



Informationsblatt für Führungspersonen

SCHUTZ- UND RISIKOFAKTOREN FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT IM BETRIEB

Gesund ist, ...

- ... wer sich aktiv, planvoll und zielgerichtet in seiner Welt bewegt, sich weiterentwickelt und nicht auf seinem Entwicklungsstand verharrt,
- ... wer dabei zu einer Balance zwischen Phasen der Ruhe und der Aktivität gelangt und auch die Bedürfnisse seiner Umwelt einbezieht, und
- ... wer sein Leben als sinnhaft erlebt.



Gesundheit ist ein Prozess zwischen zwei Kräften (Risikofaktoren und Schutzfaktoren), der immer wieder neu ausbalanciert werden muss.



Betriebliche Schutz- und Risikofaktoren

Schutzfaktoren können helfen, am Arbeitsplatz die Entstehung von übermässigen Belastungen zu vermeiden oder mit bereits bestehendem Stress besser umzugehen.	Risikofaktoren sind Arbeitsbedingungen, welche die Erfüllung der Arbeitsaufgaben behindern und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Krankheitssymptomen führen.
<i>Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden</i>	<i>Übermässige Kontrolle, fehlendes Vertrauen</i>
<i>Angemessene Mitsprache und Beteiligungsmöglichkeit</i>	<i>Fehle Möglichkeit für Mitsprache oder Beteiligung</i>
<i>Angemessener Handlungsspielraum für die Aufgabenbewältigung</i>	<i>Wenig Handlungsspielraum bei gleichzeitig hoher Verantwortung</i>
<i>Einflussmöglichkeiten für die persönliche Organisation der zu bewältigenden Aufgaben</i>	<i>Häufige Störungen, die konzentriertes Arbeiten verhindern</i>

<i>Mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen sind mit den betrieblichen Zielen abgestimmt</i>	<i>Mitarbeitende sehen keinen Sinn in Ihrer Arbeit</i>
<i>Mitarbeitende sind ausreichend über die sie betreffende Sachverhalte informiert</i>	<i>Fehlende oder zu knappe Kommunikation, z.B. über wichtige Sachverhalte</i>
<i>Mitarbeitende können in belastenden Situationen interne oder externe Unterstützung in Anspruch nehmen</i>	<i>Erhöhte emotionalen Anforderungen, z.B. unhöfliche Kunden oder emotional belastende Situationen</i>
<i>Ein gutes Betriebsklima und eine transparente Informationspolitik</i>	<i>Ein schlechtes, belastendes Team- oder Betriebsklima, Angst vor Arbeitsplatzverlust</i>
<i>Klare Führung, klare Auftragserteilung und klare Erwartungen</i>	<i>Widersprüchliche Anforderungen, z.B. Konflikte zwischen Einhaltung von Terminen und Qualität, Wettbewerb zwischen verschiedenen Aufgaben</i>
<i>Ein wertschätzender und respektvoller Umgang - unabhängig von der Hierarchiestufe</i>	<i>Schwierige Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen, z.B. unangemessener Umgangston, demütigende Kommunikation</i>
<i>Regelmässiges Feedback (Wertschätzung der Person gegenüber, Lob für gute Leistungen)</i>	<i>Fehlende Anerkennung</i>
<i>Mitarbeitende erhalten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Unterstützung, damit sie Aufgaben erfüllen können</i>	<i>Aufgaben, die nicht den Fähigkeiten der Mitarbeitenden entsprechen</i>
<i>Die Arbeitsmenge ist auf das Pensum und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden angepasst; Pausen können eingehalten werden</i>	<i>Anhaltende hohe Intensität der Arbeit</i>
<i>Eine gute Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen (beruflich und privat) ist möglich</i>	<i>Häufige Forderung von nicht planbaren Arbeitseinsätzen oder häufig angeordnete Überstunden</i>
<i>Eine gute Unterstützungskultur und die Förderung von Teamarbeit</i>	<i>Wenig kooperative Kolleginnen oder Kollegen, hohes Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeitenden</i>
<i>Ausreichende Massnahmen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</i>	<i>Gefährliche Arbeit, ohne spürbares Interesse seitens des Betrieb an der Gesundheit der Mitarbeitenden</i>

Eine der wichtigsten Ressourcen bildet der gesundheits- oder Mitarbeiter-orientierter Führungsstil. Über den Einfluss der Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden erfahren Sie mehr auf der letzten Seite dieses Dokuments.

