

Europäische Woche für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

2002

B e w u s s t e r U m g a n g m i t S t r e s s

VERHÜTUNG VON PSYCHOSOZIALEN RISIKEN UND STRESS BEI DER ARBEIT IN DER PRAXIS



Europäische Agentur für
Sicherheit und Gesundheitsschutz
am Arbeitsplatz

Bewusster Umgang mit Stress

VERHÜTUNG VON PSYCHOSOZIALEN RISIKEN UND STRESS BEI DER ARBEIT IN DER PRAXIS



Europäische Agentur für
Sicherheit und Gesundheitsschutz
am Arbeitsplatz

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

Neue gebührenfreie Telefonnummer:

00 800 6 7 8 9 10 11

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

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2003

ISBN 92-9191-028-7

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2003

Printed in Spain



Inhalt

1. EINLEITUNG	5
2. LÖSUNGEN IN DER PRAXIS	11
2.1. Einführung einer gesunden und erfolgreichen Arbeitsorganisation in einem Callcenter.....	12
2.2. Einfache Schritte zur Stressvermeidung bei der Arbeit: effektive Beteiligung der Belegschaft am Risikomanagement	15
2.3. Stressverhütung und ein Sozialprogramm in der chemischen Industrie...	18
2.4. Stressprävention in einem Altenheim.....	21
2.5. Modell des Jorvi-Krankenhauses zur autonomen Schichtplanung.....	24
2.6. Schulung von Führungskräften in Führungsstilen zur Verminderung von Stress am Arbeitsplatz	28
2.7. Durchführung eines Anti-Stressprogramms durch den staatlichen Arbeitsmarktausschuss in Schweden	30
2.8. Olympische Spiele in Athen 2004 – Bewältigung von Stress und psychosozialen Risiken	32
2.9. Vorbeugung von Stress und Burn-out bei Lehrpersonal.....	37
2.10. Stressbewältigung nach gefährlichen Vorfällen in der Flugverkehrskontrolle.....	39
2.11. „Safe Care“: ein Programm für mehr Sicherheit im Krankenhaus.....	42
2.12. Der Umgang mit Gewalt gegen Mitarbeiter im Gesundheitswesen.....	47
2.13. Verhinderung von Gewalt am Arbeitsplatz im Einzelhandel.....	51

2.14. Durchführung eines Plans zur Risikoprävention bei Gewalt durch Dritte in einem städtischen öffentlichen Nahverkehrsunternehmen.....	54
2.15. „Arbeitskulturvereinbarung“ gegen Belästigung, Mobbing und Diskriminierung	57
2.16. Präventionsrichtlinien und Interventionsmaßnahmen gegen psychische Gewalt	60
2.17. „Work Positive“ – Pilotprojekt zur Verwendung eines für KMU geeigneten Audit-Instruments für Stress am Arbeitsplatz	63
2.18. GiGA – „Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten“ – und ihre regionale Informationskampagne gegen Stress und Mobbing am Arbeitsplatz.....	67
2.19. Intermediäre Strategie zur Verhütung von Mobbing (Intermediary Strategy for Prevention of Workplace Bullying)	70
2.20. Von einer regionalen Arbeitsschutzbehörde entwickeltes Modell für den Umgang mit Mobbing-Fällen	73
3. ANHÄNGE	77

1.



VERHÜTUNG VON PSYCHOSOZIALEN RISIKEN UND STRESS BEI DER ARBEIT IN DER PRAXIS

EINLEITUNG

Hintergrund

Arbeitsbedingter Stress ist, nach Rückenschmerzen, das zweithäufigste arbeitsbedingte Gesundheitsproblem in der Europäischen Union. Fast jeder dritte Arbeitnehmer ist davon betroffen. Stress am Arbeitsplatz kann in jedem Sektor und in Unternehmen jeder Größe auftreten, es kann jeden treffen, unabhängig von der Hierarchieebene.

Psychosoziale Risiken, wie zum Beispiel Gewalt und Mobbing, können Stress am Arbeitsplatz verursachen. 4 % aller Beschäftigten geben an, dass sie körperliche Gewalt am Arbeitsplatz durch betriebsfremde Personen erlitten haben. Noch viel mehr Beschäftigte waren Drohungen und Beleidigungen ausgesetzt. 9 % der Arbeitnehmer in Europa erklären, Ziel von Einschüchterungen zu sein. Statistiken dieser Art sind Grund genug, aktiv zu werden.

Es gibt jedoch noch weitere Gründe, etwas gegen psychosoziale Risiken zu unternehmen. In allen Mitgliedstaaten gelten gemeinsame europäische Richtlinien zur Verhütung von Gesundheits- und Sicherheitsrisiken am Arbeitsplatz. Diese Richtlinien verpflichten die Arbeitgeber sicherzustellen, dass Arbeitnehmer durch die Arbeit keine Schäden erleiden, einschließlich der Schäden, die durch psychosoziale Risiken und arbeitsbedingten Stress verursacht werden können. Es wurde geschätzt, dass arbeitsbedingter Stress in den Mitgliedstaaten jährlich Kosten von mindestens 20 Mrd. Euro verursacht. Unter solchen Kosten sollten jedoch nicht nur jene Summen verstanden werden, die den Unternehmen verloren gehen. Auch die sozioökonomischen Kosten sind erheblich: Psychosoziale Risiken schaden sowohl der Gesellschaft als auch dem Einzelnen.

In Anhang 1 finden Sie Angaben zu Veröffentlichungen der Agentur, die weitere Informationen über psychosoziale Risiken und arbeitsbedingten Stress sowie diesbezügliche maßgebliche Definitionen enthalten.

Informationsaustausch über bewährte Praktiken

Eine wichtige Rolle der Agentur besteht in der Bereitstellung von Informationen, die die Verhütung von psychosozialen Risiken und arbeitsbedingtem Stress unterstützen und fördern. Dazu gehört auch die Förderung des Informationsaustauschs über Lösungen für gemeinsame Probleme.

Diese Veröffentlichung und auch die Website der Agentur wollen deutlich machen, dass sich arbeitsbedingter Stress und psychosoziale Risiken auf vielerlei Weise bekämpfen lassen. Sie enthalten Beispiele, die zeigen, wie Unternehmen und Organisationen dagegen vorgegangen sind und versucht haben, den Stress am Arbeitsplatz abzubauen.

Kasten 1 Risikobewertung

Bevor die Informationen über bewährte Praktiken in die Praxis umgesetzt werden, sollten die an dem betreffenden Arbeitsplatz vorhandenen Risiken bewertet werden, wobei das jeweils anwendbare nationale Recht zu berücksichtigen ist. Eine Risikobewertung ist eine sorgfältige Suche nach Faktoren, die den Menschen an diesem Arbeitsplatz möglicherweise schaden. Sie gibt Aufschluss darüber, ob die durchgeführten Sicherheitsmaßnahmen ausreichen oder ob mehr unternommen werden muss, um Schäden abzuwenden. Ziel ist sicherzustellen, dass kein Mensch verletzt wird oder erkrankt. Wird vor der Umsetzung von Beispielen bewährter Praktiken keine Risikobewertung durchgeführt, so besteht nicht nur die Gefahr, dass die Risiken nicht eingedämmt werden können, sondern auch die der Verschwendung von Ressourcen.

Es gibt keine Arbeitsplätze, die sich völlig gleichen. Deshalb müssen die Arbeitspraktiken und Problemlösungen mit Hilfe einer Bewertung der an dem betreffenden Arbeitsplatz vorhandenen Risiken an die dortige spezifische Situation angepasst werden (siehe Kasten 1). Trotzdem sind psychosoziale Risiken selten einzigartig und lassen sich Lösungen auch auf Unternehmen unterschiedlicher Größe in verschiedenen Branchen und anderen Mitgliedstaaten übertragen.

Bewährte Lösungen aus der Praxis

Bei allen hier vorgestellten 20 Beispielen bewährter praktischer Lösungen zur Verhütung von psychosozialen Risiken und Stress handelt es sich um Beiträge zu einem europäischen Wettbewerb im Rahmen der Europäischen Woche für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit 2002, die entweder einen Preis gewonnen haben oder lobend erwähnt wurden. Ziel dieser Initiative der Agentur ist es, die Verbreitung von Informationen über gute Praktiken in Bezug auf psychosoziale Risiken und arbeitsbedingten Stress zu unterstützen und die Anwendung „praktischer Lösungen“ an Arbeitsplätzen in den Mitgliedstaaten und überall in Europa zu fördern.

Die Beispiele stammen aus 13 EU-Mitgliedstaaten und umfassen kleine und mittlere Unternehmen, große Firmen und zwischengeschaltete Organisationen, die in den verschiedensten Sektoren tätig sind. Gewalt und Einschüchterung sind Beispiele für die in diesem Zusammenhang behandelten psychosozialen Risiken; anhand anderer Beispiele wird gezeigt, wie Stress am Arbeitsplatz verringert wurde und wie posttraumatischer Stress gemildert werden kann. In einigen Fällen wurde versucht, die Ursachen der psychosozialen Risiken mit Hilfe von organisatorischen Maßnahmen zu bekämpfen, in anderen wurden Hilfen auf der Ebene des einzelnen Arbeitnehmers angeboten, indem man Bewältigungsstrategien entwickelte. In Kasten 2 sind die unterschiedlichen Interventionsebenen dargestellt. Zu jedem Beispiel werden die Problemart, die gewählte Lösung und die erzielten Ergebnisse erläutert. Es werden ferner die wichtigsten Merkmale eines jeden Beispiels geschildert und Gebiete genannt, auf denen man diese bewährten Praktiken weiterentwickeln könnte.

Kasten 2 Interventionsebenen

Maßnahmen zur Bewältigung psychosozialer Fragen am Arbeitsplatz lassen sich drei Kategorien zuordnen:

- die individuelle Ebene,
- die Ebene der Schnittstelle zwischen Einzelperson und Organisation/Unternehmen,
- die Ebene der Organisation/des Unternehmens.

Maßnahmen auf der Organisations-/Unternehmensebene packen die Ursachen von Stress bei der Arbeit an der Wurzel, sie versuchen zum Beispiel, die Struktur der Organisation/des Unternehmens oder auch physikalische Faktoren und die Arbeitsumgebung zu verändern. Maßnahmen auf der Ebene des Einzelnen haben oft das Ziel, Stress bei denjenigen abzubauen, die bereits entsprechende Symptome aufweisen. Dort wird versucht, die Stressbewältigungsfähigkeiten des Einzelnen zu verbessern, z. B. durch Entspannungstechniken oder andere Bewältigungsstrategien.

Auf der Ebene der Schnittstelle zwischen Einzelperson und Organisation/Unternehmen können die Maßnahmen z. B. darauf ausgerichtet sein, das Verhältnis zwischen Kollegen und Vorgesetzten am Arbeitsplatz zu verbessern oder Mensch und Umgebung besser aufeinander abzustimmen.

Präventivmaßnahmen gegen Gewalt am Arbeitsplatz können beispielsweise auf folgenden drei Ebenen durchgeführt werden: Ausstattung/Einrichtung der Arbeitsplätze, Arbeitsorganisation und Schulung.

Die Maßnahmen sollten dem bestehenden Problem immer speziell angepasst werden. In den Fällen, in denen sich die Ursache des Risikos nicht komplett beseitigen lässt, z. B. beim Risiko der kriminellen Gewaltausübung, sollten die Bemühungen darauf abzielen, die Risiken durch gutes Management zu minimieren. Oft wird eine Kombination von Anstrengungen auf unterschiedlichen Ebenen die wirksamste Lösung bieten.

Die geschilderten Fallbeispiele sollten Firmeninhaber, Manager und Arbeitnehmer zum Nachdenken darüber anregen, was an ihren Arbeitsplätzen möglich wäre. Sie liefern weder definitive Antworten noch sind sie detaillierte technische Leitlinien. Nicht alle Fälle waren in jeder Hinsicht erfolgreich; diese kurzen Zusammenfassungen stellen nur die besten Merkmale vor, um zu zeigen, was auf welche Weise in die Praxis umgesetzt werden könnte. Einige der berücksichtigten Unternehmen haben ihre eigenen Lösungen unter Zuhilfenahme des eigenen Know-hows entwickelt. Andere fanden es nützlich und wirtschaftlich, Berater in Anspruch zu nehmen, die über das entsprechende Fachwissen und praktische Erfahrungen bei der Verhütung von arbeitsbedingtem Stress verfügen. In den meisten Fällen waren die Mitarbeiter und ihre Vertreter daran beteiligt, die Probleme zu ermitteln und Lösungen zu entwickeln, was für den Erfolg entscheidend ist, da die Arbeitnehmer ja die Situation bei der Arbeit aus unmittelbarer Erfahrung kennen. Kasten 3 enthält die Merkmale der erfolgreichen Initiativen zur Stressverhütung.

Kasten 3

Erfolgsfaktoren bei Initiativen zur Stressverhütung

1. **Ausreichende Risikoanalyse**

Durch eine Risikoanalyse sollte die Ausgangssituation ermittelt werden. Untersuchungen und Befragungen können ein Teil dieses Prozesses sein; man sollte solche Aktionen jedoch nie durchführen, wenn nicht die eindeutige Absicht besteht, auf die Ergebnisse rechtzeitig zu reagieren.

2. **Gründliche Planung und ein schrittweiser Ansatz**

Es sollten klare Ziele gesetzt und die Zielgruppen bestimmt werden. Darüber hinaus sind Aufgaben und Zuständigkeiten zu ermitteln und Ressourcen zu verteilen.

3. **Kombination von Maßnahmen, die auf die Arbeit abzielen, mit Maßnahmen, die sich an die Arbeitnehmer richten**

Kollektive und organisatorische Maßnahmen, die auf die Risikoursachen abzielen, sollten Vorrang haben. Die an die Arbeitnehmer gerichteten Maßnahmen können jedoch die übrigen Maßnahmen ergänzen.

4. **Spezifische Lösungen für die jeweilige Situation**

Die Arbeitserfahrungen der Mitarbeiter stellen eine entscheidende Ressource für die Problemerkennung und die Entwicklung von Lösungen dar. Unter Umständen kann aber auch externes Fachwissen erforderlich werden.

5. **Erfahrene Praktiker und Maßnahmen aufgrund nachgewiesener Fakten**

Nur kompetente externe Fachleute sollten zu Rate gezogen werden.

6. Sozialer Dialog, Partnerschaft und Beteiligung der Mitarbeiter

Die Beteiligung und das Engagement der Mitarbeiter, des mittleren und des höheren Managements sind in jeder Interventionsphase entscheidend.

7. Nachhaltige Verhütung und Unterstützung durch die obersten Managementebenen

Eine nachhaltige Verbesserung der Lage ist unmöglich, wenn das Management nicht gewillt ist, Veränderungen durchzuführen. Das Risikomanagement sollte ein Grundsatz der Geschäftspolitik werden.

Anhang 2 enthält eine Tabelle mit folgenden Angaben: das Land, aus dem das Beispiel stammt, Bezeichnung des Vorhabens, ob es prämiert wurde (wenn nicht, wurde es von der Jury lobend erwähnt), das Ziel der Maßnahme, der betreffende Sektor und eine Bewertung der Interventionsebene.

Wonach die Jury ihr Urteil fällte:

Die Jury des von der Agentur ausgeschriebenen Wettbewerbs beurteilte die Lösungen anhand folgender Kriterien:

- Bekämpfung der Risikoursachen,
- Erzielung wirklicher Verbesserungen,
- Nachhaltigkeit im zeitlichen Verlauf,
- gute gegenseitige Beratung zwischen Management und Belegschaft,
- Einhaltung der einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen, möglichst über die Mindestanforderungen hinaus, sowie
- die Übertragbarkeit der Maßnahmen/Erkenntnisse auf andere Arbeitsplätze, vorzugsweise auch auf Arbeitsplätze in anderen Mitgliedstaaten, sowie auf kleine und mittlere Unternehmen.

Danksagung

Die Agentur möchte ihrem Netzwerk der Focalpoints in den Mitgliedstaaten (zuständige Behörden bzw. die von ihnen ernannten Stellen mit Zuständigkeit für Gesundheitsschutz und Sicherheit bei der Arbeit) dafür danken, dass sie die Beispiele bewährter Praktiken für den Wettbewerb der Agentur nominiert und beurteilt haben. Der Wettbewerb wäre ohne ihre Hilfe nicht möglich gewesen. Ihr Dank gilt ferner der Jury für ihre Bemühungen. Und zu guter Letzt – vielen Dank an die in dieser Veröffentlichung genannten Unternehmen und Organisationen für ihre Initiative!

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

November 2002



2.



VERHÜTUNG VON PSYCHOSOZIALEN RISIKEN UND STRESS BEI DER ARBEIT IN DER PRAXIS

LÖSUNGEN IN DER PRAXIS

2.1

EINFÜHRUNG EINER GESUNDEN UND ERFOLGREICHEN ARBEITSORGANISATION IN EINEM CALLCENTER



Stadtsparkasse Hannover

KommunikationsCenter

Postfach 145

D-30001 Hannover

Deutschland

Ansprechpartner: Udo Flowerday / Dr. Ralf Schweer

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Präventionsstab

Tel. + 49 40 51462539

E-Mail: ralf.schweer@ccall.de

Andrea Meyer

Stadtsparkasse Hannover

Tel. + 49 511 346 2570

E-Mail: a.meyer@sskhan.de

Zu lösende Aufgabe

Einrichtung eines Callcenters, was von Anfang an die Planung einer gesamtheitlichen Strategie zur Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz einschließt. Zu diesen Präventivmaßnahmen gehörten die Gestaltung der Arbeitsumgebung und der Arbeitsmittel sowie auch die Gewährleistung einer ausreichenden Arbeitsplatzrotation und abwechslungsreicher Arbeiten.

Das Problem

Psychosoziale Risikofaktoren treten im Callcenter häufig auf, da die Arbeit eintönig und anstrengend sein kann und wenig Handlungsspielräume bietet. Es ist zu beobachten, dass die Wahrscheinlichkeit einer psychischen Fehlbeanspruchung mit der Dauer der am Telefon verbrachten Zeit zunimmt.

Die Lösung

Es wurde ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt. In der Planungsphase wurden die Ergebnisse qualitativer und quantitativer Erhebungen über die verschiedenen



Tätigkeiten berücksichtigt. Bei der Planung wurden die Häufigkeit und Schwierigkeit der unterschiedlichen Arbeiten ermittelt. Ein Softwaretool wurde eingesetzt, um festzustellen, wann Stress aufkommen könnte, und um die Vorausplanung der Arbeiten zu unterstützen. Als Ergebnis wurde festgestellt, dass die Arbeit aus einer Mischung einfacherer und anspruchsvollerer Aufgaben bestehen sollte, um die psychischen Anforderungen auf einem angemessenen Niveau zu halten. Hard- und Softwarehersteller, Möbelfirmen sowie auch die betreffende Berufsgenossenschaft wurden mit einbezogen. Nach Einrichtung des Callcenters wurden auch die Mitarbeiter an der Problemlösung beteiligt.

Folgende organisatorische Maßnahmen wurden durchgeführt:

- Partizipation: Die Teilnahme der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen ist sehr wichtig. Die Zuteilung von Arbeitsmitteln und anderen Ressourcen wird in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der Belegschaft abgestimmt.
- Arbeitsplatzrotation: Mitarbeiter auf derselben Hierarchieebene tauschen systematisch ihre Arbeitsplätze.
- Komplette Arbeitsaufgaben: Regelungen, die es ermöglichen, dass ein Mitarbeiter einen Vorgang von Anfang bis Ende selbst, d. h. fallabschließend bearbeitet.
- Handlungsspielräume: Es wurde versucht, die Handlungsspielräume möglichst groß zu gestalten, so dass die Mitarbeiter sich aussuchen können, welche Tätigkeiten sie – eine ausreichende Personaldecke vorausgesetzt – übernehmen möchten. Sie können frei entscheiden, was sie am Telefon sagen, es gibt kein Skript auf dem Bildschirm. Es besteht auch die Möglichkeit, sich zum Produktexperten zu entwickeln.
- Kurzpausensystem: Mitarbeiter des Callcenters können nach jeder Arbeitsstunde eine 10-minütige Bildschirmpause einlegen und werden ermutigt, dabei möglichst den Arbeitsplatz zu verlassen. Hiermit soll sowohl eine Entlastung der Stimme und des Gehörs als auch eine Veränderung der Körperhaltung erreicht werden.

Zu den eingeführten Präventivmaßnahmen gehören auch Stimmtraining, Stressmanagement, Entspannung sowie auch die Optimierung der Arbeitsumgebung, z. B. durch eine Klimaanlage, höhenverstellbare Schreibtische usw.



Die Ergebnisse

Die durchgeführten Präventivmaßnahmen können als sehr effektiv betrachtet werden. Das eingesetzte Softwaretool und die Ergebnisse der prospektiven Analyse gaben keine Hinweise auf Folgen aufgrund von Fehlbeanspruchung oder Stress. Nach Eröffnung des Callcenters wurden die Maßnahmen zunächst nach drei Monaten und dann wieder nach zwölf Monaten überprüft. Auch dann konnten keine Hinweise auf erhöhte Stresswerte oder Fehlbeanspruchung gefunden werden.

Es herrscht eine hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation. Das Engagement für das Unternehmen ist sehr groß. Der wirtschaftliche Erfolg des Callcenters ist zum Teil auf die guten Arbeitsbedingungen zurückzuführen.

Kommentar

Bei dieser Präventivmaßnahme ist die Stressverhütung sozusagen bereits „im Bauplan“ vorgesehen. Der ganzheitliche Ansatz bekämpft den Stress am Arbeitsplatz in diesem expandierenden Sektor auf mehreren Ebenen – ausgehend von der physikalischen Umgebung (Stühle, Schreibtische usw.) bis hin zu den Arbeitssystemen. Die Ergebnisse werden auf ihre Wirksamkeit überprüft.

Die Einbindung der Sozialpartner und der Mitarbeiter gleich nach ihrer Einstellung ist gut. Die Bemühungen, die Arbeiten z. B. dadurch inhaltsreicher/sinnreicher zu machen, dass die Mitarbeiter ihre Vorgänge von Anfang bis Ende fallabschließend bearbeiten, sind sehr lobenswert. Die in diesem Fallbeispiel angewandten Prinzipien lassen sich auch auf andere Unternehmen übertragen, und zwar nicht nur auf andere Callcenter.



2.2 EINFACHE SCHRITTE ZUR STRESSVERMEIDUNG BEI DER ARBEIT: EFFEKTIVE BETEILIGUNG DER BELEGSCHAFT AM RISIKOMANAGEMENT

BP Grangemouth – Applied Technology Group

PO Box 21
Boness Road
Grangemouth
FK16 6AD
Schottland

Ansprechpartner: David Wilson, Process Development Cluster
Manager
Tel. + 44 1324 493026
E-Mail: wilsond4@bp.com



Zu lösende Aufgabe

Inbetriebnahme einer Erweiterung der Demonstrationsanlage für chemische Verfahren, ATC, durch das „Applied-Technology“-Team in einem petrochemischen Unternehmen.

Das Problem

Die Inbetriebnahme und das Einfahren von verfahrenstechnischen Anlagen werden allgemein als eine für alle Beteiligten sehr anspruchsvolle und zeitaufwendige Aufgabe anerkannt, da das Inbetriebnahme-Team unausweichlich viele technische Herausforderungen meistern muss. Das Bedienerteam wurde vergrößert, während in anderen Bereichen Personal entlassen wurde. Das neue Personal hatte weniger Erfahrungen und die Entlassungen von bereits im Werk Beschäftigten führte zu einem erheblichen Verlust an Arbeitsplatzsicherheit.

