



work.
in tune
with life.
move europe

Ein Leitfaden für ArbeitgeberInnen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz.



www.enwhp.org



www.netzwerk-bgf.at



Impressum

Herausgeber:

Koordinationsstelle des Österreichischen Netzwerkes für Betriebliche
Gesundheitsförderung angesiedelt bei der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse
Gruberstraße 77
4020 Linz

Autoren:

Lee Knifton, Verona Watson (Mental Health Foundation),
Heleen den Besten, Dr. Robert Gründemann, Anja Dijkman (TNO)

Übersetzung und Überarbeitung:

Mag.^a Sarah Sebinger, Bettina Stadlmayr, MSc,
Manuela Pirker, BA; Martina Gurl-Blutsch (Oberösterreichische Gebietskrankenkasse)
Dr.ⁱⁿ Evelyn Martinel (Salzburger Gebietskrankenkasse)

Grafik Design: www.berliner-botschaft.de

Druck: new typeshop, Linz

Status: 2010

Disclaimer

This guide does not supersede any national employment guidance. Therefore no recommendations constitute a warranty, representation or undertaking ETC laws and guidance. The network and its organisational partners will try and ensure the adequacy of its recommendations and reviews but this does not constitute any legal advice and shall not be liable for any loss or damage that may be suffered, whether directly or indirectly, as a result.



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung..... Seite 04
2. Die Bedeutung psychischer Gesundheit für das Unternehmen..... Seite 05
3. Was können ArbeitgeberInnen tun, um die psychische Gesundheit zu fördern..... Seite 07
4. Wie können UnternehmerInnen Personen mit psychischen Gesundheitsproblemen unterstützen und (weiter)beschäftigen?..... Seite 11
5. Wie ein gesunder Arbeitsplatz gestaltet werden kann – ein Maßnahmenplan in sieben Schritten..... Seite 12



1. Einleitung

Der Begriff Gesundheit im Allgemeinen definiert sowohl die individuelle psychische und physische Gesundheit, als auch das soziale Wohlbefinden in Gruppen oder Organisationen.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert psychische Gesundheit als „einen Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen“.¹

Diese Broschüre ist für ArbeitgeberInnen und Führungskräfte gedacht und thematisiert die Auswirkungen psychischer Gesundheitsprobleme auf Unternehmen. Sie bietet praktische Ratschläge zur Reduktion und Vermeidung von Stress und psychischen Problemen der ArbeitnehmerInnen.

Mit der europäischen Kampagne „Work. In tune with life. Move Europe“ startet das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) auch in Österreich eine Initiative, um Unternehmen konkrete Hilfestellung für die Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz zu geben sowie das Bewusstsein der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen dafür zu erhöhen.

In Österreich wird diese Initiative vom Österreichischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (www.netzwerk-bgf.at) getragen.

Diese Broschüre gibt Tipps, wie Sie

- die psychische Gesundheit Ihrer MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz fördern,
- Stressursachen und psychische Probleme verstehen und vorbeugen,
- ArbeitnehmerInnen mit psychischen Problemen unterstützen und
- effektive Maßnahmen entwickeln können.

¹ WHO. (2003). Investing in mental health. Geneva: WHO.
www.who.int/mental_health/en/investing_in_mnh_final.pdf



2. Die Bedeutung psychischer Gesundheit für das Unternehmen

Gesundheit und Wohlbefinden der ArbeitnehmerInnen sind entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Psychische und physische Gesundheitsprobleme können jeden betreffen, unabhängig von Alter und sozialer Stellung. Verbesserungen der Gesundheit am Arbeitsplatz heben auf Dauer die Produktivität. Denn die Folgekosten psychischer Probleme bei MitarbeiterInnen sind enorm: Der Produktivitätsverlust aufgrund psychischer Probleme ist wahrscheinlich höher als Verluste durch andere gesundheitliche Beeinträchtigungen. Die Förderung der psychischen Gesundheit trägt nicht nur zum Wohlbefinden von MitarbeiterInnen bei, sondern senkt auch die Kosten eines Unternehmens.

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten massiv beschleunigt. Dieser Wandel betrifft den Inhalt, die Organisation und die Intensität der menschlichen Arbeit. Es werden immer mehr Fähigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf Innovationen, Kommunikation und soziale Intelligenz verlangt.

