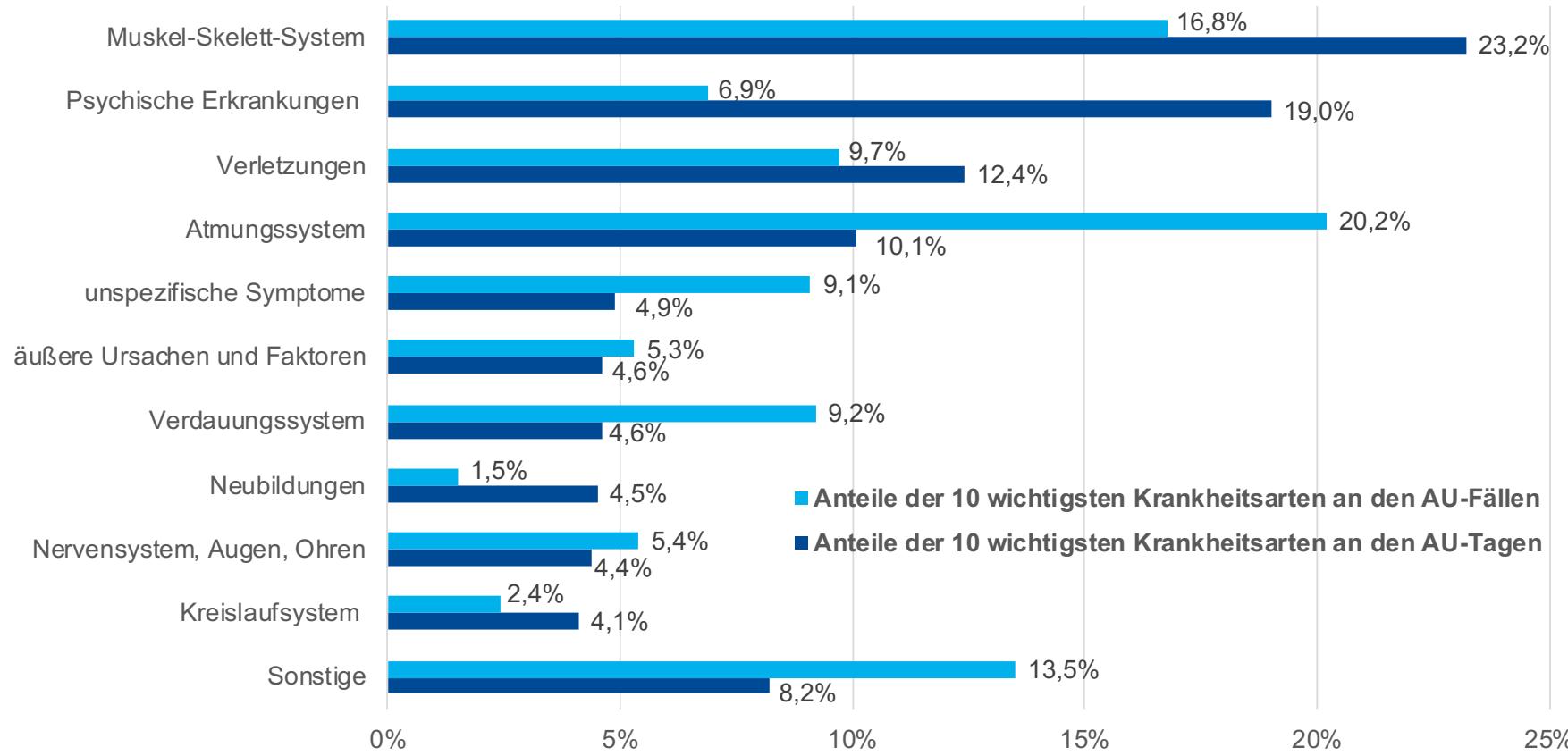
Zielsetzung – Modul 1: Gesund führen in der Zeitarbeit

- Dieses Modul bildet den Auftakt in der vierteiligen Modulreihe „Gesund führen in der Zeitarbeit“.
- Dieses Modul zielt darauf ab, Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit zu erkennen. Belastungen und Ressourcen von Zeitarbeitsbeschäftigten und Führungskräften in der Zeitarbeit werden diskutiert. Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu.

Überblick – Gesund führen in der Zeitarbeit

- Modul 1** Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit:
Zusammenhänge kennen und erkennen
(Kick-off)
- Modul 2** Gesunde Selbstführung für Führungskräfte in der Zeitarbeit:
Was Sie für sich selbst tun können
(Selbstführung)
- Modul 3** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Kommunikation und Rolle der Führungskraft
(Mitarbeiterführung I)
- Modul 4** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Arbeitsbedingungen gesund gestalten
(Mitarbeiterführung II)

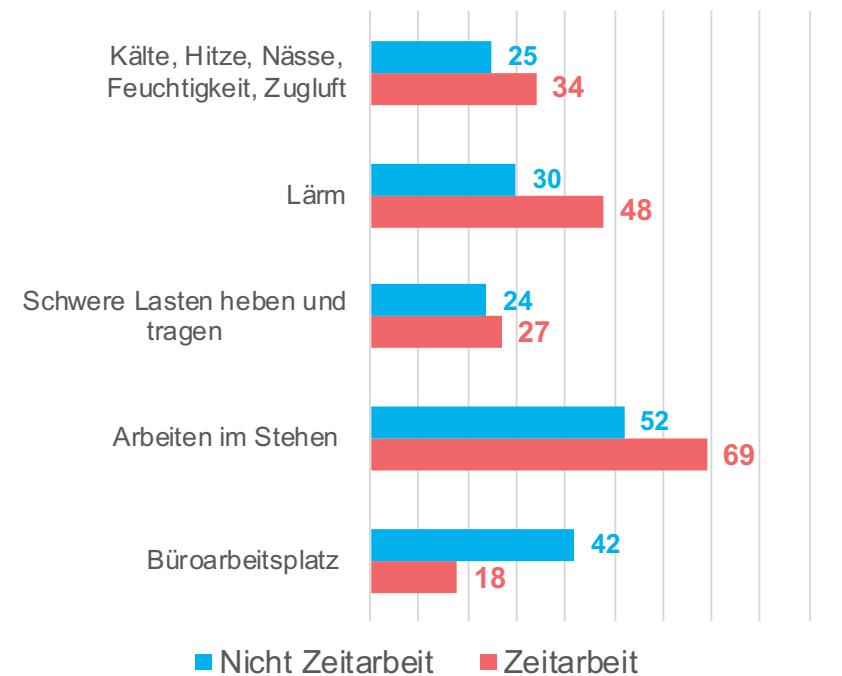
Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2021



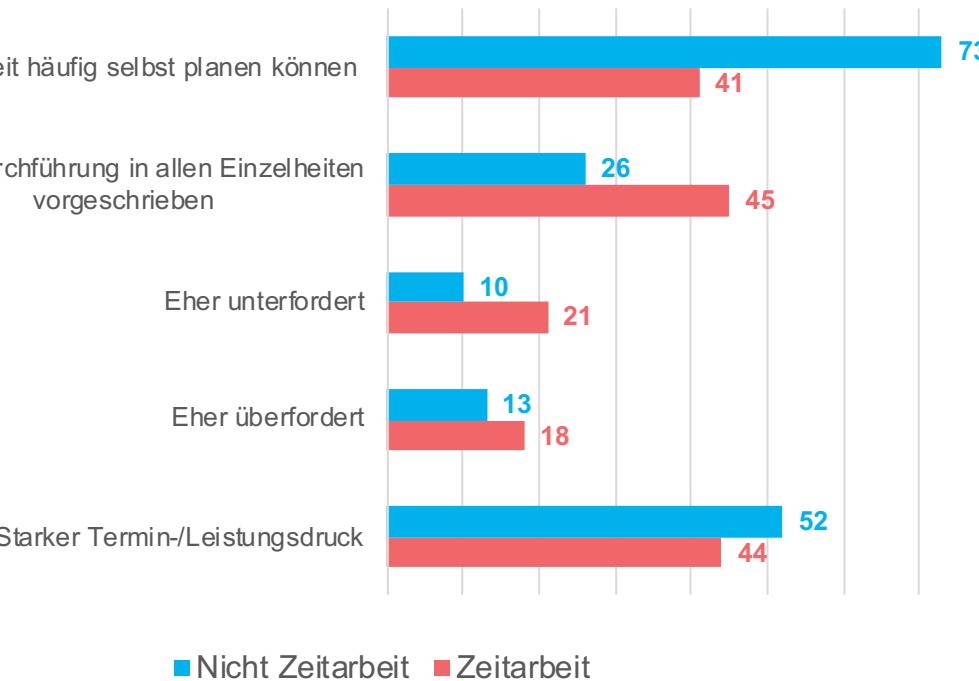
Quelle: DAK-Gesundheitsreport, 2022

Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in der Zeitarbeit

Physische
Arbeitsbedingungen (in %)



Psychische
Arbeitsbedingungen (in %)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 und 2023; Raeth, Miriam; Hünefeld, Lena; Kaboth, Arthur, 2023, Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit. Dortmund: BAuA. bau: Fakten;

Gesundheit in der Zeitarbeit: Kritische Erfolgsfaktoren

- Beschäftigung/sicherer Arbeitsplatz
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Sicheres Einkommen
- Einsatzplanung (Abstimmung, Transparenz)
- Flexibilität
- Gleichbehandlung
- Kollegialität
- Passung
- Information
- Soziale Unterstützung im Zeitarbeitsunternehmen
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Mitarbeiterbeteiligung

Alle Handlungsfelder
können durch
den Arbeitnehmer-
überlassungsprozess
beeinflusst werden

Quelle: Handlungsfelder ZEBRA/VBG
ZEBRA: Zeitarbeits-Fragebogen zu psychischer Belastung und
Ressourcen im Arbeitnehmerüberlassungsprozess ZeBRA 2.0

Führung und Gesundheit



Führungsaufgabe Gesundheit

WIDO-Mitarbeiterbefragungen von 147 Unternehmen mit insgesamt 28.223 Teilnehmenden zeigen:

- 54,5 % der befragten Beschäftigten nehmen Lob von ihrem/ihrer Vorgesetzten nur selten beziehungsweise nie wahr.
- 41,5 % sagen aus, dass ihre Meinung vom/von der Vorgesetzten bei wichtigen Entscheidungen nicht beachtet würde.
- 35,5 % der Befragten sind davon überzeugt, dass durch mehr Einsatz des/der Vorgesetzten für die Beschäftigten die gesundheitliche Situation am Arbeitsplatz verbessert werden kann.



Gesund führen lohnt sich

- Führung steht im Zusammenhang mit der Gesundheit von Beschäftigten – ausschlaggebend sind zum Beispiel der Führungsstil und das Mitgestalten der Arbeitsbedingungen durch Führungskräfte.
- Destruktive Führungsstile stellen ein Gesundheitsrisiko dar.
- Soziale Unterstützung schützt die Gesundheit, zum Beispiel durch Anteilnahme, durch Beratung (zum Beispiel Ratschläge) oder durch Anerkennung (zum Beispiel Wertschätzung).
- Befragungen zeigen, dass die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen mit 79 % hoch ausgeprägt ist. Die Unterstützung durch Führungskräfte liegt mit 59 % dahinter zurück. Häufiges Lob und Anerkennung erhalten rund 33 % der Beschäftigten.
- Geringe soziale Unterstützung geht mit einem erhöhten Risiko für Burnout, Depression und schlechte mentale Gesundheit sowie mit geringerer Arbeitszufriedenheit und erhöhter Fluktuation einher.
- Eine Befragung der Bertelsmann AG ergab: Ein Führungsstil, der als gesundheitsförderlich empfunden wird, wirkt sich positiv auf die Leistung der Beschäftigten und die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens aus.

