

Psychosoziale und Medizinische Rehabilitation, 2024.37:191-196

DOI: <https://doi.org/10.2440/008-0027>

# Handlungsfelder der psychischen Gesundheit an der Technischen Universität Braunschweig

Lilly Paulin Werk\*, Ina von Zelewski\*, Anke Formaniak & Beate Muschalla

Technische Universität Braunschweig

\* geteilte Erstautorenschaft

## Zusammenfassung

Die psychische Gesundheit von Arbeitnehmern<sup>1</sup> rückt aufgrund wachsender Anforderungen unserer Arbeitswelt und steigender Arbeitsunfähigkeitszeiten immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit, und auch von Betrieben. Die Technische Universität Braunschweig hat sich dem Ziel einer *gesunden Hochschule* angenommen und möchte durch verschiedene betriebliche Strukturen und Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements die psychische Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig stärken. Alle diagnostischen, beratenden, oder trainierenden Maßnahmen erfolgen mit Fokus auf den individuellen Person-Job-Fit, um die Arbeitsfähigkeit zu stärken. Im Rahmen von Begleitevaluationen werden positive erwünschte, sowie negative unerwünschte Wirkungen erfasst. Es wird die Nullhypothese verfolgt, dass Reden über psychische Gesundheit nicht (nur) mit günstigen Effekten einhergehen muss, sondern auch Nebenwirkungen haben kann. Anhand von Fallbeispielen können die im hier vorliegenden Beitrag beschriebenen Handlungsfelder als Inspiration für Wissenschaftler und Praktiker dienen, um den Herausforderungen unserer zukünftigen Arbeitswelt zu begegnen.

**Schlüsselwörter:** Betriebliches Gesundheitsmanagement, Psychische Gesundheit, Person-Job-Fit, Bedarfsgerechte Maßnahmen

## Fields of action in mental health at the Technische Universität Braunschweig

### Abstract

Mental health at work is in focus in public and in companies, due to growing psycho-social work demands and increasing periods of incapacity to work. As a large company, Technische Universität Braunschweig follows the aim of healthy university which includes strengthening mental health of its employees by company structures and corporate health management activities. This paper described practice examples on diagnostics and case management, and team- or individual interventions, which all follow the aim to support the person-job-fit and thus work ability.

**Keywords:** Corporate Health Management; mental health; person-job fit; needs-based interventions

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Artikel das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

## 1 Einleitung

Die Technische Universität Braunschweig verfolgt das übergeordnete Ziel einer *gesunden Hochschule*. Zu diesem Zweck wurde 2007 das ganzheitlich angelegte Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ins Leben gerufen, das als Motor zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Steigerung der Lebensqualität am Arbeitsplatz durch geeignete Maßnahmen fungiert. Durch die Zuständigkeit für die verschiedenen Statusgruppen der Beschäftigten aus Technik und Verwaltung und des wissenschaftlichen Personals sollen Gesundheitsmaßnahmen bedarfsgerecht angeboten werden. Hierzu nutzt die Hochschule das Konzept des *Person-Environment-Fits* (Caplan & Van Harrison, 1993), sodass aus der Identifikation von Passungsproblemen zwischen einer Person und der Arbeitsumwelt Maßnahmen abgeleitet werden (von Zelewski et al., 2023). Maßnahmen können sich dabei, je nachdem auf welcher Ebene Passungsprobleme bestehen, auf einzelne Personen, Teams oder organisationale Strukturen beziehen. Löst beispielsweise ein Mitarbeiter Unruhen im Team aus, kann eine Teammaßnahme sinnvoll sein (Person-Team-Fit; Hollenbeck, 2000), während bei Strukturierungsdefiziten im Fähigkeitsprofil des Einzelnen ein individuelles Coaching helfen kann, den Anforderungen einer Bürotätigkeit gerecht zu werden (Person-Job-Fit; Edwards, 1991).

