

Leitfaden psychische Gesundheit – Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte und BGF-Verantwortliche

Sehr geehrter Herr Mag. Mayer!

Vielleicht möchten Sie sich und Ihre Arbeitsschwerpunkte kurz vorstellen und einleitend erklären, warum es für ein Unternehmen wichtig ist, sich um die psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen zu kümmern?

Zuerst einmal möchte ich mich herzlich für das Interview bei Ihnen bedanken und freue mich schon auf unseren Austausch!

Ich bin am Institut für Gesundheitsförderung und Prävention (IfGP) schon seit vielen Jahren beschäftigt und ganz allgemein für die Beratung und Begleitung von Betrieben im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zuständig. Ein aktueller Arbeitsschwerpunkt von mir ist zum Beispiel zusammen mit weiteren ReferentInnen die Schulung von BGF-ProjektleiterInnen und von Betrieblichen GesundheitsmanagerInnen im Rahmen der BGM-Academy des IfGP, die in Kooperation mit dem Österreichischen Netzwerk für BGF umgesetzt wird.

Es wird vermutet, dass bis zu 60% Krankenstände auch in Österreich arbeitsstressbezogene Ursachen haben könnten, somit kommt der psychischen Gesundheit im Setting Betrieb auch künftig eine sehr hohe Bedeutung zu. Mir gefällt in dem Zusammenhang der Ausspruch von Herrn Kuhn, dem ehemaligen Leiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund, der es einst so treffend formulierte: „Ohne psychische Gesundheit gibt es keine Gesundheit!“ Das drückt für mich gut aus, dass in einem ganzheitlich und „bio-psycho-sozial“ ausgerichteten BGF-Projekt oder BGM-System der Aspekt der psychischen Gesundheit ohnedies immer mit dabei ist und, dass dieser eine große Wichtigkeit im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention hat. Diesem speziellen Aspekt könnten Betriebe aus meiner Sicht künftig noch viel mehr Aufmerksamkeit geben und dauerhaft im Betrieb sichtbar platzieren und umsetzen.

Der Untertitel des Leitfadens lautet „Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte.“ Richtet sich der Leitfaden wirklich nur an diese Zielgruppe oder können auch z.B. MitarbeiterInnen von den Inhalten profitieren?

Der Leitfaden richtet sich primär an die Zielgruppe der Führungskräfte, da diese durch ihre Aufgaben und Rollen auch ganz besondere Informationsbedürfnisse haben. Darüber hinaus ist es natürlich auch besonders wertvoll, wenn sich interessierte MitarbeiterInnen auch näher mit der Perspektive, die die Führungskräfte auf das Thema haben, auseinandersetzen. Dadurch kann dieses vielschichtige Thema ganzheitlicher betrachtet und ein umfangreicheres Verständnis über wichtige Gestaltungsmöglichkeiten erzielt werden.

Was war der Anlass für die Erstellung eines Leitfadens speziell für Führungskräfte?

Im Projektteam, das sich aus vielen Regional- und Servicestellen des Netzwerks BGF zusammengesetzt hat, war es uns von vornherein wichtig schon bei der Konzeptionalisierung speziell die Zielgruppe der Führungskräfte mitzudenken, da diese gerade auch durch ihre gesetzlich verankerte Fürsorgepflicht für das Thema der psychischen Gesundheit eine besondere Verantwortung haben.

Welchen Einfluss hat die Führung allgemein auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und wie schaut gesundheitsförderliches Führungsverhalten genau aus?

Wie aus unzähligen Studien mittlerweile eindeutig belegt ist, hat das Führungsverhalten sowohl direkte als auch indirekte Auswirkungen auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen. Als Führungskraft beeinflussen sie durch ihr Führungsverhalten die Unternehmenskultur und das Betriebsklima im Unternehmen. Darüber hinaus hat das Führungsverhalten erwiesenermaßen Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Belegschaft.