In Europa steigen die Krankenstände aufgrund psychischer Belastungen stetig an. Die Herausforderung für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen lautet, den Arbeitsplatz psychisch, physisch und sozial gesund und damit produktiv zu gestalten:

Zahlen und Fakten

- 25 Prozent der EuropäerInnen sind im Laufe ihres Lebens von psychischen Problemen betroffen.
- In der Altersgruppe der 18- bis 65-jährigen EuropäerInnen liegt der Anteil der Betroffenen bei 27 Prozent pro Jahr – das entspricht in etwa 93 Millionen Menschen.
- Die WHO nimmt an, dass weltweit im Jahr 2020 Depressionen die zweithäufigste Ursache für Erwerbsunfähigkeit sein werden.
- In Europa ist die Arbeitsunfähigkeitsrate, die durch Stress und psychische Probleme am Arbeitsplatz verursacht wird, gestiegen. Auch in Österreich werden Frühpensionierungen und Krankenstände immer häufiger durch psychische Probleme verursacht.
- Die Gesamtkosten der psychischen Gesundheitsstörungen in Europa werden auf 240 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Davon entfallen auf direkte medizinische Kosten etwas weniger als die Hälfte, der Rest entfällt auf Produktivitätsverluste (inklusive Abwesenheit aufgrund von Krankenständen).
- In der EU gibt es 58.000 Selbstmorde pro Jahr. Zum Vergleich: 50.700 Menschen sterben jährlich bei Verkehrsunfällen.



Produktivität und Leistung

Die Förderung der psychischen Gesundheit von MitarbeiterInnen steigert Produktivität und Leistung. Ein gutes Arbeitsumfeld kann dazu beitragen, die Kommunikation, die Teamarbeit und die Arbeitsmoral zu erhöhen. Außerdem bewältigen Menschen mit guter psychischer Gesundheit Veränderungsprozesse besser. Damit sind gesunde und motivierte MitarbeiterInnen der entscheidende Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen im Wandel.

Image

Ein gutes Image des Unternehmens korrespondiert oft mit einem gesunden und attraktiven Arbeitsplatz. Die Übernahme von sozialer Verantwortung steigert und verbessert wesentlich das Ansehen des Unternehmens. Dies wirkt sich positiv auf die Rekrutierung qualifizierter MitarbeiterInnen sowie auf die Bindung bewährter MitarbeiterInnen aus. Gleichzeitig verbessern sich bei öffentlichen Aufträgen die Chancen, diese zu bekommen.

Keine Gesundheit ohne psychische Gesundheit

Eingeschränkte psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen und übermäßiger Stress führen auch zu einem Anstieg physischer Krankheiten wie Schlaganfall, Herzinfarkt und Diabetes. Diese können direkt durch psychischen Stress, der sich auf die mentale Befindlichkeit auswirkt, aber auch indirekt durch einen oftmals damit verbundenen negativen Lebensstil, wie zum Beispiel Rauchen und Alkoholkonsum, verursacht werden.

Rechtliche Anforderungen

Nicht zuletzt müssen auch die Gesetze in Betracht gezogen werden. In Österreich ist der/die ArbeitgeberIn gesetzlich verpflichtet, auf die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen zu achten.



3. Was können ArbeitgeberInnen tun, um die psychische Gesundheit zu fördern?

Eine ganze Reihe an Interventionen fördert die psychische Gesundheit von MitarbeiterInnen und eignet sich zudem, übermäßigem Stress vorzubeugen. Wirkliche Langzeiteffekte können nur mit ganzheitlicher Gesundheitsförderung und vorbeugenden Strategien erreicht werden, die durch kooperatives Bemühen aller Unternehmensebenen entwickelt und implementiert wurden. Die Qualität der Kombination und Koordination der verschiedenen Interventionen, sowohl auf individueller als auch auf Organisationsebene, ist essentiell für die Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit der MitarbeiterInnen. Welche der folgenden Elemente geeignet sind oder kombiniert werden können, hängt von den spezifischen Anforderungen des Unternehmens ab.

