

Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich (Hrsg.)

# Arbeit mit Sinn

Für ein erfülltes  
(Arbeits-)Leben

VSA:



*Handlungsmöglichkeiten*

Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich (Hrsg.)  
Arbeit mit Sinn

**Marianne Giesert/Tobias Reuter/  
Anja Liebrich (Hrsg.)  
Arbeit mit Sinn  
Für ein erfülltes  
(Arbeits-)Leben**

**VSA: Verlag Hamburg**

**www.vsa-verlag.de**

**Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH – Giesert, Liebrich, Reuter**

Marianne Giesert

Tobias Reuter

Anja Liebrich

Fischtorplatz 23

D-55116 Mainz

Tel: +49 (0)6131 603984-0

Fax. +49 (0)6131 603984-1

Mail: [gutentag@arbeitsfaehig.com](mailto:gutentag@arbeitsfaehig.com)

[www.arbeitsfaehig-in-die-zukunft.com](http://www.arbeitsfaehig-in-die-zukunft.com)

[www.facebook.com/arbeitsfaehig](http://www.facebook.com/arbeitsfaehig)

© VSA: Verlag 2020, St. Georgs Kirchhof 6, D-20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH

ISBN 978-3-96488-059-8

# | Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
von Malu Dreyer	
Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich	
<b>Einführung</b> .....	10

## | Grundlagen

Franziska Stiegler	
<b>Wie stiftet Arbeit Sinn?</b> .....	16
Anja Liebrich	
<b>Sinnerleben in der Arbeit – über das Potenzial der Arbeitsgestaltung</b> .....	28
Jürgen Walter/Lisa Hennerkes	
<b>Alles geschieht im Kopf</b> .....	37
Was können Entscheidungsträger*innen von erfolgreichen Sportler*innen lernen?	
Regina Laudel	
<b>Generationen im Wandel</b> .....	51
Werte und Einstellungen der Generation Y in der Arbeitswelt	
André Große Jäger/Bruno Zwingmann	
<b>Basic Work – grundlegende Arbeit mittendrin und außen vor</b> .....	67
Arno Georg/Gerd Peter/Kerstin Guhlemann	
<b>Vom Wert der Autonomie im Wandel der Arbeitswelt</b> .....	72

## | Arbeit sinnvoll gestalten

Hans-Ueli Schlumpf	
<b>Sechs Gestaltungsprinzipien für sinnorientierte Selbstorganisation</b> .....	94
Vorschläge für den Arbeits- und Organisationsalltag – jenseits von »Methodenhypes«	

Reinhard R. Lenz	
<b>Der Sinn gemeinsamen Handelns im individuellen Kontext</b> .....	107
Praxisbeispiele vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Veränderung	
Tobias Reuter/Anja Liebrich/Marianne Giesert	
<b>Betriebliches Eingliederungsmanagement als Ansatz für die Gestaltung sinnvoller Arbeit</b> .....	115
Ina Riechert	
<b>Wirksame Maßnahmen?</b> .....	136
Erfahrungen aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement von Mitarbeiter*innen mit psychischen Störungen	
Christoph Beyer	
<b>Inkludierte Gefährdungsbeurteilung</b> .....	148

## ■ Fallbeispiele aus der Praxis für die Praxis

Norbert Fröhndrich	
<b>Sinnhaftigkeit und Werte in der Pflege oder: Kann Pflege in Deutschland »wert-voll« sein?</b> .....	158
Renate Czeskleba	
<b>Warum und wie kann Arbeit sinnhaft werden?</b> .....	168
Best-Practice-Beispiele aus unterschiedlichen Branchen in Österreich	

## ■ Sinn erleben: ganz persönlich

Christiane Wirtz	
<b>Wieso »Purpose« für jeden, und heute natürlich auch für Unternehmen, relevant ist</b> .....	192
Klaus Leuchter	
<b>Sinnhafte Arbeit und Werte im Leben leben</b> .....	199
Jonas Bartel	
<b>Sinnvolle Arbeit? Tischlern als Beruf</b> .....	205
Bastien Theisen	
<b>Arbeit mit Sinn – Innenansichten eines Polizeibeamten</b> .....	211

Evelyn Sonnberger  
**Sinnhafte Arbeit als Schwerbehindertenvertretung** ..... 218

Susanne Müller  
**Werte und Lebenserfahrung als Schlüssel  
für das eigene Sinnerleben** ..... 226

