



# **Gute Arbeit** **Gute Gesundheit II**

- \* Sicherstellung des psychischen Wohlbefindens der IKT-Beschäftigten in der neuen Arbeitswelt

# INDEX

---

1. Einleitung	3
2. Hintergrund	5
3. Verbesserung des Psychischen Wohlbefindens	6
4. Arbeitsbedingte Gefährdungen der Psychischen Gesundheit	14
5. Begrenzung von Schäden & Unterstützung bei der Rehabilitation	16
6. Umsetzung von Good Practice	20
7. Schlussfolgerung	25



# Gute Arbeit Gute Gesundheit II

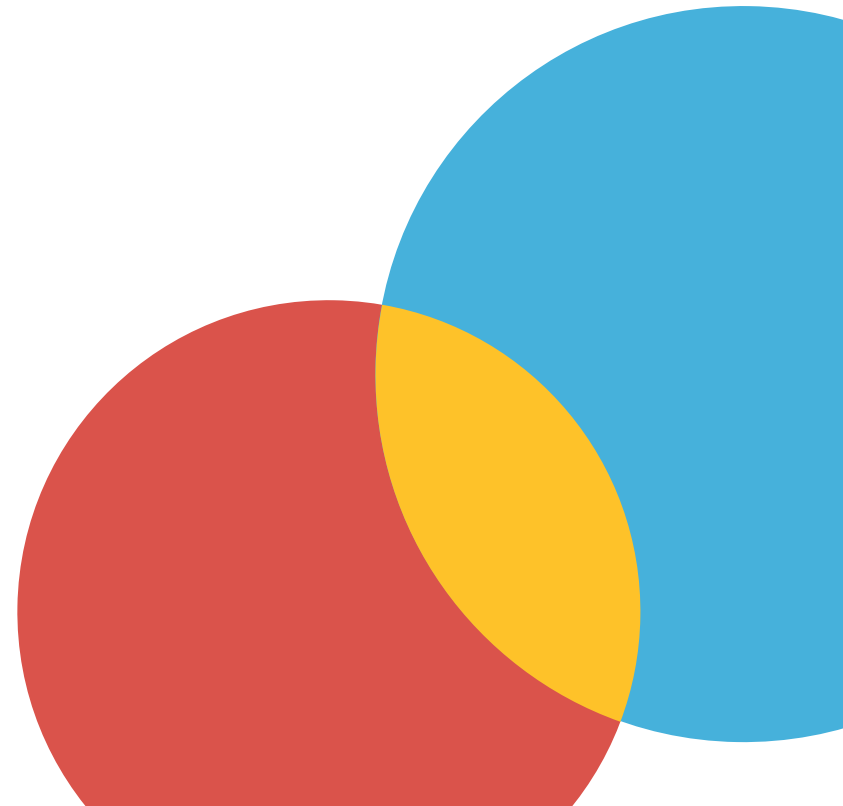
*Sicherstellung des psychischen Wohlbefindens der  
IKT-Mitarbeiter/innen in der neuen Arbeitswelt*

## 1. Einleitung

---

**1.1.** Der Sektor Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) war immer an vorderster Front der technischen Entwicklungen sowohl bei der Unterstützung anderer Industriezweige als auch bei der Nutzung neuer Technologien in eigenen Unternehmen. Folglich gehörte die IKT-Belegschaft zu den ersten, die den Nutzen, aber auch die negativen Auswirkungen dieser Veränderungen zu spüren bekamen, die mit dem Einsatz moderner Technologien und Geräte einhergehen und oft auch zu wichtigen Veränderungen in der Arbeitsorganisation führen. Neue Formen der Arbeitsorganisation wie Telearbeit oder IKT-gestützte mobile Arbeit, die für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Vorteil sein können, haben gleichzeitig die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben unkenntlich gemacht. Neue Technologien bergen Potenziale, sie haben aber auch das Risiko grenzenloser Arbeit und die Gefahr der ständigen Verfügbarkeit erhöht. Dies kann zu einer intensiveren Arbeitsbelastung und längeren Arbeitszeiten führen und die Mitarbeiter/innen unter Druck setzen.

**1.2.** Darüber hinaus hat der zunehmende Wettbewerb innerhalb des europäischen IKT-Sektors, aber auch mit globalen IKT-Unternehmen dazu geführt, dass viele Unternehmen ihre Aktivitäten verlagern oder umstrukturieren (z.B. durch Outsourcing oder Near-/Offshoring-Arbeitsplätze) und neue Formen von Arbeitsorganisation und Arbeitsverträgen nutzen, die sich alle stark auf die IKT-Beschäftigten auswirken. Angesichts dieser unterschiedlichen Entwicklungen – rascher technischer Wandel, die Gefahr von Entlassungen und Standortverlagerungen, neue Arbeitsorganisation – erleben viele europäische IKT-Beschäftigte ein Gefühl von Arbeitsplatzunsicherheit, Stress und erhöhter Arbeitsbelastung.



**1.3.** Angesichts des raschen technologischen Wandels und der Entwicklung des IKT-Sektors in den letzten Jahren erschien es UNI Europa und die European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO) notwendig, die „Good Work Good Health Guidelines“ zu überprüfen und im Kontext der neuesten technischen Entwicklungen und der Digitalisierung zu aktualisieren.

**1.4.** Die Entwicklung und der weit verbreitete Einsatz von IT-Systemen und IT-Infrastrukturen, flexible Arbeitszeiten, und neue Arbeitsformen wie IKT-gestützte mobile Arbeit, agile Arbeit oder virtuelle Teams sind einige der Faktoren, die die Arbeitsbedingungen und damit das Wohlbefinden der Arbeitnehmer/innen stark beeinträchtigen. Sie stellen einen neuen Faktor für psychosoziale Risiken dar. Diese neue Arbeitswelt ist sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung und hat Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen dazu veranlasst, neue Lösungen zur Verbesserung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens am Arbeitsplatz zu entwickeln, z.B. Strategien und Leitlinien für den Einsatz mobiler Geräte oder Initiativen gegen Burnout und für Stressprävention.

**1.5.** Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen sind nach wie vor besorgt über die wachsende Zahl von Arbeitnehmer/innen, die unter Stress, Burnout und anderen psychosozialen Gesundheitsproblemen leiden. Diese negative Entwicklung der letzten Jahre wurde in der Eurobarometer-Umfrage 2014 über die Arbeitsbedingungen in den europäischen Mitgliedstaaten bestätigt. Sie zeigt, dass überlange Arbeitszeiten der häufigste Grund für die Unzufriedenheit der europäischen Arbeitnehmer/innen mit ihrer Arbeit sind (48%), und dass die Belastung durch Stress als eines der größten Gesundheits- und Sicherheitsrisiken für Arbeitnehmer/innen in Europa gilt (53%). Auch die neuere Flash-Eurobarometer-Umfrage zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zeigt, dass „ein Fünftel der Europäer/innen mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nicht zufrieden ist“<sup>1</sup>.

**1.6.** In den letzten Jahren haben UNI Europa und ETNO – die Sozialpartner im IKT-Sektor – den Anstieg der psychosozialen Risiken und psychischen Gesundheitsprobleme unter den IKT-Beschäftigten beobachtet. Im Jahr 2009 haben sie ein Projekt zur psychischen Gesundheit im Telekommunikationssektor durchgeführt (VS/2009/0162) und die „Good Work Good Health Guidelines“ erstellt. In diesen Leitlinien wurden Beispiele für bewährte Verfahren und konkrete Empfehlungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer beschrieben, um das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

**1.7.** Mit der hier vorliegenden aktualisierten Version der Leitlinien haben ETNO und UNI Europa auf die aktuellen Entwicklungen reagiert. Die psychosozialen Risiken, die seit 2009 neu entstanden bzw. gewachsen sind, wurden analysiert und Beispiele für neue Initiativen zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz aus verschiedenen europäischen Ländern beschrieben. Die in dieser Broschüre gesammelten Good-Practice-Beispiele sollen die Gewerkschaften ebenso wie die Unternehmen des IKT-Sektors dabei unterstützen, Themen wie Stressprävention, Resilienz, Reduzierung der Arbeitsbelastung, Arbeitszeitgestaltung sowie psychisches Wohlbefinden in der zukünftigen Arbeitswelt besser anzugehen.

**1.8.** Aus diesem Grund haben ETNO und UNI Europa dieses Projekt durchgeführt, Forschungsarbeiten unternommen, bewährte betriebliche Praktiken analysiert und aufbereitet und Empfehlungen ausgearbeitet. Wir ermutigen alle IKT-Stakeholder, diese Ergebnisse zu nutzen und für eine angemessene Umsetzung von Veränderungen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens der Arbeitnehmer/innen zu berücksichtigen.

<sup>1</sup> Flash Eurobarometer 470 Work-Life-Balance; Oktober 2018; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurvey-detail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 2. Hintergrund

**2.1.** Der IKT-Sektor ist ein wichtiger Bestandteil der Wirtschaft der Europäischen Union. Im Jahr 2015 machte er rund 4% des BIP aus und beschäftigte mehr als 6,3 Millionen Menschen<sup>2</sup>. Das Tempo des Wandels, insbesondere im IKT-Sektor in den letzten 25 Jahren, ist wahrscheinlich beispiellos. Technologie- und Marktveränderungen wie die von Kupfer zu Glasfaser, vom Festnetz zu Mobilfunk und von Sprache zu Datenverkehr haben die Art der Arbeit verändert. Gleichzeitig wurden staatliche Monopole privatisiert und der Markt für den Wettbewerb mit vielen neuen Marktteilnehmern geöffnet. Es gab eine Konsolidierung, Effizienzsteigerung und eine erhebliche Verringerung der Zahl der Arbeitskräfte; dies hat den bereits vorhandenen demografischen Trend alternder Belegschaften beschleunigt. Infolgedessen musste sich ein hoher Anteil der heutigen Arbeitnehmer/innen im Laufe ihres Arbeitslebens an mehrere Veränderungen auf mehreren Ebenen anpassen, und es gibt keine Anzeichen dafür, dass sich diese verringern.

