

***Mitarbeiter/innen
gesund und erfolgreich führen***

Was heißt das für den Arbeitsschutz (intern)

HIS -Institut für Hochschulentwicklung

Forum Arbeitssicherheit

05./06.12.2016 Frankfurt/Main

Elisabeth Wienemann

mail@elisabeth-wienemann.de

Führungskräfte sind Schlüsselpersonen wenn es um - psychische - Gesundheit am Arbeitsplatz geht

- ❑ Führungskräfte gestalten und organisieren die Arbeit, tragen dazu bei, anregende Arbeitsbedingungen und ein gesund erhaltendes Arbeitsklima zu schaffen.
- ❑ Führungskräfte können durch die Gesprächskultur sozial unterstützend wirken und durch Fürsorge- und Klärungsgespräche Fehlentwicklungen frühzeitig vorbeugen.
- ❑ *Das Vorgesetztenverhalten ist eine zentrale Arbeitsbedingung* für die Mitarbeiter/innen, die durch Respekt und Wertschätzung sowie Achtsamkeit und Verantwortung geprägt sein sollte.

Die Rolle der Führungskraft für die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter/innen berücksichtigen

Ebenen gesundheitsorientierter Führung

**Werte,
Haltungen:**

Menschenbild, Leitbild, Unternehmenskultur
Gesunde und sichere Arbeit - gesundes Unternehmen
Führungsleitlinien, Mitarbeiterorientierung



**Manage-
ment:**

Stellenwert der Mitarbeitergesundheit als strategischer Faktor, Ressourcenbereitstellung
Ermöglichung von Partizipation/Beteiligung



**Struk-
turen**

Betriebliches Gesundheitsmanagement:
Arbeits- und Gesundheitsschutz, BEM, BGF,
PE/OE, Sucht-/Sozialberatung, Interessenvertretungen
internes + externes Unterstützersystem aufbauen



Prozesse:

Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit u.
der Organisation (unter Beteiligung der Beschäftigten),
Erhebung + Abbau von gesundheitlichen Gefährdungen



**(Führungs-)
Verhalten:**

Kommunikation, Arbeitsklima, Wertschätzung
soziale Unterstützung, Respekt, Anerkennung

Situation von Fach- und Führungskräften in der HS

Spannungsfeld der Anforderungen bei wissenschaftlichen Karrieren

"An die klassischen Aufgaben in Forschung und Lehre sind mittlerweile vielfältige zusätzliche Aufgaben angedockt. So gilt es, Forschungsprojekte zu managen, dabei Personal zu führen sowie Marketing und Drittmittel-Akquise zu betreiben. Lehrtätigkeit verlangt neben fachlichen und didaktischen Kompetenzen auch Führungs- und Beratungskompetenzen."

M. Klinkhammer in OSC 20/2013

"Gesicherte psychische Fehlbelastungen" und unterschätzte Risikofaktoren am Arbeitsplatz"

- sich unter Zeitdruck fühlen
- Unter- / Überforderung, körperlich, mental, emotional
- ständige Konzentrationserfordernisse
- mangelnde Transparenz betrieblicher Abläufe u. Entscheidungen
- Rollenunklarheit, unklare Aufgaben
- Zielkonflikte, widersprüchliche Anforderungen, mal so - mal so
- Arbeitsunterbrechungen, Störungen im Ablauf
- Konflikte im Arbeitsumfeld mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden
- erlebte Ungerechtigkeit, Unfairness
- mangelnde Einflussmöglichkeiten
- soziale Ausgrenzung, Mobbing
- geringer sozialer Rückhalt
- unsicherer Arbeitsplatz
- Gratifikationskrisen
- Statuskränkungen

nach R. Rosenbrock 1993 + P. Richter 2010

Folgen psychosozialer Arbeitsbelastungen

Psychische Belastungen können z.B...