Das „Applied-Technology“-Team hatte bereits Maßnahmen eingeleitet, um physikalische Gefahren zu beseitigen und die Sicherheitskultur zu verbessern. Das Team beabsichtigte anschließend, jeden vermeidbaren Stress zu verhüten, indem es sich daran machte, die aufgrund der Inbetriebnahme entstandenen arbeitsbedingten Stressursachen festzustellen und zu verringern.

Die Lösung

Es wurde ein Projektteam gegründet, dem der Projektmanager und Vertreter der beiden wichtigsten am Projekt beteiligten Gruppen angehörten: das Tages-Support-Team aus Ingenieuren, Projektleitern und Chemikern und das Schichtbetriebs-Team, das die Anlage bedient und instand hält. Ziel dabei war die Zusammenarbeit eines Querschnitts der Belegschaft bei der Verhütung von arbeitsbedingtem Stress. Das Team wurde von einem staatlich zugelassenen Psychologen über Stress aufgeklärt. Anschließend suchten die Teammitglieder nach möglichen Stressursachen, die aus dem Inbetriebnahmeprojekt entstehen

könnten. Danach arbeiteten die Vertreter des Tagesteams und des Schichtteams getrennt daran, eine Rangfolge ihrer jeweiligen Stressfaktoren („Stressoren“ genannt) festzulegen, da davon ausgegangen wurde, dass die Stressoren sich wegen der spezifischen Rollen- und Aufgabenverteilung unterscheiden würden.

Die Stressoren wurden nun nach folgenden Kriterien sortiert: a) Relevanz für das Projekt, b) ob sie zurzeit gut unter Kontrolle sind, und c) ob sie tatsächlich Stress verursachen könnten. Für jedes der beiden Teams ergab sich daraus eine Gruppe der „obersten fünf“ Stressoren, auf deren potenzielle Schädlichkeit man sich geeinigt hatte. Als Beispiele für die obersten fünf Stressoren jeder Gruppe sind hohe Arbeitsbelastung, Arbeitsplatzunsicherheit, die Anforderung unnötiger Details und Druck von den oberen Managementebenen zu nennen.

Das gesamte Team arbeitete danach wieder zusammen, um den Risikobewertungsprozess abzuschließen. Dabei stellte man fest, wie oder warum der jeweilige Stressor Schäden verursachen würde, und tauschte Ideen aus, welche organisatorischen oder individuellen Maßnahmen die Auswirkungen der obersten fünf Stressoren lindern könnten. Es wurden ferner relevante, praktikable Kontrollmaßnahmen beschlossen. Dabei mussten auch einige sehr persönliche Fragen besprochen werden, z. B. wie sich die Arbeitsplatzunsicherheit auf andere Familienmitglieder auswirkt.

„Es gab wirklich eine offene Debatte zwischen allen Beteiligten: zwischen dem Tages- und dem Schichtteam“ (Aussage eines Technikers aus dem Schichtteam).

Die vorgeschlagenen Kontrollmaßnahmen wurden protokolliert und später bei einem zweiten Workshop, an dem das gesamte Team teilnahm, bekannt gegeben und gemeinsam vereinbart.

Das bemerkenswerteste Beispiel für einen effektiv aufgespürten und unter Kontrolle gebrachten Stressor war der Punkt „Anforderung unnötiger Details“. Dieser Stressfaktor, der speziell mit den Anforderungen bei der Inbetriebnahme von Anlagen zu tun hat, bezieht sich auf die Auswirkungen, die es hat, wenn andere Mitarbeiter nicht genau angeben, wie detailliert die von ihnen verlangten technischen Informationen sein müssen und in welchem Zeitraum sie diese benötigen. Das führte dazu, dass die Sachbearbeiter hart und lange gearbeitet hatten, um detaillierte technische Informationen kurzfristig zu liefern, obwohl dies oft nicht nötig war.

Im Laufe des zweiten Workshops, bei dem die vom Stressverhütungsteam ausgemachten obersten fünf Stressoren dem gesamten „Applied-Technology“-Team bekannt gegeben und von ihm gebilligt wurden, wurde ein Ausdruck geprägt, der zum Schlagwort für den Umgang mit der Frage unnötiger Details wurde. Er lautet „Mindestanforderungen“ (im Original „Minimum requirements“) und wird nun von allen Teammitgliedern benutzt, um bei anderen nachzufragen, ob die von ihnen verlangten Details und Fristen wirklich nötig sind. Die Einführung des „Mindestanforderungen“-Konzepts hat dem „Applied-Technology“-Team nachhaltige Vorteile bei der Bewältigung der Arbeitslast gebracht. Es hat außerdem bei einigen Teammitgliedern dazu geführt, dass sie anders mit Fragen des Gleichgewichts zwischen Privatleben und Arbeit umgehen.

Die Ergebnisse

Die Wirksamkeit des Stressverhütungsprojekts wurde durch Befragung verschiedenster Mitarbeiter des „Applied-Technology“-Teams, einschließlich des Projektmanagers und von Mitarbeitern des Tages- und des Schichtteams, beurteilt. Bei diesen Befragungen wurde der Schwerpunkt darauf gelegt, wie sich das Projekt auf ihre Stresswahrnehmung und persönlichen Stresserfahrungen ausgewirkt hatte, sowie ob und wie sich ihr eigenes Verhalten oder das Verhalten anderer geändert hatte. Ihre Aussagen wurden herangezogen, um die Wirksamkeit des Projekts zu veranschaulichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieses relativ einfache, kostengünstige Stressverhütungsprojekt von einem Querschnitt der Gesamtbelegschaft mit

einem Minimum an externer Hilfe durchgeführt wurde. Die Auslegung und Realisierung des Projekts geht über die im Vereinigten Königreich geltenden Gesetze und Leitlinien zur Verhütung der durch psychosoziale Gefahren bei der Arbeit entstehenden Gesundheits- und Sicherheitsrisiken hinaus.

Die Kenntlichmachung von Stressoren als zu kontrollierende Gefahr, ein Prozess, der ja auch auf die eher bekannten verfahrenstechnischen und chemischen Gefahrenquellen angewendet wird, war eine logische Erweiterung der bestehenden Risikobewertungsprozesse und führte zu einer verantwortungsvollen Diskussion von Fragen, die ansonsten recht sensibel sind, beispielsweise wie sich unterschiedliche Managementstile auf andere Mitarbeiter auswirken.



Das Projekt führte dazu, dass die Erörterung von Stress und Stressfaktoren innerhalb des Teams üblich wurde, und förderte den Teamgeist sowie eine offenere Kommunikation.

„Es hat enorm geholfen, das Team zusammenzuschweißen und persönliche Fragen zu besprechen – was wir sonst nicht oft machen“ (Aussage eines Technologie-Fachmanns).

Die Projektkosten waren gering. Neben der erforderlichen Arbeitszeit war der Hauptkostenpunkt die Zuarbeit eines externen Psychologen, der die Stresseigenschaften und -symptome erklärte. Der Projektmanager glaubt fest daran, dass das Projekt zu einer mehr in die Tiefe gehenden Kommunikation, zu einem Austausch über die Einstellungen zur Arbeit und zu mehr Vertrauen geführt hat. Andere Teammitglieder sind ebenfalls dieser Meinung, zum Beispiel:

„... das ganze Team ist nun offener, wenn es um die Auseinandersetzung mit Stress geht, und man ist eher bereit, unter Stress stehende Kollegen zu unterstützen oder auch deren Haltung in Frage zu stellen“ (Aussage eines Technologie-Fachmanns).

„... ich meine, dass es dazu beigetragen hat, unnötigen Stress zu vermeiden, der eventuell aus dem Projekt heraus entstanden wäre – ich würde mit Nachdruck dafür plädieren, dass auch andere so etwas machen – eher proaktiv werden, als nur reagieren“ (Aussage eines Mitglieds des Stressverhütungs-Projektteams).

Seit der Durchführung des Stressverhütungsprojekts hat das „Applied-Technology“-Team einwandfreie Gesundheits- und Sicherheitsleistungen erzielt, und es sind keine stressbedingten Fehlzeiten zu verzeichnen. Dank der Einfachheit und der niedrigen Kosten des Projekts ist dieser Ansatz besonders für KMU geeignet, deren Möglichkeiten durch einen Mangel an Zeit, Geld und eigener Fachkompetenz eingeschränkt sind.

Kommentar

Bei dieser Maßnahme wurde ein vorbeugender und ganzheitlicher Ansatz erfolgreich zu Beginn eines Projekts angewendet. Sie zeigt, wie man bereits in der Gestaltungsphase zukünftige Gefahren erkennen und vermeiden oder verringern kann. Die Wirkung müsste eigentlich nachhaltig sein. Das Beispiel zeigt auch, wie man Mitarbeiter in den Prozess der Risikobewertung und -bewältigung mit einbeziehen kann. Die Kosten waren gering und das Verfahren unkompliziert, so dass eine Initiative dieser Art auch für andere geeignet ist, sogar für KMU. Diese Initiative ist auch ein Beispiel dafür, wie ein externer Fachmann – der staatlich zugelassene Psychologe – auf geeignete Weise eingesetzt wird, um das Team bei der Risikobewertung zu unterstützen.

2.3

STRESSVERHÜTUNG UND EIN SOZIALPROGRAMM
IN DER CHEMISCHEN INDUSTRIE**Dow Benelux B.V.**

Postbus 48
NL-4530 AA Terneuzen
Niederlande

Ansprechpartner: Henry P. Martens
Tel. + 31 115 – 673481
E-Mail: hpmartens@dow.com

Zu lösende Aufgabe

Stressverhütung in einem Großunternehmen, das chemische Produkte, Kunststoffe und Chemikalien für die Landwirtschaft herstellt.

Das Problem

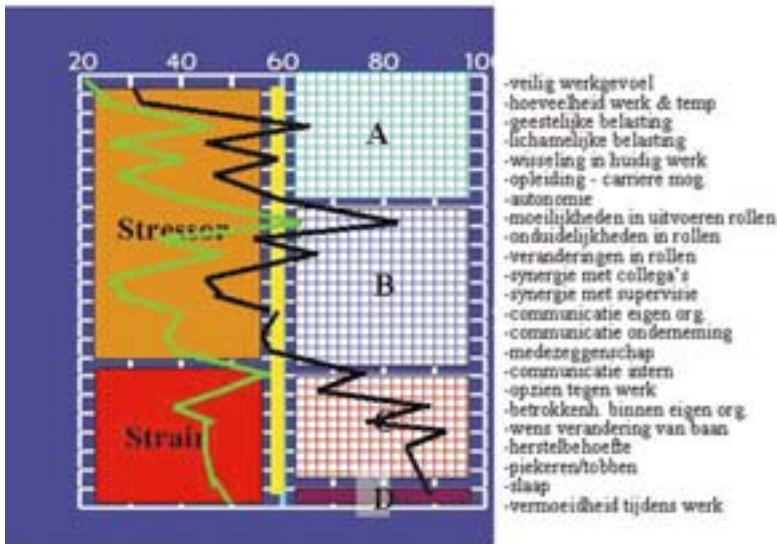
Durchführung eines proaktiven Programms zur Verhütung von arbeitsbedingtem Stress im Rahmen einer Gesundheitsschutz- und Sicherheitsphilosophie für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und die Verringerung der durch arbeitsbedingte Krankheiten verursachten Fehlzeiten.

Die Lösung

Ein Fragebogen ist das wichtigste Mittel, das regelmäßig eingesetzt wird, um Stress frühzeitig zu erkennen, über die Maßnahmen zur Ursachenbeseitigung zu entscheiden und die Ergebnisse zu kontrollieren. Das Ausfüllen des Fragebogens ist den Mitarbeitern freigestellt. Die eingesammelten ausgefüllten Fragebögen können auf unterschiedliche Weise ausgewertet werden, nach Abteilungen, nach Art der Arbeit usw. Die Ergebnisse werden für das gesamte Unternehmen ermittelt und dann nach Abteilungen unterteilt. Sie werden mit den Ergebnissen des Vorjahres verglichen. Hauptziel des Programms ist es, Probleme und die in den einzelnen Abteilungen erforderlichen Maßnahmen zu ermitteln. Die Ergebnisse werden in den allgemeinen Risikobewertungsprozess und den Risikoverminderungsplan eingearbeitet.

Der Fragebogen deckt vier Dimensionen der Arbeitsumgebung ab: allgemeine Merkmale der Arbeit, Arbeitsbeziehungen und -kommunikation, psychologische Aspekte und Ermüdung. In dem Unternehmen wird in mehreren Schichten gearbeitet und besondere Aufmerksamkeit wird allen Fragen gewidmet, die mit Schichtplänen, Nachtarbeit, Arbeitszeiten und

Lijndiagram: procentuele welzijnsscore



Überstunden sowie den damit verbundenen Gesundheitsbeeinträchtigungen zusammenhängen. Das Unternehmen bietet außerdem regelmäßige medizinische Untersuchungen für alle Nachtschichtarbeiter an.

Die Mitarbeiter der Gesundheitsschutz- und Sicherheitsdienste verwenden die Ergebnisse als Hilfsmittel bei der Risikobewertung der einzelnen Abteilungen. Die Ergebnisse der Befragung und die erforderlichen Lösungen werden innerhalb der jeweiligen Abteilung besprochen. An diesen Besprechungen nehmen u. a. der technische Leiter der Abteilung, Vertreter des betriebsärztlichen Dienstes und Mitarbeiter der Gesundheitsschutz- und Sicherheitsdienste der Firma sowie ein Vertreter des Betriebsrats teil. Es werden Prioritäten gesetzt, die Verantwortlichkeiten für die Maßnahmen delegiert und ein fester Zeitplan vereinbart. Wo besondere Probleme bei bestimmten Mitarbeitergruppen festgestellt wurden, hat man Workshops eingerichtet, auf denen man mit den Betroffenen die Fragen näher erörtert. Zum Beispiel wurde dies mit den Mitarbeitern des Werk- und Brandschutzes durchgeführt.

Bei den Maßnahmen wurde auf einzelne Fragen, wie z. B. die Verbesserung der Arbeitsplanung, Teamarbeit und eine klarere Rollendefinition, eingegangen. Andere Themen, wie die Möglichkeit der Weiterbildung, wurden durch Integration in eine „Mitarbeiterstrategie“ berücksichtigt.

Der Fragebogen enthält ferner einen streng vertraulichen Teil über das Wohlbefinden der Belegschaft. Einzelpersonen, die hier eine niedrige Punktzahl erzielen, können an den Betriebsarzt verwiesen werden. Das Programm sieht auch eine Unterstützung von Mitarbeitern bei Problemen vor, die nicht arbeitsbedingt sind. Der Schwerpunkt des Programms ist jedoch die Erkennung und Prävention auf organisatorischer Ebene.

Die Beteiligung des Betriebsrats ist ein wichtiger Bestandteil dieses Prozesses. Das Realisierungsprogramm ist in einer Betriebsvereinbarung festgelegt. Jede Abteilung muss einmal im Jahr an einer Betriebsratssitzung teilnehmen und darüber berichten, welche Maßnahmen sie durchgeführt hat, um den aus den Umfrageergebnissen der Abteilung abgeleiteten Risikominderungsplan umzusetzen. Der Betriebsrat erhält und bespricht regelmäßig Berichte über allgemeine Fortschritte. Ferner hat der Betriebsrat einige spezifische Fragen aufgegriffen, z. B. Arbeitsbelastung.

Ergebnisse auf Gruppenebene werden über das Intranet allen Mitarbeitern bekannt gegeben und auch im Jahresbericht des Gesundheitsdienstes der Firma veröffentlicht.

Die Ergebnisse

Das Thema Stress wird nun im Unternehmen und im Betriebsrat aktiv diskutiert. Mit etwa 3 bis 4 % im Jahr ist die Fehlzeitenrate gering. Das Programm trägt zu dem Ruf der Firma bei, ein guter Arbeitgeber zu sein.

Kommentar

Es ist sehr wichtig, dass Maßnahmen zur Verhütung von arbeitsbedingtem Stress nicht als einmalige Anstrengung, sondern als Teil eines fortlaufenden Programms begriffen werden, dessen Erfolg überwacht werden muss. Es müssen Vorkehrungen vorhanden sein, die die Vertraulichkeit aller gesammelten persönlichen Daten gewährleisten.

2.4 STRESSPRÄVENTION IN EINEM ALTENHEIM

Llar d'Ancians de Calvia

Calvià Town Council

Plaça Nova n° 1

E-07184 Calvià

Mallorca – Balearic Is.

Spanien

Ansprechpartner: Dr Vicenç Sastre Ferrà,

Head of the Health Prevention and Surveillance Service

Tel. + 34 971670303

E-Mail: llardecalvia@calvia.com

Esperanza Menchón Sánchez

Mutua Universal

E-Mail: emenchon@muniversal.net



Zu lösende Aufgabe

Für 42 Mitarbeiter eines Pflegeheims für ältere Menschen sollte ein Stresspräventionsprogramm eingerichtet werden. Die Bewohner des Heims sind zum Teil geistig und körperlich behindert und die Arbeit der Belegschaft umfasst die allgemeine Pflege, einschließlich Hilfe bei der Nahrungsaufnahme, Körperpflege und sowohl medizinische als auch seelische Betreuung. Dies führt bei den Mitarbeitern zu starken körperlichen und geistig-seelischen Belastungen.

Das Problem

Die Belegschaft war geistig und körperlich erheblich überlastet und es kam zu hohen Fehlzeiten, die auf stressbedingte Zustände, wie z. B. Depressionen und Ängste, zurückzuführen waren. Zusätzlich ereigneten sich häufig kleinere Unfälle und es wurde festgestellt, dass bestimmte organisatorische Probleme dringend gelöst werden müssten. Das Heim war für relativ selbständige Bewohner konstruiert worden, doch ist deren allgemeine Pflegebedürftigkeit inzwischen gestiegen, und sie benötigen nun viel mehr Unterstützung, sowohl körperlicher Art bei manuellen Tätigkeiten als auch in emotioneller Hinsicht.



Die Lösung

Mitarbeiter, Manager und Fachleute wurden durch die Einbeziehung des Sicherheits- und Gesundheitsausschusses beteiligt. Das Management und die gewerkschaftlichen Beauftragten für Sicherheit und Gesundheitsschutz untersuchten die Häufigkeit von krankheitsbedingten Problemen und kamen zu dem Schluss, dass die Stressursachen und potenzielle Maßnahmen zur Abhilfe und zur Verbesserung der Arbeit und der Arbeitsorganisation untersucht werden müssten. Die lokale Arbeitsunfallversicherung wurde außerdem um Hilfe gebeten.

Zum Programm gehörten:

- eine Risikobewertung, einschließlich der Verteilung von Fragebögen an sämtliche Mitarbeiter, eine Analyse der Tätigkeiten selbst und der Arbeitsbedingungen sowie die freiwillige Teilnahme an Interviews,
- die Ausarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und
- eine schrittweise Realisierung der Vorschläge.

Es wurden folgende Stressfaktoren festgestellt:

Bei der Analyse der Arbeiten und der Arbeitsbedingungen festgestellte Stressfaktoren

Allgemeine Arbeitsbedingungen

- Berufliche Aufstiegschancen
- Informationen über das Unternehmen
- Zuteilung der Pausen- und Urlaubszeiten
- Organisation der Arbeitsteams
- Unvorhersehbare oder krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Gehaltsstruktur

Arbeitsumstände

- Physikalische Bedingungen am Arbeitsplatz
- Arbeitsbelastung

Arbeitsinhalte

- Unvorhersehbare Ereignisse und aktuelle Veränderungen
- Entscheidungsfreiheit

Unmittelbare Arbeitsumgebung

- Art der Beaufsichtigung

Stressfaktoren, die durch die Belegschaftsbefragung ermittelt wurden

- Arbeitsbelastung
- Mittel- und Ressourcenknappheit
- Hohes Arbeitstempo
- Informationsmangel
- Große Verantwortung
- Große psychische Belastung
- Beschränkte Aufstiegschancen im Unternehmen
- Unvorhersehbare Ereignisse und/oder Planänderungen
- Unsichere Zukunft innerhalb des Unternehmens
- Unzureichende Ausstattung der Umkleide- und Waschräume
- Unzureichende Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Physikalische Bedingungen, Risiken und erforderliche körperliche Anstrengungen

Es wurden folgende Maßnahmen eingeleitet:

- Eine Aufstockung der Personaldecke bei Krankenpflegern und Pflegehelfern zu den Spitzenzeiten: 7:30 bis 11:30 und 17:30 bis 21:30. Dies hat zu einer Verringerung der Arbeitsbelastung und zu einer Verbesserung der Organisation der Schichten, Krankheitsvertretungen und Notfallreserven geführt.
- Mitarbeitertraining zur Bewältigung der in Altenheimen erlebten Situationen, z. B. Todesfälle, Schmerzen und Umgang mit Todkranken.
- Festlegung der Aufgaben und Verantwortung der Pflegehelfer: z. B. Verabreichung und Hilfe bei der Einnahme von Medikamenten sowie Hilfe und Unterstützung von Behandlungsmaßnahmen.
- Festlegung eines Kommunikationsprotokolls für Situationen, in denen nach Meinung der Mitarbeiter ihre Gesundheit und Sicherheit gefährdet werden könnte, damit solche Fälle dem Sicherheitsausschuss auch wirklich bekannt und in Notfällen außerdem direkt dem für die Behebung des Problems zuständigen Dienst gemeldet werden, um zügig gelöst werden zu können. Es werden nun Fortbildungskurse in Sachen Sicherheit und Berufsrisikovermeidung veranstaltet.
- Hebevorrichtungen für den Umgang mit bettlägerigen Patienten wurden angeschafft und die Mitarbeiter darin eingewiesen.
- Bestimmten Mitarbeitern wurde unter Einhaltung der vom Gesundheitsministerium festgelegten Leitlinien ein gewisser Entscheidungsspielraum bei der Durchführung mancher Arbeiten eingeräumt, um ihnen ein selbständigeres Arbeiten zu ermöglichen und ihre Entscheidungsmöglichkeiten zu verbessern.
- Der Inhalt aller Funktionen und Verantwortlichkeiten wurde klar definiert und erläutert und in einer gemeinsamen Vereinbarung festgeschrieben.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter wird durch Besprechungen gefördert, bei denen sie Vorschläge und Ideen vorstellen und Meinungen äußern können.



Die Ergebnisse

Vor dieser 1998 durchgeführten Studie betrug die krankheitsbedingte Fehlzeitenrate 18 %. Nach Einleitung der Maßnahmen ging diese Rate 1999 auf 2 % zurück; seitdem ist sie ungefähr auf diesem Niveau geblieben: 2,5 % im Jahre 2000 und 3 % 2001. Die Stimmung der Belegschaft und die Arbeitsbeziehungen sind besser geworden und auch die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Heimbewohnern haben sich verbessert.

Kommentar

In Fällen, in denen der Stress viele Ursachen hat, d. h., wenn eine Kombination von Problemen der Personalstärke, Arbeitsbelastung, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen vorliegt, müssen sämtliche Ursachen zusammen behandelt werden, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu sichern.

