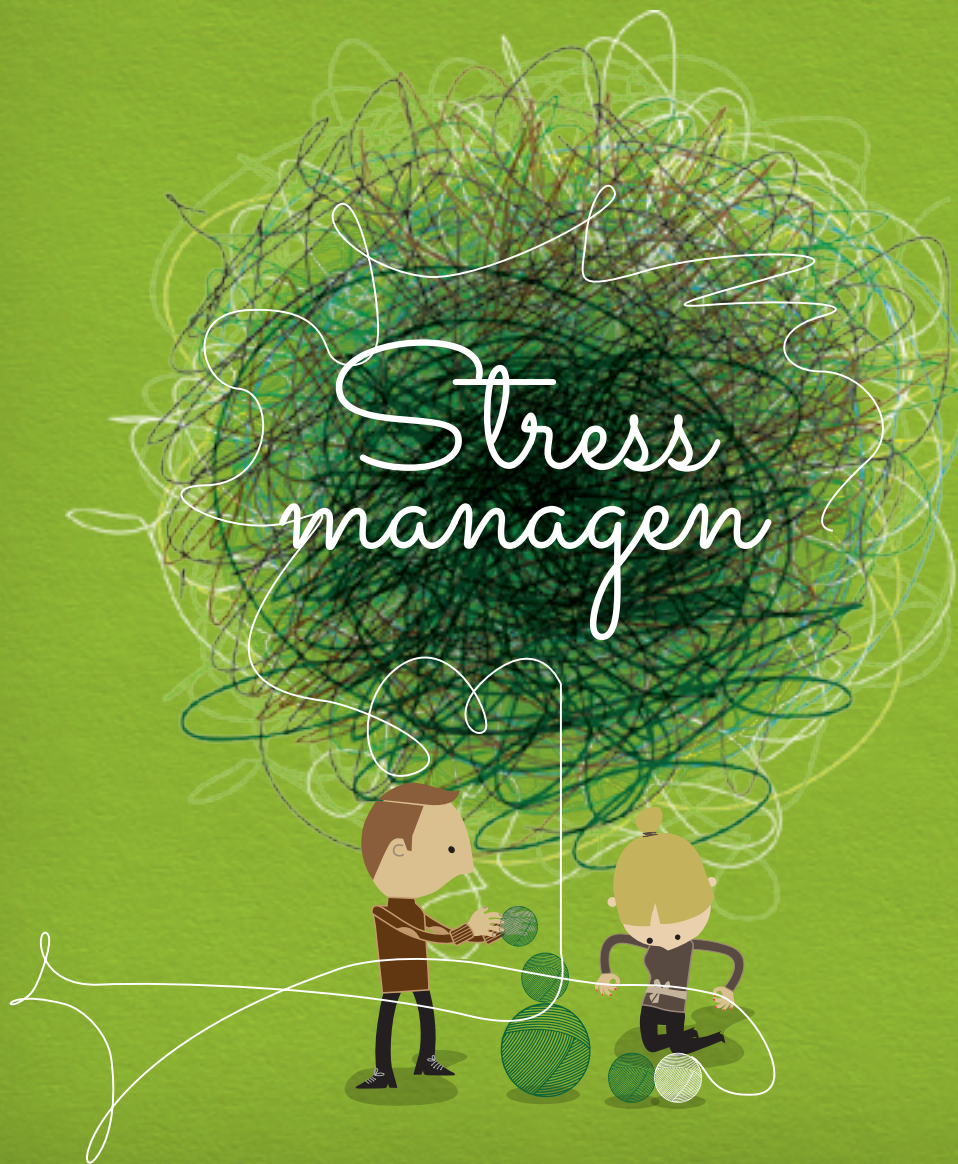


# Gesunde Arbeitsplätze



[www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)

## Europäischer Wettbewerb für gute praktische Lösungen im Rahmen der Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze“ 2014-2015

Stress und psychosoziale Risiken bei der Arbeit managen



Europäische Agentur für  
Sicherheit und Gesundheitsschutz  
am Arbeitsplatz



Gesunde Arbeitsplätze



**Europe Direct** soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden.

Gebührenfreie Telefonnummer (\*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(\*): Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Zahlreiche weitere Informationen zur **Europäischen Union** sind verfügbar über Internet (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2015

ISBN 978-92-9240-570-0

doi:10.2802/181615

Die Illustrationen wurden von den prämierten und empfohlenen Bewerbern zur Verfügung gestellt.

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2015

Die Reproduktion ist unter Angabe der Quelle gestattet.

## Inhalt

## Einleitung 5

---

## Prämierte Beispiele

---

<b>Belgien, Siemens</b>	<b>7</b>
Prävention von Burnout und Stress für ein „Leben in Balance“	
<b>Dänemark, Lån &amp; Spar Bank</b>	<b>9</b>
Bank in Bewegung – Einbeziehung von Vorgesetzten und Arbeitnehmern in die Verbesserung des Wohlbefindens bei der Arbeit	
<b>Deutschland, Daimler AG</b>	<b>11</b>
Wege zu innerer Stabilität – weniger Absentismus und mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz in der verarbeitenden Industrie	
<b>Deutschland, Deutsche Post DHL Group</b>	<b>13</b>
Globales Management von Stress in anspruchsvollen Funktionen bei der Post	
<b>Spanien, Hotel Colón, S.A.</b>	<b>15</b>
Hotelleitung und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen	
<b>Niederlande, Schuberg Philis</b>	<b>17</b>
Eine Kultur der Ehrlichkeit und Transparenz im IT-Outsourcing = ein Ergebnis von 100 %	
<b>Polen, Regionale Gefängnisaufsicht Koszalin</b>	<b>19</b>
Bessere Kommunikation, Konfliktlösung und Stressbewältigung unter Gefängnisbediensteten	
<b>Slowenien, Zavarovalnica Triglav, d.d.</b>	<b>21</b>
Eine führende Rolle bei psychosozialen Risiken im Versicherungswesen	
<b>Slowakei, U. S. Steel Košice, s.r.o.</b>	<b>23</b>
Stahlherstellung: Ein stressfreier Arbeitsplatz ist ein Arbeitsplatz ohne Verletzungen	
<b>Finnland, Fastems Oy Ab</b>	<b>25</b>
Sich kümmern = darüber sprechen – ein partizipativer Ansatz zur Bekämpfung von Stress bei Ingenieuren	
<b>Vereinigtes Königreich, Nottingham City Homes</b>	<b>27</b>
Partizipative und proaktive Strategien und Verfahren	

## Empfohlene Beispiele

---

<b>Belgien, VitaS</b> Bessere Einbeziehung, Beteiligung und Kommunikation in einem Unternehmen für Seniorenbetreuung	<b>29</b>
<b>Dänemark, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB und ESL</b> Schutz und Sicherheit – natürlicher Bestandteil der Arbeit in einem Wohnungsbauunternehmen	<b>31</b>
<b>Griechenland, Präventionszentrum für Risiken am Arbeitsplatz (KE.P.E.K.) in Mittelgriechenland und in der Gemeinde Chalkida</b> Gefährdungsbeurteilung und Managen von arbeitsbedingtem Stress bei der Müllabfuhr	<b>33</b>
<b>Spanien, ACCIONA ENERGÍA</b> Umfassender Plan für die Prävention psychosozialer Risiken	<b>35</b>
<b>Frankreich und Spanien, Airbus</b> Unterschiedliche Präventionsmaßnahmen gegen arbeitsbedingten Stress für unterschiedliche Situationen bei einem weltweit tätigen Flugzeughersteller	<b>37</b>
<b>Frankreich, Schneider Electric</b> Maßnahmen zur Prävention psychosozialer Risiken bei einem großen internationalen Industriekonzern	<b>39</b>
<b>Italien, Cofely Italia SpA</b> Implementierung von Initiativen des Unternehmens zur Verringerung von Stress und psychosozialen Risiken	<b>41</b>
<b>Malta, Personalabteilung der öffentlichen Verwaltung, Büro des Premierministers</b> Umfassender Plan für die Prävention psychosozialer Risiken in der Regierungsverwaltung	<b>43</b>
<b>Portugal, Portugiesisches Institut für Onkologie (O Porto)</b> Organisatorischer Ansatz für das präventive Management psychosozialer Risiken	<b>45</b>
<b>Slowakei, Slovnaft, a.s.</b> Effizientes Management psychosozialer Risiken in einem Unternehmen der petrochemischen Industrie	<b>47</b>
<b>Finnland, Krankenhausbezirk Satakunta</b> Gute Arbeit! Maßnahme für Wohlbefinden bei der Arbeit	<b>49</b>
<b>Türkei, TOFAŞ, Bursa</b> Umfassender Ansatz zur Beseitigung psychosozialer Risiken	<b>51</b>

# Einleitung

Der Wettbewerb für gute praktische Lösungen im Rahmen der Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze“ wurde von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (EU-OSHA) als Teil der Kampagne 2014-2015 „Gesunde Arbeitsplätze“ den Stress managen“ organisiert. Der Wettbewerb 2014–2015 will ein Schlaglicht auf beispielhafte Unternehmen oder Organisationen werfen, die Stress und psychosoziale Risiken bei der Arbeit aktiv managen.

Die Auszeichnungen würdigen herausragende und innovative Beiträge, ein starkes Engagement seitens des Managements und einen partizipativen Ansatz beim Umgang mit psychosozialen Risiken. Mit dem Wettbewerb fördert die EU-OSHA gute praktische Lösungen am Arbeitsplatz und gibt Informationen zu bewährten Praktiken in ganz Europa.

Insgesamt wurden 55 Beiträge entgegengenommen, darunter 48 nationale Beiträge (aus 26 Ländern) und sieben Beiträge von offiziellen Kampagnenpartnern. Es waren Unternehmen aller Größenordnungen (einschließlich zwölf kleiner Unternehmen) aus einer Vielzahl von Branchen vertreten.

Ein Auswahlgremium – die Jury des Wettbewerbs für gute praktische Lösungen „Gesunde Arbeitsplätze“, der Vertreter der vier Interessengruppen des Verwaltungsrats der EU-OSHA sowie ein Experte auf dem Gebiet angehören – prüfte und bewertete die eingereichten Beispiele und wählte die prämierten und empfohlenen Beiträge aus.

## Die Bedeutung des Managens von Stress und psychosozialen Risiken

Psychosoziale Risiken können aus ungünstiger Arbeitsorganisation und nachteiligem Arbeitsmanagement sowie aus einem schlechten sozialen Kontext am Arbeitsplatz erwachsen. Zu den Risiken zählen u. a. übermäßige Anforderungen, Arbeitsplatzunsicherheit, Belästigung und Gewalt. Diese Risiken und ein Mangel an adäquaten Ressourcen oder Unterstützung können zu Stress für die Arbeitnehmer führen, was sich in nachlassender Leistung am Arbeitsplatz und in anderen Bereichen niederschlägt und bei längerem Anhalten zu schwerwiegenden psychischen und physischen Gesundheitsproblemen wie Burnout, Depressionen, kardiovaskulären Erkrankungen oder Rückenschmerzen führen kann.

Eine kürzlich von der Europäischen Kommission <sup>(1)</sup> durchgeführte Eurobarometer-Erhebung ergab Folgendes: 53 % der Arbeitnehmer sind der Ansicht, dass Stress für sie das größte Risiko für Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit ist, und 27 % der Arbeitnehmer berichteten von „Stress, Depressionen und Angststörungen“ in den zwölf Monaten vor der Umfrage, die durch die Arbeit verursacht oder verschlimmert wurden.

Ein schlechtes psychosoziales Arbeitsumfeld kann sich auch nachteilig auf Unternehmen und Volkswirtschaften auswirken. Vermehrter Absentismus und Präsentismus (Arbeitnehmer erscheinen zur Arbeit, wenn sie krank sind, und können nicht richtig arbeiten) aufgrund stressbedingter Erkrankungen sowie höherer Unfall- und Verletzungsraten, die beispielsweise durch schnelleres Arbeiten unter Druck bedingt sind, können für ein Unternehmen oder eine Organisation zu beträchtlichen Kosten führen. Auf nationaler Ebene belaufen sich die Kosten für Unternehmen und Gesellschaft auf schätzungsweise mehrere Milliarden Euro.

Darüber hinaus bestehen erhebliche Missverständnisse und Empfindlichkeit im Zusammenhang mit psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz, und die Frage der psychischen Gesundheit ist immer noch mit einem Stigma behaftet. Die Europäische Unternehmenserhebung über neu aufkommende Risiken (ESENER) <sup>(2)</sup> der EU-OSHA ergab, dass über 40 % der Arbeitgeber der Ansicht sind, dass psychosoziale Risiken schwerer zu bewältigen sind als „traditionelle“ Risiken für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

## Gesunde Arbeitsplätze – den Stress managen

Eine beträchtliche Anzahl von Managern, die in Europa über ESENER befragt wurden (79 %), gaben an, über Stress an ihrem Arbeitsplatz besorgt zu sein, doch weniger als 30 % berichteten von bestehenden Verfahren zum Umgang mit psychosozialen Risiken.

Diese Kampagne verfolgt daher das Ziel, das Bewusstsein für Stress und psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz zu schärfen, für ein besseres Verständnis des Problems zu sorgen und Unterstützung und Anleitung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer für einen effizienten Umgang mit diesen Risiken zu geben.

Der Arbeitgeber ist für Beurteilung und Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz verantwortlich und dazu gesetzlich verpflichtet. Es ist wichtig, dass sich Vorgesetzte für die Bekämpfung von Stress einsetzen und Arbeitnehmer an der Ermittlung der Risiken sowie an der Planung und Umsetzung von Lösungen beteiligen. Verbesserungen im Arbeitsumfeld müssen stets vorrangig vor individuellen Maßnahmen betrachtet und umgesetzt werden. Ein unterstützendes Arbeitsumfeld und ein offener Dialog zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern sind vor allem in Zusammenhang mit psychosozialen Risiken wichtig, denn dies fördert ein Vertrauensklima, in dem Arbeitnehmer sich nicht scheuen, Probleme anzusprechen. Die Berücksichtigung der persönlichen/privaten Lebenssituation kann bei der Schaffung adäquater Arbeitsbedingungen sehr hilfreich sein.

<sup>(1)</sup> Europäische Kommission, 2014. Eurobarometer 398 „Working Conditions“ (Arbeitsbedingungen). Abrufbar unter: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_398\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf).

<sup>(2)</sup> Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2010. Europäische Unternehmensumfrage über neue und aufkommende Risiken (ESENER). Abrufbar unter: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>.

Wie bei allen anderen Risiken für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit stellt die Prävention die wirksamste Methode für den Umgang mit psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz dar. Sobald arbeitsbedingt Stress und Erkrankungen auftreten, nehmen die Fehlzeiten zu und sind Produktivität und Innovationsfähigkeit rückläufig. Deshalb ist eine vorausschauende und gut organisierte Prävention wichtig.

Die Vorteile des Managements psychosozialer Risiken sind weitreichend. Für Arbeitnehmer bedeuten sie mehr Wohlbefinden und Zufriedenheit mit der Arbeit. Für Arbeitgeber bedeuten sie gesunde, motivierte und produktive Mitarbeiter. Für Unternehmen können aus der Verringerung des arbeitsbedingten Stresses bessere Gesamtleistung, weniger Absentismus und Präsentismus, geringere Unfall- und Verletzungsraten und bessere Mitarbeiterbindung erwachsen. Letztendlich sind geringere Kosten und Belastungen für Einzelne und die Gesellschaft insgesamt unschätzbare Vorteile.