Im Sinne der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (ArbSchG §5) können Mitarbeiter so bedarfsgerecht dabei unterstützt werden, ihre Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Komplementär agiert das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM, SGB IX § 167) seit 2004 als gesetzlich verankerte Norm, um langzeitarbeitsunfähige Mitarbeiter gezielt dabei zu unterstützen, Arbeitsunfähigkeitszeiten durch passende Maßnahmen zu verringern bzw. zu vermeiden (Deutsche Rentenversicherung, 2023).

## 2 Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

### 2.1 Gesundheitsfördernde Strukturen

Um Arbeitsunfähigkeiten wegen psychischer Problemlagen entgegenzuwirken, wurden überdauernde, gesundheitsfördernde Strukturen geschaffen. Um hier die richtigen Ansätze zu finden, werden *Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung* eingesetzt, mit Hilfe derer bestehende Belastungen, die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, oder Bedarfe an Gesundheitsmaßnahmen erfasst werden. Vorrangig wird hierzu alle vier Jahre die *Mitarbeiter-Befragung* durchgeführt. Anhand des „Bielefelder Fragebogens zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen“ (Deptolla & Burian, 2023) werden Mitarbeiter unter anderem

zu Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf, Führungskultur und Kultur der Zusammenarbeit befragt. Aus den Ergebnissen lassen sich neue Maßnahmen ableiten. So wurden in Reaktion auf die *Mitarbeiter-Befragungsergebnisse* Maßnahmen zu verschiedenen Themen umgesetzt:

- Regelmäßige Mitarbeiter – Vorgesetzten-Gespräche an der TU (Thema „Rückmeldung zur Arbeit“)
- Erarbeitung eines Leitfadens für Karriereentwicklungsgespräche (Thema: „Entwicklungsmöglichkeiten- und berufliche Perspektive“)
- Einzelfallcoaching im Rahmen des H-Work-Projektes (Thema: „Zeitliche Anforderungen“)
- Seminar- und Workshop-Angebote zum Thema Führung und Gesundheit in den Programmen der Graduiertenakademie, der Fort- und Weiterbildung, im Rahmen des Beratungsnetzwerkes (BeN) und der Wissenschaftlichen Personalentwicklung (Thema: „Gesundheit“ und „Zeitliche Anforderungen“)
- Projekt „Pausenmanagement“ (Thema: „Zeitliche Anforderungen“)
- Projekt „Flexible Arbeit“ (Thema: „Zeitliche Anforderungen“)
- Führungskräfteprogramm (Themen: „Führungsverhalten und Wertschätzung“)
- Projekt zum Onboarding (Thema: „Wertschätzung“)
- Hospitation (Thema: „Wertschätzung“)
- Lotsenprojekt in Kombination mit Informationsportal 2.0 in Planung (Thema: „Wertschätzung“)
- AHA-Projekt (Azubis helfen Azubis) (Thema: „Wertschätzung“)
- Ticketsystem im Gebäudemanagement (Themen: „Wertschätzung und Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die Zentralverwaltung“)
- Start einer Serviceoffensive (Sensibilisierung der Führungskräfte, Servicebefragung, Thema: „Zufriedenheit mit Unterstützung durch Zentralverwaltung“)

Weiterhin wird eine ganzjährige Gesundheitskampagne mit jährlich wechselndem Themenschwerpunkt und Motto organisiert und durchgeführt. Während 2016 bis 2019 vorrangig die körperliche Gesundheit im Zentrum stand, bspw. mit Aktivitäten zur Bewegungsförderung oder Augengesundheit für Bildschirmarbeiter (Mottos: „bewegt? bewegt!“; „Wir atmen durch“, „AugenBlick mal“), wird seit 2020 die psychische Gesundheit fokussiert. Die Kampagnen „Psychisch fit?“ und „#wemoveourminds“ beinhalteten beispielsweise die Testphase eines Sessels mit verschiedenen Massage- und Entspannungsanwendungen, einen Vortrag zum Thema Weisheit, Gesundheitschecks wie z.B. Cardio-Stresstests, Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu Entspannungstechniken, Kommunikation, Selbst- und Stressmanagement sowie Coachingangebote im Umgang mit Be-

lastungen während der Coronasituation. Als Herzstück der Gesundheitskampagne wird seit 2022 jährlich die *Gesundheitswoche* angeboten, in der alle Mitarbeiter und Studierende Vorträge, Seminare und Mitmach-Aktionen rund um das Thema Gesundheit besuchen können. Dazu zählten 2022 Vorträge zum Umgang mit psychischen Erkrankungen, Darmgesundheit, Cardio-Stresstests und die kostenfreie Nutzung des Massagesessels.