**2.2.** Die Arbeitgeber sind verpflichtet, die Gesundheit (körperlich und geistig) ihrer Arbeitnehmer in jedem Aspekt ihrer Arbeit gemäß den Bestimmungen der rechtsverbindlichen Rahmenrichtlinie 89/391/EWG über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Darüber hinaus gibt es auf EU-Ebene zwei politische Instrumente als Ergebnis des europäischen sozialen Dialogs, die sich speziell auf die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz konzentrieren. Die Sozialpartner auf EU-Ebene haben diese beiden Rahmenabkommen 2004 und 2007 geschlossen, um die Prävention von „arbeitsbedingtem Stress“ bzw. „Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz“ anzugehen. Zusammen mit ihren Mitgliedsorganisationen verpflichteten sie sich, diese Vereinbarungen auf nationaler Ebene umzusetzen, um Probleme mit arbeitsbedingtem Stress sowie Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz in ganz Europa zu identifizieren, zu verhindern und zu bewältigen.

<sup>2</sup> Cf. Eurostat Statistics Explained (January 2018); [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT\\_sector\\_-\\_value\\_added,\\_employment\\_and\\_R%26D#The\\_size\\_of\\_the\\_ICT\\_sector\\_as\\_measured\\_by\\_value\\_added](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D#The_size_of_the_ICT_sector_as_measured_by_value_added)

<sup>3</sup> <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>

Die Health and Safety Executive (HSE) im Vereinigten Königreich definiert Stress als „die negative Reaktion von Menschen auf übermäßigen Druck oder auf andere Arten von Anforderungen, die an sie gestellt werden.“ Mitarbeiter/innen fühlen sich gestresst, wenn sie mit Druck und anderen Problemen nicht fertig werden. Die Arbeitgeber sollten die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kenntnisse der Arbeitnehmer/innen anpassen. Beispielsweise kann es bei Mitarbeiter/Innen zu Stress führen, wenn sie das Gefühl haben, nicht über die Fähigkeiten oder die Zeit zu verfügen, um knappe Termine einzuhalten. Planung, Schulungen und Unterstützung können den Druck reduzieren und den Stress abbauen.

Stress wirkt sich auf Menschen unterschiedlich aus – was einen Menschen unter Druck setzt, kann einen anderen Menschen völlig unberührt lassen. Faktoren wie Fähigkeiten und Erfahrungen, Alter oder Behinderung können eine Rolle dabei spielen. Alle diese Faktoren beeinflussen, wie weit Mitarbeiter/Innen belastbar sind.

Es gibt sechs Hauptbereiche der Arbeitsgestaltung, die das Stressniveau beeinflussen können. Diese sollten angemessen gehandhabt werden:

- Anforderungen
- Kontrolle
- Unterstützung
- Beziehungen
- Rolle
- Veränderung

### Was ist Stress?

Arbeitgeber sollten die Risiken in diesen Bereichen bewerten, um Stress am Arbeitsplatz zu bewältigen. (HSE)

Britische Gesundheits- und Sicherheitsbehörde <http://www.hse.gov.uk/stress/what-to-do.htm>. Enthält Informationen des öffentlichen Sektors, die von der Health and Safety Executive veröffentlicht und unter der Open Government License lizenziert wurden.

**2.3.** Es gibt jedoch immer mehr überzeugende Argumente dafür, Arbeitgeber zu motivieren, über die Mindestanforderungen hinauszugehen, um der Gesundheit ihrer Arbeitnehmer/innen nicht zu schaden und beides zu erreichen: Das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern und Menschen zu unterstützen, deren psychische Gesundheit beeinträchtigt ist unabhängig von der Ursache.

Psychische Erkrankungen sind heute in vielen europäischen Ländern die Hauptursache für krankheitsbedingte Fehlzeiten, die zu erheblichen Kosten für die Unternehmen führen. Die Statistiken der britischen Health and Safety Executive zeigen, dass in den Jahren 2017/2018 Stress, Depressionen oder

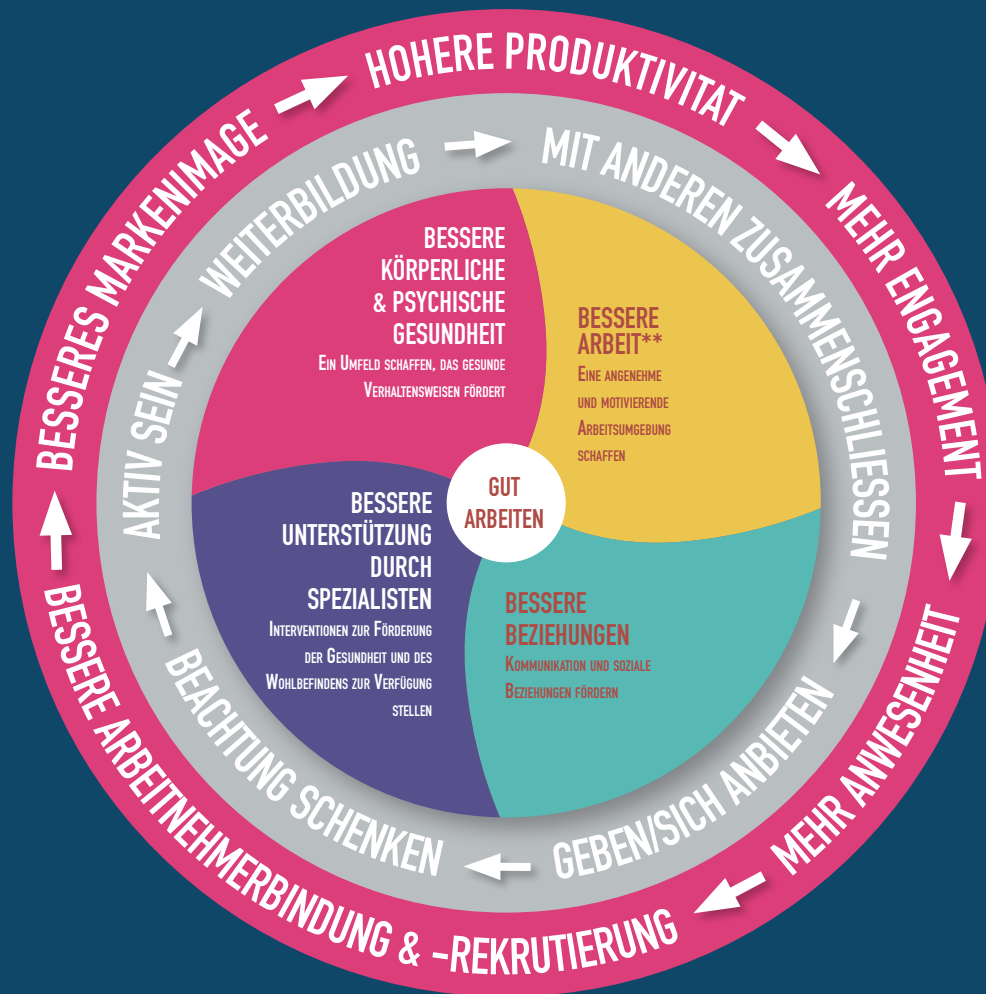
Angstzustände 44% aller arbeitsbedingten Krankheitsfälle und 57% aller durch Krankheit verlorenen Arbeitstage ausmachten<sup>3</sup>.

Dieser Ausfall von Fachkräften wirkt sich erheblich auf die Unternehmen aus und kann zu Kosten aufgrund des einzustellenden Ersatzpersonals, dessen Ausbildung und infolge dessen höherer Rentenzahlungen führen. Menschen, die trotz angeschlagener psychischer Gesundheit zur Arbeit kommen, können ebenfalls die Rentabilität des Unternehmens beeinträchtigen.

Das Problem des Präsentismus, bei dem die Kranken zur Arbeit gehen, aber weniger produktiv sind, ist inzwischen allseits bekannt. Konservative Schätzungen beziffern die Kosten für psychische Erkrankungen auf das Doppelte der Kosten durch andere krankheitsbedingte Fehlzeiten. Vielleicht am überzeugendsten für die Wirtschaft: Vieles deutet darauf hin, dass diejenigen Organisationen, die eine gute psychische Gesundheit fördern, sich eines höheren Maßes an Engagement der Mitarbeiter/innen erfreuen können und eine höhere Aktionärsrendite erzielen.

Abbildung 1. BITC Workwell Model

Ein integrierter strategischer Ansatz



● Vorteile für das Unternehmen

● Mitarbeiter-Handlungsempfehlungen des „Foresight Mental Capital“-Berichts

● BITC-Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber

\*\* anhand der von Coats und Lehti (September 2008) definierten Kriterien für „gute Arbeit“

[http://www.bitc.org.uk/workplace/health\\_and\\_wellbeing/healthy\\_workplace\\_model/the\\_workwell\\_model.html](http://www.bitc.org.uk/workplace/health_and_wellbeing/healthy_workplace_model/the_workwell_model.html)

### 3. Verbesserung des psychischen Wohlbefindens

**3.1.** Der Arbeitsplatz ist seit langem als wichtiges Umfeld für gesundheitsfördernde Maßnahmen anerkannt. Während es bisher üblich war, externe Sachverständige für Entwicklung und Durchführung entsprechender Maßnahmen hinzuzuziehen, ist es heute allgemein anerkannt, dass eine umfassende Gesundheitsstrategie in die Personal- und Geschäftspolitik eines Unternehmens integriert werden muss. Das Bewusstsein hat sich insofern weiterentwickelt, als man den Arbeitsplatz als Ort betrachtet, an dem externe Sachverständige einen integrierten Ansatz verfolgen können, der die Gesundheit in den Mittelpunkt der Personalpolitik eines Unternehmens stellt. Im Hinblick auf die psychische Gesundheit deuten die Beweise darauf hin, dass der Nutzen durch Maßnahmen sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Mitarbeiterebene entsteht.