Stress auf lange Sicht durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen verringern

Ziel: Reduzierung und Modifizierung potentieller Stressquellen in der Arbeitsumwelt

Interventionen, die nur auf Veränderungen der individuellen Ebene fokussieren, sind nicht besonders effektiv, weder für ArbeitnehmerInnen noch für das Unternehmen. Diese Maßnahmen müssen mit Organisationsmaßnahmen ergänzt werden, die sich auf potentielle Stressursachen in der Arbeitsumwelt beziehen. Das ist der einzige Weg, relevante Faktoren positiv zu beeinflussen (zum Beispiel Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität). Nachfolgend einige Beispiele organisatorischer Interventionen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit von MitarbeiterInnen und zur Reduktion von Stress:

- **Organisationsdefizite beheben**

Angesichts steigender Arbeitsintensität, höheren Zeitdrucks und zusätzlicher Arbeit kann kein

Unternehmen erwarten, dass die ArbeitnehmerInnen in der Lage sind, ihren Output proportional zu steigern. Fakt ist, dass das Risiko psychischer Probleme größer wird. Damit steigen auch die negativen Konsequenzen psychischer Gesundheitsstörungen von ArbeitnehmerInnen. Im Gegensatz zur allgemeinen Meinung haben Studien bestätigt, dass kürzere Arbeitszeiten und das Vermeiden von Überstunden nicht automatisch die Produktivität senken.

Optimierte und adaptierte Arbeitsprozesse (zum Beispiel durch Arbeitserweiterung, Arbeitswechsel, flexible Zeiten) können die ArbeitnehmerInnen auf lange Sicht entlasten. Eine Maßnahme, um den Druck zu senken, kann beispielsweise die Umstrukturierung von Tätigkeiten sein, um die Fachkräfte von administrativen Aufgaben zu befreien. Diese Maßnahmen dienen gleichzeitig der Förderung des psychischen Wohlbefindens der ArbeitnehmerInnen.

- **Steigerung der Kontrolle über die eigene Arbeit**

Die ArbeitnehmerInnen sollten einen gewissen Grad an Autonomie bei der Gestaltung der eigenen Arbeit haben. Die Freiheit, den eigenen Arbeitstag zu organisieren und die Aufgaben durch Eigeninitiative zu erledigen, kann als wichtige Gesundheitsressource angesehen werden. Eine praktische Maßnahme, mit der begonnen werden kann, ist das Vereinbaren von Zielen anstatt der detaillierten Vorgabe des Arbeitsprozesses.

- **Die ArbeitnehmerInnen in die Entscheidungsprozesse miteinbeziehen**

ArbeitnehmerInnen sollten in für sie relevante Entscheidungsprozesse (zum Beispiel mittels Umfragen (Fragebogen), in Teambesprechungen oder Workshops) involviert werden. Das ist eine zentrale Voraussetzung, um eine psychisch gesunde Arbeitskraft zu erhalten.



- Eine Balance zwischen Engagement und Belohnung finden

Es besteht ein Zusammenhang zwischen Anstrengung und Belohnung (bzw. Gegenleistung) auf der einen und psychischer Gesundheit auf der anderen Seite. ArbeitgeberInnen können dies in einem gewissen Rahmen positiv beeinflussen, indem sie zum Beispiel Anerkennung und Wertschätzung für geleistete Arbeit aussprechen.

- Kommunikation und Rückmeldung (Feedback) verbessern

Die Entwicklung einer Kultur der Anerkennung und des Vertrauens im Unternehmen ist für eine gute Zusammenarbeit unerlässlich. Eine funktionierende Zusammenarbeit wiederum ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine gute psychische Gesundheit der ArbeitnehmerInnen. Geeignete Methoden sind Kommunikationstrainings zur MitarbeiterInnenführung und zum Umgang mit dem Verhalten der MitarbeiterInnen. ArbeitgeberInnen können ihre ManagerInnen ausbilden, einen unterstützenden Führungsstil zu lernen und umzusetzen. Der/die ManagerIn sollte sich mit den Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen befassen, als MentorIn oder TrainerIn agieren, die ArbeitnehmerInnen motivieren und Ziele vereinbaren.