## ■ Erfolgsfaktoren und unterstützende Ressourcen

Klaus Berg  
**»Runde Tische« – ein sinnvolles Instrument  
im Betrieblichen Eingliederungsmanagement** ..... 232

Bruno Schmalen  
**Werte für Unternehmen – Offensive Mittelstand** ..... 236  
Präzise Expertise und wirksames Netzwerk

## ■ Ausblick

Tom Weinhold  
**Hoher Stellenwert für den Sinn der Arbeit** ..... 244  
Der Wunscharbeitgeber der Generation Z

Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich  
**Arbeit und Leben im Wandel – wie kann es uns gelingen?** ..... 252

**Die Autorinnen und Autoren** ..... 256

# | Vorwort



Wir befinden uns inmitten einer der größten und dynamischsten Veränderungen der Arbeitswelt, die wir seit der Industrialisierung und Automatisierung erleben. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und die Notwendigkeit einer nachhaltigen Wirtschafts- und Arbeitswelt prägen unsere Arbeitsgegenwart. Unternehmen entwickeln innovative Ansätze, um zukunftsfähig zu bleiben, aber auch um attraktiv für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu sein. Viele Beschäftigte legen zunehmend Wert darauf, dass ihr Arbeitgeber einen achtsamen Umgang mit Umwelt- und Arbeitsressourcen pflegt; sie möchten, dass ihr Beitrag nicht nur ökonomischen Gewinn erzielt, sondern auch sinnstiftend ist. Arbeit hat damit nicht mehr nur den Zweck der reinen Existenzsicherung, sondern erfüllt oftmals auch ein Streben nach Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit.

Mit den großen Veränderungen der Arbeitswelt geht oft ein Gefühl der Verunsicherung einher. Menschen brauchen Sicherheit im digitalen Wandel und die Gewissheit, dass ihre Arbeitskraft auch weiterhin gebraucht wird. Deswegen hat die rheinland-pfälzische Landesregierung einen Rat zur Gestaltung und Begleitung des Strukturwandels ins Leben gerufen, um die Veränderungen der Arbeitswelt so zu gestalten, dass Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen davon profitieren. Gemeinsam denken wir die Arbeit der Zukunft neu und das geht nur, wenn alle Beteiligten diesen Prozess mitgestalten. Durch Weiterbildung werden Arbeitnehmende auf Veränderungen vorbereitet, weiterqualifiziert und damit gestärkt. Eine engere Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft treibt Forschung und Innovation voran und sichert damit die Arbeitsplätze der Zukunft. Digitalisierung bietet dabei große Chancen. So können beispielsweise flexible Arbeitsmodelle dazu dienen, Umweltbelastungen zu verringern, die klügsten Köpfe aus nah und fern für attraktive Arbeitsplätze in unserem Land zu gewinnen und die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf zu verbessern.

Das vorliegende Buch liefert Denkanstöße, Instrumente und Strategien für eine sinnstiftende, wertschätzende Unternehmenskultur in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine bereichernde Lektüre mit vielen Impulsen für ihr berufliches Wirken.

*Malu Dreyer, Ministerpräsidentin von Rheinland-Pfalz*

# Marianne Giesert/Tobias Reuter/ Anja Liebrich

## Einführung

Das Jahr 2020 und vielleicht auch die folgenden werden wegen der Corona-Pandemie in Erinnerung bleiben. Wir können schon jetzt bilanzieren, dass diese Krise erheblichen Einfluss auf unser gesellschaftliches, individuelles Leben und die Arbeitswelt hat. Sie zwingt viele Betriebe in die Kurzarbeit oder gar in die Insolvenz und auch die Arbeitslosenzahlen gehen in die Höhe, Existenzängste nehmen zu. Auch wird Arbeit zwangsweise neu gedacht. Vor allem das Homeoffice, wenn es die Tätigkeit zulässt, erfreut sich hoher Beliebtheit, um der Krise zu begegnen. Viele Betriebe signalisieren schon jetzt, dass sie es auch nach der Krise ihren Beschäftigten im verstärkten Maße anbieten möchten. Und zuletzt rücken die sogenannten strukturelevanten Berufe in den Fokus. Wir merken, wie wichtig es ist, dass die Supermärkte geöffnet haben. Wir applaudieren den Pflegekräften und Ärzten für ihre Arbeit und zollen auch den LKW-Fahrern und der Müllabfuhr Respekt. Die Corona-Krise verändert den wahrgenommenen Wert der eigenen Arbeit, aber auch den Wert der Arbeit von anderen. Vielleicht führt diese Krise dazu, dass zum einen über die Bedeutung von Arbeit aber auch deren monetären Wert neu gedacht wird. Wir werden sehen, wie nachhaltig diese veränderte Wahrnehmung ist und wieviel Wertschätzung – auch monetäre – am Ende wirklich bei diesen Beschäftigten ankommt.