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigengbefragung 2018BAuA (2020). Stressreport Deutschland 2019; Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. BAuA (2017) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Wissenschaftliche Standortbestimmung. Netta, F. (2011). Synchronwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Betriebsergebnis. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & K. Macco (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2011 (S. 179–190). Heidelberg: Springer.

Kommt Ihnen das bekannt vor?

„Es ist nicht einfach, einerseits 150 % aus dem Mitarbeiter an Leistung herausquetschen zu müssen, andererseits aber auf seine Stressbelastung und seine Gesundheit zu achten. Ich sag' mal, wenn Sie sich damit beschäftigen, müssen Sie damit rechnen, dass die Leistung zwangsweise erst einmal zurückgeht. Dann hat der Mitarbeiter zwar keine Magengeschwüre mehr, Sie selbst aber dafür umso mehr, weil Sie nicht wissen, wie Sie die Zielvorgaben erreichen sollen.“

Erwartungen an die Führungskraft

Welche Erwartungen werden von wem an Sie gestellt?

Welche dieser Erwartungen belasten Sie am meisten?

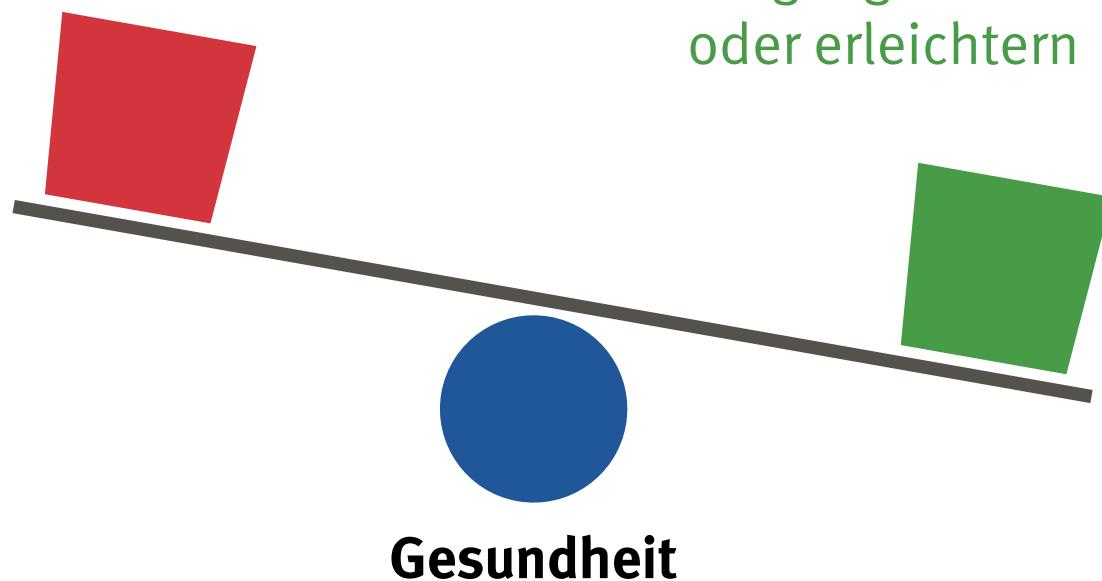
Was hilft Ihnen dabei, trotz der Belastungen gesund zu bleiben?



Belastungen und Ressourcen in Balance

Belastungen: Merkmale, die mit großer Wahrscheinlichkeit erhöhte körperliche und psychische Anforderungen durch Arbeit auslösen

Ressourcen: Merkmale, die den Umgang mit Belastungen unterstützen oder erleichtern



Woran erkennen Sie, dass Sie gesund sind?

Was ist Gesundheit?

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit und wird durch die WHO definiert als „Zustand vollständigen physischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“.

Gesundheit ist ein positives Konzept, das die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit neben den körperlichen Fähigkeiten besonders betont.

Ein guter Gesundheitszustand ist ein wesentlicher Bestandteil für die persönliche Entwicklung und entscheidender Bestandteil der Lebensqualität.

(vergleiche Ottawa-Charta, 1986)

Arbeitsbezogenes Wohlbefinden

Wann fühle ich mich bei der Arbeit besonders wohl?

Was kennzeichnet diese?

Wann fühle ich mich bei der Arbeit besonders wohl?	Was kennzeichnet diese?

Kernbotschaften Modul 1: Was nehme ich mit?

- Durch den Arbeitnehmerüberlassungsprozess gibt es in der Zeitarbeit zusätzliche Belastungen (Folie 5).
- Das Zeitarbeitsunternehmen kann selbst tätig werden und die kritischen Erfolgsfaktoren beeinflussen (Folie 6).
- Führung hat einen deutlichen Zusammenhang mit der Gesundheit der Beschäftigten und kann die gesundheitliche Situation am Arbeitsplatz verbessern (Folie 8/9).
- Führungskräfte in der Zeitarbeit erleben Belastungen, die mit Ressourcen abgedeckt werden können (Folie 10–15).

Kontakt und weiterführende Informationen

vbg.de/zeitarbeit

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.**

Modul 2:

Gesunde Selbstdührung für Führungskräfte in der Zeitarbeit: Was Sie für sich selbst tun können (Selbstdührung)

2

M



Zielsetzung

- Dieses Modul zielt darauf ab, drei Ebenen der gesunden Selbstführung kennenzulernen. Es hat die Gesundheit der Personalentscheidungsträgerinnen und -entscheidungsträger im Fokus.
- Zielgruppe sind Personalentscheidungsträger in der Zeitarbeit.

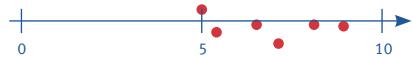
Inhalte und Kernbotschaften

- Es gibt drei Ebenen und Ansatzpunkte für gesunde Selbstführung (Folie 4/5).
- Voraussetzung ist, Gesundheitsbewusstsein herzustellen, zum Beispiel, indem man Warnsignale erkennen kann (Folie 7).
- Der Stellenwert der Gesundheit braucht auch bei der Arbeit eine hohe Priorität (Folie 8/9).
- Wenn wir Gesundheit wichtig nehmen, finden wir auch passende Ansatzpunkte, uns gesundheitsförderlich zu verhalten (Folie 10/11).

Material für dieses Modul/Organisatorisches

Technik/Material	Arbeitsblätter	Organisatorisches
<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationstechnik • Flipchart • Pinnwand/Moderationstafel mit Papier und Pinnnadeln • Karten für Kartenabfrage • Moderationsstifte 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsblatt „Quick-Check Gesunde Selbstführung“ • Arbeitsblatt „Stressfolgen“ • Arbeitsblatt „Drei Ansatzpunkte“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Modul hat einen Umfang von ca. 180 Minuten. Kann bei kleinen Gruppen kürzer ausfallen. • Es ist ein Pausenkontingent von 25 Minuten eingeplant. Pausen sind vom Moderator einzuplanen, zum Beispiel nach je 60 Minuten.

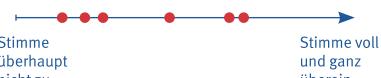
Ablauf (1)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
	1	Titelfolie		Moderation
5		Begrüßung Kurzer Rückblick Organisatorisches		Moderation
5	2 und 3	Ziele des Moduls und Überblick Einordnung weiterer Workshop-Module	Ziel ist, Orientierung zu geben und das Modul in das Gesamtkonzept einzuordnen.	Moderation
10		Ankommen Einstieg in das Thema bei Ankunft der Teilnehmenden	Ziel ist, die Aufmerksamkeit gegenüber dem persönlichen Gesundheitszustand zu schärfen.	<p>Bewerten des Ist-Zustands Abfrage „Wie gesund fühle ich mich heute?“ Teilnehmende erhalten beim Eintreffen die Möglichkeit, einen Klebepunkt zu setzen Pinnwand vorbereiten, Ggf. auf geschützte Atmosphäre beim Kleben achten Skala festlegen und beschriften Kurze Besprechung der Ergebnisse</p> <p style="text-align: center;">Wie gesund fühle ich mich heute?</p> 
20		Besprechung Hausaufgabe		<p>Moderation Teilnehmende tragen kurz ihre Ergebnisse aus der Hausaufgabe aus Modul 1 vor. Zentrale Aussagen werden gemäß der Aufgabenstellung auf dem Flipchart geclustert und festgehalten.</p>
10	4	Thematischer Einstieg in das Modul 2 „Selbstführung“ Die drei Ebenen der gesunden Selbstführung: Gesunde Selbstführung setzt an 3 unterschiedlichen Ebenen an: 1. Gesundheitsbewusstsein 2. Gesundheit wichtig nehmen 3. Gesundheitsverhalten	Ziel ist, die drei Ebenen der Selbstführung zu vermitteln.	Vortrag

Ablauf (2)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	5	„Quick-Check Gesunde Selbstführung“	Ziel ist, die eigene gesunde Selbstführung einzuschätzen und zu erkennen an welcher Ebene man ansetzen kann, um die eigene gesunde Selbstführung zu verbessern.	<p>Moderation und Reflektion Das Arbeitsblatt „Quick-Check Gesunde Selbstführung“ wird ausgeteilt und die Teilnehmenden füllen ihn einzeln aus. „Die folgenden Aussagen helfen Ihnen, sich selbst besser einschätzen zu können. Wenn Sie einzelnen Aussagen nur zögerlich oder eingeschränkt zustimmen, dann sollten Sie dort ansetzen, um Ihre gesunde Selbstführung zu verbessern.“ Die Ergebnisse werden nicht personenbezogen besprochen, sondern die Teilnehmenden werden gebeten freiwillig über Ihre Erfahrungen mit dem Quick-Check zu berichten und zum Beispiel zu erläutern bei welchen Aussagen sie kein Kreuz machen konnten und warum nicht.</p>
10	6	Gesundheitsbewusstsein	Ziel ist, die drei Ebenen zu vertiefen, beginnend mit der 1. Ebene.	<p>Moderation Die Ebene 1 wird noch einmal durch den Moderator/die Moderatorin in den Fokus genommen, zum Beispiel mit der Hilfsfrage, wie aufmerksam/achtsam bin ich gegenüber meinem Befinden und zum Beispiel „Warnsignalen“ oder Veränderungen meines Befindens?</p>
15	7	<p>Gesundheitsbewusstsein stärken, durch das Üben, Alarmsignale zu erkennen</p> <p>Häufig ist man zu beschäftigt, um festzustellen, dass man gestresst ist. Dabei ist es sehr wichtig, regelmäßig innezuhalten. In dieser Reflektionsübung bekommen Sie die Möglichkeit, die kurz-, mittel- und langfristigen Folgen von Stress zu erkennen. Stress kann sich auf verschiedenen Ebenen bemerkbar machen:</p> <p>Wenn ich gestresst bin, dann ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • spüre ich in meinem Körper ... • denke ich ... • fühle ich mich ... • mache ich ... <p>Wie wirkt sich Stress auf Sie aus? Woran erkennen Sie, dass es Ihnen nicht gut geht?</p>	Ziel ist, Anzeichen von Stress bzw. Gesundheitsbeeinträchtigung zu reflektieren.	<p>Reflektionsübung: Das Arbeitsblatt „Stressfolgen“ (Anlage) wird verteilt; jeder kreuzt für sich an, welche Alarmsignale er/sie bei sich erkennt. Die Ergebnisse werden nicht personenbezogen besprochen.</p> <p>Anschließend wird im Plenum diskutiert. Reflexionsfragen an das Plenum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist Ihnen etwas aufgefallen? • Waren Ihnen die Warnsignale vorher bewusst? <p>In der Moderation werden je nach Bedarf Hintergrundinformationen zum Thema Stress ergänzt.</p>

