

AUTONOME  
PROVINZ  
BOZEN  
SÜDTIROL



PROVINCIA  
AUTONOMA  
DI BOLZANO  
ALTO ADIGE

PROVINZIA AUTONOMA DE BULSAN  
SÜDTIROL

# PSYCHISCHE GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

Ein Leitfaden  
für Führungskräfte



# Impressum

Wir danken an dieser Stelle allen, die an diesem Leitfaden mitgearbeitet haben:

<b>Gesamtkoordination:</b>	 <b>Günter Sölva</b> , Generaldirektion des Landes, Amt für Personalentwicklung
<b>Autorinnen:</b>	 <b>Edi Casagrande</b> , Betrieblicher Dienst für Arbeitsmedizin, Südtiroler Sanitätsbetrieb  <b>Rosemarie Piscopo</b> , Psychologin und Psychotherapeutin
<b>Wissenschaftliches Lektorat:</b>	 <b>Stefano Murano</b> , Betrieblicher Dienst für Arbeitsmedizin, Südtiroler Sanitätsbetrieb  <b>Roger Pycha</b> , wissenschaftlicher Leiter der EAAD - Europäische Allianz gegen Depression Südtirol
<b>Koordinationsgruppe:</b>	 <b>Clara Astner</b> , Einheitliches Garantiekomitee des Südtiroler Sanitätsbetriebs  <b>Margit Laimer</b> , Amt für Personalentwicklung der Südtiroler Landesverwaltung  <b>Gerhard Mair</b> , Einheitliches Garantiekomitee der Südtiroler Landesverwaltung  <b>Sara Porcile</b> , Einheitliches Garantiekomitee des Südtiroler Sanitätsbetriebs
<b>Lektorat und Übersetzung:</b>	 <b>Annette Lenz</b> , Amt für Sprachangelegenheiten, Südtiroler Landesverwaltung  <b>Barbara Tomelleri</b> , Amt für Sprachangelegenheiten, Südtiroler Landesverwaltung
<b>Grafik:</b>	 <b>Raimund Lantschner</b> , ASTAT, Südtiroler Landesverwaltung  <b>Renata Ruth Stauder</b> , ASTAT, Südtiroler Landesverwaltung
<b>Druck:</b>	 Landesdruckerei

## Herausgegeben von:

Generaldirektion des Landes, Amt für Personalentwicklung  
Raingasse 20  
39100 Bozen  
Tel.: +39 0471 41 48 50  
E-Mail: [personalentwicklung@provinz.bz.it](mailto:personalentwicklung@provinz.bz.it)



Einheitliches Garantiekomitee für Chancengleichheit,  
Wohlbefinden der Bediensteten und  
Nichtdiskriminierung der Landesverwaltung



E-Mail: [egk@provinz.bz.it](mailto:egk@provinz.bz.it)  
Internetseite: [www.provinz.bz.it/egk](http://www.provinz.bz.it/egk)

Einheitliches Garantiekomitee für Chancengleichheit,  
die Aufwertung des Wohlbefindens der  
Bediensteten und gegen die Diskriminierungen  
des Südtiroler Sanitätsbetriebes



E-Mail: [EG-Komitee@sabes.it](mailto:EG-Komitee@sabes.it)  
Internetseite: [www.sabes.it/de/Generaldirektion.asp](http://www.sabes.it/de/Generaldirektion.asp)



Einheitliches Garantiekomitee für Chancengleichheit, die Aufwertung  
des Wohlbefindens der Bediensteten und gegen die Diskriminierungen  
Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione  
del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

1. August 2022

Der Bericht ist auf den folgenden Intranetseiten veröffentlicht:

<https://provbz.sharepoint.com/sites/datashare/Personalentwicklung>; [www.provinz.bz.it/egk](http://www.provinz.bz.it/egk);

<http://my.sabes.it/sites/hr/SitePages/Einheitliches%20Garantiekomitee%20-%20Comitato%20unico%20di%20garanzia.aspx>

# VORWORT

---

Arbeit ist für die meisten unter uns grundlegend für unser seelisches Wohlbefinden und unsere Lebensqualität im Allgemeinen. Wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen, kann Arbeit aber auch zu erheblicher Belastung und zu Stress führen.

Der soziale und gesellschaftliche Wandel, die demografische Entwicklung, die digitale Transformation, sich ändernde Arbeitsanforderungen, die verlängerte Lebensarbeitszeit, aber auch persönliche Krisen verlangen uns allen einiges ab, wie Fähigkeit zu sozialer Interaktion und Anpassungsfähigkeit und vor allem auch immer mehr Flexibilität. All diese Anforderungen rücken das Thema „Gesundheitsmanagement in Betrieben“ in den Vordergrund, insbesondere die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.

Ein langfristiges organisatorisches Ziel sollte demnach die Ausarbeitung von Maßnahmen zur Stärkung gesunder Arbeitsbedingungen sein, die einen allgemeinen Zustand des Wohlbefindens und der Gesundheit ermöglichen. *“Die sich verändernden Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen haben entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit. Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen“.* (Ottawa Charta, WHO, 1986)

Im Umgang mit psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz und mit dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden nehmen die Führungskräfte ebenso wie die (vor-)gelebte betriebliche Führungskultur eine bedeutende Rolle ein. Daher soll dieser Leitfaden den Führungskräften und den Mitarbeitenden mit leitenden Funktionen in der Südtiroler Landesverwaltung und im Südtiroler Sanitätsbetrieb Informationen und Anregungen zum Umgang mit dem Thema „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ bieten.

Diese Broschüre ist ein Gemeinschaftsprojekt des Amtes für Personalentwicklung, des Einheitlichen Garantiekomitees der Landesverwaltung und des Einheitlichen Garantiekomitees des Südtiroler Sanitätsbetriebes.

Generaldirektion des Landes, Amt für Personalentwicklung

Einheitliches Garantiekomitee der Landesverwaltung

Einheitliches Garantiekomitee des Sanitätsbetriebs



# Inhalt

1. DAS WICHTIGSTE AUF EINEN BLICK .....	5
2. PSYCHISCHE GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ - WAS HEISST DAS? .....	6
3. PSYCHISCHE BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ .....	7
3.1 Kann Arbeit krank machen? .....	7
4. FÜHRUNG UND PSYCHISCHE GESUNDHEIT .....	8
4.1 Was hat Führung mit psychischer Gesundheit zu tun? .....	8
4.2 Die Devise lautet: PRÄVENTION statt INTERVENTION .....	9
4.3 Gesunde Führungskultur .....	9
5. DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT .....	10
5.1 Führungskraft mit Vorbildfunktion .....	10
5.2 Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? .....	11
5.3 Tipps für ein gutes Gespräch .....	13
5.4 Umgang mit akuten Krisen .....	14
6. PSYCHISCHE GESUNDHEIT DER ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER - DIE ROLLE DER ARBEITSMEDIZIN .....	15
6.1 Psychophysische Gesundheit der Arbeitnehmenden .....	16
6.2 Alkohol- und Drogenmissbrauch .....	17
6.3 Akute Verschlechterung des Gesundheitszustands .....	18
6.4 Arbeitsbezogener Stress .....	18
6.5 Stressfaktor Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz .....	20
7. WO FINDET DIE FÜHRUNGSKRAFT UNTERSTÜTZUNG ODER BERATUNG? DIENSTE UND ANLAUFSTELLEN .....	21
8. LITERATURVERZEICHNIS UND NORMATIVE GRUNDLAGEN .....	23
8.1 Literaturverzeichnis .....	23
8.2 Normative Grundlagen .....	23

## 1. DAS WICHTIGSTE AUF EINEN BLICK

Führung hat einen wichtigen Einfluss auf die Gesundheit am Arbeitsplatz. Die Führungskräfte sind aufgrund der normativen Bestimmungen zum Arbeitsschutz für die Arbeitssicherheit und Gesundheit des ihnen zugeordneten Personals verantwortlich.