Die gesundheitsfördernden Strukturen werden an der Hochschule insbesondere durch Kommunikationsstrukturen und Vernetzung aufrechterhalten. Das BGM leitet den *Arbeitskreis Netzwerk Gesundheit*, an dem quartalsweise Vertreter mit Entscheidungs-, Mitbestimmungs- und Fachkompetenz zum Thema Gesundheit teilnehmen. Dazu gehören Vertreter aus der Personalabteilung, Schwerbehindertenvertretung, der Betrieblichen Gesundheitsförderung, der Arbeitssicherheit, der Stabstelle Chancengleichheit, dem Personalrat, Verwaltung und Wissenschaft. Neben dem Austausch von aktuellen gesundheitsrelevanten Themen dient der Arbeitskreis der Ideenfindung und Weiterentwicklung von Gesundheits-Konzepten und -Maßnahmen, die anschließend in Kleingruppen (*Praxistischen*) konkretisiert, durchgeführt und evaluiert werden.

Für alle Mitarbeiter steht im Rahmen der Zentralen Personalentwicklung ein breites *Fort- und Weiterbildungsangebot* mit zielgruppenspezifischen Seminaren bereit, die auch auf die Stärkung von Gesundheitswissen- und -kompetenzen abzielen können (z.B. Hochschullehrer-Sportgruppe, Zeitmanagement etc.).

## 2.2 Angebote zum Umgang mit psychischer Belastung

### 2.2.1 Individuelles arbeitsbezogenes Coaching

Wenden sich Mitarbeiter unterschiedlicher Statusgruppen an das BGM, können je nach vorliegender Belastung und deren Ursachen verschiedene Angebote in Anspruch genommen werden (siehe Abbildung 1). 2020 wurde ein *individuelles arbeitsbezogenes Coaching* implementiert, in dem mit Hilfe eines psychologischen Coaches individuelle Problemstellungen in drei einstündigen Sitzungen flexibel bearbeitet werden können (Werk et al., 2023). Mitarbeiter können das Angebot eigenständig auf der BGM-Webseite finden und sich niederschwellig beim Coach anmelden, oder durch das BGM auf die Maßnahme hingewiesen werden. Als begleitende Maßnahme parallel zum BEM-Prozess kann das Coaching ebenfalls eingesetzt werden, beispielsweise um arbeitsrelevante Fähigkeiten zu trainieren (Muschalla, 2021) oder Koordinationsgespräche vorzubereiten (z.B. mit Vorgesetzten).

**Fallbeispiel:** Eine 42-jährige Sachbearbeiterin stellte sich im Coaching aufgrund von quantitativer Überlastung vor. Sie habe enorm viel zu tun, da eine

*Kollegin ausgefallen sei, und mache wöchentlich bis zu zehn Überstunden. Sie könne nicht nach Hause gehen, wenn nicht alles erledigt sei, was sie sich für den Arbeitstag vorgenommen habe. Nach erfolgter Problem-Exploration und Zielsetzung wurde gemeinsam mit der Teilnehmerin beispielhaft anhand einer Arbeitswoche analysiert, welche Aufgaben wann anfallen würden und wie sich die Teilnehmerin selbst strukturiere. Dabei zeigte sich, dass sie sich für einen Arbeitstag zumeist mehr vornehme als sie realistisch abarbeiten könne. Am Ende des Arbeitstages sorgte dies für Frustration und den Drang, Überstunden zu machen. Anhand eines Wochenplans wurde eine realistischere Zeitplanung für die Folgewoche vorbereitet, die die Teilnehmerin anschließend als Hausaufgabe erproben sollte. Es wurde vorbesprochen, welche Hindernisse der Teilnehmerin begegnen könnten, wenn sie pünktlich Feierabend mache („Ich werde ein schlechtes Gewissen haben“) und was sie dagegen tun könne (z.B. privaten Termin direkt nach der Arbeit vereinbaren). In der letzten Coaching-Sitzung berichtete die Teilnehmerin stolz, in der vergangenen Woche lediglich zwei Tage Überstunden gemacht zu haben, und dass das Arbeitspensum pro Tag nun besser zu schaffen sei. Sie wolle dies weiterhin üben.*