**3.2.** Die britische Organisation Business in the Community hat das „Workwell Model“ entwickelt, um den geschäftlichen Nutzen für Arbeitgeber aufzuzeigen, die einen proaktiven Ansatz zur Prävention von Krankheiten und zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden verfolgen. Das Modell (Abb.1) fördert auch frühes Eingreifen, falls Arbeitnehmer/innen oder Arbeitgeber Gesundheitsprobleme bekommen, sowie ein aktives Management krankheitsbedingter Fehlzeiten, um Menschen wiederherzustellen und wieder arbeitsfähig zu machen.

### 3.3. Organisatorische Maßnahmen

**3.3.1.** Die Art und Weise, wie die Arbeit aufgebaut, organisiert und verwaltet wird, ist entscheidend für eine gute psychische Gesundheit. Die Aufgaben müssen so geplant werden, dass sie zu bewältigen und sicher zu erledigen und (soweit möglich) für die ausführende Person befriedigend sind. Die Organisationsstrukturen müssen so gestaltet sein, dass sie eine effektive operative Umsetzung fördern, unnötige Unklarheiten vermeiden und die Arbeitsbelastung angemessen verteilen. Es muss eine Kultur etabliert werden, die den individuellen Beitrag wertschätzt, die Menschen angemessen unterstützt und sicherstellt, dass Gerechtigkeit nicht nur ausgeübt wird, sondern auch wahrgenommen wird<sup>4</sup>. Zeiten des organisatorischen Wandels sind besonders gefährlich für die psychische Gesundheit und erfordern Begleitung, Kontrolle und sorgfältige Planung, die sowohl Personalthemen als auch strukturelle und finanzielle Aspekte berücksichtigt.

<sup>4</sup> <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>



### 3.3.2. Wie können wir Aufgaben so gestalten, dass sie „gesund“ sind?

Sicherstellen, dass die Arbeiten vor Beginn angemessen geplant sind

Ergonomische Prinzipien anwenden, um die Arbeit an die Person anzupassen

Sicherstellen, dass die Anforderungen in Bezug auf verfügbare Zeit und Mitarbeiter/innen angemessen sind

Dem Einzelnen so viel Kontrolle wie möglich über die Art und Weise geben, wie Aufgaben erledigt werden

Dem Einzelnen ermöglichen, das Arbeitstempo innerhalb der Gesamtziele zu beeinflussen

Vorkehrungen für Menschen mit unterschiedlichen Schwachstellen treffen

Sowohl psychologische als auch physische Gefahren bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen

Klare Leitlinien für das Erreichen von Zielen vorgeben, auf Feedback reagieren



### 3.3.3. Wie können wir sicherstellen, dass das Organisationsdesign „gesund“ ist?

Abstimmung von Strukturen und Ressourcen auf die betrieblichen Anforderungen/ Kundenanforderungen

Flexibilität bei der Ressourcenbeschaffung, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen gerecht zu werden

Definieren von Rollen mit klaren Verantwortlichkeiten und Berichtslinien

Ausbildung von Manager/innen der oberen und mittleren Ebene in gutem Personalmanagement

Angebot von angemessenen und ausreichenden Schulungen für alle Rollenanforderungen

Bereitstellung einer sicheren und komfortablen Arbeitsumgebung

Motivieren virtueller Projektteams, sich regelmäßig persönlich zu treffen

Berücksichtigung und Unterstützung praktischer Bedürfnisse des Personals (z.B. Reisen, Mahlzeiten, etc.)



### 3.3.4. Wie können wir eine gesunde Unternehmenskultur schaffen?

Festlegung eines klaren Wertekatalogs und Sicherstellung seiner konsistenten Anwendung

Bereitstellung eines Umfeldes, das eine offene Diskussion und gegenseitige Unterstützung fördert

Führungskräfte ermutigen, gewünschte Verhaltensweisen vorzuleben

Untermauern von Vorgaben durch Verfahren und Prozesse, die als fair angesehen werden

Beobachtung von Einstellungen und Verhaltensweisen und gegebenenfalls Ergreifen von Abhilfemaßnahmen



### 3.3.5. Wie können wir ein gesundes Change Management umsetzen?

Nutzung transformationaler Führungsqualitäten  
(Textfeld: transformative Führung)

Einheitliche Anwendung einer strukturierten Methodik in der gesamten Organisation

Thematisierung empfundener Gerechtigkeitsprobleme  
(Textfeld: organisatorische Gerechtigkeit)

Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Wahrnehmungen der Belegschaft

Beratung und Einbeziehung der Mitarbeiter/innen, soweit dies möglich ist

Frühzeitige, zeitnahe und konsistente Kommunikation

Botschaften persönlich übermitteln mit der Möglichkeit zum Dialog

Einbeziehung von Mitarbeiter/innen und Gewerkschaften und des oberen und mittleren Managements

## TDC

Die Kooperationsvereinbarung bei TDC basiert auf der festen Überzeugung, dass das aktive Engagement der Mitarbeiter/innen und der Führungskräfte bei der Entwicklung des Unternehmens für die Wettbewerbsfähigkeit, die Wertschöpfung, das Wohlbefinden und die Sicherheit von TDC und für ein gutes Arbeitsumfeld wichtig ist.

Unser Unternehmen und der kontinuierliche Dialog darüber haben zu einer Vereinbarung über eine frühzeitige Beachtung und gemeinsame Maßnahmen von Mitarbeiter/innen und Führungskräften geführt, um mehr Wohlbefinden, höhere Arbeitszufriedenheit und ein gutes Arbeitsumfeld als Grundlage für die Vermeidung von Fehlzeiten aufgrund von Krankheit, Stress und Belästigung zu schaffen. Bei TDC begnügen wir uns nicht damit, nur gute Mitarbeiter/innen zu sein, wir wollen auch gute Kollegen/innen sein – das ist für uns eine Voraussetzung, um das von uns allen gewünschte gute Arbeitsleben zu erreichen. Es ist eine gemeinsame Verantwortung, dass es uns allen gut geht, dass wir uns gut verstehen und dass wir uns auf jeden neuen Arbeitstag freuen.

Es gibt viele Möglichkeiten, ein gutes psychisches Arbeitsumfeld zu schaffen. Dabei kann es sich um kleine Dinge des täglichen Lebens oder um große Projekte handeln, die Teile oder das gesamte Unternehmen betreffen. Das Kernproblem ist, dass wir uns alle dafür engagieren. Wir alle tragen gemeinsam die Verantwortung für einen guten Arbeitsplatz, bei dem Wohlbefinden, Sorgfalt und Respekt im Vordergrund stehen. Unterstützung und Aufmerksamkeit sind Schlüsselemente der frühzeitigen Beachtung, wenn es darum geht, sich um sich selbst und einander zu kümmern, um ein gutes und erziehendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Bei TDC legen wir Wert auf eine gesunde und sichere geistige und körperliche Arbeitsumgebung. Frühzeitige Beachtung ist ein entscheidender Faktor für uns, um ein Pionierunternehmen in diesem Bereich zu sein, und dies hilft sowohl einzelnen Mitarbeitern/innen als auch TDC.





## Transformationale Führung

*“Transformationale Führung ist ein Führungsstil, der positive Veränderungen bei denjenigen hervorrufen kann, die ihr unterstellt sind. Transformationale Führungskräfte sind im Allgemeinen energisch, enthusiastisch und leidenschaftlich. Diese Führungskräfte sind nicht nur besorgt und in den Prozess eingebunden, sondern auch darauf bedacht, jedem Mitglied der Gruppe zum Erfolg zu verhelfen.”*

<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>

1

### Verteilungsgerechtigkeit.

*Die Auswahlkriterien für die Personen und Teile der Organisation, die Änderungen unterliegen. Dazu gehören Elemente, die sich auf „Bedürfnisse“ beziehen, wie Gesetzgebung und Tarifverträge, sowie „Effizienz“, die Fähigkeiten, Produktivität usw. erfasst*

### Abb 2. Organisatorische Gerechtigkeit

Es gibt drei wesentliche Dimensionen, die beeinflussen, ob der/die Einzelne akzeptiert, dass Veränderungen fair umgesetzt werden:

2

### Verfahrensgerechtigkeit.

*Dies erfordert konsistente Verfahren, die unvoreingenommen und auf der Grundlage genauer Informationen durchgeführt werden. Es muss einen vertrauenswürdigen Mechanismus zur Korrektur schlechter Entscheidungen geben, und das System muss auf ethischen und moralischen Normen beruhen, die für die Gesellschaft, innerhalb der die Organisation tätig ist, angemessen sind.*