Eine besondere Herausforderung bildet der Umgang mit Bediensteten mit einer psychischen Belastung oder Krankheit. Hier kann die Führungskraft wichtige Hilfe leisten, indem sie die Betroffenen in angemessener Form begleitet und dabei die betrieblichen Unterstützungsangebote nutzt.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion; im Rahmen ihrer besonderen Rolle können sie das Wohlbefinden am Arbeitsplatz direkt beeinflussen, durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsbedingungen, durch klare Rollen, nachvollziehbare Planung, sinnvolle Abläufe und gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

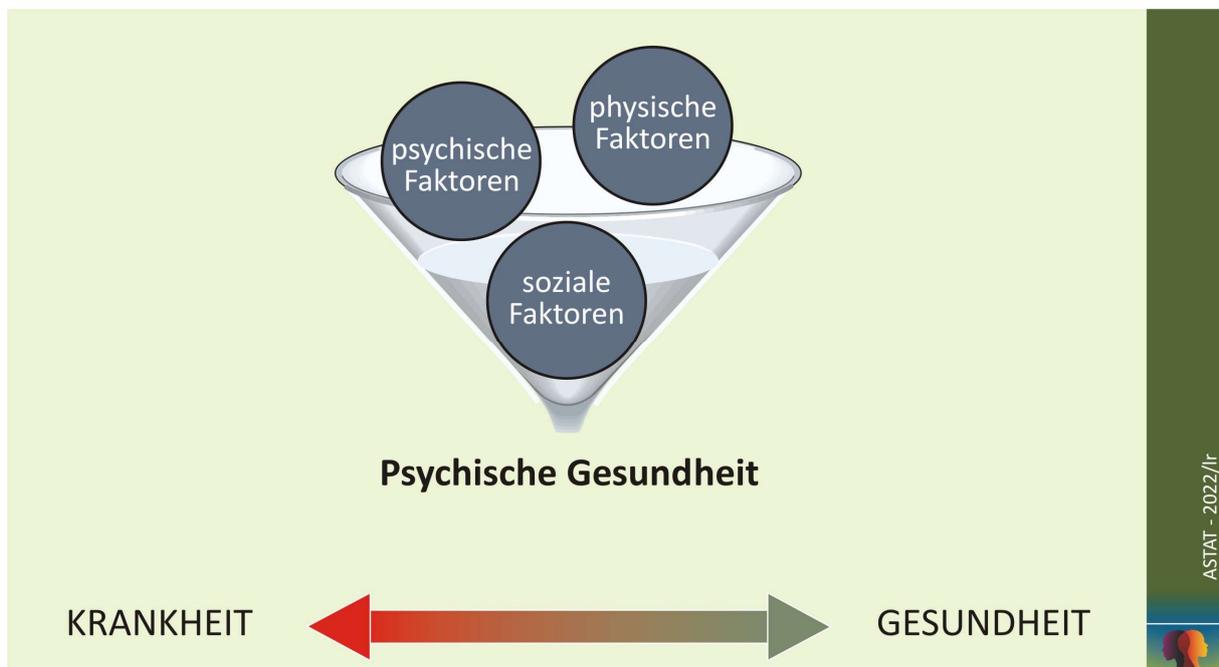
Besonderen Einfluss hat die Führungskraft bei der Gestaltung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen. In diesem Zusammenhang ist das frühzeitige Erkennen von Anzeichen beruflicher, aber auch privater Überlastung der Mitarbeitenden wichtig. Dies können Veränderungen im Verhalten sein, Stimmungsänderungen oder Auffälligkeiten im Hinblick auf die Arbeitsleistung. Im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht kann die Führungskraft hier geeignete Maßnahmen setzen, um die Mitarbeitenden zu unterstützen.

Der Dienst für Arbeitsmedizin und der Dienst für Arbeitsschutz sind für die Führungskräfte eine wichtige Anlaufstelle, wenn es um die Bewertung von Risiken am Arbeitsplatz, Stress, die medizinische Abklärung von Krankheiten oder allgemein um eine Beratung geht.

## 2. PSYCHISCHE GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ - WAS HEISST DAS?

„Psychische Gesundheit ist ein Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann.“ (WHO, 2019).

Der Begriff Gesundheit unterliegt verschiedenen Definitionen und Interpretationen. Erwiesen ist, dass physische, psychische und soziale Faktoren die Gesundheit wechselseitig beeinflussen. In diesem Sinne ist Gesundheit nicht als ein statischer Zustand zu verstehen, sondern als ein mehrdimensionales Zusammenspiel der oben genannten Faktoren. Kurz gesagt: es gibt nicht entweder gesund oder krank, sondern man kann Gesundheit und Krankheit als zwei Eckpunkte eines gemeinsamen Kontinuums sehen, in dem die Grenzen fließend sind.



Ein psychisch gesunder Mensch ist in der Lage, den alltäglichen Anforderungen gerecht zu werden, soziale Kontakte zu pflegen und auch Krisenzeiten mit den eigenen Ressourcen zu bewältigen. Psychische Probleme schließen nicht a priori psychische Gesundheit aus. Von einer psychischen Erkrankung sprechen wir erst, wenn Symptome, Intensität, Dauer und fehlende Bewältigungsstrategien das alltägliche Leben und die Beziehungsfähigkeit beeinträchtigen.

Da wir einen Großteil unseres Lebens bei der Arbeit verbringen, wird sie auch Teil unserer Identität. Je mehr wir uns mit unserer Arbeit identifizieren können, desto motivierter, loyaler und produktiver sind wir. Arbeit dient somit nicht nur der Existenzsicherung, sondern fördert auch die soziale Anerkennung, bietet Sicherheit und Struktur und trägt zur Selbstverwirklichung bei. Voraussetzung dafür ist ein gesundheitsförderndes Arbeitsklima.

## 3. PSYCHISCHE BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ

### 3.1 Kann Arbeit krank machen?

Sprechen wir von psychischer Gesundheit, ist es unumgänglich, dass wir uns mit den beruflichen Anforderungen, der Beanspruchung und Belastung am Arbeitsplatz auseinandersetzen.

Körperliche oder emotionale Belastung durch übermäßige Beanspruchung entsteht durch die Wechselwirkung zwischen den individuellen Fähigkeiten und den beruflichen Anforderungen.

Belastung ist ein Zusammenspiel von Faktoren, die auf die Psyche des Menschen einwirken. Dabei handelt es sich um Faktoren, die direkt mit der Arbeitstätigkeit zusammenhängen sowie um sämtliche Umwelt- und psychosoziale Faktoren, die dauerhaft oder gelegentlicher Art sind. „Psychisch“ ist in diesem Sinne nicht vorwiegend negativ behaftet.

Ob Belastungen positive oder negative Auswirkungen haben, wird individuell erlebt und hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Dauer,
- wahrgenommene Intensität,
- vorhandene Bewältigungsstrategien.

In Organisationen gibt es vier Bereiche, an denen sich mögliche **Indikatoren für Belastungen** am Arbeitsplatz finden lassen wie beispielsweise:

#### Die häufigsten Krankheitsbilder im Überblick

##### ■ Angststörung

Übersteigerte und im Verhältnis zur Situation unangemessene Ängste vor Dingen oder Situationen, die oft Vermeidungsverhalten auslösen.

Ohne nachvollziehbaren Grund leidet die Person an dauerhaften Befürchtungen und Sorgen.

##### ■ Burnout-Syndrom

Zustand emotionaler Erschöpfung, Gefühl der Überforderung, Depersonalisierung (Entfremdung), distanzierte und zynische Haltung im Beruf und gegenüber Menschen, eingeschränkte Leistungsfähigkeit, Gefühl, erfolglos zu sein und keine Herausforderung bewältigen zu können, Zweifel an der Sinnhaftigkeit der Arbeit.

##### ■ Depression

Gedrückte Stimmung, reduzierter Antrieb, Schlafstörungen, Grübeln, negative Gedanken, verminderte Freude, Mangel an Interesse und Konzentration.