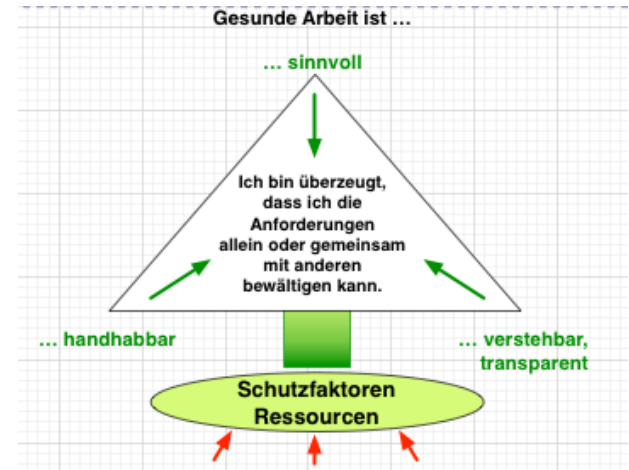
- die Widerstandskraft (Resilienz) gegenüber anderen Belastungen schwächen,
- Erschöpfung, Unaufmerksamkeit, Unfallgefährdungen verursachen,
- Beschädigung des Selbstwertgefühls zur Folge haben,
- Ressourcen, z.B. soziale Kontakte und Netzwerke zerstören,
- chronische Erkrankungen z.B. Herzkrankheiten auslösen, die wiederum Risiken für psychische Erkrankungen sind,
- zusätzliche Risiken durch Suchtmittelgebrauch schaffen.

vgl. N. Dragano 15.03.2012

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur menschengerechten Arbeitsgestaltung

Arbeit, die gesund erhält...

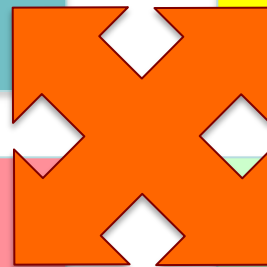
- ... bietet Sicherheit und gerechte Entlohnung
- ... macht Sinn
- ... ist transparent
- ... eröffnet Spielräume
- ... ist im vorgegebenen Rahmen (Zeit, Ausstattung) gut zu bewältigen
- ... lässt Anforderungs- und Belastungswechsel zu
- ... berücksichtigt Unterschiede
- ... motiviert, bietet positive Herausforderungen und Lernmöglichkeiten
- ... sieht soziale Unterstützung vor, wenn es erforderlich ist
- ... ermöglicht Erfolg und Anerkennung
- ... wird wertgeschätzt



Die vier Felder der gesundheitsförderlichen Führungskräfte-Mitarbeiter-Kommunikation