3

### Interaktive Gerechtigkeit.

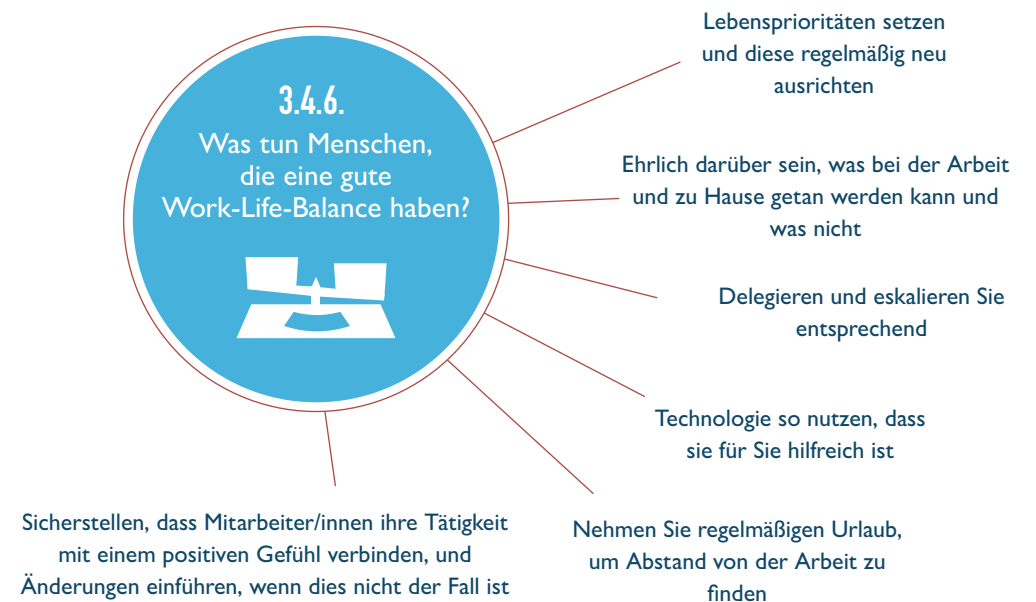
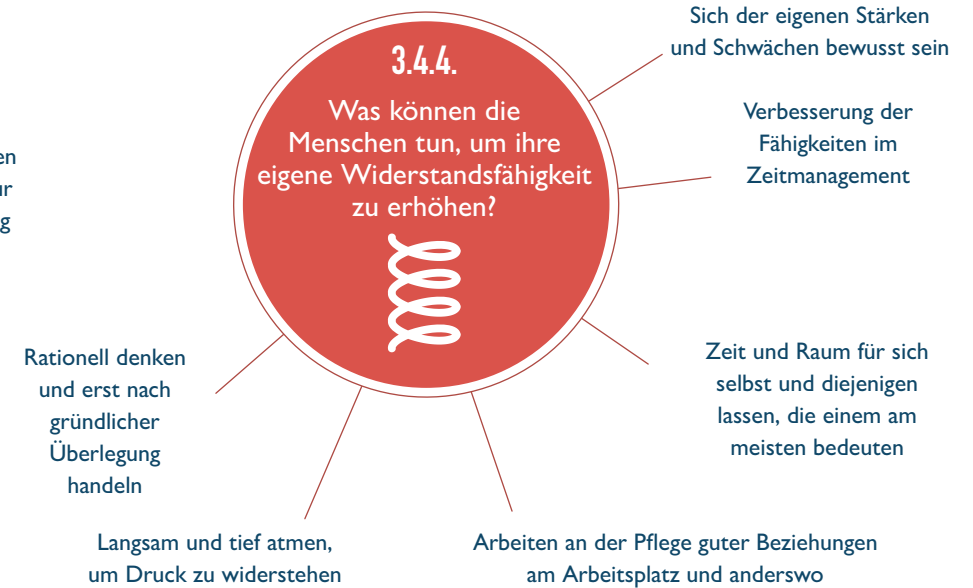
*Die Art und der Zeitpunkt der internen und externen Kommunikation sind entscheidend für die Wahrung des Vertrauens. Eine klare, frühzeitige, offene und persönliche Kommunikation mit den Beteiligten ist entscheidend, um Unsicherheit, Gerüchte und Demotivation zu vermeiden.*

Kieselbach T et al. 2009

## 3.4. Individuelle Interventionen

**3.4.1.** Der/die einzelne Arbeitnehmer/in ist auch selbst verantwortlich für die Förderung des eigenen psychischen Wohlbefindens innerhalb und außerhalb des Betriebs. Einige psychische Erkrankungen haben eine genetische Komponente und können sporadisch ohne offensichtliche Ursache auftreten. Andere hingegen (einschließlich der meisten häufigen psychischen Probleme) werden durch ein Ereignis oder eine Reihe von Umständen hervorgerufen. Einige Persönlichkeitstypen sind anfälliger für Druck als andere, aber niemand ist immun dagegen, psychisch krank zu werden. Die Annahme relativ einfacher Verhaltensweisen und die Änderung einiger Einstellungen können sich positiv auf alle auswirken, unabhängig von der zugrunde liegenden Persönlichkeit oder dem Status der psychischen Gesundheit; die Schutzwirkung ist keineswegs absolut, kann aber dazu beitragen, Risiken zu verringern und die Schwere zu verringern.

**3.4.2.** Die Arbeitgeber können diese Aktivitäten zur Förderung einer guten psychischen Gesundheit durch allgemeine und berufliche Bildungs- und Mitbestimmungsprogramme fördern.



## Orange

### Orange Vitality Academy

Die Orange Vitality Academy ist ein Programm, das sich an eine Reihe von Themen aus den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden richtet und das in die Gesundheit der Mitarbeiter/innen investiert, indem ihnen vermittelt wird, wie sie jeden Tag ihre Batterien wieder aufladen und ihre Energie regenerieren können; ebenfalls werden körperliche Aktivitäten und die Prinzipien einer gesunden Ernährung gefördert. Alle unsere Initiativen beziehen sich auf 5 Schlüsselemente, die die Zufriedenheit mit dem täglichen Leben einschließlich der Arbeit beeinflussen:

- Zweck – Zufriedenheit mit dem, was getan wird; Gefühl des Einflusses und der Bedeutung ihrer Handlungen
- Sozial – gute Arbeitsatmosphäre, freundliche, ehrliche und unterstützende Beziehungen zu anderen Menschen
- Finanzen – Sicherheit, Finanzstabilität
- Gemeinschaft – Gefühl, Teil einer größeren Gruppe zu

- sein, Stolz auf die Arbeit bei Orange Poland ( OPL)
- Physisch – gute Gesundheit und körperliche Aktivität

Orange Polska möchte ein offenes und freundliches Arbeitsumfeld schaffen, einschließlich der Unterstützung von Mitarbeiter/innen mit einer anerkannten Behinderung, und deshalb haben wir ein spezielles Programm „Ja zur Gesundheit“. Als sozial verantwortlicher Arbeitgeber bauen wir eine Kultur der Offenheit auf. Zu den Kernelementen der Initiative gehören: die Sensibilisierung der Orange Mitarbeiter/innen und unserer Führungskräfte für die Rechte und den Gleichbehandlungsanspruch behinderter Mitarbeiter/innenn sowie die Verhinderung der sozialen Ausgrenzung von Menschen mit Behinderungen.

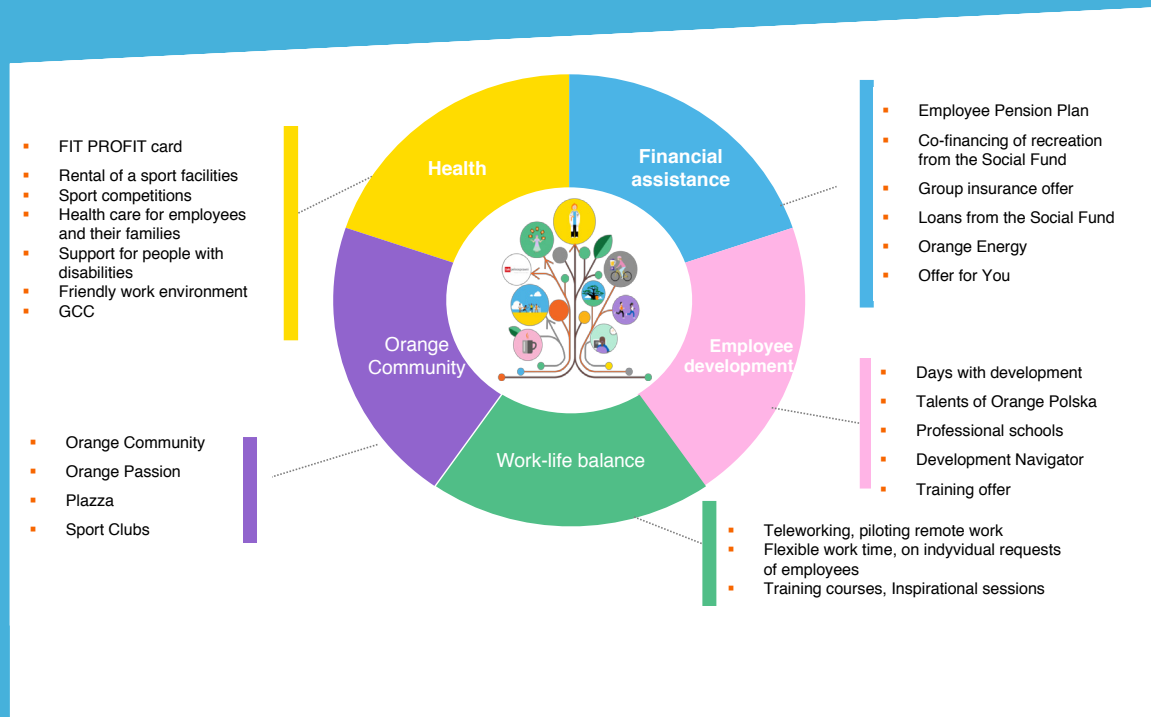
Arbeitnehmer/innen, die Arbeitgebern eine Invaliditätsbescheinigung vorlegen, können neben den ihnen gesetzlich zustehenden Rechten zusätzlich die Rechte in Anspruch nehmen, die das Programm bietet. Dazu gehören das

zusätzliche Paket an medizinischen Dienstleistungen, ein Anpassungspaket, das alle zwei Jahre bezahlt wird und den Arbeitsplatz behindertengerecht und entsprechend medizinischer Empfehlungen gestaltet (z.B. größerer Computermonitor, ergonomische Bürostühle) sowie spezielle Parkplätze für Mitarbeiter/innen mit Behinderungen.