Ablauf (3)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
20	8 und 9	<p>Gesundheit wichtig nehmen (Gesundheitsvalenz): Wie wichtig ist mir meine Gesundheit? „Gesundheit ist das wichtigste Gut!“ Das würde fast jeder so unterschreiben. Doch welchen Stellenwert hat Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten wie zum Beispiel Erfolg? Wie sehr ist man bereit, für Erfolg die eigene Gesundheit zu gefährden?</p>	Ziel ist, die Bedeutung der eigenen Gesundheit zu reflektieren	<p>Übung auf Pinnwand: „Wenn es um meinen beruflichen Erfolg geht, vernachlässige ich manchmal meine Gesundheit.“ Pinnwand vorbereiten für verdeckte Abfrage. Skala anzeichnen von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“. Dann punkten lassen.</p> <p>Wenn es um meinen beruflichen Erfolg geht, vernachlässige ich manchmal meine Gesundheit</p>  <p>Nach der verdeckten Abfrage in die Diskussion gehen, 1. Position „Gesundheit vernachlässigt“: Effekte, wenn ich meine Gesundheit voll und ganz für den beruflichen Erfolg vernachlässige. Was sind die Effekte und Folgen? 2. Position „Gesundheit geschützt“: Effekte beschreiben, wenn ich meine Gesundheit niemals vernachlässigen würde für beruflichen Erfolg. Was sind die Effekte und Folgen? 3. Position „Balance“: In der Mitte sammeln, was die augewogene Haltung ausmacht.</p>
20	10	Gesundheitsverhalten		<p>Übung und Moderation</p> <ol style="list-style-type: none"> ... weiß ich, was ich tun kann, um meine Gesundheit zu fördern? ... was tue ich bereits? ... wenn ich meine Gesundheit nicht schütze und fördere, woran liegt das? <p>Pinnwand vorbreiten Zu Frage 1: Maßnahmen sammeln: Karten schreiben lassen und auf Pinnwand bringen Zu 2: Punkten lassen: Welche der Maßnahmen setze ich bereits um? Zu 3: Diskussion und Sammeln in der Gruppe, Zusammenfassen und Aufschreiben der Kernaussagen zu den Hinderungsgründen</p>

Ablauf (4)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
20	11	Abschluss als Partnerübung „Drei Ansatzpunkte“	Ziel ist, einen aktivierenden Abschluss des Moduls zu gestalten, in dem die Teilnehmenden in einer Partnerübung jeweils drei Ansatzpunkte finden, wie sie trotz möglicher Hindernisse, wieder gut für ihre Gesundheit im Arbeitsalltag sorgen können.	Arbeitsblatt „Drei Ansatzpunkte“ (Anlage) Im Workshop wird die erste Frage in einer Partnerübung bearbeitet.
5		Hausaufgabe	Die Ansätze werden in der Praxis überprüft.	Als Hausaufgabe werden Frage 2 und 3 des Arbeitsblattes „Drei Ansatzpunkte“ (Anlage) bearbeitet
5	12	Zusammenfassung der Kernbotschaften aus Modul 2 und Abschluss		
25		Pausenkontingent		

Arbeitshilfe „Quick-Check Gesunde Selbstführung“

Quick-Check: Bitte kreuzen Sie an, was auf Sie zutrifft⁶⁾

1. Auf die Gesundheit achten

- Ich merke sofort, wenn mit mir etwas nicht stimmt.
- Ich achte bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.

2. Gesundheit wichtig nehmen

- Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen.
- Ich bin nicht bereit, wegen der Arbeit meine Gesundheit zu riskieren.

3. Möglichkeiten kennen und handeln

- Ich weiß, wie ich übermäßiger Belastung vorbeugen kann.
- Wenn ich Stress bei der Arbeit habe, weiß ich, was ich dagegen tun kann.
- Ich versuche, meine Belastungen zu reduzieren, indem ich die eigene Arbeitsweise optimiere – zum Beispiel Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplan erstellen – oder auch mal Aufträge/Projekte ablehne, wenn meine Grenzen erreicht sind.
- Ich informiere mich regelmäßig über Sicherheitsvorschriften und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und halte diese ein beziehungsweise nehme daran teil.

Weitere Informationen:

<https://www.vbg.de/cms/arbeitsschutz/gesundheit-schuetzen-und-foerdern/koerperliche-und-psychische-gesundheit>
<https://www.vbg.de/gesund-fuehren>



Arbeitshilfe „Stressfolgen“

2

A



Alarmzeichen erkennen		
	Kurzfristige Folgen	Mittel- und langfristige Folgen
Verhaltens-veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leistungsschwankungen ○ Konzentrationsprobleme ○ Gedächtnisprobleme ○ Fehler ○ Konflikte (mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Kundinnen und Kunden) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beeinträchtigtes Arbeitsverhalten – zum Beispiel geringeres Engagement, weniger Kundenorientierung ○ Beeinträchtigtes Gesundheitsverhalten – zum Beispiel ungesunde Ernährung, wenig Bewegung, vermehrter Suchtmittelkonsum ○ Beeinträchtigtes Sozialverhalten – zum Beispiel sozialer Rückzug, Aggression, keine Ausübung von Hobbys ○ Vermehrte Fehlzeiten
Gedanken und Gefühle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Anspannung, innere Unruhe, Nervosität (auch nach Feierabend) ○ In der Freizeit oder im Urlaub Grübeln über Probleme bei der Arbeit ○ Frustration, Ärger, Gereiztheit ○ Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsgefühle 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ängste ○ Niedergeschlagenheit ○ Gefühl der Sinnlosigkeit, Hoffnungslosigkeit ○ Antriebslosigkeit ○ Geringes Selbstwertgefühl, Minderwertigkeitsgefühle ○ Verringerte Motivation, innere Kündigung ○ Dauerhafte Erschöpfung und Energienlosigkeit ○ Zynismus
Körperliche Symptome	<ul style="list-style-type: none"> ○ Herzklopfen ○ Schwitzen ○ Muskelverspannung ○ Schlafstörungen ○ Erhöhtes Erregungsniveau ○ Nicht zur Ruhe kommen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Häufige Kopfschmerzen ○ Herz-Kreislauf-Beschwerden ○ Schwindelgefühle ○ Tinnitus, Hörraus ○ Magen-Darm-Beschwerden ○ Häufige Infekte, geschwächtes Immunsystem ○ Rückenschmerzen ○ Hautprobleme, Allergien ○ Libidoverlust ○ Bluthochdruck

Weitere Informationen:

<https://www.vbg.de/cms/arbeitsschutz/gesundheit-schuetzen-und-foerdern/koerperliche-und-psychische-gesundheit>
<https://www.vbg.de/gesund-fuehren>



Arbeitshilfe „Drei Ansatzpunkte“

I. Meine persönlichen drei Ansatzpunkte, um auf meine Gesundheit zu achten: (z. B. Kaffeepausen mit Kolleginnen und Kollegen, Spazierengehen, früh schlafen gehen)

1.

2.

3.

II. Was hat gut geklappt?

1.

2.

3.

III. Wenn es nicht gut geklappt hat, woran lag es?

1.

2.

3.

Gesund führen in der Zeitarbeit – Qualifizierung für Führungskräfte in der Zeitarbeit

**Modul 2:
Gesunde Selbstführung für Führungskräfte in der Zeitarbeit:
Was Sie für sich selbst tun können (Selbstführung)**

Überblick – Gesund führen in der Zeitarbeit

- Modul 1** Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit:
Zusammenhänge kennen und erkennen
(Kick-off)
- Modul 2** Gesunde Selbstführung für Führungskräfte in der Zeitarbeit:
Was Sie für sich selbst tun können
(Selbstführung)
- Modul 3** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Kommunikation und Rolle der Führungskraft
(Mitarbeiterführung I)
- Modul 4** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Arbeitsbedingungen gesund gestalten
(Mitarbeiterführung II)

Zielsetzung – Modul 2: Gesund führen in der Zeitarbeit

- Dieses Modul hat die Gesundheit der Personalentscheidungsträgerinnen und -entscheidungsträger im Fokus.
- Das Modul zielt darauf ab, drei Ebenen der gesunden Selbstführung kennenzulernen. Wer gut für die eigene Gesundheit sorgt, hat auch ein gutes Verständnis für die Gesundheit von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Gesunde Selbstführung



Drei Ebenen:

1. Ebene:
Gesundheitsbewusstsein
2. Ebene:
Gesundheit wichtig nehmen
3. Ebene:
Gesundheitsverhalten

Quelle: Franke & Felfe, 2011, VBG Fachwissen Gesund und erfolgreich führen – Informationen für Führungskräfte

Übung: Quick-Check Gesunde Selbstführung

Quick-Check: Bitte kreuzen Sie an, was auf Sie zutrifft⁶⁾

1. Auf die Gesundheit achten

- Ich merke sofort, wenn mit mir etwas nicht stimmt.
- Ich achte bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.

2. Gesundheit wichtig nehmen

- Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen.
- Ich bin nicht bereit, wegen der Arbeit meine Gesundheit zu riskieren.

3. Möglichkeiten kennen und handeln

- Ich weiß, wie ich übermäßiger Belastung vorbeugen kann.
- Wenn ich Stress bei der Arbeit habe, weiß ich, was ich dagegen tun kann.
- Ich versuche, meine Belastungen zu reduzieren, indem ich die eigene Arbeitsweise optimiere – zum Beispiel Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplan erstellen – oder auch mal Aufträge/Projekte ablehne, wenn meine Grenzen erreicht sind.
- Ich informiere mich regelmäßig über Sicherheitsvorschriften und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und halte diese ein beziehungsweise nehme daran teil.

Drei Ebenen:

**1. Ebene:
Gesundheitsbewusstsein**

**2. Ebene:
Gesundheit wichtig nehmen**

**3. Ebene:
Gesundheitsverhalten**

Quelle: VBG Fachwissen Gesund und erfolgreich führen – Informationen für Führungskräfte

1. Ebene: Gesundheitsbewusstsein

... wie aufmerksam bin ich gegenüber meinem
Befinden und zum Beispiel „Warnsignalen“ oder
Veränderungen meines Befindens?

1. Ebene: Gesundheitsbewusstsein

z. B: Alarmsignale erkennen

Wenn ich gestresst bin, dann ...