- Klare Definition von Rollen und Erwartungen

Die Klärung, was die ArbeitnehmerInnen vom Unternehmen erwarten können und welche Pflichten und Aufgaben von ihnen erwartet werden, ist wichtig. Wenn die ArbeitnehmerInnen der Meinung sind, dass ihr/e ArbeitgeberInnen die Versprechen nicht eingehalten haben, führt dies vielfach zu Demotivation – ein Umstand, der wiederum die Einsatzbereitschaft und die Leistung im Arbeitsalltag weiter einschränkt.

- Die soziale Unterstützung ermutigen und fördern

Die soziale Unterstützung kann nicht einfach nur „geregelt“ werden. Es können aber Maßnahmen durchgeführt werden, die eine unterstützende Kultur im Unternehmen anregen, aufbauen und stärken. Dazu zählen zum Beispiel das Vorleben transparenter Entscheidungen und eine Informationspolitik, die auf offenem Dialog und vertrauenswürdiger Kooperation aufbaut. Unterstützend wirken Möglichkeiten für Aktivitäten nach der Arbeit, eine Betriebskultur, die gegenseitige Hilfe unter KollegInnen erlaubt und dazu ermutigt. Der wichtigste Faktor dabei ist das beispielhafte Verhalten jeder einzelnen Führungskraft. Wirksam ist, als Führungskraft auch bei diesen Aktivitäten teilzunehmen und die soziale Unterstützung als ein Kriterium der Leistungsbeurteilung heranzuziehen.

- Weiterbildung und Qualifikation

Eine fundierte Ausbildung und stetige Weiterbildung / Training gehören zu jeder guten Personalentwicklungsstrategie.

.....

Stressbewältigung: Das Grundelement von gesundheitsbezogenen Verhaltensmaßnahmen.

Ziel: Entwickeln einer Stressbelastbarkeit durch Lernen und Anwenden von Bewältigungsstrategien für den alltäglichen Gebrauch.

.....



Interventionen zur Steigerung der individuellen und sozialen Fähigkeiten zur Stressbewältigung sind sinnvoll und nachhaltig. Das wurde durch eine ganze Reihe von Studien nachgewiesen. Diese Bewältigungsstrategien reduzieren stressbedingte potentielle Störungen und verbessern gleichzeitig die Qualität des Arbeitslebens für ArbeitnehmerInnen auf drei Ebenen:

- Für ArbeitnehmerInnen, die keine stressbedingten Überlastungssymptome aufweisen,
- für ArbeitnehmerInnen, die das Risiko einer psychosozialen Beeinträchtigung tragen und
- für ArbeitnehmerInnen, die bereits unter psychischen Beeinträchtigungen leiden.

Lehrgänge, die zeigen, wie mit Stress adäquat umgegangen wird bzw. wie Stress zu vermeiden ist, sind zentrale Elemente verhaltensbezogener Prävention. Die verschiedenen Techniken, die in den Trainingskursen zum Thema Stress angewendet werden, sind unterschiedlich. Deshalb ein paar Vorschläge:

• Das Verwenden der Technik kognitiven Verhaltens

Ein Ausbildungslehrgang sollte die Elemente der kognitiven Therapie enthalten, eine Form der Verhaltenstherapie. Wahrnehmung umfasst Einstellungen, Gedanken, Einschätzung und Glauben. Kognitive und verhaltensorientierte Techniken können dem Menschen helfen, sich bestimmter Verhaltensmuster bewusst zu werden, sie zu testen, die irrationalen Einstellungen zu ändern und sie dementsprechend in den Alltag zu „transferieren“. Auch individuelle Bewältigungsstrategien können entwickelt werden.

• Anwendung multimodaler Methodik

Ausbildungslehrgänge sollten multimodale Methodiken anwenden, wie zum Beispiel eine Kombination aus Informationsmaterialien, Videos, Rollenspielen oder Modelllernen. Auf diese Art erhält das Training einen Workshopcharakter, und ist damit viel effektiver als Frontalunterricht. Entscheidend ist, die neu erlernten Techniken überdies in der Praxis umzusetzen und dort zu trainieren.

• Aus den ArbeitnehmerInnen TrainerInnen machen

Ein wirkungsvolles Element ist es auch, die ArbeitnehmerInnen zu TrainerInnen auszubilden, um ihre KollegInnen schulen bzw. weiterbilden zu können. Auf diese Art kann der „Schneeballeffekt“ optimal angewendet werden.