Auch vor der Corona-Krise standen bereits die Themen Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der Arbeit vermehrt im Fokus. Unternehmen treibt das »Streben nach Sinn« um, da sie auch in Zeiten des Fachkräftemangels oder des »War of Talents« ein attraktiver Arbeitgeber sein möchten. Arbeit muss hierfür kritisch reflektiert und neu gedacht werden. Die Frage, wie »sinnvolle« Arbeit aussieht, beschäftigt dabei nicht nur Unternehmen und Behörden. Die Frage nach sinnvoller Arbeit ist ein politisches Thema, in dem neue Möglichkeiten und Strategien für eine »neue« Arbeit diskutiert und entwickelt werden.

Bereits in den 1948 verkündeten Menschenrechten der Vereinten Nationen finden sich Andeutungen und Forderungen nach sinnvoller Arbeit. Im Artikel 23 wird formuliert: »Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen

sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit.« In Artikel 10 der »Allgemeinen Erklärung der Menschenpflichten«, die als Ergänzung der Menschenrechte 1997 durch das InterAction Council den Vereinten Nationen vorgelegt wurde, wird noch präziser formuliert: »Alle Menschen haben die Pflicht, ihre Fähigkeiten durch Fleiß und Anstrengung zu entwickeln; sie sollen gleichen Zugang zu Ausbildung und sinnvoller Arbeit haben.« Die Ermöglichung des Zugangs zu sinnvoller Arbeit als allgemeine Menschenpflicht – dieses Ziel verdeutlicht noch einmal mehr die politische und gesellschaftliche Dimension der Frage danach, was sich hinter dem Begriff der »sinnvollen Arbeit« verbirgt, und ob diese auch wirklich zu einer »besseren« Arbeit führt.

Einen Ansatz zur Näherung bietet die arbeitsbezogene Sinnforschung mit unterschiedlichen Sinnquellen (vgl. z.B. zusammenfassend Ehresmann/Badura 2018). Demnach nehmen unterschiedliche Aspekte Einfluss auf das Sinnerleben. Hier sind es unsere Überzeugungen, Werte und Gefühle, die wir als Beschäftigte mit in das Unternehmen einbringen. Wir stellen uns z.B. die Frage, ob unsere eigenen Ziele denn überhaupt zu den Unternehmenszielen passen. Kann ich meine Persönlichkeit im Unternehmen entfalten und kann ich mich weiterentwickeln? Dies führt auch direkt zur Arbeitstätigkeit an sich bzw. zum Arbeitskontext. Führen wir eine Tätigkeit durch, die wir als sinnvoll erachten? Die wir verstehen und auch als einen gesellschaftlichen Beitrag begreifen? Wird meine Sehnsucht einem höheren Zweck zu dienen gerecht? Welche Werte werden im Unternehmen gelebt? Im Weiteren spielen unsere Kolleginnen und Kollegen oder auch unsere Führungskräfte eine wichtige Rolle. Fühle ich mich sozial gut aufgehoben im Unternehmen? Habe ich das Gefühl von Zugehörigkeit? Und selbstverständlich auch diese Fragen: Macht mir meine Arbeit Freude; fühle ich mich wertgeschätzt; fühle ich mich gerecht behandelt?

Sinn bei der Arbeit ist also ein sehr komplexes Thema, dem man sich aus unterschiedlichen Perspektiven nähern kann. Aber diese Diskussion und ihre Weiterentwicklung lohnt sich. Es ist erwiesen, dass »sinnvolle« bzw. »nicht sinnvolle« Arbeit Einfluss auf die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten hat. So weisen Studien darauf hin, dass erlebte Sinnhaftigkeit und Aspekte wie Commitment, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und Effizienz korrelieren (Hu/Hirsh 2017; Geldenhuys et al. 2014). Gleiches gilt auch für das Thema Gesundheit. So gibt es Zusammenhänge mit dem psychischen Wohlbefinden, Stress und Burnout, Ängstlichkeit, Depression (Arnold et al.