Wir haben eine große Werbekampagne, **Ernährungs-Informationstage**, in diesem Jahr gestartet, die darauf abzielt, das gesundheitsfördernde Verhalten der OPL-Mitarbeiter zu entwickeln. Zu diesen Veranstaltungen gehört die Möglichkeit, sich mit Ernährungsfachleuten und Physiotherapeut/innen zu beraten und sich im Büro massieren zu lassen. Ein Vortrag wird auch in Bezug auf das Thema des Tages gehalten, sei es über Schlaf, körperliche Aktivität oder die Bewältigung von Emotionen.

Alle Aktivitäten innerhalb der Orange Vitality Academy zielen darauf ab, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen sowie deren Weiterentwicklung zu fördern. Für die Zukunft des Unternehmens ist es wichtig, engagierte und loyale Mitarbeiter/innen zu haben, die aktiv den Wert des Unternehmens steigern. Ein hohes Maß an Engagement ist möglich, wenn die Mitarbeiter/innen Gesundheit und Wohlbefinden genießen.

Im Jahr 2014 unterzeichneten die Orange Gruppe, die UNI Global Union und die Global Trade Union Alliance UNI-Orange ein weltweites Gesundheits- und Sicherheitsabkommen mit dem Ziel, Gesundheit und Sicherheit in alle Tätigkeiten der Gruppe, einzubeziehen. Die Vereinbarung umfasst einen partizipativen Ansatz und einen innovativen sozialen Dialog, ein gemeinsames Bündel von Grundsätzen, Vereinbarungen über kontinuierliche Verbesserung und Nichtdiskriminierung für gefährdete Arbeitnehmer/innen. Die Umsetzung wird auf Gruppenebene überwacht, und die Qualität des sozialen Dialogs wird bewertet und bewährte Verfahren ermittelt und ausgetauscht.



## Proximus

Mit dem ständig wachsenden Tempo der Marktentwicklung einschließlich bedeutender Innovationen steigen kontinuierlich die Anforderungen und die Agilität der Mitarbeiter/innen von Proximus, sich ebenso schnell zu entwickeln und flexibel und leistungsstark zu bleiben. Proximus erkannte schnell, dass die Menschen der Schlüssel zu Innovation und Vorsprung in diesem Wettlauf sind. Deshalb legt Proximus großen Wert auf das Wohlbefinden und das Engagement seiner Mitarbeiter/innen. Proximus musste dafür nicht das Rad neu erfinden. Seit Jahren arbeitet die Organisation daran, das Engagement und die Belastbarkeit ihrer Mitarbeiter/innen sowohl körperlich als auch mental zu verbessern, aber wir waren der Meinung, dass wir unsere Initiativen auf ein höheres Niveau heben müssten, indem wir einen integrierten Ansatz für das psychosoziale Wohlbefinden entwickeln. Ein unternehmensweites, aber hochintegriertes Programm wurde gestartet, das **FeelGreat@Proximus** -Programm.

Das FeelGreat@Proximus-Programm befasst sich in erster Linie mit der **Belastbarkeit der Mitarbeiter und wählt hier einen präventiven Ansatz**. Wir konzentrieren uns einerseits auf drei Komponenten der Belastbarkeit: **physisch** (mittägliche Spaziergänge, Treppensteigen für die Gesundheit, Ergonomie), **mental** (Fokussierung und Konzentration, Kenntnis eigener Talente, positives Denken, Dekonnexion und Online-Stresstest) und **relational** (Mitarbeiter-Toolbox mit Fokus auf Autonomie, Wertschätzung, Vertrauen, Verbindung) **Belastbarkeit**. Auf der anderen Seite werfen wir auf der organisatorischen Ebene einen tieferen Blick auf das **Arbeitsumfeld** mit **proaktiver psychosozialer Risikoanalyse** hinsichtlich Arbeitsbelastung, Aufgabenmotivation, Teamarbeit, Führung und dem Kontext, in dem die Mitarbeiter/innen arbeiten. Auf diese Weise können die Stressfaktoren abgebaut und die Motivationsfaktoren auf Einzel-, Team- und Unternehmensebene hervorgehoben werden. Die Arbeit auf beiden Ebenen, Mitarbeiter- und Arbeitssituation, erhöht das Engagement und verringert Stress und Burnout.

Die Auswirkungen all dieser Aktivitäten werden über unseren **Wohlfühlindex** gemessen, der zeigt, dass wir bereits Fortschritte in der Work-Life-Balance gemacht haben, indem wir Ihre Talente, Verbindungen und Belastbarkeit kennen. Es gibt weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Autonomie und Anerkennung.



## Vivacom

VIVACOM hat eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer zu verbessern. Da die meisten von ihnen erst kürzlich eingestellt wurden, wurden sie noch nicht offiziell auf Unternehmensebene bewertet. Es ist geplant, dass die Initiativen und Veränderungen in Form einer Bewertung des Engagements und der Einsatzbereitschaft evaluiert werden.

Kürzlich wurden Änderungen in der Arbeitsorganisation eingeführt, darunter: „Telearbeit“, „kurzer Freitag“, „Gleitzeit“ (über tägliche Kalkulation) und „Bereitschaftsdienst“. Diese sind in der Internen Arbeitsordnung von VIVACOM geregelt. Flexible Arbeitszeiten wurden als Ergebnis von Mitarbeiterfokusgruppen-Meetings einbezogen.

In einigen Unternehmensbereichen wurde der „kurze Freitag“ eingeführt, d.h. die Arbeitszeit wird komprimiert, indem an einem Freitag nur vier Stunden gearbeitet wird und die anderen vier Stunden vor oder nach diesem Freitag gearbeitet werden.

Jüngste Änderungen in der Abteilung „BTC-Support und Netzwerkimplementierung“ werden im Folgenden kurz beschrieben. Sie sind für alle anderen Unternehmensbereiche nahezu identisch, berücksichtigen aber die Besonderheiten der Abteilungen.

Seit Juli 2018 werden neue Regeln für die Telearbeit eingeführt. Die Mitarbeiter/innen können 10 Arbeitstage pro Jahr entweder zu Hause oder an einem anderen Standort arbeiten. Dies ist freiwillig, und, der/die Arbeitnehmer/

in kann das Recht einfordern, woanders zu arbeiten. Mit dem Informationssystem für das Personalmanagement (HeRMes) wird ein Self-Service-Prozess zur Erleichterung der Telearbeit eingeführt.

Bereitschaftsdienst ist dort gegeben, wo die Arbeitnehmer/innen nicht verpflichtet sind, auf dem Betriebsgelände des Unternehmens anwesend zu sein, sondern dort, wo immer sie sind, in Bereitschaft und in der Lage sein müssen, im Notfall schnell zu reagieren. Diese Arbeitszeit gilt nicht als reguläre Arbeitszeit und wird zusätzlich zum normalen Lohn gezahlt. Diese Regelung gilt für maximal 100 Stunden pro Monat.

Die Pause während des Arbeitstages umfasst eine Stunde für das Mittagessen, und wenn am Ende des Arbeitstages Überstunden erforderlich sind, werden den Arbeitnehmer/innen weitere fünfzehn Minuten Pause gewährt. Ziel der Gewährleistung geregelter Pausen ist es sicherzustellen, dass Ruhe- und Erholungszeiten Teil der Entwicklung nachhaltiger Arbeit, der Verringerung von Müdigkeit und der Erhaltung der Gesundheit sind. Es wird empfohlen, dass in den Pausen leichte körperliche Übungen durchgeführt werden.

Das Management von VIVACOM achtet besonders auf die körperliche Gesundheit der Mitarbeiter/innen, was sich durch Fitnessclubs und das Angebot von speziellen Mitgliedskarten zeigt, um verschiedene Sportarten zu reduzierten Preisen auszuprobieren.



### FLEXIBILITY FOR WORK-LIFE BALANCE

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS ARE **NOT AVAILABLE** FOR **ONE IN THREE** EUROPEANS AGED LESS THAN 65.