WERTSCHÄTZENDE
HALTUNG FÖRDERN

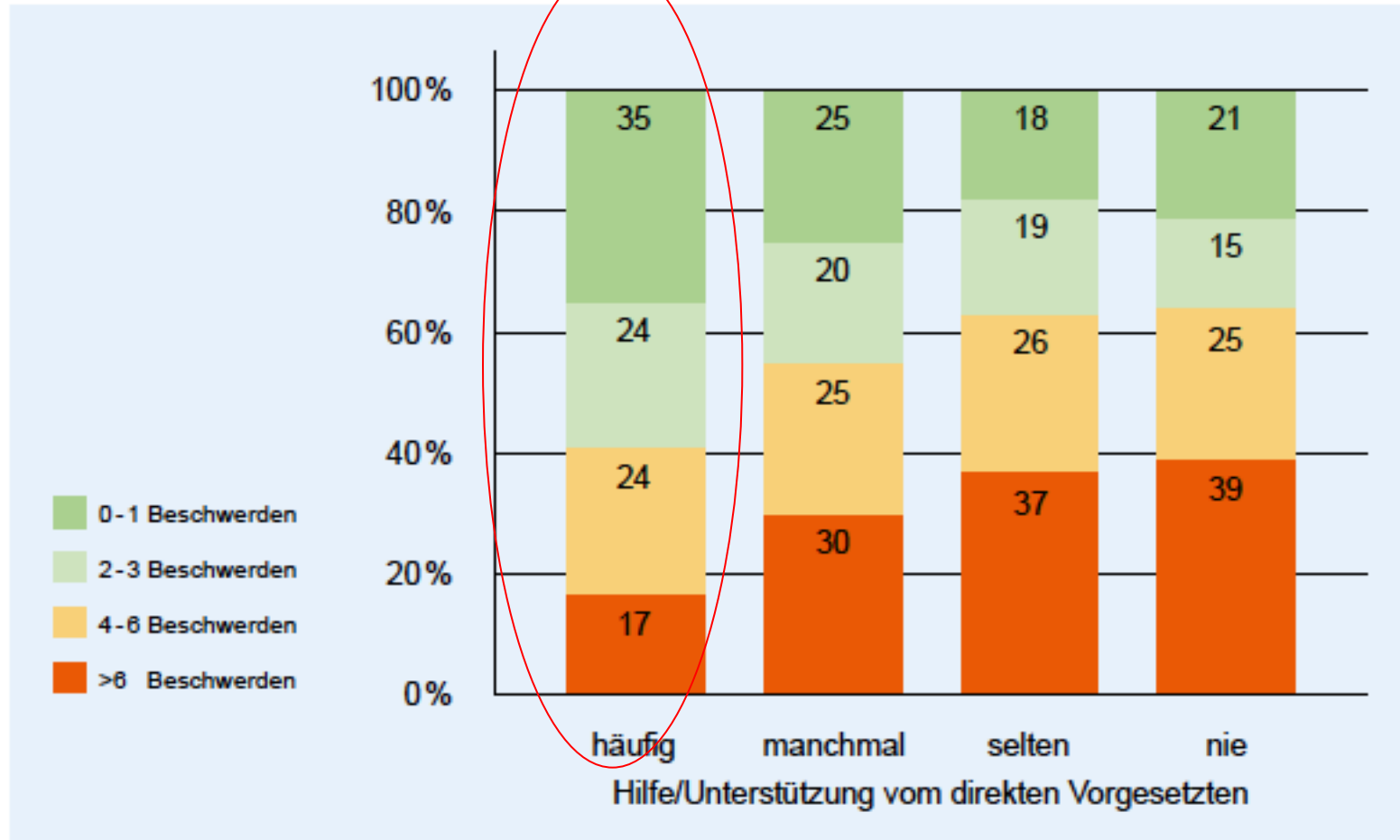
SINN VERMITTELN
IDENTIFIKATION
ERMÖGLICHEN



BETEILIGUNG
ERMÖGLICHEN

SOZIALE
UNTERSTÜTZUNG
GEWÄHREN

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte + Gesundheit

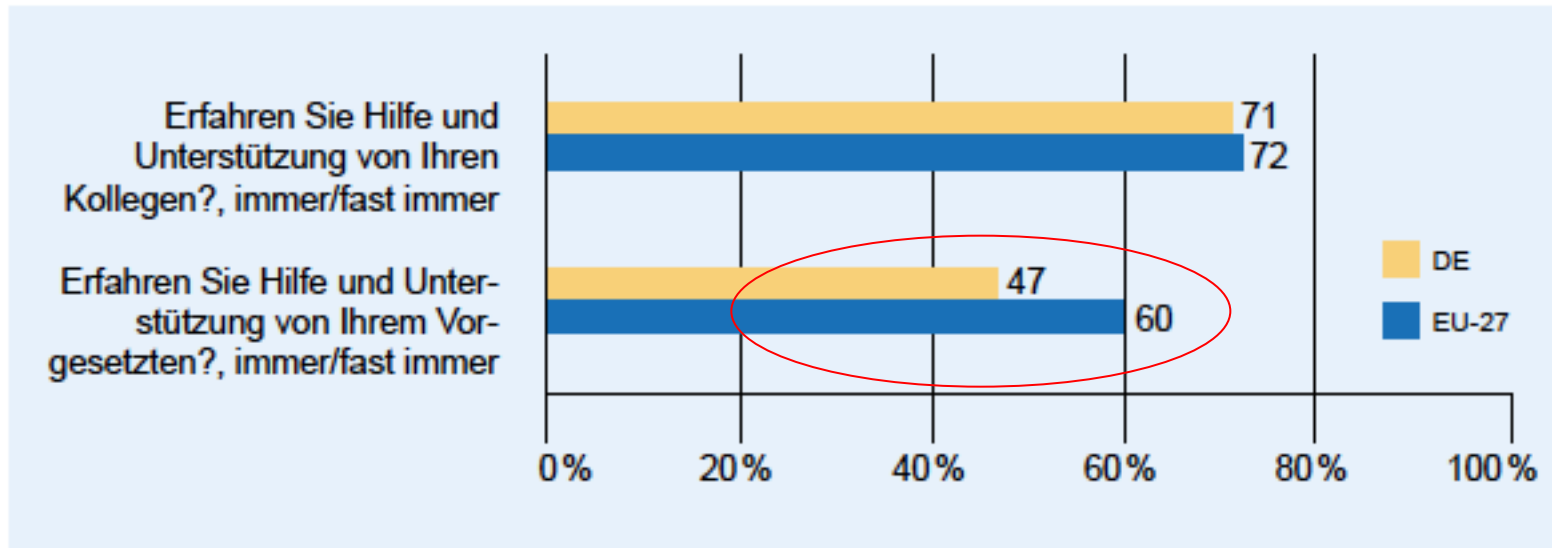


(n = 17562)

