

Den **STRESS** aus dem Tag nehmen

Arbeiten bis zur Schmerzgrenze kann sich kurz gut anfühlen, ruiniert aber auf Dauer Körper und Geist und treibt die Fehlzeiten nach oben. Damit das nicht passiert, investiert die e-koris GmbH aus Augsburg in die körperliche und psychische Gesundheit der Mitarbeiter. Dazu haben Sie keine Zeit? Dann lesen Sie, welche Vorteile gesundes Arbeiten bringt.

Autorin **Jeanne Wellnitz** Fotograf **Axel Griesch**

A

Als Claudia Brandstädter mit Mitte zwanzig das erste Mal Führungsverantwortung hatte, stand sie ziemlich allein da. „Ich war begeistert von der Verantwortung und meine Chefs vermittelten mir damals: Mach mall“, erinnert sich die Unternehmerin. Doch niemand erklärte der jungen Chefin, wie man Konfliktgespräche richtig führt oder sich selbst Grenzen setzt im stressigen Führungsalltag.

Heute ist Claudia Brandstädter Mitte vierzig und Prokuristin bei der e-koris GmbH, einem Elektrofachbetrieb mit 17 Mitarbeitern nahe Augsburg – und sie geht das Thema Führungskräfteentwick-

lung ganz anders an als ihr damaliger Arbeitgeber. Gemeinsam mit ihrem Mann Daniel Brandstädter, e-koris-Geschäftsführer, baut sie aktuell in einem mit externer Hilfe moderierten Prozess eine zweite Führungsebene auf, die später in die Geschäftsführung hineinwachsen kann. „Wir brauchen psychisch gesunde Führungskräfte und Mitarbeiter, keine Gestressten“, sagt die Firmenchefin.

UNSICHERHEIT SORGT FÜR STRESS

Im Handwerk empfindet laut einer aktuellen Umfrage der Krankenkasse IKK classic rund jeder Dritte starken Stress. Außerdem sind Handwerker etwas häufiger krankgeschrieben als der Bundesdurchschnitt, denn vor allem die körperliche Arbeit fordert ihren Tribut. „Die Arbeit ist belastend, aber sie wird auch als sinnvoll empfunden“, weiß Frank Klingler, der den Fachbereich Prävention bei der

Innungskrankenkasse IKK classic leitet. Das wiederum sei eine Ressource, diesen Job überhaupt machen zu können.

Stress im Handwerk kommt nach Einschätzung von Arnd Schaff, BWL-Professor an der FOM Hochschule, aber nicht nur durch die körperlich anstrengende Arbeit: „Stress entsteht auch durch viel Unsicherheit und eine hohe Abhängigkeit von wenigen Personen.“ Je kleiner der Betrieb, desto stärker seien Chefs für die psychische Entlastung verantwortlich. Deshalb gehört zur Stressprävention im Handwerk aus seiner Sicht auch, Verantwortung wirklich zu teilen. Er empfiehlt: Ab einer Anzahl von zehn bis 15 Mitarbeitern ist es sinnvoll, ein Führungsteam zu haben oder eine mittlere Führungsebene einzuziehen.

So wie e-koris das aktuell tut. Bereits vor vier Jahren haben Claudia und Daniel Brandstädter beschlossen, dass zwei ➤



SERIE MITARBEITER- ORIENTIERUNG

#1 Umfrage: Wissen, was das Team will

#2 Vertrauen:

Den Rahmen abstecken

#3 Weiterbildung:

Das Level heben

#4 Fehlerkultur: Mut machen statt nehmen

#5 Teilhabe: Gute Leistung belohnen

#6 Gesundheit: Fitness rauf, Fehlzeiten runter

»Seitdem wir uns stärker um die Gesundheit im Team kümmern, sind die Fehlzeiten sehr deutlich gesunken.«

Claudia Brandstädter, Prokuristin der e-koris GmbH nahe Augsburg, legt Wert auf körperlich und psychisch gesunde Arbeitsbedingungen.



»Jeder dritte Mitarbeiter im Handwerk empfindet starken Stress.«

Frank Klingler, Leiter des Fachbereichs Prävention bei der Innungskrankenkasse IKK classic.