## 2.3 Teammaßnahmen

Ein eigenes Handlungsfeld bilden Teamkonflikte, die nicht durch bilaterales Konfliktmanagement (z.B. Mediation) gelöst werden können. Ebenso können Teammaßnahmen angefragt werden, wenn ein Team neu zusammengesetzt oder ins Leben gerufen wurde. Hierzu bietet das BGM auf Nachfrage und bei Bedarf verschiedene Teammaßnahmen an, um sowohl die einzelnen Mitarbeiter als auch das Team als Ganzes zu stärken. Methodischer Ausgangspunkt ist hierbei häufig die Arbeitssituationsanalyse, um einen Ist-Stand des Teams abzubilden. Hierbei handelt es sich um ein Gruppendiskussionsverfahren, in dem arbeitsrelevante Themen angesprochen und bearbeitet werden. In einem Analyseworkshop kommen Mitarbeiter einer Hierarchieebene zusammen, um Probleme und Belastungen am Arbeitsplatz zu ermitteln und näher zu beschreiben. Im zweiten Schritt überlegen sich die Mitarbeiter Lösungen, um die Situation zu verbessern. Mit den zuständigen Führungspersonen werden in einem gemeinsamen Workshop Maßnahmen für die einzelnen Themen abgeleitet. Da sich die Analyse auf die Merkmalsbereiche der Arbeit bezieht, die die psychische Gesundheit beeinflussen, kann dieses Instrument auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen genutzt werden. Darüber hinaus können die kritischen Themen aus der Mitarbeiter-Befragung vertiefend bearbeitet werden. Die Maßnahmenableitung beschreibt den ersten Schritt zur Bearbeitung der Situation und gibt Impulse für das weitere Vorgehen. Folgende beispielhafte Maßnahmen wurden abgeleitet:

- Zuständigkeitsklärung, Aufgabenverteilung
- Störungsfreie Arbeitszeiten
- Kommunikationskonzept innen und außen
- Feedbackgespräche/ Jahresgespräche
- Zusammenarbeit mit Führungsperson (z.B. Erreichbarkeit)
- Vertretungsregelung
- Überarbeitung bzw. Erarbeitung interner Prozesse
- Wissensmanagement (Onboarding und Offboarding)

Nach ca. einem halben Jahr erfolgt die Umsetzungsprüfung und Wirkungskontrolle der Maßnahmen: Wie ist der Umsetzungsstatus und wie hat sich die Situation verändert?

Neben dieser standardisierten Analyse werden auch in Beratungsgesprächen die Anliegen von Teams besprochen. Daraufhin kann eine passende Folgemaßnahme gezielt ausgewählt werden. Bei bestehenden Konflikten in unterschiedlichen Konstellationen (z.B. Konflikt des Teams mit dem Vorgesetzten, Konflikte zwischen Kollegen, Konflikte in der Leitungsebene) werden Teammaßnahmen bedarfsgerecht initiiert. Die Konzeptualisierung orientiert sich an „GREAT-Fokusgruppen“ (Gesundheits-, Ressourcen- und Atmosphären-Management, Linden et al. 2014), ergänzt durch die Wissensvermittlung psychologischer Basistheorien und -modelle (z.B. Kommunikation (z.B. von Thun, 2013), sozialpsychologische Teamdynamiken (z.B. Sailer, 2023) etc.). Der Ablauf einer solchen Teammaßnahme wird nachfolgend beispielhaft illustriert.

