



Praxisbeispiel: Stresspräventionsprogramm in einem chemischen Großbetrieb mit Schichtarbeit – Highlights und Stolpersteine

Forum Prävention, 11. Mai 2011

Dr. Helmut Stadlbauer
Arbeitsmediziner, Unternehmensberater

Mag. Georg Stuber
Arbeitspsychologe, SFK



Projektentstehung

- DSM Fine Chemicals Austria, Chemiepark Linz
 - ca. 900 MitarbeiterInnen, ca. die Hälfte im Schichtdienst
 - Unzufriedenheit, Häufung von „Burnout-Fällen“
 - schlechtes Abschneiden in Konzern-Befragungen
 - häufige Umstrukturierungen und Wechsel des Top-Managements
- ➔ Bestreben des Betriebsrates nach einem „Stressprojekt“
- ➔ IBG als externer Berater für Projektbegleitung engagiert (als langjähriger Dienstleister für arbeitsmedizinische Betreuung, Betriebsambulanz, Notarztversorgung, Gesundheitsförderung)



Projektkonzept

Erscheinungsformen von Stress / Ursachen



Mögliche Maßnahmen

Ansprechpartner definieren:
Betriebsrat, Vorgesetzte,
Ambulanz, Notdienste

Info-Veranstaltungen,
Workshops, Coaching

MitarbeiterInnen-Befragung,
Stresszirkel,
Führungskräfte-Workshops



Projektstrukturen und Ziele

„Druck & Stress – Energie im Gleichgewicht?“

- **Strukturen**

- Steering Committee, Projektteam
- Projektplan: Phase 1 – Mitarbeiterbefragung & Maßnahmenentwicklung (Sept. 07 – April 08)

- **Ziele**

- Stress am Arbeitsplatz, seine Ursachen, seine Folgen erkennen und bewusst machen
- Über Druck & Stress sprechen können und dürfen
- Stress am Arbeitsplatz reduzieren und besser bewältigen



Ergebnisse Mitarbeiterbefragung

- **Human Work Index[®]** (IBG)
 - Gesamt: 67 %
 - Arbeitsbewältigung (Können): 71 %
 - Arbeitsinteresse (Wollen): 69 %
 - Zusammenarbeit (Dürfen): 60 %
 - Arbeitsvermögen von 22 % der MA gefährdet
- **Stress-Score** (Occupational Stress Questionnaire/FIOH)
2,43 (Schulnotenskala) – Branchenvergleich 2,28
- **Burnout-Risiko** (Kallus/Jimenez)
24 % der MA haben ein hohes Burnout-Risiko
- **Signifikante Gruppenunterschiede:** bestimmte Abteilungen, schlechter mit zunehmendem Alter, mittlere Führungsebene, Schichtarbeiter



Geplante Maßnahmenblöcke

1.	Workshops Führungskräfte
2.	Information und Kommunikation
3.	Umgang mit Reorganisationen
4.	Stress-Zirkel: Ursachen erheben und reduzieren
5.	Workshops „Der eigene Umgang mit Stress“
6.	Sofortmaßnahmen Bau 554
7.	Schichtplan-Projekt
8.	Burnout-Leitfaden und Beratungsangebote



Verlauf der Maßnahmenumsetzung bis Ende 2009

1. Führungskräfte-Trainings: **im Zuge des internen Schulungsprogramms**
2. Information und Kommunikation: verstärkte Anstrengungen durch Linienvorgesetzte und Top-Management (Erfolg?)
3. Umgang mit Reorganisationen: **der dafür verantwortliche Standortgeschäftsführer wurde routinemäßig ausgewechselt**
4. Stress-Zirkel: ein Pilot-Zirkel in einem Bereich, **Verbesserungen unklar, vorerst keine weiteren Zirkel**
5. Mitarbeiter-Workshops „Der eigene Umgang mit Stress“: **fanden statt und gut angenommen**



Verlauf der Maßnahmenumsetzung bis Ende 2009

6. Sofortmaßnahmen in zwei Produktionsbauten: **rasch erfolgt**, neuerliche Reorganisation
 7. Projekt zur gesünderen Schichtplan-Gestaltung: **Arbeitsgruppe entwirft drei Modellvarianten, kein Geld für eine Umsetzung vorhanden**
 8. Burnout-Leitfaden: **Erarbeitung aufgrund Überlastung der HR-Abteilung verschoben**
- Mitarbeiter-Beratung: **IBG engagiert einen Arbeitspsychologen – anonymes Beratungsangebot als Teil der umfassenden Gesundheitsbetreuung am Standort**



MitarbeiterInnen-Beratung

- Vertrauliche psychologische Beratung für berufliche und private Problemstellungen
- Methodischer Ansatz: Lösungsorientierte Beratung, Entspannungstraining, Konfliktberatung, Training sozialer Kompetenzen
- Prophylaktische Ausrichtung, keine Psychotherapie
- Ausmaß: 1-5 Std. / Person



MitarbeiterInnen-Beratung

- **Problemstellungen bisher:**
ca. 90% berufliche Schwerpunkte:
Arbeitsüberlastung, Stress, Energieverlust, Konflikte, Burnout-Entwicklung, Alkoholproblematik, Aggressionsneigung, berufliche Veränderung

- **Inanspruchnahme**

	2008	2009	2010
Personen standortweit	29	34	43

- **Umfang und Finanzierung:** derzeit 120 Std./Jahr.
9 Standortunternehmen beteiligen sich finanziell.