2007; Fairlie 2011; Ommen et al. 2008). In einer Studie von Ehresmann und Badura (2018) wird in einem Strukturgleichungsmodell aufgezeigt, dass Organisationsklima, Beziehungsklima, Führungsqualität und Führungsposition Einfluss auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit haben und diese wiederum Einfluss auf Burnout, Fehlzeiten und innere Kündigung.

Welche Möglichkeiten und Strategien können wir in den Unternehmen entwickeln, um mehr »Sinn« in die Arbeit zu bringen? Mit diesem Band möchten wir hierzu einen Diskussionsbeitrag leisten und dabei die Beschäftigten in den Vordergrund rücken.

Die ersten Grundlagen für das Thema »Sinn bei der Arbeit« liefern Franziska Stiegler und Anja Liebrich. Franziska Stiegler geht dabei aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Frage ein: »Wie stiftet Arbeit Sinn?« Anschließend erörtert Anja Liebrich das Potenzial der Arbeitsgestaltung für mehr Sinnerleben. Jürgen Walter und Lisa Hennerkes zeigen aus sportpsychologischer Sicht, dass »alles im Kopf geschieht« und dass Entscheidungsträger so einiges von erfolgreichen Sportlern lernen können. Regina Laudel beschäftigt sich mit dem wichtigen Thema der unterschiedlichen Generationen im Betrieb und fokussiert dabei besonders die Generation Y und deren Werte und Einstellungen in Bezug zur Arbeitswelt. Ein sehr vernachlässigtes Thema ist »Basic Work«, früher »Einfacharbeit« genannt. Sie wird auch in Zukunft nicht einfach durch digitale Techniken zu ersetzen sein. Auch hier gilt es, eine sinnvolle und gerechte Arbeit zu gestalten. André Große-Jäger und Bruno Zwingmann stellen in ihrem Beitrag vor, wie sich die Politik zu diesem Thema aufstellt und agiert. Arno Georg, Gerd Peter und Kerstin Guhlemann gehen auf den »Wert der Autonomie« ein. Sie beschreiben den andauernden Prozess der Restrukturierung der Arbeit und die hohe Relevanz der individuellen Befindlichkeiten, Werte und Antriebe. Die Subjektivierung bekommt einen zentralen Stellenwert und bedarf dabei neuer arbeitspolitischer Initiativen.

Im nächsten Abschnitt werden Ansätze beschrieben, wie und mit welchen Strategien Arbeit sinnvoll gestaltet werden kann. Hans-Ueli Schlumpf stellt anschaulich sechs Gestaltungsprinzipien für sinnorientierte Selbstorganisation vor. Reinhard Lenz schließt daran an und diskutiert den Sinn gemeinsamen Handelns im individuellen Kontext. Tobias Reuter, Anja Liebrich und Marianne Giesert rücken das Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) als Instrument zur Gestaltung sinnvoller Arbeit in den Fokus. Daran anknüpfend zeigt Ina Riechert wirksame Maßnahmen des BEM im Kontext von Beschäftigten

mit psychischen Beeinträchtigungen. Ebenfalls mit Blick auf die Individualität und Besonderheiten der Beschäftigten verdeutlicht Christoph Beyer die Notwendigkeit der »Inkludierten Gefährdungsbeurteilung« und beschreibt, auch an Beispielen, wie die Beurteilung arbeitsbedingter Belastungen bei Menschen mit Behinderung funktioniert.

Fallbeispiele aus der Praxis für die Praxis geben zudem Norbert Fröhndrich und Renate Czeskleba. Norbert Fröhndrich erörtert eindrucksvoll Sinnhaftigkeit und Werte in der Pflege und beschreibt Lösungsansätze auf die Frage: Kann Pflege in Deutschland »wert-voll« sein? Einen Blick nach Österreich können wir mit Renate Czeskleba werfen. Sie lässt uns durch Interviews mit verschiedenen Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Unternehmen gute Beispiele nachvollziehen. Basis sind für sie die drei Dimensionen zur Sinnhaftigkeit der Arbeit von Joachim Bauer.