Gesellen aus dem Betrieb ihren Meister machen sollen, damit sie 2025 – mit dem Meistertitel in der Tasche – aufrücken können. Besonders wichtig war Brandstädter, dass diese Nachwuchsführungskräfte unbelastet und mit Begleitung in ihre neuen Rollen hineinwachsen.

Also suchte sie sich Hilfe beim khs worklab, einem Institut für Arbeitspsychologie. Gemeinsam mit der Arbeitspsychologin Nadine Seiferling stellte sie einen Stufenplan auf: erst Diagnostik, dann Rollen- und Strukturarbeit, schließlich individuelles Coaching – und dazwischen immer wieder Phasen, in denen das Team das Neue im Alltag ausprobiert. Sie reichten das Projekt unter dem Titel „Gesund führen – nachhaltig wachsen“ beim Deutschen BGM-Förderpreis der DAK-Gesundheit ein – und gewannen.

Gestartet war der Prozess mit einer internen Bestandsaufnahme: Die beiden Unternehmer definierten für sich Werte der Firma und Skills, die es für den Führungsalltag braucht. Darauf fußte dann die Auswahl der Personen, die für die mittlere Führungsebene infrage kommen; darunter waren die beiden Meister.

Dann folgte die Analyse. Im ganzen Team wurden systematisch Daten erhoben: Wo hakt es? Welche Tätigkeiten, Schnittstellen und Entscheidungen erzeugen Druck? Wo und wann entsteht psychische Belastung bei den Führungskräften? Aus diesen Erkenntnissen entstanden individuelle Entwicklungsprofile für die neuen Führungskräfte, die als Grundlage für die späteren Einzelcoachings dienten.

ZUSTÄNDIGKEITEN KLAR FESTLEGEN

In diesen Coaching-Workshops durchliefen die zwei Meister schließlich Persönlichkeitstests, aus deren jeweiligen Ergebnissen Entwicklungsfelder abgeleitet sowie Aufgaben verteilt wurden. Dabei zeigte sich schnell, dass Führungsentwicklung nicht nur im Kopf stattfindet, sondern auch praktische Konsequenzen hat. Auf der einen Seite geht es also um Verhältnisprävention, also gesunde äußere Bedingungen: klare Rollen, Zuständigkeiten, Prozesse und Schnittstellen. Auf der anderen Seite wird die Verhaltensprävention geschult, das ist das individuelle Verhalten, also: Resilienz, Stressmanagement und Konfliktprävention.

Brandstädter hat außerdem neue höhenverstellbare Schreibtische angeschafft. Schließlich würden nicht nur die beiden Inhaber künftig Rechnungen und Angebote schreiben, sondern auch die beiden Meister, 26 und 27 Jahre alt. Sie wollen dabei aber nicht immer sitzen, sondern auch stehen. Ein langjähriger

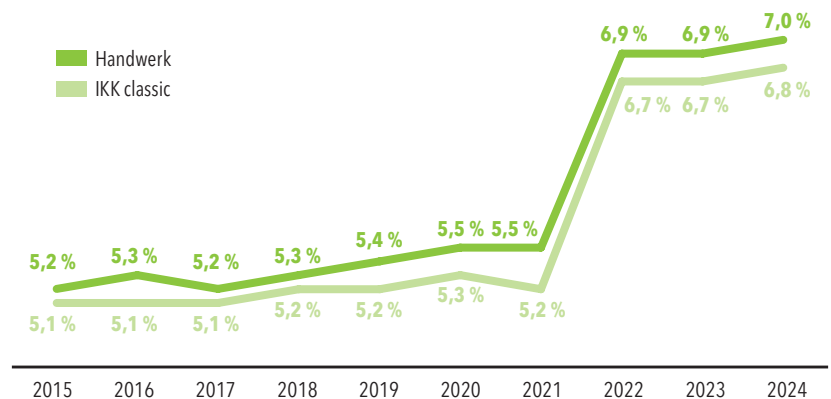
Monteur und Lagerist, mittlerweile 60 Jahre alt, äußerte den Wunsch, in einem Sessel seinen kurzen Mittagsschlaf halten zu können. Den Wunsch erfüllte ihm Brandstädter. „BGM-Maßnahmen sollten immer sehr individuell sein“, sagt sie. „Wir haben uns auch zahlreiche technische Hilfsmittel angeschafft wie elektrische Hubwagen, damit die Leute nicht so schwer heben müssen.“ Außerdem hat das Unternehmen bereits 2022 die Weichen für weniger Stress und mehr Familienfreundlichkeit gestellt und die Vier-Tage-Woche eingeführt; 38 Wochenarbeitsstunden bei vollem Lohnausgleich, das heißt 9,5 Arbeitsstunden pro Tag, dafür ist dann freitags frei. „Unsere Fehlzeiten haben sich seitdem kontinuierlich verringert“, erzählt Brandstädter. 2022 lag die Quote noch bei 10,2 Prozent, mittlerweile ist sie bei 2,3 Prozent.