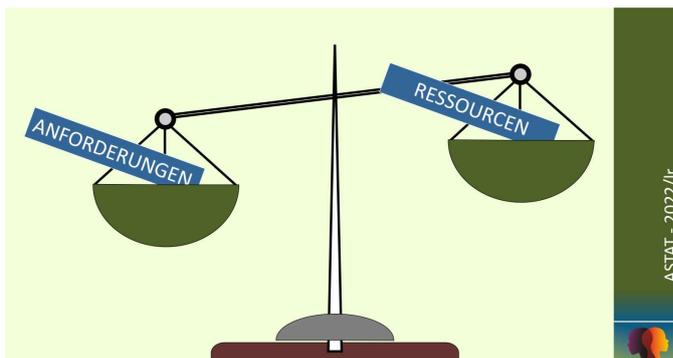
##### ■ Suchterkrankung

Unangemessener Konsum von Substanzen wie Alkohol, Drogen, Medikamenten, Tabak.

Süchtiges Verhalten kann auch mit Glücksspiel, Sex und Pornografie in Zusammenhang stehen. Suchtverhalten äußert sich durch Wiederholungszwang und Dosissteigerung, physische und psychische Abhängigkeit sowie Entzugserscheinungen.

##### ■ Weitere Störungsbilder sind:

Persönlichkeitsstörungen, bipolare Störung, Psychose, Essstörung, Zwangsstörung und andere Störungen.



Quelle:  
[www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/stress-lass-nach.pdf](http://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/stress-lass-nach.pdf)

### **Organisationale Belastungen**

Personalknappheit, fehlende Unterstützung des Betriebs, fehlende bzw. mangelhafte Information, Arbeitsüberlastung, Überstunden, zu hohe Anforderungen, wechselnder Arbeitsrhythmus, Turnusdienst, fehlende Handlungsmöglichkeiten, Bürokratisierung, Zeit-Termindruck, unklare Verantwortlichkeiten, unklare Ziele und Aufträge, Budgetkürzungen, nicht benutzerfreundliche Technologien.

### **Soziale Belastungen**

Unfaire Behandlung, Konflikte, keine Fehlerkultur, schlechtes Betriebsklima, Fluktuation, fehlende Transparenz, schwieriges Verhältnis zur Kollegschaft oder zu Führungskräften, fehlendes Interesse der Führung, übermäßige Kontrolle, mangelnde Fürsorge, fehlende Wertschätzung der geleisteten Arbeit, negative Folgen von Smart Working.

### **Persönliche Belastungen**

Seelische oder körperliche Einschränkung oder Erkrankung, mangelnde Kompetenzen, private oder familiäre Schwierigkeiten, Perfektionismus, geringe Belastbarkeit, Angst vor Misserfolg, Schwierigkeiten, sich abzugrenzen.

### **Strukturelle Belastungen**

Lärm, falsche Beleuchtung, schlechtes Raumklima, Umgang mit gefährlichen Substanzen, mangelhafte Räumlichkeiten.

Die Anzeichen für Erschöpfung und Überlastung können vielfältig und individuell verschieden sein; sie beeinflussen die Leistung, die kognitiven Fähigkeiten, das soziale Verhalten, die Physiologie und die Stimmung.

## **4. FÜHRUNG UND PSYCHISCHE GESUNDHEIT**

### **4.1 Was hat Führung mit psychischer Gesundheit zu tun?**

Beruf und Arbeit werden oftmals als „krankmachend“ wahrgenommen, obwohl meist das Umgekehrte der Fall ist. Arbeit ist einer der wichtigen Schutzfaktoren zum Erhalt psycho-sozialer Gesundheit. Die Förderung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz stellt Führungskräfte vor die Herausforderung, die Arbeitsanforderungen mit den strukturellen Rahmenbedingungen und den persönlichen Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen.

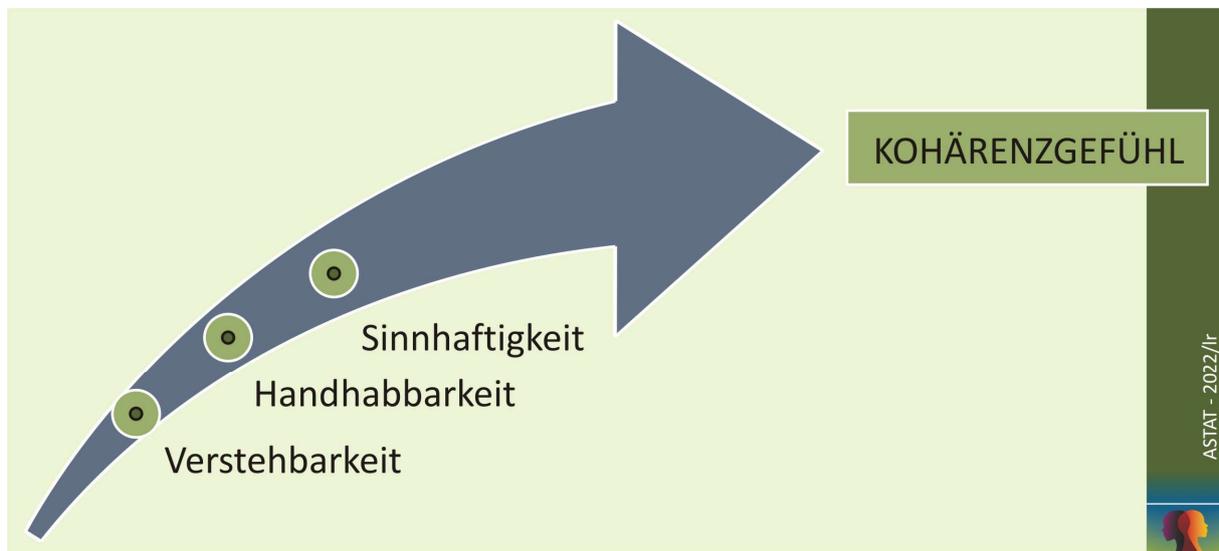
## 4.2 Die Devise lautet: PRÄVENTION statt INTERVENTION

Zu einer gesunden Betriebskultur gehört ein gut funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement, welches alle möglichen und nötigen Instrumente zur Verbesserung des Arbeitskontextes und zum Wohlbefinden des Personals zur Verfügung stellt.

Gesundheitsfördernde  
Arbeitsbedingungen  
= betriebliche Gesundheitsförderung  
= Resilienzförderung  
= **PRÄVENTION**

Somit stellt sich in der Präventionsarbeit die Frage: **Was hält die Arbeitstätigen gesund?**

Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky erarbeitete drei Faktoren, die Menschen gesund halten, auch wenn sie extremen Belastungen ausgesetzt sind: Verstehbarkeit - Handhabbarkeit - Sinnhaftigkeit, auch Kohärenzgefühl genannt. Arbeit sollte somit **verständlich → machbar → sinnvoll sein**.



Die Person weiß, was von ihr verlangt wird, hat die nötigen Informationen und kennt die Zusammenhänge, die zur Ausführung ihrer Tätigkeit nötig sind. Die Arbeitsaufträge sind für sie nachvollziehbar. Sie hat die Möglichkeit, sich einzubringen und selbständig zu arbeiten. Sie erkennt die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben und teilt die Ziele.

## 4.3 Gesunde Führungskultur

Führungskräfte können die Motivation und die Selbstwirksamkeit ihres Teams stärken, indem sie deren Wissen und Fachkompetenz gezielt einsetzen und sie zur ständigen Weiterentwicklung anregen. Dabei hilft eine Beziehung auf Augenhöhe, der direkte Kontakt zu den Mitarbeitenden, Feedback, Wertschätzung und Lob.

**Führen bedeutet,  
Voraussetzungen schaffen,  
damit Leistung möglich wird.**

Fehler werden nicht als Schwäche, sondern als Lernerfahrung wahrgenommen. Kritik kann konstruktiv ausgesprochen werden, so dass angstfrei über Probleme gesprochen werden kann.