## Anerkennung guter Praktiken – worauf die Jury geachtet hat

Bei der Auswahl von Beispielen für gute praktische Lösungen beachtete die Jury Folgendes:

- tatsächliches und effizientes Management von psychosozialen Risiken und arbeitsbedingtem Stress;
- Berücksichtigung der Diversität der Arbeitskräfte;
- Beteiligung und Einbeziehung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter;
- Umsetzung erfolgreicher Maßnahmen am Arbeitsplatz;
- nachweisliche Verbesserungen für Sicherheit und Gesundheit;
- Nachhaltigkeit der Maßnahmen im Laufe der Zeit;
- Übertragbarkeit auf andere Arbeitsplätze, darunter auch auf Arbeitsplätze in anderen Mitgliedstaaten und auf kleine und mittelständische Unternehmen.

## Prämierte und zu empfehlende Beispiele

In dieser Broschüre werden die prämierten und empfohlenen Beiträge vorgestellt. Bei jedem Beispiel werden Problemstellung, ergriffene Maßnahmen und erzielte Ergebnisse dargestellt. Die Beiträge stammen sowohl von großen und kleinen (weniger als 100 Mitarbeiter) Unternehmen als auch von offiziellen Kampagnenpartnern, d. h. multinationalen Unternehmen, die die Kampagne unterstützen.

Es wurde eine Reihe von Unternehmen ausgezeichnet. In Deutschland wurde eine globale Stressmanagement-Kampagne von einem führenden Post-Logistikunternehmen durchgeführt, während in Dänemark im unter Hochdruck stehenden Finanzsektor die Work-Life-Balance angegangen wurde. Ein Unternehmen für Outsourcing im IT-Bereich aus den Niederlanden betrachtet seine Kultur der Aufrichtigkeit und Transparenz als unschätzbar wertvoll, um bei der Bereitstellung von IT-Systemen sein garantiertes 100%iges Ergebnis zu erbringen und Stress zu mindern, und ein slowakischer Stahlproduzent strebt durch die Schaffung einer stressfreien Arbeitsumgebung einen Arbeitsplatz ohne

jegliche Unfälle an. Erfolgreiche Initiativen wurden auch von kleinen Unternehmen durchgeführt. Ein Hotel in Spanien verbessert Einflussnahme und Anerkennung seiner Mitarbeiter durch partizipative Sitzungen und Bewertungen, und eine polnische Strafvollzugsanstalt veranstaltet Workshops und Sitzungen zum Fertigkeiten-Coaching für das Management von psychosozialen Risiken in verschiedenen Situationen.

Alle Arbeitsplätze weisen ihre jeweiligen besonderen Probleme auf, weshalb Lösungen auf diese Probleme zugeschnitten werden sollten. Allerdings lassen sich die in dieser Broschüre aufgezeigten Ideen und Konzepte anpassen und individuell gestalten, um den Bedürfnissen von Unternehmen jeder Größe in jeder Branche und in allen Mitgliedstaaten zu entsprechen.

## Weitere Informationen

Die Webseite der EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) enthält eine Fülle von Informationen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in über 20 europäischen Sprachen.

Einzelheiten zur Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze – den Stress managen“ finden sich im Internet unter [www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu).

Alle Veröffentlichungen der EU-OSHA können kostenlos heruntergeladen werden unter <https://osha.europa.eu/de/publications>.

## Danksagungen

Die EU-OSHA bedankt sich bei ihrem Netzwerk aus Focal Points in Mitgliedstaaten, im Europäischen Wirtschaftsraum und in Kandidatenländern (für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zuständige Behörden oder von ihnen benannte Stellen) für die Beurteilung und Nominierung von Beispielen für den Wettbewerb für gute praktische Lösungen „Gesunde Arbeitsplätze“. Ohne ihre Unterstützung wäre dieser Wettbewerb nicht möglich gewesen.

Darüber hinaus dankt die EU-OSHA der Jury des Wettbewerbs für gute praktische Lösungen im Rahmen der Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze“ für ihren Beitrag: dem Vorsitzenden Peter Kelly von der Health and Safety Executive im Vereinigten Königreich und den Jury-Mitgliedern Francisco Jesús Álvarez von der Europäischen Kommission – GD Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Jan Kahr Frederiksen von der dänischen Gewerkschaft FTF, Eckhard Metzke von der Kommission Arbeitsschutz und Normung in Deutschland und Hannu Stalhammar vom finnischen Ministerium für Soziales und Gesundheit.

Nicht zuletzt herzlichen Dank an alle Unternehmen, die an diesem Wettbewerb 2014-2015 für gute praktische Lösungen im Rahmen der Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze“ teilgenommen haben, und ein besonderer Dank an die in dieser Veröffentlichung Genannten.

# Prävention von Burnout und Stress für ein „Leben in Balance“



Siemens, Belgien

[www.siemens.com](http://www.siemens.com)



## Problemstellung

Siemens ist ein weltweit operierendes Technologieunternehmen, verfolgt jedoch das Ziel, das Gesundheitsmanagement auf globaler und lokaler Ebene anzugehen. Vor kurzem wurden globale Erhebungen zu Gesundheitsmanagement und psychosozialen Risiken durchgeführt, und auf lokaler Ebene in Belgien wurde festgestellt, dass etwa 16 % der Belegschaft ein hohes Maß an Stress erleben. Als besondere Risiken wurden unregelmäßige oder lange Arbeitszeiten, Sorgen über die Arbeitsplatzsicherheit, die Auswirkungen von Fehlern und die Arbeitsintensität genannt.

## Ergriffene Maßnahmen

Globale Bewertungen und Feedback von Siemens-Unternehmen aus mehr als 70 Ländern führten zur Entwicklung von „Leben in Balance“ (LiB). Dabei handelt es sich um eine unternehmensweite Methodologie auf der Grundlage von fünf Bereichen, die als wesentlich für ein erfolgreiches Management von psychosozialen Faktoren und Ressourcen ermittelt wurden, nämlich Sensibilität, Beteiligung der Unternehmensführung, Kommunikation, Schulung und das Programm zur Mitarbeiterberatung (EAP, Employee Assistance Programme). Als wichtiger Bestandteil des übergeordneten Programms zu Gesundheitsmanagement Fit@Work wurde LiB in Belgien ab 2013 implementiert, und es wurden die am besten geeigneten Maßnahmen für die speziellen Risikofaktoren ausgewählt und an die lokalen kulturellen und unternehmensspezifischen Bedingungen angepasst.

Man ermittelte Risikofaktoren für Burnout/Stress sowie ein hohes Maß an Tabuisierung dieser Probleme. Um diese Probleme zu enttabuisieren und ein Bewusstsein für sie zu schaffen, wurde ein Video aus der Sicht eines betroffenen Managers erstellt, der bereit war, über seine Erfahrungen zu sprechen. Daneben wurde ein Lehr-Video erarbeitet, um es auch anderen Unternehmensteilen weltweit zu ermöglichen, einen ähnlichen Ansatz zu verfolgen und „Schulungsvideos“ zu drehen.

Zur Verbesserung der Beteiligung und Sensibilisierung von Führungskräften werden für diese Schulungen in Stress-Management und zweitägige Seminare veranstaltet. Beide Initiativen fördern die Gesundheit und zeigen Möglichkeiten für Unterstützung in den Bereichen Prävention und Rehabilitation auf. Auch interessierte Mitarbeiter ohne Personalverantwortung können daran teilnehmen, diese Mitarbeiter steuern eine wertvolle Perspektive bei.

Zwecks Verbesserung der Kommunikation wurde 2013 das Siemens Social Network eingerichtet. In Belgien wurde innerhalb dieses Netzwerks eine Fit@Work-Gruppe gebildet, die nun als aktive Gemeinschaft aus Mitarbeitern, Gesundheitsexperten und freiwilligen Mitgliedern neben anderen Gesundheitsthemen Stress und psychosoziale Probleme erörtert.

Auf Sorgen bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit bei Siemens Belgien wurde über den Beschäftigungsfähigkeitsindex eingegangen. Dabei handelt es sich um ein Tool, mit dem individuelle Entwicklungspläne erstellt und langfristige Lernbereiche vorgeschlagen werden. Für jeden Mitarbeiter werden geeignete Wege aufgezeigt.

Alles in allem haben 66 % der Siemens-Mitarbeiter weltweit Zugang zum EAP. Auf der Grundlage kürzlich vorgenommener lokaler Gefährdungsbeurteilungen und einer globalen Erhebung zu den EAP wurden für die EAP Qualitätsmanagementdokumente erstellt, um die Nutzung dieser wertvollen Ressource zu verbessern.

Als Ergebnis des LiB-Programms in Belgien wurde das bestehende EAP überarbeitet und bietet nun allen Mitarbeitern und direkten Familienangehörigen professionelle Unterstützung bei psychosozialen Risiken und juristischen Fragen.



## Erzielte Ergebnisse

- Die Seminare zu Gesundheitsmanagement wurden auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (überhaupt nicht hilfreich) mit der Note 1,8 bewertet, wobei bisher etwa 10 % der Belegschaft an Seminaren teilgenommen haben.
- Etwa 70 % der Führungskräfte haben auf freiwilliger Basis Schulungen zu Stress-Management besucht, und 90 % der Teilnehmer würden ihren Kollegen diese Schulung wärmstens empfehlen.
- Seit der Implementierung von Fit@Work haben die Fehlzeiten stark abgenommen.
- Über 250 Mitarbeiter (~ 20 %) sind der Social Network Community beigetreten, und in den vergangenen sechs Monaten wurden etwa 400 gesundheitsbezogene Beiträge eingestellt.
- Verstärktes Engagement seitens Management und Mitarbeitern für eine gesunde Lebensweise.
- Siemens erhielt in Anerkennung der Implementierung von LiB die Auszeichnung „Belgischer Arbeitgeber des Jahres 2014“, und der Beschäftigungsfähigkeitsindex spielte hierbei eine bedeutende Rolle.



*Wir sind überzeugt, dass wirkliche physische und psychische Gesundheit nur durch ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement erreicht werden kann.*



# Bank in Bewegung – Einbeziehung von Vorgesetzten und Arbeitnehmern in die Verbesserung des Wohlbefindens bei der Arbeit



Lån & Spar Bank, Dänemark

[www.lsb.dk/lsb](http://www.lsb.dk/lsb)

## Problemstellung

In der von hohem Druck gekennzeichneten Arbeitswelt des Finanzsektors herrschen hohe Arbeitsgeschwindigkeit und Anforderungen. Dadurch erhöht sich das Stressrisiko, das wiederum zu mehr Fehlzeiten durch Krankheit führen kann. Um diese Situation zu meistern, will sich die Bank mit psychosozialen Risiken auseinandersetzen und die Mitarbeiter dabei unterstützen, eine bessere Work-Life-Balance zu erzielen, was in anspruchsvollen Positionen häufig schwierig ist. Das Unternehmen ist der Ansicht, dass es unbedingt über fitte und gut gerüstete Mitarbeiter verfügen muss, wenn es seine ehrgeizigen Geschäftsziele erreichen will.

## Ergriffene Maßnahmen

Bei „Bank in Bewegung“ handelt es sich um ein Konzept zur Lebensweise, das Lån & Spar einsetzt, um Mitarbeiter für das von starken Belastungen geprägte Arbeitsumfeld zu wappnen. Im Rahmen dieses Konzepts wurde in allen Zweigstellen des Unternehmens ein breites Spektrum an Initiativen gestartet.

Um den Stress durch hohe Arbeitslast und Belastungen zu verringern, hat die Bank das Projekt „TU ES JETZT“ ins Leben gerufen. Damit sollte die Effizienz im Unternehmen gesteigert werden, indem man Mitarbeitern Werkzeuge an die Hand gibt, mit denen sie ihre Arbeit strukturierter erledigen können und weniger Zeit verschwenden. Darüber hinaus tragen die flache Hierarchie und der informelle Ton der Bank sowie der Einfluss der Mitarbeiter auf ihren Arbeitstag zur Stressminderung bei. Insbesondere werden systematisch geplante Überstunden vermieden, damit die Menschen nicht überlastet werden, und es wurden Pflichtpausen mit körperlicher Betätigung eingeführt.

Ein wichtiger Schwerpunkt bei „Bank in Bewegung“ liegt auf dem Wohlbefinden der Beschäftigten. „Gutes Leben“ ist ein Kurs für Mitarbeiter, der sich auf Wohlbefinden, Werte, Ansichten und Gewohnheiten am Arbeitsplatz und zu Hause



konzentriert. Des Weiteren ist der Kompass für Wohlbefinden ein Dialoginstrument, mit dem die Beschäftigten Probleme wie Mobbing und hohe Arbeitsbelastung erörtern können. Alle Führungskräfte sind zudem zertifizierte Coaches für Privat- und Berufsleben, und alle Mitarbeiter haben Zugang zum Psychologenprogramm des Unternehmens.

Lån & Spar ist darüber hinaus der Ansicht, dass physische und psychische Gesundheit Hand in Hand gehen. Jährlich werden in Verbindung mit Gesundheits-Checks Arbeitsplatzbeurteilungen vorgenommen und für die Prioritätensetzung bei Maßnahmen am Arbeitsplatz herangezogen. Wenn krankheitsbedingte Fehlzeiten für einen Beschäftigten als außergewöhnlich angesehen werden, wird ein Betreuungsgespräch geführt, um zu sehen, ob die Fehlzeiten durch in der Bank herrschende Bedingungen verursacht wurden und wie die Bank helfen kann.

Schließlich wird mindestens einmal jährlich ein Gespräch zur Mitarbeiterentwicklung geführt, das auch die Beurteilung der Fähigkeiten des Mitarbeiters und die Erstellung eines Entwicklungsplans umfasst, um die Zufriedenheit mit der Arbeit zu steigern.

## Erzielte Ergebnisse

- Nach einem Jahr des Bestehens des Kurses „Gutes Leben“ gaben 55 % der Beschäftigten an, dass sich ihre Work-Life-Balance verbessert habe.
- Beim selbst eingeschätzten täglichen/wöchentlichen Stress war ein Rückgang zu verzeichnen.
- Durch die Betreuungsgespräche konnten Fehlzeiten aufgrund von Krankheit/stressbedingtes Fehlen um die Hälfte reduziert werden.
- Im Laufe von vier Jahren konnte die Bank in der Erhebung „Attraktiver Arbeitgeber“ ihren Listenplatz von Rang 69 auf Rang 20 verbessern. 2013 zeigten sich 93 % der Beschäftigten mit ihrer Arbeit bei Lån & Spar zufrieden oder sehr zufrieden.
- 2014 verbesserte sich das psychologische Umfeld im Vergleich zu 2013 beträchtlich.
- Das Unternehmen verzeichnete auch höhere Produktivität, Erträge und Kundenzufriedenheit.