Entspannungstechniken sind eine gute Maßnahme zur Vorbeugung

Ziele: Emotionale und körperliche Anspannungen in Stresssituationen reduzieren, Selbst-Regulierung im Umgang mit Stress fördern.



Studien haben gezeigt, dass Stresssymptome durch die Anwendung von Techniken wie zum Beispiel Muskelentspannung, Meditation oder autogenes Training abgeschwächt werden können. Entspannungstechniken sind einfach zu lernen, benötigen wenig Aufwand und sind kostengünstig.



.....

Negative Gefühle aktiv abbauen

Ziele: Ärger, Wut, Aggressionen sowie negative Gefühle und Wahrnehmungen verringern, negative Gedanken vermeiden, Selbstbewusstsein steigern, soziale Kompetenz durch Gruppenaktivitäten entwickeln

.....

Der Fachliteratur zufolge kann auch körperliche Betätigung wie Sport den Stress am Arbeitsplatz reduzieren. Deshalb ist es zielführend, diese Maßnahmen als Element der Unternehmensstrategie zur Stressvorbeugung einzubeziehen. Körperliche Betätigung hängt mit einer Reihe von positiven psychologischen Effekten zusammen, zum Beispiel der Verminderung negativer Gefühle oder Steigerung des Selbstbewusstseins. Gleichzeitig können Gruppenaktivitäten die sozialen Fähigkeiten und die gegenseitige Unterstützung der KollegInnen steigern.

Planung und Evaluation

Eine sorgfältige Einschätzung der Probleme und Bedürfnisse sowie eine zielgerichtete Planung und Evaluation sind eine wesentliche Voraussetzung, um gesundheitlichen Problemen vorzubeugen. Wenn die Förderung der psychischen Gesundheit und die Stressvorbeugung erfolgreich sein soll, dann muss das Konzept exakt geplant werden und bei der Durchführung mit den ArbeitnehmerInnen kooperiert bzw. diese miteinbezogen werden. Bevor Maßnahmen gesetzt werden, sollte eine systematische Analyse der Bedürfnisse durchgeführt und die daraus abgeleiteten spezifischen Ziele dargelegt werden. Diese sollten in weiterer Folge regelmäßig aktualisiert und evaluiert werden.



4. Wie können UnternehmerInnen Personen mit psychischen Gesundheitsproblemen unterstützen und (weiter)beschäftigen?

Genauso wie körperliche Erkrankungen können auch psychische Gesundheitsprobleme jeden betreffen, ohne Rücksicht auf Alter und Herkunft. Die am meisten verbreiteten Formen der psychischen Beeinträchtigungen sind Depressionen und Angstzustände.

Viele der Symptome, die bei enormem Druck auftreten, sind sehr ähnlich: Schlaflose Nächte, Appetitverlust oder Appetitanstieg, Erschöpfungszustände, Reizbarkeit, Sorgen. Wenn diese Symptome über einen längeren Zeitraum bestehen und sich negativ auf den Alltag auswirken, kann von psychischen Gesundheitsproblemen gesprochen werden.

- Das frühe Anbieten von Unterstützung, Betreuung und Beistand kann die Dauer und Schwere des psychischen Problems verringern und die Genesung fördern.
- Ein offener Umgang der mit psychischen Problemen oft verbundenen Stigmatisierung (beispielsweise durch Kampagnen) kann Betroffene motivieren, rechtzeitig Hilfe zu suchen.
- Vergessen Sie als ArbeitgeberIn nicht, dass jede Person verschieden ist. Sehen Sie in erster Linie die Person und nicht die Krankheit.
- Es könnte hilfreich sein, fachlich fundierte Unterstützung zu Rate zu ziehen, wie zum Beispiel die Arbeitsmedizin oder die Arbeitspsychologie.

- Auf diese Weise könnte der Person, die unter dem psychischen Problem leidet, rechtliche und/oder medizinische Unterstützung zur Seite gestellt werden.
- Sie als ArbeitgeberIn sollten versuchen, eine sinnvolle Hilfe anzubieten. Diese wird je nach den Bedürfnissen der Person und der Art des Arbeitsplatzes unterschiedlich sein und kann beispielsweise folgendes beinhalten: einen Wechsel oder eine Reduzierung der Arbeit, flexible Arbeitszeiten, eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz, flexible Pausengestaltung etc.