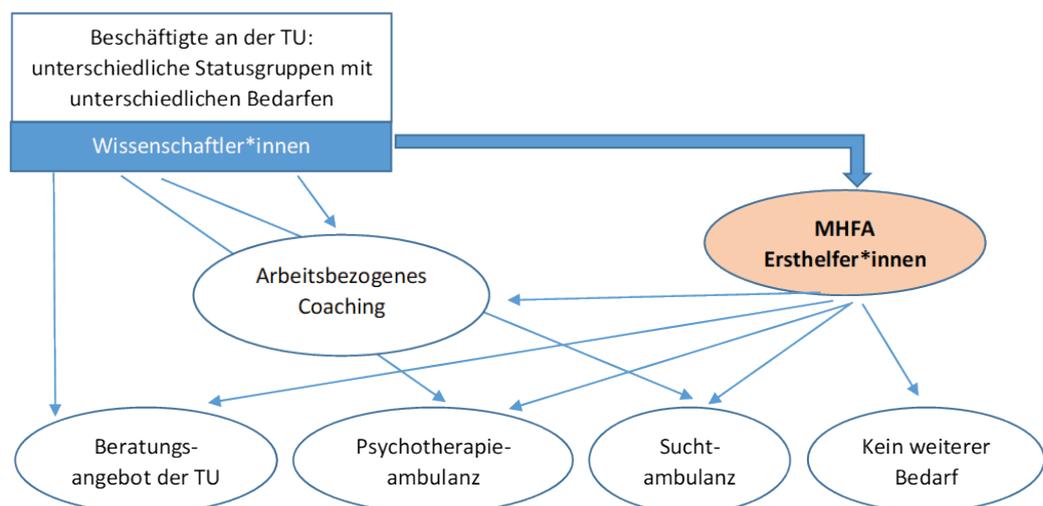
**Teammaßnahme Fallbeispiel:** Ein dreiteiliger Teamworkshop wurde von Seiten der Mitarbeiter angefragt, da Konflikte mit einer neuen Führungskraft bestünden. Es wurde eine Reihe von aufeinanderfolgenden Teamworkshops vereinbart. Im ersten Workshopteil wurde eine Arbeitssituationsanalyse und eine Ziel- und Erwartungskklärung durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass einige Mitarbeiter die Führungs-

kraft als Konfliktsache benannten, andere jedoch eher an einer Verbesserung der Zusammenarbeit im Team interessiert waren (z.B. Kommunikation von Änderungen in den Abläufen, Aufräumen des Arbeitsplatzes). Abschließend wurden Ressourcen des Teams herausgestellt und ein Ausblick für den zweiten Workshop gegeben. Im zweiten Workshop wurden mit dem Team konkrete Lösungsideen erarbeitet, die die Zusammenarbeit im Team verbessern können. Hierzu übten die Mitarbeiter sich in Kleingruppenarbeit in Perspektivwechsel, um die Empathie für Kollegen in anderen Lebens- und Arbeitssituationen (z.B. Teilzeit vs. Vollzeit) zu erhöhen. Zur Verbesserung der Kommunikationsstrukturen wurden psychologische Kommunikationsmodelle zur Anwendung gebracht (z.B. von Thun, 2013). Das Team erarbeitete konkrete Handlungsideen zur besseren Zusammenarbeit im Team (z.B. „derjenige, bei dem das Druckerpapier leer wird, füllt nach“). Der dritte Workshop fand mit ca. zwei Monaten Abstand zum zweiten Workshop statt und diente der Reflexion der Zwischenergebnisse des Maßnahmenplans sowie der Konfliktbearbeitung mit der Führungskraft. Indem die Mitarbeiter durch einen offenen, moderierten Austausch mit der Führungskraft deren Position besser nachvollziehen konnten, konnte das gegenseitige Verständnis gestärkt werden. Für die zukünftige Zusammenarbeit wurden gemeinsam Verhaltensregeln und Umgangsformen erarbeitet. Mit einzelnen Mitarbeitern wurde nachfolgend ein bilaterales Konfliktmanagement eingeleitet.