Im folgenden Abschnitt geben verschiedene Autorinnen und Autoren einen ganz persönlichen Einblick in ihr Sinnerleben bei der Arbeit. Christiane Wirtz beschreibt, »wieso Purpose für jeden, auch für Unternehmen, relevant ist«. Klaus Leuchter berichtet, was vor dem Hintergrund seiner jahrzehntelangen Berufslaufbahn für ihn sinnhafte Arbeit und Werte bedeuten. Jonas Bartel, Tischler von Beruf, hat für sich die ideale Arbeit gefunden und beschreibt, was sich damit für ihn verbindet. Bastien Theisen gibt uns Einblicke in die Polizeiarbeit aus der Innensicht eines Polizeibeamten. Ein für die Gesellschaft wichtiger Beruf, der nicht immer die Wertschätzung erfährt, die er verdient hat. Auch die unterschiedlichen Funktionen inner- und außerhalb eines Betriebes sollen gewürdigt werden. Evelyn Sonnberger zeigt uns anhand ihrer eigenen Lebensgeschichte den Sinn bei der Tätigkeit als Schwerbehindertenvertretung. In Sabine Schaefers Bericht aus ihrer Arbeit im Integrationsamt wird die Sinnhaftigkeit und Freude bei ihrer Tätigkeit deutlich.

Klaus Berg macht den Anfang beim Abschnitt »Erfolgsfaktoren und unterstützende Ressourcen«. Er zeigt, wie wichtig und sinnvoll die Vernetzung beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement ist, um die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit aller Beteiligten zu stärken. Er beschreibt die Arbeit der »Runden Tische« und deren Umsetzung und Nutzung. Mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) existiert seit 2002 ein sehr nützliches Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Gestaltung »Guter Arbeit«. Ein großes Netzwerk innerhalb dieser Initiative ist die Offensive Mittelstand, die die Zukunftsfähigkeit insbesondere von Unternehmen mit kleinsten, kleinen und mittleren Betriebsgrößen hat. Bruno Schmalen zeigt

uns die Besonderheiten dieses Netzwerks unter dem Motto »Werte für Unternehmen – Offensive Mittelstand«.

Das Buch schließt mit einem Ausblick von Tom Weinhold, der den Wunsch-Arbeitgeber der Generation Z skizziert, gefolgt von den Schlussworten von Marianne Giesert, Tobias Reuter und Anja Liebrich.

Wir möchten uns an dieser Stelle für die Beiträge der Autorinnen und Autoren recht herzlich bedanken. Nur durch ihre Arbeit ist dieses Buch möglich geworden. Bedanken möchten wir uns auch bei Marion Fisch vom VSA: Verlag für die gute und engagierte Zusammenarbeit.

Möge dieses Buch interessante Anregungen für die betriebliche Praxis geben sowie auch Impulse für eine persönliche Reflexion und Entwicklung beinhalten.

## Literatur

- Arnold, Kara A./Turner, Nick/Barling, Julian/Kelloway, E. Kevin/McKee, Margaret C. (2007): Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(3): 193-203.
- Ehresmann, Cona/Badura, Bernhard (2018): Sinnquellen in der Arbeitswelt und ihre Bedeutung für die Gesundheit. In: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit*. Berlin: Springer, S. 47-59.
- Fairlie, Paul (2011): Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances Developing Human Resources* 13: 508-525.
- Geldendhuys, Madelyn/Laba, Karolina/Venter, Cornelia M. (2014): Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology* 40: 1-10.
- Hu, Jing/Hirsh, Jacob B. (2017): Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. *Frontiers in Psychology* 8: 1649.
- InterAction Council/Thomassen, Norbert (Hrsg.) (2017): *Verantwortung – Die Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten des InterAction Council in 40 Sprachen*. Düsseldorf: Gruppello.
- Ommen, Oliver/Driller, Elke/Janßen, Christian/Richter, Peter/Pfaff, Holger (2008): Burnout bei Ärzten – Sozialkapital im Krankenhaus als mögliche Ressource? In: Brähler, Elmar/Alfermann, Dorothee/Stiller, Jeannine (Hrsg.), *Karriereentwicklung und berufliche Belastungen im Arztberuf*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 189-207.
- Vereinte Nationen (1948): *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. [www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf](http://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf)

## | Die Autorinnen und Autoren



*Jonas Bartel*, Auszubildender im Tischlerhandwerk, ist kurz vor Beenden seiner Lehre und konnte auf Reisen viel über Arbeit lernen.

*jonas-bartel@web.de*



*Klaus Berg* ist Krankenkassenfachwirt, Certified Disability Manager Professional (CDMP), Leiter der Gesundheitsmanufaktur der IKK Südwest in Mainz.

*klaus.berg@ikk-sw.de*



*Christoph Beyer* ist Leiter des Inklusionsamtes des Landschaftsverbandes Rheinland mit Sitz in Köln. Seit 2016 ist er Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH). Er gehört u.a. zu den Autoren des Lehr- und Praxiskommentars zum Sozialgesetzbuch IX, hrsg. von Dirk H. Dau, Franz Josef Düwell, Jacob Joussem (Nomos-Verlag), und ist an der Erstellung der Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe maßgeblich beteiligt.