MITARBEITER REGELMÄSSIG FRAGEN

Um zu prüfen, ob all die Maßnahmen des Projekts „Gesund führen – nachhaltig wachsen“ greifen, führt khs worklab regelmäßig anonyme Befragungen durch. So kann Brandstädter nachsteuern, wenn sich neue Reibungspunkte zeigen. In der ersten Befragung gaben die Mitarbeiter an, dass sie ihren Betrieb als modern und innovativ wahrnehmen. Auch, dass der Geschäftsführung die Gesundheit der Mitarbeiter wichtig ist, kommt bei den meisten an (86 Prozent). Allerdings bewertete die Hälfte die >

Fehlzeiten im Jahresvergleich Seit 2022 liegt der Krankenstand im Handwerk zwei Prozentpunkte höher als in den Vorjahren

Bis 2021 lag der Krankenstand im Handwerk konstant bei rund fünf Prozent, ab 2022 ist das Niveau deutlich Richtung sieben Prozent angestiegen.



Quelle: IKK-Bericht 2025

»Gesundheit fängt beim **CHEF** an«

Kranke Mitarbeiter sind im Kleinbetrieb existenzbedrohend. Trotzdem sind gesunde Arbeitsbedingungen häufig kein wichtiges Thema. BWL-Professor und Gesundheitsexperte Arnd Schaff erklärt, warum das so ist – und wie es anders geht.

handwerk magazin: **Warum wird Gesundheit im Arbeitsleben häufig so unterschätzt?**

Arnd Schaff: Erstens fehlt die kaufmännische Rechenlogik. In Deutschland gibt es kaum Studien zur wirtschaftlichen Wirksamkeit von BGM, also dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In den USA ist das anders, weil Arbeitgeber die Krankheitskosten unmittelbarer spüren. Die Inhaberin oder der Chef fragt sich also: Bringt das was? Wie viel? Und vor allem, wann? Außerdem sind Gesundheitsmaßnahmen eine mittelfristige Investition, sie wirken nicht rasant wie Aspirin. Soll heißen: Wenn ich heute etwas mache, ist Peter – seit Tagen krankgeschrieben – morgen trotzdem noch krank. Beides zusammen sorgt dafür, dass BGM wegpriorisiert wird. Und je kleiner der Betrieb, desto schlimmer.

Dabei wäre es gerade für kleine Betriebe wichtig.

Absolut. Im Kleinbetrieb ist Krankheit existenzbedrohend. Wenn Peter ausfällt, gibt es keinen Frank als Ersatz. Bei Siemens holt man notfalls zehn Leiharbeiter. Aber als Zwei-Personen-Malerbetrieb? Da wird die Baustelle fertig oder eben nicht. Die Struktur ist viel fragiler und deshalb ist Gesundheit noch wichtiger fürs Überleben des Unternehmens.

Gerade Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems machen viele Krankheitstage im Handwerk aus. Der Anteil steigt mit dem Alter deutlich an. Es müssen also auch die, die da sind, geschützt werden.