2.5

MODELL DES JORVI-KRANKENHAUSES
ZUR AUTONOMEN SCHICHTPLANUNG

Universitätsklinik HYKS, Jorvi Krankenhaus

Physiotherapeutische Abteilung
Turuntie 150
02740 Espoo
Finnland

Kontakt: Raija Kasanen, Projektplanung
Tel. + 358 9 8164 7402
E-Mail: Raija.Kasanen@espoo.fi

Zu lösende Aufgabe

Pilotentwicklungsprojekt im Bereich der Schichtplanung in der physiotherapeutischen Abteilung eines Krankenhauses. Physiotherapeutische Dienste stehen sowohl stationären Patienten der Krankenhausabteilungen als auch Patienten aus physiotherapeutischen Ambulanzen zur Verfügung. Das Angebot einer physiotherapeutischen Betreuung wendet sich an Patienten aus allen medizinischen Bereichen des Krankenhauses.

Derzeit arbeiten die Physiotherapeuten im Jorvi Krankenhaus nach individuell erstellten Schichtplänen, wobei Samstage und Sonntage normalerweise keine Arbeitstage sind. Nach dem alten Schichtsystem wurden die Dienstpläne in dreiwöchigen Abständen aufgestellt, und die physiotherapeutische Betreuung war üblicherweise von Montag bis Freitag, 8.00 – 16.00 Uhr vorgesehen. Dabei kam der Pflegeleitung die Aufgabe der Schichtplanung für das Personal zu, die sie mit Hilfe spezieller Software für Dienstpläne erstellte.

Das Problem

Aufgrund der zunehmenden Überweisung von Patienten, die eine physiotherapeutische Behandlung benötigen, ist die Arbeitsbelastung für Physiotherapeuten enorm gestiegen. Insbesondere der Zustrom von Patienten aus physiotherapeutischen Ambulanzen erfuhr einen Zuwachs. Zudem wurde der Behandlungsbedarf bei stationären Patienten dringender, da für diese Patienten kürzere Genesungszeiten anberaumt wurden. Vor diesem Hintergrund kann eine mangelnde Flexibilität bei der Schichtplanung für das beschäftigte Personal Probleme aufwerfen und die Verfügbarkeit physiotherapeutischer Leistungen einschränken. Physiotherapeuten arbeiten für gewöhnlich zu den arbeitsintensivsten Zeiten auf einer Station (08.00–16.00 Uhr). Dies bringt sie in die problematische Situation, dass sie mit

anderem Pflegepersonal sowie untersuchenden und behandelnden Ärzten um die verfügbare Zeit der Patienten konkurrieren müssen. Physiotherapie ist eine therapeutische Behandlung, bei der den Patienten als aktiv Lernenden eine Schlüsselrolle zukommt. Daher muss dem Patienten die aktive Teilnahme an der Behandlung auch ermöglicht werden.

Eine flexiblere Schichtenteilung könnte zudem mehr Gelegenheiten für die Begegnung und den Austausch zwischen den Physiotherapeuten und den Familien bzw. den Verwandten der Patienten schaffen. Darüber hinaus würde eine Staffelung der Schichten des physiotherapeutischen Personals das Problem häufig überfüllter Behandlungsräume verringern. Abschließend wurde festgehalten, dass sich die Arbeit der Physiotherapeuten weitaus flexibler gestalten ließe, als dies unter dem derzeitigen Schichtplanungssystem möglich ist.

Die Beschäftigung im Gesundheitssektor ist sowohl psychisch als auch physisch anspruchsvoll und ermüdend. In Bereichen wie dem der Physiotherapie, die Einzelbehandlungen erfordern, hat sich die psychische Arbeitsbelastung zusehends intensiviert. Hinzu kommt, dass die Physiotherapie ein überwiegend frauendominierter Beruf ist, und die Hauptverantwortung für Haushalt und Familie nach wie vor bei den Frauen liegt. Eine höhere Flexibilität für dieses Personal und deren eigenständige Einflussnahme auf die Schichtplangestaltung wäre daher sowohl für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auch für das Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und deren Arbeitsgestaltung von Vorteil.

Die Lösung

Für das Entwicklungsprojekt legte die physiotherapeutische Abteilung des Jorvi-Krankenhauses folgende Ziele fest:

1. Durchführung eines Experiments zur Schichtplanung, das dem Personal bei der Arbeitszeitfestlegung mehr Freiraum gewährt (autonome Schichtplanung). Dabei war vorgesehen, dass jeder Arbeitnehmer im Rahmen bestimmter Vorgaben durch die Pflegeleitung seinen Schichtplan und eine entsprechende Arbeitsliste eigenständig erstellt.
2. Bewertung der Auswirkungen einer erhöhten Autonomie im Bereich der Arbeitszeiteinteilung sowohl auf das Wohlbefinden der Beschäftigten als auch ihre Arbeitsgestaltung.
3. Beobachtung des Einflusses einer autonomen Schichtenteilung bei Physiotherapeuten auf die Produktivität, die Arbeitsinhalte und die Verfügbarkeit physiotherapeutischer Dienste.

Während des Projekts wurde eigens ein spezielles Jorvi-Modell für die autonome Schichtplanung entwickelt. Dieses Modell sieht zwei Schritte vor: In einem ersten Schritt wird dem physiotherapeutischen Personal im Rahmen einer autonomen Schichtplanung die eigenständige Schichtenteilung und -umsetzung gewährt. In einem weiteren Schritt erfolgt eine Schulung der Beschäftigten zur entsprechenden Planung und Aufstellung von Schichtplänen.

Die Verfügbarkeit physiotherapeutischer Leistungen zwischen 08.00 und 16.00 Uhr blieb gewährleistet. Darüber hinaus ermöglichte das Experiment zur Schichtplanung die Bereitstellung physiotherapeutischer Dienste zwischen 07.00 und 08.00 Uhr sowie zwischen 16.00 und 18.00 Uhr. Um einen regen Austausch sicherzustellen, wurden die Beschäftigten dazu angehalten, bei der Festlegung ihrer Arbeitszeiten die Teilnahme an den gemeinsamen Treffen und Schulungskursen ihrer Abteilungen und Stationen mit einzuplanen. Die Abstimmung und Umsetzung der Schichtpläne erfolgte computergestützt.



Die Pflegeleitung überprüfte die Schichtpläne spätestens eine Woche vor dem jeweiligen Schichtbeginn und erhöhte bei Bedarf das Personal. Im Rahmen der bereits erwähnten Einschränkungen stand es den Beschäftigten offen, ihre Dienstpläne abzuändern. Allerdings mussten sie hierzu zunächst das vorherige Einverständnis der Pflegeleitung einholen.

Alle Physiotherapeuten erhielten eine 90-minütige Einweisung in die Schichtplanung. Diese Schulung behandelte auch das Gesetz zur Arbeitszeitbegrenzung und die allgemeinen tarifvertraglichen Bestimmungen für Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst. An diesen Schulungen nahmen alle am Experiment zur Schichtplanung beteiligten Physiotherapeuten teil.

Ergebnisse

Die Durchführung des Experiments des Jorvi-Krankenhauses zur autonomen Schichtplanung ging sowohl mit den Arbeitszeitvorschriften innerhalb der Europäischen Union als auch mit Finnlands Arbeitsgesetzgebung und bestehenden tarifvertraglichen Vereinbarungen konform. Die praktische Umsetzung des Experiments und die verschiedenen Einflussfaktoren im Hinblick auf die Planung und Umsetzung der Schichtpläne wurden ein ganzes Jahr lang beobachtet. Die Auswirkung des Experiments auf die Verfügbarkeit physiotherapeutischer Leistungen wurde mit Hilfe von Fragebögen und Interviews mit Patienten und Krankenhauspersonal sowohl im Vorfeld als auch im Anschluss analysiert.

Die Physiotherapeuten gaben an, dass das Schichtplanungsexperiment vor allem ihre Einflussmöglichkeit auf ihre Arbeit, Produktivität, Arbeitsgestaltung, Arbeitsmotivation usw. erhöht habe. Darüber hinaus betonten die Beschäftigten die positive Auswirkung des Experiments auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Aus der Sicht der Familienfreundlichkeit erwies sich die neue Schichtplanung daher als vorteilhaft. Auch die arbeitsbedingte psychische Belastung konnte durch das Experiment verringert werden.

Im Hinblick auf die physiotherapeutische Betreuung haben Physiotherapeuten seit der Anwendung der neuen Schichtplanung mehr Gelegenheit, die

Patienten zu behandeln. Die Notwendigkeit, physiotherapeutische Behandlungstermine für ambulante Patienten außerhalb der regulären Behandlungszeiten zu legen, ging maßgeblich zurück. Dabei betreuten Physiotherapeuten im Jahr 2001 eine wesentlich größere Anzahl ambulanter Patienten, die von verschiedenen Fachärzten an sie überwiesen wurden, als dies noch im Jahr 2000 der Fall war.

Für Arbeitgeber, welche die Einteilung der Schichten in Anlehnung an das Jorvi-Modell zur autonomen Schichtplanung einsetzten, ergaben sich hinsichtlich der Arbeitszeitfestlegung keine zusätzlichen Kosten.

Die Bereitschaft sowohl des Arbeitgebers als auch der Physiotherapeuten des Jorvi-Krankenhauses, das Modell zur autonomen Schichtplanung weiterhin anzuwenden, hatte die dauerhafte Einführung des Modells in der physiotherapeutischen Abteilung des Jorvi-Krankenhauses zur Folge.

Auf der Grundlage dieser positiven Erfahrungen und der überzeugenden Resultate des Modells zur autonomen Schichtplanung startete das Jorvi-Krankenhaus gemeinsam mit der Abteilung für Soziales und Gesundheit der Stadtverwaltung in Espoo ein gemeinsames Entwicklungsprojekt. Dessen Ziel ist die Entwicklung eines Arbeitsmodells, das die autonome Schichteinteilung für Pflegepersonal vorsieht, das in drei Schichten arbeitet.

Kommentar

Dies ist ein gutes Beispiel für eine gezielte Intervention in der Frage der Schichtplanung, die in der Gesundheitsfürsorge ein zentrales Thema darstellt. Zu den maßgeblichen Erfolgen dieser Intervention zählen die Optimierung der Betreuung von Patienten und die gleichzeitige Gewährleistung von mehr Flexibilität für das Betreuungspersonal. Es konnten mehr Patienten betreut werden. Die Arbeitnehmer waren ohne Einschränkung an der Planung und Umsetzung des Projekts beteiligt, und anschließend wurde dessen messbare Auswirkung ermittelt. Durch die Initiative konnte für das Personal ein besserer Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben erzielt werden. Die im Vorfeld gesteckten Ziele konnten ohne den zusätzlichen Aufwand kostspieliger und störender Umstrukturierungen des Arbeitsumfeldes verwirklicht werden. Dieses Beispiel war ein Pilotprojekt, und der Erfolg des Projekts wird zu seiner breiteren Anwendung führen. Unter Umständen wird diese Initiative auf andere Bereiche, die mit Schichtsystemen operieren, übertragen.

2.6 SCHULUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN FÜHRUNGSTILEN ZUR VERMINDERUNG VON STRESS AM ARBEITSPLATZ



RHI AG

Millstätterstraße 10
9545 Radenthein
Österreich

Kontakt: Dr. Stefan A. Bayer
Facharzt für Arbeits- und Betriebsmedizin
Tel. + 43 4246 2100
E-Mail: stefan.bayer@rhi-ag.com

Zu lösende Aufgabe

Stressvorbeugung in der Feuerfestindustrie, im Bergbau und in der Gewinnung von Steinen und Erden

Das Problem

Eine Zahl von im Bergbau und in der Gewinnung von Steinen und Erden tätigen Unternehmen sah sich mit dem Problem der Bewältigung des arbeitsbedingten Stresses konfrontiert, ohne über Ansätze zur Evaluierung oder Lösung des Problems zu verfügen.

Die Lösung

Mehrere Unternehmen einer Bergbaugruppe beschlossen, unter Mithilfe der *Versicherungsanstalt des österreichischen Bergbaues (VAdöB)*, ihre Ressourcen zur Untersuchung dieses Problems zu bündeln. In allen Unternehmen wurde unter den Beschäftigten eine Erhebung zu Stress am Arbeitsplatz durchgeführt, um Auswertungen zu erlangen, auf deren Basis entsprechende Interventionen möglich sind. Als weitere Datenquelle für die Analyse von Stressfaktoren am Arbeitsplatz wurden objektiv messbare Daten herangezogen, d. h. Lärm, Arbeitsbelastung, Monotonie der Tätigkeit, sich wiederholende Arbeitsvorgänge, Zeitdruck usw., sowie Indikatoren für die Problemfaktoren Überstunden, Unfälle, Krankheit und Fehlzeiten. Diese Ergebnisse wurden mit anderen Daten der Sozialversicherung verknüpft und gemeinsam mit der jeweiligen Auswertung in einer elektronischen Datenbank festgehalten. Somit sind die Möglichkeiten eines Leistungsvergleichs (Benchmarking) und der Beobachtung von Veränderungen gegeben.

Anschließend wurden potenzielle Interventionsmaßnahmen erarbeitet. Der für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zuständigen Behörde lag insbesondere an einer praktischen Umsetzung der Auswertungsergebnisse, zumal eine Erhebung und Analyse hinsichtlich Stressursachen ohne eine anschließende Festlegung von Maßnahmen zu deren Behebung kontraproduktiv sein können.

Als wichtiges Ergebnis der Auswertung konnte festgehalten werden, dass sich vor allem Führungskräfte nicht ihrer Möglichkeiten bewusst sind, beispielsweise durch eine optimierte Arbeitsplanung oder einen veränderten Führungsstil eine Stressminderung zu bewirken. Führungskräfte benötigten daher Unterstützung, um die organisations- und führungsbedingten Ursachen für Stress am Arbeitsplatz zu verstehen und um ihren eigenen Handlungsbedarf und ihre Handlungsmöglichkeiten zur Stressminderung zu ermitteln. Im Anschluss an eine Erarbeitung erfolgreicher Führungsprinzipien wurden die Führungskräfte diesbezüglich sensibilisiert, geschult und zur Anwendung dieser Prinzipien motiviert. Bestandteil dieses Prozesses war auch die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte hinsichtlich der Frage, wie Mitarbeiterpartizipation und Einbringung von Vorschlägen, zum Beispiel im Bereich der Arbeitsgestaltung, verstärkt werden können. Dies hatte die Überarbeitung des betrieblichen Vorschlagwesens und dessen Umwandlung in ein Kommunikationssystem innerhalb des Integrierten Managementsystems (IMS) zur Folge.

Die Auswertungen der Evaluierung und entsprechende Informationsblätter zu arbeitsbedingtem Stress wurden den Mitarbeitern über das Firmen-Intranet zugänglich gemacht und in das Managementhandbuch des Unternehmens aufgenommen.



Ergebnisse

Eine verbesserte Gesundheit und Motivation des Personals führen zu einer verbesserten Leistung. Der Einsatz einer Datenbank ermöglicht die Beobachtung und Evaluierung der Ergebnisse.

Kommentar

In diesem Beispiel wurde das Problem durch eine Befragung der Mitarbeiter evaluiert. Die Wahrung des Datenschutzes bei derartigen Erhebungen mittels Fragebogen ist sehr wichtig. Gerade bei einer kleinen Beschäftigtenzahl muss sichergestellt werden, dass die einzelnen Mitarbeiter nicht versehentlich, beispielsweise durch Fragen über Alter, Geschlecht und Abteilung, identifiziert werden können. Bei gut geführten Umfragen werden auch die subjektiv empfundenen Ursachen für arbeitsbedingten Stress, einschließlich organisatorischer Aspekte, berücksichtigt und nicht allein die Frage nach Gesundheit und Lebensqualität der Beschäftigten gestellt. Schulungen sollten, wie in diesem Fall, auf reale Probleme eingehen und Teil eines umfassenderen Interventionsprogramms zur Ursachenbehebung sein.

2.7

DURCHFÜHRUNG EINES ANTI-STRESSPROGRAMMS DURCH DEN STAATLICHEN ARBEITSMARKTAUSSCHUSS IN SCHWEDEN



Staatlicher Arbeitsmarktausschuss in Schweden

Kungstensgatan 45
113 39 Stockholm
Schweden
Kontakt: Rolf Strömberg
Tel. + 46 85860 6000
E-Mail: rolf.stromberg@ams.amv.se



Zu lösende Aufgabe

Entwicklung eines umfassenden Programms zur Vorbeugung gegen Stress am Arbeitsplatz durch einen staatlichen Arbeitsmarktausschuss.

Das Problem

Der staatliche Arbeitsmarktausschuss in Schweden (AMS) beobachtet fortwährend die Entwicklung krankheitsbedingter Fehlzeiten innerhalb der Behörden der staatlichen Arbeitsverwaltung (AMV). In den vergangenen fünf Jahren wurde ein jährlicher Anstieg der Krankenstandszahlen um einen bis zwei Prozentpunkte verzeichnet. Ein Großteil dieser Fehlzeiten ist auf stressbedingte Krankheiten zurückzuführen.

Die Lösung

Anfang 2002 hat der AMS in dem Versuch, diesen negativen Trend einzudämmen, ein umfangreiches, in drei Teilprojekte gegliedertes Programm gestartet. Planmäßig sollen diese Teilprojekte bis ins erste Quartal von 2003 fortgeführt werden und insgesamt 800 Beschäftigte umfassen.

Ziel dieser Projekte ist die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes und eines der Gesundheit, Motivation und Mitarbeiterpartizipation förderlichen Arbeitsklimas, das sich im Gegenzug günstig auf die Arbeitseffizienz auswirkt.

Im Vorfeld wurde als konkretes Ziel eine Reduzierung der krankheitsbedingten Fehlzeiten in den beteiligten Arbeitsämtern um zwei Prozentpunkte festgelegt. Diese sollte noch während der Projektphase erfolgen und anschließend beibehalten werden. Darüber hinaus sollte eine messbare Verbesserung der Ergebnisse von Kundenbefragungen sowie unternehmensinternen Umfragen zum Thema Arbeitseinstellung (Arbeitsplatzumfrage) erzielt werden.

Teilprojekt 1 (Erstellung eines Stressprofils)

Mit diesem Teilprojekt sollen einerseits die positiven und negativen Faktoren ermittelt werden, die beim Personal arbeitbedingten Stress und Fehlzeiten

auslösen können. Andererseits soll dieser erste Schritt darüber aufklären, wie das psychosoziale Arbeitsumfeld empfunden wird. Die Ermittlung dieser Faktoren wird auf lokaler Ebene in jedem der sechs teilnehmenden Arbeitsämter durchgeführt. Dieser erste analytische Teil betrifft alle Beschäftigten, einschließlich der Führungskräfte, und sieht eine Unterstützung durch das Projektteam vor.

Teilprojekt 2 (Umgang der Führungskräfte mit dem Personal)

Erfahrungen aus anderen Bereichen haben gezeigt, dass Führungskräfte den Umgang mit komplizierten Personalfragen und Rehabilitierungsfällen als äußerst zeitraubend, schwierig und folglich stressbeladen empfinden. Angesichts ihrer mangelnden Sachkenntnis zur Bewältigung der an sie gestellten Anforderungen fühlen sie sich in dieser Frage überfordert, wodurch sie in ihrer Führungsrolle gegenüber dem unterstellten Personal beeinträchtigt sind.

Teilprojekt 3 (Stressvorbeugung auf der Einzelebene)

Teilprojekt 3 beruht auf der Annahme, dass Maßnahmen zur Stressvorbeugung bei den einzelnen Beschäftigten nur dann von bleibendem Wert sein können, wenn sie ganz konkret an deren Tätigkeiten ausgerichtet sind. Des Weiteren muss gewährleistet sein, dass die Führungskräfte diese Maßnahmen ernst nehmen, dass bei den Beschäftigten ein höherer Grad an Selbsteinschätzung gefördert wird und dass sie sich über die Notwendigkeit eines eigenverantwortlichen Umgangs mit ihrer Gesundheit im Klaren sind.

Die Lösung

Gegenwärtig konnten in allen beteiligten Behörden sieben Initiativen zum Abschluss gebracht werden. Die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung umfassen Muskelentspannungsübungen, Massage und Wassergymnastik.

Der Projektleiter hat in jeder beteiligten Behörde eine Nachbereitung vorgenommen, aus der die Zufriedenheit der Belegschaft mit den ergriffenen Maßnahmen hervorgeht. Die medizinische Untersuchung im Vorfeld des ersten Teilprojekts hat viele Beschäftigte für die Notwendigkeit eines eigenverantwortlichen Umgangs mit ihrer Gesundheit sensibilisiert, zumal ein gesundheitliches Wohlergehen wesentlich zur Stressminderung beitragen kann.

In demselben Teilprojekt kommt auch das bereits erwähnte Stressmodul zur Messung von stressbedingten Belastungen zur Anwendung. Darüber hinaus sieht es die Durchführung einer Reihe von Befragungen unter den Mitarbeitern vor, mit deren Hilfe die Resultate dieser Arbeitsinitiative gemessen werden sollen. Unter Hinzunahme physiologischer Messwerte (Blutfette und des Stresshormons Cortisol) wurde die Effektivität der ergriffenen Maßnahmen ermittelt.

Ergebnisse

Derzeit betreibt das Projektteam noch die Analyse und zieht die entsprechenden Schlussfolgerungen aus den bereits umgesetzten Initiativen. Da in der Nachbereitung aller drei Teilprojekte zum Teil dieselben Kriterien/Messwerte Anwendung finden, ist es möglich, zwischen den verschiedenen Maßnahmen zur Verbesserung des psychosozialen Arbeitsumfelds einerseits und einer Verminderung der stressbedingten Fehlzeiten andererseits Vergleiche zu ziehen.

Ziel dabei ist der Testeinsatz der nachhaltig bewährten Maßnahmen in weiteren Behörden. Im Falle ihrer universellen Anwendbarkeit werden diese dann auf alle Bereiche ausgedehnt.

Kommentar

Es ist wichtig, den Ursachen von arbeitsbedingtem Stress entgegen zu wirken und zugleich die einzelnen Arbeitnehmer bei der Bewältigung von Stress zu unterstützen.

2.8

OLYMPISCHE SPIELE IN ATHEN 2004–
BEWÄLTIGUNG VON STRESS UND
PSYCHOSOZIALEN RISIKEN

Organisationskomitee für die Olympischen Spiele „Athens 2004“ A. G.

Iolkou & Filikis Eterias
142 34, Nea Ionia
Athen
Griechenland

Kontakt: Marios Rivans und Apostolos Nathanail
Tel. + 30 10 2004 054 und + 30 10 2004 911
E-Mail: msrivans@athens2004.com und anathana@athens2004.com

Zu lösende Aufgabe

Einbeziehung psychosozialer Risiken in das Managementsystem zur Organisation der Olympischen und Paraolympischen Spiele 2004.