*christoph.beyer@lvr.de*



*Mag.a Renate Czeskleba* ist Projektleiterin der fit2work-Betriebsberatung im Auftrag der österreichischen Bundesregierung. Sie ist zudem Unternehmensberaterin zu Schwerpunkten wie Arbeitsfähigkeit, alternsgerechtes Arbeiten, BGM und Evaluierung psychischer Belastungen, darüber hinaus Geschäftsführerin der Arbeitsfähigkeitserhalten KG sowie Vortragende und Mitglied der Leitung des Universitätslehrganges »Arbeitsfähigkeits- und Eingliederungsmanagement« an der Medizinischen Universität Wien.

*Czeskleba@mensch-und-arbeit.at*

---

Die Fotos wurden von den Autorinnen und Autoren zur Verfügung gestellt.



*Norbert Fröhndrich* ist Diplom-Philosoph und hat einen Abschluss als Verwaltungsfachwirt. Von 1992 bis 2003 war er Leiter des Amtes für Soziales und Wohnen in der kreisfreien Stadt Brandenburg an der Havel. Seit 2004 ist er als Geschäftsführer der Senioren- und Pflegezentrum Brandenburg gGmbH (SPZ) tätig.

*E-Mail: n.froehndrich@spz-brb.de*



*Arno Georg*, Dipl. Sozialwissenschaftler, bis 2018 Koordinator des Forschungsbereiches Arbeitspolitik und Gesundheit an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund, Institutsleiter des Dortmunder Forschungsbüros für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP).

*georg@dofapp.de*



*Marianne Giesert*, geschäftsführende Gesellschafterin und Direktorin der Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH, Dipl. Sozialökonomin und Dipl. Betriebswirtin. Ihre Kernkompetenzen liegen im Bereich Beratung, Seminare, Tagungen, nationale und europäische Projekte, Publikationen, Aus- und Weiterbildungen mit Zertifikat. Sie ist Supervisorin, Coach und seit Ende 2000 als ECA-Business- und Management-Coach sowie als Lehrcoach tätig.

*marianne.giesert@arbeitsfaehig.com*



*André Große-Jäger* ist Leiter des Referats »Gesundheitliche Auswirkungen des Wandels der Arbeit« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Er absolvierte ein Studium an der Technischen Universität Berlin mit dem Abschluss Diplom-Ingenieur Umweltschutz. Seit 1989 ist er im BMAS tätig.

*andre.grosse-jaeger@bmas.bund.de*



*Kerstin Guhlemann*, M.A. Soziologie und Medienwissenschaft, ist Koordinatorin des Forschungsbereiches Arbeitspolitik und Gesundheit an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Forschungsschwerpunkte: Biografisches Handeln und Auflösung biografischer Ungleichheiten, menschengerechte

Arbeitsgestaltung und Arbeitsmarktintegration; Mitarbeiterin des Dortmunder Forschungsbüros für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP).  
*guhlemann@dofapp.de*



*Lisa Hennerkes* (B.Sc.) ist Masterstudentin am Psychologischen Institut der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Ihre Schwerpunktbildung liegt im Bereich Organizational Behavior and Adaptive Cognition.

*lisa.hennerkes@web.de*



*Regina Laudel* ist gelernte Kauffrau für Bürokommunikation und studierte »Prävention und Gesundheitsförderung« (B.A.) an der Pädagogischen Hochschule in Heidelberg. Seit Abschluss ihres Studiums arbeitet sie als Referentin für Arbeitsfähigkeitsmanagement im Institut für Arbeitsfähigkeit. Ihre thematischen Schwerpunkte liegen bei der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung, der Anwendung des Work Ability Index (WAI) sowie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM).

*regina.laudel@arbeitsfaehig.com*



*Reinhard Lenz*, Dipl.-Ing. Maschinenbau, Lehramt SII, Kreativer Querdenker und Gestalter, Geschäftsführer der Institut Input GmbH \* Beratung \* Qualifizierung \* Mediengestaltung, Kompetenzen: Realisierung von Sicherheits- und Gesundheitstagen, Prozessbegleitung zur Weiterentwicklung einer Sicherheits- und Gesundheitskultur, Gestaltung und Herstellung von Aktionsmedien und Erlebnisobjekten zum Anfassen, Beratung in Personalführung, Kommunikation, Beteiligung, Fehlerkultur, Teamentwicklung.