Es gibt unterschiedlichste Konzepte, die gesundheitsförderliches Führungsverhalten thematisieren. Diesen auf den ersten Blick unterschiedlichen Ansätzen ist gemeinsam, dass diese im Wesentlichen aus drei Komponenten bestehen:

Die Basis für die Förderung der Gesundheit der eigenen MitarbeiterInnen beginnt immer bei der Führungskraft selbst (**Gesunde Selbstführung**). Durch einen achtsamen Umgang mit der eigenen Gesundheit und das Kennen sowie Respektieren der eigenen Belastungsgrenzen wirken die unmittelbaren Vorgesetzte auch als Vorbilder für ihre

MitarbeiterInnen. Ein **gesundheitsförderliches Führungsverhalten**, das von Wertschätzung geprägt ist und ausreichend Raum für Kommunikation lässt, hat ebenso einen wichtigen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Schließlich können Arbeitsbedingungen, möglichst unter Beteiligung der MitarbeiterInnen als ExpertInnen für Ihre eigene Arbeitssituation, so gestaltet werden, dass z.B. fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zur Entfaltung gebracht und so auch eine dauerhafte Über- und Unterforderung der Beschäftigten vermieden wird (**Gestaltung von Arbeits- und Organisationsbedingungen**).

Ob eine Arbeitssituation als belastend bzw. gar stressig empfunden wird, ist **individuell** unterschiedlich. Die **eigene** Einschätzung der Aufgabe kombiniert mit den vorhandenen **eigenen** Ressourcen spielen hierbei eine Rolle. Es gibt aber auch Faktoren, die bei vielen Personen Stress auslösen. Diese werden als kollektive Stressoren bzw. gesicherte Risikofaktoren bezeichnet. Was muss man sich darunter vorstellen?

Das sind empirisch bestätigte und arbeitswissenschaftlich als gesichert geltende Erkenntnisse über Stressoren (z.B. Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen), die in Abhängigkeit von ihrer Dauer und Intensität mit der sie auf ein Individuum einwirken, mit hoher Wahrscheinlichkeit bei den meisten Mitarbeitenden kurzfristig als Reaktion eine Fehlbeanspruchung oder langfristig betrachtet arbeitsbedingte Erkrankungen auslösen können.

Welche Möglichkeiten gibt es für Führungskräfte die Ressourcen der MitarbeiterInnen zu stärken?

Führungskräfte können die Ressourcen ihrer MitarbeiterInnen auf vielfältigste Art und Weise beeinflussen. Um hier an der Stelle nur einige Ansatzmöglichkeiten zu nennen können sie damit beginnen indem sie als Vorbild auf ihre Pausen und Erholung achten oder etwa selbst an gesundheitsförderlichen Maßnahmen teilnehmen, das Gemeinschaftsgefühl in ihrem Team durch offene Kommunikation und gegenseitige Unterstützung fördern, indem sie die Leistungen ihrer MitarbeiterInnen anerkennen (Anstrengungen, Leistung, Erfolge) oder durch das faire Verteilen von Mitteln und das Vermitteln von gerechten Aufstiegschancen. Zudem ist es ressourcenförderlich, wenn die Führungskraft auf die Übereinstimmung von Unternehmenswerten mit den persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeitenden achtet.

Führungskräfte können zudem zusammen mit ihren MitarbeiterInnen die Arbeitsbedingungen laufend überprüfen und abklären, ob die Aufgaben zu den Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden passen oder etwa genügend Handlungs- und Entscheidungsspielräume beinhalten. Diese Aspekte und viele weitere finden sich auch im Health-promoting leadership-Modell, das unter der Leitung von Dr. Paul Jimenez an der Karl-Franzens-Universität Graz entwickelt worden ist.

Ein Thema, das immer wieder aufkommt ist die „Früherkennung“. Woran kann eine Führungskraft erkennen, dass seine/ihre MitarbeiterInnen Unterstützung brauchen könnte und was kann die Führungskraft tun?