- *spüre ich in meinem Körper ...*
- *denke ich ...*
- *fühle ich mich ...*
- *mache ich ...*

Alarmzeichen erkennen		
	Kurzfristige Folgen	Mittel- und langfristige Folgen
Verhaltens-veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leistungsschwankungen ○ Konzentrationsprobleme ○ Gedächtnisprobleme ○ Fehler ○ Konflikte (mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Kundinnen und Kunden) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beeinträchtigtes Arbeitsverhalten – zum Beispiel geringeres Engagement, weniger Kundenorientierung ○ Beeinträchtigtes Gesundheitsverhalten – zum Beispiel ungesunde Ernährung, wenig Bewegung, vermehrter Suchtmittelkonsum ○ Beeinträchtigtes Sozialverhalten – zum Beispiel sozialer Rückzug, Aggression, keine Ausübung von Hobbys ○ Vermehrte Fehlzeiten
Gedanken und Gefühle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Anspannung, innere Unruhe, Nervosität (auch nach Feierabend) ○ In der Freizeit oder im Urlaub Grübeln über Probleme bei der Arbeit ○ Frustration, Ärger, Gereiztheit ○ Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsgefühle 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ängste ○ Niedergeschlagenheit ○ Gefühl der Sinnlosigkeit, Hoffnungslosigkeit ○ Antriebslosigkeit ○ Geringes Selbstwertgefühl, Minderwertigkeitsgefühle ○ Verringerte Motivation, innere Kündigung ○ Dauerhafte Erschöpfung und Energielosigkeit ○ Zynismus
Körperliche Symptome	<ul style="list-style-type: none"> ○ Herzklopfen ○ Schwitzen ○ Muskelverspannung ○ Schlafstörungen ○ Erhöhtes Erregungsniveau ○ Nicht zur Ruhe kommen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Häufige Kopfschmerzen ○ Herz-Kreislauf-Beschwerden ○ Schwindelgefühle ○ Tinnitus, Hörsturz ○ Magen-Darm-Beschwerden ○ Häufige Infekte, geschwächtes Immunsystem ○ Rückenschmerzen ○ Hautprobleme, Allergien ○ Libidoverlust ○ Bluthochdruck

Quelle: VBG Fachwissen Gesund und erfolgreich führen –
Informationen für Führungskräfte

2. Ebene: Gesundheit wichtig nehmen (Gesundheitsvalenz)

... wie wichtig ist mir meine Gesundheit?

2. Ebene: Gesundheit wichtig nehmen (Gesundheitsvalenz)

*Wenn es um meinen beruflichen Erfolg geht,
vernachlässige ich manchmal meine Gesundheit.*



3. Ebene: Gesundheitsverhalten

... weiß ich, was ich tun kann, um meine Gesundheit zu fördern?

... was tue ich bereits?

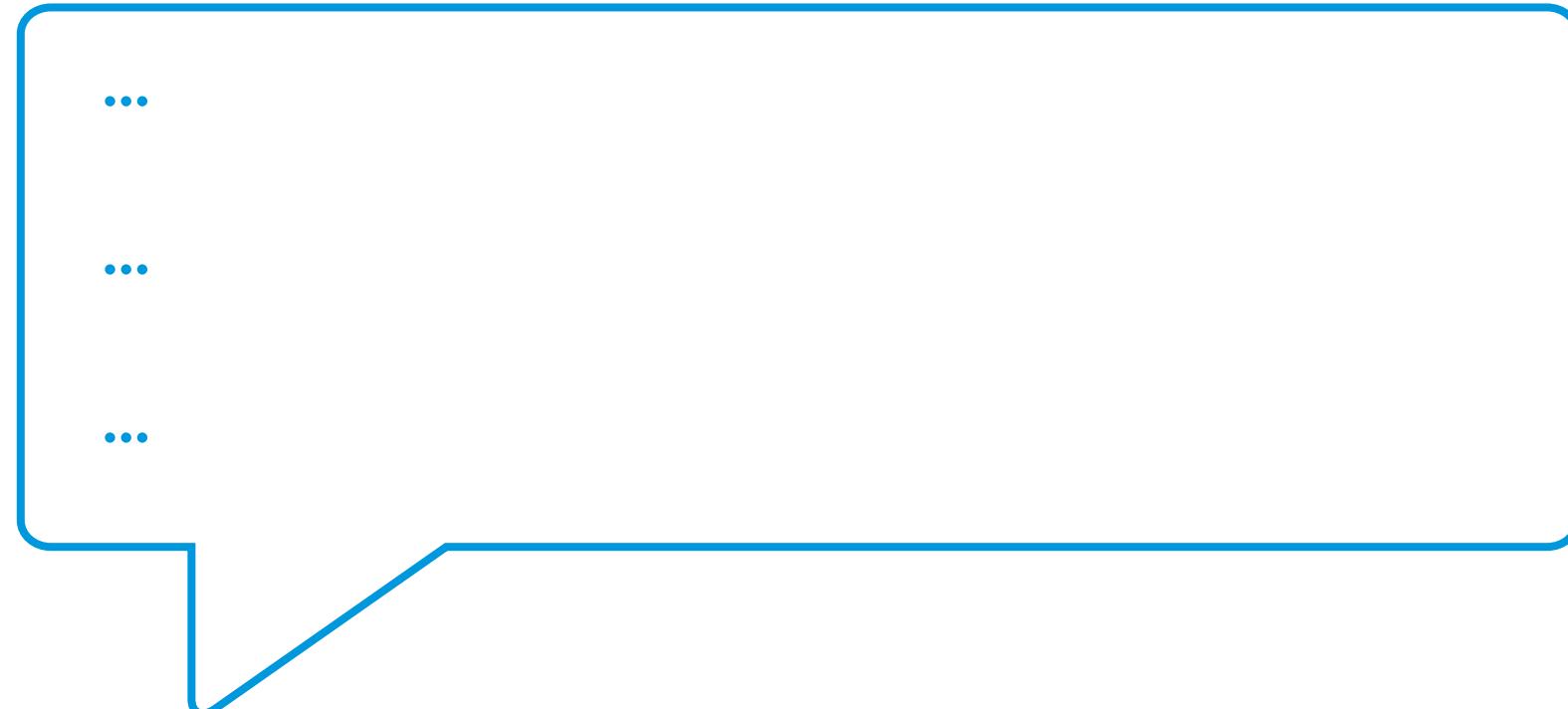
... wenn ich meine Gesundheit nicht schütze und fördere, woran liegt das?

**... meine drei besten Ansatzpunkte,
um (wieder) gut für meine Gesundheit zu sorgen ...**

...

...

...



Kernbotschaften von Modul 2: Was nehme ich mit?

- Es gibt drei Ebenen und Ansatzpunkte für gesunde Selbstführung (Folie 4/5).
- Voraussetzung ist, Gesundheitsbewusstsein herzustellen, zum Beispiel indem man Warnsignale erkennen kann (Folie 7).
- Der Stellenwert der Gesundheit braucht auch bei der Arbeit eine hohe Priorität (Folie 8/9).
- Wenn wir Gesundheit wichtig nehmen, finden wir auch passende Ansatzpunkte, uns gesundheitsförderlich zu verhalten (Folie 10/11).

Kontakt und weiterführende Informationen

vbg.de/zeitarbeit

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.**

Modul 3:

Gesunde Führung in der Zeitarbeit: Kommunikation und Rolle der Führungskraft (Mitarbeiterführung I)

3

M



Zielsetzung

- Dieses Modul zielt darauf ab, den Teilnehmenden die Zusammenhänge von Führungsverhalten/Führungsverständnis auf die Gesundheit, Einstellungen und Verhalten von Beschäftigten zu verdeutlichen.
- Das Modul unterstützt die Reflexion der eigenen Einstellungen und des eigenen Verhaltens und ermöglicht so ein besseres Verständnis für die oben genannten Zusammenhänge und was es bedeutet gesundheitsgerecht zu führen.
- Methoden von Führungskommunikation werden vermittelt und bearbeitet. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind eine sehr gute Möglichkeit, zu erfahren, wo „der Schuh am meisten drückt“. Die Teilnehmenden reflektieren „normale“ und alltägliche Gesprächssituationen und die Entstehung von Konflikten durch missverständliche Kommunikation.
- Zielgruppe sind Personalentscheidungsträger in der Zeitarbeit.

Inhalte und Kernbotschaften

- Führungsaufgaben in der Zeitarbeit beinhalten besondere Herausforderungen (Folie 5/6).
- Kommunikation erfolgt auf vier Ebenen und Missverständnisse kommen häufig vor (Folie 12–17).
- Gute Gespräche können Konflikte verhindern (Folie 18–23).

3

M

Material für dieses Modul/Organisatorisches

Technik/Material	Arbeitsblätter	Organisatorisches
<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationstechnik • Flipchart • Pinnwand/Moderationstafel mit Papier und Pinnnadeln • Karten für Kartenabfrage • Moderationsstifte 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsblatt „Fragen an mich selbst“ • Arbeitsblatt Selbstrektion „Gespräche mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Modul hat einen Umfang von ca. 180 Minuten. Kann bei kleinen Gruppen kürzer ausfallen. • Es ist ein Pausenkontingent von 20 Minuten eingeplant. Pausen sind vom Moderator/von der Moderatorin einzuplanen, zum Beispiel nach je 60 Minuten.

Ablauf (1)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
	1	Titelfolie		Moderation
5		Begrüßung Kurzer Rückblick Organisatorisches		Moderation
5	2 und 3	Ziele des Moduls und Überblick Einordnung in die Reihe der Workshop-module	Ziel ist, Orientierung zu geben und das Modul in das Gesamtkonzept einzuordnen	Moderation
10		Besprechung Hausaufgabe		Moderation Teilnehmende tragen kurz ihre Ergebnisse aus der Hausaufgabe aus Modul 2 vor „Drei Ansatzpunkte, um auf meine Gesundheit zu achten“ Zentrale Aussagen zu den Ansatzpunkten werden auf dem Flipchart festgehalten
10	4	Aufgaben von Führungskräften Grundsätzlich gehört es in den Aufgabenbereich von Führungskräften: 1. Für Ziele sorgen 2. Organisieren 3. Entscheiden 4. Kontrollieren 5. Menschen entwickeln und fördern		Moderation und Diskussion Moderation Was verstehen Sie unter diesen 5 Aufgabenbereichen?
15	5	Aufgaben in der Führung von Zeitarbeitnehmenden im Rahmen des Arbeitnehmerüberlassungsprozesses, zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Personaleinstellung (Suche, Auswahl, Einstellung und Entlassung von Beschäftigten) • Führung und Betreuung von Mitarbeitenden • Einsatzplanung der Beschäftigten 	Ziel ist, die Aufgaben einer Führungskraft in der Zeitarbeit aufzuzeigen und zu ergänzen. Im zweiten Schritt soll diskutiert werden, welche Aufgaben besonders herausfordernd/anspruchsvoll sind	Vortrag Übertragung auf eine Pinnwand <ul style="list-style-type: none"> • Fehlt etwas? • Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer Arbeit? • Welche Aufgaben beanspruchen Sie am stärksten? • Wo benötigen Sie ggf. mehr Ressourcen oder Unterstützung? • Haben Sie Ideen wie das verbessert werden kann? Die Ergänzungen werden auf eine Pinnwand übertragen. Es folgt eine Punktabfrage: Was strengt mich am meisten an? Was ist ist am anspruchsvollsten?