Bei Konflikten können Führungskräfte die Themen offen im Team ansprechen, die Suche nach Lösungen erfolgt gemeinsam. Die Führungskraft wird als Vertrauensperson wahrgenommen, wenn sie offen ist, präsent, wenn sie eine wertschätzende Kommunikation pflegt und einen klaren, nachvollziehbaren Informationsfluss gewährleistet. Regelmäßige Kontaktmöglichkeiten und Angebote wie Mitarbeitergespräche, Vier-Augen Gespräche, Feedbackgespräche, Klausuren usw. können diese Haltung zusätzlich verstärken.

Die Führungskraft beteiligt die Mitarbeitenden an Entscheidungen, an der Umsetzung neuer Prozesse und Abläufe und gibt dabei einen klaren Rahmen vor, sie bietet Unterstützung und Rückendeckung. Klare Arbeitsaufträge und Handlungsspielräume sowie die Vorgabe von Prioritäten geben Sicherheit.

Körperliche oder psychische Einschränkungen einzelner Mitglieder des Teams werden berücksichtigt. Wichtig dabei ist die Wahrnehmung der Bedürfnisse, der Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeitenden. Gesundheitsfördernde Maßnahmen unterstützen diese Haltung.

## 5. DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

### 5.1 Führungskraft mit Vorbildfunktion

Eine gut funktionierende und somit gesunde Organisation sollte das Thema „Gesundheit“ in den Fokus stellen. Es sollte Raum und Zeit geben, Krisen und persönliche Schwierigkeiten offen und diskret anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, ohne dass die Betroffenen einen Nachteil befürchten müssen. Zudem ist der Arbeitsplatz ein sozialer Kontext, in dem viele verschiedene zwischenmenschliche Beziehungen stattfinden. Der betriebliche Führungsstil prägt das Sozialkapital und die Konfliktkultur einer Organisation. Somit könnte man sagen: eine gesunde Unternehmenskultur ist auch Führungssache.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, mögliche Überlastungssymptome frühzeitig zu erkennen und angemessene Maßnahmen zu ergreifen. Mögliche berufliche, aber auch private Überlastungssymptome der Mitarbeitenden kündigen sich oft durch Veränderungen des Verhaltens, der Arbeitsleistung, der Stimmung, des

#### **Checkliste zum Erkennen von psychisch beanspruchten Mitarbeitenden:**

**Verhaltensänderungen:** Veränderung in Routine und gewohntem Verhalten, distanziertes Verhalten, vermeidendes Verhalten z.B. Vermeiden von Aufträgen, von Personen, Orten, Gegenständen usw.

**Leistungsänderungen:** Leistungsabfall, Vergesslichkeit, Konzentrationsschwierigkeiten, Müdigkeit, Verspätungen, Überengagement, Verweigerung, gehäufte Fehlzeiten, Unpünktlichkeit, fehlende professionelle Distanz.

**Stimmung:** Reizbarkeit, Nervosität, gedrückte Stimmung, überschwängliche Stimmung, Aggressivität, Weinerlichkeit.

**Sozialverhalten:** sozialer Rückzug, Fernbleiben von gemeinsamen Treffen und Austausch, unbegründetes exzessives Misstrauen, aggressives Verhalten.

**Äußeres Erscheinungsbild:** Vernachlässigung von angebrachter Kleidung und Körperpflege.

Sozialverhaltens oder auch des äußeren Erscheinungsbildes an.

Die Führungskraft hat durch den eigenen Umgang mit Gesundheit und belastenden Situationen eine Vorbildfunktion. Selbstreflexion der eigenen beruflichen Rolle und auch des eigenen Gesundheitsverhaltens gehören zu einer guten Selbstführung.

Führungskräfte haben KEINEN  
therapeutischen oder diagnostischen Auftrag

ABER

**Psychische Gesundheit ist eine wichtige  
Führungsaufgabe.**

Im Umgang mit psychisch Belasteten fühlen sich Führungskräfte manchmal unsicher und überfordert. Es besteht die Tendenz, eher in die Defensive zu gehen, da Strategien, Ansprechpersonen sowie Wissen im Umgang mit derartigen Situationen fehlen. Es gilt der Grundsatz: **Die Fürsorgepflicht im Arbeitsumfeld ist Teil des Führungsauftrags.**

## 5.2 Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um?

Es ist wichtig, dass Führungskräfte nicht zu viel Zeit vergehen lassen, in der Krisen, Missstimmung, Unzulänglichkeiten und Konflikte gedeihen können. Denn langfristiges Kompensationsverhalten der Betroffenen (z.B. vermehrte Fehlzeiten oder Kontaktvermeidung) kann den Zustand aufrechterhalten und chronisch werden lassen. Je schneller die Führungskraft reagiert, desto besser lässt sich der Schaden begrenzen und desto unwahrscheinlicher wird es, dass Akutinterventionen notwendig sind. Rasches und offenes Ansprechen der Situation fördert eine lösungsorientierte Klärung und Bewältigung.

Viele Führungskräfte fühlen sich bei diesem Thema unsicher und manchmal überfordert. Wie für die belastete Person selbst ist es auch für die Führungskräfte wichtig zu wissen, dass sie die schwierige Situation nicht allein bewältigen müssen. Die Führungskräfte können interne Ressourcen und Dienste nutzen und sich bei externen Fachleuten Rat und Anregungen holen.

### STRATEGIEN

**Wahrnehmen:** Auffälligkeiten, Warnsignale, Bedürfnisse wahrnehmen, aufmerksam sein, Sensibilität und Interesse für die Thematik zeigen - auch wenn die Haltung der betroffenen Person ablehnend erscheint.

**Annehmen:** Reaktionen und Verhaltensweisen können oft unerwartet, ungewohnt und emotional sein (z.B. Wutausbruch, Schreien, Weinen, Resignation, Hoffnungslosigkeit, Vermeidung). Mitarbeitende „an die Hand“ nehmen. **WICHTIG:** Verhalten und Reaktionen nicht persönlich nehmen.

**Ernstnehmen:** Zustand der betroffenen Person ernst nehmen, Bagatellisierung und Beschwichtigungen vermeiden. Verständnis und empathische Haltung zeigen. **WICHTIG:** Stigmatisierung vermeiden.



**Ansprechen:** Die Mitarbeitenden früh genug ansprechen und die eigenen Beobachtungen und Wahrnehmungen äußern. Unterstützung zusichern und die betroffene Person motivieren, sich helfen zu lassen. **WICHTIG:** Dabei bleiben, Rückhalt versichern.

#### **Handeln:**

- ☐ Vorbeugen: durch rasches Handeln einer Verschlechterung vorbeugen.
- ☐ Stressreduktion ermöglichen: Stressreduktion vermittelt Sicherheit und Halt. Stressreduktion kann durch Anpassung der Anforderungen an die aktuellen Bedürfnisse der Person erfolgen: z.B. Aufgabenzuteilung überdenken, Dienste ändern, Zielvereinbarungen an die aktuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen, komplexe Aufgaben reduzieren, Teamkohäsion stärken, flexible Arbeitszeiten usw.; Mitarbeitende motivieren, selbst Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Lösungsorientiert handeln, nicht problemorientiert.
- ☐ Sicherheit und Schutz bieten durch: Reduktion von Unsicherheiten und Ängsten bezüglich Arbeitsplatzverlust. Diskretion versichern. „Gesichtsverlust“ vermeiden (z.B. mit der betroffenen Person vereinbaren, inwieweit und in welcher Form das Team über die Situation informiert werden soll). Gespräche hinter dem Rücken der Person vermeiden und eine klare Position einnehmen.
- ☐ Grenzen aufzeigen: Weicht die Person extrem aus oder ist extrem abweisend, Verhaltensänderungen einfordern, insbesondere wenn dadurch die internen Abläufe beeinträchtigt werden könnten. Auf Gefahren und mögliche Konsequenzen hinweisen, wenn die betreffende Person riskiert, fahrlässig zu handeln.
- ☐ Bei akuten Krisen unverzüglich handeln: Akute Selbst- und Fremdgefährdung einschätzen und bei Notwendigkeit sofort eingreifen (Erste Hilfe, Rettung, Notaufnahme). Eventuell andere Person(en) hinzuholen. Bei Selbstgefährdung Person nicht allein lassen.