Richtig, das nennt sich altersgerechtes Arbeiten: Das bedeutet, Handwerksbetriebe stellen die Arbeit auf den 60-jährigen Dachdecker ein. Dann ist da aber noch das alternsgerechte Arbeiten. Es fragt: Wie kann ich dafür sorgen, dass jemand, der heute 20 ist, mit 60 noch auf dem Gerüst stehen kann? Der Glaubenssatz, der oft noch herrscht, ist: Es ist nun mal so, dass Arbeit anstrengend ist und krank macht. Doch das stimmt nicht. BGM kann dafür sorgen, dass der Mitarbeiter um 16 Uhr nicht kränker nach Hause geht, als er um 8 Uhr gekommen ist.

Was müsste sich ändern, damit die Leute weniger krank sind?

Es beginnt bei der Führung. Je kleiner der Betrieb, desto sichtbarer ist der Chef oder die Chefin. Das ist nicht der Siemens-Vorstand, den man einmal im Jahr in einer Videobotschaft sieht – das ist der Fritz, mein



Arnd Schaff, BWL-Professor an der FOM Hochschule für Berufstätige und Gesundheitsexperte.

Chef, oder die Heike, die Inhaberin. Wenn Fritz selbst und ständig unterwegs ist und seine Gesundheit hintenanstellt, ständig bei McDonald's isst und viel trinkt, ist er kein gutes Vorbild. Dann ist es auch sinnlos, die Mitarbeiter vom gesunden Leben überzeugen zu wollen. Das ist eine Doppelbotschaft, die nur zu Verwirrung führt.

Sagen wir einmal, der Chef ist ein gutes Vorbild und möchte wirklich etwas ändern im Betrieb. Womit sollte er beginnen?

Zunächst sollten Maßnahmen alltagskompatibel sein. Wenn ich jetzt einen Tag im Jahr zum Gesundheitstag mache – das ist schön, aber der verpufft. Auch eine „bewegte Mittagspause“ bei einem Maurerbetrieb ist Quatsch, die bewegen sich genug. Vielleicht ist es sinnvoller, einen Physiotherapeuten für Dehnübungen zu engagieren. Zweitens sollten die Maßnahmen unbedingt in der Arbeitszeit stattfinden, auch wenn das wehtut. Sonst haben die Leute eine Faust in der Tasche.

Was ist einer der größten Fehler beim Start?

Wenn ich mir am Wochenende mit einem BGM-Berater Maßnahmen ausdenke und diese dann Montag meinen Leuten präsentiere. So machen wir das jetzt! Das funktioniert nicht. Sie müssen Ihre Mitarbeiter beteiligen. Die Chefs können ja Vorschläge machen, aber die Leute sollten bei der Auswahl und der Gestaltung mitreden. Kleine Betriebe haben da einen Riesenvorteil, schließlich sind sie ihren Leuten meist echt nah, in vielen Betrieben herrscht eine familiäre Atmosphäre. Nutzen Sie das! Fragen Sie Ihre

Leute aktiv: Was macht eure Arbeit einfacher? Was gibt es, was euch besonders belastet? Was können wir da tun?

Und psychische Belastungen?

Der Bereich wird im Handwerk oft außen vor gelassen. Da heißt es schnell: „Stell dich nicht so an!“ Oder: „Depressionen, das haben die aus dem Büro.“ Als Chef sollte man zeigen, dass man das Thema ernst nimmt, und es direkt in Teamrunden ansprechen.

Wie messe ich, dass meine Maßnahmen erfolgreich sind?

Ich würde die Zufriedenheit messen, denn Gesundheit ist der erste Faktor, der unzufrieden macht, wenn sie nicht da ist. Das heißt: intensive persönliche Gespräche führen – eins zu eins oder in der Gruppe.

Und wenn sich die Mitarbeiter nicht trauen, die Wahrheit zu sagen?

Im Handwerk sind die Menschen sehr offen und ehrlich, das ist anders als in Konzernen, wo viel mehr taktiert wird. Ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob das Gesagte auch stimmt, ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Viel wichtiger ist die Frage: Will die Führung das überhaupt hören? Wenn jemand sagt: „Eigentlich müsste ich auf Teilzeit gehen, mein Rücken ist schon so kaputt“, dann weiß der Inhaber gleichzeitig: Das ist mein bester Geselle, ich kriege niemanden sonst. Das ist ein Zielkonflikt und der ist unbequem.