Ablauf (2)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	6	<p>Der Disponent/die Disponentin als Coach?!</p> <p>Der Disponent/die Disponentin hat in weiteren Bereichen seiner Führungsrolle die Funktion eines Coaches.</p> <ul style="list-style-type: none"> • begleitet seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den Einstieg im Einsatzbetrieb zu finden. • unterstützt die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. • ist vertrauensvoller Ansprechpartner bei Schwierigkeiten und Problemen. • hilft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eigene Lösungswege zu finden. • dient als Vorbild für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 	Ziel ist, die Aufgaben der Personalführung weiter zu vertiefen.	<p>Moderation und Diskussion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche diese Coaching-Aufgaben übernehmen Sie schon heute? • Welche nicht? • Wofür würden Sie gern mehr Zeit haben? • Warum?
15	8	<p>Reflexionsübung „Fragen an mich selbst“</p>	<p>Ziel ist die Reflexion von Führung, des eigenen Führungsverhaltens und die mögliche Auswirkung auf die Gesundheit.</p>	<p>Reflexionsübung „Fragen an mich selbst“</p> <p>Das Arbeitsblatt „Fragen an mich selbst“ wird verteilt.</p> <p>Anleitung:</p> <p>Gehen Sie bitte 10 Minuten der Frage nach, wie Sie geführt werden, welche Wünsche Sie haben und schließlich wie Sie Ihr eigenes Führungsverhalten einschätzen und welchen Einfluss es evtl. auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten hat.</p> <p>Das Arbeitsblatt wird nicht offengelegt oder eingesammelt</p> <p>Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen? --> Sammlung</p> <p>Die Botschaft/Erkenntnis dieser Übung wird am Ende herausgearbeitet.</p>
15	8	<p>Frage zur Wertschätzung „Was glauben Sie: Wodurch fühlen sich Zeitarbeitnehmer/-innen wertgeschätzt?“</p>		<p>Moderation und Sammlung auf Flipchart</p>

3

M

Ablauf (3)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
5	9 und 10	Überleitung zum Thema Kommunikation durch Beispiele aus dem Alltag	Mit der Frage zur Wertschätzung erfolgt die Überleitung zum Thema Kommunikation.	Beispiele aus dem Alltag werden gezeigt, aber nicht diskutiert. Sie dienen als Grundlage, um das nachfolgende Kommunikationsmodell zu erläutern. Beispiele aus der Zeitarbeit können sein: 1. Beispiel Morgens um kurz vor 6 Uhr kommt eine SMS und die Mitarbeiterin, mit der Sie in der vergangenen Woche bereits ein Krisengespräch führten, meldet sich wenige Minuten vor Dienstbeginn mit dem Text „Bin krank. Muss zum Arzt“ krank. 2. Beispiel Morgens um 6 Uhr versuchen Sie Ersatz zu finden für eine krankheitsbedingt ausgefallene Mitarbeiterin. Sie waren bei 4 Mitarbeitern erfolglos, beim 5. Versuch ist das Erste, was Sie zu dem Mitarbeiter sagen, als dieser sich am Telefon meldet: „.... und Sie haben wahrscheinlich auch keine Zeit!“
	11	Kommunikation Die Kommunikation spielt eine maßgebliche Rolle in der erfolgreichen Ausübung einer Führungstätigkeit. Eine gute und wertschätzende Kommunikation ist gesundheitsfördernd. Wie entsteht gute Kommunikation?	Ziel ist, die Bedeutung den Zusammenhang von Kommunikation für gute Führung zu erkennen.	Moderation und Überleitung zum Thema Kommunikation
5	12	Kommunikation: Sender/-in und Empfänger/-in Kommunikation basiert auf der Annahme, dass es immer einen Sender/eine Sendeerin gibt, der eine Nachricht an den Empfänger/die Empfängerin richten möchte. Egal in welcher Art und Weise er dieses tut – es findet eine Kommunikation statt. Man kann nicht nicht kommunizieren. Die Frage ist nur, wie die Nachricht verstanden wird! Dass wir uns missverstehen, kann sehr leicht passieren, da wir sehr verschieden denken, fühlen und handeln.	Ziel ist die Erkenntnis zu fördern, dass jederzeit Kommunikation zwischen zwei Personen stattfindet.	Moderation und Diskussion

Ablauf (4)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	13	<p>Kommunikation: Vier Seiten einer Nachricht Um einmal zu betrachten, was in der Kommunikation alles schief laufen kann, ist das Modell „Vier Seiten einer Nachricht“ von Friedemann Schulz von Thun sehr hilfreich. In seinem Modell geht Friedemann Schulz von Thun davon aus, dass wir grundsätzlich nicht in der Lage sind, eindeutig zu kommunizieren, weil ein und dieselbe Nachricht gleichzeitig vier verschiedene Botschaften enthält.</p> <p>Da wir uns diese vier Seiten einer Nachricht nicht ständig bewusstmachen, kommt es häufig zu Missverständnissen in der Kommunikation. Der Sender/die Senderin kann nicht wissen, welche dieser vier Seiten sein/ihr Gegenüber wahrnimmt und worauf er reagiert.</p> <p>Sachbotschaft: Die Sache, über die ich informiere</p> <p>Appell: Informationen darüber, worauf ich Einfluss nehmen möchte, bzw. wozu ich jemanden bewegen möchte</p> <p>Beziehungsbotschaft: Informationen darüber, wie ich zu meinem Empfänger/meiner Empfängerin stehe und was ich von ihm/von ihr halte – diese Informationen gebe ich bewusst oder unbewusst weiter</p> <p>Selbstkundgabe: Informationen zu meiner eigenen Person, die ich ebenfalls bewusst oder unbewusst preisgebe</p> <p>Das klassische Beispiel von Schulz von Thun ist die Aussage: „Die Ampel ist grün“. Ein Mann sitzt auf dem Beifahrersitz, während seine Frau das Auto fährt. Sie stehen an der Ampel. Als die Ampel auf Grün umspringt, sagt er: „Die Ampel ist grün“. Ihre verärgerte Reaktion darauf: „Fahr ich oder fährst du?“ Diese Aussage kann in dieser Situation auf den vier Ebenen folgendermaßen verstanden werden: die Ampel, die gerade auf Grün geschaltet hat (Sachebene); als Aufruf, loszufahren (Appell-Ebene); als Absicht des Beifahrers, der Frau zu helfen, oder auch als Demonstration der Überlegenheit des Beifahrers über die Frau (Beziehungsebene); vielleicht auch als Hinweis darauf, dass der Beifahrer es eilig hat und ungeduldig ist (Selbstoffenbarung).</p>	Ziel ist, die vier Seiten einer Nachricht kennenzulernen.	<p>Moderation und Diskussion Moderation erläutert im ersten Schritt die vier Seiten einer Nachricht. Um die Gruppe schrittweise mit dem Modell vertraut zu machen, ist es in diesem Schritt ausreichend, sich auf die Senderseite zu konzentrieren (Vier Seiten einer Nachricht) Nach der darauffolgenden Gruppenübung kann im zweiten Schritt die Perspektive dann auf die verschiedenen Ebenen des Empfangens ausgeweitet werden.</p>

Ablauf (5)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	14	Gruppenarbeit: Vier Seiten einer Nachricht	Ziel der Übung ist es, das Wissen um die vier Seiten einer Nachricht zu vertiefen.	<p>Übung: Bitte erarbeiten Sie in Ihrer Kleingruppe anhand des Beispiels „kurzfristige Krankmeldung“ die vier Seiten einer Nachricht auf einem Flipchart aus Senderperspektive.</p> <p>Bitte stellen Sie Ihr Ergebnis der Gruppe vor.</p>
10	15 und 16	<p>Kommunikation: Vier Seiten einer Nachricht (Vertiefung um Empfängerperspektive)</p> <p>Das erweiterte Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun beschreibt die Vielschichtigkeit der Kommunikation – was gesagt wird, wird noch lange nicht gehört. Eine Nachricht wird immer auf vier Kanälen gesendet und kann dementsprechend auf vier verschiedenen Ebenen empfangen werden. Aus Empfängerperspektive bedeutet das:</p> <p>Auf der Sachebene wird eine rein sachliche Aussage getroffen und es werden Fakten vermittelt.</p> <p>Auf der Appellebene wird mit der Nachricht an den Empfänger/die Empfängerin appelliert, etwas zu tun, und somit Einfluss auf ihn genommen. Auf der Seite des Empfangenden heißt dies, dass der Empfänger/die Empfängerin raushört, was von ihm mit der Aussage erwartet wird.</p> <p>Auf der Beziehungsebene wird durch die Nachricht vermittelt, in welcher Beziehung Sprecher/Sprecherin und Empfänger/Empfängerin zueinander stehen. Abhängig von der Beziehung zwischen den beiden kann der Empfänger/die Empfängerin Wertschätzung, Vorwürfe oder gar Verachtung aus der Nachricht des Senders entnehmen, was durch Mimik, Gestik und Tonfall noch unterstrichen wird.</p> <p>Auf der Ebene der Selbstkundgabe gibt der Sender/die Senderin etwas über sich selbst preis – einen Wunsch, eine Bitte, eine Aufforderung. Der Sender/die Senderin vermittelt sowohl bewusst als auch unbewusst etwas von sich durch seine Aussage. Der Empfänger/die Empfängerin hat im Prinzip die freie Auswahl, auf welcher Seite der Nachricht er empfängt, oft passiert die Präferenz des Empfangens aber unbewusst, dazu ein Zitat von Schulz von Thun:</p>	Ziel ist, weitere Ausführungen durch den Moderator/die Moderatorin anzubieten, um das erweiterte Kommunikationsmodell in seiner Vielschichtigkeit kennenzulernen.	<p>Moderation und Diskussion</p> <p>Moderation bearbeitet noch einmal die vier Ebenen anhand eines Beispiels, sowohl aus Empfänger als auch aus Sender-Sicht:</p>

Ablauf (6)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
10	17	<p>„Je nachdem, auf welcher Seite er/sie (der Empfänger/die Empfängerin) besonders hört, ist seine Empfangstätigkeit eine andere: den Sachinhalt sucht er/sie zu verstehen. Sobald er/sie die Nachricht auf die Selbstoffenbarungsseite hin „abklopft“, ist er/sie personaldiagnostisch tätig („Was ist das für eine(r)?“ bzw. „Was ist im Augenblick los mit ihr/ihm?“) Durch die Beziehungsseite ist der Empfänger/die Empfängerin persönlich besonders betroffen (wie steht der Sender/die Senderin zu mir, was hält er/sie von mir, wen glaubt er/sie vor sich zu haben, wie fühle ich mich behandelt?).</p> <p>Die Auswertung der Appellseite schließlich geschieht unter der Fragestellung „Wo will er/sie mich hinhaben?“ bzw. in Hinblick auf die Informationsnutzung „Was soll ich am besten tun, nachdem ich das nun weiß?“ (Schulz von Thun 2002: S. 44)</p> <p>Gruppenarbeit: Vier Seiten einer Nachricht (Empfängerperspektive)</p>	<p>Ziel der Übung ist es, das Wissen um die vier Seiten einer Nachricht zu vertiefen, hier auf Seite des/der Empfangenden.</p>	<p>Übung: Bitte erarbeiten Sie in Ihrer Kleingruppe anhand des Beispiels „kurzfristige Krankmeldung“ die vier Seiten einer Nachricht auf einem Flipchart, diesmal aus Empfängerperspektive.</p> <p>Bitte stellen Sie Ihr Ergebnis der Gruppe vor.</p>

3

M

Ablauf (7)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
15	18 und 19	Was zeichnet gute Gespräche in der Zeitarbeit aus? Drei Fragen zur Vertiefung	Ziel ist herauszufinden, wann man mit einer Gesprächsführung zufrieden sein kann.	Moderation und Diskussion Übung: Frage in das Plenum • Durch welche Besonderheiten der Zeitarbeit wird die Kommunikation beeinflusst? Bitte diskutieren Sie im Tandem Antworten werden zu zweit auf Karten geschrieben und dann im Plenum kurz besprochen. • Wie findet trotz der herausfordernden Bedingungen ein guter Austausch statt? Antworten werden zu zweit auf Karten geschrieben und dann im Plenum kurz besprochen.
10	20–23	Vertiefender Abschluss zum Thema Konflikte und Konfliktprävention Je früher Missverständnisse und Konflikte bearbeitet werden, desto besser.		
5		Übung als Hausaufgabe: Selbstreflexion	Reflexion der eigenen Gesprächsführung im Arbeitsumfeld mit den neuen Erkenntnissen	Übung: Bitte nehmen Sie sich das Arbeitsblatt als Hausaufgabe mit und notieren nach einigen Gesprächen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in denen Ihnen das Modul geholfen hat: • Was ist gut gelaufen? • Was ist schlecht gelaufen?
5	1	Zusammenfassung der Kernbotschaften aus Modul 3 und Abschluss		
20		Pausenkontingent		

Arbeitshilfe „Quick-Check Gesunde Selbstführung“

Finden Sie ein Beispiel aus dem Berufsalltag für eine Situation, die besonders gut gelaufen ist.