**Dranbleiben:** Unterstützung zusichern. Dem oder der Betroffenen das Gefühl geben, nicht allein zu sein. Alle Möglichkeiten der Hilfe in Betracht ziehen. Kontinuierlichen Austausch pflegen und weitere Gespräche anbieten. Zustand überprüfen. Vereinbarungen, Ziele und weiteres Vorgehen mit Mitarbeitenden klären und gemeinsam einen Konsens finden. Zurückkehrenden Betroffenen einen guten Wiedereinstieg ermöglichen.

**Weitervermitteln:** Die betroffene Person dazu ermutigen, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Mit dem Einverständnis der oder des Betroffenen kann die Führungskraft auch selbst aktiv werden, um ärztliche Hilfe zu finden oder einen Dienst, der weiterhelfen kann.

## 5.3 Tipps für ein gutes Gespräch

Es ist wichtig, mit betroffenen Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben und regelmäßig Gespräche zu führen. Folgende Tipps können helfen:

### 1. VORBEREITEN

- Termin vereinbaren und einen geeigneten zeitlichen Rahmen setzen
- Geeignetes Setting: angemessene Räumlichkeit, für einen diskreten Rahmen sorgen, Störfaktoren vermeiden
- den Mitarbeitenden den Grund für den Gesprächstermin mitteilen
- sich auf das Gespräch vorbereiten:  
Wie lege ich die Situation dar?  
Was habe ich wahrgenommen und beobachtet?

### 2. SPRECHEN

- Wertschätzende Sprache verwenden:  
"Du - Form vermeiden - Besser: "Mir ist aufgefallen..." - "Ich nehme wahr, dass..."
- Empathisch und trotzdem klar sprechen
- Nicht um den "heißen Brei herumreden"
- Notwendigkeit einer Veränderung ansprechen
- keine Verdachtsdiagnosen auf mögliche Erkrankungen formulieren
- Anschuldigungen vermeiden - Fakten ansprechen
- Situations-, Bedarfs-, Ressourcenanalyse erstellen
- Fragen stellen

## Tipps für ein gutes Gespräch

### 3. ZUHÖREN

- Sicht der betroffenen Person anhören
- Bedürfnisse aussprechen lassen
- Motivieren, eigene Lösungen zu finden

### 4. VEREINBARUNGEN UND MASSNAHMEN TREFFEN

- nicht auf sofortige Einsicht hoffen;  
Eigenverantwortlichkeit stärken;  
gemeinsame Ziele definieren: Wer macht was? Bis wann?  
Weitere Ansprechpersonen ins Boot holen (z.B. aus dem Bereich der Arbeitsmedizin, Weitervermittlung an Fachkräfte, Dienste)
- Kurze Zusammenfassung der Vereinbarungen;  
Weitere Gespräche vereinbaren
- in Kontakt bleiben und weiter unterstützen,  
auch wenn sich das Verhalten nicht ändert oder die Person die Unterstützung verweigert

ASTAT - 2022/1r



## 5.4 Umgang mit akuten Krisen

Psychische Krisen können uns alle treffen, die Ursachen dafür sind vielfältig.

Akute Krisen zeichnen sich durch ihr plötzliches und unerwartetes Auftreten aus. Die Situation oder Person scheint außer Kontrolle zu geraten. Wer eine akute Krise durchlebt, verliert den Überblick über das Gesamte, es kann ein „Tunnelblick“ entstehen, der das Denken, die Emotionen und die Handlungsfähigkeit einschränkt („sich wie betäubt fühlen“). Eine akute Krise kann die betroffene Person komplett überwältigen (Verzweiflung, Verlust der Impulskontrolle) oder unverhältnismäßige Gefühlsausdrücke hervorrufen (Wut, Verwirrtheit, Weinen, Schreien), auch ausschreitende Handlungen sind nicht selten (Toben, aggressives Verhalten, Flucht usw.). Für die Menschen im Umfeld der Person, die eine Krise erleidet, sind deren Auslöser oft nicht nachvollziehbar.

Akute Krisen können verschiedene Ursachen haben:

**Traumatische Krisen:** Häufig durch externe Faktoren verursacht: z.B. Verlust eines geliebten Mitmenschen, Krankheitsdiagnosen, Erleben unmittelbarer Lebensgefahr, Gewalterfahrungen, Unfälle, Naturkatastrophen.

**Veränderungskrisen:** Die Krise tritt im Zuge einer Veränderung bzw. Entwicklung auf: z.B. Scheidung, Trennung, Umzug, Arbeitsplatzwechsel, Übernahme einer neuen, herausfordernden Tätigkeit oder Funktion.

**Krisen im Rahmen einer psychiatrischen Grunderkrankung** (z.B. Depression, Schizophrenie): Diese Form der Krise entsteht häufig durch eine Verschlechterung des Zustandes. Die Person erlebt einen akuten Schub im Rahmen einer bereits bestehenden Krankheit. Zur Bewältigung solcher Krisen ist eine entsprechende medizinisch-therapeutische Behandlung notwendig.

Unverzüglicher Handlungsbedarf besteht bei extremen akuten Krisen, denn die Person könnte in diesem Ausnahmezustand fremd- oder selbstgefährdend handeln!

Was ist zu tun, wenn jemand aus dem Team in eine akute Krise gerät oder einen psychischen Zusammenbruch erleidet?

- **Ruhe bewahren und für Deeskalation sorgen:** Ruhe bewahren, Hektik vermeiden. Versuchen, sich einen Überblick über das Geschehene zu verschaffen. Wichtig ist eine empathische Haltung, falls notwendig muss die Führungskraft aber auch Entschlossenheit zeigen. Ruhe vermitteln durch: Körpersprache, Lautstärke, Mimik und Gestik! Alle möglichen Stressfaktoren reduzieren. Keine Diskussionen und Vorhaltungen. „Schaulustige“ wegschicken.
- **Unterstützung bieten:** Angst reduzieren, Sicherheit vermitteln. Während einer akuten Krise darf die Person nicht allein gelassen werden. Gefahrenquellen entfernen. Sichere Umgebung schaffen (z.B. Schutz vor anderen). Durch Struktur und Sicherheit Chaos vermeiden. Bei Bedarf und Möglichkeit ein Gespräch anbieten. Weitere notwendige Schritte klären.
- **Fachliche Hilfe anbieten:** Wenn möglich, kann - mit dem Einverständnis der betroffenen Person - ärztliche bzw. psychologische Unterstützung hinzugezogen werden.
- **Gefahren einschätzen:** Bei Fremd- oder Selbstgefährdung geht die Sicherheit für die betroffene Person und für die Menschen in ihrem Umfeld vor, also den Notruf **112** wählen. Transparent vorgehen und Schritte ankündigen.

## 6. PSYCHISCHE GESUNDHEIT DER ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER - DIE ROLLE DER ARBEITSMEDIZIN

Die Arbeitsmedizin verfolgt die von der Gemeinsamen ILO/WHO-Kommission festgelegten Ziele im Hinblick auf die Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz (ILO = Internationale Arbeitsorganisation, WHO = Weltgesundheitsorganisation).



Quelle: AdobeStock\_326720277

**Insbesondere zählen dazu die Förderung und der Erhalt des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens der Beschäftigten bei der Ausübung sämtlicher Tätigkeiten:**

- Vorbeugung arbeitsbedingter Verschlechterung des Gesundheitszustands;
- Schutz der Beschäftigten vor gesundheitsschädigenden Faktoren am Arbeitsplatz;
- Gewährleistung und Erhalt von Arbeitsbedingungen, die mit den physiologischen und psychologischen Fähigkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Einklang sind.