Das Problem

Das Organisationskomitee für die Olympischen Spiele Athens 2004 ist ein arbeitsintensives Unternehmen mit einer multinationalen Belegschaft von derzeit 1 100 Beschäftigten. Während der Spiele werden dem Komitee voraussichtlich 4000 Beschäftigte in Festanstellung und 60 000 Freiwillige unterstehen. Das Personal spielt eine Schlüsselrolle für das Gelingen der Olympischen Spiele 2004. Allerdings können psychosoziale Faktoren wie Stress und Gewalt sowie gesundheitsbezogene psychosoziale Risiken wie Tabak, Alkohol, Drogen und HIV/Aids unter der Belegschaft physische und psychische Gesundheitsprobleme hervorrufen. Als mögliche Konsequenzen sind Arbeitsunfälle, hohe Personalfuktuation, vermehrte Fehlzeiten, verminderte Motivation, rückläufige Zufriedenheit und Kreativität und Probleme in der Öffentlichkeitsarbeit denkbar, die allesamt für den Organisationsablauf ein beträchtliches Risiko darstellen.

Die Lösung

Athens 2004 entwickelte ein integriertes System zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, das vorsieht, arbeitsbedingte psychosoziale Risiken nach dem Motto „Planung–Umsetzung–Kontrolle–Eingreifen“ anzugehen. Dabei soll insbesondere den Faktoren Arbeitssituation, Kurzlebigkeit des Unternehmens und Unterschiedlichkeit der Persönlichkeitsmerkmale und kulturellen Hintergründe des beschäftigten Personals Rechnung getragen werden. Zu den zentralen Elementen dieses Systems zählen:

- explizite Berücksichtigung der arbeitsbedingten psychosozialen Probleme in der Erklärung über die unternehmensinterne Politik zu Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz;
- Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen für Sicherheit und Wohlergehen der Belegschaft;
- effektive Führungsstruktur, der sowohl die Verantwortung als auch die Rechenschaftspflicht für die Umsetzung einer Unternehmenspolitik zukommt, die von den Mitarbeitern und einer adäquaten Kommunikation auf allen Ebenen unterstützt wird;
- psychologische Beratung, Betreuung und Rehabilitation werden Disziplinarmaßnahmen vorgezogen;
- Förderung der allgemeinen Identifizierung mit Zielen, Werten, Vorstellungen und der positiven Kultur des Unternehmens, wodurch Mitarbeiterpartizipation und Engagement auf allen Ebenen begünstigt werden;
- Umsetzung der Politik mittels einer systematisch geplanten Initiative zur Risikominimierung, einschließlich der mit psychosozialen Faktoren verbundenen Risiken;
- aktive Beobachtung und Messung der realen Umsetzung anhand eines im Vorfeld vereinbarten und auf Schätzungen basierenden Standards, um eventuellen Verbesserungsbedarf aufzudecken.

Zur Bewältigung von Stress, Gewalt und der übrigen gesundheitsbezogenen psychosozialen Probleme sind spezifische Maßnahmen ergriffen worden. Dazu gehören:

Adäquate Unternehmenspolitik und Mitarbeiterpartizipation

- Einbeziehung aller beteiligten Parteien (einschließlich Arbeitnehmer und Führungskräften) in die Entwicklung der Unternehmenspolitik und Vorbeugungsmaßnahmen;
- Einstellung eines vollzeitlich beschäftigten Sicherheitsingenieurs und Betriebsarztes;
- Einstellung von zwei Psychologen in Festanstellung zur Beratung der Belegschaft bei Problemen, die aus psychosozialen Faktoren erwachsen;
- Berücksichtigung aller bestehenden gesetzlichen und ordnungsrechtlichen Auflagen;



Arbeitsumgebung

- Untersuchung erfolgreicher Initiativen und Praktiken in verwandten Berufsfeldern zur potenziellen Aufnahme in die Unternehmenspolitik oder als Leitfaden;
- alle gesundheitsrelevanten Programme sind geschlechtsspezifisch gestaltet und berücksichtigen ethnische Zugehörigkeit und sexuelle Ausrichtung. Dies schließt eine gesonderte Betreuung von Frauen und Männern ein, zumal weibliche und männliche Arbeitskräfte unterschiedlichen Gefahren ausgesetzt sind;
- medizinische Daten von Beschäftigten unterliegen dem Datenschutzgesetz;
- alle Beschäftigten sind durch eine private Krankenversicherung abgesichert;
- alle Beschäftigten, ob mit oder ohne gesundheitsbezogene Probleme, werden im Hinblick auf Bewerbung, Einstellung, Schulung, Beförderung und Kündigung in gleicher, nicht-diskriminierender Weise behandelt.

Schulung, Ausbildung, Information und Kommunikation

- Ausbildungs- und Schulungsangebote sollen das Bewusstsein, die Wissensbasis und das Verständnis für psychosoziale Probleme am Arbeitsplatz fördern, um bei Bedarf eine Änderung der Einstellung und des Verhaltens zu bewirken;
- Verteilung von Fragebögen zur Selbsteinschätzung, um die Einstellung der Belegschaft zu den oben erwähnten psychosozialen Risiken zu ermitteln;
- Information und Betreuung der Beschäftigten im Hinblick auf die Einflussnahme psychosozialer Faktoren auf Arbeitsrisiken sowie bezüglich unternehmensinterner und -externer Angebote und Programme zu deren Vorbeugung;
- Einsatz von Softskills und Kommunikationstechniken zur Entschärfung potenziell bedrohlicher Gewaltsituationen;
- umfassende Unterrichtung über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie über Strategien und Verfahren mit Hilfe von Anschlagtafeln, E-Mail, Sondersitzungen, Einführungskursen und Schulungen;
- adäquate Schulungsangebote, um ein Ungleichgewicht zwischen derzeitigem Anforderungsbedarf und der mangelnden Qualifikation von Arbeitnehmern auszugleichen;



Schulung der Beschäftigten

- Angebot von berufsspezifischen Auffrischkursen und Weiterbildungsmöglichkeiten, um die Wissens- und Qualifikationsgrundlage auszubauen.

Innerhalb von 18 Monaten wurden intern und extern 120 Schulungen durchgeführt, wobei jeder Arbeitnehmer an mindestens zwei Weiterbildungsangeboten teilnahm. Dabei wurden folgende Bereiche abgedeckt:

- Bewältigung von psychosozialen Problemen am Arbeitsplatz,
- Projektmanagement,
- Teamgründung und Teamführung,
- Zeitmanagement,
- Führungsstil,
- Verhandlungsfertigkeit,
- griechischer Sprachunterricht für ausländische Arbeitnehmer.

Arbeitsbelastung, Arbeitsgestaltung und Arbeitsinhalte

- Angemessene Planung der Stellenbesetzung;
- Aufgabenzuweisung nach Erfahrung und Qualifikation;
- klare Aufgabendefinition und angemessene Nutzung der Kompetenzen;
- Partizipation an der Entscheidungsfindung auf allen Ebenen, mitarbeiterorientierter Führungsstil und effektive Kommunikation durch Dialog;
- Aufstiegsmöglichkeiten für alle Beschäftigten des Unternehmens;
- Aufgabenzuweisung unter Berücksichtigung physischer und psychologischer Fähigkeiten und Kompetenzen;
- regelmäßige Bewertung zeitlicher Vorgaben und Zuteilung zumutbarer Fristen;
- Förderung solidarischer innerbetrieblicher Beziehungen und sozialer Kontakte unter Vorgesetzten, Führungskräften und allen Arbeitskräften;
- angemessene Anerkennung der Arbeit und Feedback;
- Aufrechterhaltung eines physisch und psychologisch gewaltfreien Arbeitsumfelds;
- Transparenz und Fairness als Grundvoraussetzung in der Auseinandersetzung mit Beschwerden der Beschäftigten;
- Arbeitnehmern wird die Möglichkeit eingeräumt, eine eventuelle Unvereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit dem Privatleben offen anzusprechen;
- Bildung von Arbeitsgruppen abhängig von der Arbeitsbelastung;
- Rotation des Personals bei besonders anspruchsvollen Tätigkeiten;
- Bereitstellung eines geeigneten und gesundheitlich unbedenklichen physischen Arbeitsumfelds (Beleuchtung, Ausrüstung, Luftqualität, Lärm, Haltung);
- Bereitstellung von angemessenen, hygienischen sanitären Anlagen und Pausenräumen;
- freier Personentransport für alle Beschäftigten zwischen der Arbeitsstätte und der nächstgelegenen U-Bahn- oder Busstation;
- Bereitstellung von Alarmsystemen, Sicherheitsabschirmungen, Schutzwänden und Sicherheitspersonal, das Unbefugten den Zutritt verwehrt;
- Gewährleistung eines reibungslosen Umgangs zwischen Rauchern und Nichtraucherern am Arbeitsplatz durch eine umfassende Initiative zum Thema Rauchen am Arbeitsplatz, inklusive der Zuweisung von Nichtraucherzonen und der Anbringung geeigneter Belüftungsmöglichkeiten in Raucherzonen.

Die Organisation betriebsinterner Sportveranstaltungen und preisgekrönter Wettkämpfe fördert zusätzlich ein kollegiales Miteinander.

*Betriebsinternes Turnier –
Entwicklung guter Beziehungen
unter Kollegen*



Ergebnisse

Der Leitgedanke bei diesem System ist Vorbeugung statt Behandlung, zumal die Vorbeugung kostengünstiger, einflussreicher, weitreichender und zudem in jedem beliebigen Arbeitsumfeld anwendbar ist. Die Unfallstatistiken bei Athens 2004 bestätigen den positiven Effekt dieses Systems auf Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement.

Zum Jahresende 2002 soll eine Befragung aller Beschäftigten darüber Aufschluss geben, inwiefern tatsächlich eine Sensibilisierung hinsichtlich psychosozialer Fragen erfolgte.

Bisher konnten sowohl ein Motivationsanstieg als auch verbesserte Beziehungen unter der gesamten Belegschaft verzeichnet werden.

Kommentar

Dieses Beispiel zeigt die Planung und bisherige Umsetzung eines Managementsystems zur Vorbeugung psychosozialer Risiken auf. Es ist speziell auf ein kurzfristig angelegtes Unternehmen zugeschnitten, dessen Belegschaft multinational und unterschiedlicher kultureller Prägung ist. Obwohl die Organisation der Olympischen Spiele für die meisten Länder eine einmalige Angelegenheit ist, könnte dieses System auf die Organisation anderer groß angelegter Veranstaltungen übertragen werden, z. B. in der Sport- und Unterhaltungsindustrie. Ein möglicher Einsatz bei großen Bauprojekten ist ebenfalls denkbar.

2.9

VORBEUGUNG VON STRESS UND BURN-OUT BEI LEHRPERSONAL

Skovgarden

Sneslevvej 67
4550 Fuglebjerg
Dänemark

Kontakt: Inge Lind Sørensen, Rektorin
Tel. + 45 5545 3067
E-Mail: skovgaarden@vestamt.dk



Zu lösende Aufgabe

Unterrichten in einer Lehr- und Behandlungseinrichtung für Kinder mit schwerwiegenden sozialen und emotionalen Problemen.

Das Problem

Potenzielle Aggressivität und Gewalt unter den Kindern stellen hohe Anforderungen und eine psychische Belastung für Lehrkräfte dar, aus denen Stress, Ängste, Müdigkeit, Depressionen und das Burn-out-Phänomen erwachsen können.

Die Lösung

Lehrkräfte werden einer anhaltenden systematischen Schulung und thematischen Erschließung zur Bewältigung dieses Risikos unterzogen. Die gesamte Belegschaft, einschließlich der Führungskräfte, nimmt an einem jährlichen Entwicklungsplan teil.

Die Schulung beginnt mit der Einführung neuer Lehrkräfte. Diese nehmen an einem Kurs über Kommunikationstechniken teil, in dessen Rahmen sie durch konstruktives Feedback sowohl für sich selbst als auch für ihre Kollegen Bereiche mit Verbesserungsbedarf aufdecken können. Gelegenheit für Feedback wird geboten und durch das Lehrerkollegium aktiv gefördert. Diese „Reflexion“ unter Kollegen wird in allen Entwicklungsphasen fortgeführt. Neues Personal wird darüber hinaus mit dem Sicherheitbeauftragten, dem Psychologen, dem Berater und dem Rektor bekannt gemacht. Der Rektor stellt sicher, dass diese gemeinsamen Treffen stattfinden.

Als nützliche Hilfsmittel für den Erwerb geeigneter Reaktionen haben sich Rollenspiele als weitere Methode zur Vorbeugung von Problemen mit Kindern bewährt. Hierzu werden ausgebildete Schauspieler und Schauspiellehrer herangezogen.



Es wird jederzeit auf ein offenes und respektvolles Miteinander geachtet, um eine offene Meinungsäußerung im Lehrerkollegium zu fördern.

Nach jeder physischen Konfrontation zwischen einer Lehrkraft und Kindern wird eine Diskussion mit dem Lehrerkollegium und den Führungskräften abgehalten. Im Falle eines physischen Angriffs auf ein Mitglied des Lehrpersonals wird stets der Rektor oder dessen Stellvertretung herbeigerufen. Die betroffene Lehrkraft hat darüber hinaus die Option, einen für Krisenfälle zuständigen Psychologen zu konsultieren.

Ergebnisse

Zahlenmäßig konnte ein Rückgang der physischen Übergriffe zwischen Kindern und Lehrpersonal verzeichnet werden. Die Fehlzeiten beim Lehrkörper sind ebenfalls rückläufig. Lehrkräfte sind weniger frustriert und zeigen sich insgesamt zufriedener; krankheitsbedingte Fehlzeiten sind gesunken. Die Kinder sind zufriedener und weniger aggressiv.

Kommentar

Im Erziehungssektor ist die Dringlichkeit für die Ergreifung von Maßnahmen zur Bewältigung psychosozialer Risiken besonders hoch. Er steht für einen Bereich, in dem das Gewaltisiko nicht vollends ausgeräumt werden kann. Folglich ist die Notwendigkeit eines kompetenten Umgangs mit diesem Problem umso höher. Rollenspiele stellen eine relativ innovative Methode zur Erschließung geeigneter Reaktionen und Bewältigungsstrategien dar. Empfehlenswert für die Minderung von psychosozialen Risiken ist auch eine Prüfung der Möglichkeiten für eine innovative Aufgabengestaltung.



2.10 STRESSBEWÄLTIGUNG NACH GEFÄHRLICHEN VORFÄLLEN IN DER FLUGVERKEHRSKONTROLLE

NAV-Portugal (Navegação Aérea de Portugal- E. P., Flugnavigationsdienst von Portugal-E. P.)

Portugal
António Abreu Guerra

Tel. + 351 21 8553473
E-Mail: Antonio.Guerra@nav.pt



Zu lösende Aufgabe

Vorbeugung von post-traumatischem Stress nach gefährlichen Vorfällen in der Flugverkehrskontrolle.

Das Problem

Die arbeitsbedingte Stressbelastung von Fluglotsen der zivilen Luftfahrt ist ein häufig untersuchtes Phänomen. Allerdings konzentrieren sich bisherige Untersuchungen hauptsächlich auf die psychische und die kognitive Belastung, die bei der Ausübung dieser Tätigkeit unter erheblichem Druck und ohne Fehlertoleranz entsteht. Der eigentlichen Betreuung von Flugsicherungspersonal, das an einem „gefährlichen Vorfall“ beteiligt war oder diesen miterlebt hat und infolgedessen unter Stress oder gar einem Trauma leidet, wurde bisher kaum Beachtung geschenkt. Als gefährliche Vorfälle werden sowohl eigentliche Flugunfälle als auch so genannte Beinahe-Unfälle bezeichnet. Hier ein Beispiel für die Reaktionen, die ein derartiges Erlebnis hervorrufen kann:

„... kurz vor dem Ende einer Nachtschicht kontrollierte ich den Flug. Beim Start ereignete sich ein so genannter Vogelschlag, bei dem ein Schwarm von Vögeln in die Triebwerke gerät. Der Pilot meldete zunächst, dass ein Triebwerk Feuer gefasst hatte. Ich konnte vom Tower aus beobachten, dass das Flugzeug nicht an Höhe gewinnen konnte und dem Verlauf der Startbahn folgte. Der Pilot bestätigte in einer zweiten Meldung, dass das Triebwerk Nr. 1 in Flammen stand, während das Triebwerk Nr. 2 mit verminderter Leistung lief, und dass er immer noch auf niedriger Höhe über der Stadt flog. Dem Piloten gelang es schließlich, das Feuer zu löschen, im Triebwerk Nr. 2 die maximale Geschwindigkeit zu erreichen und notzulanden. Trotz der Zufriedenheit der Besatzung über den glücklichen Ausgang dieses Vorfalls wurde ich in den folgenden Tagen wiederholt von Albträumen geplagt, in denen ich den Absturz des Flugzeugs über der Stadt sah...“ (Auszug aus dem Bericht eines Fluglotsen)

Die möglichen Reaktionen reichen von Albträumen bis hin zu Gedächtnisausfällen hinsichtlich bestimmter Aspekte des Vorfalls, Rückblenden, Reizbarkeit, Konzentrationsschwierigkeiten, Hemmungen, zum Arbeitsplatz zurückzukehren, usw. Selbst Personen, denen es während eines gefährlichen Vorfalls gelingt, ruhig und der Situation angemessen zu reagieren, können anschließend an negativen Folgereaktionen leiden.



Die Lösung

Betreuung des Flugsicherungspersonals unter Hinzunahme der Methoden der Post-traumatischen Stress-Bewältigung (PTSB), um sowohl die unmittelbare Stressreaktion als auch etwaige Spätfolgen zu minimieren.

Diese Methode hat zum Ziel, die Beschäftigten zu einem rationalen Nachvollzug dessen zu ermutigen, was während und nach gefährlichen Vorfällen mit ihnen geschieht, damit sie nicht in einem verworrenen Schockzustand verharren. An diesem Prozess sind sowohl PTSB-geschulte Kollegen, als auch (Fach-) Ärzte und klinische Psychologen beteiligt. Unmittelbar nach einem gefährlichen

Vorfall werden im Rahmen der PTSB mit dem betroffenen Flugsicherungspersonal Einzelgespräche geführt. Diese werden durch Gruppengespräche, einerseits zur Erörterung und andererseits zur Entschärfung der Folgeaktionen (Debriefing und Defusing), ergänzt.

Das Programm und seine Einführung umfassen:

- eine anfängliche Informationsphase, in der den Adressaten (in diesem Fall das Personal von NAV-Portugal, Fluglotsen und Experten von Luftfahrtinformations- und Luftfahrtkommunikationsdiensten) die Ziele des Programms vorgestellt werden. Hierzu dienen Informationsveranstaltungen, Plakate, Artikel in Fachmagazinen, Mailing-Aktionen, Filme, CD-ROMs, usw.;
- in dieser Phase finden ebenfalls spezielle Informationsveranstaltungen zur Sensibilisierung des Verwaltungspersonals statt;
- es folgt die Schulung von zwei Führungskräften, denen eine zentrale Rolle zukommt – des Projektmanagers und des nationalen Koordinators. Da in Portugal kein vergleichbares Programm angeboten wurde, fand die Schulung in Kanada statt;
- anschließend erfolgt die Rekrutierung und Schulung (erforderlich ist ein mindestens einwöchiges Training) einer ausreichenden Anzahl von Freiwilligen. Sie stellen das Team aus PTSB-geschulten Kollegen, die an ihren jeweiligen Arbeitsstätten die Betreuung übernehmen. Dabei kommen 32 Freiwillige auf eine Belegschaft von 400 Beschäftigten;
- eine weitere Komponente ist die Wahl von drei Fachkräften des Gesundheitssektors, die sowohl in der post-traumatischen Stressbewältigung als auch im Bereich der Flugsicherungsdienste über ausreichende Kenntnisse und Schulungen verfügen müssen;
- um die ständige Einsatzbereitschaft zu gewährleisten, ist eine ausreichende Anzahl von Teammitgliedern erforderlich;
- PTSB-Dienste sind innerhalb der ersten 24 Stunden nach dem Vorfall bereitzustellen;
- des Weiteren ist sicherzustellen, dass die PTSB-geschulten Kollegen einschätzen können, wann die Betroffenen andere (professionelle) Hilfe benötigen;
- vorgesehen ist ebenfalls eine Betreuung des geschulten Personals in Fällen, in denen die aufgestaute emotionale Belastung psychologische Unterstützung erforderlich macht;
- Umsetzung.

Bei betroffenem Personal kommen nach gefährlichen Vorfällen folgende Methoden zum Einsatz:

- Einzelgespräche, in denen die betroffenen Mitarbeiter die Ereignisse und ihre persönliche Reaktion darauf mit einem Mitglied des PTSB-Teams rekonstruieren können. Auf Wunsch des Betroffenen kann das Einzelgespräch

mit demselben Teammitglied wiederholt werden. Diese Methode kommt in den Flugsicherungsdiensten wahrscheinlich am häufigsten zum Einsatz;

- Gruppengespräche zur Erörterung des Vorfalls, bei denen folgendermaßen vorgegangen wird:
 - Einleitung,
 - Fakten,
 - Rekonstruktion der gedanklichen Abläufe bei den Betroffenen zum Zeitpunkt des Vorfalls,
 - ihre Empfindungen,
 - auftretende Symptome,
 - Klarstellung vonseiten des PTSB-Teams, dass diese Reaktionen normal sind,
 - Zusicherung der vollen Unterstützung und bereitwilligen Hilfestellung des gesamten Teams;
- als weitere Methode werden spezielle Gruppengespräche zur Entschärfung der Folgeaktionen angeboten. Diese 60-minütigen Gespräche umfassen zwei bis vier Personen und sind folgendermaßen gegliedert:
 - Einleitung (Vorstellung, Spielregeln und Zusicherung der absoluten Vertraulichkeit),
 - Fakten, Gedankenaustausch, Verbalisierung von Reaktionen und Symptomen,
 - Betreuung.

Ergebnisse

Post-traumatischer Stress trägt wesentlich zu krankheitsbedingten Fehlzeiten und einer hohen Fluktuation unter Flugsicherungspersonal bei. Daraus ergeben sich hohe Rekrutierungs- und Schulungskosten für Berufe in der Flugsicherung. Ein Programm zur Bewältigung gefährlicher Vorfälle kann eine erhebliche Kostenreduzierung mit sich bringen.

Kommentar

In Berufsfeldern, in denen gefährliche Vorfälle nicht ganz auszuschließen sind, besteht das Risiko einer erheblichen Stressreaktion bei dem betroffenen Personal. Daraus erwächst die Notwendigkeit, durch entsprechende Maßnahmen bereits im Vorfeld die Wahrscheinlichkeit post-traumatischer Stressbelastungen zu reduzieren. Ebenso wichtig ist es, dass diese Form der post-traumatischen Stressbewältigung Teil eines umfassenden Programms zur Stressvorbeugung ist, das auch weiteren Ursachen für arbeitsbedingten Stress Rechnung trägt. Des Weiteren werden die Kenntnisse über die post-traumatische Stressbewältigung ständig erweitert, und entsprechende Programme sollten diese permanente Weiterentwicklung konstruktiv reflektieren.



2.11

„SAFE CARE“: EIN PROGRAMM FÜR MEHR SICHERHEIT IM KRANKENHAUS



Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Oudlaan 4
NL-3515 GA Utrecht
Niederlande

Ansprechpartner: Jan Franx
Tel. +31 30 2739408
E-Mail: j.franx@fondsenzw.nl

Zu lösende Aufgabe

Die Einführung des „Safe-Care“-Plans richtet sich in erster Linie auf die Reduzierung der Zahl verbaler und physischer Angriffe gegen Krankenhausmitarbeiter. Das Hauptziel ist die Einführung einer Null-Toleranz-Politik gegenüber Aggression und Gewalt, zum Beispiel durch feste Vereinbarungen mit der örtlichen Polizei und Staatsanwaltschaft, wodurch es sogar möglich ist, aggressiven Besuchern und Patienten den Zugang zum Krankenhaus zu verwehren.