Stressreport 2012

Abb. 36 Anzahl Beschwerden & Hilfe/Unterstützung vom direkten Vorgesetzten

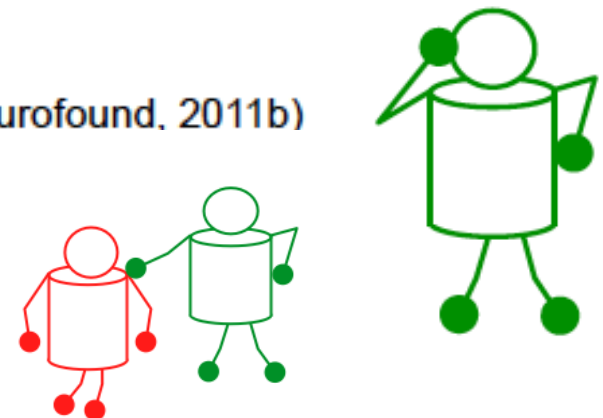
Soziale Unterstützung durch Führungskräfte



(28070<n<31041)

Abb. 21 DE/EU-27 Ressource soziale Unterstützung (Eurofound, 2011b)

Stressreport 2012



Gesundheit und Krankheit

Gesundheit

= **Wohlbefinden**

- Zufriedenheit, Stabilität

Krankheit

= **Funktionsstörung**

- physische, psychische, mentale Störung



"Gesundheit ist der Zustand des völligen *körperlichen* und *geistigen* und *sozialen Wohlbefindens* und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen."
WHO 1946

„Krankheit beinhaltet mehr als nur körperliche Fehlfunktion oder Schädigung. Auch *beschädigte Identität* oder *länger anhaltende Angst- oder Hilflosigkeitsgefühle* müssen wegen ihrer negativen Auswirkungen auf Denken, Motivation und Verhalten aber auch auf das Immun- und Herz-Kreislaufsystem als Krankheits-symptome begriffen werden.“ (GKV)

Gesundheitsförderliche Führung: Frühzeitige Gespräche

Gesundheit = Wohlbefinden

- Zufriedenheit, Stabilität



Befindlichkeiten

- Unwohlsein, Gereiztheit, Frust
- Alkohol-, Zigarettenkonsum steigt



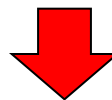
Befindensstörung

- Dauerstress, Erschöpfung, "psychische Sättigung"
- Verspannungen, Kopfschmerz treten häufiger auf
- Anfälligkeit für Infekte nimmt zu
- Medikamenteneinnahme steigt



Funktionseinschränkung

- Rückenbeschwerden, Herz-, Kreislaufbeschwerden
- psycho-somatische Beschwerden,
- innere Kündigung, Resignation, Gleichgültigkeit



Funktionsstörung = Krankheit

- Angsterkrankungen, Abhängigkeitserkrankungen
- Burnout-Erkrankung, Depression
- Muskel-Skelett- / Rückenerkrankungen
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen

Lebens-
Balance



Intervention
nach
2-3 Wochen

Fortlaufend
im Gespräch
bleiben -
Schritte ver-
einbaren
und
verfolgen



Frühzeitige Intervention + Unterstützungsangebote

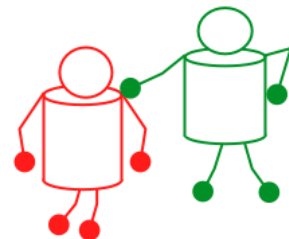
Vorgesetzte...

- ❑ sollen die Probleme der Mitarbeiter/innen nicht alleine lösen, sondern Impulse setzen und eine Lotsenfunktion ins betriebliche Unterstützersystem wahrnehmen.
- ❑ können durch Fürsorge- und Klärungsgespräche mit dem frühzeitig mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ins Gespräch kommen , um „*sachgerechte Hilfe*“ anzubieten.
- ❑ sollten die Angebote kennen, die im internen oder externen Unterstützersystem zu bekommen sind und Kontakt zu den Fachkräften aufnehmen, wenn sie zielführend vorgehen wollen.