*Es werden Betreuungsgespräche geführt, um zu ermitteln, ob eine Fehlzeit durch in der Bank herrschende Bedingungen verursacht wurde und wie die Bank helfen kann.*

# Wege zu innerer Stabilität – weniger Absentismus und mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz in der verarbeitenden Industrie



Daimler AG, Deutschland

[www.daimler.com](http://www.daimler.com)

## Problemstellung

Der Automobilhersteller Daimler musste auf allen Unternehmensebenen zunehmende Probleme in Verbindung mit psychischer Gesundheit und steigende Kosten durch Fehlzeiten feststellen. Wartungsingenieure beispielsweise sind besonders durch psychosozialen Stress gefährdet. Ihre Tätigkeit kann das Lösen komplexer Problemstellungen an einer Vielzahl von Maschinen und einen hohen Grad an Verantwortung und Zeitdruck beinhalten. Auch Unterbrechungen während Wartungsarbeiten wurden als eine Ursache für erhöhte Stressbelastung ermittelt.

## Ergriffene Maßnahmen

Zur Beurteilung von Stress in bestimmten Positionen entwickelte Daimler ein neues Verfahren für die Beurteilung von Gefährdung durch psychische Belastungen, das auch klare Unterscheidungen zwischen externen Faktoren, objektiv ermitteltem arbeitsbedingtem Druck und der internen Auswirkung dieser Faktoren umfasst. Zwecks Verbesserung

insbesondere der Arbeitssituation von Wartungsingenieuren untersuchte ein geschultes Team aus Analytikern in Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten und den betroffenen Mitarbeitern mittels eines standardisierten Analysewerkzeugs diese Funktion. Auf der Grundlage der Analyse wurde beschlossen, dass Vorgesetzte in Zukunft Unterbrechungen bei Wartungsarbeiten zu vermeiden versuchen, und Zuständigkeitsbereiche wurden neu organisiert.

Darüber hinaus führten der medizinische Dienst und die Mitarbeiterberatungsstelle des Unternehmens zusammen mit internen Partnern eine Multimedia-Kampagne mit dem Titel „Wege zu innerer Stabilität“ durch. Ziel war die Einbindung möglichst vieler Beschäftigter aus allen Ebenen des Unternehmens, um für psychische Gesundheitsprobleme zu sensibilisieren. Diese einjährige Kampagne legte den Schwerpunkt auf Präventionsmaßnahmen und umfasste u. a. wichtige Beiträge im Intranet, Broschüren, Poster und Flyer, ein E-Learning-Modul für Selbsteinschätzung, Gesundheitskurse für Entspannung und Stressprävention, Vorträge von Experten und ein Quiz zu Gesundheit.



## Erzielte Ergebnisse

- Krankheitsbedingte Fehlzeiten und dadurch verursachte Kosten konnten deutlich reduziert werden.
- Die Beschäftigten beurteilten ihre Arbeitssituation als subjektiv besser als vor der Beurteilung, und Engagement und Zufriedenheit mit der Arbeit nahmen zu.
- Die Webseite der Gesundheitskampagne wurde über 100 000 Mal aufgerufen, und das Quiz zu Gesundheit verzeichnete mehr als 1 900 Teilnehmer, was zur Steigerung des Bewusstseins für psychische Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz beitrug.
- Arbeitsklima und -atmosphäre wurden beträchtlich verbessert.
- Die Kultur für den Umgang mit psychosozialen Problemen wurde verbessert.
- Die Produktivität erhöhte sich.

*Krankheitsbedingte Fehlzeiten und dadurch verursachte Kosten konnten deutlich reduziert werden.*



# Globales Management von Stress in anspruchsvollen Funktionen bei der Post



Deutsche Post DHL Group, Deutschland

[www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)

## Problemstellung

Da die Kunden des weltweit führenden Post- und Logistik Konzerns Deutsche Post DHL Group hohe Erwartungen an Geschwindigkeit und Qualität seiner Dienstleistungen hegen, sind Anforderungen und Zeitdruck sehr hoch. Weitere Herausforderungen für die Beschäftigten von DHL sind der Einsatz neuer Technologien, Tätigkeiten in neuen Geschäftsbereichen und das Arbeiten in einem weltweit vernetzten Umfeld. Das allein in Deutschland etwa 200 000 Mitarbeiter beschäftigende Unternehmen muss in allen Teilen kontinuierlich auf ein gutes Stress-Management achten, um seinen hochwertigen Service beizubehalten.

## Ergriffene Maßnahmen

2013 entwickelte Deutsche Post DHL Group die Strategie für Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden, bei der psychische Gesundheit eine zentrale Rolle spielt. Zahlreiche Maßnahmen und Grundsätze, die weltweit gelten – darunter Unternehmenskultur, Verhaltenskodex, betriebliche Gesundheitspolitik und in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten durchgeführte Gesundheitskampagnen am Arbeitsplatz –, werden von dieser Strategie geprägt. Im gleichen Jahr wurde das Unternehmen auch zu einem der



Gründungsmitglieder der europäischen Initiative „Target Depression in the Workplace“ (Bekämpfung der Depression am Arbeitsplatz).

Das Engagement des Managements für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter wird bei Deutsche Post DHL Group als wesentlich angesehen. Daher wurde 2012 das webbasierte Schulungsprogramm „Führung und psychische Gesundheit“ für Mitglieder des Managements entwickelt. Dieses Tool gibt Beispiele und Ratschläge, wie Führungskräfte selbst gesund bleiben und auch ihre Mitarbeiter vor Stress schützen können. Parallel dazu gab es ein Fachforum zu „Kein Stress mit dem Stress – psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“, bei dem Strategien zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz erörtert wurden. Manager nehmen auch regelmäßig an Workshops und Seminaren zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz teil.

Auch die Tatsache, dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihren Arbeitstag zu gestalten, wird als gut für die psychische Gesundheit angesehen. Daher werden die Beschäftigten direkt an der Konzeption von Arbeitsmethoden beteiligt.

Auf individueller Ebene werden vom Betriebsarzt Vorsorgeuntersuchungen durchgeführt. Die Beschäftigten erhalten auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Untersuchungen Beratung und Empfehlungen, und der Arzt ist bei etwaigen erforderlichen Interventionen behilflich, was von Coaching zu individuellem Ressourcenmanagement bis hin zu einem raschen Eingreifen im Fall einer schweren Depression reichen kann. Des Weiteren werden für die Beschäftigten Seminare zu Fertigkeiten in Stress-Management für das Berufs- und Privatleben veranstaltet.

Engagement und Motivation des Einzelnen werden zudem durch Aktivitäten wie die „Global Volunteer Days“ gefördert, die Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, sich bürgerschaftlich zu engagieren, was den Gemeinschaftssinn und die persönliche Zufriedenheit steigert.

## Erzielte Ergebnisse

- Die Ergebnisse der weltweiten Mitarbeiterumfrage 2013 zeigten eine Verbesserung im Laufe der vergangenen acht Jahre, darunter auch Verbesserungen bei Arbeitsbedingungen und aktiver Führung.
- Etwa 1 500 Führungskräfte haben sich für das Schulungsprogramm „Führung und psychische Gesundheit“ eingetragen.
- Die Produktivität wurde beibehalten und oft noch gesteigert.
- Krankheitskosten sind begrenzt.
- Deutsche Post DHL Group erhielt 2010 eine Auszeichnung für psychische Gesundheit im Wettbewerb „Move Europe“, und im Bereich Sicherheit und Gesundheit wurde das Managementsystem mit der Note A+ bewertet.



*Das Engagement des Managements für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter wird als wesentlich angesehen.*

# Hotelleitung und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen



Hotel Colón, S.A., Spanien <sup>(1)</sup>

[www.colonhotelbarcelona.com](http://www.colonhotelbarcelona.com)

Weniger als  
100 Beschäftigte

## Problemstellung

Das Hotel Colón ist ein kleines Unternehmen mit nur 78 Beschäftigten. In der Vergangenheit gab es wenige Möglichkeiten für die Mitarbeiter, bei der Organisation der täglichen Arbeit mitzureden. Die Hotelleitung erkannte, dass mehr Mitspracherecht der Mitarbeiter deren Motivation und Beteiligung sowie ihre Zufriedenheit mit der Arbeit steigern könnten.

## Ergriffene Maßnahmen

Es wurde eine Arbeitsgruppe mit Vertretern von Management und Beschäftigten eingerichtet, und diese implementierte ein Verfahren für die Prävention psychosozialer Risiken. Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Gefährdungsbeurteilung war die Entscheidung, die Arbeitsmethoden des Hotels zu ändern und neu zu organisieren.

In einem ersten Schritt wurden Abteilungssitzungen eingerichtet mit dem Zweck, über tägliche Arbeitsgänge und mögliche Verbesserungen zu informieren, zu sprechen und zu entscheiden. Die Treffen finden alle zwei Wochen während der Arbeitszeit statt und ermöglichen es Leitung und Mitarbeitern, auftretende Probleme zu erörtern und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Als Vorbereitung auf diese Treffen können die Mitarbeiter über ein anonymes Vorschlagssystem Themen einreichen, die sie gerne besprechen würden. Diese Themen müssen bei dem Treffen erörtert werden, und am Ende des Gesprächs muss ein Vorschlag für die Behandlung des Problems gefunden werden. Danach ist die Hotelleitung gehalten, eine mündliche und schriftliche Antwort auf das Problem zu geben. Die Arbeitsgruppe hat die Aufgabe, die Mitarbeiter über durchgeführte Maßnahmen und nicht durchführbare Vorschläge zu informieren.

Bisher wurden verschiedene Lösungen vorgeschlagen und erfolgreich umgesetzt. Die Veränderungen waren leicht umzusetzen, haben aber zu deutlich reibungsloseren und

besseren Arbeitsverfahren und einer gerechteren Arbeitsverteilung beigetragen. Ein Vorschlag betraf beispielsweise die bessere Aufgabenverteilung beim Eindecken der Tische vor dem Mittag- und Abendessen. Als Lösung wurde vorgeschlagen, diese Vorbereitungsarbeit abwechselnd von verschiedenen Schichten erledigen zu lassen. Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreich implementierte Maßnahme war eine Änderung des Formats der Aufnahme von Bestellungen für das Mittagessen und eine Verbesserung der technischen Ausstattung für diese Arbeit.



Darüber hinaus beurteilt die Arbeitsgruppe alle zwei Monate die Besprechungen und die Umsetzung der von den Mitarbeitern angeregten Änderungen, und sie schlägt Veränderungen vor, die sie als sachdienlich erachtet. Dieses Verfahren wurde in verschiedenen Abteilungen im Hotel eingerichtet, darunter Restaurant, Wäscherei, Reinigungsabteilung, Rezeption und Küche. Für 2015 ist eine Überarbeitung des gesamten Prozesses geplant.

<sup>1</sup> Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft CCOO, ihrem technischen Büro Higia und dem zur Gewerkschaft gehörenden Institut für Arbeit, Umwelt und Gesundheit (ISTAS) durchgeführt, nachdem zuvor eine psychosoziale Gefährdungsbeurteilung auf der Grundlage der CoPsoQ-istas21-Methode (PSQCat, katalanische Version) vorgenommen worden war.



## Erzielte Ergebnisse

- Von den bisher vorgeschlagenen 51 Maßnahmen wurden 26 umgesetzt, 13 befinden sich in der Umsetzung, und zwölf wurden vertagt.
- Sie betrafen wichtige Bereiche des Unternehmens, und einige führten zu einer Neuorientierung der Unternehmensstrategie.
- Sowohl die Leitung der Personalabteilung als auch gesetzliche Vertreter der Belegschaft zeigten sich der Veränderung gegenüber positiv.
- Arbeitsorganisation und Wohlbefinden der Mitarbeiter wurden verbessert.

***Beschäftigte schlagen Themen für die Besprechungen vor, und am Ende des Gesprächs muss ein Vorschlag für die Behandlung des Problems gefunden worden sein.***



# Eine Kultur der Ehrlichkeit und Transparenz im IT-Outsourcing = ein Ergebnis von 100 %



Schuberg Philis, Niederlande

[www.schubergphilis.com](http://www.schubergphilis.com)

## Problemstellung

Schuberg Philis ist ein IT-Outsourcing-Unternehmen, das Online-Banken, Energieunternehmen und Regierungsstellen zu seinen Kunden zählt. Es gibt seinen Kunden eine 100%ige Ergebnisgarantie; wenn die Systeme ausfallen sollten, könnten diese Unternehmen nicht arbeiten. Die Arbeit ist dadurch äußerst herausfordernd und anspruchsvoll – es gibt Zeiten mit intensivem Arbeitsdruck, hoher Arbeitsbelastung und einem hohen Maß an Verantwortung –, und so lauert stets die Gefahr der Überlastung.

## Ergriffene Maßnahmen

Eine 100%ige Garantie könnte so interpretiert werden, als könnten keine Fehler gemacht werden, aber bei Schuberg Philis ist man der Ansicht, dass dieses Ergebnis nur erreicht werden kann, wenn man akzeptiert, dass Fehler Teil des Prozesses sind, ehrlich damit umgeht und dann aus ihnen lernt. Ehrlichkeit, Transparenz und Offenheit kennzeichnen interne Beziehungen und werden als wesentlich für das Erreichen der Unternehmensziele angesehen.



Diese Unternehmenskultur und die Schwerpunktlegung auf ein Arbeiten in eng verknüpften und eigenständigen Teams bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, um Unterstützung zu bitten und offen mit ihren persönlichen Stärken und Schwächen umzugehen. Durch diese förderliche Umgebung scheuen sich die Mitarbeiter nicht, Probleme anzusprechen, und sie können sich beruflich und persönlich weiterentwickeln.

Zur Bewältigung hoher Arbeitsbelastung wird für die Beurteilung und Aufteilung der Arbeit in angemessene Blöcke die Scrum-Methode eingesetzt (d. h., das Team arbeitet als Einheit für das Erreichen eines gemeinsamen Ziels). Das Team veranstaltet auch täglich „Stand-ups“, um Fortschritte zu erörtern, was vermeidet, dass Teammitglieder überlastet oder isoliert werden, und dafür sorgt, dass Fristen eingehalten werden.

Die Mitarbeiter nehmen an jährlichen Versammlungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens teil und verfügen in ihrem täglichen Arbeitsleben über beträchtliches Mitspracherecht. Darüber hinaus verhelpen sich Mitarbeiter durch Peer Reviews, die in Verbindung mit jährlichen Beurteilungen stattfinden, zu gegenseitigem Wachstum. Daher können die Mitarbeiter einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmen leisten und ein Verantwortungsgefühl für das Unternehmen, ihr Arbeitsleben und ihre Kollegen entwickeln.

Das Unternehmen achtet sehr auf die psychische und physische Gesundheit seiner Mitarbeiter. Die Beschäftigten haben Zugang zu einem zertifizierten internen Therapeuten und zu einem Psychotherapeuten, und zu sportlicher Betätigung und gesunder Ernährung wird ausdrücklich angeregt.

Das Engagement der Unternehmensleitung für das Wohlbefinden der Mitarbeiter wird bei den zweimal jährlich stattfindenden Familientagen deutlich; leitende Mitarbeiter machen es sich zur Aufgabe, alle kennenzulernen. Darüber hinaus investiert das Unternehmen jedes Jahr etwa ein Viertel seines Gewinns in das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter und ihrer Familien.

## Erzielte Ergebnisse

- Die Mitarbeiterfluktuation (also das Ausscheiden von Mitarbeitern gegen den Willen des Unternehmens) ist mit unter 1 % äußerst gering.
- Die krankheitsbedingte Abwesenheitsquote betrug 2013 sehr niedrige 0,9 % und lag weit unter dem Durchschnitt in der IKT-Branche. Dies entspricht direkten Einsparungen bei Fehlzeitenkosten von 229 000 EUR pro Jahr.
- Die Kundenzufriedenheit ist sehr hoch, und seit fünf Jahren liegt die Quote der Kunden, die Schuberg Philis weiterempfehlen, bei 100 %.