Man kann Stress- oder Überforderungssignale in der Regel immer auf mehreren Reaktionsebenen erkennen wie etwa im körperlichen Bereich (z.B. feuchte Hände, zittrige Stimme, gebückte Haltung), auf Ebene der Gedanken und Emotionen (z.B. Konzentrationsstörungen, schlechte Laune, Wut, Angst, Ärger) oder auch im Verhalten (z.B. Hektik, sich zurückziehen, mehr Kaffee oder Zigaretten konsumieren, ungepflegt erscheinen). Als Führungskraft sollten sie diese Auffälligkeiten nicht ignorieren, sondern bei Veränderungen im Leistungs- und Sozialverhalten frühzeitig ein Gespräch suchen. Wichtig ist dabei, dass ein solches Gespräch als Ausdruck von Fürsorge nicht wegen einer einzelnen Auffälligkeit geführt wird, sondern wenn sie insgesamt eine Veränderung bei der betroffenen Person bemerken.

Herr Mayer, Sie haben auch am Leitfaden Psychische Gesundheit III mitgearbeitet. In diesem geht es um Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich psychische Gesundheit für BGF-Verantwortliche. Welchen Stellenwert hat die psychische Gesundheit in der BGF und wie wird Sie im BGF-Prozess berücksichtigt?

Für Unternehmen und ihre Beschäftigten hat die Auseinandersetzung mit der psychischen Gesundheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Einerseits sind Krankheitszeiten und Frühpensionierungen aufgrund psychischer Störungen in den letzten Jahren deutlich angestiegen, andererseits berichtet eine zunehmende Anzahl von Beschäftigten in verschiedenen länderübergreifenden Studien, unabhängig voneinander, über steigende betriebliche Arbeitsanforderungen.

Die Förderung der psychischen Gesundheit kann im BGF-Prozess zum Beispiel schon ganz früh bei der Sichtung von im Betrieb vorhandenen und sogenannten „Routinedaten“ (z.B. Krankenstandsanalyse) und später beispielhaft im Rahmen der Ist-

Analysephase in den jeweils im Betrieb verwendeten Methoden, wie etwa in MitarbeiterInnenbefragungen, Gesundheitszirkel, Fokusgruppen, Einzelinterviews, etc. mit berücksichtigt werden.

Verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen, die partizipativ mit den MitarbeiterInnen entwickelt werden, sind Schlüsselemente im BGF-Prozess. Während verhältnisorientierte Maßnahmen daran ansetzen, das Arbeitsumfeld gesundheitsförderlich zu gestalten, geht es auf der Verhaltensebene um die MitarbeiterInnen und Führungskräfte selber. Könnten Sie Beispiele für verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen nennen, die die psychische Gesundheit fördern?

Das Handlungsfeld der psychischen Gesundheit umfasst alle Maßnahmen, die Ressourcen stärken, die psychische Belastungen verringern, begrenzen oder gänzlich vermeiden helfen und fehlbeanspruchte MitarbeiterInnen unterstützen.

Zu den Interventionen im Bereich der Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention) zählen etwa eine gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung wie ganzheitliche Arbeitsaufgaben, die möglichst planende, organisierende, ausführende und kontrollierende Elemente enthalten, die Optimierung der Arbeitsorganisation/Arbeitsabläufen, die Miteinbeziehung von ArbeitnehmerInnen in Entscheidungsprozesse, die Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, die Verbesserung von Kommunikation und Feedback, die Entwicklung einer Kultur der Wertschätzung und Anerkennung, eine klare Definition von Rollen und Verantwortungsbereichen. Auf der persönlichen Ebene sind als Beispiele Seminare und Trainings in den Themenfeldern Burnoutprävention, Resilienz, Zeitmanagement, Problemlösung (Methodenkompetenzen), Konfliktmanagement und Kommunikation, Work-Life-Balance, Teamentwicklung oder eben auch zum gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu nennen, wobei die Grenzen zwischen verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen natürlich auch fließend sind.