Da psychische Krankheiten mit Vorurteilen, Unsicherheiten und Ängsten verbunden sind, ist deren Enttabuisierung im betrieblichen Umfeld eine wichtige Voraussetzung dafür, dass auftretende Probleme rascher erkannt, angesprochen und Lösungen dafür entwickelt werden können. Eine Betriebskultur die es zulässt, dass Krisen, persönliche Defizite oder Überforderung mitgeteilt werden dürfen, trägt entscheidend dazu bei, dass psychische Probleme rechtzeitig offen gelegt werden.

Leistungsorientierung und ein offener Umgang mit Problemen schliessen sich nicht aus, im Gegenteil: Das Benennen von Problemen kann Erleichterung schaffen und die Leistungsfähigkeit und -motivation steigern.

Die Bedeutung der Führung

Der Einfluss der Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden wird häufig unterschätzt. Führungspersonen wirken auf vier unterschiedliche Arten:

1. Führungspersonen sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt, die eigene Überlastung stellt ein Risiko für die Mitarbeitenden dar.

- *Setzen Sie genügend (zeitliche) Ressourcen ein für die Personalführung?*
- *Sind Ihre eigenen Jahresziele realistisch formuliert? Können Sie diese mit Ihrem Team erreichen?*
- *Sind Sie präsent und für Ihre Mitarbeitenden gut erreichbar?*
- *Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden in die Planung und Gestaltung der Arbeit mit ein?*

2. Führungspersonen wirken im direkten Kontakt auf das Wohlbefinden und die Motivation ihrer Mitarbeitenden ein.

- *Geben Sie regelmässig Rückmeldung? Finden Sie lobende Worte bei guter Leistung? Sprechen Sie kritische Punkte an?*
- *Führen Sie regelmässig Mitarbeitenden-Gespräche? Erkundigen Sie sich bei dieser Gelegenheit auch nach der arbeitsbezogenen Gesundheit?*
- *Wissen Sie, wer bei Ihnen im Betrieb aktuell an der Belastungsgrenze arbeitet?*
- *Bleiben Sie sachlich, wenn Sie Fehler entdecken?*
- *Holen Sie sich regelmässig ein Feedback zu Ihrem Führungsverhalten? Reflektieren Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ihren Führungsstil?*
- *Nehmen Sie Vorschläge und Kritik der Mitarbeitenden ernst?*
- *Haben Sie ein offenes Ohr, auch wenn es um Privates geht?*
- *Wissen Sie, wer Unterstützung benötigt, um alle Aufgaben qualitätsgerecht zu erfüllen?*
- *Wissen Sie, wer Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben benötigt?*

3. Führungspersonen nehmen indirekt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden Einfluss, indem sie die Arbeitsbedingungen gestalten.

- *Holen Sie regelmässig Rückmeldungen ein bezüglich den Aufgabenmengen und den Zeitressourcen?*
- *Unterstützen Sie die Mitarbeitenden bei Bedarf im Setzen von Prioritäten?*
- *Reagieren Sie bei sozialen Spannungen im Team sofort?*
- *Sorgen Sie für ein motivierendes, angenehmes Arbeitsklima?*
- *Sind Ihnen die aus gesundheitlicher Sicht riskanten Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätze bekannt? Haben Sie geeignete Massnahmen zur Prävention eingeleitet?*

4. Und schliesslich wirken Führungspersonen auch als glaubwürdige Vorbilder.

- *Halten Sie sich an den Grundsatz «Nur wer vorlebt, was er fordert, ist glaubwürdig»?*
- *Welches Vorbild sind Sie bezüglich Gesundheit?*
- *Halten Sie die eigenen Überstunden in engen Grenzen?*
- *Vermeiden Sie überlange Tage (von Sieben- bis Neunzehn-Uhr)?*
- *Beteiligen Sie sich an Pausen?*
- *Können Sie sich gegenüber Ihren Vorgesetzten genügend abgrenzen?*