*Durch die förderliche Umgebung scheuen sich die Mitarbeiter nicht, Probleme anzusprechen, und sie können sich beruflich und persönlich weiterentwickeln.*

# Bessere Kommunikation, Konfliktlösung und Stressbewältigung unter Gefängnisbediensteten



## Regionale Gefängnisaufsicht Koszalin, Polen

[www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin](http://www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin)

Weniger als  
100 Beschäftigte

### Problemstellung

Die Gefängnisaufsicht in Koszalin überwacht, kontrolliert und koordiniert die Aufgaben von Strafvollzugsanstalten. Kontakt zu Häftlingen ist eine eindeutige Ursache für Stress im Strafvollzugswesen, aber es gibt noch weitere Stressfaktoren wie hohe Arbeitsbelastung, Zeitdruck und mangelnde Unterstützung. Darüber hinaus gibt es viele unterschiedliche Situationen, die die Beschäftigten als belastend empfinden.

### Ergriffene Maßnahmen

Eine Folge von langfristiger Stressexposition ist Burnout. Daher führte die Gefängnisaufsicht 2012 eine Umfrage zur Untersuchung von Burnout in den ihr untergeordneten Einheiten durch. Die Ergebnisse zeigten, dass das Risiko für Burnout abhängig von Kontakt mit Häftlingen, Schichtsystemen und Geschlecht unterschiedlich war. Als direkte Reaktion auf die Ergebnisse der Umfrage wurden Workshops und

Aktivitäten zum Umgang mit den Stressfaktoren in diesen unterschiedlichen Situationen organisiert.

Zunächst gab es Workshops zu Stressprävention, in denen den Mitarbeitern verschiedene Lösungen für den Umgang mit stressigen Situationen und zum Abbau der Spannung in ihrem beruflichen Alltag aufgezeigt wurden. Dann wurden Workshops zu Stressbekämpfungskompetenzen eingerichtet, um auf den erworbenen Fähigkeiten aufzubauen und den Mitarbeitern zu ermöglichen, die Stresspräventionstechniken zu üben.

Daneben gab es ein Coaching-Programm zu psychosozialen Kompetenzen, um den Teilnehmern neben anderen Fertigkeiten Grundsätze der effizienten Kommunikation, nachdrückliche Strategien für das Lösen zwischenmenschlicher Konflikte und Strategien für die Bekämpfung von unethischem Verhalten, Aggression, Diskriminierung und Mobbing aufzuzeigen.



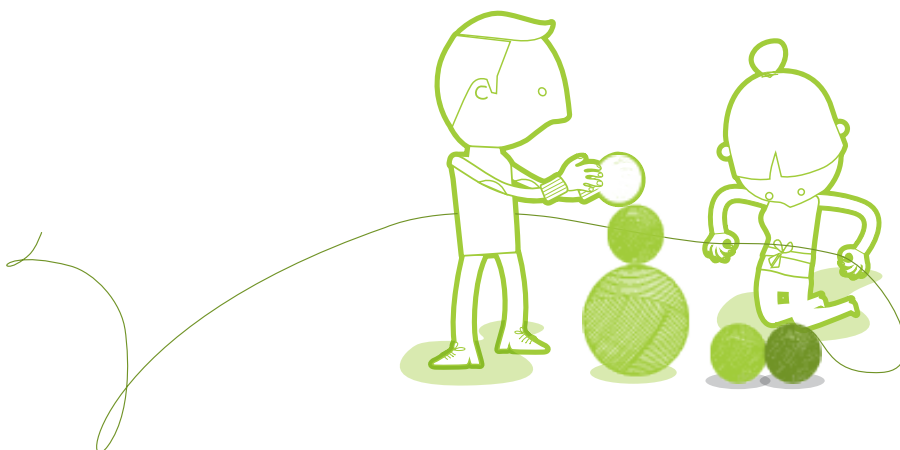
Beamte der mittleren Managementebene führten zudem das Finden eines Gleichgewichts zwischen den Anforderungen der Vorgesetzten und denjenigen der Mitarbeiter als große Spannungsquelle an. Daher wurden für Manager und Abteilungsleiter Workshops zu Stressbewältigung durchgeführt, um ihnen beim Erreichen dieser Ausgewogenheit und beim Überwinden dieser Spannungen zu helfen.

Um die Prozesse weiterzuentwickeln und zu verbessern, werden alle Aktivitäten und Workshops einer Bewertung unterzogen. Diese umfasst auch eine Umfrage zur Beurteilung verschiedener Faktoren wie Genauigkeit und Qualität, behandelte Themen und Potenzial für die praktische Anwendung des Inhalts, und es findet auch eine Bewertung der Lehrkräfte/Coaches statt.

*Ein Coaching-Programm zu psychosozialen Kompetenzen konzentrierte sich auf effiziente Kommunikation und nachdrückliche Strategien für das Lösen zwischenmenschlicher Konflikte am Arbeitsplatz.*

## Erzielte Ergebnisse

- Unter den Mitarbeitern hat das Bewusstsein für Stressabbau im Berufs- und Privatleben zugenommen.
- Es haben mehr Mitarbeiter um Informationen zu Workshops zur Prävention und Bewältigung von Stress gebeten und an diesen teilgenommen.
- Es besteht nun mehr Offenheit und Bereitschaft, in schwierigen Situationen um Hilfe und Unterstützung zu bitten.
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten aufgrund schwieriger Situationen sind zurückgegangen.
- Die Zufriedenheit mit der Arbeit hat zugenommen.



# Eine führende Rolle bei psychosozialen Risiken im Versicherungswesen



Zavarovalnica Triglav, d.d., Slowenien

[www.triglav.si](http://www.triglav.si)

## Problemstellung

Zavarovalnica Triglav ist ein Versicherungsunternehmen mit Niederlassungen in ganz Slowenien und über 2 000 Mitarbeitern. Trotz guter Ergebnisse in der jährlichen Umfrage zum Betriebsklima wurden verschiedene psychosoziale Risiken ermittelt. Sie bezogen sich auf die Themen Management und Arbeitsorganisation, auf wahrgenommene ungerechte Behandlung, ineffiziente Kommunikation und Unausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben. Zu den Folgen zählten Stress, Burnout und schlechtes Arbeitsklima.

## Ergriffene Maßnahmen

Mit dem Ziel, langfristig Auswirkungen auf Gesundheit, Zufriedenheit und Enthusiasmus aller Mitarbeiter sowie einen besseren Umgang mit psychosozialen Risiken zu erreichen, hat das Unternehmen das Programm „Triglav.smo“ ins Leben gerufen. Es wird in allen regionalen Unternehmensniederlassungen umgesetzt und umfasst zahlreiche Veranstaltungen und Aktivitäten.

Verschiedene Maßnahmen des Programms zielen auf das Management ab, darunter eine „Schule für Führungswesen“,

Coaching für Führungskräfte einschließlich geschäftsführender Direktoren, Konferenzen für Führungskräfte zur Verbesserung von Kommunikation und Informationsfluss und ein Handbuch für Führungskräfte mit den wichtigsten Aufgaben, die alle Manager erledigen sollten.

Es steht ein Psychologe für die Beratung von Mitarbeitern zur Verfügung, vor allem, wenn diese arbeitsbezogene traumatische Erlebnisse wie Bedrohungen, Angriffe oder Raub erlebt haben. Darüber hinaus gibt es Vorträge, Bildungsprogramme, Praktika und Workshops zu Themen wie erfolgreiche Bewältigung der Arbeitslast, Stressbewältigung und bessere Kommunikation und Beziehungen am Arbeitsplatz.

Der Schutz der Würde der Mitarbeiter ist ein traditioneller Kernwert des Unternehmens und Teil des Unternehmenskodexes für gute Geschäftspraktiken. Es steht immer eine Vertrauensperson zur Verfügung, die Berichte über Konflikte und unerwünschtes (feindliches, einschüchterndes oder demütigendes) Verhalten am Arbeitsplatz entgegennimmt. Solche Angelegenheiten werden entweder durch Mediation durch geschulte Mitarbeiter oder – in schwerwiegenderen Fällen – durch die Beurteilung eines Ausschusses weiterverfolgt.



Zudem wurden die Kriterien für Tätigkeitsbewertung und Beförderung verbessert, und es werden die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Abteilungen sowie Innovation gefördert. Diese Verbesserungen für die Karriereentwicklung der Mitarbeiter und ihre Mitsprache haben zu größerer Zufriedenheit mit der Arbeit geführt.

## Erzielte Ergebnisse

- Die jährliche Mitarbeiterumfrage hat gezeigt, dass das Betriebsklima besser beurteilt wird; insbesondere in der Managementkategorie wurden bessere Ergebnisse erzielt.
- Die Fehlzeiten sind seit 2008 jedes Jahr rückläufig.
- Zwischen 2011 und 2013 konnten die Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten um 8,6 % (141 000 EUR) gesenkt werden.
- Zufriedenheit und Begeisterung der Mitarbeiter nehmen zu, und auch die Zusammenarbeit zwischen Niederlassungen, Abteilungen und Dienststellen hat sich verbessert.
- Die Anzahl der Unfälle am Arbeitsplatz ist gering und rückläufig.

*Der Schutz der Würde der Mitarbeiter ist ein traditioneller Kernwert des Unternehmens, und es steht immer eine Vertrauensperson zur Verfügung, die Berichte über Konflikte entgegennimmt.*



# Stahlherstellung: Ein stressfreier Arbeitsplatz ist ein Arbeitsplatz ohne Verletzungen



U. S. Steel Košice, s.r.o., Slowakei

[www.usske.sk](http://www.usske.sk)

## Problemstellung

In der Stahlherstellung sind Gefahren und gefährliche Gegebenheiten üblich. U. S. Steel Košice (USSK) verfolgt das Ziel Null-Unfälle. Das Unternehmen bietet Schulungen, dank deren sich die Mitarbeiter sicher fühlen und auf ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten vertrauen können. Darüber hinaus ist das Unternehmen der Ansicht, dass sich die Mitarbeiter durch völligen Abbau von Stress am Arbeitsplatz vollkommen auf ihre Arbeit konzentrieren und etwaige Gefahren besser kontrollieren und besser darauf reagieren können.

## Ergriffene Maßnahmen

USSK verfolgt verschiedene organisatorische Strategien, um Stress am Arbeitsplatz einzudämmen. Das Programm „Stop & Act“ bietet Mitarbeitern ein Verfahren, bei dem sie bei Auftreten eines Risikos ihre Tätigkeit unterbrechen und sich Rat bei einem Vorgesetzten oder Kollegen holen können, wodurch der Stresspegel in solchen Situationen gesenkt wird.

Zudem wird den Mitarbeitern durch eine IT-Anwendung ermöglicht, Risiken, die sie am Arbeitsplatz erlebt haben, zu melden und Ideen für Präventivmaßnahmen einzureichen. Manager und die Abteilung für Sicherheit und Gesundheitsschutz befassen sich dann mit diesen Vorschlägen und setzen auf deren Grundlage Maßnahmen um. Die aktivsten Mitarbeiter in diesem System werden für ihre proaktive Haltung ausgezeichnet. Der „Kriegsrat zu Sicherheit“ schließlich ist eine Besprechung, die von einem Vorarbeiter zu Beginn jeder Schicht geleitet wird und in der spezielle Gefahren – auch psychosoziale Gefahren – angesprochen werden, auf die die Mitarbeiter achten sollten.

Zudem ist es nach Auffassung des Unternehmens für seinen Erfolg notwendig, dass jeder Mitarbeiter ein gutes

Gleichgewicht zwischen Arbeit, Familie und Privatleben erzielt. Im Rahmen des Work-Life-Coaching-Programms gibt es kostenlose Beratung; hier haben Mitarbeiter und ihre Familienmitglieder Zugang zu unbeschränkter Beratung per Telefon und E-Mail rund um die Uhr. Zudem können die Mitarbeiter in den Räumlichkeiten von USSK einen Psychologen aufsuchen und sich Rat zu beruflichen und privaten Problemen holen. Das häufigste Thema in diesen Beratungen sind zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz. Im Rahmen dieses Programms gibt es auch Vorträge zu Themen wie Burnout-Prävention, Durchsetzungsvermögen im Arbeits- und Privatleben und gesunde Lebensweise.

Es werden Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit organisiert, darunter auch Sportveranstaltungen wie die USSK Fußballmeisterschaft und das Projekt „Sport für die Familie“, mit denen Mitarbeiter und ihre Familien angeregt werden sollen, sportlich und gesellschaftlich aktiv zu werden. Darüber hinaus schärft der „Familientag für Sicherheit“ das Bewusstsein für die Bedeutung von Sicherheit und Gesundheitsschutz, während sich die Mitarbeiter mit ihren Familien in einer angenehmen Atmosphäre entspannen.





## Erzielte Ergebnisse

- Seit 2006 ist die Verletzungsquote um 79 % gesunken.
- Im gleichen Zeitraum sind die Verletzungen, die zu Abwesenheitstagen geführt haben, um 95 % zurückgegangen.
- Die Mitarbeiter geben eine höhere persönliche Zufriedenheit, eine bessere Work-Life-Balance und ein besseres mentales Wohlbefinden an.
- Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten, berufliche Effizienz und Arbeitsleistung konnten laut Berichten alle verbessert werden.

*Das Managen von Stress trug zu einer Senkung der Verletzungsquote sowie zu besserem Wohlbefinden, höherer Zufriedenheit mit der Arbeit und besserer Leistung bei.*



# Sich kümmern = darüber sprechen – ein partizipativer Ansatz zur Bekämpfung von Stress bei Ingenieuren



Fastems Oy Ab, Finnland

[www.fastems.com/en/home](http://www.fastems.com/en/home)

## Problemstellung

Fastems liefert Automatisierungssysteme nach Kundenspezifikationen und benötigt somit Experten-Know-how in den neuesten Technologien. Die Aufgaben sind höchst anspruchsvoll und die Fristen knapp, und nicht selten müssen die Ingenieure ins Ausland reisen, um Systeme zu installieren. Das bedeutet ein hohes Stressrisiko, und da hier wirklich Bedarf an Spezialisten besteht, können Probleme nicht einfach durch mehr personelle Ressourcen gelöst werden. So kam es unter anderem zu Forderungen nach Änderungen der Arbeitsplatzbeschreibungen, nach längeren Familienurlauben und zu einer beträchtlichen Anzahl von Kündigungen.

## Ergriffene Maßnahmen

Seit Anfang 2009 nutzt Fastems in Zusammenarbeit mit seinem Partner für arbeitsmedizinische Dienste das Verfahren für integrierte Bewertung des Gesamtstress am Arbeitsplatz („TIKKA“<sup>(1)</sup>). Bei TIKKA handelt es sich um eine umfangreiche Beurteilung arbeitsbedingter Stressfaktoren. Sie erfolgt durch Interviews in kleinen Gruppen, Gespräche mit Vorgesetzten, persönliche Fragebögen und gemeinsame Sitzungen des gesamten Teams.