Es gibt eine Fülle von weiteren Maßnahmen (z.B. arbeitspsychologische oder -medizinische Einzelberatungen, Biofeedback bzw. Coachinggespräche, Arbeitsbewältigungscoachings), welche die psychische Gesundheit von MitarbeiterInnen im Betrieb fördern. Wichtig ist dabei immer, dass es nicht die eine Intervention gibt oder ein standardisiertes Maßnahmenpaket, das für jeden Betrieb passt. Die Umsetzung von qualitativvoller psychischer Gesundheitsförderung beinhaltet ein Bündel von partizipa-

tiv zu erarbeitenden Angeboten, das auf den jeweiligen Betrieb auf Basis der Ist-Analyse zugeschnitten werden muss.

Bereits in der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen geht es um die psychische Gesundheit. Inwieweit ist es möglich, die dortigen Erkenntnisse für BGF-Maßnahmen zu nutzen?

Der ArbeitnehmerInnenschutz und die Betriebliche Gesundheitsförderung sind für mich wie zwei Seiten einer Medaille und ergänzen sich somit gut. Die Ergebnisse der Arbeitsplatzevaluierung setzen vorrangig den Grundsätzen der Gefahrenverhütung folgend ursächlich an den Arbeitsbedingungen sowie bei den einzelnen Arbeitsplätzen an und nicht primär am Individuum. Hier könnten die Ergebnisse der Arbeitsplatzevaluierung in einem ersten Schritt gut ergänzt werden, um passende personenbezogene Maßnahmen aus dem Bereich der BGF. Wir wissen auch aus der Forschung, dass gerade die Kombination von verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen den effektivsten Nutzen hat.

Doch die BGF auf reine verhaltensorientierte Angebote zur Ergänzung der Arbeitsplatzevaluierung zu betrachten, greift zu kurz und wird auch dem Wesen der BGF nicht gerecht. Wie schon in der Luxemburger Deklaration, einem Grundsatzdokument der BGF festgehalten, geht es in der BGF darüber hinaus auch um die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und nicht nur eine ressourcenorientierte, sondern auch eine belastungsreduzierende Vorgangsweise findet hier Platz.

In der Praxis bedeutet dies im Rahmen eines integrativen BGM-Systems die unterschiedlichen Beteiligten (z.B. Präventivdienste, Koordination Gesundheitsmanagement) ins Boot zu holen und das Thema psychische Gesundheit sowohl im Prozess als auch bei der konkreten Umsetzung des Maßnahmenportfolios auf Basis der vorhandenen Ressourcen und der Gesundheitskultur im Unternehmen gut koordiniert möglichst ganzheitlich umzusetzen.

Wenn Stresszustände oder beginnende Störungen der Befindlichkeit erkannt werden, wer kümmert sich um die Betroffenen - BGF-Verantwortliche und/oder die Führungskraft?

Hier gibt es genau genommen kein „entweder oder“. Sowohl die Führungskraft als auch die BGF/BGM-Verantwortlichen können hierbei wichtige Aufgaben übernehmen,

die sich wie ineinander greifende Rädchen ergänzen sollten. In Summe spiegelt die Koordination der Verantwortlichen und das Engagement der Führungskräfte die gelebte Gesundheitskultur in einem Unternehmen wider.

Die BGF/BGM-Fachstellen haben dabei primär und allgemein gesprochen die Aufgabe wichtige Strukturen und Prozesse in einem BGF-Projekt bzw. in einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement aufzubauen und zielgesteuert zu koordinieren. Die direkte Führungskraft hingegen ist oft dem Mitarbeitenden am nächsten und bekommt mögliche Veränderungen aufgrund von Stress und Überforderung in der Regel hautnah mit. Durch das rechtzeitige Erkennen von Warnsignalen und das frühe Ansprechen dieser Veränderungen können diese, wenn die Beziehung zur Mitarbeiterin oder zum Mitarbeiter stimmt, einen wichtigen Beitrag zur Frühkennung leisten oder auch einfach an weitere betriebsinterne (wie z.B. Betriebsrat, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsvertrauenspersonen, Personalabteilung, etc.) oder an externe Ansprechstellen verweisen. Etwa kann zum Beispiel durch die Einbeziehung von ArbeitspsychologInnen oder ArbeitsmedizinerInnen oder durch speziell ausgebildete Vertrauenspersonen eine Erstanlaufstelle im Unternehmen aufgebaut werden, damit die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben sich in einem ersten Schritt auch an diese neutralen Personen wenden zu können.