Projektphase 2 ab 2010

- Umbenennung des Projekts in „**Energie im Gleichgewicht**“. Ursprünglicher Titel: „Druck und Stress – Energie im Gleichgewicht?“
- **Ziel:** Umsetzen einzelner noch nicht befriedigend abgearbeiteter Projektziele
 - ▷ Stresszirkel bzw. Arbeitssituationserfassung
 - ▷ Burnout-Leitfaden
- **Metaziel:** Anstoßen von Kommunikations- und Lösungsprozessen sowie Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung der MitarbeiterInnen



Arbeitssituations-Erfassung (Nieder, 2004) **Verfahrensvorstellung**

- Moderiertes Gruppendiskussionsverfahren
- Max. 12-15 Personen pro Durchgang
- Dauer eines Durchgangs ca. 2 Stunden
- Zusammenstellung abteilungsspezifisch und hierarchiehomogen

Nach Priorisierung werden mind. 2 Bereiche bearbeitet aus:

- Arbeitsumgebung
- Tätigkeit
- Organisation
- Gruppenklima
- Vorgesetztenverhalten



Arbeitssituations-Erfassung

Durchführung

- Zeitraum: 08/2010 – 02/2011
- 115 Personen - ca. 13 % der MitarbeiterInnen des Unternehmens wurden einbezogen (2 von 9 Produktionsbauten)
- jeweils Produktions- und Technik-MitarbeiterInnen:
27 Gruppen-, 17 Einzelgespräche (Führungskräfte incl. Meister)
- Evaluierungsgespräche mit Führungskräften, 3 Monate danach



Arbeitssituations-Erfassung

Ergebnisse

- **Zahlreiche Verbesserungsvorschläge im Bereich Arbeitsumgebung und Organisation, z. B.**
 - ▷ Erneuern beschädigter Arbeitsstühle
 - ▷ Einbeziehen der Schicht-Mitarbeiter in die Produktionsplanung
 - ▷ Einführen einer Grob- und einer Feinabstimmung der beteiligten Gewerke bei Rüststart
 - ▷ Mitarbeiter mit Mehrfachverantwortung entlasten
- **Feedback zum jeweiligen Führungsverhalten, z. B.**
 - ▷ Unrealistische Zeitvorgaben „Nimm dir dafür nicht mehr als 10 Min. Zeit...“
 - ▷ Entscheidungen von Mitarbeitern nicht ständig hinterfragen



Arbeitssituations-Erfassung

Evaluationsgespräche (noch nicht abgeschlossen)

- Vorschläge wurden zwischen Mitarbeitern und Führungskräften intensiv diskutiert, viele davon auch umgesetzt.
- Proaktives Problemlöse- und Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter wurde verstärkt und ermuntert.
- Coaching zum Führungsverhalten bzw. Stressmanagement wurde vereinzelt in Anspruch genommen.
- Teambuildings im Bereich Meister-Vorarbeiterteams sind in Planung.



Burnout-Leitfaden

- **Ziele**

- ▷ Information der Mitarbeiter
- ▷ Enttabuisierung des Themas
- ▷ Senken der Beratungsschwelle
- ▷ Erzielen einer prophylaktischen Wirkung

- **Inhalte**

- ▷ Information über Burnout
- ▷ Burnout und Schichtarbeit
- ▷ Warnzeichen und Handlungsmöglichkeiten
- ▷ Gesundes Führen
- ▷ Tipps zur Schlafhygiene und Ernährung
- ▷ Fragebogen zur Selbsteinschätzung
- ▷ Ansprechstellen für weitere Unterstützung



Stolpersteine

Was nicht so gut geklappt hat ...

- Unklarheit des Erfolgs einzelner Maßnahmen
 - Verbesserung der Kommunikation
 - Umgang mit Reorganisationen
- Stress-Zirkel (extern durch anderen Berater moderiert)
 - abteilungsübergreifend → zu viele, zu allgemeine Maßnahmen → Enttäuschung
 - kein Konzept für Roll-out nach dem Pilot-Zirkel
- Unkoordinierte Parallel-Maßnahmen der Abteilungen
 - Personalentwicklung, Teambuilding
 - unklare Projektzuordnung
- Mangelnde interne Ressourcen
 - Personalressourcen HR
 - Geld für Umsetzung gesünderer Schichtplan



Highlights

Darüber freuen wir uns ...

- Enttabuisierung des Themas Burnout
- Mitarbeiterberatung
 - etabliert
 - wird verstärkt in Anspruch genommen
- Burnout-Leitfaden
 - erstellt
 - Einstieg für Präventionsgespräche am Arbeitsplatz
- Lösungsorientierte Kommunikation durch Arbeitssituationserfassungen
- Führungskräfte Schulungen „Gesundes Führen“



Wie soll's weiter gehen?

- Ausdehnung der Arbeitssituationserfassungen auf das Gesamtunternehmen in Erwägung
- Maßnahmen auf Teamebene zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- Schichtplan: Ausschöpfen möglicher Verbesserungen ohne Gesamtreform
- Neuerliche Mitarbeiterbefragung zur Ergebnisevaluation