Zuständig dafür ist ein Facharzt oder eine Fachärztin für Arbeitsmedizin oder mit einer ähnlichen Spezialisierung („Betriebsarzt/Betriebsärztin“). Er oder sie wird im Sinne des Einheitstextes über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz („*Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*“ - Gesetzesvertretendes Dekret vom 9. April 2008, Nr. 81) in sämtlichen Betrieben ernannt, in denen Risiken vorhanden sind, die zum Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer überwacht werden müssen. Dieser Einheitstext, der für Italien die entsprechenden europäischen Richtlinien umsetzt, nimmt alle in den Arbeitsprozess Eingebundenen stärker als zuvor in die Pflicht - von der Arbeitgeberseite, die genaue Risikobewertungen vornehmen muss, über die Führungskräfte und Vorgesetzten bis hin zum Personal der Betriebe.

Die Risikobewertung ist eine gesetzlich vorgeschriebene Aufgabe des Arbeitgebers, die nicht delegiert werden kann. Der Arbeitgeber muss sämtliche Risiken für die Sicherheit und Gesundheit im eigenen Betrieb oder Unternehmen bewerten. Er erarbeitet einen Bericht, in dem die der Bewertung zugrunde liegenden Kriterien und die angewandten bzw. geplanten Präventions- und Schutzmaßnahmen dargelegt werden.

Jede Organisationseinheit der Landesverwaltung und jede Abteilung bzw. jeder Dienst des Sanitätsbetriebs verfügt über Betriebsärzte oder Betriebsärztinnen, welche beim Dienst für Arbeitsmedizin - Klinische Abteilung des Sanitätsbetriebs angesiedelt sind.

Betriebsärztinnen und -ärzte stellen beispielsweise fest, ob eine Person für eine bestimmte Arbeit geeignet ist oder nicht.

## 6.1 Psychophysische Gesundheit der Arbeitnehmenden

Der Arbeitgeber, die Führungskräfte und die Vorgesetzten haben aufgrund ihrer Funktion spezifische Zuständigkeiten und gesetzliche Pflichten im Rahmen der Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmenden und Arbeitnehmer (Artikel 2, 15, 17, 18 und 19 des GvD Nr. 81/2008).

Bei der Zuweisung der Aufgaben müssen die Fähigkeiten der Personen sowie ihr Allgemeinzustand im Verhältnis zu ihrer Gesundheit und Sicherheit berücksichtigt werden.

**Für die Überprüfung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmenden gibt es zwei Arten von ärztlichen Untersuchungen:**

1) **Betriebsärztliche Untersuchungen** im Sinne von Art. 41 GvD Nr. 81/2008:

Dabei handelt es sich um **obligatorische** Untersuchungen in Fällen, in denen die Arbeitnehmenden bestimmten Gesundheitsrisiken ausgesetzt sind. Diese Untersuchungen können auch von den Arbeitnehmenden selbst beantragt werden.

Auf die Untersuchung folgt das Tauglichkeitsurteil, d.h., im positiven Fall wird bescheinigt, dass die betreffende **Person für die spezifische Aufgabe tauglich** ist.

2) **Rechtsmedizinische Untersuchungen** durch eine eigene Kommission beim Dienst für Rechtsmedizin des Gesundheitsbezirks Bozen:

Für den öffentlichen Sektor sind diese Visiten auf der Grundlage des bereichsübergreifenden Kollektivvertrags vorgesehen. Im Anschluss an die Untersuchung urteilt die Kommission darüber, ob die betreffende Person **arbeitsfähig ist oder allgemein für eine bestimmte Aufgabe auf der Grundlage des Berufsbilds geeignet** ist.

Beide Urteile sind für Arbeitgeber, Führungskräfte bzw. Vorgesetzte bindend.

**Beispiele:**

**Muss ich als Angestellter meine Arbeitgeberin, die zuständige Führungskraft oder den Vorgesetzten über eventuelle Pathologien/Erkrankungen informieren?**

**NEIN:** Als Angestellter sind Sie nicht verpflichtet, Informationen zu liefern, die unter die so genannten „sensiblen Daten“ fallen. Sie haben allerdings die Pflicht, bei der betriebsärztlichen Visite sämtliche Daten über Ihren Gesundheitszustand anzugeben.

**Ich bin Führungskraft - was kann ich tun, wenn ich einen begründeten Verdacht habe, dass eine Mitarbeiterin eine psychische oder physische Krankheit hat, die sich auf die Tätigkeit auswirken kann?**

1. Sie dürfen die betreffende Person **NICHT DIREKT** zur betriebsärztlichen Visite schicken.
2. Sie können sich jedoch an den Betriebsarzt oder die Betriebsärztin wenden, **um sich dort beraten zu lassen**, wie Sie mit dieser Person umgehen sollten.
3. Sie haben auch die Möglichkeit, die betreffende Person einzuladen, eine außerordentliche betriebsärztliche Visite zu beantragen (Art. 41 GvD 81/2008). Bei dieser Visite wird dann u.a. anhand der ärztlichen Unterlagen beurteilt, ob es einen Zusammenhang mit den beruflichen Risiken gibt oder ob sich der Gesundheitszustand der betroffenen Person durch die ausgeübte Tätigkeit

verschlechtern könnte. Nach Abschluss der Untersuchungen beurteilt der Betriebsarzt bzw. die Betriebsärztin die Tauglichkeit der oder des Betroffenen für die spezifische Tätigkeit.

4. Zudem hat ein Arbeitgeber oder eine Führungskraft die Möglichkeit, bei Zweifeln an der Arbeitsfähigkeit einer Person eine rechtsmedizinische Überprüfung der Dienst- bzw. Arbeitseignung zu beantragen (bei der oben genannten eigenen Kommission beim Dienst für Rechtsmedizin des Gesundheitsbezirks Bozen). Arbeitgeber, Führungskräfte und Vorgesetzte können auch den Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin einladen, selbst eine solche Überprüfung bei der Kommission zu beantragen.
5. Liegen auf der Grundlage der betriebsärztlichen Tauglichkeitsvisite für die spezifische Funktion oder der Überprüfung durch die rechtsmedizinische Kommission entsprechende gesundheitliche Gründe vor, darf der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin nicht länger dem Risiko ausgesetzt werden.

**Arbeitgeber, Führungskräfte und Vorgesetzte haben keinen Zugang zu Gesundheitsdaten in Zusammenhang mit Krankheiten von Angestellten.**

## 6.2 Alkohol- und Drogenmissbrauch

**Als Arbeitgeberin habe ich den begründeten Verdacht, dass einer meiner Mitarbeiter ein Alkoholproblem hat. Welchen Handlungsspielraum habe ich?**

Hier können unterschiedliche Situationen vorliegen:

1. Der Mitarbeiter übt berufliche **Aufgaben laut der von der ständigen Konferenz für die Beziehungen zwischen Staat, Regionen und den Autonomen Provinzen erlassenen Verwaltungsmaßnahme vom 16. März 2006, Anlage I** aus wie beispielsweise eine Tätigkeit im Gesundheitsbereich, eine Lehrtätigkeit, das Lenken von Erdbewegungs- und Warenbeförderungsmaschinen oder eine Tätigkeit im Bauwesen.
  - a) Bei der Ausübung dieser Tätigkeiten ist der Konsum alkoholischer Getränke und Spirituosen streng verboten - der Alkoholspiegel des Arbeitnehmers **muss** 0 Promille betragen.
  - b) Die Arbeitgeberin **darf** jene, die in diesen Bereichen tätig sind, Alkoholtests unterziehen, über den Betriebsarzt bzw. die Betriebsärztin oder über den Dienst für Arbeitsmedizin, Ärztliches Arbeitsinspektorat.
2. Der Mitarbeiter übt **keine der Aufgaben laut obgenannter Verwaltungsmaßnahme vom 16. März 2006, Anlage I** aus:

In diesem Fall ist die **Arbeitgeberin nicht berechtigt**, den Arbeitnehmer einem Alkoholtest zu unterziehen, um herauszufinden, ob der Verdacht begründet ist. Sie kann aber im Sinne der jeweiligen Einstufung beantragen, dass die rechtsmedizinische Kommission beim Dienst für Rechtsmedizin des Gesundheitsbezirks Bozen die **Arbeitsfähigkeit oder allgemeine Tauglichkeit für die Tätigkeit** der betreffenden Person überprüft.