Betriebliches Unterstützungssystem für Mitarbeitern/innen und Führungskräfte

Abgestimmte Ziele und Vorgehensweisen in der Zusammenarbeit

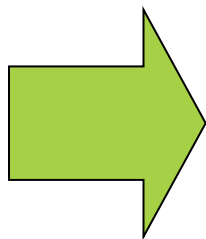
- **Serviceorientierter Arbeitsschutz, Betriebsärztliche Beratung**
 - Beratung zur Gestaltung gesunder Arbeit und zum Abbau insbesondere psychischer Belastungen
- **Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung, Sozialberatung**
 - Konfliktberatung • Suchtberatung • Schuldnerberatung
 - Beratung bei gesundheitlichen Auffälligkeiten
 - Beratung psychisch belasteter Mitarbeiter/innen
- **Betriebliches Eingliederungsmanagement, Integrationsteam**
 - Wiedereingliederung • potenzialgerechter Einsatz
 - Erhalt der Arbeitsfähigkeit
- **Personalmanagement**
 - Personalentwicklung • Coaching • Personalbetreuung
- **Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement**
 - Moderation von Veränderungsprozessen
- **betriebliche Interessenvertretungen**
- **externe Anbieter von Beratungsdienstleistungen**



Arbeitnehmerpflichten im Arbeitsschutz

Gefährdungsschutz für Leben sowie physische und psychische Gesundheit

- Verantwortung des Arbeitgebers, aber Unterstützungspflicht der Beschäftigten
- Verantwortung der Beschäftigten für sich und andere
- Weitreichendes Beteiligungsrecht: Vorschläge für alle Fragen der Sicherheit und Gesundheit



Das beteiligungsorientierte Vorgehen im BGM findet hier seine rechtliche Grundlage.

Arbeitnehmerpflichten + -rechte im Arbeitsschutz

§ 15 Pflichten der Beschäftigten

(ArbSchG)

- (1) Die Beschäftigten sind verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers *für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen. ...*

Entsprechend Satz 1 haben die Beschäftigten auch *für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind.*

§ 17 Rechte der Beschäftigten

(ArbSchG)

- (1) Die Beschäftigten sind berechtigt, *dem Arbeitgeber Vorschläge zu allen Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit zu machen.*

Leitfaden für einen Teambesprechungs-TOP

Ressourcen für physische und psychische Gesundheit stärken

1. Welche Faktoren tragen aus Ihrer/eurer Sicht hier in der Abteilung/im Team dazu bei langfristig gesund und motiviert zu arbeiten?
2. Welche Erfolge konnten wir oder einzelne Mitglieder unseres Teams in letzter Zeit verzeichnen?
Wofür haben wir Anerkennung bekommen?
3. Was sind die Themen, die die Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen aktuell am meisten bewegen?
4. Wo liegen nach Ihrer/eurer Erfahrung Stressfaktoren und Belastungen im Arbeitsbereich, die wir beachten sollten?
5. Was kann aus Ihrer/eurer Sicht hier vor Ort getan werden, um die Gesundheit und Motivation zu erhalten und weiter zu fördern?

"Anerkennender Erfahrungsaustausch"

im Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen-Gespräch

Datum:	Name:	Min:
	Dialog-Ergebnisse	
Stärken des Unternehmens	Antworten auf die Fragen: <ul style="list-style-type: none">▪ Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?▪ Auf was sind Sie stolz im Unternehmen oder bei der Arbeit?▪ Was macht das Unternehmen für die Gesundheit der MA?	
Schwächen des Unternehmens	Antworten auf die Fragen: <ul style="list-style-type: none">▪ Was belastet und stört Sie?▪ Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?	
Arbeiten bis 67?	Antworten auf die Fragen: <ul style="list-style-type: none">▪ Können Sie sich vorstellen, dass ihre Kollegen und Kolleginnen den Beruf bis 67 ausüben können und wollen?▪ Wenn ja: Was kann man noch tun um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten?▪ Wenn nein: Was kann man man noch tun um das zu fördern?▪ Was brauchen Sie, um die verbleibende Zeit bis zur Rente motiviert und gesund zu bleiben?	
sonstiges	nach Geißler, Geißler-Gruber, Bökenheide u.a. (2004)	

Ansatzpunkte zur Prävention: Arbeitsschutz

Arbeitsschutzgesetz 1996 (aktualisiert 11/2013)

"Die Arbeit ist so zu gestalten, *dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden* und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird"