**Teammaßnahme „Team Spirit“:** Ein weiteres Teamangebot, das in Kooperation mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt wurde, ist der „Team Spirit“. In einem standardisierten Ablauf werden teamspezifische Wünsche oder Themen wie zum Beispiel Umgang mit Stress, Konflikten oder auch Kommunikation vorbereitet und durchgeführt. Dabei umfasst der Team Spirit je nach Schwerpunkt 90-180 Minuten. Der Ablauf ist in groben Blöcken ein-

**Abbildung 1** Gekürzte schematische Darstellung des Angebots:

Angebote zum Umgang mit psychischer Belastung an der Technischen Universität Braunschweig



heitlich gliedert und wird je nach Thema mit entsprechenden Inhalten und Übungen gefüllt. Abbildung 2 zeigt die inhaltliche Struktur des Team-Spirits. Zentrales Ziel im Team Spirit ist es, durch den Austausch mit Kollegen ein Verständnis für die Arbeitsweise des Gegenübers zu entwickeln, und in der Folge die Teamarbeit zu verbessern und die Belastbarkeit des Teams zu stärken (= Erhöhung des Person-Team-Fits, Hollenbeck, 2000).

**Teammaßnahme für Auszubildende.** Das „AHA-Projekt“ (Azubis helfen Azubis) wurde aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung zum Handlungsbedarf „Wertschätzung“ initiiert. In Kooperation mit verschiedenen Unterstützern („Campusinitiative Sandkasten“) sowie der Ausbildungs-koordination wurde gemeinsam mit den Auszubildenden sowie den Auszubildenden in einem Workshop das Ankommen an der TU Braunschweig gestaltet. Wunsch der Auszubildenden war es, Orientierung zu geben und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Es wurde eine Campusrallye entwickelt, um den Auszubildenden wichtige Abteilungen und Institutionen vorzustellen. In einem gemeinsamen Ausklang am Hochschulsportzentrum wird der Start in die Ausbildungszeit zelebriert. Zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls fanden vor der Coronapandemie Stammtische, Weihnachtsfeiern und ein Azubi-Kochen statt. Alle Events und auch die Rallye werden von den Auszubildenden federführend organisiert. Ein Kernteam von Auszubildenden bildet die AHA-Gruppe, die sich immer wieder nach Ausbildungsabschluss neu finden muss. Zukünftig wird die Arbeit im AHA-Team im Ausbildungsplan der Kaufleute für Büro und der Verwaltungsfachangestellten verankert sein. Somit gelangt AHA aus dem Projektstatus in die Strukturen der Universität.

### 3 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (§ 167 Abs. 2 SGB IX) an der TU Braunschweig ist ebenso wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Zentralen Personalentwicklung verortet. Für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit BEM-berechtigter Personen wird ebenso wie im BGM das Person-Job-Fit Konzept zugrunde gelegt (von Zelewski et al., 2023). Neben arbeitsbedingten Ursachen für Fehlzeiten werden auch individuelle Gründe mit den Mitarbeitern und ggf. ihren arbeitsunfähigkeitsattestierenden Ärzten besprochen. Die gemeinsame Suche nach Maßnahmen und Unterstützungsmöglichkeiten stehen im Fokus des BEM-Verfahrens.

Je nach individueller Situation kommen oben genannte Handlungsfelder des BGM in Frage. Bei umschriebenen konkreten arbeitsalltäglichen Belastungssituationen kann das kurze arbeitsbezogene Coaching helfen. Sind organisatorische Rahmenbedingungen für die Arbeitsfähigkeit bzw. den Genesungsprozess bedeutsam, werden in Zusammenarbeit mit den Führungspersonen und dem Betriebsarzt individuelle Maßnahmen festgelegt. In manchen Fällen kann auch eine teambezogene Arbeitssituationsanalyse oder auch ein Teamworkshop im Umgang mit Arbeitsbelastung, Teamkonflikten oder Kommunikation indiziert sein.

Die enge Verknüpfung zwischen BGM und BEM ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Die Zusammenarbeit mit der Psychotherapieambulanz der TU Braunschweig bietet ein Unterstützungsangebot bspw. zur diagnostischen Abklärung psychischer Erkrankungen.