## Als Arbeitgeber habe ich den begründeten Verdacht, dass eine Mitarbeiterin Drogen nimmt. Welchen Handlungsspielraum habe ich?

Hier können unterschiedliche Situationen vorliegen:

1. Die Mitarbeiterin **übt eine der Tätigkeiten laut Beschluss der Landesregierung vom 26. Juli 2010, Nr. 1305** aus, die mit besonderen Risiken für die Sicherheit und Gesundheit Dritter behaftet sind, wie beispielsweise eine Tätigkeit im Rahmen der Personenbeförderung.

Der Arbeitgeber **ist in solchen Fällen dazu verpflichtet**, die Mitarbeiterin im Rahmen einer betriebsärztlichen Visite auf Drogenrückstände untersuchen zu lassen. Untersuchungen dieser Art (ärztliche Untersuchung und Urinanalyse) finden für diese Personalkategorie regelmäßig statt oder gezielt bei begründetem Verdacht auf Drogenmissbrauch.

2. Die Mitarbeiterin **übt keine der Tätigkeiten laut obgenanntem Beschluss der Landesregierung** aus:

**In diesem Fall darf der Arbeitgeber keine betriebsärztliche Visite beantragen**, um seinem Verdacht nachzugehen, selbst dann nicht, wenn der Verdacht begründet ist. Er kann jedoch beantragen, dass die rechtsmedizinische Kommission beim Dienst für Rechtsmedizin des Gesundheitsbezirks die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterin oder ihre allgemeine Tauglichkeit für die Tätigkeit überprüft.

### 6.3 Akute Verschlechterung des Gesundheitszustands

#### Wie muss ich als Führungskraft im Fall von Angestellten vorgehen, deren körperlicher oder geistiger Gesundheitszustand offensichtlich bedenklich ist?

Handelt es sich um besondere Situationen, in welchen der verschlechterte Gesundheitszustand die Sicherheit sowohl des oder der Angestellten als auch Dritter gefährdet, so muss die betreffende Person vorübergehend aus der Risikoexposition entfernt werden und, sofern möglich, mit anderen Aufgaben betraut werden (siehe Art. 15 Buchst. m) des GvD Nr. 81/2008).

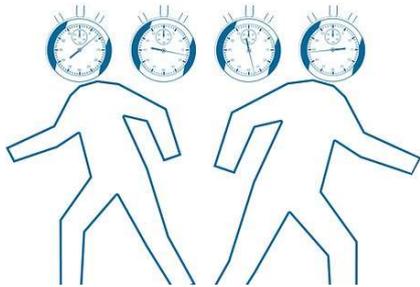
Zusammen mit der innerhalb des Betriebs für die Ersthilfe zuständigen Person (obligatorische Funktion im Sinne von Art. 45 des GvD Nr. 81/2008), zu deren Aufgaben auch die Notfallbewältigung zählt, bewertet die Führungskraft den Fall. Gegebenenfalls kontaktieren sie unverzüglich den Notruf 112 und schildern dem Notrufpersonal die genaue Situation.

### 6.4 Arbeitsbezogener Stress

Stress ist ein psychischer Belastungszustand, der mit allgemeinem Unwohlsein, körperlichen, psychischen oder sozialen Funktionsstörungen einhergeht und aus dem Gefühl herrührt, Anforderungen nicht gewachsen zu sein oder Erwartungen nicht erfüllen zu können. Stress ist keine Krankheit im eigentlichen Sinne, sondern wird in unserem Organismus durch externe Faktoren ausgelöst. Wirken

solche Stressfaktoren oder Stressquellen über einen längeren Zeitraum hinweg auf uns ein, können sie uns regelrecht krank machen.

Übertragen wir dieses Konzept auf unser Arbeitsumfeld, sprechen wir von arbeitsbezogenem Stress, wenn wir ein Ungleichgewicht empfinden zwischen dem, was von uns verlangt wird (im Hinblick auf den Inhalt oder die Organisation unserer Arbeit oder das Arbeitsumfeld) und dem, was wir glauben, leisten zu können. Was arbeitsbedingte Gesundheitsprobleme betrifft, rangiert arbeitsbezogener Stress bei uns in Europa auf Platz Nummer 2.



Quelle: www.pixabay.com

Der Arbeitgeber hat die Pflicht, Risiken durch arbeitsbezogenen Stress ebenso zu bewerten und handzuhaben wie sämtliche anderen Risiken (Art. 28 des GvD Nr. 81/2008). Die Stressbewertung muss nach einer bewährten Methodologie erfolgen, entsprechende Systeme lassen sich beispielsweise kostenlos von der INAIL-Plattform herunterladen (auch in zweisprachiger Version). Grundlegend für die Bewertung der Stressrisiken ist die Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt bzw. der Betriebsärztin.

Vorrangiges Ziel im Rahmen der Bewertung der Stressrisiken am Arbeitsplatz ist es, zunächst die kritischen Faktoren ausfindig zu machen, die Stress auslösen können, in Zusammenhang mit dem *Arbeitsinhalt* (z.B. Auftragsvolumen, Arbeitszeiten, Aufgabenplanung usw.) und dem *Arbeitsumfeld* (Rolle, Entscheidungsautonomie, Beziehungen zu den Menschen im Arbeitsumfeld usw.), Faktoren, die in jeder Art von Unternehmen oder Organisation vorhanden sind. Die Führungskräfte und die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmenden haben die Möglichkeit, Einsicht in die Ergebnisse der Bewertung der arbeitsbedingten Stressrisiken zu nehmen.

### Welche Faktoren am Arbeitsplatz können Stress auslösen?

BEREICH	INDIKATOR
1. Charakteristiken der Arbeit	1. Komplexität
	2. Arbeitsbelastung
	3. Zeiten und Rhythmen
	4. Kontrolle und Selbstständigkeit
2. Physische Arbeitsumgebung	5. Sicherheit und Komfort
3. Sozio-organisatorische Faktoren	6. Personalmanagement
	7. Kommunikation
	8. Arbeitsplatzsicherheit
4. Beziehungsfaktoren	9. Betriebsklima
	10. Beziehung zu den Kollegen und Kolleginnen
	11. Beziehung zu den Vorgesetzten
5. Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben	12. Vereinbarkeit
6. Reaktionen der Bediensteten	13. Motivation
	14. Unbehagen
	15. Produktivität



## Welche Symptome zeigen sich bei arbeitsbedingtem Stress?

Die häufigsten Symptome sind:

- Müdigkeit, Unfähigkeit, von der Arbeit abzuschalten, Schlafstörungen, Angstzustände, starke Stimmungsschwankungen, Konzentrationsstörungen, Vergesslichkeit, Reizbarkeit;
- Kopfschmerzen, Verdauungsprobleme, Sehstörungen, Muskel- und Gelenkschmerzen.

## Was tun, wenn ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin unter arbeitsbedingtem Stress leidet?

- Wer unter arbeitsbedingtem Stress leidet, kann eine außerordentliche betriebsärztliche Visite im Sinne von Art. 41 des GvD Nr. 81/2008 beantragen.

## Was müssen ein Arbeitgeber bzw. eine Führungskraft tun, wenn sich herausstellt, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin effektiv unter arbeitsbedingtem Stress leidet?

- Nach einer genauen Analyse der Problematik und der kritischen Aspekte haben Arbeitgeber und Führungskraft die Pflicht, Lösungen zur Vermeidung des Stressrisikos vorzuschlagen und für Arbeitsbedingungen zu sorgen, die den Schutz der Gesundheit und die Sicherheit der Belegschaft gewährleisten.

## 6.5 Stressfaktor Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz

Die italienische Gesetzgebung verpflichtet sämtliche Arbeitgeber, eine Bewertung **aller Risiken** vorzunehmen, auch spezieller Risiken, denen bestimmte Kategorien von Arbeitskräften ausgesetzt sind oder Risiken in Zusammenhang mit der geschlechtlichen Identität.