Das Problem

Einer neueren Umfrage in 130 allgemeinen Krankenhäusern zufolge geben mehr als die Hälfte der Krankenhausmitarbeiter an, schon einmal mit Waffen bedroht worden zu sein. Von den 200 000 in den Krankenhäusern arbeitenden Ärzten und Schwestern waren bereits 90 % Opfer psychischer und physischer Gewalt und 78 % Opfer sexueller Belästigung, 51 % der Ärzte und Schwestern halten daher die Sicherheit im Krankenhaus für unzureichend.

Im vergangenen Jahr wurden im Westfries-Gasthuis-Krankenhaus in Hoorn 300 Vorfälle registriert. Das Gefühl der Unsicherheit beim Personal wächst. Aus diesem Grunde wurde der „Safe-Care“-Plan entwickelt. Das Westfries-Gasthuis-Krankenhaus war der erste Versuchsort für das Projekt.

Die Lösung

Zuerst erfolgt eine Beratung mit der Leitung des betreffenden Krankenhauses über die Planung des Projekts, die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die Rahmenbedingungen für die Teilnahme. Das sich aus dieser Besprechung ergebende Memorandum bildet die Grundlage eines Aktionsplans. Gelangen

das Krankenhaus und die Projektorganisatoren zur Übereinkunft, kann mit dem Projekt begonnen werden.

Die Teilnahmebedingungen wurden wie folgt festgelegt:

- Jede Einrichtung beginnt mit dem Projekt ganz von vorn. Außer „Safe Care“ dürfen keine anderen Projekte mit demselben Ziel laufen. Dadurch ist es möglich, eine tatsächliche Null-Messung vorzunehmen. Aufgrund dieser Messung wird der Aktionsplan erstellt.
- Jede Einrichtung muss die erforderlichen Ressourcen für die Durchführung des Projekts zur Verfügung stellen (einen Projektleiter, Zeit für die Null-Messung, eine interne Konferenz zur Einführung des Projekts).
- Die Einrichtung muss bereit sein, bei der Weitergabe der Erkenntnisse an andere Einrichtungen zu kooperieren.

Die Krankenhausleitung/der Vorstand und der Betriebsrat müssen dem Aktionsplan zustimmen.

Sobald Übereinstimmung herrscht, beginnt die Umsetzung des Aktionsplans. Der Projektplan des Westfries-Gasthuis-Krankenhauses dient als Grundlage für den Plan. Die Dauer des Projekts beträgt etwa ein Jahr.

Der Aktionsplan wird auf der Einführungskonferenz vorgestellt. Nach der Präsentation findet eine Forumdiskussion mit dem Projektleiter und Vertretern der Polizei, der Staatsanwaltschaft und des Vorstands statt. Des Weiteren wird eine Arbeitsgruppe aus mehreren Mitarbeitern der Risikoabteilungen gebildet. Eine Studie hat ergeben, dass sich die meisten Vorfälle am Wochenende, abends und nachts, und zwar in der Aufnahme/Telefonzentrale, in der Unfall- und Notaufnahme und der Psychiatrie ereignen.

Unter Verwendung der folgenden Daten wird eine Null-Messung durchgeführt:

- Berichte über Vorfälle;
- Überprüfung von Maßnahmen, die bereits ergriffen wurden, um Vorfälle zu verhindern. Hierbei kann es sich um Maßnahmen aus dem Bereich Organisation, Gebäudegestaltung und Schulung handeln;
- Ergebnisse von Befragungen und Gesprächen mit Mitarbeitern in den Risikoabteilungen.

Die Arbeitsgruppe führt zunächst eine Risikoinventur durch. Die am stärksten gefährdeten Bereiche werden auf dem Lageplan des Krankenhauses farblich markiert. Die Mitarbeiter und der Projektleiter markieren die Räume mit der entsprechenden Farbe, dies dient als Diskussionsgrundlage für Verbesserungen:

- Rot: hohes Aggressions- und Gewaltisiko, in dem Bereich befinden sich wertvolle Güter, die Kriminelle anziehen;
- Gelb: kein erhöhtes Aggressions- und Gewaltisiko, in dem Bereich befinden sich Güter, die attraktiv, jedoch nicht wertvoll sind;
- Grün: keine Wertgegenstände: Wahrscheinlichkeit für Aggression ist gering.

Jeder Mitarbeiter trägt ein Alarmgerät bei sich. Der Alarm kann bei jeglicher Art von Bedrohung sofort ausgelöst werden. Sicherheitspersonal erscheint innerhalb von Minuten am Ort des Geschehens. Der Ernst der Lage wird eingeschätzt und das Sicherheitspersonal versucht zunächst, die Situation unter Kontrolle zu bringen. Ist dies nicht möglich, kann die Polizei gerufen werden.

Dabei wird ein „Kartensystem“ verwendet, das die Aggressionsarten erfasst wie folgt:

- Verbaler Angriff: Beschimpfungen, einschüchterndes Verhalten, weniger ernste Bedrohungen, sexuelle Belästigung.
- Ernste Bedrohungen: ernste Drohungen, Belästigung, Verfolgung, Bedrohung von Familienangehörigen, Bedrohung mit Gegenständen, Verletzungsversuche, Versuche, Personen zu schlagen oder zu treten, diskriminierende Bemerkungen.
- Physische Gewalt: Zufügen von Verletzungen durch Angriffe einschließlich sexueller Übergriffe, Zerschlagen von Möbeln, Werfen von Gegenständen, Personen am Verlassen von Räumen hindern, Stoßen, Ziehen, Spucken, Kratzen, Schlagen, Treten oder Stoßen mit dem Kopf.

Bei verbalen Angriffen versucht der Arzt/die Schwester, den Patienten/Besucher zu beruhigen, und nimmt den Vorfall zu Protokoll. Wenn es nicht möglich ist, die betreffende Person zu beruhigen, wird mittels eines Alarmknopfs Hilfe angefordert. Danach wird der Vorfall festgehalten.

Im Falle einer ernsten Bedrohung wird der Alarmknopf sofort gedrückt; Sicherheitspersonal greift ein, nimmt den Vorfall zu Protokoll und zeigt dem Angreifer die „gelbe Karte“. Wurde die „gelbe Karte“ gezeigt, wird der Vorfall bei der Polizei gemeldet.

Bei physischer Gewalt wird der Alarmknopf sofort gedrückt; Sicherheitspersonal greift ein, hält den Vorfall fest und zeigt dem Angreifer die „rote Karte“. Wurde die „rote Karte“ gezeigt, meldet das Sicherheitspersonal den Vorfall bei der Polizei, und die betreffende Person wird dem zuständigen Staatsanwalt vorgeführt. Dieser trifft eine Entscheidung über die Angelegenheit, wobei es entweder zu einer Einigung oder zu einer gerichtlichen Vorladung kommt. Dem Täter kann außerdem untersagt werden,



das Krankenhaus außer im Notfall oder zum Zwecke psychiatrischer Behandlung zu betreten, wobei ihm dieser Beschluss schriftlich überreicht wird. Ein Hausverbot für das Krankenhaus ist aufgrund einer Vereinbarung mit der Staatsanwaltschaft möglich.

Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Polizei. Zum Beispiel kann vorab darüber informiert werden, dass Personen, die an einer Schlägerei beteiligt waren, auf dem Weg ins Krankenhaus sind. Das Krankenhaus kann sodann Maßnahmen ergreifen, um zu verhindern, dass die Schlägerei im Krankenhaus erneut ausbricht.

Kameras werden aktiviert, sobald die Alarmknöpfe gedrückt werden. Die Kameras sind versiegelt und die Aufnahmen können nicht manipuliert werden, daher kann die Staatsanwaltschaft die Bilder als Beweise verwenden.

Mittels eines beweglichen Bildschirms in der Aufnahme können Besucher über plötzliche Vorkommnisse informiert werden. So ist es zum Beispiel möglich, Besucher über einen Notfall zu informieren, der zur Verschiebung eines vereinbarten Termins führt. Dies hilft Besuchern, die Gründe für Verzögerungen zu verstehen, wodurch sie weniger verärgert sind.

Die Mitarbeiterschulung erfolgt in verschiedenen Bereichen: Patientenbeziehungen, Umgang mit Aggressionen und Selbstverteidigung. Eine Mitarbeitergruppe wurde für die Traumabetreuung geschult. Diese Mitarbeiter können hinzugezogen werden, um den „Opfern“ nach einem Vorfall zu helfen.

Alle sechs Wochen steht das „Safe-Care“-Projekt auf der Tagesordnung der Beratungen von Leitung und Mitarbeitern in den Risikoabteilungen. In der Regel ist dabei ein Vertreter der Polizei anwesend, an den die Mitarbeiter ihre Fragen stellen können. Zum Beispiel „Wie verfare ich mit Waffen oder Drogen, die ich bei einem Patienten finde?“ Die Polizei erhält außerdem Rückmeldungen zu sämtlichen Vorfällen, zu denen sie hinzugerufen wurde. Diskussionsthemen sind zum Beispiel: Wie hat das Alarmsystem funktioniert, wie lange hat es gedauert, bis die Polizei eintraf, was geschah mit dem Täter?

Die übrigen Mitarbeiter werden ebenfalls zum „Safe-Care“-Plan geschult.

Bei praktischen Ärzten, Zahnärzten, Physiotherapeuten, in Gemeinschaftszentren, auf Polizeiwachen und im Krankenhaus gibt es Plakate und Handzettel, die über das Projekt informieren. Außerdem wird regelmäßig in den Zeitungen auf das Projekt aufmerksam gemacht. Auf diese Art weiß jeder über die Maßnahmen Bescheid, die ergriffen wurden.

Ergebnisse

Eine neuere Studie zeigt, dass sich die physische Gewalt im Westfries-Gasthuis-Krankenhaus seit Einführung der Maßnahmen aus dem „Safe-Care“-Plan um 30 % verringert hat. Verbale Angriffe haben sich um 27 % verringert. Das Westfries-Gasthuis-Krankenhaus ist jetzt ein wichtiger Vorreiter beim „Hospital Health and Safety Agreement“ (Vereinbarung über Sicherheit und Gesundheitsschutz in Krankenhäusern)⁽¹⁾. Momentan wird nach neun geeigneten Standorten im ganzen Land gesucht, wo „Safe Care“ eingeführt

⁽¹⁾ Hospital Health and Safety Agreement: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen und die Regierung haben in der Vereinbarung über Sicherheit und Gesundheitsschutz in Krankenhäusern mehrjährige Übereinkünfte getroffen, die auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die Reduzierung von Fehlzeiten und die Förderung der Wiedereingliederung von Arbeitnehmern abzielen.

werden soll. Geplant ist, drei große, drei mittlere und drei kleine Krankenhäuser auszuwählen. Dadurch wird es möglich, Erfahrungen zu sammeln und zu erkennen, ob in den verschiedenen Regionen Unterschiede hinsichtlich der Zahl und Art der gemeldeten Vorfälle bestehen.

Während der Suche nach den entsprechenden Standorten für Piloteneinrichtungen wird das Projekt ständig weiterentwickelt. Gegenwärtig wird ein Gütesiegel für „Safe Care“ erarbeitet. Es ist geplant, dieses Gütesiegel an allen Eingängen von Einrichtungen auszuhängen, wo „Safe Care“ praktiziert wird.

Kommentar

Diese Initiativbroschüre enthält zwei Beispiele zur Reduzierung von Gewalt bei der Arbeit im Gesundheitswesen. Das zunehmende Problem in diesem Bereich wird mit großer Sorge betrachtet. Diese Beispiele beinhalten eine Reihe von Ideen, die auf andere Maßnahmen übertragen werden könnten.

Es handelt sich hier um ein Beispiel für eine Null-Toleranz-Politik gegenüber Gewalt am Arbeitsplatz, wobei die Leitung und die Arbeitnehmervertreter gemeinsam einen Aktionsplan vereinbaren. Es wurde eine Reihe von Präventionsmaßnahmen umgesetzt, von der Veränderung der Umgebungsbedingungen bis hin zu Systemverbesserungen. Ein neuartiges farbiges Markierungssystem wird eingesetzt, um die primär betroffenen Abteilungen und Standorte zu kennzeichnen und dann gemeinsam festzulegen, wie das Gewaltrisiko vermindert werden kann. Bei den Tätern wird ein System der „roten“ und „gelben“ Karten verwendet; Personen, die körperliche Gewalt ausüben, können mit Ausnahme von Notfällen oder zur psychiatrischen Behandlung Hausverbot für das Krankenhaus erhalten.

2.12 DER UMGANG MIT GEWALT GEGEN MITARBEITER IM GESUNDHEITSWESEN

Regionalkrankenhäuser im Mittleren Westen

Abteilung Risikomanagement
Dooradoyle
Limerick
Irland

Ansprechpartner: William Reddy
Tel. + 353 61 482381
E-Mail: wreddy@mwhb.ie



Zu lösende Aufgabe

Die Verhütung von und der Umgang mit Gewalt gegen Mitarbeiter im Gesundheitswesen

Das Problem

Im modernen Gesundheitswesen kommt es immer häufiger zu Gewalttätigkeiten und Aggressionen gegen Mitarbeiter. Im Jahr 2000 wurden zwölf Fälle von Gewalt oder Beleidigungen gegenüber Mitarbeitern in den mittelwestlichen Regionalkrankenhäusern gemeldet. Bis 2001 stieg diese Zahl um mehr als das Fünffache auf 64. Dieser Anstieg wurde verstärkt durch die Rückmeldungen der Mitarbeiter zu diesem Problem. Die Mitarbeiter äußerten Gefühle von Stress, Frustration, Angst und Verletzbarkeit.

Die Krankenhausleitungen erkannten ihre gesetzliche wie auch moralische Verantwortung für den Schutz ihrer Mitarbeiter und die Gewährleistung einer sicheren Arbeitsumgebung. Aus diesem Grund begann die Abteilung Risikomanagement zusammen mit den Verantwortlichen für Sicherheit und Gesundheitsschutz mit der Entwicklung einer Struktur zur systematischen Bekämpfung von Gewalt am Arbeitsplatz.





Feedback für die Mitarbeiter

Die Lösung

Eine kleine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe wurde eingesetzt, um Empfehlungen für Maßnahmen auszuarbeiten. Von Anfang an wurde erkannt, dass das institutionelle Aggressions- und Gewaltmanagement eine schwierige und komplexe Angelegenheit besonders im Gesundheitswesen darstellt. Außerdem sind Gesundheitseinrichtungen (in einigen Fällen) verpflichtet, die Gewalttäter zu versorgen.

Ein Engagement des Managements und sichtbare Führung seien von höchster Bedeutung, wenn Fortschritte erzielt werden sollten.

Es wurden auch neue Richtlinien zur Meldung von Vorfällen

entwickelt und gefördert, um zu einem offenen Meldeverhalten über sämtliche Vorfälle und Beinahe-Vorfälle ohne Schuldzuweisungen zu ermutigen. Alle Vorfälle wurden in einer elektronischen Datenbank erfasst, mit deren Hilfe monatlich und vierteljährlich flexibel Informationen zum Risikomanagement erstellt werden können.

Die wichtigste Empfehlung bezog sich auf die Notwendigkeit der Entwicklung eines umfassenden Rahmenprogramms für das Gewalt- und Aggressionsmanagement am Arbeitsplatz im Gesundheitswesen. Das Programm müsse sich mit einer Reihe von wirksamen Reaktionen hinsichtlich der Vorausschau, der Verhütung, des Eingreifens, der Unterstützung und der Beurteilung beschäftigen.

Man kam überein, dass formale Rahmenbedingungen für das Risikomanagement bestehend aus Risikoerkennung, -analyse, -steuerung und -bewertung der beste Weg wäre.

Das Rahmenprogramm für das Gewaltmanagement geht davon aus, dass am Anfang in jedem Fall immer eine Risikobewertung erfolgen muss. Wesentlich ist, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen einen Mittelweg darstellen zwischen echten Präventionsmaßnahmen, Schutz-, Behandlungs- und Sicherheitsmaßnahmen.

Mit Aggression und Gewalt muss genauso umgegangen werden wie mit allen anderen Berufsrisiken – die Gefahren müssen erkannt, die Risiken beurteilt, Kontrollmaßnahmen ergriffen und auf ihre Wirksamkeit hin beurteilt werden.

Eine Mitarbeiterbroschüre wurde entworfen, die die Regeln für den Umgang mit dieser Gefahr beschreibt.

Fest steht, dass im Gesundheitswesen Gewaltsituationen auftreten, häufig unter Beteiligung von verhaltensgestörten Patienten, wo ein Eingreifen der Mitarbeiter erforderlich ist. Unter solchen Umständen benötigen diese Mitarbeiter ein spezielles Training, um ein Verletzungsrisiko für den Mitarbeiter oder den Patienten auszuschließen.

Ergebnisse

Vierzehn Mitarbeiter aus allen Krankenhäusern wurden als Ausbilder für die Vermittlung eines anerkannten Programms zur „gewaltfreien Krisenintervention“ geschult. Dieses Programm, entwickelt von einem weltweit führenden Experten für Verhaltensforschung, vereint in einem didaktischen System anerkannte Konzepte für das Krisenmanagement bei gewalttätigem Verhalten, das den Mitarbeitern leicht verständliche Modelle für den Umgang mit Angst, feindseligem oder gewalttätigem Verhalten anbietet. Die Ausbilder haben bereits mit Schulungsprogrammen für Mitarbeiter begonnen, die sich quer durch alle Bereiche an vorderster Front befinden.

Im November 2001 wurde eine Kommentar- und Beschwerdepolitik eingeführt. Diese Politik wird mit Schulungen zur Patientenfürsorge und Durchführung anderer Initiativen untermauert. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Kommunikation und der Verbesserung der Wartebereiche, z. B. in der Notaufnahme und in Polikliniken.

Überall in den Krankenhäusern wird jetzt eine formelle Methode der Risikobewertung angewendet. Die Schulungen dazu sind im Gange.

Gesundheits- und Sicherheitsberater haben zusammen mit einem bereichsübergreifenden Team in der Notaufnahme eine größere Übung zur Risikobewertung in dieser Abteilung durchgeführt. Es wurden Gegenstände identifiziert, die im Zusammenhang mit Gewalt und aggressivem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern ein hohes Risikopotenzial bergen. Dies führte zu folgenden Maßnahmen:

- Schulungsprogramm „Gewaltfreie Krisenintervention“;
- erhöhte Präsenz von Sicherheitspersonal;
- Informationen innerhalb der Abteilung über die Verfahrensweise gegenüber gewalttätigen Personen;
- Bereitstellung von personengebundenen und Panikalarmsystemen;
- Ausweitung des Netzes von Überwachungskameras;
- engere Zusammenarbeit mit der Gardai (Polizei). Ein Verbindungsoffizier wurde für die enge Zusammenarbeit mit dem Krankenhauspersonal benannt;
- drei erfolgreiche strafrechtliche Verfahren gegen Täter vor Gericht;
- ergonomische Gestaltung der Abteilung unter dem Gesichtspunkt der Prävention und sicherer Arbeitspraktiken.

Förderung des öffentlichen Bewusstseins zu diesem Thema durch die Veröffentlichung von Artikeln in der Lokalberichterstattung.

Eine formelle Evaluierung ist bisher noch nicht erfolgt, da die Maßnahmen noch nicht abgeschlossen sind. Es ist geplant, von den Mitarbeitern quantitative wie auch qualitative Rückmeldungen einzuholen, und zwar durch die Analyse gemeldeter Vorfälle, durch Fragebögen, Fokusgruppen und Interviews.

Wartezeiten für Patienten



Dennoch zeichnen sich bereits einige wichtige Änderungen ab:

- Die Zahl der in den ersten sechs Monaten des Jahres 2002 gemeldeten Vorfälle hat sich erneut deutlich erhöht, sie ist auf 59 gestiegen. Wenn dieser Trend anhält, werden sich die Zahlen von 2001 fast verdoppeln. Die in allen anderen Kategorien gemeldeten Vorfälle sind im Zeitraum 2000-2002 dramatisch gestiegen.
- Das Krankenhaus hat seine finanziellen Mittel, die es von der Abteilung Gesundheit und Kinder im Jahr 2002 für Gesundheits- und Sicherheitsfragen erhält, verdoppelt.
- Drei Täter wurden erfolgreich gerichtlich verfolgt.
- Der Ansatz des bereichübergreifenden Teams zu Risikobewertung wird in anderen komplexen Bereichen (z. B. in den Operationssälen) untersucht.
- Das Vertrauen in die Bedeutung von Nachweisverfahren wie das Vorfalldesystem für die Erkennung von Risikobereichen und die Notwendigkeit veränderter Praktiken wächst.

Kommentar

Durch die Einführung eines verbesserten Meldesystems kann es häufig zu einem Anstieg der Zahl der gemeldeten Vorfälle kommen. Risikobewertung und Risikomanagement sind die wichtigsten Elemente dieser Initiative. Besonderes Augenmerk wurde auf Bereiche mit erhöhtem Risiko gelegt. Mitunter ist es angebracht, externe Sachkenntnis hinzuzuziehen, wenn die lokal für Gesundheitsschutz und Sicherheit Zuständigen Unterstützung brauchen. Eine Reihe von Kontrollmaßnahmen wurde eingeführt, einschließlich Veränderungen am Arbeitsplatz und die Entwicklung von neuen Systemen. Bei Maßnahmen wie diesen ist es wichtig, mit den Mitarbeitern und ihren Vertretern auf allen Ebenen zu sprechen.

2.13 VERHINDERUNG VON GEWALT ARBEITSPLATZ IM EINZELHANDEL

Debenhams Retail PLC

1 Welbeck Street
London
Vereinigtes Königreich

Ansprechpartner: Abigail Miller
Environmental Health and Safety Manager
Tel. + 44 207 4084444/ 7885 270 662
E-Mail: abigail.miller@debenhams.com



Zu lösende Aufgabe

Verhinderung von Gewalt am Arbeitsplatz in einer großen Kaufhauskette. Die Hauptwarengruppen sind modische Bekleidung und Accessoires, Kosmetika und Haushaltsartikel.

Das Problem

Die nationalen Einzelhandelsorganisationen haben auf das Problem der Gewalt gegen Verkaufspersonal hingewiesen. Diese Kaufhauskette hat auch eine Serie von eintägigen Schulungen für Kaufhausmanager über Risikobewertung und die Untersuchung von Vorfällen durchgeführt. Eine der bei diesen Zusammenkünften zum Ausdruck gebrachten Befürchtungen war die wachsende Besorgnis über Gewalt am Arbeitsplatz. Veränderungen der Arbeitspraxis hätten dieses Risiko ebenfalls erhöht – zum Beispiel bedeute die Einführung von Spät- und Frühschichten, dass die Mitarbeiter auch zu weniger frequentierten Zeiten von der Arbeit kommen und zur Arbeit fahren. Außerdem hatte es einen speziellen Vorfall gegeben, bei dem eine Mitarbeiterin, die zur Verhinderung eines Diebstahls beigetragen hatte (Ladendiebstahlsdelikt), angegriffen worden war und auch Drohungen an ihre Wohnanschrift erhalten hatte.