Die Interviews befassen sich mit Fragen zur Arbeit (z. B. Klarheit der Arbeitsziele, Arbeitstempo und Arbeitslast, Feedback) und zum Arbeitsklima (z. B. Gemeinschaftsgeist, Zusammenarbeit, Gleichbehandlung). Antworten und Ergebnisse aus den Interviews sowie Vorschläge für Weiterentwicklung und Verbesserung werden von Beschäftigten, Vorgesetzten und Vertretern der Personalabteilung bei Veranstaltungen zu „Feedback und Unterstützung“ in einem für alle konstruktiven Klima erörtert.

Anhand persönlicher Fragebögen werden Arbeitstauglichkeit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beurteilt. Mit einem Gesundheitsfragebogen werden beeinträchtigende stressbedingte Faktoren ermittelt. Auf der Grundlage der Antworten auf diese Fragen werden bei Bedarf Einzelne für eine eingehendere Gesundheitsprüfung ausgewählt und erhalten Unterstützung.

Fastems hat seinen Ansatz hin zur Frühintervention verlagert. Bei diesem Frühinterventionsmodell werden Vorgesetzte kontinuierlich geschult und ermutigt, am Arbeitsplatz



(1) TIKKA steht für Työn Integroitu Kokonais Kuormituksen Arviointi.



mögliche Bedenken über die Fähigkeit der Arbeitsbewältigung zur Sprache zu bringen und Probleme so früh wie möglich anzugehen.

## Erzielte Ergebnisse

- Die Anzahl der stressbedingten Krankentage wurde beträchtlich gesenkt.
- Kündigungen sind seltener geworden.
- Änderungen an Arbeitsregelungen, Prozessbeschreibungen und Spezifikationen von Zuständigkeiten sowie ein vermehrter Einsatz elektronischer Tools haben zu einer drastischen Verringerung der Zahl beruflich bedingter Reisen geführt.
- Durch eine Umstrukturierung der Arbeit wurde die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert.

- Das Arbeitsklima hat sich erheblich verbessert. Das Verfahren hat gezeigt, dass der Arbeitgeber bereit ist, mehr Zeit und Geld in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu investieren.
- Die TIKKA-Ergebnisse bei Fastems haben zu einem gesteigerten Interesse anderer Unternehmen an diesem Prozess geführt.

*Ergebnisse aus Interviews werden in einem für alle konstruktiven Klima bei Veranstaltungen zu „Feedback und Unterstützung“ zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten erörtert.*

# Partizipative und proaktive Strategien und Verfahren



## Nottingham City Homes, Vereinigtes Königreich

[www.nottinghamcityhomes.org.uk](http://www.nottinghamcityhomes.org.uk)  
[satori-uk.co.uk](http://satori-uk.co.uk)

### Problemstellung

Eine Stresserhebung, die bei Nottingham City Homes von Gewerkschaftsvertretern in enger Zusammenarbeit mit dem Management durchgeführt wurde, ergab als drei Hauptursachen für Stress das Setzen unrealistischer Ziele, mangelnde Kommunikation innerhalb des Unternehmens und zu wenig Zeit für die Durchführung der Arbeit. Zwecks Verbesserung der Arbeitsbedingungen wollte das Unternehmen ein Stressbewältigungskonzept und einen proaktiven Beurteilungsprozess für Stress und Wohlbefinden erarbeiten und darüber hinaus im gesamten Unternehmen das Bewusstsein für die Bedeutung der Stressbewältigung schärfen.

### Ergriffene Maßnahmen

Nottingham City Homes machte sich in enger Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft an die Umsetzung eines offiziellen Konzepts für Stressbewältigung. Dieses basiert auf den Management Standards für arbeitsbedingten Stress der Health and Safety Executive (HSE) und konzentriert sich auf das Management der Ursachen für arbeitsbedingten Stress und dessen Bekämpfung. Auf der Grundlage des Feedbacks der Gewerkschaft wird sehr großer Wert auf Beteiligung und proaktive Maßnahmen gelegt.

Vorgesetzte führen mithilfe eines Teams für Gesundheitsschutz und Sicherheit proaktive Gefährdungsbeurteilungen für Stress und Wohlbefinden (PSWRAs) durch. Die Ergebnisse der vorherigen Stresserhebung der Gewerkschaft und ihr Feedback wurden nach Möglichkeit zur Gestaltung von Entwicklungen herangezogen. Mit den Resultaten aus den PSWRAs sollen das Konzept und die Schulung für Stressbewältigung geändert und aufgefrischt werden. Darüber hinaus erhalten alle Mitarbeiter im Rahmen des PSWRA-Verfahrens Informationsblätter zu Stress, die sich auf die wichtigsten Aktionen in Verbindung mit den Hauptbereichen aus den *Management Standards* der HSE beziehen (Anforderungen, Kontrolle, Unterstützung, Beziehungen, Rolle und Veränderung).

Als Teil der Maßnahmen zur Stressbewältigung erhielten alle unmittelbaren Vorgesetzten Schulungen zu psychosozialen Risiken und Stress, um ihre Kompetenz zur Stressbewältigung in ihren Teams zu verbessern. Darüber hinaus bekamen die Mitarbeiter Schulungen zu Wohlbefinden, darunter auch Diskussionen über den Umgang mit schwierigen Gesprächen, die sie eventuell mit Kunden zu steuerlichen Fragen führen müssen.

Es wurde auch eine Reihe von Sensibilisierungsaktionen für psychische Gesundheit durchgeführt, beispielsweise regelmäßige „Tea-and-Talk“-Treffen, um Mitarbeiter zu ermutigen, über Aspekte zu sprechen, die Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Vor kurzem wurde auch ein Lernmanagementsystem eingeführt, um Beschäftigten den Zugang zu Stressbewusstseinsschulungen und damit verbundenen Materialien zu erleichtern.

Alle Mitarbeiter bekommen eine jährliche Überprüfung ihrer persönlichen Entwicklung und regelmäßige Vier-Augen-Gespräche mit Vorgesetzten, in denen Leistung und möglicher Unterstützungsbedarf, darunter auch im Hinblick auf enge Fristen, Kommunikationsprobleme und Arbeitsanforderungen, besprochen und überprüft werden.





## Erzielte Ergebnisse

- Das Stressbewusstsein hat deutlich zugenommen. Stressfaktoren werden nun besser verstanden, und es werden neue Ideen zu ihrer möglichen Bewältigung eingebracht.
- Das Konzept der Stressbewältigung und die damit verbundenen Schulungen haben dazu beigetragen, dass das Unternehmen die goldene Auszeichnung „Investors in People“ erhalten hat.
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten aufgrund von Stress, Depressionen und anderen psychischen Beschwerden werden Jahr für Jahr genau überwacht, und für die kommenden Jahre wird ein rückläufiger Trend erwartet.

*Stressfaktoren werden nun besser verstanden, und es werden neue Ideen zu ihrer möglichen Bewältigung eingebracht.*

# Bessere Einbeziehung, Beteiligung und Kommunikation in einem Unternehmen für Seniorenbetreuung

EMPFOHLEN

VitaS, Belgien

[www.vitas.be](http://www.vitas.be)

## Problemstellung

Im Verlauf von fünf Jahren erlebte das Seniorenbetreuungsunternehmen VitaS schnelles Wachstum und eine Erweiterung von einem auf drei Standorte. Diese Veränderungen waren von Herausforderungen begleitet. Unklare Kommunikation mit den Mitarbeitern führte in der Zeit der Erweiterung manchmal zu einem gespannten Klima. Es kam zu mehr Fehlzeiten und Konflikten am Arbeitsplatz. In einigen Fällen waren vorhandene Mitarbeiter über die zunehmende Anzahl neuer Mitarbeiter besorgt und unsicher über Aufgaben und Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Die Leitung stellte fest, dass die Beschäftigten in einigen Fällen weniger motiviert und sogar gestresst waren.

## Ergriffene Maßnahmen

Es wurde eine Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt auf drei Bereichen durchgeführt, nämlich Unternehmensstruktur, Personalpolitik und Förderung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer.

Die ergriffenen Maßnahmen konzentrierten sich auf Einbeziehung, Beteiligung und Kommunikation seitens der und gegenüber den Beschäftigten. Arbeitsplatzbeschreibungen wurden erarbeitet und Arbeitsanweisungen und andere sachdienliche Unterlagen digitalisiert und allen Mitarbeitern leicht zugänglich gemacht. Es wurden Meetings zu Konfliktmanagement, eine Anwesenheitsstrategie, regelmäßige Leistungsbeurteilungen und Sitzungen zu Teambildung eingeführt und ein monatlicher Newsletter für besseren Kommunikationsfluss eingerichtet. Die Mitarbeiter wurden auf der Grundlage von Umfrageergebnissen aktiv in Veränderungen am Dienstplan eingebunden, was zu einer Verlagerung hin zu einem partizipativen Ansatz auf der Basis von eigenständiger Planung führte.

Darüber hinaus wurde ein Plan für personelle Vielfalt für bessere Rekrutierung und Schulung von Mitarbeitern mit geringeren Fähigkeiten und zum Überwinden möglicher Beförderungshemmnisse eingerichtet.

Seinen Erfolg verdankt das Projekt der Einbeziehung des gesamten Unternehmens und dem in einigen Bereichen wie Infrastruktur, Personal, Schulung und Teamarbeit verfolgten

schrittweisen Ansatz, um die Implementierung insgesamt durchführbarer zu machen.

VitaS hat Struktur und Kultur des Unternehmens, seine Leitung und das Wohlbefinden der Belegschaft verändert. VitaS hat zudem festgestellt, dass Ergebnisse von innen heraus in einem Unternehmen erzielt werden können, und zwar häufig einfach dadurch, dass Mitarbeiter beteiligt werden, wodurch sie sich einbezogen fühlen und aktiv einen Beitrag leisten können. Das Unternehmen hat erkannt, dass durch die Entwicklung eines breiten, zunehmend motivierten Mitarbeiterstamms im Unternehmen höher gesteckte Ziele erreicht werden können.



*Mitarbeiter wurden aktiv in Veränderungen am Dienstplan einbezogen, was zu einer Verlagerung hin zu einem partizipativen Ansatz auf der Basis eigenständiger Planung führte.*

## Erzielte Ergebnisse

VitaS stellte fest, dass sich eine Verbesserung der von den Mitarbeitern selbst erkannten problematischen Situationen direkt auf die Befähigung des Einzelnen auswirkte. Im Gegenzug führte eine Befähigung der Einzelnen zu einer besser motivierten und produktiveren Belegschaft, die gerne an der Lösung von Problemen auf Unternehmensebene mitarbeitete.



# Schutz und Sicherheit – natürlicher Bestandteil der Arbeit in einem Wohnungsbaunternehmen

EMPFOHLEN

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB und ESL; Dänemark

[www.bk-aarhus.dk](http://www.bk-aarhus.dk)

Weniger als  
100 Beschäftigte

## Problemstellung

Gewalt, Drohungen, Missbrauch und Belästigung von Bewohnern waren für die Beschäftigten bei Wohnungsgesellschaften in Dänemark in den letzten Jahren zunehmend zu einem Problem geworden. Eine Kombination aus Allein-Arbeiten und einer Tradition des Nichtredens über emotionalen Druck und Stress am Arbeitsplatz sowie des Akzeptierens, dass Gewalt „eben einfach zur Arbeit gehört“, hatte bei Mitarbeitern von Boligkontoret Aarhus zu psychischer Überlastung geführt.

## Ergriffene Maßnahmen

Es wurde eine Methode entwickelt, um Gewalt, Bedrohungen und Belästigungen gegenüber Hausverwaltungsmitarbeitern systematisch und wirksam zu vermeiden. Erfahrungen und Wohlbefinden der Mitarbeiter vor und nach dem Projekt wurden mittels eines Analysetools aufgezeichnet.

Klare Verfahren für das Melden und Weiterverfolgen von Zwischenfällen mit Gewalttaten und Bedrohungen wurden durch die Ausarbeitung von Maßnahmen gegen Gewalt und

die Aktualisierung vorhandener Pläne für Krisenmanagement erarbeitet. Es wurden Gruppen für Erfahrungsaustausch eingerichtet, in denen Hausverwaltungsmitarbeiter bei der Arbeit auftretende schwierige Situationen gemeinsam analysieren und ihre Erfahrungen mit Präventivmaßnahmen austauschen.

Wichtig war, Hausverwaltungsmitarbeiter allein oder in Zusammenarbeit mit der Gruppe für Sicherheit und Gesundheitsschutz zu befähigen, Beurteilungen vorzunehmen und Präventivmaßnahmen zu ergreifen. Darüber hinaus war die Tatsache, dass Vorgesetzte das Projekt sichtbar befürworteten, für dessen Erfolg wesentlich. Dadurch fühlten sich die Beschäftigten unterstützt und spürten, dass die Leitung ihre Berichte über Zwischenfälle ernst nahm und – ganz wichtig – handelte. Es wurden auch Gruppen für Erfahrungsaustausch eingerichtet, damit die Hausverwaltungsmitarbeiter Vorfälle mit Gewalt untereinander erörtern können.

Man entwickelte ein umfangreiches Schulungsprogramm in Form von Seminaren für die Beschäftigten. Zudem wurden schulungsbegleitende Videos gedreht. Alle neuen Mitarbeiter werden in das Schulungsprogramm eingeführt.





## Erzielte Ergebnisse

- Die Zahl der Zwischenfälle mit Gewalt und Bedrohungen ging zurück.
  - Stresslevel und Symptome für psychische Überlastung bei den Beschäftigten konnten verringert werden.
  - Geschärftes Bewusstsein unter den Hausverwaltungsmitarbeitern für die Auswirkung von Gewalt auf Wohlbefinden und Zufriedenheit mit der Arbeit.
  - Die Einstellung der Hausverwaltungsmitarbeiter zu offenen Gesprächen untereinander über Zwischenfälle mit Gewalt hat sich erheblich gewandelt.
  - Es werden nun viel bessere Erfahrungen mit Unterstützung seitens Vorgesetzten und Kollegen nach Zwischenfällen mit Gewalt gemacht.
- Drei Viertel der Hausverwaltungsmitarbeiter und Vorgesetzten haben an den Seminaren teilgenommen.
  - Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sich ihre Kompetenzen im Beziehungsmanagement bei der Arbeit verbessert haben.

*Die Tatsache, dass Vorgesetzte das Projekt sichtbar befürworteten, war für dessen Erfolg wesentlich.*



# Gefährdungsbeurteilung und Managen von arbeitsbedingtem Stress bei der Müllabfuhr

EMPFOHLEN

Präventionszentrum für Risiken am Arbeitsplatz (KE.P.E.K.) in Mittelgriechenland und in der Gemeinde Chalkida, Griechenland (¹)

[www.dimos-xalkideon.gr](http://www.dimos-xalkideon.gr)  
[www.ypakp.gr](http://www.ypakp.gr)

## Problemstellung

Das für die Müllabfuhr in der Gemeinde Chalkida verantwortliche Team erkannte, dass bei den Arbeitsbedingungen einige Probleme bestehen, beispielsweise unregelmäßige Schichtarbeit. Darüber hinaus wurden Probleme wie unklare Aufgabenverteilung und schlechte Kommunikation insgesamt angesprochen. Es stellte sich heraus, dass die Beschäftigten zuweilen unsicher über ihre Pflichten und Aufgaben waren, und eine aktive Einbeziehung in die Entscheidungsfindung wurde nicht immer erleichtert. Daher waren in einigen Situationen gute Arbeitspraktiken gefährdet, was zu einer steigenden Anzahl von Unfällen, zu Absentismus und krankheitsbedingten Fehlzeiten führte. Als das Problem des Präsentismus und arbeitsbedingten Stresses erstmals auftrat, wurde dem Leitungsteam klar, dass Veränderungen notwendig waren.