Wenn ArbeitnehmerInnen aufgrund psychischer Beeinträchtigungen dem Arbeitsplatz fern bleiben, sollten Sie mit der betroffenen Person vereinbaren, was Sie den KollegInnen hinsichtlich der Abwesenheit mitteilen. Das ist und bleibt ein sensibler Bereich. Für viele Menschen ist es unangenehm, darüber mit KollegInnen bei der Rückkehr in das Unternehmen sprechen zu müssen. Es ist ratsam, während der Abwesenheit mit dieser Person in Kontakt zu bleiben, denn Isolation, egal ob kurz oder lang, kann der betroffenen Person den Wiedereinstieg in die Arbeitswelt erheblich erschweren. Entwickeln Sie eine Strategie, wo und wann die Leute den Arbeitsplatz inoffiziell besuchen können, bevor sie tatsächlich zur Arbeit zurückkehren.



5. Wie ein gesunder Arbeitsplatz gestaltet werden kann – ein Maßnahmenplan in sieben Schritten

Schritt 1: Kommunikation und Beratung

Es ist wesentlich, dass sich alle ArbeitnehmerInnen, ganz gleich welche Position sie im Unternehmen einnehmen, mit dem Thema psychische Gesundheitsförderung auseinandersetzen. Jedes Programm sollte die psychische Gesundheit thematisieren und dazu auch klare Definitionen anbieten sowie folgende Inhalte umfassen:

- Fördern Sie die positive psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.
- Achten Sie auf Zusammenhänge und beugen Sie Faktoren vor, die Stress und psychische Gesundheitsprobleme verursachen.
- Unterstützen Sie ArbeitnehmerInnen, die psychische Gesundheitsprobleme haben.
- Entwickeln Sie effektive Strategien und Maßnahmen, die helfen, Menschen mit psychischen Gesundheitsproblemen zu integrieren und (weiterhin) zu beschäftigen.

Psychische Gesundheit und mentales Wohlbefinden müssen auch auf der Unternehmensebene angesprochen werden. Alle Teile eines Unternehmens spielen eine Rolle beim Planen, Umsetzen, Beobachten und Bewerten von Maßnahmen in der Praxis. Idealerweise sollten Sie eine Arbeitsgruppe zusammensetzen, die für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zuständig ist. In dieser Arbeitsgruppe sollten VertreterInnen aus dem Management (Führungskräfte), der ArbeitnehmerInnenschaft, BetriebsrätInnen, der/die Personalverantwortliche/r sowie der/die ArbeitsmedizinerIn vertreten sein.

Wenn das Thema „psychische Gesundheit“ in das Unternehmensprogramm aufgenommen wurde, ist es besonders wichtig zu klären, was

die ArbeitnehmerInnen diesbezüglich vom Unternehmen erwarten können. Beachten Sie, dass die ArbeitnehmerInnen über alle Schritte des Maßnahmenplans informiert werden müssen. Überdies sollten die ArbeitnehmerInnen in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden, wenn es um das Thema Stress bzw. psychische Gesundheit geht. Die Einbindung der ArbeitnehmerInnen erhöht die Identifikation mit dem Programm und die Anpassungsfähigkeit sowie Zustimmung zu daraus abgeleiteten Maßnahmen und Veränderungen. Das Unternehmen kann die Belegschaft über verschiedene Kommunikationskanäle informieren, wie zum Beispiel das Intranet, Informationsblätter, Teamsitzungen und Schulungseinheiten.