Abbildung 2

Struktur der Team-Spirit-Seminare

## 4 Fazit

Das BGM der Technischen Universität Braunschweig stellt auf Basis des Person-Job-Fit-Konzepts bedarfsgerechte Maßnahmen zur Stärkung der psychischen Mitarbeitergesundheit bereit, um die Arbeitsfähigkeit und –zufriedenheit der Mitarbeiter nachhaltig zu stärken. Dazu nutzen wir neben individuellen Beratungsgesprächen, der Arbeitssituationsanalyse und Teamworkshops übergeordnet den Bielefelder Fragebogen, um Bedarfe zu ermitteln. Die vernetzte Arbeitsweise mit internen als auch externen Gesundheitsakteuren ermöglicht eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis. Nur durch die Berücksichtigung konkreter, von Mitarbeitern benannten Bedarfe können nachhaltige, auf positive und negative Wirkungen hin evaluierte, Maßnahmen entwickelt werden und sich bewähren.

## Literatur

- Caplan, R. D. & Van Harrison, R. (1993). Person-environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions. *Journal of social issues*, 49(4), 253-275.
- Deptolla, Z. & Burian, J. (2023). Mitarbeitendenbefragungen als Organisationsentwicklungsinstrument: Erfahrungen aus 10 Jahren „Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit“. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 18(1,2), 34-40.
- Deutsche Rentenversicherung. (2023). *Leitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)*. Deutsche Rentenversicherung. [https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem\\_leitfaden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem_leitfaden.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hadlaczky, G., Hökby, S., Mkrtchian, A., Carli, V., & Wasserman, D. (2014). Mental Health First Aid is an effective public health intervention for improving knowledge, attitudes, and behaviour: A meta-analysis. *International Review of Psychiatry*, 26(4), 467-475.
- Hollenbeck, J. (2000). A structural approach to external and internal person-Team fit. *Applied Psychology*, 49(3), 534-549.
- Linden, M., Muschalla, B., Hansmeier, T., & Sandner, G. (2014). Reduction of sickness absence by an occupational health care management program focusing on self-efficacy and self-management. *Work: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation*, 47,485-489.
- MHFA Ersthelfer. (2023). *Was ist MHFA?* MHFA Ersthelfer. Zentralinstitut für Seelische Gesundheit Mannheim. <https://www.mhfa-ersthelfer.de/de/was-ist-mhfa/>
- Morgan, A. J., Ross, A., & Reavley, N. J. (2018). Systematic review and meta-analysis of Mental Health First Aid training: Effects on knowledge, stigma, and helping behaviour. *PLoS one*, 13(5), e0197102.
- Muschalla, B. (2021). Soft Skills wanted?! – (Arbeits) Fähigkeiten und Fähigkeitsanforderungen am Arbeitsplatz beschreiben mit dem Fähigkeitsrating Mini-ICF-APP. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52, 311-324.
- Sailer, P. (2023). Neue Perspektiven auf Teamdynamik: Kleingruppenforschung, Systemtheorie und die vergessene Ordnung der Situation. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 1-9.
- von Thun, F. S. (2013). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (Vol. 1). Leipzig: Rowohlt Verlag.
- von Zelewski, I.\*, Muschalla, B.\*, Formaniak, A. & Smyrek, D. (2023). Betriebliches Gesundheitsmanagement an der Technischen Universität Braunschweig mit dem Person-Job-Fit-Konzept. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 2023(1,2), 41-46. \*geteilte Erstautorenschaft
- Werk, L. P., Laskowski, N. M., Naujoks, M., & Muschalla, B. (2023). Choose one – act on one! A Three Session Coaching on a Selected Work Problem. *Psychosoziale und medizinische Rehabilitation*.



Korrespondierende Autorin:

**Dr. Ina von Zelewski**

TU Braunschweig  
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)  
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)  
Bültenweg 88  
38106 Braunschweig  
i.zelewski@tu-braunschweig.de



**Dr. Lilly Paulin Werk**

TU Braunschweig  
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)  
Bültenweg 88  
38106 Braunschweig  
l.werk@tu-braunschweig.de