## Ergriffene Maßnahmen

Präventivmaßnahmen wurden auf kollektive Lösungen ausgerichtet und förderten eine aktive Beteiligung aller Beschäftigten und Vorgesetzten. Mit einem systematischen Ansatz wurden die Grundlagen für die Schaffung eines Arbeitsumfelds auf der Basis von Vertrauen, Zusammenarbeit, Verständnis und Unterstützung gelegt, in dem Beschäftigte und Vorgesetzte aktiv an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen mitwirken.

Als Erstes wurden organisatorische Mängel in Angriff genommen. Durch Arbeitsplanung, Aufgabenverteilung im Einklang mit den Vorschriften, Arbeitsverträgen und Bedürfnissen der Mitarbeiter wurden Änderungen an der Arbeitsorganisation vorgenommen. Die Aufgaben und Pflichten der Mitarbeiter wurden klargestellt, und man förderte ihre Einbeziehung in die Entscheidungsfindung.

Dazu kam eine ergonomische Planung der Arbeitspraktiken, in deren Zug die Exposition gegenüber extremen Temperaturen minimiert und Müllwerker-Teams auf der Grundlage ihrer Erfahrungen zusammengestellt wurden. Es wurden Satellitennavigationssysteme in Müllabfuhrfahrzeugen installiert, um eine Kommunikation in Notfällen zu ermöglichen, und ältere Fahrzeuge wurden ersetzt. Darüber hinaus wurden Änderungen an den Maßnahmen zu Gesundheitsschutz und Sicherheit vorgenommen. Mit diesen sollten die sozialen und zwischenmenschlichen Beziehungen gestärkt, den Beschäftigten die Möglichkeit geboten, ihre Anliegen zu Sprache zu bringen, und das Schulungssystem verbessert werden.

Auf individueller Ebene ermöglichte die Einführung des Programms zur Mitarbeiterberatung den Mitarbeitern, die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen für das Erkennen und Meistern problematischer Situationen zu erwerben. Dadurch können die Mitarbeiter Stress durch Änderung ihres Vorgehens oder Verhaltens besser vermeiden.

(¹) Dieses Projekt wurde von einer Lenkungsgruppe durchgeführt, zu deren Mitgliedern Dimitrios Toukas (Inspektor für Gesundheitsschutz und Sicherheit bei der Arbeit) und Miltiadis Delichas (Inspektor für Gesundheitsschutz und Sicherheit bei der Arbeit) vom Präventionszentrum für Risiken am Arbeitsplatz (KE.P.E.K.) in Mittelgriechenland sowie Nikolaos Metaxas (Sicherheitsberater), Athanasios Simitzis (Arbeitsmediziner), Alexandros Vrakas (Leiter der Verwaltungsabteilung der Müllabfuhr), Alexandros Basoukos (Arbeitnehmervertreter für Gesundheitsschutz und Sicherheit), Vasilios Boulougouras (Arbeitnehmervertreter für Gesundheitsschutz und Sicherheit), Athanasios Athanasopoulos (Arbeitnehmervertreter für Gesundheitsschutz und Sicherheit) und Froso Tsokou (Arbeitnehmervertreter für Gesundheitsschutz und Sicherheit) von der Gemeinde Chalkida gehörten.



## Erzielte Ergebnisse

- Senkung des allgemeinen Risikos für arbeitsbedingten Stress von „mittel“ auf „gering“.
- Senkung der Anzahl der Unfälle aufgrund menschlicher Fehler.
- Weniger Absentismus, krankheitsbedingte Fehlzeiten und medizinische Notfälle.
- Mehr Sensibilität und Verantwortungsbewusstsein bei Beschäftigten und Verwaltung für durch Stress verursachte Probleme.
- Aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Bekämpfung von arbeitsbedingtem Stress.



*Es wurden die Grundlagen für die Schaffung eines Arbeitsumfelds auf der Basis von Vertrauen, Zusammenarbeit, Verständnis und Unterstützung gelegt.*

# Umfassender Plan für die Prävention psychosozialer Risiken

EMPFOHLEN

ACCIONA ENERGÍA, Spanien

[www.acciona.com](http://www.acciona.com)



## Problemstellung

Bei der Mehrheit der Beschäftigten von Acciona Energía, einem global tätigen Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien, handelt es sich um Ingenieure, Verwaltungsmitarbeiter oder Sachverständige. Die Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Risiken ergab, dass ein Posten, nämlich der des Technikers in der Leitzentrale, besonders risikobehaftet war. Gewisse Aspekte dieser Arbeit – Arbeitszeit, Eigenständigkeit, Arbeitsbelastung und Aufgabenausführung – wurden als mögliche psychosoziale Risiken erkannt. Der entsprechende Maßnahmenplan umfasst sowohl Präventions- als auch Abhilfemaßnahmen.

## Ergriffene Maßnahmen

Es wurden sofortige, kurzfristige Abhilfemaßnahmen speziell für die Position des Technikers in der Leitzentrale ergriffen. Zu diesen gehörten die Einführung eines Kommunikationsprotokolls, mit dem Mitarbeiter die Leitung alarmieren können, wenn sie eine hohe Arbeitsbelastung empfinden, und eine neue Software für die Steuerung der Anlage. Dieses neue Tool trägt zur Verringerung der psychischen Arbeitsbelastung bei und erleichtert die Arbeit des Technikers. Darüber hinaus wurde ein neues Verfahren eingeführt, mit dem sichergestellt wird, dass Informationen und Anweisungen klar sind und verstanden werden: Die Auslegung der Anweisungen durch die einzelnen Techniker wird entweder bei der Abzeichnung als korrekt überprüft oder weiter erläutert.

Die für die Techniker der Leitzentrale eingerichteten Arbeitsverbesserungen zeigten gute Ergebnisse und wurden von

Beschäftigten in anderen Bereichen des Unternehmens mit großem Interesse aufgenommen. Dies veranlasste Acciona zur Umsetzung eines längerfristigen, unternehmensweiten und umfassenden Plans für die Prävention psychosozialer Risiken.

Es wurden sowohl kollektive Maßnahmen für das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen als auch individuelle Maßnahmen entwickelt, die auf einen bestimmten Mitarbeiter ausgerichtet oder von den Beschäftigten selbst durchzuführen waren.

Kollektive Präventivmaßnahmen erforderten eine starke Einbeziehung von Führungskräften. Acciona erkannte, dass Führungskräfte das wichtigste Vehikel für die Pflege einer Kultur auf der Grundlage von Respekt und für die Förderung von Teamwork und individueller und kollektiver Weiterentwicklung sind. Der charakteristische Führungsstil bei Acciona ist tief in seinem Team aus Direktoren und Führungskräften verwurzelt, aber es wurde erkannt, dass man diese Haltung an die nächste Generation von Führungskräften weitergeben muss, um diese Kultur zu pflegen. Daher wurde ein Coaching-Programm mit unterstützenden strukturierten Schulungen ausgearbeitet. Zudem wurde ein Protokoll für Maßnahmen zum Umgang mit Belästigung eingeführt.

Einzelne Aktionen, darunter Workshops zu Stressbewältigung und Gesundheitsförderung und Computeranwendungen für Stress-Monitoring, trugen dazu bei, die Entwicklung der Mitarbeiter sowie deren Gesundheit und Motivation zu fördern.





## Erzielte Ergebnisse

Es gab keine Fehlzeiten aufgrund von Erkrankungen durch psychosozialen Stress. Zu den Vorteilen zählen gute Zusammenarbeit, Einbeziehung der Mitarbeiter und ein gutes psychosoziales Arbeitsumfeld. Der umfassende Plan von Acciona hat aktiv zu Förderung eines positiven Arbeitsumfelds beigetragen, in dem Menschen mit Respekt behandelt werden und das Gesundheit und Entwicklung der Mitarbeiter unterstützt. Acciona konnte dadurch seine Position und Nachhaltigkeit verstärken.

*Kollektive Maßnahmen zur Prävention psychosozialer Risiken erforderten eine starke Einbeziehung von Führungskräften zur Pflege einer von Respekt, Teamarbeit und Wachstum geprägten Kultur.*

# Unterschiedliche Präventionsmaßnahmen gegen arbeitsbedingten Stress für unterschiedliche Situationen bei einem weltweit tätigen Flugzeughersteller

EMPFOHLEN

Airbus, Frankreich und Spanien

[www.airbus.com](http://www.airbus.com)



## Problemstellung

Airbus hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl neuer Produkte auf den Markt gebracht, um auf dem Markt der Flugzeugherstellung führend zu bleiben. Hunderte von Verbesserungsprojekten wurden ausgeführt, um die Leistung zu steigern und neue Entwicklungen zu unterstützen. Die Optimierung betrifft auch Änderungen am Unternehmen wie Fusionen und Übernahmen.

Um die gewünschte Leistungssteigerung zu erreichen und auch der Anpassung für die betroffenen Mitarbeiter Rechnung zu tragen, war eine gründliche Betrachtung der Auswirkungen der Veränderungen auf die Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter notwendig, und es mussten ein entsprechendes Änderungsmanagement und die Einbeziehung der Mitarbeiter eingeführt werden.

Darüber hinaus musste die Prävention von arbeitsbedingtem Stress verbessert werden, was durch eine Kombination aus den Vorgaben der Airbus Group sowie aus lokalen gesetzlichen Rahmen und Tools erfolgte.

## Ergriffene Maßnahmen

### Airbus Frankreich

Airbus Frankreich hat eine Präventionstechnik entwickelt, bei der in erschöpfender und partizipativer Weise die Auswirkungen von Änderungen beurteilt werden, die zu psychosozialen Risiken im Unternehmen führen können, und darüber hinaus wichtige Empfehlungen erarbeitet werden, die in einen Maßnahmenplan umgesetzt werden.

Der erste Schritt des Prozesses besteht in der Anwendung einer Checkliste, um lediglich die aus der Perspektive des psychosozialen Risikos bedeutenden Projekte auszuwählen, die einer umfassenden Analyse bedürfen. In einem zweiten Schritt wird im Rahmen dieser Methode ein „Workshop zu Auswirkungen“ veranstaltet, in dem Teilnehmer von verschiedenen Hierarchieebenen in einer ausführlichen Überprüfung der menschlichen und sozialen Risiken auf der Grundlage eines strukturierten Fragebogens ihren Input zu dem beurteilten Projekt oder den Veränderungen geben. Diese Sitzung wird von zwei qualifizierten Moderatoren geleitet, und dabei werden die Ziele, die betroffenen Gruppen und damit verbundene Ereignisse oder Projekte erörtert. Es wird eine systematische Überprüfung der Auswirkungen der Änderungen auf die Arbeitsbedingungen vorgenommen,



© Airbus Military, Fotograf Luis Olivás

darunter auch Arbeitsbelastung, Eigenständigkeit und Anerkennung bei der Arbeit. Parallel dazu kann die Anfälligkeit der Beschäftigten für psychosoziale Risiken beurteilt werden. Es wird ein zusammenfassender Bericht erstellt, der die wichtigsten erkannten Auswirkungen aufführt und Empfehlungen für jedes Risiko ausspricht. Danach erstellt der Projektleiter auf der Grundlage dieser Empfehlungen einen Maßnahmenplan, der etwa alle drei Monate überprüft wird.

Diese Methode wurde bisher etwa 15 Mal auf verschiedene Projekte – von der Flugzeugendmontage bis hin zur Neuorganisation der IT-Abteilung – angewandt.



© AIRBUS, Fotograf Hermann Jansen

### Airbus Spanien

Airbus Spanien führt regelmäßig Untersuchungen über psychosozialen Risiken ausgesetzte Gruppen durch. Danach werden Beurteilungen dieser Gruppen vorgenommen, um Probleme zu diagnostizieren und durch Workshops und Feedback-Sitzungen die Ausarbeitung kollektiver Abhilfemaßnahmen anzuleiten. Das Erkennen von Risikobereichen durch diese Überprüfungen dient als Präventivmaßnahme; dies minimiert das Risiko möglicherweise auftretender gefährlicher Situationen und mindert bestehende Risiken.

Personen werden auch durch medizinische Dienste überwacht, um gefährdete Mitarbeiter zu ermitteln, und die Arbeitnehmer können bei Bedarf über Gewerkschaften, Vorgesetzte oder die Personalabteilung um psychologische Betreuung ersuchen. Die psychologische Beratung erfolgt in Form von Vier-Augen-Gesprächen sowie über das Internet (Letzteres ist ein fortlaufendes Pilotprojekt).

Nach sechs bis acht Monaten kommt es zu einer erneuten Beurteilung der Situation und zu einer Bewertung der Interventionen. Darüber hinaus wurde ein Leitfaden mit detaillierten Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet. Er gilt für ein breites Spektrum von Bereichen und ist ein funktionales Werkzeug für die praktische Umsetzung dieser Methode.

## Erzielte Ergebnisse

### Airbus Frankreich:

- Es besteht ein größeres Bewusstsein für die Bedeutung des Änderungsmanagements und die Auswirkungen, die psychosoziale Risiken auf den Erfolg eines Projekts haben können.
- Es wurde erkannt, dass relativ wenig Zeit seitens Führungskräften und Mitarbeitern notwendig ist (etwa sechs Arbeitsstunden für etwa 15 Personen), damit sich beträchtliche Vorteile feststellen lassen.
- Zur Standardmethode für Projektmanagement bei Airbus wird von nun an ein umfassenderes Änderungsmanagement gehören, das auch der Prävention psychosozialer Risiken Rechnung trägt.

### Airbus Spanien:

- Es besteht ein größeres Bewusstsein für psychosoziale Risiken und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.
- Nach einer erneuten Beurteilung lassen sich in fast allen Berichten Fortschritte bei Faktoren für Beteiligung und Aufgabenausführung feststellen.
- Dieser Ansatz wurde erfolgreich auf Arbeitsplätze in verschiedenen Provinzen ausgedehnt.
- Das Spektrum möglicher Maßnahmen ist erweitert worden, und der Prozess kann nun mehr Beschäftigte unterstützen.

*Es wird eine systematische Überprüfung der Auswirkungen der Änderungen auf die Arbeitsbedingungen, darunter auch Arbeitsbelastung, Eigenständigkeit und Anerkennung bei der Arbeit, vorgenommen.*

# Maßnahmen zur Prävention psychosozialer Risiken bei einem großen internationalen Industriekonzern

EMPFOHLEN

Schneider Electric, Frankreich

[www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com)

## Problemstellung

Der Elektrogerätekonzern Schneider Electric weiß seit 2002 um die Bedeutung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz. Mit 20 000 Beschäftigten in 20 Betrieben stellt dies eine ständige Herausforderung dar, und seit 2009 verfolgt das Unternehmen bei psychosozialen Risiken einen stärker systematischen Ansatz. Für manche Bereiche wurde festgestellt, dass sie einen spezifischeren Fokus auf psychosozialen Arbeitsbedingungen und Risiken erfordern. Dementsprechend beschloss die Unternehmensleitung, Maßnahmen für diese Bereiche zu ergreifen.