*info@institut-input.de*



*Klaus Leuchter* ist Disability Manager (CDMP), BEM-Berater und Leiter der BEM-Akademie des Vereins zur Förderung der Betrieblichen Eingliederung – esa e.V. Als Sozialversicherungsfachangestellter hat er langjährige Berufserfahrungen im Sozialversicherungsrecht. Seine Schwerpunkte sind die Beratung von

Betrieben, insbesondere Klein- und Kleinstbetrieben, zu den Themen Sucht und Arbeit sowie Umgang mit langzeiterkrankten Beschäftigten. Klaus Leuchter ist Mitbegründer und ehrenamtlicher Geschäftsführer des Vereins Handwerker-Fonds Suchtkrankheit e.V. sowie des Vereins zur Förderung der Betrieblichen Eingliederung esa e.V.

*leuchter@esa-sh.de*



*Prof. Dr. Anja Liebrich*, Diplom-Psychologin, Dr. rer. pol., ist geschäftsführende Gesellschafterin der Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH sowie Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management am Standort Nürnberg. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen »Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung«, »alterns- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung« sowie »Auswirkungen aktueller und zukünftiger Entwicklungen auf die Arbeitsgesellschaft – Arbeit 4.0«.

*anja.liebrich@arbeitsfaehig.com*

Die Autorin hat ihren Artikel unter einem Pseudonym verfasst und möchte anonym bleiben.

*Susanne Müller*, Mitarbeiterin eines Integrationsamtes (Sachbearbeiterin besonderer Kündigungsschutz nach dem SGB IX, Begleitende Hilfen und Mitarbeiterin im Schulungsteam).



*Gerd Peter*, Dipl. Pol. Rer. pol., Wissenschaftlicher Mitarbeiter 1976-1981 im Projektträger HdA (Humanisierung der Arbeit), Bonn, zuletzt stellv. Fachlicher Leiter; anschl. Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut, dort Gf. Direktor 1988 – 2002; Mitarbeiter von DoFAPP.

*dr.gerd.peter@t-online.de*



*Tobias Reuter* ist Diplom-Ökonom und geschäftsführender Gesellschafter der Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH. Er verfügt über viele Jahre Erfahrungen im Bereich Arbeitswissenschaft, Personalentwicklung, Personalführung sowie Kommunikation und Gesprächsführung sowie in der Beratung von Unternehmen bei der Implementierung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement. Seine

Schwerpunkte liegen bei den Themenfeldern Betriebliches Eingliederungsmanagement und gesundes und altersgerechtes Führen.

*tobias.reuter@arbeitsfaehig.com*



*Ina Riechert* ist Diplom-Psychologin, psychologische Psychotherapeutin, Disability Managerin (CDMP), Supervisorin und Coach. Sie hat viele Jahre in der beruflichen Wiedereingliederung und im Fallmanagement von Menschen mit psychischen Störungen und Beeinträchtigungen gearbeitet. Außerdem hat sie Führungskräfte, Personalverantwortliche und Interessenvertretungen zum Thema »Psychische Störungen bei Mitarbeitern« geschult und dazu publiziert. Sie gibt Seminare für BEM-Teams, arbeitet freiberuflich als Trainerin und BEM-Fallmanagerin und unterstützt als Psychologin die Arbeitsmediziner der G&S, Gesundheit und Sicherheit für Betriebe GmbH in Hamburg.

*ina.riechert.hamburg@gmail.com*



*Hans-Ueli Schlumpf* ist dipl. Supervisor und Coach ZHAW bso, Organisationsberater, Mediator ZHAW und Fachbuchautor. Als Ausbilder und Berater in der Führungs-, Personal- und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt Change Management ist er seit 1996 tätig, in selbständiger Praxis seit 2010. In seinem Buch Dialog- und Lernkultur in Organisationen (Schäffer-Poeschel 2019) bringt er die Synthese seiner breit gefächerten Berufslaufbahn und »Erfahrungslernbiografie« zum Ausdruck. Hans-Ueli Schlumpf unterstützt Führungskräfte und Organisationen auf dem Weg zu agiler Selbstorganisation und achtsamem Selbstmanagement.