Situationsbeschreibung

Was habe ich beigetragen?

Was haben andere beigetragen?

Was hat sich daran gut angefühlt?



Arbeitshilfe zur Erläuterung „Handlungsfelder ZeBRA“

Im Folgenden werden die im Fragebogen ZeBRA (www.vbg.de/zebra) enthaltenen Skalen beschrieben.

ZeBRA dient der Ermittlung zeitarbeitsspezifischer psychosozialer Ressourcen und Belastungen, die nicht der Tätigkeit an sich zuzuordnen sind, sondern aus der Arbeitnehmerüberlassung an sich resultieren. Der Einsatz des Verfahrens kann damit die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG in Zeitarbeitsunternehmen für extern eingesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Zeitarbeitnehmerinnen und -nehmer) ergänzen. Das Verfahren kann für alle Branchen und Einsatzbereiche der Zeitarbeitnehmerinnen und -nehmer genutzt werden.

3
A


Handlungsfeld	Beschreibung	Beispiel-Aussage
Beschäftigung	(Un-)Sicherheiten in Bezug auf die Beständigkeit des Arbeitsverhältnisses und somit der finanziellen Existenzgrundlagen.	„Können Sie sich darauf verlassen, dass Sie nach einem Einsatz von Ihrem Zeitarbeitsunternehmen weiterbeschäftigt werden?“
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	(Un-)Sicherheit bezüglich der lang- und kurzfristigen Planung der Erwerbstätigkeit. Hierzu gehört die Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen (Familie, Freizeit), aber auch die mittelfristige Planbarkeit und Vorhersehbarkeit des Privatlebens aufgrund beruflicher Anforderungen.	„Lassen sich die Anforderungen Ihrer Arbeit mit Ihrem Privat- und Familienleben vereinbaren?“
Transparenz und Planbarkeit von Einkommen	(Mangelnde) Transparenz und Planbarkeit des verfügbaren und erzielten Einkommens, die mit anhaltenden Orientierungserfordernissen diesbezüglich verbunden sind.	„Wissen Sie, wie viel Sie während eines Einsatzes durchschnittlich im Monat verdienen?“
Einsatzplanung	(Un-)Sicherheit der Beschäftigungssituation aufgrund (mangelnder) Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der nächsten Einsätze, wie zum Beispiel die Kenntnis des nächsten Einsatzortes, der Arbeitszeiten oder der Arbeitsbedingungen im neuen Einsatzbetrieb.	„Erfahren Sie Ihre Arbeitszeiten vor einem Einsatz rechtzeitig im Voraus?“
Flexibilität	Erfordernis, sich flexibel an wechselnde Bedingungen anpassen zu müssen. Dies betrifft den Wechsel von Tätigkeiten, sozialen Umgebungen, Arbeitsorten und Arbeitswegen sowie Arbeitszeiten.	„Wie oft müssen Sie sich auf neue Tätigkeiten einstellen?“
Gleichbehandlung	Strukturelle (Un-)Gleichbehandlung zwischen Festangestellten und Zeitarbeitskräften, die als ungerecht empfunden wird. Die damit erlebte soziale Abwertung kann als Bedrohung des Selbstwerts erlebt werden.	„Haben Sie ungünstigere Arbeitsbedingungen als die festen Mitarbeiter im Einsatzbetrieb (Lohn, Sozialleistungen, Aufgaben, Schichten, Arbeitszeiten, Weiterbildung etc.)?“



Handlungsfeld	Beschreibung	Beispiel-Aussage
Kollegialität	(Abwesenheit von) Ausgrenzung durch gleichgültiges oder abwertendes Verhalten von Festangestellten oder Führungskräften im Einsatzbetrieb gegenüber Zeitarbeitskräften, soziale Konflikte zwischen Festangestellten und Zeitarbeitskräften.	„Werden Sie von anderen Kollegen im Einsatzbetrieb als Zeitarbeitskraft geschätzt?“
Passung	(Mangelnde) Passung zwischen Qualifikation und Tätigkeit bzw. qualitative Überforderung.	„Passen Ihre Arbeitsaufgaben zu Ihren Qualifikationen?“
Informationsbedarf	Regulations(un)sicherheit aufgrund unklarer/widersprüchlicher Arbeitsanweisungen oder aufgrund knapper Einarbeitungszeiten	„Erhalten Sie bei der Arbeit klare Anweisungen?“
Soziale Unterstützung im Zeitarbeitsunternehmen	Soziale Unterstützung und Fürsorge durch Ansprechpartner in der Zeitarbeitsfirma.	„Kümmert sich Ihr Zeitarbeitsunternehmen um Sie?“
Entwicklungsmöglichkeiten	Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung durch die Zeitarbeit sowie das Sammeln neuer Berufserfahrungen durch wechselnde Einsätze.	„Können Sie in der Zeitarbeit neue berufliche Erfahrungen sammeln?“
Beteiligung von Mitarbeitenden	Beteiligungs-/Mitsprachemöglichkeiten der Zeitarbeitskräfte bezüglich wichtiger Aspekte der Arbeitssituation (Einsatzplanung, Arbeitszeiten, Arbeitsausrüstung etc.).	„Haben Sie Einfluss auf Ihre Arbeitssituation (Urlaubsplanung, Arbeitszeiten, Einsatzort, Arbeitskleidung, -mittel etc.)?“

Gesund führen in der Zeitarbeit – Qualifizierung für Führungskräfte in der Zeitarbeit

Modul 3:
Gesund führen in der Zeitarbeit:
Kommunikation und Rolle der Führungskraft
(Mitarbeiterführung I)

Überblick – Gesund führen in der Zeitarbeit

- Modul 1** Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit:
Zusammenhänge kennen und erkennen
(Kick-off)
- Modul 2** Gesunde Selbstführung für Führungskräfte in der Zeitarbeit:
Was Sie für sich selbst tun können
(Selbstführung)
- Modul 3** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Kommunikation und Rolle der Führungskraft
(Mitarbeiterführung I)
- Modul 4** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Arbeitsbedingungen gesund gestalten
(Mitarbeiterführung II)

Zielsetzung – Modul 3: Gesund führen in der Zeitarbeit

- Ziel dieses Moduls ist, die Zusammenhänge von Führungsverhalten/ Führungsverständnis auf die Gesundheit, Einstellungen und Verhalten von Beschäftigten zu verdeutlichen.
- Ziel ist, Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als gute Möglichkeit zu erkennen, um zu erfahren, wo „der Schuh drückt“. Die Teilnehmenden reflektieren „normale“ und alltägliche Gesprächssituationen und die Entstehung von Konflikten bei missverständlicher Kommunikation.

Aufgaben von Führungskräften

- 1. Für Ziele sorgen**
- 2. Organisieren**
- 3. Entscheiden**
- 4. Kontrollieren**
- 5. Menschen entwickeln und fördern**

Aufgaben in der Führung von Zeitarbeitnehmenden

- Personaleinstellung
(Suche, Auswahl, Einstellung und Entlassung von Beschäftigten)
- Führung und Betreuung von Mitarbeitenden
- Einsatzplanung der Beschäftigten

Der Disponent/die Disponentin als Coach... ?!

- begleitet seine/ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den Einstieg im Einsatzbetrieb zu finden
- unterstützt die Nutzung der Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- ist vertrauensvoller Ansprechpartner oder vertrauensvolle Ansprechpartnerin bei Schwierigkeiten und Problemen
- hilft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eigene Lösungswege zu finden
- dient als Vorbild für seine/ihre Mitarbeitenden



Fragen an sich selbst

- Wie werde ich selbst geführt? Was ist positiv und was negativ am Verhalten meiner direkten Führungskraft? Was löst dieses Verhalten bei mir aus?
- Wie würde ich mir wünschen, geführt zu werden?
- Wie führe ich meine Beschäftigten?
- Inwiefern könnte dieses Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit meiner Beschäftigten haben?



Bitte nehmen Sie sich für die Beantwortung der Fragen 10 Minuten Zeit.

Was glauben Sie: Wodurch fühlen sich Zeitarbeitnehmer und Zeitarbeitnehmerinnen wertgeschätzt?

Beispiel aus dem Alltag

„Kurzfristige Krankmeldung“

Morgens um kurz vor 6 Uhr kommt eine SMS und die Mitarbeiterin, mit der Sie in der vergangenen Woche bereits ein Krisengespräch führten, meldet sich wenige Minuten vor Dienstbeginn mit dem Text „Bin krank. Muss zum Arzt“ krank.

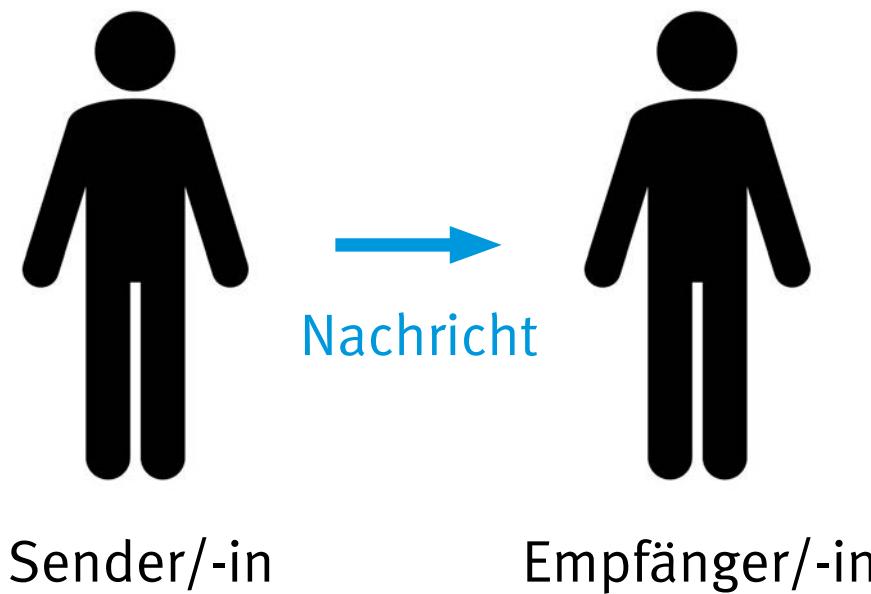
Beispiel aus dem Alltag „Personalmangel“

Morgens um 6 Uhr versuchen Sie Ersatz zu finden für eine krankheitsbedingt ausgefallene Mitarbeiterin. Sie waren bei vier Mitarbeitenden erfolglos, beim fünften Versuch ist das erste, was sie zum Beschäftigten sagen, als dieser sich am Telefon meldet:
„.... und Sie haben wahrscheinlich auch keine Zeit!“