## Ergriffene Maßnahmen

Das Unternehmen führte einen präventiven Ansatz ein, der in einer Unternehmensvereinbarung der Sozialpartner dargelegt ist, und setzte dafür bereits vorhandene Mitarbeiter und Ressourcen ein. Es stellte fest, dass es nur wenig kostet, die Bedeutung der Rollen zu würdigen, die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens spielen. Eine systematische Beurteilung der psychosozialen Risiken (z. B. eingehende Gefährdungsbeurteilung durch eine partizipative Arbeitsgruppe) war für den Erfolg dieser Strategie entscheidend.

Es wurde für jeden Standort ein Präventionsprogramm ausgearbeitet, das bei Bedarf bis auf die Ebene der organisatorischen Einheit reichte. Mit diesem Programm sollten durch einen partizipativen Ansatz für die Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz Gefahren erkannt und Risiken beurteilt werden. Es sollte auch die in die Prävention einbezogenen Mitarbeiter darin schulen, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und auf psychosoziale Risiken einschließlich Burnout zu achten und Werkzeuge zu erarbeiten, um Risiken von Mobbing und Selbstmord zu vermeiden und betroffenen Mitarbeitern zu helfen, in der Beschäftigung zu verbleiben.

Es wurde ein auf verschiedene Mitarbeitergruppen zugeschnittenes Schulungsprogramm eingeführt, um das Bewusstsein für die Gefahren, Risiken und Folgen psychosozialer Risiken und ihre Prävention zu schärfen. Die Beurteilung psychosozialer Risiken wurde auch in die Planung aller Umstrukturierungsprojekte eingebunden. Im Rahmen des Programms „Cool Site“ (Cooler Betrieb) wurden darüber hinaus Arbeitsplätze ergonomisch verbessert, um sie benutzerfreundlicher zu gestalten und die Lebensqualität der Beschäftigten zu verbessern.

Für die Überwachung der Vereinbarung und die Konsolidierung der Daten aus den Beurteilungen psychosozialer Risiken wurde im Hinblick auf die Ausarbeitung landesweiter Maßnahmenpläne ein Ausschuss gebildet.



*Alle Personen, die für Gesundheitsschutz und Sicherheit zuständig sind, arbeiten gemeinsam an der Verbesserung der Lebensqualität am Arbeitsplatz und an der wirksamen Prävention psychosozialer Risiken.*



## Erzielte Ergebnisse

Schneider Electric ist es gelungen, alle Personen, die für Gesundheitsschutz und Sicherheit zuständig sind, also Führungskräfte, Personalabteilung und den Ausschuss für Gesundheitsschutz und Sicherheit, sowie die Arbeitnehmer und ihre Vertreter dafür zu mobilisieren, gemeinsam an der Verbesserung der Lebensqualität am Arbeitsplatz zu arbeiten.

Bisher hat eine beachtliche Anzahl von Führungskräften, Verantwortlichen für Gesundheitsschutz und Sicherheit und Mitarbeitern Schulungen zu psychosozialen Risiken erhalten. Die Sensibilisierung für psychosoziale Risiken ist eines der prioritären Schulungsthemen für 2015.

Die ersten Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen zeigen, dass die Anzahl der Führungskräfte, die unter Burnout leiden, um mehr als 50 % gesunken ist.



# Implementierung von Initiativen des Unternehmens zur Verringerung von Stress und psychosozialen Risiken

EMPFOHLEN

Cofely Italia SpA, Italien

[www.cofely-gdfsuez.it](http://www.cofely-gdfsuez.it)

## Problemstellung

Wie viele Unternehmen, die um ein Überleben in der globalen Finanzkrise kämpfen, war auch das Bauunternehmen Cofely Italia gezwungen, die Produktion auf einem hohen Stand und die Kosten niedrig zu halten, wodurch die Arbeitsbelastung zunahm. Im Verlauf einer Unternehmensfusion nahm die Anzahl seiner Mitarbeiter allmählich ab, und die verbleibende Belegschaft sorgte sich um die Zukunft ihrer Arbeitsplätze. Da alle diese Faktoren zu einer möglichen Zunahme von Fehlzeiten und Unfällen führen konnten, wurden Maßnahmen zur Schaffung eines guten psychosozialen Arbeitsumfelds ergriffen.

## Ergriffene Maßnahmen

2010 wurden zwei verschiedene Untersuchungen – eine Beurteilung der Gefährdung durch arbeitsbedingten Stress und eine Umfrage zur Arbeitsumgebung – zur Ermittlung der Ursachen für psychosoziale Risiken durchgeführt. Beide bestätigten die Notwendigkeit, das Management stärker in Fragen von Gesundheitsschutz und Sicherheit einzubeziehen, die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu verbessern und diese stärker zu sensibilisieren und zu beteiligen. Sie unterstrichen auch, dass Initiativen für eine Verbesserung der Unternehmenskultur wichtig waren, in die vor allem die Führungskräfte und Vorgesetzten im Unternehmen einbezogen werden mussten.

Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit mit Schwerpunkt auf der zentralen Rolle der Mitarbeiter für ein besseres Wohlbefinden des Einzelnen und für mehr Produktivität und Wachstum waren für den Erfolg dieses Projekts entscheidend. So wurden beispielsweise präventive Sicherheitsbegehungen als ein Werkzeug eingeführt, um mögliche Probleme aufzuzeigen, aber auch, um gemeinsame Lösungen zu finden, Verbesserungsinitiativen anzuregen und gute Praktiken zu festigen. Zu den bei diesen Begehungen betrachteten Aspekten gehörten Arbeitsorganisation, Arbeitsumfeld und ausgeführte Tätigkeiten. Eine der wichtigsten angegangenen Herausforderungen war das Überwinden der empfundenen Schranken zwischen Arbeitnehmern und Führungskräften, das die Schaffung eines Klimas gegenseitigen Vertrauens erforderte.

Cofely Italia erkannte die grundlegende und entscheidende Rolle der Kommunikation. Die Kommunikation mit den Beschäftigten ist effizienter geworden, denn die Führungskräfte wurden stärker eingebunden und waren während des Betriebs in der Produktion zugegen, wofür sie ihre anderen Aufgaben im Unternehmen zeitweise ruhen ließen. Dieses Engagement seitens der Führungskräfte in Verbindung mit der Einbeziehung und Beteiligung aller Mitarbeiter half dem Unternehmen auf dem Weg hin zu einem proaktiven Ansatz und einer gemeinsamen Präventionskultur.

2014 wurden zudem zwei präventive Initiativen für Gesundheit gestartet, zum einen eine Untersuchung älterer Mitarbeiter auf kardiovaskuläre Erkrankungen, zum anderen ein telefonischer Dienst für Beratung und psychologische Unterstützung. Beide Einrichtungen stehen allen Mitarbeitern kostenlos zur Verfügung.





## Erzielte Ergebnisse

- Zwischen 2010 und 2013 ging die Anzahl der Unfälle um 85 % zurück.
- Die Zahl der präventiven Sicherheitsbegehungen wurde von 208 im Jahr 2011 auf 438 für 2013 gesteigert. Daneben gab es einen beträchtlichen Rückgang (um etwa 80 %) der Fälle von beobachtetem „sicherheitsgefährdendem“ Verhalten.
- In einer 2013 durchgeführten Befragung antworteten knapp 5 % der Mitarbeiter auf die Aussage „Ich arbeite gerne in diesem Umfeld“ mit „In geringem Maß“ oder „Überhaupt nicht“. 2010 war dies noch bei 30 % der Fall gewesen. Aus der Umfrage ging ebenfalls hervor, dass die Arbeitnehmer motivierter waren, sich dem Unternehmen verbundener fühlten und sich ihrer Rolle bewusster waren.

*Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit mit Schwerpunkt auf der zentralen Rolle der Mitarbeiter waren für den Erfolg dieses Projekts entscheidend.*

# Umfassender Plan für die Prävention psychosozialer Risiken in der Regierungsverwaltung

EMPFOHLEN

Personalabteilung der öffentlichen Verwaltung, Büro des Premierministers, Malta

[opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx](http://opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx)

## Problemstellung

Zu den Problemen, die in einer Reihe von Abteilungen festgestellt wurden, zählten mehr Fehlzeiten durch Krankheit, höhere Mitarbeiterfluktuation, starke Arbeitsbelastung und hohe Arbeitsanforderungen. Es stellte sich heraus, dass es wenig Gefährdungsbeurteilungen oder Interventionen zu psychosozialen Risiken gab.

## Ergriffene Maßnahmen

Die öffentliche Verwaltung von Malta befasste sich auf allen Ebenen – von der Leitung bis hin zu den Beschäftigten – mit psychosozialen Risiken.

Die Personalabteilung erarbeitete ein gut strukturiertes Programm für Mitarbeiterunterstützung, um psychosoziale Risiken zu ermitteln und entsprechende Kontrollmaßnahmen für deren Bewältigung zu entwickeln und umzusetzen. Das Programm, das einen präventiven Ansatz für psychosoziale Risiken verfolgt, deckt Gefährdungsbeurteilungen, die Durchführung spezieller Kontrollmaßnahmen, Schulungen, Seminare sowie Informations- und Beratungsdienste ab. Es unterstrich die Notwendigkeit, sich auf primäre Interventionsebenen zu konzentrieren, darunter die Einführung von Richtlinien zu arbeitsbedingtem Stress, Mobbing und Belästigung, und es befasste sich auch mit sekundären (Schulungen und Sensibilisierungstreffen) und tertiären Interventionsebenen (individuelle Unterstützung).

Zunächst wurden in allen Ministerien Beurteilungen der psychosozialen Risiken vorgenommen, um Daten zu psychosozialen Risiken und ihren Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu sammeln. Dazu gehörten formelle Fragebögen sowie halbstrukturierte Einzelinterviews und Fokusgruppen.

Als Nächstes wurden Schulungsmaßnahmen organisiert. Diese umfassten eine 32-stündige Ersts Schulung zu psychosozialen Risiken für Führungskräfte, in der auch die Ergebnisse aus den primären Gefährdungsbeurteilungen vorgestellt und erörtert wurden. Zur Vorstellung des neuen Programms und der Dienste wurden für das Management



zehn allgemeine Informationssitzungen und eine Auftaktkonferenz veranstaltet, danach folgten 33 Sensibilisierungstreffen für das mittlere Management und über 300 Sitzungen für Mitarbeiter zu Themen wie arbeitsbedingtem Stress, psychische Gesundheit und sonstige psychosoziale Risiken.

Schließlich wurde ein Beratungsdienst für Mitarbeiter eingerichtet, deren Arbeitsleistung durch arbeitsbedingte und/oder persönliche Probleme einschließlich Stress beeinträchtigt ist. Es gab Sensibilisierungsveranstaltungen und eine Broschüre, in der für die Inanspruchnahme dieses Dienstes geworben wurde.



## Erzielte Ergebnisse

Bei den Beschäftigten und in der Leitung gibt es ganz klar ein geschärftes Bewusstsein für psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz und arbeitsbedingten Stress. Es lässt sich nicht quantifizieren, aber es ist durch die Anzahl der Ersuchen um Unterstützung aus verschiedenen Abteilungen und von Mitarbeitern in Fragen zu psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz spürbar.

Bei einer Bewertung der Schulung gaben die meisten der Teilnehmer an, sie seien mit den Initiativen zufrieden, und schlugen kontinuierliche Sensibilisierungsveranstaltungen vor. Die Mehrheit der Beschäftigten äußerte sich auch sehr zufrieden mit dem Beratungsdienst und würde ihn an Kollegen weiterempfehlen.

*In allen Ministerien wurden Beurteilungen der psychosozialen Risiken vorgenommen, um Daten zum allgemeinen Wohlbefinden der Mitarbeiter zu sammeln und Präventivmaßnahmen zu entwickeln.*

# Organisatorischer Ansatz für das präventive Management psychosozialer Risiken

EMPFOHLEN

Portugiesisches Institut für Onkologie (O Porto) <sup>(1)</sup>, Portugal

[www.ipoportomin-saude.pt](http://www.ipoportomin-saude.pt)

## Problemstellung

Das Portugiesische Institut für Onkologie, O Porto, ist eine Spezialklinik und ein komplexes Unternehmen mit verschiedenen Berufsgruppen und Diensten. Die Herausforderung für das Institut besteht darin, im gesamten Unternehmen allen Arten von psychosozialen Risiken, darunter Stress, Burn-out, emotionaler Druck, Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz, wirksam vorzubeugen.

## Ergriffene Maßnahmen

Das Risikomanagement im Institut gründet auf einem organisatorischen Ansatz für Prävention und Gesundheitsförderung und wird als strategische Funktion des Unternehmens behandelt.

Die systematische Gefährdungsbeurteilung ist das Kernstück des allgemeinen Rahmens des Instituts für das Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz. Jede Position wird der Gefährdungsbeurteilung unterzogen. Es wird ein allgemeiner Bewertungsfragebogen eingesetzt, um die wichtigsten psychosozialen Risiken zu ermitteln und einen Bewertungsbericht mit einem Vorschlag für einen Plan mit psychosozialen Maßnahmen zu entwickeln, und diese werden dann von einer Fokusgruppe erörtert.

Schriftliche Richtlinien für die Vorbeugung gegen psychosoziale Risiken stellen die Einbeziehung der Leitung sowie die Beteiligung der Führungskräfte und Beschäftigten im Prozess des Präventivmanagements sicher. Das Unternehmen ist in 80 Bereiche für Risikomanagement unterteilt, die jeweils von einem lokalen Risikomanager koordiniert werden. Das mittlere Management ist für das Management der Tätigkeiten zu psychosozialen Risiken in seinen Abteilungen zuständig. Führungskräfte und Beschäftigte beteiligen sich an Tätigkeiten des Risikomanagements wie Brainstorming-Sitzungen, Fokusgruppen, Fragebögen, Erhebungen zum Gesundheitsschutzbedarf und an der Ausarbeitung von Gesundheits- und Schulungsplänen. Es wurde ein jährlicher

Schulungsplan mit Aktivitäten zur Vorbeugung gegen psychosoziale Risiken erstellt. Darüber hinaus werden regelmäßig Newsletter und Berichte verteilt.

Die Prävention psychosozialer Risiken und die Förderung der Gesundheit erfolgt mit Hilfe der Fachkenntnisse eines Psychologen für Gesundheit bei der Arbeit, der bei Bedarf mit einem Arbeitsmediziner und einer Fachkraft für Sicherheit am Arbeitsplatz zusammenarbeitet. Die komplexesten Fälle werden von einem Psychologen oder einer anderen externen Fachkraft behandelt.

Schließlich wurden Initiativen ins Leben gerufen, um die Beschäftigten selbst zum Managen ihrer Gesundheit anzuregen, darunter Raucherentwöhnung, Förderung von Pausen mit körperlicher Bewegung während der Arbeitszeit und Partnerschaften mit örtlichen Fitness-Einrichtungen.



*Die systematische Gefährdungsbeurteilung ist das Kernstück des allgemeinen Rahmens des Instituts für das Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz.*

<sup>(1)</sup> Die eingeführten Aktivitäten basierten auf einem Beitrag von Professor J. Aguiar Coelho, Krankenhausverwalter und Pionier in Portugal für die Untersuchung, Verbreitung und Umsetzung von Praktiken zur Vorbeugung gegen psychosoziale Risiken in Krankenhäusern.