Schritt 2: Bestandsaufnahme

Es ist wesentlich, sich mit den ArbeitnehmerInnen und den Führungskräften über die firmenspezifische Herangehensweise an die Themen psychische Gesundheit und Wohlbefinden auszutauschen und dadurch die Stärken und Schwächen zu identifizieren. Die Bewertung des Stressrisikos im Rahmen dieser Bestandsaufnahme kann Anhaltspunkte liefern, muss aber durch weitere Information über psychische Gesundheitsförderung und arbeitsplatzspezifische Gegebenheiten ergänzt werden. Idealerweise sollten Sie die ArbeitnehmerInnen direkt befragen, um ihre Bedürfnisse und Ideen zur psychischen Gesundheit herauszufinden. Auf Ebene des Unternehmens sollten Sie zusätzlich eine Bewertung der Maßnahmen, Praktiken und Strukturen, welche die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden beeinflussen, durchführen:



- Befragung der ArbeitnehmerInnen: Eine Befragung der oder Diskussion mit den ArbeitnehmerInnen soll klären, wie die psychische Gesundheit und das Wohlergehen am Arbeitsplatz verbessert werden können. Zentral dabei ist, wie die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von MitarbeiterInnen mit psychischen Problemen wahrgenommen werden. Ein konstruktiver Umgang mit Stressfaktoren ist anzuraten. Um die Bereitschaft zur Beteiligung zu erhöhen, sollte eine Befragung gemeinsam mit den ArbeitnehmerInnen geplant und durchgeführt werden. Alternativ dazu können auch moderierte Diskussionsgruppen organisiert werden. Die Befragungsergebnisse sollten transparent gestaltet und offen kommuniziert werden.
- Bewertung der Organisation auf Unternehmensebene: Die Arbeitsplatzbewertung sollte durch die Führungskräfte oder durch dazu autorisierte Personen innerhalb der Organisation durchgeführt werden. Diese Bewertung sollte relevante Aspekte der psychischen Gesundheitsförderung, der Beschäftigungssituation und Beschäftigungsverhältnisse sowie Aspekte von Diskriminierung beinhalten. Die Erhebung kann mittels Fragebögen erfolgen. Sie können auch Sitzungen mit den direkten Führungskräften und/oder den ArbeitnehmerInnen abhalten, um die aktuelle Situation in der Arbeit zu diskutieren. Dabei können Faktoren, die Stress und potentiell psychische Gesundheitsprobleme verursachen, identifiziert werden. Der Unternehmens-Check „Psychische Gesundheit“ ist unter www.netzwerk-bgf.at zu finden und enthält eine Reihe von Fragen zum Unternehmen.

Erste Anzeichen von psychischen Störungen auf der Unternehmens- und Individualebene:

Unternehmensebene:

- Unverrichtete Arbeit; weniger Produktivität; mehr Überstunden
- Geringere Arbeitsqualität (Fehlerhäufigkeit)
- Rückgang der KundInnenfreundlichkeit und schlechtes Service
- Erhöhung der krankheitsbedingten Abwesenheiten
- Probleme bei der Arbeit im Team und im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen

Individualebene:

- Veränderungen der gewohnten Verhaltensweisen einer Person
- Eingeschränkte Leistungen (Auftreten von Fehlern)
- Veränderungen der Gefühlslage (zum Beispiel Traurigkeit, Niedergeschlagenheit, Gereiztheit)
- Probleme oder Konflikte mit KollegInnen
- Erhöhung der krankheitsbedingten Abwesenheiten

Je früher psychische Gesundheitsprobleme eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin bemerkt werden, desto besser ist es für alle Betroffenen. Je früher Gegenmaßnahmen ergriffen werden, desto eher kann eine Verschlechterung des Gesundheitszustandes vermieden werden. Eine zentrale Rolle



beim Erkennen der Problematik nehmen Personen mit Führungsverantwortung ein. Diese Gruppe sollte in jedem Fall für das Thema sensibilisiert und bei der Entwicklung von Maßnahmen eingebunden werden.

Schritt 3: Definition von Zielen

Um die Wirkungen der gesetzten Maßnahmen bewerten zu können, sollten Ziele formuliert werden. Die Ziele sollen möglichst konkret sein, zum Beispiel:

- „Die psychischen Belastungen sollen um 15 Prozent innerhalb von zwei Jahren sinken.“

Sie sollten in der Gruppe diskutieren, welche sinnvollen Ziele Sie sich für das Programm setzen möchten, wobei die Sensibilisierung für die Thematik hier einen wesentlichen Stellenwert einnimmt.