EUROPEANS WITHOUT ACCESS TO FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS WOULD OPT FOR

20%

Telework

25%

Part-time

Flexitime  
58%

### EUROPEAN MEN LAGGING BEHIND WHEN IT COMES TO FAMILY LEAVE...

ONLY **41%** OF THE EUROPEAN FATHERS AGED LESS THAN 65 YEARS OLD TOOK / ARE THINKING OF TAKING **PATERNITY LEAVE**



EVEN FEWER (LESS THAN A THIRD OF MEN) TOOK/ARE THINKING OF TAKING **PARENTAL LEAVE**, COMPARED TO MORE THAN HALF OF WOMEN

Men  
32%

Women  
57%

Figure 3. Europeans and Work-life balance Flash Eurobarometer 470 work-life balance; October 2018; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurvey-detail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 4. Arbeitsbedingte Gefährdungen der psychischen Gesundheit

**4.1.** Arbeitsdruck kann die psychische Gesundheit beeinträchtigen, entweder für sich allein oder in Kombination mit anderen Stressfaktoren. Dieser Zusammenhang ist u.U. komplexer, denn Arbeit kann auch einen schützenden Effekt auf die psychische Gesundheit haben, und es gibt sehr große Unterschiede zwischen einzelnen Menschen. Dennoch gibt es heute recht starke Belege für bestimmte Ausprägungen von Arbeit, die mit einer Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit verbunden sind. Es liegt eindeutig im Interesse aller Personen am Arbeitsplatz, diese Gefahren zu kontrollieren, und für die Arbeitgeber besteht hier eine rechtliche und moralische Verpflichtung. Die folgenden Faktoren beschreiben die häufig beschriebenen Probleme:



### 4.1.1. Wie können Anforderungen die psychische Gesundheit beeinträchtigen?

Das Arbeitsvolumen übersteigt die Kapazität des/der Beschäftigten

Das Arbeitstempo übersteigt die Kapazität des/der Beschäftigten

Die Arbeitsintensität übersteigt die Kapazität des/der Beschäftigten

Die Art der Arbeit übersteigt die Kapazität des/der Beschäftigten

Es gibt nicht genügend Arbeit, um den/die Arbeitnehmer/in zu beschäftigen

Die Arbeit ist zu monoton/routinehaft, als dass der Beschäftigte dies als befriedigende Tätigkeit erleben könnte

Die Arbeitsumgebung ist für den/die Mitarbeiter/in ungeeignet

Der/die Beschäftigte ist in einem prekären Arbeitsverhältnis beschäftigt



### 4.1.2. Welche Aspekte der Kontrolle können gefährlich sein?

Der/die Beschäftigte hat nur ein geringes Maß an Kontrolle über den Arbeitsprozess

Der/die Beschäftigte hat wenig Entscheidungsspielraum über die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird

Dem/der Beschäftigten werden seine Pausen vorgeschrieben

Der/die Beschäftigte hat kaum eine Wahl bei der Arbeitszeit oder der Schichteinteilung

Der/die Beschäftigte hat wenig Kontrolle über die Arbeitsumgebung



### 4.1.3. Wann kann der Mangel an Unterstützung gefährlich werden?

Es fehlt an Hilfe und Unterstützung durch die Vorgesetzten

Es fehlt an Hilfe und Unterstützung von Kolleg/innen

Es fehlt an Hilfe und Unterstützung durch die Arbeitsorganisation im Allgemeinen

Es gibt niemanden, mit dem man über arbeitsbezogene Probleme sprechen kann

Es gibt niemanden, der sich Arbeitsprobleme anhört

Es gibt niemanden, an den man sich wenden kann, wenn die Arbeit emotional fordernd ist

Es gibt wenig Lob oder Ermutigung der Arbeitnehmer/innen am Arbeitsplatz



#### 4.1.4. Welche Aspekte von Beziehungen auf der Arbeit können schädlich sein?

Schlechter Führungsstil

Konflikte mit oder zwischen Kolleg/innen

Respektlosigkeit gegenüber Kolleg/innen oder Führungskräften

Mobbing und Belästigung

Mangelnde Wertschätzung für die Arbeit des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

Nichtanerkennung von Fähigkeiten und Kompetenzen

Mangelnde Motivation durch schlechte Führung



#### 4.1.5. Wie kann sich die Tätigkeit negativ auf die psychische Gesundheit auswirken?

Es fehlt an Klarheit über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des/der Beschäftigten

Es fehlt an Klarheit über die kurz- und langfristigen Ziele der Abteilung

Es gibt keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen den Aufgaben des/der Beschäftigten und den organisatorischen Zielen

Der/die Beschäftigte hat mehrere und möglicherweise widersprüchliche Berichtslinien

Der/die Beschäftigte ist organisatorisch oder geografisch isoliert

Die Ausbildung und Kompetenz des/der Beschäftigten ist für die Position unzureichend



#### 4.1.6. Wie können Veränderungen schädlich sein?

Inkonsistente oder schlecht gemanagte Veränderungsprozesse

Mangelnde Beratung bei der Planung von Veränderungen

Schlechte Kommunikation über die Auswirkungen von Änderungen

Keine Gelegenheit, Änderungen zu diskutieren oder zu hinterfragen

Versäumnis, Gewerkschaften und oberes und mittleres Management als Akteure des Wandels zu gewinnen

Initiativen für Veränderung in der Organisation, die nicht effektiv umgesetzt werden - Planung, Kommunikation und Beteiligung sind entscheidend

Eine zunehmende Überwachung und Beobachtung können sich negativ auf die Beschäftigten auswirken. Kommunikation und Vereinbarungen sind unerlässlich, um das Risiko von Stress und Ärger zu minimieren



#### 4.1.7. Wie können Gerechtigkeitsfragen das psychische Wohlbefinden negativ beeinflussen?

Wahrgenommene Ungerechtigkeiten bei der Auswahl (Beförderung, Entlassung, etc.)

Wahrgenommene Ungerechtigkeiten in den Verfahren (Leistung, Disziplin, etc.)

Wahrgenommene Ungerechtigkeiten in der Kommunikation (Ungenauigkeit, Unaufrichtigkeit, etc.)

Wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Einsatz und Anerkennung

Wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen auf der Arbeit und zu Hause

Wahrgenommene schlechte Arbeitsplatzsicherheit

Eigener Status wird im Unternehmen nicht so wertgeschätzt, wie dies eigener Einschätzung nach sein müsste

## 5. Begrenzung von Schäden & Unterstützung bei der Rehabilitation

**5.1.** Unternehmen des IKT-Sektors haben eine Reihe von verschiedenen Strategien, Produkten und Dienstleistungen umgesetzt, um Schäden für ihre Mitarbeiter/innen zu vermeiden und denen zu helfen, die psychische Gesundheitsprobleme haben. Der von den meisten gewählte Ansatz folgt dem bewährten Prinzip der Primärprävention, der Sekundärintervention und der tertiären Rehabilitation. Ebenso strukturieren die meisten ihre Programme nach Bildung und Ausbildung, Bewertung und praktischer Unterstützung. Es gibt kaum handfeste Beweise für die Wirksamkeit dieses Ansatzes, aber er stellt den aktuellen Konsens unter Experten/innen weltweit dar und erscheint plausibel.

**Zu den Faktoren, die bei der Erstellung eines Programms zu berücksichtigen sind, gehören:**

### 5.2. Primärprävention



#### 5.2.1. Schulung & Training

Managementtraining zu Elementen der „guten Arbeit“

Allgemeines Bewusstsein für Fragen der psychischen Gesundheit bei der gesamten Belegschaft

Aufklärung der Mitarbeiter/innen über Verhaltensweisen zum Selbstschutz

Unternehmensweite Maßnahmen zur Bekämpfung von Stigmatisierung und Diskriminierung

Managementtraining in psychosozialer Risikobewertung

Förderung von Managementkompetenzen zur Steigerung des psychischen Wohlbefindens

Fokussierung auf die Bedeutung von Einführung und Ausbildung für Innovationen: neue Produkte, neue Technologien

Kompetenz	Kurzbeschreibung
Offen, fair und konsequent	Mit Integrität und Konsequenz managen, Emotionen/persönliche Probleme managen und einen positiven Ansatz in der zwischenmenschlichen Interaktion verfolgen
Umgang mit Konflikten und Problemen	Umgang mit Mitarbeiterkonflikten (einschließlich Mobbing und Beleidigungen) und Einsatz geeigneter organisatorischer Ressourcen
Wissen, Klarheit und Anleitung	Klare Kommunikation, Beratung und Anleitung, Nachweis des Rollenverständnisses und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung
Aufbau und Pflege von Beziehungen	Persönliche Interaktion mit den Mitarbeiter/innen mit Empathie und Rücksichtnahme
Unterstützung der Entwicklung	Unterstützung und Gestaltung des beruflichen Werdegangs und der beruflichen Weiterentwicklung von Mitarbeiter/innen

Tabelle 1. Rahmen für ein nachhaltiges Management



#### 5.2.2. Bewertung

Identifizierung von risikoreicheren Rollen (z.B. Kundenkontakt)

Identifizierung gefährdeter Personen, um sie angemessen einzusetzen und Unterstützung für sie zu mobilisieren

Validierung von Managementkompetenzen und Fähigkeiten zur Risikobewertung

Messung von Allgemeinwissen und Einstellungen zur psychischen Gesundheit



#### 5.2.3. Praktische Unterstützung

Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse, die Stigmatisierung und Diskriminierung vermeiden

Offener Zugang zu Bildungs- und Ausbildungsmaterial (Hardcopy, Intranet & Weblinks)

Aktive Förderung eines gesunden Lebensstils (Bewegung, Nikotinentwöhnung, gesunde Ernährung, Joggen, Walken, Gehen, Radfahren usw.)