## Erzielte Ergebnisse

- Seit 2006 wurden 25 Beurteilungen psychosozialer Risiken erarbeitet. Es wurden auch verschiedene Projekte für Gesundheit am Arbeitsplatz entwickelt.
- Seit 2010 gab es 57 Schulungen zum Thema Management psychosozialer Risiken.
- Das Krankenhaus verzeichnete einen Rückgang bei Absentismus und Stresspegel.
- Da Probleme nun eher gelöst denn ignoriert werden, sind die Beschäftigten mit der Arbeit zufriedener und haben ein besseres psychosoziales Arbeitsklima.



# Effizientes Management psychosozialer Risiken in einem Unternehmen der petrochemischen Industrie

EMPFOHLEN

Slovnaft, a.s., Slowakei

[slovnaft.sk/sk](http://slovnaft.sk/sk)

## Problemstellung

Die Arbeit beim petrochemischen Unternehmen Slovnaft beinhaltet das Bedienen von Steuerungssystemen und Maschinen. Das Unternehmen wollte die Arbeitsplätze und Tätigkeiten ermitteln, die nicht nur die größte Gefahr für die Gesundheit von Mitarbeitern, sondern auch für die Leistung des Unternehmens insgesamt darstellten. Menschliche Fehler sind die Ursache zahlreicher schwerer Unfälle in der Industrie. Durch eine systematische Beurteilung der psychosozialen Risiken wollte Slovnaft die Quote der menschlichen Fehler herabsetzen und Unfälle und stressbedingte Gesundheitsprobleme vermeiden.

## Ergriffene Maßnahmen

2012 startete Slovnaft sein Projekt COHESIO (Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum), das sich auf die drei Bereiche Stressbewältigung, Schichtarbeit und Ergonomie konzentrierte. Ziele im ersten Bereich waren Beseitigung oder Minimierung psychosozialer Risiken, Verbesserung der Produktivität und weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten aufgrund der negativen Auswirkungen psychosozialer Risiken.

In Zusammenarbeit mit dem Anbieter arbeitsmedizinischer Dienste wurden an acht Produktionsstätten bei insgesamt 800 Beschäftigten Beurteilungen der psychosozialen Risiken vorgenommen.

Der präventive Ansatz wurde mit umfassender Unterstützung des Managements und unter Einbeziehung der Arbeitnehmer umgesetzt; die Mitarbeiter nehmen an Maßnahmen zu Gesundheitsschutz teil und sind sich der Bedeutung dieser Maßnahmen für ihre Arbeit bewusst.

Eines der wichtigsten Ziele des Projekts bestand darin, Funktionen und Tätigkeiten zu ermitteln, die gefährlich sind und bei denen der „Faktor Mensch“ eine erhebliche Rolle spielt. Bei schlechtem Management können sie Folgen für Leben und Gesundheit des Mitarbeiters, für die Anlieger, die Umwelt und das Unternehmen selbst haben. Es wurde ein praxisbezogenes Notfallsimulations-Training eingerichtet, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Stress in einer Vielzahl von Situationen zu verringern und damit die Mitarbeiter mit solchen Situationen besser umgehen können. Auch der Komfort der persönlichen Schutzausrüstung wurde untersucht.

Darüber hinaus gab es ein Seminar zu Stressbewältigung, damit die Mitarbeiter dieses Problem besser verstehen. Ein eintägiger Kurs befasste sich u. a. mit Grundwissen zu dem Thema, Kommunikationskompetenz und Strategien zur Stressbekämpfung.

Zu weiteren Maßnahmen gehörte die Einrichtung von Vorsorgeuntersuchungen, bei denen es sich um umfassende, gezielte medizinische Untersuchungen und psychologische Checks handelt.





Es wurden zudem Veranstaltungen zur Gesundheitsförderung wie Pilates-Training organisiert, und es wurden Sportclubs eingerichtet, um regelmäßige sportliche Betätigung unter den Mitarbeitern zu fördern. Im Rahmen des Programms zu gesunder Ernährung beurteilte ein Ernährungsfachmann das Essen für die Mitarbeiter in der Kantine und schlug gesunde Alternativen zur Erweiterung des Speiseplans vor.

## Erzielte Ergebnisse

Das praxisbezogene Notfallsimulations-Training wurde von den Mitarbeitern als die wertvollste Schulung angesehen. In den vier Jahren seit seiner Einführung gab es zwei reale Notfallsituationen, und das Bedienungspersonal bestätigte, dass es diese aufgrund der Schulung besser handhaben konnte. Im Rahmen einer Umfrage zu Sicherheit am Arbeitsplatz

äußerten drei Viertel der Belegschaft ihre Zufriedenheit mit den durchgeführten Maßnahmen.

Das Unternehmen konnte einen Rückgang bei Verletzungsraten und krankheitsbedingten Fehlzeiten feststellen.

Zufrieden sind die Mitarbeiter auch mit dem verbesserten Komfort der persönlichen Schutzausrüstung.

*Ein praxisbezogenes Notfallsimulations-Training hat die Wahrscheinlichkeit des Auftretens einer stressigen Situation für die Mitarbeiter verringert und auch deren Fähigkeiten zum Umgang damit verbessert.*



# Gute Arbeit! Maßnahme für Wohlbefinden bei der Arbeit

EMPFOHLEN

## Krankenhausbezirk Satakunta, Finnland

[www.satshp.fi](http://www.satshp.fi)

### Problemstellung

Im Bereich Soziales und Gesundheitswesen sind neben medizinischen Fachkräften an vorderster Front wie Ärzten und Pflegekräften auch Techniker, Reinigungskräfte, Catering-Personal und Verwaltungsmitarbeiter beschäftigt. Die unterschiedlichen Arbeitskulturen dieser Berufsgruppen und die Verteilung der Arbeitsstandorte in einer Region haben es für den Krankenhausbezirk Satakunta mit 3 600 Beschäftigten schwierig gemacht, umfassende Regelungen für die Sicherstellung des Wohlbefindens der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu entwickeln.

### Ergriffene Maßnahmen

2008 führte der Krankenhausbezirk Satakunta ein ganzheitliches Programm für Wohlbefinden bei der Arbeit mit dem Titel „Gute Arbeit“ ein, das aus den vier Schwerpunktbereichen produktives Führungswesen, Sicherstellung von Know-how, erfolgreiche Arbeitsgemeinschaft sowie motivierende und sinnvolle Arbeit besteht.

In der ersten Phase des Programms (2008-2010) wurde eine Reihe von Richtlinien zu Personalmanagement und Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (OSHA) aktualisiert. In der zweiten Phase (2011-2013) erstellte jede Arbeitseinheit ihren eigenen Plan für Wohlbefinden bei der Arbeit. In der derzeitigen Phase (2014-2016) gilt die Aufmerksamkeit der Arbeitsorganisation und Prozessen, denn es wurde erkannt, dass Wohlbefinden bei der Arbeit nicht „geschaffen“ werden kann, sondern durch gute Arbeitsorganisation entsteht.

Für strukturelle Faktoren wie Führungswesen, Management-Know-how, reibungslose Verfahren, Pflege eines guten Arbeitsklimas und Verbesserung des Arbeitsumfelds sind Vorgesetzte zuständig. Für die Befassung mit diesen Themen wurden verschiedene Tools und Verfahren eingerichtet. Die Mitwirkung der Beschäftigten ist gleichermaßen wichtig. Sie werden ermutigt, ihre Kompetenzen zu erweitern und Lernmöglichkeiten zu nutzen.

Zu den weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Förderung einer Kultur für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit gehören die Weiterentwicklung der internen Kommunikation, das Unterstützen von Einheiten in Zeiten der Veränderung und die Einführung von Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in Betriebseinheiten. Um vorzeitigen Ruhestand zu vermeiden, wurde das Betriebsmodell für Arbeitsfähigkeit entwickelt, das auf für Teilzeitarbeit geeignete Arbeitnehmer ausgerichtet ist. Vorgesetzte erhielten Schulungen zu Führungswesen und zur Unterstützung der Entwicklung von Know-how. Es wurde ein Verfahren für den Umgang mit Problemen am Arbeitsplatz eingerichtet, und schwierige Situationen werden durch Zusammenarbeit gelöst.

2014 wurde die Kampagne „Bewegung im Arbeitstag“ ins Leben gerufen, mit der körperliche Bewegung unter den Beschäftigten gefördert werden soll. Die Kampagne begann mit einer Grunduntersuchung der körperlichen Verfassung von Mitarbeitern, und mehr als 1 500 Beschäftigte haben an dem Programm teilgenommen.





## Erzielte Ergebnisse

- Im Zeitraum 2013-2014 konnten die krankheitsbedingten Fehlzeiten um 9,1 % reduziert werden (was einer Einsparung von fast 1,5 Mio. EUR entspricht).
- Die Planung der Arbeitsfähigkeit ergab allein für 2013 Nettoeinsparungen in Höhe von 1 Mio. EUR.
- Die Anzahl der Unfälle am Arbeitsplatz war rückläufig (um jährlich 25 %).
- Eine unter den Mitarbeitern durchgeführte Untersuchung zeigte, dass die Zufriedenheit mit der Arbeit zugenommen hat.

*Wohlbefinden bei der Arbeit kann nicht „geschaffen“ werden, sondern entsteht durch gute Arbeitsorganisation.*

# Umfassender Ansatz zur Beseitigung psychosozialer Risiken

EMPFOHLEN

TOFAŞ, Bursa, Türkei

[www.tofas.com.tr](http://www.tofas.com.tr)

## Problemstellung

Der Automobilhersteller TOFAŞ weiß, dass unangemessene Arbeitsbedingungen, ungeeignete Ausrüstung und wenig körperliche Bewegung die physische und psychische Gesundheit von Mitarbeitern gefährden. Das Unternehmen wollte ein gutes und angenehmes Arbeitsumfeld schaffen und die Gesundheit seiner Belegschaft fördern.

## Ergriffene Maßnahmen

TOFAŞ richtete ein umfangreiches „Programm für zufriedene Mitarbeiter“ ein, das sich auf Gesundheit und Wohlbefinden der Arbeitnehmer konzentriert und sowohl das Arbeitsumfeld als auch die Tätigkeiten der Belegschaft betrifft. Es wurde erkannt, dass das letztendliche Ziel – gesunde und zufriedene Mitarbeiter – nicht ohne die kontinuierliche Unterstützung der Unternehmensleitung erreicht werden konnte.



Das Element „Stressanalyse“ befasste sich mit Problemen durch arbeitsbedingten Stress. Die Ergebnisse werden in besonderen Ausschüssen erörtert, es werden sachdienliche Maßnahmen zur Linderung von Problemen geplant, und es werden die erforderlichen administrativen Schritte unternommen. Die Verbesserungen, bei denen beispielsweise die Überwachung und die Anpassung des Arbeitstempos im Mittelpunkt stehen, werden von der Geschäftsleitung unterstützt und spielen eine wichtige Rolle für die Verringerung der Arbeitsbelastung, um ein stressfreies Arbeitsumfeld zu erreichen.

Auch das Element „Schöne Lebensräume“ war auf die Schaffung besserer Arbeitsbedingungen ausgerichtet. Es wurden ergonomische Verbesserungen vorgenommen und verschiedene Einrichtungen eingeführt, die von den Mitarbeitern genutzt werden können, darunter Erholungsbereiche, eine Einkaufsmöglichkeit und ein kleines Kino.

Darüber hinaus wurde eine spezielle Software implementiert, um Stress zu mindern, indem sie Mitarbeiter aus ihrer Arbeitsroutine herauslöst. Jede Schicht beginnt für alle Beschäftigten mit einer fünfminütigen Übung, damit sie sich entspannen und auf die Arbeit vorbereiten können. Zudem haben Freiwillige elf Freizeit- und neun Sportclubs ins Leben gerufen. Diese machen das gesellschaftliche und kulturelle Leben für die Arbeitnehmer bunter, sorgen für mehr Beteiligung, fördern kreatives Denken und schaffen neue Kontakte.

Die Stelle für Mitarbeiterberatung schließlich bietet rund um die Uhr und an sieben Tage in der Woche Informationen und Rat von Fachleuten für psychische Gesundheit. Dieser Dienst kann nicht nur von den Mitarbeitern, sondern auch von ihren Familien genutzt werden. Er soll Beschäftigte in schwierigen Zeiten unterstützen und gleichzeitig dafür sorgen, dass sie weiterhin ihren Beitrag zum Unternehmen leisten.



## Erzielte Ergebnisse

Es wurde insgesamt eine Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens der Mitarbeiter und gleichzeitig gesteigerte Produktivität und Qualität beobachtet. Darüber hinaus ist die Anzahl von gesundheitlichen Problemen, Arbeitsunfällen und menschlichen Fehlern gesunken.

Das Feedback von Mitarbeitern bestätigt, dass die Bemühungen erfolgreich waren. Man kümmert sich um Faktoren, die die psychische und physische Gesundheit beeinträchtigen, und Risiken für möglichen Stress und psychosoziale Probleme wurden minimiert.

***Eine Verringerung der Arbeitsbelastung und bessere Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten für sozialen Austausch und Förderung der Gesundheit führen zu gesunden und zufriedenen Mitarbeitern.***



## WO ERHALTE ICH EU-VERÖFFENTLICHUNGEN?

### Kostenlose Veröffentlichungen:

- Einzelexemplar:  
über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- mehrere Exemplare/Poster/Karten:  
bei den Vertretungen der Europäischen Union ([http://ec.europa.eu/represent\\_en.htm](http://ec.europa.eu/represent_en.htm));  
bei den Delegationen in Ländern außerhalb der Europäischen Union ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm));  
über den Dienst Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_en.htm](http://europa.eu/europedirect/index_en.htm)) oder unter der gebührenfreien Rufnummer 00 800 6 7 8 9 10 11 (\*).

(\* ) Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

### Kostenpflichtige Veröffentlichungen:

- über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>)

*Die Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze“ 2014-2015, „Gesunde Arbeitsplätze – den Stress managen“, unterstreicht, wie wichtig es ist, arbeitsbedingten Stress und andere psychosoziale Risiken zu erkennen. Sie fördert deren Management im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes für den Erhalt eines gesunden Arbeitsplatzes.*

*Psychosoziale Gefahren lauern an jedem Arbeitsplatz, aber sie lassen sich mit begrenzten Ressourcen erfolgreich managen. Diese Kampagne bietet Unterstützung, Anleitung und Werkzeuge, wie sie für ein effizientes Management von arbeitsbedingtem Stress und psychosozialen Risiken erforderlich sind.*

Die **Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA)** trägt dazu bei, dass die Arbeitsplätze in Europa sicherer, gesünder und produktiver werden. Die Agentur untersucht, entwickelt und verbreitet verlässliche, ausgewogene und unparteiische Informationen über Sicherheit und Gesundheit und organisiert europaweite Kampagnen zur Sensibilisierung. Die Agentur wurde 1994 von der Europäischen Union gegründet und hat ihren Sitz in Bilbao, Spanien. Sie bringt nicht nur Vertreter der Europäischen Kommission, der Regierungen der Mitgliedstaaten, Arbeitgeber und Arbeitnehmerorganisationen, sondern auch führende Sachverständige zusammen – und dies in jedem der EU-Mitgliedstaaten und darüber hinaus.

#### **Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz**

C/Santiago de Compostela 12  
48003 Bilbao, SPANIEN  
E-Mail: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

<http://osha.europa.eu>