Zwei Hauptrisiken wurden erkannt: 1) Gewaltverbrechen aufgrund des Umgangs mit Bargeld und Waren; 2) Kontakt mit verärgerten Kunden, die unter dem Einfluss von Drogen oder Alkohol stehen können. Es gibt zwei Hauptschwerpunkte: 1) Verringerung der Gewalt gegen Mitarbeiter und 2) Verringerung der Auswirkungen und Nachwirkungen auf die Mitarbeiter im Falle von Vorkommnissen.

Die Lösung

Persönliche Sicherheitskampagne und Aufbau eines regionalen Eingreifteams:

Der Gesundheits- und Sicherheitsausschuss des Unternehmens erörtere das Problem, eine spezielle Arbeitsgruppe wurde gebildet, die sich des Themas annehmen und überprüfen sollte, ob die ergriffenen Maßnahmen ausreichend waren. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe kamen aus verschiedenen Teilen der Organisation. Frühere Präventivmaßnahmen fanden keine Anwendung mehr. Sie führten Risikobewertungen durch, indem sie Meldungen über Vorkommnisse analysierten, Fragebögen verwendeten und Gespräche mit Kundenberatern und Managern führten. Auch vorhandene Schulungsmaterialien wurden überprüft.

Im Ergebnis entstand ein Rahmenplan für die Verhinderung von Gewalt gegen Mitarbeiter. Entwicklungen brauchen jedoch Zeit. Im Hinblick auf die Wege von und zur Arbeit und sofern Vertragsarbeiter, wie z. B. Reinigungskräfte, betroffen sind, wird ein ganzheitlicher Ansatz gewählt. Dazu gehören:

- Risikobewertung – umweltabhängiges und aufgabenbezogenes Risiko. Beinhaltet Checklisten, Richtlinien, Schulungen und das Sammeln von Erfahrungen zu bestmöglichen Praxislösungen.
- Mitarbeiterschulung und -information – schließt Vertragsarbeitnehmer (Reinigungskräfte) ein. Information über die Kampagne an sämtliche Manager und die Hauptgeschäftsleitung einschließlich Versendung von Schreiben zur Vorstellung der Kampagne. Linienmanager informierten ihre



Mitarbeiter. Alle erhielten eine Broschüre mit den Handlungsrichtlinien. Schulungen werden angeboten, und die Mitarbeiter, die bei Ladendiebstählen usw. eingreifen, erhalten eine spezielle Ausbildung zur Verlustverhütung. Ausbildungsvideo wird entwickelt.

- Bereitstellung von entsprechenden Ressourcen – Aufstellung eines separaten, zentralen Haushaltsplans.
- Zusammenarbeit mit anderen Kräften, z. B. mit lokalen Verbrechenbekämpfungseinheiten oder der Polizei.
- Überwachungskameras und Alarmsysteme. Durchführung einer Studie zur Bedarfsermittlung; kann Installationen in der Wohnung des Mitarbeiter beinhalten, wenn aus der Arbeit resultierende Risiken vermutet werden.
- Information, Beratung und Rückmeldung von den Mitarbeitern – aktive Suche nach Verbesserungen vonseiten der Mitarbeiter.
- Reaktion auf einen Vorfall – die entwickelten Verfahren umfassen: Was ist zu tun, wenn ein Vorkommnis auftritt; Hilfe für den Mitarbeiter; professionelle Beratung; nach dem Vorfall Betreuung durch speziell geschulte regionale Hilfstams.
- Regionale Hilfepläne – neben der Unterstützung nach dem Vorfall beinhalten sie: Unterstützung der lokalen Manager bei der Risikobewertung, Information über die besten Praxislösungen, die im Unternehmen entwickelt worden sind, Unterhaltung eines Netzes von Ansprechpartnern bei externen Organisationen wie z. B. der Polizei.
- Einbeziehung der Gewaltverhütungsthematik bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter.
- Bereitstellung von personengebundenen Alarmsystemen.

Die Langfristigkeit des Problems wurde erkannt und u. a. eine weiterführende Schulung angekündigt.

Ergebnisse

Der Prozess läuft noch und wird weiterhin überwacht. Zahlen über Vorkommnisse sind noch nicht verfügbar. Bisher ist das Feedback seitens der Mitarbeiter und des Managements positiv.

Kommentar

Der Einsatz von Geräten wie persönlichen Alarmmeldern ist angesichts der jeweiligen Situation sorgfältig abzuwägen. Sie sind nur im Rahmen eines breit angelegten, umfassenden Präventionsplans wirkungsvoll.

2.14

DURCHFÜHRUNG EINES PLANS ZUR RISIKOPRÄVENTION BEI GEWALT DURCH DRITTE IN EINEM STÄDTISCHEN ÖFFENTLICHEN NAHVERKEHRSUNTERNEHMEN



SEMTA Transports Publics Urbains Amiénois (Öffentliches Nahverkehrsunternehmen der Stadt Amiens)

45, rue Dejean
F-80040 AMIENS Cedex 1
Frankreich
Tel. +33 (0) 3 22 91 64 68

ASMIS Service Interentreprises de Santé au travail de la Somme (Association pour les Service Médicaux de la Somme)

77, rue Debaussaux
F-80001 AMIENS Cedex 1
Frankreich

Ansprechpartner: Dr. Yves Helbecque, Betriebsarzt
Frau Pascale Gombert, Psychotherapeutin
Tel. +33 (0) 3 22 54 58 00
E-Mail: y.helbecque@asmis.net

Zu lösende Aufgabe

Betrieb eines öffentlichen Nahverkehrssystems mit über 16 Strecken und einem Fahrgastaufkommen von 14 500 000 Personen im Jahr 2001 sowie 335 Mitarbeitern.

Das Problem

Mitarbeiter, die mit den Kunden des Unternehmens in Kontakt kommen, erfahren Gewalt vonseiten Dritter. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Gewalt gegen Personen (verbale und physische Angriffe), jedoch kommt es

auch zu Sachbeschädigungen (zerbrochene Fenster). Solche Gewalttätigkeiten führen zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und zu einem permanenten Stresszustand der betroffenen Mitarbeiter.

Die Lösung

Durchführung eines Plans zur Risikoprävention bei Gewalt durch Dritte einschließlich:

- personelle und materielle Ressourcen gemäß der Betriebsvereinbarung vom 4. März 1999: „Accord sur la sécurité des personnes et des matériels à la SEMTA Transports Publics Amiénois“ (Vereinbarung über die Sicherheit der Mitarbeiter und Fahrzeuge von SEMTA, dem Nahverkehrsunternehmen der Stadt Amiens);
- Hilfe im Falle von Angriffen oder ernstesten Vorfällen, von denen Mitarbeiter des Unternehmens betroffen sind, einschließlich Rechtsbeistand und -beratung;
- Zusammenarbeit des Unternehmens mit der Vorstadtverwaltung von Amiens; das Unternehmen ist Mitglied im Kontrollausschuss, dem verschiedene Partner angehören (die Stadt Amiens und ihre Stadtverwaltung, die nationale und die städtische Polizei, Justizbehörden, Sponsoren gesellschaftlicher Initiativen, Schulbehörden, ein Psychotherapeut und andere);
- enge Zusammenarbeit mit den gewählten Personalvertretern und den Mitgliedern des Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) [Ausschuss für Sicherheit, Gesundheitsschutz und Arbeitsbedingungen]. Vierteljährlich wird eine statistische Übersicht erarbeitet, die die detaillierten Meldungen über Angriffe auf Mitarbeiter und Sachbeschädigungen beinhaltet. Neue Präventiv- und Sicherheitsmaßnahmen werden detailliert vorgestellt;
- transparente Informationspolitik gegenüber sämtlichen Mitarbeitern des Unternehmens, die sofort durch Nachrichten über Funk oder durch Informationen am schwarzen Brett über Vorfälle im Verkehrsnetz informiert werden. Gleichzeitig wird die Meldung über den Vorfall an die entsprechenden Behörden geschickt.

Ergebnisse

Seit 2002 zeigen die Präventivmaßnahmen, die ergriffen wurden, positive Ergebnisse, sowohl hinsichtlich der Zahl der beobachteten Angriffe als auch hinsichtlich der Häufigkeit von zerstörten Fensterscheiben. Diese Präventivmaßnahmen gegen Risiken aufgrund von Gewalt durch Dritte umfassen im Einzelnen:

- Verstärkung der Kontrolleurteams, indem den Fahrkartenkontrolleuren Assistenten zugewiesen wurden;
- schrittweise Installation von Überwachungskameras in allen Bussen;
- strenge Überwachung von Bereichen, wo verstärkt mit Steinewerfern zu rechnen ist, durch den Sicherheitskoordinator und Deeskalationskräfte, die vor kurzem an einer Anti-Aggressionswoche teilgenommen haben, und die





sich mit diesen Bezirken vertraut machen und Kontakt zu den dort ansässigen Verbänden aufnehmen;

- stärkere Beteiligung der Justizbehörden durch Beschleunigung der Bearbeitung und Vereinfachung sämtlicher Stufen der Gerichtsverfahren, die auf die ordnungsgemäße Einreichung einer Klage folgen.

Dieser Plan zur Risikoprävention bei Gewalt durch Dritte des städtischen Nahverkehrsunternehmens wurde auch anderen als Beispiel für eine gute Praxislösung vorgestellt. Hinweise auf Berichte und Forumsdebatten:

Die Kosten beinhalten:

- Humanressourcen: 18 Deeskalationsbeauftragte im gesamten Verkehrsnetz, ein Präventionsverantwortlicher, der die Schulen vor Ort aufsucht, externe Ausbilder für Stressmanagement und Problemsituationen, ein Psychotherapeut, der für die psychologische Überwachung verantwortlich ist;
- unverzügliche Bereitstellung von Ressourcen für Interventionsmaßnahmen: z. B. Sprechfunk, Standortbestimmung von Fahrzeugen mit Hilfe der GPS-Satellitentechnik, Installation von Überwachungskameras in Bussen und von Schutzvorrichtungen für Fahrer/Kassierer (Schutzabdeckungen an den Seitenfenstern von Bussen und Schutzkabinen für Fahrer, durch die sie von den Fahrgästen räumlich getrennt sind).

Der Nutzen lässt sich folgendermaßen veranschaulichen:

- ein kollektiver Indikator: Seit 18 Monaten keine Fehltagge wegen gewerkschaftlicher Kampfmaßnahmen aufgrund von Gewalt durch Dritte und der mangelnden Kooperation zwischen den Sozialpartnern (Sozialpartner werden jetzt durch die Unterzeichnung von Kollektivvereinbarungen, z. B. über flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitverkürzung, mit einbezogen);
- ein individueller Indikator: „Folgendes hat sich verändert ..., jetzt werden unsere Sorgen ernst genommen“.

Diese Faktoren zeigen, dass auch der soziale Dialog innerhalb des Unternehmens von der Durchführung des Plans zur Risikoprävention bei Gewalt durch Dritte profitiert hat.

Kommentar

Bei der Verringerung von Gewalt am Arbeitsplatz ist der öffentliche Nahverkehr ein Schwerpunktgebiet. Diese Initiative zeigt deutlich, wie wirkungsvolle Partnerschaften, einschließlich innovativer Maßnahmen wie das Aufsuchen der Schulen vor Ort, zur Bewältigung des Problems der Gewalt am Arbeitsplatz beitragen können. Sozialpartner und Arbeitnehmer wurden aktiv in die Suche nach Lösungen einbezogen, die auch über die verbesserte Sicherheit hinaus von breitem Nutzen sind; das Betriebsklima hat sich ebenfalls verbessert.

2.15 „ARBEITSKULTURVEREINBARUNG“ GEGEN BELÄSTIGUNG, MOBBING UND DISKRIMINIERUNG

ATM – SATTI

Corso Filippo Turati, 19/6
I-10128 Torino
Italien
Tel. + 39 11 57641
E-Mail: atm@atm.to.it

FILT-CGIL

Via Nizza, 36/a
I-10125 Torino
Italien

UIL-Trasporti

Via Nizza, 40
I-10125 Torino
Italien

FIT-CISL

Corso Re Umberto, 11
I-10121 Torino
Italien

**Ansprechpartner: Luigi
Vigneri**
Tel. + 39 11 5613750
E-Mail: cisl_torino@libero.it



Zu lösende Aufgabe

Einführung von Maßnahmen gegen Belästigung, Mobbing und Diskriminierung in öffentlichen Nahverkehrs- und Personentransportunternehmen – Busse, Straßenbahnen, Kundenbeziehungen usw.

Das Problem

Aus einer Reihe von Gründen wurde die Ergreifung von Maßnahmen in diesem Bereich erwogen:

- Durch europäische Umfragen rückte das Thema Belästigung ins Blickfeld der Aufmerksamkeit;
- die Notwendigkeit, die Einhaltung der Gesetze in diesem Bereich wirksam zu gewährleisten;
- die Notwendigkeit, die wachsende Anzahl von Frauen und ausländischen Arbeitnehmern in den Verkehrsbetrieben vor Belästigung und Diskriminierung zu schützen;
- Besorgnis über die häufig verborgene Natur des Problems;
- die Erkenntnis, dass eine gute Arbeitsplatzkultur und gute Arbeitsbedingungen sowie ein zufriedener Arbeitnehmer die Grundlage für einen effektiven und kundenfreundlichen Service sind.

Die Lösung

Es wurde beschlossen, die Maßnahmen in diesem Bereich durch eine Kollektivvereinbarung zu untermauern, insbesondere aufgrund der Notwendigkeit, auch Fragen der innerbetrieblichen Arbeitskultur in Angriff zu nehmen, einen fairen und sachkundigen Ansatz zu finden und Probleme der Berichterstattung, der Untersuchung von Beschwerden usw. zu klären.

Die „Arbeitskulturvereinbarung“ wurde ausgearbeitet und als Teil eines allgemeinen Ansatzes zur Entwicklung eines effektiven Personalmanagements vorgestellt. Die Vereinbarung wurde in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und der Gleichstellungskommission entwickelt und schloss die Zusammenarbeit mit der gesamten Belegschaft ein.

Die Arbeitskulturvereinbarung beinhaltet die folgenden Elemente und Prinzipien:

- Sie gilt für die gesamte Belegschaft (Management, leitende Angestellte, Produktion und Verwaltung).
- Die Position im Unternehmen sowie die persönliche Situation von Täter bzw. Opfer sind irrelevant.
- Jeder Mitarbeiter hat die Persönlichkeit und Würde eines jeden anderen Mitarbeiters zu respektieren.
- Jeder Mitarbeiter hat das Recht auf Respektierung seiner Persönlichkeit und Würde.
- Sie bezieht sich auf sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung.
- Sie definiert Verhaltensweisen, die als Verletzung vertraglicher Pflichten gelten, und die sich daraus ergebenden Disziplinarmaßnahmen (sowie die möglichen Gründe für eine zivilrechtliche oder strafrechtliche Verfolgung).
- Die Bedeutung der Begriffe und die Definition unzulässiger Verhaltensweisen sind im Text festgelegt und stimmen mit den Definitionen aus den entsprechenden Richtlinien der Europäischen Union überein.
- Die Vereinbarung legt fest, wie im Falle einer Beschwerde oder eines Verstoßes zu verfahren ist:
 - informelles Verfahren (persönliche Maßnahme seitens des Opfers).
 - offizielles Verfahren (wenn diese Maßnahme erfolglos oder nicht durchführbar ist).
- Das Opfer kann die oben genannten Partner (Management, Gewerkschaft, Gleichstellungskommission oder Personalabteilung) um Hilfe bitten, wenn es sich an die Arbeitskulturkommission wendet.
- Die Vereinbarung legt die Bildung einer Arbeitskulturkommission fest, deren Mitglieder von außerhalb des Unternehmens stammen, keinerlei Bezug zur Unternehmenshierarchie besitzen und nicht beeinflussbar sind.
- Die Arbeitskulturkommission ist ein gemischtes Organ (bestehend aus drei vom Unternehmen und drei von der Gewerkschaft ernannten Mitgliedern); sie ernennt einen „Friedensrichter“ (einen pensionierten Richter oder öffentlichen Beamten) als Vorsitzenden und siebtes Mitglied.
- Die Arbeitskulturkommission handelt entsprechend ihren eigenen Verfahrensregeln; sie entscheidet in jedem Einzelfall, wann sie zusammentritt, und ihre Entscheidungen werden durch Mehrheitsbeschluss getroffen.
- Die unabhängige gemeinsame Gleichstellungskommission überwacht die Umsetzung der Vereinbarung.
- Die Vereinbarung enthält keinerlei Bestimmungen über Finanzen, sieht jedoch die Entwicklung einer Informations- und Schulungspolitik vor.



ACCORDO DI CLIMA

Premesso

- che l'ambiente nel quale operano ATM e SATTI sta vivendo trasformazioni epocali quali la multiculturalità e la multirazzialità ed il crescente livello quantitativo delle donne occupate nel mondo del lavoro;
- che tali tendenze sono destinate ad accentuarsi;
- che i problemi correlati alle situazioni di cui sopra debbono essere governati;
- che è opportuno costruire un quadro di valori ed una strumentazione culturale, formativa e preventiva che, all'occorrenza, sia atta a regolare forme di provocazione.

Tra ATM, SATTI, FILT COIL, FIT CIGL e ULTRASPORTI

Si conviene quanto di seguito:

Ergebnisse

Die Vereinbarung befindet sich noch in der Umsetzungsphase, wobei das Problem aufgetreten ist, wie man tatsächlich das Vertrauen der Menschen gewinnen kann, damit sie ermutigt werden, Vorkommnisse zu melden. Für die Überwindung dieses Problems scheinen zusätzliche Kommunikation und Schulung wichtig zu sein. Dennoch hat die Vereinbarung die zwischenmenschlichen Beziehungen klarer und transparenter gemacht und eine deutliche Botschaft hinsichtlich der Einstellung und der Wertvorstellungen des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern wie auch gegenüber potenziellen Stellenbewerbern ausgesandt.

Kommentar

Es kommt darauf an, die bei vielschichtigen Problemen wie Belästigung und Mobbing einzuleitenden Verfahren und Maßnahmen in einer klaren und umfassenden Richtlinie festzuschreiben, die unter Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer Vertreter erarbeitet und umgesetzt wird. Eine Politik ist jedoch nur dann wirksam, wenn sie aktiv umgesetzt und ihre Wirksamkeit überwacht und überprüft wird.

2.16

PRÄVENTIONSRICHTLINIEN UND
INTERVENTIONSMASSNAHMEN GEGEN
PSYCHISCHE GEWALT

Outokumpu Poricopper Oy

Kuparitie
FIN-28101
Pori
Finnland

Ansprechpartner: Anja Mäkelä, Personalmanagerin
Tel. + 358 02 6266002
E-Mail: anja.makela@outokumpu.com

Zu lösende Aufgabe

Die Erarbeitung von Richtlinien für eine Null-Toleranz-Politik gegenüber Mobbing, Belästigung und Diskriminierung in einem Unternehmen.

Das Problem

Outokumpu ist ein Unternehmen der Metallindustrie, der Anteil der männlichen Beschäftigten beträgt 80 %. Eine wachsende Anzahl von Frauen ist im Fertigungsbereich beschäftigt, wo neue Arbeitsmethoden eingeführt werden. Veränderungen in der Arbeitsethik führen oft zu Diskussionen und Differenzen zwischen den Ansichten älterer und jüngerer Beschäftigter. Diese Themen können leicht auf allen Ebenen zu unakzeptablem Verhalten oder zu Diskriminierung führen.

Statistisch gesehen ist die Zahl der Fehltage, die auf psychische Gewalt zurückzuführen sind, relativ gering und über die Jahre mehr oder weniger unverändert geblieben. Dies war jedoch darauf zurückzuführen, dass Mitarbeiter häufig das entstandene gesundheitliche Problem und nicht seine Ursache angeben.

Die medizinischen Fachkräfte eines Betriebsgesundheitszentrums stellten jedoch einige Fälle von Mobbing fest. Es gab einen Vorfall sexueller Belästigung. Die Angelegenheit wurde untersucht; die Art, wie damit umgegangen wurde, machte jedoch deutlich, dass konkrete Richtlinien und ein Modell für den Umgang mit Fällen von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz erforderlich waren. Das Management unterstützte

nachdrücklich den Gedanken der Entwicklung eines Modells zur erfolgreichen Verhinderung von Mobbing am Arbeitsplatz sowie zur Lösung potenziell riskanter Situationen, sobald sie sich abzeichneten.

Die Lösung

Zunächst wurden die auslösenden Faktoren für Mobbing ermittelt. Zu den potenziellen Ursachen zählen:

- ungelöste Streitigkeiten,
- Angst vor Veränderung,
- Konkurrenzkampf zwischen einzelnen Personen und
- mangelnde Klarheit über Zuständigkeiten und Befugnisse.

Es wurde eine Arbeitsgruppe zu diesem Themenkomplex eingerichtet, zu der Vertreter des Arbeitgebers, verschiedene Gruppen von Mitarbeitern, der Betriebsgesundheitsdienst und Sicherheitsvertreter gehörten. Ein Psychologe vom finnischen Institut für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit stand mit seinem Fachwissen zur Verfügung. Die Arbeitsgruppe beschäftigte sich detailliert mit weiteren verfügbaren Methoden und Modellen zur Lösung dieses Problems. Die Gruppe entwarf eine Reihe von Richtlinien mit dem Titel „Wir tolerieren keine moralische Belästigung“, die in Form einer Broschüre im Mai 2001 an die Mitarbeiter verteilt wurde.

Die Broschüre liefert ein genaues Muster zur Vorgehensweise in Mobbing-Situationen. Dabei wird auch ausführlich auf die Rolle von Vorgesetzten eingegangen und wie sie sich verhalten sollten. Die Broschüre verweist auf die Rolle des Betriebsgesundheitsdienstes als professionelle Einrichtung, die dem Mitarbeiter Hilfe anbietet, um die Last der Verantwortung zu teilen. Zur gleichen Zeit lief eine Kampagne zum Mobbing am Arbeitsplatz.

Es wurden Schulungen für Vorgesetzte, Personalvertreter, Sicherheitsvertreter und den Betriebsgesundheitsdienst organisiert. Bei den Schulungen lag der Schwerpunkt auf dem Erkennen von Warnsignalen, der umgehenden Behandlung des Problems und den praktischen Maßnahmen zu seiner Lösung.

Mobbing-Opfer wandten sich an den Betriebsgesundheitsdienst und berichteten von Vorfällen, die längere Zeit zurücklagen und auf die nie reagiert worden war. Es hatte ein „Schweigeethos“ geherrscht und nur sehr offenkundige Vorfälle waren je öffentlich bekannt geworden. Die offene Diskussion über Mobbing half den betroffenen Mitarbeitern, das Problem anzusprechen und die Qualen zu überwinden, unter denen sie jahrelang gelitten hatten.



Besondere Aufmerksamkeit wurde dem Thema Mobbing in einem wöchentlichen Bulletin gewidmet, das an alle Belegschaftsmitglieder verteilt wurde. Außerdem wurden die Richtlinien in die allgemeinen Betriebsvorschriften aufgenommen, die bereits andere Richtlinien und Grundsätze enthalten. Nach diesen Bestimmungen ist jeder verpflichtet, sich vereinbarungsgemäß zu verhalten. Ein vertragliches Muster wurde auch für Problemsituationen entworfen, die entstehen, wenn Interventionsmaßnahmen erforderlich werden. Das vertragliche Muster wurde in Zusammenarbeit mit dem Hauptvertrauensmann entwickelt.