Die Bedeutung guter Kommunikation

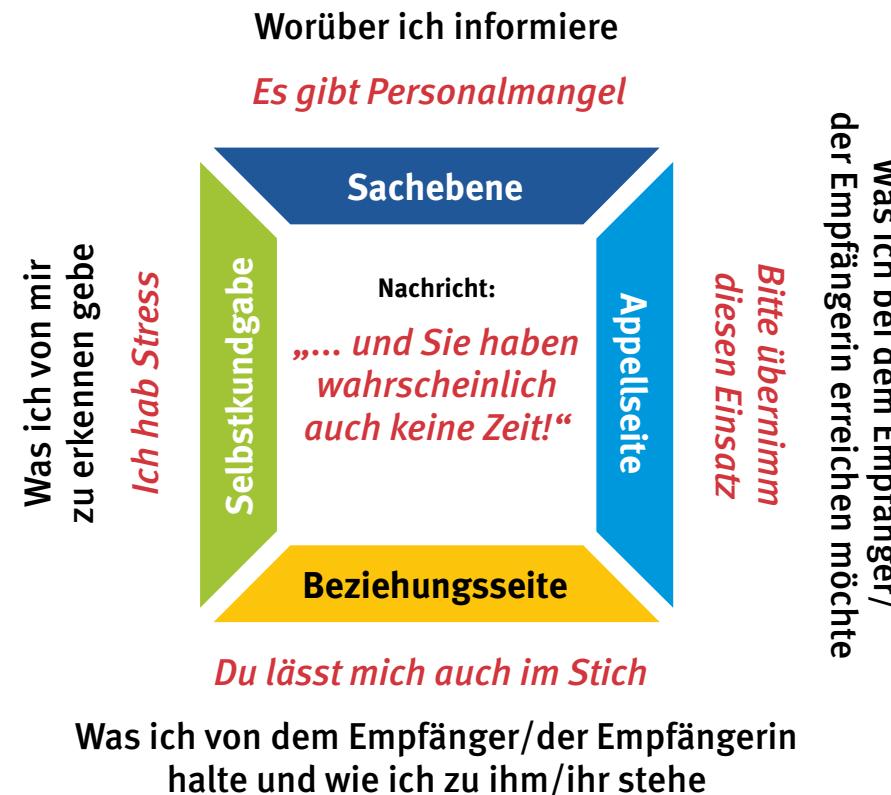
Kommunikation – Sender/-in und Empfänger/-in

Man kann nicht
nicht kommunizieren!



*Es ist wahrscheinlicher,
dass wir uns missverstehen!*

Kommunikation: Vier Seiten einer Nachricht (Senderperspektive)



Gruppenarbeit: Vier Seiten einer Nachricht (Sender/-in)

Bitte bearbeiten Sie in Ihrer Kleingruppe einen Beispielsatz.

Wie würden Sie die Botschaft auf den vier Ebenen interpretieren?

- Sachebene
- Beziehungsebene
- Appell
- Selbstoffenbarung

Bitte halten Sie Ihr Ergebnis auf Flipchart fest!



Kommunikation: Vier Seiten einer Nachricht



Sender/-in (spricht)
mit vier Schnäbeln



Empfänger/-in (hört)
mit vier Ohren

Kommunikation: Vier Seiten einer Nachricht (Empfänger(-in)perspektive)



Wie steht der Sender/die Senderin zu mir, was hält er/sie von mir, wen glaubt er/sie vor sich zu haben, wie fühle ich mich behandelt?



Gruppenarbeit: Vier Seiten einer Nachricht (Empfänger/-in)

Bitte bearbeiten Sie in Ihrer Kleingruppe einen Beispielsatz.

Wie würden Sie die Botschaft auf den vier Ebenen interpretieren?

- Sachebene
- Beziehungsebene
- Appell
- Selbstoffenbarung

Bitte halten Sie Ihr Ergebnis auf Flipchart fest!



Was zeichnet ein gutes Gespräch aus?



Was zeichnet gute Gespräche in der Zeitarbeit aus?

- Durch welche Besonderheiten der Zeitarbeit wird die Kommunikation hier beeinflusst?
- Wie findet trotz der herausfordernden Bedingungen ein guter Austausch statt?

Merksätze zum Umgang mit Konflikten

Einen Konflikt ...

... kann man ignorieren – er verschwindet dadurch aber nicht.

Der Anlass ...

... ist oft eine Grenzüberschreitung – man tritt über eine oft unsichtbare Grenze in das „Hoheitsgebiet“ des/der anderen ein.

Ein Konflikt ...

... ist emotional und bleibt daher erstmal NICHT sachlich – heiße Köpfe brauchen vorerst Kühlung!

Konflikte ...

... können kreativ und entwicklungsförderlich wirken; dies wird jedoch ins Negative verkehrt, wenn es zur Konflikt-Eskalation kommt.

Konfliktstufen und der Umgang mit Konflikten

Der Umgang mit Konflikten ...

... ist im hohen Maße davon abhängig, auf welcher Stufe er sich befindet.

Stadium 1:
Das Konfliktfeld

Stadium 2:
Erlebte Spannung

Stadium 3:
Der offene Konflikt

Stadium 4:
Das Konfliktende

Konfliktstufen und der Umgang mit Konflikten



- Der Konflikt ist noch nicht an die Oberfläche gelangt.
- Sie haben Spannungen wahrgenommen.
- Sie können die Spannungen weiter beobachten und konkrete Hinweise sammeln oder das Thema direkt und offen ansprechen.
- Solange sich die Spannungen/der Ärger in Grenzen halten, sind Konflikte am leichtesten zu besprechen und zu lösen.

Konfliktstufen und der Umgang mit Konflikten



- Die Spannung ist eindeutig wahrzunehmen, zum Beispiel durch unterschwellige Vorwürfe oder Getuschel hinter dem Rücken.
- In diesem Stadium ist es wichtig, die erlebte Spannung zu äußern sowie die eigenen Bedürfnisse zu äußern und auch von dem anderen einzufordern, seine Bedürfnisse zu äußern.
- Die Aufgabe besteht darin, unterschiedliche Sichtweisen zu besprechen und evtl. Missverständnisse aufzuklären.

Kernbotschaften Modul 3: Was nehme ich mit?

- Führungsaufgaben in der Zeitarbeit beinhalten besondere Herausforderungen (Folie 5/6).
- Kommunikation erfolgt auf vier Ebenen und Missverständnisse kommen häufig vor (Folie 12–17).
- Gute Gespräche können Konflikte verhindern (Folie 18–23).

Kontakt und weiterführende Informationen

vbg.de/zeitarbeit

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.**

Modul 4:

Gesunde Mitarbeiterführung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Zeitarbeit durch gesundheitsgerechtes Verhalten unterstützen (Mitarbeiterführung II)

4

M



Zielsetzung

- Dieses Modul behandelt das Arbeitsverhältnis zwischen Disponierenden und Zeitarbeitsbeschäftigte.
- Die Belastungen von Zeitarbeitsbeschäftigte werden betrachtet, ebenso die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen, die Disponierende zur Verfügung stehen, um positiven Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse und -bedingungen zu nehmen.
- Vor allem die Diskussion praktischer Beispiele ist hier ein wesentlicher Bestandteil. Gruppenarbeiten runden das Thema ab.
- Zielgruppe sind Personalentscheidungsträger in der Zeitarbeit.

Inhalte und Kernbotschaften

- Das Arbeitsverhältnis zwischen Disponierenden und Zeitarbeitsbeschäftigte ist wichtig für einen erfolgreichen Überlassungsprozess.
- Disponierende haben Möglichkeiten, auf Belastungen der Zeitarbeitsbeschäftigte Einfluss zu nehmen.
- Der Austausch praktischer Erfahrungen und Beispiele unterstützt Disponierende weiteren Handlungsspielraum zu erkennen.

4

M

Material für dieses Modul/Organisatorisches

Technik/Material	Arbeitsblätter	Organisatorisches
<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationstechnik • Flipchart • Pinnwand/Moderationstafel mit Papier und Pinnnadeln • Karten für Kartenabfrage • Moderationsstifte 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorlage zur Übung „Belastungsanalyse mit ZeBRA“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Modul hat einen Umfang von ca. 180 Minuten. • Es ist ein Pausenkontingent von 25 Minuten eingeplant. Pausen sind vom Moderator einzuplanen, zum Beispiel nach je 60 Minuten.

Ablauf (1)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
	1	Titelfolie		Moderation
5		Begrüßung Organisatorisches		Moderation
5	2	Ziele des Moduls und Überblick Einordnung in die Reihe der Workshop-module	Ziel ist, Orientierung zu geben und das Modul in das Gesamtkonzept einzuordnen.	Moderation
10		Besprechung Hausaufgabe	Ziel ist zu reflektieren, ob die Teilnehmenden das in Modul 3 erworbene Wissen in der Praxis anwenden konnten.	Moderation Teilnehmende tragen kurz ihre Ergebnisse aus der Hausaufgabe aus Modul 3 vor. Einzelne Aussagen werden auf dem Flipchart festgehalten.
5	3	<p>Qualität der Beziehungen I</p> <p>Was meinen Sie: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitsverhältnisse sind aus Ihrer Sicht „aufwändig zu organisieren“ bzw. „leicht zu organisieren“?</p> <p>Erläuterung: Disponenten berichten häufig davon, dass aufwändig zu organisierende Arbeitsverhältnisse den Alltag bestimmen und dass man sich auf diese Arbeitsverhältnisse oft konzentriert. Hier lauert Stresspotenzial.</p> <p>Viele Situationen können anders bewertet und dadurch entschärft werden, wenn Disponierende versuchen, die Ursachen für bestimmte Situation besser zu verstehen.</p> <p>Im Ergebnis kann die Übung zeigen, dass Schwierigkeiten nicht primär auf fehlende Motivation der Zeitarbeitsbeschäftigen und fehlende Identifikation mit dem Zeitarbeitsunternehmen zurückzuführen sind. Außerdem wird gezeigt, wie über die Beziehung und das Engagement der Disponenten das Arbeitsverhältnis gefördert werden kann.</p> <p>Es zeigt sich auch, dass Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle spielen: mehr Zeit für Personal, mehr vor Ort sein, mehr Kontakt halten können.</p> <p>Es werden Beispiele zusammengetragen wie Zeitarbeitsbeschäftigte gefördert und unterstützt werden können und dass so mehr leicht zu organisierende Arbeitsverhältnisse und Beziehungen im Unternehmen entstehen können.</p>	Ziel ist, Verständnis zu fördern in Bezug auf schwierige Situationen von Zeitarbeitsbeschäftigten sowie eine differenzierte Betrachtung der eigenen Sicht auf die Arbeitsverhältnisse zu bekommen.	Übung Die Frage wird auf Flipchart übertragen und Prozentzahlen auf dem Flipchart notiert.