*office@cciel.ch*



*Bruno Schmalen* ist mit seinem Unternehmen SCHMALLEN-Kommunikation und Training Berater und Weiterbildner. Er ist Vertreter des BDVT e.V., des Berufsverbands für Training, Beratung und Coaching im Strategiekreis der Offensive Mittelstand. Er beschäftigt sich mit Unternehmenskultur und Veränderung in Unternehmen und Organisationen. CubaChange (Culture based Changemanagement) war auch der Titel einer Forschungsgruppe im Institut

für Unternehmenskybernetik an der RWTH Aachen, in der er als Forschungsbeirat mitarbeitet. Er begleitet Führungskräfte und Mitarbeitende in den Veränderungsprojekten der Unternehmen.

*schmalen@schmalen-online.de*



*Evelyn Sonnberger* ist seit 1992 Mitarbeiterin bei einer großen Behörde. Seit 2011 Schwerbehindertenvertretung (SBV), Landessprecherin für die Vertrauenspersonen auf Landesebene, Mitglied im Bundesvorstand der SBV sowie stellvertretende Personalratsvorsitzende. Schwerpunkte: Psychische Überlastung, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM), Gleichstellungen nach dem SGB IX, Antragsverfahren GdB (Grad der Behinderung), Gesundheit und Arbeit, Arbeitsplatzgestaltung, psychische Erkrankungen, Mobbing und Sucht, Arbeitsrecht, BGB (Bürgerliches Gesetzbuch), AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) und Rehabilitation.

*evesonn22@t-online.de*



*Franziska Stiegler*, Studium der Sozialwissenschaften und Psychologie mit Abschluss Master in Berlin. Weiterbildungen zur systemischen Therapeutin und Organisationsberaterin. Als Beraterin und Trainerin arbeitete sie mehrere Jahre bei einer externen Mitarbeiterberatung. Seit 2016 ist sie Referentin in der Abteilung Gesundheitsförderung, Pflege und Rehabilitation des BKK Dachverbands und dort verantwortlich für das vom BMAS im Rahmen von INQA geförderte Projekt »psyGA – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern«.

*franziska.stiegler@bkk-dv.de*



*Bastien Theisen*, Polizeihauptkommissar, Dipl. Verwaltungswirt. Derzeit Mitarbeiter der Kreispolizeibehörde Lippe mit Tätigkeit im Direktionsbüro der Direktion Zentrale Aufgaben, u.a. verantwortlich für das betriebliche Eingliederungsmanagement, Geschäftsführer im behördlichen Gesundheitsmanagement, Mitbegründer der »Gewalt Akademie Villigst« (GAV), langjährige Tätigkeit als Lehrtrainer (GAV) und Gewaltdeeskalationstrainer.

*bastien.theisen@gmx.de*



*Jürgen Walter* ist Dipl.-Psychologe und Geschäftsführer der Jürgen Walter Beratungsgesellschaft mbH. Er berät seit über 25 Jahren Unternehmen, Führungskräfte und Leistungssportler im In- und Ausland, ist Vorstandsbeauftragter der Landesgruppe NRW im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP) sowie stellvertretener Bundesvorsitzender im Verkehrsclub Deutschland e.V. (VCD). Er ist Produzent der 60-minütigen Dokumentation zur Praxis der Sportpsychologie »Alles geschieht im Kopf« mit Mats Hummels und weiteren bekannten deutschen Sportlern.

*info@walter-beratung.de*



*Tom Weinhold* ist Wirtschaftspsychologe (B. Sc.) und Diplom-Kommunikationswirt. Seit 2006 ist er bei Sellwerk GmbH in den Bereichen Marketing und Vertrieb tätig. 2020 veröffentlichte er die Studie »Die Anforderungen der Generation Z an künftige Arbeitgeber«.

*tom.weinhold@yahoo.de*



*Christiane Wirtz* ist selbständig als Journalistin, Autorin und Coach tätig. Sie studierte Geschichte, Politikwissenschaft und Jura (M.A.) in Mainz sowie kunstorientiertes Coaching an der Medical School Hamburg (MSH). Ihre Weiterbildung zur systemischen Beraterin absolvierte sie am Hamburgischen Institut für Systemische Weiterbildung (HISW). Nach fast 30 Jahren als Hörfunkredakteurin und -moderatorin bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten kümmert sie sich nun, nach eigener Erfahrung mit psychischen Symptomen, um Menschen in Krisensituationen, in persönlicher Beratung oder Seminaren. 2018 erschien ihr Spiegel-Bestseller »Neben der Spur«, 2019 der Selbsthilfe-Ratgeber »Katzenprinzip«.

*chrwirtz@outlook.com*



*Bruno Zwingmann* ist Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit e.V. (Basi).

*bruno.zwingmann@bmas.bund.de*