Seit der Einführung dieses Systems war die Anwendung des vertraglichen Musters in drei Fällen notwendig. Dies zeigt, dass das System notwendig war und dass es möglich war, Situationen zu verhindern, bevor sie außer Kontrolle gerieten. Die betroffenen Personen waren erleichtert über die Lösung ihrer Situation und merkten, dass sie dabei nicht allein gelassen wurden. Auf lange Sicht hätten die Problemfälle zu zusätzlichen Krankheitstagen, einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und sogar zu Entlassungen führen können.

Ergebnisse

Die Kosten für eine Broschüre und anschließende Schulungen sind gering im Vergleich zu krankheitsbedingten Ausfällen, schlechten Arbeitsbedingungen und getrübttem Betriebsklima. Durch die Beschäftigung mit dem Thema Mobbing lernten die Mitarbeiter und das Management auch besser zusammenzuarbeiten. Dies wiederum führt zu einer höheren Produktivität.

Kommentar

Alle Gruppen müssen darin übereinstimmen, was unter akzeptablem und unakzeptablem Verhalten zu verstehen ist und dass dies Teil der Betriebsvorschriften ist. Verbesserungen der Arbeitsumgebung verringern oft auch die Ursachen für Mobbing. Also ist es am wirkungsvollsten, das Arbeitsumfeld zu verbessern und Verfahren festzulegen, die die sofortige Reaktion auf unakzeptables Verhalten erlauben.

2.17

„WORK POSITIVE“ – PILOTPROJEKT ZUR VERWENDUNG EINES FÜR KMU GEEIGNETEN AUDIT-INSTRUMENTS FÜR STRESS AM ARBEITSPLATZ

Midland Health Board

Health Promotion Service
3rd floor the Mall
William Street
Tullamore, Co. Offaly
Ireland
Health & Safety Authority
10 Hogan Place
Dublin 2
Ireland

Kontaktperson: Patricia Murray

Tel. + 353 1 6147000

E-Mail: Patricia_Murray@hsa.ie

Einzelheiten zum Ressourcenpaket „Work Positive“ sind erhältlich unter <http://www.hsa.ie/pub/publications/wppack.htm>.

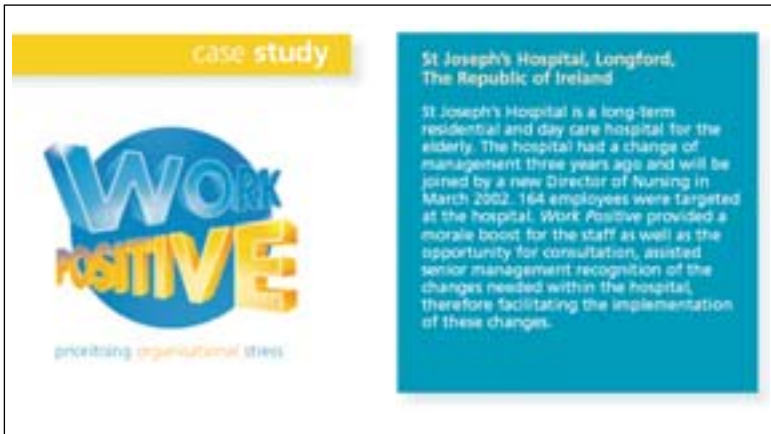
Weitere Einzelheiten zu der Einzelfallstudie des Midland Health Board sind zu finden unter <http://www.hsa.ie/pub/publications/wpsjhops.pdf>



Zu lösende Aufgabe

Stressvermeidungsprogramm für seine Mitarbeiter in die allgemeine organisatorische Strategie integrieren, um die Qualität des Arbeitslebens zu verbessern. Als Bestandteil dieses Prozesses wurde die Notwendigkeit eines organisatorischen Audit-Instruments für Stress erkannt. Die nationale Gesundheits- und Sicherheitsbehörde (Health and Safety Authority) wollte ein einfaches, verwendungsfreundliches Risikobewertungsinstrument entwickeln und im Rahmen eines Pilotprojekts erproben, das sich an das Risikobewertungs-/ Risikomanagementkonzept anlehnen sollte und für die Selbstverwaltung durch KMU sowie durch größere Organisationen geeignet sein sollte. Gewünscht war die Entwicklung eines Instruments, für dessen Verwaltung keine Fachkräfte erforderlich sein sollten und das eine einfache Analyse ermöglichen sollte.

Das Health Board beschäftigt zwar eine große Zahl von Mitarbeitern, es ist aber in verschiedene unabhängige Funktionen aufgeteilt, sodass es als eine Reihe kleinerer Unternehmen betrachtet werden kann: verschiedene Krankenhäuser (für Akutversorgung, Psychiatrie und Geriatrie), verschiedene kommunale Gesundheitszentren und regionale Ämter.



Die Lösung

Das Health Board tat sich mit der Health and Safety Authority zusammen, um eine Gemeinschaftsinitiative durchzuführen. Der Plan bestand darin, das Instrument zu entwickeln und seine Verwendung innerhalb des Health Board im Rahmen eines Pilotprojekts zu erproben.

Die Health and Safety Authority gab zusammen mit dem

Health Education Board in Schottland die Entwicklung eines Ressourcenpakets „Work Positive – Prioritising Occupational Stress“ zum Stressmanagement für Organisationen in Auftrag, das eine präskriptive Risikobewertungsmethode innerhalb eines Gesundheits- und Sicherheitsrahmens umfassen sollte. Das System umfasst einen strukturierten Rahmen für Kommunikation und Konsultation, innerhalb dessen arbeitsbedingter Stress erkannt, verhindert und gemanagt werden soll. Die Erprobung des Instruments im Rahmen eines Pilotprojekts erfolgte in 14 Organisationen, unter anderem beim Midland Health Board. Als Bestandteil dieses Prozesses besuchten Forscher des Hauptprojekts die Organisationen, in denen die Maßnahmen erfolgten, um zu beurteilen, wie gut die Instrumente funktionierten und wie verwendungsfreundlich sie waren.

Work Positive ist ein aus fünf Schritten bestehender Prozess für das Stressmanagement am Arbeitsplatz, der wie folgt aufgebaut ist:

Schritt eins: Sensibilisierung, Demonstration und Erzeugung von Engagement.

Schritt zwei: Benchmarking.

Schritt drei: Ermittlung der Risiken unter Verwendung des Fragebogens zur Risikobewertung.

Schritt vier: Ermittlung und Umsetzung von Lösungen.

Schritt fünf: Evaluierung der Lösungen und Überprüfung der Risiken.

Dieser Prozess ist integriert in ein Ressourcenpaket, bestehend aus einem Benchmarking-Instrument, einem Fragebogen zur Risikobewertung, Anleitungsmaterial (für Führungskräfte und Mitarbeiter, sowie für die Umsetzung – für Risikobewerter/Programmanager), Anweisungen für die Anwendung, Leitlinien für die Risikominderung, Einzelfallstudien sowie einem Analysepaket.

Innerhalb des Health Board selbst wurde ein kleines Krankenhaus in einem ländlich gelegenen Ort für das Pilotprojekt ausgewählt, wo das Thema Stress zuvor wenig Beachtung gefunden hatte:

- Alle Mitarbeiter wurden angeschrieben, um sie über das Projekt, seine Zielsetzungen und die durchzuführenden Schritte zu unterrichten.
- Inspektoren der Health and Safety Authority führten für alle Mitarbeiter Workshops durch, in denen sie grundlegende Informationen erhielten über Stress am Arbeitsplatz und die Arten von Maßnahmen, die zur Stressvermeidung ergriffen werden könnten, sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene. Die Krankenhausleitung organisierte Vertretungen für diejenigen Mitarbeiter, die an den Workshops teilnahmen.
- An alle Mitarbeiter wurde ein Fragebogen gesandt, der anonym ausgefüllt wurde. Dadurch wurden drei vorrangige Hauptprobleme ermittelt.
- Mit den Mitarbeitern wurden Arbeitsgruppen unter Beteiligung des Gesundheitsbeauftragten des Health Board durchgeführt, um die Feststellungen zu validieren und die Probleme nach ihrer Vordringlichkeit zu ordnen.

Es wurden die folgenden stressbedingten Hauptprobleme ermittelt:

- Der Zeitpunkt des Arbeitsbeginns für Pflegehelfer bedeutete, dass sie von den morgendlichen Treffen des Pflegepersonals ausgeschlossen waren, so dass sie keine Informationen über die Patienten erhielten, die sie betreuten.
- Die Schichtmuster waren nicht konsistent, und die Mitarbeiter hatten das Gefühl mangelnder Kontrolle hinsichtlich der Arbeitssysteme.
- Am Standort bestand ein Mangel an Duschmöglichkeiten und Räumlichkeiten für Erholungszwecke.

Dann wurden Lösungen für die vorrangigen Probleme vorgeschlagen und vereinbart:

- Änderung des Arbeitsbeginns für Pflegehelfer, so dass sie an der zweiten Hälfte des Treffens der Krankenschwestern/-pfleger teilnehmen konnten. Dem konnte auch das Pflegepersonal zustimmen, das der Ansicht war, dass das neue System auch für die Krankenschwestern/-pfleger hilfreich wäre. Diese Änderung wurde als Pilotprojekt eingeführt und allmählich ausgeweitet. Dadurch wurde ein eher partnerschaftliches Konzept zwischen den Krankenschwestern/-pflegern und den Pflegehelfern möglich.
- Konsultation eines Sachverständigen für Schichtarbeit zur Erarbeitung neuer Muster und zur Unterstützung dieser Arbeitnehmer bei der Lösung ihrer Probleme innerhalb des Systems.
- Einrichtung von zwei Duschen in einem nicht benutzten Bereich des Krankenhauses.

Weitere ergänzende Maßnahmen:

- Der Gesundheitsbeauftragte (Health Promotion Service) bot eine Reihe von Lifestyle- und Wellness-Programmen für Mitarbeiter an, darunter Informationsveranstaltungen zu gesunder Ernährung, Gewichtskontrolle, Gymnastik und Stressmanagement.

Die Ergebnisse dieser Pilotphase innerhalb des Health Board flossen zusammen mit den Ergebnissen von Pilotprojekten in anderen Organisationen in die allgemeine Entwicklung des Ressourcenpakets „Work Positive“ ein. In der Folge wurden die Instrumente modifiziert und weiterentwickelt, und die Ergebnisse der einzelnen Pilotmaßnahmen wurden als Einzelfallstudien niedergeschrieben und sind jetzt Bestandteil der Materialien des Ressourcenpakets.

Ergebnisse

Seit dieser Initiative hat sich der Grad des sozialen Engagements am Arbeitsplatz spektakulär erhöht – die Beteiligung an außerhalb der Arbeitszeit stattfindenden Aktivitäten ist hoch, auch die arbeitsbezogenen Aktivitäten

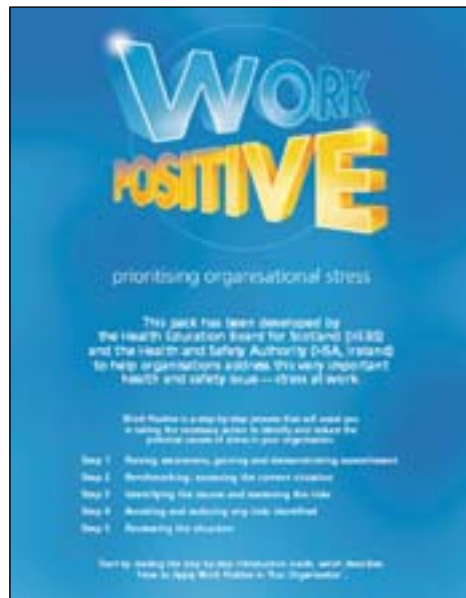
haben zugenommen, und die Teilnahme an Arbeitsgruppen und Gruppenkonzepten für Änderungen ist stärker geworden.

Das Health Board dehnt seine Aktivitäten aus, um seinem Ziel der Integration eines Stressvermeidungsprogramms in seine allgemeine organisatorische Strategie näher zu kommen. Die Mitarbeiter wurden zu weiteren Entwicklungsmöglichkeiten konsultiert, und im Rahmen dieser Konsultationen wurde die Vereinbarung erzielt, dieses Projekt auf die gesamten 16 000 Mitarbeiter des Health Board auszudehnen. Dieses im Rahmen dieser „Work Positive“-Initiative entwickelte Audit-Instrument für Stress wird in der gesamten Gesundheitsbehörde Anwendung finden, so dass lang-, mittel- und kurzfristige Lösungen geplant und in einen detaillierten, lokal zu entwickelnden Umsetzungsplan eingearbeitet werden. In den Umsetzungsplänen werden die Probleme, die gefundenen Lösungen, Leistungsindikatoren, Umsetzungsmethoden, Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen und entstehenden Kosten aufgeführt. Der Umsetzungsplan wird in den jährlichen Gesamtplan des Health Board aufgenommen, und zwar als Mittel für die Integration des Stressvermeidungsprogramms in die allgemeine organisatorische Strategie. Die Partnerschaft mit den Mitarbeitern ist sehr wichtig, um das Ganze voranzubringen. Zu den Plänen wird die Zustimmung des Managements und der Mitarbeiter eingeholt.

Die Effektivität innerhalb des Health Board wird später im Jahr 2002 beurteilt werden, beispielsweise in Bezug auf die Verweildauer des Pflegepersonals in seiner Stellung; es gibt jedoch bereits Hinweise dafür, dass die Dauer der Dienstzugehörigkeit des Pflegepersonals innerhalb dieser sonst sehr mobilen Gruppe hoch ist.

Kommentar

Diese Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Behörde kam durch die Planung einer Aktivität zustande, deren Ergebnisse für beide von Vorteil sein sollten. Die Organisation ist sehr groß. Zuerst wurde ein Programm – mit Unterstützung – erfolgreich in einem Teil der Organisation eingeführt und später auf die gesamte Organisation ausgedehnt.



2.18

GIGA – „GEMEINSCHAFTSINITIATIVE GESÜNDER ARBEITEN“ – UND IHRE REGIONALE INFORMATIONS-KAMPAGNE GEGEN STRESS UND MOBBING AM ARBEITSPLATZ

Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e. V.

c/o Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und
Technologie NRW
Horionplatz 1
D-40213 Düsseldorf
Deutschland

Kontaktperson: Dr. Gottfried Richenhagen, Geschäftsführer
Tel. + 49 211 8618 3419
E-Mail: gesuender@arbeiten.org



Thema

Sensibilisierung und Förderung von arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen zu gesünderen Arbeitsbedingungen sowie Vorgehen gegen arbeitsbedingten Stress und Mobbing, unter Einbeziehung der wichtigsten Partner.

Zu lösende Aufgabe

Befragungen der Beschäftigten und Unternehmen in Nordrhein-Westfalen haben ergeben:

- Zunahme von arbeitsbedingten Stressfaktoren (hohe Verantwortung, Zeitdruck, Überforderung, Mobbing).
- Beschäftigte und Unternehmen sehen hinsichtlich dieser Themen keinen oder nur einen sehr geringen Zusammenhang mit Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Viele von ihnen bringen Gesundheit und Sicherheit nur mit traditionellen Sicherheitsmaßnahmen in Zusammenhang, beispielsweise das Tragen von Schuhschuhen, Schutzbrille, Schutzhelmen usw.

Daher waren Aktionen erforderlich, um die Betroffenen für die Themen und die zu ergreifenden Maßnahmen zu sensibilisieren.

Die Lösung

Unter Einbeziehung zahlreicher Partner wurde eine regionale Informationskampagne zu Mobbing und Stress am Arbeitsplatz geplant. Am Beginn stand eine Machbarkeitsstudie, um über die beste Vorgehensweise für die Behandlung des Themas zu entscheiden. Hauptinitiator war eine NRO (die Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten, GiGA), aber ein wichtiger Teil der Organisation bestand in der effektiven Einbeziehung von Partnern im Land Nordrhein-Westfalen.

Zu den verschiedenen Partnern gehörten Arbeitgeber, Gewerkschaften, Versicherungsverbände usw. in einer öffentlich-privaten Partnerschaft.

Das gesamte Kampagnenprogramm soll über einen Zeitraum von drei Jahren laufen.

Die allgemeinen Ziele der Kampagne sind die Förderung des Lernens von anderen und die Schaffung von Netzwerken:

- Sensibilisierung der wichtigsten Akteure – Arbeitgeber, Gewerkschaften sowie Unfall- und Krankenversicherungen – sowie von „Meinungsmachern“ in der Öffentlichkeit, insbesondere Journalisten bei Zeitungen, Zeitschriften und Fachzeitschriften, Nachrichtenagenturen, Radio- und Fernsehredaktionen usw.
- Unterstützung der Entwicklung des ganzheitlichen Ansatzes bei den verschiedenen Akteuren, insbesondere Beschäftigte, Arbeitgeber, Führungskräfte, Betriebsräte, Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragte und Betriebsärzte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Anwendung fanden in der Kampagne vor allem folgende Methoden:

- öffentlichkeitswirksame Aktionen;
- Bereitstellung von Informationen;
- Beratung und praktische Hilfestellungen;
- Ermittlung und Veröffentlichung guter Praxisbeispiele;
- Schaffung von Netzen.

Zu den Einzelmaßnahmen gehörten:

- ein Preis für bewährte Praktiken für KMU;
- ein telefonischer Beratungsservice für Mobbing-Opfer. In der ersten Woche gingen bei dieser MobbingLine mehr als 5000 Anrufe ein;
- eine Hotline zu allen Fragen von Gesundheit und Job;
- Informationsmodule auf der GiGA-Homepage;
- die Kampagne wurde vom Arbeitsminister eröffnet;
- Telefonaktion zum Thema Mobbing unter Beteiligung des Arbeitsministers.

Die MobbingLine Nordrhein-Westfalen

Dieser telefonische Beratungsservice ist ein Gemeinschaftsunternehmen mit C@// NRW, dem Bürger- und Servicecenter der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, und KomNet.

Die bestehenden Beratungsangebote im Bereich Mobbing wurden vernetzt, wodurch im Februar 2002 die *MobbingLine NRW* gegründet wurde. Anrufer können über die MobbingLine von Montag bis Donnerstag von 17 bis 20 Uhr eine qualifizierte Beratung erhalten.

Durch die Gemeinschaftsinitiative und ihre Partner (die Evangelische Kirche im Rheinland und in Westfalen, die Bistümer Aachen und Essen, die AOK Rheinland und KomNet, das Kompetenznetz des nordrhein-westfälischen Arbeitsschutzes) erstellten ein gemeinsames Qualitäts-Handbuch zur Unterstützung der Telefonberater der MobbingLine. Dieses Handbuch ermöglicht es ihnen, Hinweise und Hilfestellung sowohl zum Problem selbst als auch zu weiteren Angeboten, z. B. Selbsthilfegruppen, Ärzten, Psychologen, Beratungsstellen oder Rechtsanwälten, zu geben und die Mobbing-Opfer dorthin zu lotsen. Begleitet wurde der Start der MobbingLine von einer umfangreichen PR-Kampagne. Allein in der ersten Woche gingen bei der MobbingLine mehr als 5000 Anrufe ein. Inzwischen gehen durchschnittlich etwa 200 Anrufe und E-Mails pro Woche ein.

Einige Initiativen der Kampagne zum Thema Stress am Arbeitsplatz:

- Informationsmaterial für jüngere Zielgruppen zum Thema Stress, zur Verwendung in Schulen. Dies umfasst einen besonderen Infofolder mit einem Postermotiv sowie ein Gewinnspiel.
- Ein Infofolder zur Benutzungsfreundlichkeit von Software, der über Risiken und Hintergründe des Problems aufklärt und über ein Prüfsiegel für benutzerfreundliche Software informiert. Auf der Homepage der Gemeinschaftsinitiative wird ein Test für Benutzer angeboten.
- Informationen über ergonomische Risiken, Stress und die Aktion *Gesünder am PC* im Internet.
- Ein Businesstheater, das sich in einem Theaterstück mit Stress beschäftigt, und ein Aktionskünstler, der Anti-Stress-Bälle anbietet, um die Botschaft bei Veranstaltungen und auf Messen usw. zu verbreiten.

Ergebnisse

Die Kampagne wird beurteilt durch: Kontakte durch Zeitungsanzeigen, Internetzugriffe (Hits), verteiltes Informationsmaterial sowie eingegangene telefonische Anfragen, E-Mails und schriftliche Anfragen. Kooperationspartnerschaften und die Schaffung von Netzen ermöglichen positive, kostenwirksame Ergebnisse. Durch die Nutzung der Informationsstrukturen der angeschlossenen Unternehmen kann die Kampagne hohe Öffentlichkeitswirksamkeit erreichen.

Kommentar

Die Vernetzung und die Einbeziehung der Hauptakteure sind wichtige Elemente erfolgreicher Kampagnen. Bei dieser Art von Kampagnen wird in zunehmendem Maße anerkannt, dass sie auch in die Klassenräume getragen oder auf Veranstaltungen usw. einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht werden müssen. Eine Mischung von Sensibilisierungs- und positiven Unterstützungsmaßnahmen ist wichtig.



2.19 INTERMEDIÄRE STRATEGIE ZUR VERHÜTUNG VON MOBBING (INTERMEDIARY STRATEGY FOR PREVENTION OF WORKPLACE BULLYING)



Health & Safety Authority

10 Hogan Place
Dublin 2
Irland

Kontaktperson: Patricia Murray
Tel. + 353 1 6147000
E-Mail: Patricia_Murray@hsa.ie

Thema

Die Gefahr, mit der sich diese Intervention befasst, ist das Mobbing. Erkannt wurde die Notwendigkeit eines landesweiten Systems für die Bekämpfung des Mobbings.

Zu lösende Aufgabe

Es wurden mehrere Probleme identifiziert: Beispielsweise gab es keine direkt zuständige Stelle, an die sich Betroffene wenden konnten, es gab keine Standards für bewährte Praktiken, und die Interaktion zwischen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen bezüglich der Koordinierung von Aktivitäten war sehr gering. Es bestand auch ein Mangel an relevanten Forschungsarbeiten jüngerer Datums zur Prävalenz des Problems in Irland. Zur Definition des Mobbings gab es unterschiedliche Ansichten, so dass das, was in einer Organisation als Mobbing betrachtet wurde, in einer anderen nicht für Mobbing gehalten wurde. Auch hinsichtlich der Vielzahl gesetzlicher Verpflichtungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer war unklar, inwieweit sie für das Mobbing relevant waren.

Die Aufgabe der Gesundheits- und Sicherheitsbehörde (Health and Safety Authority – HSA) bestand darin, für den zuständigen Minister einen Bericht über diese Themen zu erstellen und dann die Feststellungen dieses Berichts umzusetzen.

Die Lösung

Der erste Schritt in der Bearbeitung des Themas auf nationaler Ebene umfasste die Einsetzung einer Task Force, die Empfehlungen an den Arbeitsminister, Herrn Minister Tom Kitt, T.D., erarbeiten sollte.

Die HSA setzte diese Taskforce ein, die aus Vertretern aller Behörden sowie Vertretern der Sozialpartner bestand. Die Gruppe erstellte einen umfassenden Bericht, in dem der Regierung Empfehlungen gegeben wurden. Die Taskforce arbeitete unabhängig, aber unter der Schirmherrschaft der HSA. Die Taskforce schlug die inzwischen anerkannte Definition des Mobbings als „wiederholtes unangebrachtes Verhalten ... , bei dem mit Recht davon ausgegangen werden kann, dass es das Persönlichkeitsrecht auf Würde am Arbeitsplatz untergräbt“.