Ablauf (2)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
30	4	<p>Qualität der Beziehungen II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht ein Arbeitsverhältnis „aufwändig zu organisieren“? • Was macht ein Arbeitsverhältnis „leicht zu organisieren“? • Bitte sammeln Sie Beispiele 		<p>Übung</p> <p>Es wird eine Metaplanwand (MP1) vorbereitet mit den Überschriften „aufwändig zu organisieren“ und „leicht zu organisieren“.</p> <p>Die Teilnehmenden sammeln zu zweit Beispiele und Fälle, die sie auf Karten notieren und nach einer kurzen Vorstellung an die Metaplanwand anbringen. Hilfsfragen: „Was ist aus Ihrer Sicht genau ein Arbeitsverhältnis, das „aufwändig zu organisieren“ ist? Was macht es aus?“ Und „wann ist dagegen ein Arbeitsverhältnis „leicht zu organisieren“, was zeichnet es aus?“</p>
40		<p>Übung Ansatzpunkte zur Verbesserung</p> <p>Was können Sie persönlich dafür tun, dass mehr von den gut zu organisierenden Arbeitsverhältnissen und Beziehungen im Unternehmen entstehen?</p>	<p>Ziel ist, die Arbeitsbedingungen der Zeitarbeitsbeschäftigen genauer zu betrachten und potenzielle Unterstützungsmaßnahmen zu erkennen und abzuleiten.</p> <p>Es wird gemeinsam bewertet und diskutiert, warum manche Einflussmöglichkeiten eher da sind und andere nicht.</p> <p>Gerade hier ist der Austausch wichtig, um die Ideen unter den Disponierenden auszutauschen. Ein häufige Aussage, die es zu diskutieren und hinterfragen gilt, ist: „Auf die Arbeitsbedingungen bei den Kunden kann ich keinen Einfluss nehmen.“</p>	<p>Übung „Belastungsanalyse mit ZeBRA“:</p> <p>Anknüpfung an Modul 1</p> <p>Die Merkmalsbereiche aus dem Analysetool ZeBRA werden vorgestellt und erläutert. Die Teilnehmenden erhalten die Erklärungen auch als Handout.</p> <p>Im Anschluss sollen die Teilnehmenden an einem vorbereiteten Flipchart die Merkmalsbereiche bestimmen, die sie für die Belastung der Zeitarbeitsbeschäftigen besonders relevant finden.</p> <p>Frage 1 (Folie 5) Welchen Belastungen sind für meine Mitarbeiter besonders relevant? Die Teilnehmenden erhalten dafür 10 Klebefunktionen und sollen mit diesen Punkten bewerten, welche Belastungen besonders relevant sind, sie können mehrere Punkte bei einem Merkmalsbereich kleben.</p> 

Ablauf (3)

Minuten	Folie	Inhalt	Ziel	Methode/Material
				Das Bild, dass sich darstellt wird diskutiert Anschließend: Frage 2 (Folie 6) „Ergeben sich daraus noch ergänzende Impulse für Maßnahmen?“ Im diesem Schritt sammeln die Teilnehmenden, unterstützt durch den Moderator, ob es daraus abgeleitet weitere Ansatzpunkte und Maßnahmen gibt, mit denen Sie auf die Qualität der Arbeitsverhältnisse Einfluss nehmen und Zeitarbeitsbeschäftigte unterstützen können und ergänzen diese auf der Metaplanwand (MP2).
15	7	Abschlussrunde <ul style="list-style-type: none"> • Was nehme ich mit? • Welche Rahmenbedingungen meines Unternehmens unterstützen mich dabei, meine Gesundheit und die Gesundheit der Zeitarbeitsbeschäftigten zu fördern? • Was kann besser werden? 		Moderation und Sammlung auf Flipchart
5	8	Zusammenfassung der Kernbotschaften aus Modul 4		
25		Pausenkontingent		

Vorlage zur Übung „Handlungsfelder ZeBRA“

4

A



Handlungsfeld	Beschreibung	Beispiel-Aussage
Beschäftigung	(Un-)Sicherheiten in Bezug auf die Beständigkeit des Arbeitsverhältnisses und somit der finanziellen Existenzgrundlagen	„Können Sie sich darauf verlassen, dass Sie nach einem Einsatz von Ihrem Zeitarbeitsunternehmen weiterbeschäftigt werden?“
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	(Un-)Sicherheit bezüglich der lang- und kurzfristigen Planung der Erwerbstätigkeit. Hierzu gehört die Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen (Familie, Freizeit), aber auch die mittelfristige Planbarkeit und Vorhersehbarkeit des Privatlebens aufgrund beruflicher Anforderungen.	„Lassen sich die Anforderungen Ihrer Arbeit mit Ihrem Privat- und Familienleben vereinbaren?“
Transparenz und Planbarkeit von Einkommen	(Mangelnde) Transparenz und Planbarkeit des verfügbaren und erzielten Einkommens, die mit anhaltenden Orientierungserfordernissen diesbezüglich verbunden sind.	„Wissen Sie, wie viel Sie während eines Einsatzes durchschnittlich im Monat verdienen?“
Einsatzplanung	(Un-)Sicherheit der Beschäftigungssituation aufgrund (mangelnder) Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der nächsten Einsätze, wie zum Beispiel die Kenntnis des nächsten Einsatzortes, der Arbeitszeiten oder der Arbeitsbedingungen im neuen Einsatzbetrieb.	„Erfahren Sie Ihre Arbeitszeiten vor einem Einsatz rechtzeitig im Voraus?“
Flexibilität	Erfordernis, sich flexibel an wechselnde Bedingungen anpassen zu müssen. Dies betrifft den Wechsel von Tätigkeiten, sozialen Umgebungen, Arbeitsorten und Arbeitswegen sowie Arbeitszeiten.	„Wie oft müssen Sie sich auf neue Tätigkeiten einstellen?“
Gleichbehandlung	Strukturelle (Un-)Gleichbehandlung zwischen Festangestellten und Zeitarbeitskräften, die als ungerecht empfunden wird. Die damit erlebte soziale Abwertung kann als Bedrohung des Selbstwerts erlebt werden.	„Haben Sie ungünstigere Arbeitsbedingungen als die festen Mitarbeiter im Einsatzbetrieb (Lohn, Sozialleistungen, Aufgaben, Schichten, Arbeitszeiten, Weiterbildung etc.)?“
Kollegialität	(Abwesenheit von) Ausgrenzung durch gleichgültiges oder abwertendes Verhalten von Festangestellten oder Führungskräften im Einsatzbetrieb gegenüber Zeitarbeitskräften, soziale Konflikte zwischen Festangestellten und Zeitarbeitskräften.	„Werden Sie von anderen Kollegen im Einsatzbetrieb als Zeitarbeitskraft geschätzt?“
Passung	(Mangelnde) Passung zwischen Qualifikation und Tätigkeit bzw. qualitative Überforderung.	„Passen Ihre Arbeitsaufgaben zu Ihren Qualifikationen?“
Informationsbedarf	Regulations(un)sicherheit aufgrund unklarer/widersprüchlicher Arbeitsanweisungen oder aufgrund knapper Einarbeitungszeiten.	„Erhalten Sie bei der Arbeit klare Anweisungen?“



Handlungsfeld	Beschreibung	Beispiel-Aussage
Soziale Unterstützung im Zeitarbeitsunternehmen	Soziale Unterstützung und Fürsorge durch Ansprechpartner/-innen in der Zeitarbeitsfirma.	„Kümmert sich Ihr Zeitarbeitsunternehmen um Sie?“
Entwicklungsmöglichkeiten	Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung durch die Zeitarbeit sowie das Sammeln neuer Berufserfahrungen durch wechselnde Einsätze.	„Können Sie in der Zeitarbeit neue berufliche Erfahrungen sammeln?“
Beteiligung von Mitarbeitenden	Beteiligungs-/Mitsprachemöglichkeiten der Zeitarbeitskräfte bezüglich wichtiger Aspekte der Arbeitssituation (Einsatzplanung, Arbeitszeiten, Arbeitsausrüstung etc.).	„Haben Sie Einfluss auf Ihre Arbeitssituation (Urlaubsplanung, Arbeitszeiten, Einsatzort, Arbeitskleidung, -mittel etc.)?“

Gesund führen in der Zeitarbeit – Qualifizierung für Führungskräfte in der Zeitarbeit

Modul 4:
**Gesunde Mitarbeiterführung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in
der Zeitarbeit durch gesundheitsgerechtes Verhalten unterstützen
(Mitarbeiterführung II)**

Überblick – Gesund führen in der Zeitarbeit

- Modul 1** Arbeit und Gesundheit in der Zeitarbeit:
Zusammenhänge kennen und erkennen
(Kick-off)
- Modul 2** Gesunde Selbstführung für Führungskräfte in der Zeitarbeit:
Was Sie für sich selbst tun können
(Selbstführung)
- Modul 3** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Kommunikation und Rolle der Führungskraft
(Mitarbeiterführung I)
- Modul 4** Gesunde Führung in der Zeitarbeit:
Arbeitsbedingungen gesund gestalten
(Mitarbeiterführung II)

Qualität der Beziehungen I

- Was meinen Sie: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitsverhältnisse sind aus Ihrer Sicht „aufwändig zu organisieren“ bzw. „leicht zu organisieren“?

Qualität der Beziehungen II

- Was macht ein Arbeitsverhältnis „aufwändig zu organisieren“?
- Was macht ein Arbeitsverhältnis „leicht zu organisieren“?
- Bitte sammeln Sie Beispiele

Übung: Belastungsanalyse mit ZeBRA

Frage 1:

**Welchen Belastungen sind für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
besonders relevant?**

10 Punkte pro Teilnehmer/-in

Übung: Belastungsanalyse mit ZeBRA

Frage 2:

Ergeben sich daraus noch ergänzende Impulse für Maßnahmen?

Abschlussrunde

- Was nehmen ich mit?
- Welche Rahmenbedingungen meines Unternehmens unterstützen mich dabei, meine Gesundheit und die Gesundheit der Zeitarbeitsbeschäftigte zu fördern?
- Was kann besser werden?

Kernbotschaften Modul 4: Was nehme ich mit?

- Das Arbeitsverhältnis zwischen Disponierenden und Zeitarbeitsbeschäftigte ist wichtig für einen erfolgreichen Überlassungsprozess.
- Disponierende haben Möglichkeiten, auf Belastungen der Zeitarbeitsbeschäftigte Einfluss zu nehmen.
- Der Austausch praktischer Erfahrungen und Beispiele unterstützt Disponierende, weiteren Handlungsspielraum zu erkennen.

Kontakt und weiterführende Informationen

vbg.de/zeitarbeit

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.**

Herausgeber:

Ihre gesetzliche
Unfallversicherung

www.vbg.de

Massaquoipassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 29-13-6659-3

Realisation:
Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Fotos: abobe.stock.com (S. 1, 6, 23, 24,
35, 47, 75, 76, 83, 84, 85, 86, 87)
iStock.com (S. 58, 97)
Oliver Rüther, Wiesbaden (S. 27)
VBG (S. 42, 50, 100)

Version 1.0
Stand August 2024

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitgliedsunternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Von A wie Architekturbüro bis Z wie Zeitarbeitsunternehmen – über 1,6 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen sind Mitglied der gesetzlichen Unfallversicherung VBG. Die Berufsgenossenschaft steht ihren Mitgliedern in zwei wesentlichen Bereichen zur Seite: bei der Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie bei der Unterstützung im Schadensfall. Im Jahr 2022 wurden rund 404.000 Unfälle und Berufskrankheiten registriert. Die VBG kümmert sich darum, dass Versicherte bestmöglich wieder zurück in den Beruf und ihr soziales Leben finden. Knapp 2.400 Beschäftigte an elf Standorten arbeiten an dieser Aufgabe mit. Darüber hinaus finden in den sechs Akademien die VBG-Seminare für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit statt. Neben Präsenz-Seminaren bietet die VBG auch verstärkt Web-Seminare für eine ortsunabhängige Weiterbildung an.

Weitere Informationen: www.vbg.de