Schritt 4: Entwicklung von konkreten Plänen und Maßnahmen

Formulieren Sie Pläne, um die aufgestellten Ziele zu erreichen. Versuchen Sie einen Mix aus lang- und kurzfristigen Maßnahmenplänen zu erstellen. Von entscheidender Bedeutung ist hier die Einbindung der MitarbeiterInnen in diesen Prozess. Nur so stellen Sie die notwendige Akzeptanz her und können sicherstellen, dass die Maßnahmen deren Bedürfnissen entsprechen.

Die Maßnahmen sollen klar und zielorientiert formuliert werden. Sie können eine bestimmte ArbeitnehmerInnengruppe wie zum Beispiel eine Abteilung oder die gesamte Organisation umfassen. Bei jeder Maßnahme müssen Sie beachten: Wer übernimmt die Verantwortung und was muss von wem bis wann erledigt werden?

Relevante Aspekte für Ihren Plan

- Informations- und Bewusstseinskampagne (Sensibilisierungsmaßnahmen)
- Ausbildung der ArbeitnehmerInnen und der Führungskräfte
- Maßnahmen gegen Mobbing und Diskriminierung
- Identifikation und Reduktion relevanter Bedingungen, die Stress verursachen
- Maßnahmen, die Personen mit psychischen Gesundheitsproblemen unterstützen

Schritt 5: Durchführung von Maßnahmen

Alle Beschäftigte (auch die Führungskräfte!) eines Unternehmens sollten involviert und die Kommunikation sollte für alle klar und verständlich sein. Bei der Entwicklung von Maßnahmen stellen Sie vielleicht fest, dass sich einige bereits bestehende Maßnahmen mit neuen überlappen, wie zum Beispiel Vereinbarungen gegen Mobbing, Stressmanagement oder Personalbeschaffungsmaßnahmen. Das ist wertvoll, da die Programme zur Förderung der psychischen Gesundheit eine größere Chance haben, erfolgreich in die Unternehmenskultur eingebunden zu werden, wenn an bereits Bestehendes angeknüpft werden kann.

Nichtsdestotrotz ist es wichtig, einen auf die psychische Gesundheitsförderung abgestimmten Maßnahmenplan zu haben. Dieser Plan ermöglicht Ihnen einen Überblick und eine koordinierte Vorgehensweise.



Schritt 6: Evaluation der Maßnahmen

Beurteilen Sie die Auswirkungen Ihrer Maßnahmen und vergleichen Sie sie mit den am Anfang festgesetzten Zielen. Gibt es Differenzen zwischen festgesetztem Ziel und Ergebnis, sollten die Maßnahmen zur Zielerreichung adaptiert werden. Auch der Grad der Sensibilisierung der MitarbeiterInnen lässt sich evaluieren.

Schritt 7: Die institutionelle Verankerung von Maßnahmen zur Förderung psychischer Gesundheit in der Unternehmenspolitik

Der Prozess- und Maßnahmenplan sollte zur alltäglichen Routine des Unternehmens werden:



- Laufend Stresssignale beachten.
- Regelmäßige Sitzungen mit den ArbeitnehmerInnen abhalten, um Stress und psychische Gesundheitsprobleme zu diskutieren und einen transparenten Zeitplan für Verbesserungen zu entwickeln.
- Arbeitsbelastung und psychische Gesundheit in jährlichen Leistungsinterviews diskutieren (zum Beispiel MitarbeiterInnengespräche, Zielvereinbarungsgespräche).
- Die Verbesserung der mentalen Gesundheit in den Planungs- und Kontrollablauf einbinden.
- Berücksichtigung der psychischen Gesundheit bei den Qualitätsstandards des Unternehmens.
- Führungskräfte ermutigen, relevante Ausbildungen zu absolvieren.
- Führungskräfte ermutigen, Interesse für die psychische Gesundheit ihrer ArbeitnehmerInnen zu zeigen.
- Engagement in der Gesundheitsförderung unterstützen.



Weiterführende Informationen:

- Promoting and Protecting Mental Health – ProMenPol:
Auf der Website www.mentalhealthpromotion.net finden Sie weiterführende Informationen und Werkzeuge zur Förderung der psychischen Gesundheit im Unternehmen.
- Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung:
Auf der Website www.netzwerk-bgf.at finden Sie weiterführende Informationen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und AnsprechpartnerInnen.





work.
in tune
with life.
move europe



www.enwhp.org



www.netzwerk-bgf.at