Was also tun?

Dafür gibt es keine richtige Lösung. Tue ich das Beste und gebe ihm die Gelegenheit, Teilzeit zu arbeiten, damit er noch zehn oder 15 Jahre bei mir arbeiten kann? Oder gucke ich auf den nächsten Auftrag und sage: „Geht nicht“? Das ist keine einfach lösbare Frage, das kann ich auch nicht schönreden, das ist die Struktur dieses Gewerbes.

Ein Kompromiss muss her.

Ja, man sagt vielleicht: Den einen Auftrag schaffen wir noch, und danach gehst du in Teilzeit. Oder wir versuchen jetzt doch, einen Azubi zu kriegen, und ich schaffe so irgendwie Entlastung. Der wichtigste Punkt im Handwerk ist es, pragmatisch zu sein. Klar ist: Wenn ich mich tendenziell immer für den Auftrag von übermorgen entscheide, und gegen meinen Mitarbeiter, habe ich ein Problem.

Informationsweitergabe als ausbaufähig, 42 Prozent gaben an, sie hätten zu wenig Einfluss darauf, wie sich ihre Arbeitsabläufe veränderten. Eines wird durch die Ergebnisse klar: Die Rollenklärung für die mittlere Führungsebene ist ein längerer Prozess.

So deckte die Umfrage einige Unsicherheiten auf: Wer macht was? Was darf ich? Was darf ich nicht? Claudia Brandstädter hat das etwas überrascht. „Wir haben das alles im Kopf, aber mussten dann einsehen: Wir müssen das einfach noch mehr erklären.“ Außerdem merkt sie, wie wichtig ihre Präsenz und die ihres Mannes im Alltag noch ist. Denn

die Unsicherheit verfliegt nicht von allein. „Das Wichtigste ist eine gute Kommunikation“, weiß die Unternehmerin. Deshalb bringt sie gern unverfängliche Fragen mit in die Austauschrunde, die alle drei Wochen während der Arbeitszeit stattfindet. Zum Beispiel „Was war als Kind dein Lieblingssessen?“ „Die Mitarbeiter fangen so tatsächlich an, wirklich mehr von sich zu erzählen“, freut sie sich über die positive Resonanz.

Die Zeit nutzt die Geschäftsführung auch, um positives Feedback von Kunden weiterzugeben oder neue Projekte durchzusprechen. Morgens gibt es außerdem immer eine Einsatzplanbesprechung an

einem großen Bildschirm, bei der jeder die Gelegenheit hat, Dinge zu delegieren, wenn es ihm mal nicht so gut geht.

GESUND FÜHREN GEHT IMMER

„Das geht vielleicht bei euch, aber bei mir geht das nicht“, bekommen die e-koris-Chefs manchmal von anderen Unternehmern zu hören, wenn sie von dem Projekt berichten. „Ich würde mir wünschen, dass Unternehmer einfach mehr Mut haben, was Neues auszuprobieren“, appelliert Claudia Brandstädter an die Kollegen. Das Projekt ist noch im Gange und wird am Ende geschätzt 15.000 Euro kosten, einen großen Teil davon können die beiden Inhaber vom DAK-Preisgeld (10.000 Euro) bezahlen.

Erste Ansprechpartner für Betriebliches Gesundheitsmanagement mit viel kostenlosem Material sind die Handwerkskammern, die Berufsgenossenschaften oder die Krankenkassen. Letztere sind sogar gesetzlich dazu verpflichtet. Führend im Handwerk ist die IKK classic: Sie versichert 400.000 Handwerksbetriebe; so viel, wie keine andere Krankenkasse, und bietet für ihre Versicherten eine Prozessbegleitung mit Trainings und Seminaren an. Doch nur 668 der versicherten Betriebe sind laut Klingler im BGM-Prozess und rund 2.000 Betriebe werden zumindest mit einer Maßnahme aus dem BGM-Portfolio betreut.