Über die landesweiten Medien wurden alle interessierten Parteien aufgefordert, ihre Stellungnahme abzugeben. Insgesamt gingen 256 Stellungnahmen ein, die analysiert und in den Gesamtbericht aufgenommen wurden. Die HSA richtete auch landesweite Workshops und Seminare zu dem Thema aus. Dies führte dazu, dass etwa 1000 Menschen direkt Stellung bezogen.

Nach der Veröffentlichung des Berichts im April 2001 wurde ein weiteres Jahr für die Umsetzung der Empfehlungen des Berichts aufgewandt. Die erste Empfehlung lautete, dass sogenannte „Würde-Chartas“ (Dignity Charters) erstellt und als Absichtserklärungen an Organisationen verteilt werden sollten. Die zweite lautete, dass praktische Verhaltensregeln zur Abstimmung aller zugehörigen Bereiche des Arbeitsrechts entwickelt, erstellt und durch die HSA verbreitet werden sollten. Die HSA sollte eine zentrale Koordinierungsfunktion übernehmen, um Betroffenen über eine telefonische Hotline sowie mittels der Verhaltensregeln und sonstigen Informationsmaterialien Beratung und Unterstützung zu bieten.

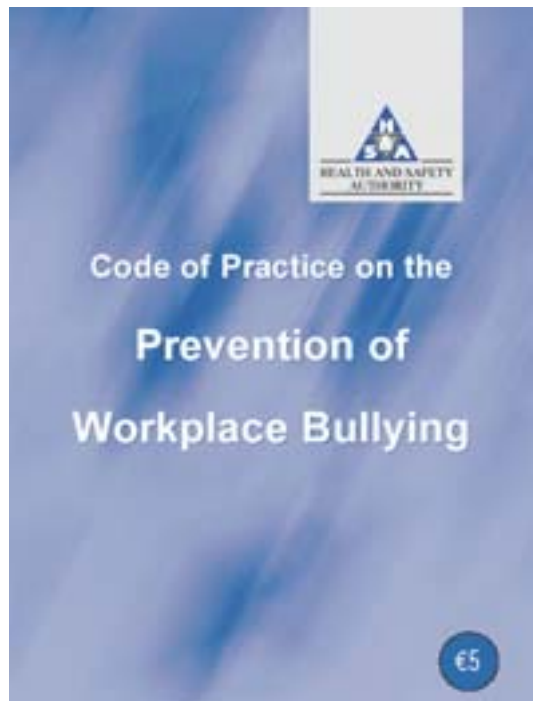
Alle diese Elemente des Gesamtprogramms sind inzwischen eingeführt.

Ergebnisse

Die Ergebnisse des Projekts können anhand der anfänglichen Kriterien für die ursprüngliche Entscheidung zur Schaffung einer Taskforce beurteilt werden. Es sollten die drei folgenden Fragen behandelt werden:

1. Welches Ausmaß hat das Problem derzeit in Irland?
2. Welches sind die effektivsten Systeme, mit denen dieses Problem derzeit angegangen werden könnte?
3. Wie kann eine koordinierte staatliche Reaktion in Gang gebracht werden?

Die Antwort auf die erste Frage erfolgte durch Erteilung eines Forschungsauftrags an das Wirtschafts- und Sozialforschungsinstitut (Economic and Social Research Institute – ESRI). Die wichtigsten Feststellungen lassen darauf schließen, dass 7 % der Befragten angeben, dass sie in den letzten sechs Monaten der Befragung gemobbt wurden. Die Angaben der Frauen betragen das 1,8fache der Angaben der männlichen Befragten. Die höchsten Werte bei den Angaben zum Mobbing fanden sich in den Bereichen öffentliche Verwaltung/Verteidigung (14 %), Bildung (12 %) und Gesundheits-/Sozialarbeit (10 %). Die Ergebnisse zeigten,



dass die Art des Mobbings in engem Zusammen mit der Beschäftigungsdauer stand, wobei Zeitarbeitnehmer und Gelegenheitsarbeiter stärker gefährdet waren, insbesondere bei den Männern.

Der zweite zu behandelnde Bereich betraf die beste Vorgehensweise zur Lösung des Problems. In Betracht gezogen wurden auch die Rechtsvorschriften, aber es wurde dann beschlossen, diese Option nicht weiter zu verfolgen. Stattdessen wurde beschlossen, die bereits vorhandene Maschinerie der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zu nutzen. Es wurden praktische Verhaltensregeln entwickelt, die ihrem Status nach quasi die Wirkung gesetzlicher Vorschriften haben und für Arbeitgeber und Führungskräfte ein Vorbild für bewährte Praktiken bieten. Diese Verhaltensregeln enthalten einen Abschnitt über Präventionspraktiken und -verfahren und legen Untersuchungsverfahren dar, die mit denjenigen der Kommission für Arbeitsbeziehungen (Labour Relations Commission – LRC) im Einklang stehen.

Das koordinierte staatliche Eingreifen ging von dem Referat für Mobbingfragen (Anti-Bullying Response Unit) der HSA aus. Dieses Referat lotst Menschen gegebenenfalls weiter zu anderen staatlichen Stellen und hat Beratungs- und Informationsaufgaben. Es wurde auch beschlossen, Sicherheitsinspektoren die Aufgabe zu übertragen, von Arbeitgebern mit mehr als 100 Beschäftigten als Teil der Risikobewertung eine „Anti-Mobbing-Politik“ zu fordern.

Die Kosten des gesamten Programms liegen im Bereich von 150 000 Irischen Pfund, und die laufenden Betriebskosten des Referats liegen bei etwa 70 000 Euro pro Jahr.

Die Dienste sind kostenlos, so dass der einzig messbare Vorteil der Vorteil für jeden einzelnen Anrufer ist, kein Steuer- oder Finanzvorteil – es gibt derzeit 200 laufende Fälle, in denen Beschwerdeführer(innen) auf Unternehmensebene Abhilfe anstreben; die Behörde erfüllt ihre Aufgabe, indem sie vom Arbeitgeber eine Anti-Mobbing-Politik einfordert oder dafür sorgt, dass eine solche Politik erarbeitet wird, die dann durch den/die Beschwerdeführer(in) genutzt werden kann. Es gehen im Durchschnitt wöchentlich 35 Anrufe ein, so dass bisher 16 000 Chartas sowie 10 000 praktische Verhaltenskodizes verteilt wurden.

Kommentar

Dies ist ein Beispiel für eine von der Regierung initiierte landesweite Strategie zur Bekämpfung des Mobbings, an deren Entwicklung sowohl die Regierung als auch die Sozialpartner beteiligt waren. Die Sozialpartner wurden von Anfang an einbezogen, was ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Strategie ist.

2.20

VON EINER REGIONALEN ARBEITSSCHUTZBEHÖRDE ENTWICKELTES MODELL FÜR DEN UMGANG MIT MOBBING-FÄLLEN

Arbeitsschutzinspektorat von Uusimaa

PO Box 46
FIN-00531 Helsinki
Finnland

Kontaktpersonen: Juha Keinänen und Kirsi Häkkinen
Tel. + 358 9 774711
E-Mail: -etunimi.sukunimi@tsp.stm.vn.fi
helsinki.tsp@tsp.stm.vn.fi



Thema

Umgang einer regionalen Arbeitsschutzbehörde mit Mobbing, Diskriminierung und anderen Fällen von schlechter Behandlung.

Zu lösende Aufgabe

Die Anzahl der Beschwerden von Arbeitnehmern über Mobbing, Diskriminierung und andere Arten von schlechter Behandlung im Bezirk Uusimaa steigt seit Mitte der neunziger Jahre an. Der Umgang mit diesen Problemen und ihre Lösung stellten für Führungskräfte und Beschäftigte oftmals eine Herausforderung dar. Wenn die Probleme zu groß wurden, wurden sie zuweilen an die Arbeitsschutzreferate, die Gesundheitsdienste für Beschäftigte oder die Arbeitsschutzbehörden weitergeleitet. Der Umgang mit diesen Fällen erwies sich als sehr schwierig und zeitraubend. Daher benötigten selbst die Inspektoren eine Methode für die Untersuchung und Beilegung solcher Fälle.

Die Lösung

Die Arbeitsschutzbehörde entwickelte eine gemeinsame Methodik für den Umgang mit Mobbing-Fällen. Die Methode kann von Inspektoren für die Untersuchung einzelner Beschwerden angewandt werden, ermöglicht ihnen aber auch die Erkennung allgemeiner Schwächen im psychosozialen Arbeitsumfeld, die zu dem Mobbing geführt haben, sowie die Ermittlung dessen, was der Arbeitgeber tun muss, um das erneute Auftreten ähnlicher Fälle zu verhindern. Die Methode kann auch angewandt werden, wenn die Inspektoren an eine Arbeitsstätte gerufen werden, um Unterstützung bei der

Einführung von Maßnahmen zur Überwachung und Vermeidung von Mobbing zu gewähren. Sie eignet sich für die Verwendung innerhalb von Arbeitsstätten sowie durch Gesundheitsdienste für Beschäftigte und durch Inspektoren.

Die Methode umfasst eine Identifizierungsphase, eine Untersuchungsphase, eine Phase der Ermittlung organisatorischer Mängel oder Schwächen sowie eine Umsetzungsphase. Eine Schlüsselkomponente der Methode ist ein Fragebogen. Die Fragen zielen ab auf die Erkennung von Problemen, Sachverhalten oder Schlüsselfragen eines bestimmten Falles sowie auf die Evaluierung der erforderlichen Maßnahmen. Sie decken sowohl die organisatorische Ebene als auch die individuelle Ebene ab.

Die Entwicklungsarbeit wurde folgendermaßen vorgenommen: Mehrere Inspektoren sammelten, je nach ihren Erfahrungen im Umgang mit derartigen Fällen, Informationen. Diese Informationen wurden dann analysiert, und es wurde ein Modell entwickelt. Es wurde ein gemeinsames Seminar organisiert, um die Inspektoren des Bezirks über die Methode und ihre Anwendung zu unterrichten.

Beispiel

Anwendung der Methode bei einer allgemeinen Intervention

Bei der Arbeitsschutzbehörde des Bezirks Uusimaa ging ein Antrag auf Eingreifen der Behörde in einem Fall von Mobbing und schlechten Sozialbeziehungen auf den Passagierschiffen einer Schifffahrtsgesellschaft ein. Trotz eines anfänglichen Besuchs zum Zweck der Sensibilisierung und der Ermittlung geeigneter Maßnahmen für die Gesellschaft verschlechterte sich die Situation. Es erfolgte dann eine Inspektion mit dem Ziel, das Modell anzuwenden und dem Arbeitgeber die nötigen Mittel für Präventivmaßnahmen an die Hand zu geben.

Während der *Untersuchungsphase* wurden Arbeitnehmervertreter, das Arbeitsschutzkomitee und andere Beschäftigte befragt, um den Sachverhalt in bestimmten gemeldeten Fällen sowie die Maßnahmen des Arbeitgebers zum Zeitpunkt des Auftretens der Fälle zu ermitteln. Auch das Vorkommen von Mobbing allgemein wurde geprüft; dabei wurde festgestellt, dass Mobbing unter den Beschäftigten und leitenden Angestellten weit verbreitet war und zu krankheitsbedingten Fehlzeiten führte.

In der *Phase der Ermittlung von Mängeln oder Schwächen* wurde festgestellt, dass keine Maßnahmen oder vereinbartes Verfahren für den Umgang mit Mobbing vorhanden waren. Es waren keine Informationen darüber verfügbar, was als angemessenes Verhalten usw. gilt, und die leitenden Angestellten erkannten weder ihre Verantwortung für die angemessene Behandlung im gegenseitigen Umgang sowie ihrer Untergebenen, noch die Notwendigkeit eines Eingreifens zur Vermeidung von Mobbing.

In der *Umsetzungsphase* wurden anfänglich keine Einzelfälle behandelt. Stattdessen wurden mit dem Arbeitgeber die folgenden Schritte vereinbart:

- Die Schifffahrtsgesellschaft sollte klare Anwendungen für die Vermeidung von und den Umgang mit Mobbing erarbeiten.
- Die leitenden Angestellten und das Arbeitsschutzkomitee sollten in der Anwendung des operativen Modells geschult werden, und die Befolgung der in dem Modell enthaltenen Maßnahmen sollte überwacht werden.
- Die Schifffahrtsgesellschaft sollte unverzüglich Schritte unternehmen, um Gefahren im psychosozialen Arbeitsumfeld zu erkennen; als Unterstützung sollten dabei die „Grundsätze für ein funktionierendes Arbeitsgemeinschaftsmodell“ und Anweisungen für die Risikobewertung dienen.

- Es sollte eine Bewertung der Risiken vorgenommen werden, und zusammen mit den verantwortlichen Personen sollte ein Aktionsplan sowie ein Zeitplan für die Behebung von Schwächen erstellt werden.

Nach dem Erfolg dieser Maßnahme wurde das Modell auf anderen Passagierschiffen der Gesellschaft eingeführt. Die Bezirksinspektoren führten dann ein spezifisches Projekt für das Wohlergehen der Besatzung von Passagierschiffen durch, um es auf andere Schifffahrtsgesellschaften zu übertragen. Dabei wurden politische Modelle entwickelt, Regeln aufgestellt und leitende Angestellte geschult. Leistungsüberprüfungen und Einführungsmaßnahmen wurden gestrafft. Ferner erhielten Beschäftigte in besonders problematischen Arbeitseinheiten arbeitsbezogene Beratung.

Anwendung der Methode in einem Einzelfall

Das Arbeitsschutzinspektorat des Bezirks intervenierte im Fall einer Mobbing-Beschwerde. Der Beschäftigte P. hatte sich beschwert, nachdem er abgemahnt und versetzt worden war. In der *Untersuchungsphase* wurde durch Befragungen von Beschäftigten jedoch festgestellt, dass er sich einer Kollegin gegenüber missbräuchlich verhalten hatte, und dass die Maßnahmen des Arbeitgebers gerechtfertigt waren. Der Hintergrund des Falles war, dass eine neue Mitarbeiterin, K., in ein Team eingetreten war. Sie wurde bald durch bestimmte andere Personen in dem Team gemobbt. Sie meldete die Angelegenheit ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, der nichts unternahm. Sie wurde bedroht, beschimpft und beleidigt sowie an der Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben gehindert. Während einer Fahrt, bei der K. das Auto des Teams fuhr, warf der Beschäftigte P. eine leere Flasche nach K.

Das Inspektorat ging dann dazu über, die allgemeinen organisatorischen *Mängel* hinter dem Vorfall zu ermitteln. Es gab interpersonelle Konflikte zwischen zwei getrennten Abteilungen, die manchmal zusammenarbeiteten. Mängel wurden in der Organisation und im Management der Arbeit, in der Zusammenarbeit und im Informationsfluss festgestellt. Die beiden Chefs, die für das Management und die Überwachung der Arbeit der Abteilungen zuständig waren, planten die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter nicht und schritten nicht sofort ein, wenn es im Arbeitsumfeld zu Problemen kam. Infolgedessen konnten sich die Beschäftigten während der Zusammenarbeit ohne jegliche Überwachung nach eigenem Gutdünken benehmen, was wiederum zu einer Verschlechterung des problematischen Verhaltens, zu Machtkämpfen und zu Konflikten zwischen den Beschäftigten führte.

Auf dieser Grundlage erhielt der Arbeitgeber Anweisungen zu den *vorzunehmenden Änderungen*. In Konsultation mit den Beschäftigten nahm der Arbeitgeber das Mobbing in sein Risikobewertungs- und Sicherheitsmaßnahmenprogramm auf, begann mit regelmäßigen gemeinsamen Konsultationen zwischen Abteilungsleitern und Mitarbeitern, erarbeitete gemeinsame Verfahren für Reisetätigkeiten, verbesserte die Einführungsmethoden und nahm ein betriebsinternes Schulungsprogramm für leitende Angestellte und Mitarbeiter auf.

Ergebnisse

Unter Beteiligung von etwa 20 Inspektoren des Arbeitsschutzinspektorats des Bezirks Uusimaa wurde die Effektivität des Modells erprobt und an einer Vielzahl von Arbeitsstätten innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren weiterentwickelt.

Der Mechanismus hat zur Förderung einer effektiven Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitern sowie zur Schaffung der Voraussetzungen für fortlaufende Entwicklung beigetragen.

Kommentar

Die Untersuchung von Einzelfällen durch Inspektoren kann dazu dienen, allgemeine Präventionspolitiken einzuführen. Zudem kann, wenn ein Mechanismus vorhanden ist, ein proaktives Konzept angewandt werden, um Lösungen von einer Organisation auf andere Organisationen zu übertragen.



3.



VERHÜTUNG VON PSYCHOSOZIALEN RISIKEN UND STRESS BEI DER ARBEIT IN DER PRAXIS

ANHÄNGE

ANHANG 1 – WEITERE INFORMATIONSQUELLEN



Weitere Informationen über die Verhütung psychosozialer Risiken und die Verhütung von Stress am Arbeitsplatz sind über die Website erhältlich, die die Agentur zur Europäischen Woche 2002 unter <http://osha.eu.int/ew2002/> eingerichtet hat; von dort können sämtliche Veröffentlichungen der Agentur kostenlos heruntergeladen werden. Factsheet 30, *Zugang zu Informationen über Stress bei der Arbeit von der Website* <http://osha.eu.int/ew2002/>, unterrichtet die Benutzer darüber, welche Informationen auf der Website der Agentur zu finden sind.

VERÖFFENTLICHUNGEN DER AGENTUR

Berichte

- *Research on work-related stress* (Forschung zu arbeitsbedingtem Stress), Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2000, ISBN 92-828-9255-7.
- *How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress* (Über den Umgang mit psychosozialen Problemen und die Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress), Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2000, ISBN 92-9191-009-0.

Factsheets

Factsheets bieten kurz gefasste Informationen zu einer Palette von Themen und sind in allen 11 Amtssprachen der Gemeinschaft erhältlich.

- Factsheet 8: *Forschung zu Stress am Arbeitsplatz – Zusammenfassung eines Berichts der Agentur*
- Factsheet 22: *Arbeitsbedingter Stress*
- Factsheet 23: *Mobbing*
- Factsheet 24: *Gewalt bei der Arbeit*
- Factsheet 30: *Zugang zu Informationen über Stress bei der Arbeit von der Website* <http://osha.eu.int/ew2002/>
- Factsheet 31: *Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress und seine Ursachen: einige praktische Tipps für Arbeitnehmer*
- Factsheet 32: *Über den Umgang mit psychosozialen Problemen und die Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress – Zusammenfassung eines Berichts der Agentur*

Magazin

Magazin 5: *Stress lass nach*

Werbematerial

Europäische Woche für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz 2002

Die Agentur hat ein aus Postern, Broschüren, Factsheets und Postkarten bestehendes Informationspaket zur Bekanntmachung der Europäischen Woche und ihres Mottos „Stress lass nach“ erstellt, das unter <http://osha.eu.int/ew2002/> erhältlich ist.

Zusätzliche Informationen über andere Veröffentlichungen der Agentur sind auf der Website der Agentur unter <http://agency.osha.eu.int/publications/> erhältlich.

ANHANG 2 – ÜBERSICHT ÜBER BEISPIELE BEWÄHRTER PRAKTIKEN

LAND	AUSZEICHNUNG	TITEL	ZU LÖSENDE AUFGABE	SEKTOR	EBENE DES EINGREIFENS*
Deutschland	√	Einführung einer gesunden und erfolgreichen Arbeitsorganisation in einem Callcenter	Stress	Callcenter	ALLE
UK	√	Einfache Schritte zur Stressvermeidung bei der Arbeit	Stress	Petrochemische Industrie	ALLE
Niederlande	√	Stressverhütung und ein Sozialprogramm	Stress	Chemische Industrie	ALLE
Spanien	√	Stressprävention in einem Altenheim	Stress	Gesundheitswesen	ALLE
Finnland	√	Modell für die autonome Schichtplanung	Stress	Gesundheitswesen, Arbeitsplatzrotation	O / IO
Österreich		Schulung von Führungskräften zur Verminderung von Stress am Arbeitsplatz	Stress	Bergbau/Steinbruchbetrieb	O / IO
Schweden		Durchführung eines Anti-Stressprogramms durch den staatlichen Arbeitsmarktausschuss	Stress	Nationales Arbeitsamt	I / IO
Griechenland		Bewältigung von Stress und psychosozialen Risiken	Stress	Olympische Spiele	ALLE
Dänemark	√	Vorbeugung von Stress und Burn-out bei Lehrpersonal	Stress	Bildungswesen	IO
Portugal	√	Stressbewältigung nach gefährlichen Vorfällen	Posttraumatischer Stress	Luftverkehrskontrolle	I
Niederlande	√	„Safe care“: ein Programm für mehr Sicherheit im Krankenhaus	Gewalt	Gesundheitswesen	ALLE
Irland		Der Umgang mit Gewalt gegen Mitarbeiter	Gewalt	Gesundheitswesen	ALLE
UK		Verhinderung von Gewalt am Arbeitsplatz im Einzelhandel	Gewalt	Einzelhandel	ALLE
Frankreich	√	Plan zur Risikoprävention bei Gewalt durch Dritte in einem städtischen öffentlichen Nahverkehrsunternehmen	Gewalt	Öffentlicher Verkehr	I / IO
Italien		Arbeitskulturvereinbarung	Mobbing	öffentlicher Verkehr	IO
Finnland		Präventionsrichtlinien und Interventionsmaßnahmen	Mobbing	Grundwerkstoffe	O / IO
Irland		„Work Positive“ – Für KMU geeignetes Audit-Instrument für Stress	Stress	Intermediär, Gesundheitswesen	ALLE
Deutschland	√	GiGA – „Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten“	Stress/ Mobbing	Intermediär	ALLE
Irland	√	Intermediäre Strategie zur Verhütung von Mobbing	Mobbing	Intermediär	ALLE
Finnland		Modell für den Umgang mit Mobbing-Fällen	Mobbing	Intermediär	ALLE

* SCHLÜSSEL ZUR INTERVENTIONSEBENE (Beurteilung durch die Agentur: Einführung, Feld 2, enthält Einzelheiten)
 I INDIVIDUELL
 IO INDIVIDUELL – ORGANISATION
 O ORGANISATION
 ALLE ALLE EBENEN

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Verhütung von psychosozialen Risiken und Stress bei der Arbeit in der Praxis

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2003 – 79 S. – 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-028-7



Damit gemäß dem Vertrag und den nachfolgenden Aktionsprogrammen für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz die Verbesserung insbesondere der Arbeitsumwelt gefördert wird, um die Sicherheit und die Gesundheit der Arbeitnehmer zu schützen, verfolgt die Agentur das Ziel, den Gemeinschaftseinrichtungen, den Mitgliedstaaten und den betroffenen Kreisen alle sachdienlichen technischen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Informationen auf dem Gebiet der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen.



Europäische Agentur für
Sicherheit und Gesundheitsschutz
am Arbeitsplatz

Gran Via 33, E-48009 Bilbao, Spanien
Tel. +34 944 794 360; Fax. +34 944 794 383
Email: information@osha.eu.int

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
<http://agency.osha.eu.int>



ISBN 92-9191-028-7



9 789291 910281