So kann besonders auch Gewalt am Arbeitsplatz Stress auslösen, Gewalt durch Beschimpfungen, Bedrohungen oder Einschüchterung, durch körperliche, psychologische oder sexuelle Aggression. Gewaltbedingter Stress schädigt nicht nur die Sicherheit oder das Wohlbefinden einer Person, sondern kann gravierende Auswirkungen auf die Gesundheit haben. Gewalt kann mit Rassenhass behaftet sein oder auch eine sexuelle Komponente haben.

### **Der Schutz vor den schädlichen Auswirkungen von Gewalt erfolgt auf zwei Ebenen:**

1. Gewaltprävention durch Ermitteln der Gefahren, Bewertung der Risiken und, falls möglich, durch Anwendung vorbeugender Maßnahmen. In jedem Fall sollte auch das Arbeitsumfeld in Augenschein genommen werden sowie die Art und Weise, wie die Arbeit organisiert ist. Aus- und Weiterbildung sowie Aufklärung bzw. Information des Personals zählen ebenfalls zu den wesentlichen Vorbeugungsmaßnahmen, die ein Arbeitgeber treffen kann. Zudem muss es Standardprozeduren geben, nach denen in Fällen von Gewalt am Arbeitsplatz vorgegangen wird.
2. Unterstützung der Gewalt am Arbeitsplatz ausgesetzten Personen, sowohl unmittelbar nach einem Vorfall als auch in der Zeit danach. Vorrangiges Ziel ist es, weiteren Schaden zu vermeiden und die negativen Folgen der Gewaltanwendung zu minimieren.

## 7. WO FINDET DIE FÜHRUNGSKRAFT UNTERSTÜTZUNG ODER BERATUNG? DIENSTE UND ANLAUFSTELLEN

Dienste und Anlaufstellen für Landesbedienstete:	
Amt für Personalentwicklung	Tel. 0471 41 4850 <a href="mailto:personalentwicklung@provinz.bz.it">personalentwicklung@provinz.bz.it</a>
Vertrauensrätin der Landesverwaltung	<a href="mailto:vertrauensraetin@provinz.bz.it">vertrauensraetin@provinz.bz.it</a>
Einheitliches Garantiekomitee für Chancengleichheit, Wohlbefinden der Bediensteten und Nichtdiskriminierung - EGK	<a href="mailto:egk@provinz.bz.it">egk@provinz.bz.it</a> <a href="http://www.provinz.bz.it/egk">www.provinz.bz.it/egk</a>

Dienste und Anlaufstellen für Mitarbeitende des Sanitätsbetriebs:	
Psycho-soziale Beratung und Coaching	BOZEN <a href="mailto:pscbolzano@cooparmoniabz.it">pscbolzano@cooparmoniabz.it</a> MERAN <a href="mailto:pscmerano@cooparmoniabz.it">pscmerano@cooparmoniabz.it</a> BRIXEN <a href="mailto:pscbressanone@cooparmoniabz.it">pscbressanone@cooparmoniabz.it</a> BRUNECK <a href="mailto:pscbrunico@cooparmoniabz.it">pscbrunico@cooparmoniabz.it</a> COACHING <a href="mailto:psc coaching@cooparmoniabz.it">psc coaching@cooparmoniabz.it</a>
Vertrauensrätin des Südtiroler Sanitätsbetriebs	<a href="mailto:vertrauensraetin@sabes.it">vertrauensraetin@sabes.it</a>
Einheitliches Garantiekomitee für Chancengleichheit, die Aufwertung des Wohlbefindens der Bediensteten und gegen die Diskriminierungen des Südtiroler Sanitätsbetriebs	Tel. 0472 812134 <a href="mailto:Eg-Komitee@sabes.it">Eg-Komitee@sabes.it</a>

Arbeitsmedizin:	
Betrieblicher Dienst für Arbeitsmedizin - Klinische Abteilung	Tel. 0471 437 900 <a href="mailto:arbeitsmedizinBZ@sabes.it">arbeitsmedizinBZ@sabes.it</a>
Betrieblicher Dienst für Arbeitsmedizin - Ärztliches Arbeitsinspektorat	Tel. 0471 437 155 <a href="mailto:medlav.ispettorato@sabes.it">medlav.ispettorato@sabes.it</a>

Rechtsmedizin:	
Betrieblicher Dienst für Rechtsmedizin	Tel. 0471 439 215 <a href="mailto:rechtsmedizin.medicinalegale@pec.sabes.it">rechtsmedizin.medicinalegale@pec.sabes.it</a> <a href="mailto:medleg.bz@sabes.it">medleg.bz@sabes.it</a>

## Dienste und Anlaufstellen für psychisch Belastete

<b>Psychologischer Dienst:</b>	
Bozen	0471 435 001
Meran	0473 251 000
Brixen	0472 813 100
Bruneck	0474 586 220
<b>Klinische Anlaufstellen für Menschen mit psychischen Erkrankungen und Angehörige:</b>	
Zentrum für psychische Gesundheit (Z.P.G.) Bozen	0471 305 810/811
Z.P.G. Meran	0473 263 600
Z.P.G. Brixen	0472 812 960
Z.P.G. Bruneck	0474 586 340
<b>Dienst für Abhängigkeitserkrankungen:</b>	
Bozen	0471 437 070
Meran	0473 251 760
Brixen	0472 813 230
Bruneck	0474 586 200
<b>Notfalldienst, rund um die Uhr erreichbar:</b>	
Notrufnummer	112

## 8. LITERATURVERZEICHNIS UND NORMATIVE GRUNDLAGEN

### 8.1 Literaturverzeichnis

Bargstedt, U., Horn, G. & van Vegten, A. (Hrsg.). (2014): *Resilienz in Organisationen stärken. Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft

Burisch, M. (2014). *Das Burnout-Syndrom*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Dachverband Gemeindepsychiatrie e.V. & Barmer GEK. (Hrsg.). (2014). *Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz. Eine Handlungsleitlinie für Führungskräfte*. Bonn, Berlin. Abgerufen am 11. Mai 2021, von <https://www.dvgp.org/veroeffentlichungen/broschueren-und-fachbuecher/barmer-gek-fuehrungskraefte.html>

Petzold, T. D. (2010). *Praxisbuch Salutogenese. Warum Gesundheit ansteckend ist*. München: Südwest Verlag.

Stiftung Rheinleben & Psychiatrie Baselland (Hrsg.). *Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte*. Basel. Abgerufen am 4. Juni 2021, von <https://www.rheinleben.ch/assets/uploads/files/Arbeitgeber/Kurzversion%20-%20Wie%20gehe%20ich%20mit%20psychisch%20belasteten%20MA%20um.pdf>

Schandry, R. (2011). *Biologische Psychologie*. (3. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Scherrmann, U. (2015). *Stress und Burnout in Organisationen. Ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

### 8.2 Normative Grundlagen

Einheitstextes über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Gesetzesvertretendes Dekret vom 9. April 2008, Nr. 81:

<https://www.ispettorato.gov.it/it-it/strumenti-e-servizi/Documents/TU-81-08-Ed-Aprile-2022.pdf>

Bereichsübergreifender Kollektivvertrag vom 12. Februar 2008:

[http://lexbrowser.provinz.bz.it/doc/de/cc-2008\\_1/bereichs\\_bergreifender\\_kollektivvertrag\\_vom\\_12\\_februar\\_2008.aspx](http://lexbrowser.provinz.bz.it/doc/de/cc-2008_1/bereichs_bergreifender_kollektivvertrag_vom_12_februar_2008.aspx)

Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano. Provvedimento 16 marzo 2006:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2006/03/30/06A03208/sg>

Beschluss der Landesregierung vom 26. Juli 2010, Nr. 1305:

[https://www.provinz.bz.it/arbeit-wirtschaft/arbeit/downloads/beschluss1305\\_26072010.pdf](https://www.provinz.bz.it/arbeit-wirtschaft/arbeit/downloads/beschluss1305_26072010.pdf)

INAIL: <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/ricerca-e-tecnologia/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html>