Flexible Beschäftigungsmuster, die Beruf und Familie in Einklang bringen

Anpassungsprozesse und Dienstleistungen für gefährdete Menschen

Entwicklung von Wohlfühlprogrammen, die allen Mitarbeitern zugänglich sind



## 5.3. Sekundäre Intervention



### 5.3.1. Schulung & Training

Sensibilisierung des leitenden Managements für den Zusammenhang zwischen Engagement und Leistung

Trainingsangebote und Unterstützung für Personalverantwortliche bei Anzeichen von Not

Allgemeine Informationen für die Mitarbeiter/innen darüber, wie mit schwierigen Situationen umgegangen werden kann

Die Unternehmensleitung hat Zeit für Mitarbeiter/innen, die besondere Aufmerksamkeit benötigen

Unternehmensleitung als Vorbild



### 5.3.2. Bewertung

Kennzahlen (Anwesenheit, Leistung, etc.) zur Beurteilung der Stimmung im Unternehmen

Engagement-Umfragen und Stress-Audits zur Identifizierung von „Hotspots“ im Unternehmen

Gesundheitsbewertung zur Identifizierung und Unterstützung von betroffenen Beschäftigten



### 5.3.3. Praktische Unterstützung

Sensibilisierung für Gesundheit am Arbeitsplatz / Beratung zu relevanten potenziell gesundheitsgefährdenden Faktoren

Flexibilität und Befähigung der Vorgesetzten, lokale temporäre Anpassungen vorzunehmen

Verfügbarkeit von vertraulicher Beratung bei persönlichen Problemen für die Beschäftigten

Mechanismus zur vertraulichen Berichterstattung über Mobbing und Belästigung

## 5.4. Tertiäre Rehabilitation



### 5.4.1. Schulung & Training

Informationen für die Unternehmensleitung und Kollegen/innen zu den Auswirkungen von psychischen Erkrankungen

Anleitung für das Management zu Rehabilitationsmaßnahmen, die hilfreich sein können

Beratung durch externe Sachverständige bei Bedarf



### 5.4.2. Bewertung

Vorgesetzte, die den Mitarbeiter/innen zuhören und alle Arbeitsthemen ansprechen

Arbeitsmedizinische Beurteilung zur Einschätzung der Belastbarkeit und Genesungsaussichten

Überprüfung der Arbeitsvereinbarungen, um eine sichere Rückkehr an den Arbeitsplatz zu gewährleisten, ohne andere Arbeitnehmer/innen zu überlasten



### 5.4.3. Praktische Unterstützung

Pflege des sozialen Kontakts bei Abwesenheit durch Führungskräfte und Kollegen/innen

Angebot freiwilliger und vertraulicher Beratung oder psychologischer Betreuung

Arbeitsmedizinische Betreuung während der gesamten Abwesenheit und nach der Rückkehr in den Betrieb

Schriftlicher Plan mit detaillierten Angaben zur schrittweisen Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess, Anpassungen und Zeitplanung

Coaching und Ermutigung zur Wiederherstellung des Vertrauens

## Telefónica

Die Telefónica-Strategie für Sicherheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz beinhaltet ein strategisches Ziel zur Förderung der psychosozialen Umwelt und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Damit wird die Bedeutung einer Kultur anerkannt, die die psychosoziale Gesundheit und das Wohlbefinden fördert, um emotionalen oder psychischen Stress abzubauen.

Telefónica hat ein "Healthy Business Excellence System" eingeführt, das vom National Institute of Safety and Health at Work unterstützt wird. Das System besteht aus vier Elementen:

- Physisch
- Psychosozial
- Gesundheitsressourcen
- Gesellschaftliches Engagement.

Für das psychosoziale Element wurde eine Bewertung des Stressrisikos als Schlüssel zur Identifizierung der wichtigsten Risikofaktoren angesehen, denen die Mitarbeiter/innen ausgesetzt sind, und dass Telefónica sich auf die Verbesserung des psychosozialen Arbeitsumfelds konzentrieren sollte. Für die Risikobewertung wurde die Methodik des National Institute of Safety and Health at Work verwendet. Die Bewertung wurde dem Vertriebsteam, das Produkte und Dienstleistungen verkauft, auf freiwilliger Basis zur Verfügung gestellt. Die abgeschlossenen Risikobewertungen wurden in Zusammenarbeit mit externen Psychologen/innen analysiert, die professionelle Unterstützung bei der Auswertung der Ergebnisse der Risikobewertungen und der Entwicklung praktischer Lösungen zur Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress bieten konnten.

Gemeinsam mit den externen Psychologen/innen entwickelte das Unternehmen dann einen Präventionsplan, der dem Gesundheits- und

Sicherheitsausschuss zur Genehmigung vorgelegt wurde. Telefónica begann mit dem Vertriebsteam, da es den größten Stress im Vergleich zu anderen Bereichen gemeldet hatte, und plant, die Risikobewertung auf andere Bereiche des Unternehmens auszudehnen.

Die nationalen und regionalen Gesundheits- und Sicherheitsausschüsse und die Arbeitnehmervertretung arbeiten weiterhin daran, dass der Präventionsplan durchführbar ist und die ermittelten praktischen Lösungen angewendet werden können. Dies dient dazu, das in den Bewertungen festgestellte Gesundheitsrisiko zu verringern. Telefónica hat beispielsweise verschiedene Möglichkeiten eingerichtet, um eine/n Mitarbeiter/in bei Stress zu unterstützen oder eine/m Manager/in, der/die sich um eine/n Mitarbeiter/in sorgt, die Gelegenheit zu geben, ein Problem anzusprechen oder um Hilfe zu bitten. Dazu gehört auch der Zugang zu medizinischen Experten/innen. Außerdem gibt es ein Schulungsprogramm zur Unterstützung der

Mitarbeiter/innen, das Themen wie:

- Zeitmanagement
- Stressmanagement
- Führungsstil
- Entscheidungsfindung anspricht.

Das Healthy Business Excellence System wird jedes Jahr intern geprüft und das Ergebnis dem Health and Safety Committee vorgelegt.

Um das Engagement von Telefónica für ein gesundes Arbeitsumfeld zu unterstreichen, beauftragen sie alle zwei Jahre ein externes Unternehmen, ihre Fortschritte bei der Einführung des Healthy Business Excellence-Systems zu überprüfen und zu bestätigen, dass sie das Modell umsetzen. Das psychosoziale Arbeitsumfeld ist einer der Leistungsindikatoren, zu denen sich Telefónica öffentlich bekannt hat.

## Altice Portugal

### Unternehmensweite und systematische psychosoziale Risikobewertung

Altice Portugal identifiziert Gefahren und bewertet regelmäßig die Risiken seiner unternehmerischen Tätigkeiten und Arbeitsplätze unter Einbeziehung psychosozialer Risikofaktoren. Um einen systematischeren und effektiveren Prozess der psychosozialen Risikobewertung durchführen zu können, plant Altice Portugal die Einführung eines unternehmensweiten Prozesses durch Verwendung des Kopenhagener Fragebogens zur Messung psychischer Belastungen bei der Arbeit (COPSOQ II) als Teil der arbeitsmedizinischen Untersuchungen.

Dieser Fragebogen zielt darauf ab, verschiedene Dimensionen im Zusammenhang mit dem Arbeitsumfeld und dem/r Mitarbeiter/in zu bewerten, wie z.B.: quantitative Anforderungen, Arbeitsrhythmus, kognitive Anforderungen, emotionale Anforderungen, Einfluss auf die Arbeitsentwicklung, Möglichkeiten, Vorhersehbarkeit, Transparenz der Arbeitsrolle, Belohnungen / Anerkennung, Arbeitskonflikte, soziale Unterstützung von Kollegen, soziale Unterstützung von Vorgesetzten, soziale Gemeinschaft am Arbeitsplatz, Qualität der Führung, horizontales Vertrauen, vertikales Vertrauen, Gerechtigkeit und Respekt, Selbständigkeit, Bedeutung der Arbeit, Engagement für die Arbeit, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsplatzunsicherheit,

allgemeine Gesundheit, Arbeit/Lebenskonflikt, Schlafqualität, Burnout, Stress, Symptome für Depressionen und Arbeitsplatz.

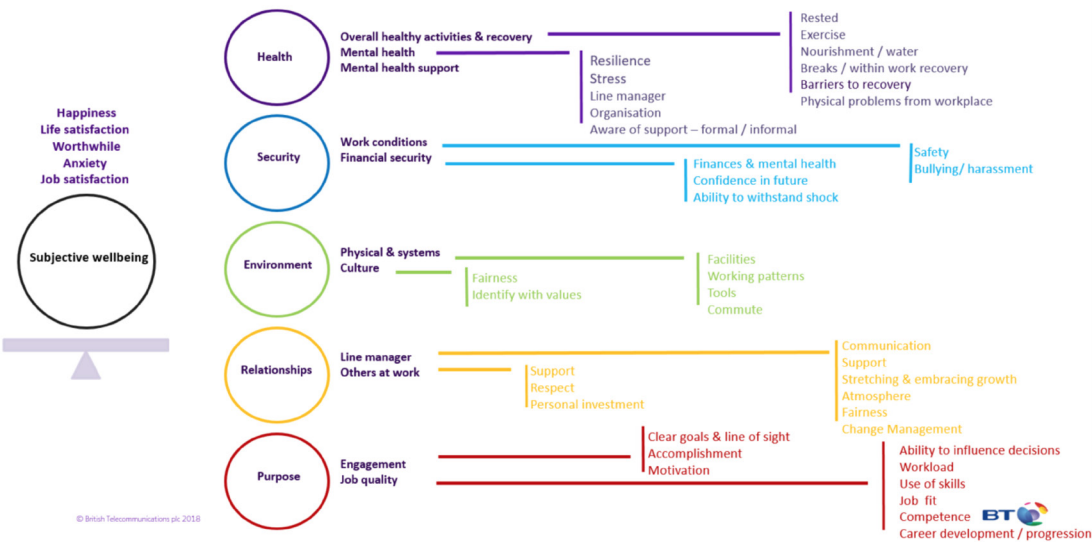
Der/die Mitarbeiter/in füllt den Fragebogen vor dem arbeitsmedizinischen Termin aus, so dass die psychologisch ausgewerteten Ergebnisse dieser Analyse eine Basis für die arbeitsmedizinische Untersuchung darstellen.

Neben der vertraulichen und individualisierten Behandlung der Fragebögen, aus denen sich eine Überweisung für spezielle Folge- oder andere individualisierte Maßnahmen ergeben kann, ist eine globale Verarbeitung der gesammelten Informationen geplant, um das Vorkommen bestimmter Muster zu identifizieren und die Definition umfassenderer Kontrollmaßnahmen

zu ermöglichen, die ordnungsgemäß geplant und umgesetzt werden.