§ 2 Begriffsbestimmung

§ 12 Unterweisung

§ 3 Grundpflichten des AG
Beschäftigten

§ 15 Pflichten der

§ 4 Allg. Grundsätze
Bes.Unterstützungspflichten

§ 16

§ 5 Beurteilung der Arbeits-
Beschäftigten
bedingungen

§ 17 Rechte der
"Maßnahmen sollen dazu dienen,
die psychische und physische Integrität
des Arbeitnehmers zu erhalten." (BAG)

§ 6 Dokumentation

Arbeitgeberpflichten im Arbeitsschutz

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen (ArbSchG)

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine *Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung* zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung *je nach Art der Tätigkeiten* vorzunehmen...
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes
 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
 - 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,**
 - 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten**
 - 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.**

Salutogene Geschäftsprozessanalyse

Dokumentation und Bewertung der Prozessschritte durch die Beteiligten als Experten/Expertinnen ihrer Arbeit

- Welche Arbeitsschritte im Prozess machen Spaß, bringen Energie, sind mit Anerkennung verbunden, bieten Entwicklungsmöglichkeiten?
- Welche Arbeitsschritte sind störanfällig, nervig, führen immer wieder zu Stress?
- Welche Arbeitsschritte sind belastend und können auf Dauer Ihre Gesundheit beeinträchtigen?
- Welcher Arbeitsschritt könnte verbessert oder vereinfacht werden. Was kann entfallen oder (an wen) delegiert werden?

Vorbeugung Psychischer Belastungen – DGUV 2011

Durch gezielte Maßnahmen im Vorfeld können mögliche Stress auslösende Faktoren ausgeschlossen oder vermindert werden:

- Ursachen analysieren
- Arbeit – mit den Beteiligten - gut strukturieren und planen
- Aufgaben und Rollen klären
- Klare Ziele und Prioritäten setzen
- Arbeitsvoraussetzungen gemeinsam mit dem Team optimieren
- Beziehungen in Kooperationen konfliktfrei gestalten
- Gesundheits-Kompetenzen (in der Organisation) erweitern
- Betriebliches Gesundheitsmanagement u. –förderung einführen
- Arbeit menschengerecht und gesundheitsförderlich gestalten

40% der Sifas kümmern sich um psychische Belastungen bei der Arbeit.

30% der Sifas kümmern sich intensiv um psychische Belastungen bei der Arbeit.

60% der Sifas befassen sich überhaupt nicht mit dem Thema.

Signifikanter Zusammenhang zwischen Eingangsqualifikation und Tätigwerden bei psychischen Belastungen:



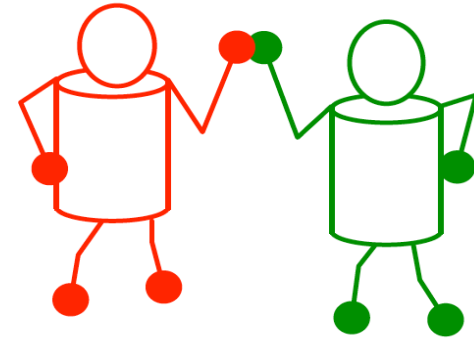
Sifas mit einem Berufsabschluss als höchster formaler Eingangsqualifikation (15 %) kümmern sich stärker um psychische Belastungen als Sifas mit Techniker- bzw. Ingenieur- oder anderem akademischen Abschluss!

Wie kann ich als Sifa meine Effektivität erhöhen?

Eigene Kompetenzen weiterentwickeln:

1. Reflexive Handlungskompetenz erhöhen:
Tue ich die richtigen Dinge ? Tue ich die Dinge richtig?
Regelmäßig Effektivität und Effizienz des eigenen Handelns messen, bewerten und verbessern
2. Auf dem Gebiet der menschengerechten Arbeitsgestaltung und psychischen Belastungen kompetenter werden
3. Kompetent sein auf dem Gebiet des Arbeitsschutzmanagements
4. Soziale Kompetenzen weiter stärken:
Kooperative Zielorientierung als Arbeitsweise entwickeln

Folie 22-23: Werner Hamacher: Wie sehen Fachkräfte für Arbeitssicherheit ihre Rolle bei psychischen Faktoren im Betrieb? Ergebnisse einer SiFa-Langzeitstudie. 5/2014
Weitere Informationen: www.syko-portal.de und www.dguv.de Webcode d69315



Vielen Dank und
weiterhin viel Erfolg bei der Arbeit
für gesündere Arbeitsbedingungen an Hochschulen