FEHLZEITEN RUNTER, MOTIVATION RAUF

Dabei liegt die Zufriedenheit bei denen, die den Prozess durchlaufen, bei stolzen 94,4 Prozent, nahezu jeder würde das Programm weiterempfehlen. Und dennoch: „In vielen Betrieben ist der Tag so voll, dass schon die Idee eines festes Austauschtermins wie Luxus wirkt.“ Die Betriebe seien häufig skeptisch und hätten zu wenig Kapazitäten. Was die Kasse nicht bezahlen könne, sei die wichtigste Währung im Handwerk: die investierte Arbeitszeit. Doch wenn der Krankenstand sinkt, zahlt sie sich am Ende aus. **hm**
kerstin.meier@handwerk-magazin.de

Erfolgsfaktoren Sieben Tipps für gesundes Arbeiten

Wenn ständig Zeitdruck herrscht und der Stress gefühlt täglich zunimmt, bringt es wenig, immer mehr und schneller zu arbeiten. Dann steigen nämlich nicht nur die Fehlzeiten, sondern auch die Kundenreklamationen, weil in der Hektik die Qualität leidet. Wer langfristig zufriedene Kunden und Mitarbeiter möchte, muss die Stressquellen reduzieren und für gesunde Arbeitsbedingungen sorgen.

1 Bei der Geschäftsführung anfangen:

Je kleiner der Betrieb, desto sichtbarer ist das Verhalten des Chefs für die Mitarbeiter. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) steht und fällt mit der Vorbildfunktion, sonst entsteht die Doppelbotschaft: Gesundheit predigen, aber selbst ständig am Limit sein.

2 Verantwortung teilen:

Spätestens bei zweistelligen Teamgrößen wird direkte Führung schwierig. Abhängig vom Aufgabenmix braucht es Vorarbeiter oder eine Mittelebene und klare Zuständigkeiten, sonst reiben sich Chefs und Teams auf und der Stresspegel steigt immer weiter.

3 Gesundheit regelmäßig ansprechen:

Körperliche und psychische Gesundheit dürfen nicht erst dann auf den Tisch, wenn Mitarbeiter häufig oder länger ausfallen. Deshalb sind regelmäßige Austauschrunden im Alltag wichtig: Wie geht es euch? Was ist anstrengend? Was können wir verändern?

4 Psychische Belastung ernst nehmen:

Aufgrund der häufig sehr körperbetonten Belastung im Handwerk wird das psychische Befinden oft ausgeblendet. Um das Bewusstsein dafür bei allen im Team zu schärfen, sollten Chefs nachfragen, was die Mitarbeiter nervt und stresst. Da sich nicht alle trauen, vor den Kollegen darüber zu sprechen, sind zudem regelmäßige Einzelgespräche sinnvoll.

5 Alltagskompatible Maßnahmen wählen:

Ein Gesundheitstag pro Jahr verpufft schnell, auch der klassische Obstkorb ist bald Routine. Um wirklich gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Fehlzeiten zu senken, braucht es gewerkspezifische, auf den einzelnen Betrieb zugeschnittene Maßnahmen. Krankenkassen, allen voran die IKK classic für das Handwerk, bieten nicht nur kompetente Hilfe, sondern zahlen auch Gesundheitsboni.

6 Arbeitszeit investieren:

Um anfangs möglichst viele Mitarbeiter zum Mitmachen zu bewegen, sollten BGM-Maßnahmen idealerweise während der Arbeitszeit stattfinden. Haben die Mitarbeiter erst einmal den Nutzen für sich und ihre Gesundheit erkannt, gibt es im Handwerk auch Modelle, bei denen Chef und Team jeweils die Hälfte der Zeit für eine Maßnahme einbringen.

7 Mitarbeiter beteiligen:

Welche Maßnahmen es braucht, um im einzelnen Betrieb für gesunde Arbeitsbedingungen zu sorgen, hängt von vielen Faktoren ab. Deshalb ist es absolut notwendig, die Mitarbeiter von Beginn an beim Aufbau eines BGM einzubeziehen. Je zielgerichteter und individueller die Maßnahmen, desto höher ist die Akzeptanz im Team und der Effekt etwa auf den Krankenstand.



Themenseite Arbeitsschutz

Noch mehr Infos, Checklisten und Tipps zum sicheren und gesunden Arbeiten unter:
handwerk-magazin.de/arbeitsschutz-und-gesundheit