In der Veröffentlichung ist von einem „Masterplan psychische Gesundheit“ die Rede. Was genau kann man sich darunter vorstellen?

Der Masterplan konkretisiert auf möglichst transparente Art und Weise das Handlungsfeld der psychischen Gesundheit. Im Sinne einer ganzheitlichen Strategie werden im Masterplan verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen im Bereich der Prävention (wie z.B. die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen), der Förderung der Gesundheit sowie der Rehabilitation bzw. der Wiederherstellung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im Überblick und beispielhaft angeführt.

Uns war es nämlich bei der Erstellung des Leitfadens an der Stelle sehr wichtig darauf hinzuweisen, dass die konkrete Umsetzungsarbeit im Betrieb mehr ist als bloß die Durchführung von zeitlich begrenzten Einzelmaßnahmen oder einzelnen Incentiveaktivitäten, sondern dass Maßnahmen im Bereich der psychischen Gesundheit zu einander ergänzenden Maßnahmenbündel verknüpft und als dauerhaft umzusetzendes Handlungsfeld innerhalb eines BGF-Projekts oder eines BGM-Systems verdichtet werden

könnten. Dann können über die üblichen kurzzeitigen Sensibilisierungseffekte hinaus dauerhaft wirksame Ergebnisse sowohl für die Beschäftigten als auch für den Betrieb und seine Wettbewerbsfähigkeit erzielt werden.

Gibt es Qualitätskriterien zur Förderung der psychischen Gesundheit im Betrieb?

Ja, wir haben zusammen mit dem Projektteam, bestehend aus MitarbeiterInnen vieler Regional- und Servicestellen, basierend auf bereits bestehenden internationalen Ansätzen, eine Reihe von Qualitätskriterien zur Förderung der psychischen Gesundheit im Betrieb entwickelt. Diese ermöglichen eine Selbsteinschätzung des aktuellen Status Quo der betrieblichen Aktivitäten in diesem Bereich und die Ableitung von Stärken und von sogenannten Entwicklungsfeldern.

Wenn ich ein Betrieb bin, der sich verstärkt mit dem Thema psychische Gesundheit im Betrieb oder im BGF-Projekt beschäftigen möchte, welche Möglichkeiten habe ich andere (Best Practice) Betriebe zu finden, die auf dem Gebiet schon Erfahrungen gesammelt haben?

Es gibt speziell zu diesem Thema, meines Wissens nach, keine eigene Sammlung von good practice-Beispielen. Im Rahmen der Seminarreihen, die auf Basis der beiden Leitfäden II und III für Führungskräfte und BGF-Projektverantwortliche schon seit einigen Jahren erfolgreich umgesetzt werden, nutzen die Unternehmen die Veranstaltungen allerdings auch zum angeregten Erfahrungsaustausch, um so voneinander auch zu diesem sensiblen Thema zu lernen.

Herzlichen Dank für das informative Interview!

Das Interview führten Sandra Pipoh und Laura Wölfer

Sie möchten sich weiter informieren? Gerne! Hier die Kontaktdaten:

Organisation:	Institut für Gesundheitsförderung und Prävention (IfGP)
Adresse:	Haidegger Weg 40 8044 Graz
Ansprechpartner:	Mag. Martin Mayer
E-Mail Adresse:	martin.mayer@ifgp.at
Rufnummer:	+43 (0)50 2350 37911
Webseite:	www.ifgp.at