Darüber hinaus fördert Altice Portugal eine Reihe von Schulungen, die darauf abzielen, die Fähigkeiten der Arbeitnehmer/innen für ein besseres Management von Stress, Emotionen und Arbeitszeit zu stärken, die Belastbarkeit zu erhöhen und die Produktivität zu optimieren. Darüber hinaus bietet Altice Portugal allen Mitarbeitern ein Programm zur Förderung des körperlichen und geistigen Wohlbefindens, das Untersuchungen des Herz-Kreislauf-Systems, auf Stress, auf Gedächtnisleistungen, auf Schlafstörungen und auf die Fähigkeit zur Entspannung sowie entsprechende Sensibilisierungsmaßnahmen umfasst.

## BT Approach to Wellbeing



## BT

BT ist sich bewusst, dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz von Faktoren innerhalb und außerhalb der Arbeit beeinflusst wird. BT hat eine ganzheitliche Strategie für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz integriert und gefördert, die auf fünf Säulen basiert (Gesundheit, Zweck, Sicherheit, Beziehungen und Umwelt).

Die positiven Auswirkungen der Strategie haben zu mehr Engagement, einer regeren Beteiligung und mehr Lebenszufriedenheit geführt (unser BT-Wohlfühlindex basiert auf einer spezifischen Wohlfühlfrage, die vom britischen Büro für nationale Statistiken verwendet wird: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Leben heute?“).

Wir haben verstanden, dass eine effektive Kommunikation der Strategie ein wichtiger Teil des Erfolgs ist. Heute finden die Menschen die Informationen und Dienstleistungen, die sie benötigen, im BT Wellbeing Toolkit (praktisch ein One-Stop-Shop). Beispiele für die Umsetzung dieser Strategie beinhalten:

- **Beziehungssäule:** Ein Mitarbeiterassistentenprogramm, das vor Ort verfügbar ist, damit unsere Mitarbeiter/innen und Führungskräfte jemanden kontaktieren können, mit dem sie jederzeit und überall auf der Welt sprechen können. Wir haben ein Peer-to-Peer-Support-Netzwerk in allen Geschäftsbereichen aufgebaut und bauen es aus.
- **Sicherheitssäule:** Eine Reihe von Hilfsangeboten zur finanziellen Unterstützung von Kollegen/innen, um sie bei der Bewältigung von Schulden und finanziellen Schwierigkeiten zu unterstützen.
- **Gesundheitssäule:** Ein Achtsamkeitsangebot, das von digital bis persönlichen Gesprächen reicht, mehrere Kanäle anbietet und somit die moderne Welt widerspiegelt.

Die Grenzen von Arbeit und Leben verschwimmen in der digitalen Welt immer mehr, und wir glauben, dass unser Ansatz der beste Weg ist, um unsere Mitarbeiter/innen zu stärken und zu unterstützen.

## DT

Als Beitrag zur Gesundheitsförderung bietet die Deutsche Telekom ein breites Spektrum an flexiblen Arbeitsmodellen.

Neben dem Angebot an Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Home Office und mobiler Arbeit, das bei der Deutschen Telekom bereits zum Alltag gehört, fördert die Deutsche Telekom auch die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen, zum Beispiel durch ein Jobsharing-Modell (Tandem) und die Teilzeit-Rückkehrgarantie, die den Mitarbeiter/innen eine Rückkehr in die ursprüngliche Wochenarbeitszeit garantiert. Dadurch ist es einfach, die Wochenarbeitszeit nach Wunsch oder Bedarf des/r Mitarbeiters/in zu reduzieren.

Darüber hinaus ermöglicht ein Lebensarbeitszeitkonto den

Mitarbeiter/innen, bei Bedarf Arbeit und Leben in Einklang zu bringen. Die Mitarbeiter/innen können als Tarifmitarbeiter/innen in begrenztem Umfang einen Teil ihres Lohns und/oder ihrer Arbeitszeit auf ein Zeitwertkonto gutschreiben lassen und dann wieder einen beliebigen gesparten Betrag vom Konto abheben und eine zeitweilige Beurlaubung oder bezahlte Arbeitszeitverkürzung (z.B. für ein Sabbatjahr, Betreuung von Eltern oder Kindern) problemlos finanzieren. Es liegt in der Verantwortung der Mitarbeiter/innen, über die Auszahlung des angesparten Betrages auf dem Konto zu entscheiden.

Im Jahr 2016 wurde der Tarifvertrag zur Telearbeit überarbeitet, um die mobile Arbeit in Deutschland als neue innovative Arbeitsform durchzusetzen. Für die Mitarbeiter/innen bedeutet das Transparenz und Zuverlässigkeit, vor allem aber mehr

Flexibilität und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit außerhalb des Arbeitsplatzes. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt weiterhin im Büro, aber Zeitkonflikte und Stress durch unnötige Fahrten ins Büro können so vermieden werden. Der Tarifvertrag ist ein Rahmen, der Rechte, Mindestbedingungen und Umfang umfasst. Es muss durch spezifischere Betriebsvereinbarungen zur weiteren Ausgestaltung ergänzt werden.

Neben den vielen zusätzlichen Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter/innen birgt die ständige Erreichbarkeit auch gesundheitliche Risiken, da sie die notwendigen Ruhe- und Erholungszeiten einschränkt. Die Deutsche Telekom hat sich mit ihrer Mobile Device Policy so positioniert, dass eine Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit ausdrücklich nicht erwartet wird, außer in akuten Krisensituationen, die ein sofortiges Handeln erfordern.

## 6. Umsetzung von Good Practice

**6.1.** Die Überprüfung der bewährten Verfahren, zu denen acht Telekommunikationsunternehmen unterschiedlicher Größe in verschiedenen Teilen Europas gehörten, zeigte, dass selbst bei der Anwendung gemeinsamer Grundsätze die Einzelheiten jedes Programms anders sind.

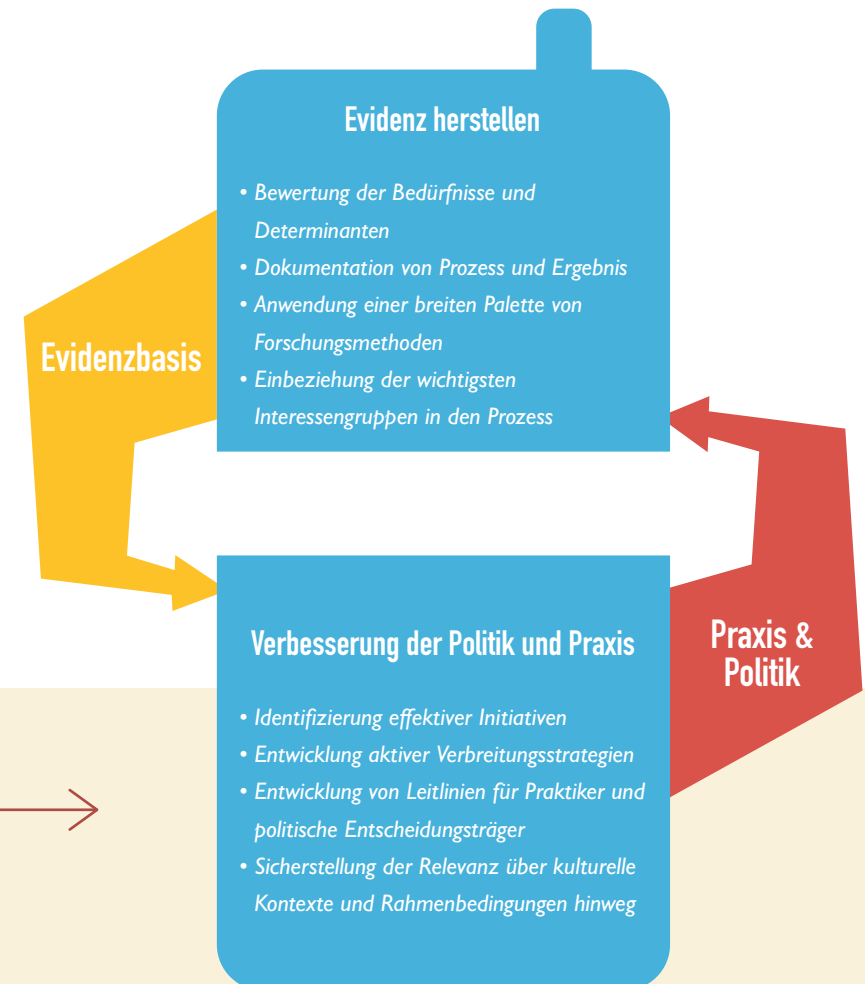
**6.2.** In der Darstellung von „guter Arbeit“ in jeder Situation werden zwangsläufig die Kultur, die Erwartungen und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, der Arbeitnehmer/innen und der Gesellschaft, in der sie tätig sind, erkennbar. Multinationale Organisationen haben häufig festgestellt, dass sie bei der Durchführung von Programmen, insbesondere von Programmen, die sich auf sensible Themen wie psychische Gesundheit beziehen, in verschiedenen Regionen erhebliche Anpassungen vornehmen müssen, um lokale Gegebenheiten zu berücksichtigen.

**6.3.** Selbst innerhalb einer relativ homogenen Region wie Europa variieren die Ansichten über psychische Erkrankungen, das Gesundheitssystem und das Ausmaß, in dem die Beteiligung der Arbeitgeber akzeptabel ist, erheblich. Daher ist die Art und Weise, wie ein Programm umgesetzt wird, entscheidend für seinen Erfolg.

**6.4.** Die folgenden Leitlinien beschreiben daher das Verfahren, das nach Einschätzung der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter/innen meistens am effektivsten war.

**Abbildung 4.** Überbrückung der Kluft zwischen Evidenz und Praxis.

Reproduziert von „Förderung der psychischen Gesundheit: Konzepte, neue Erkenntnisse und Praktiken - WHO (2005)“



## 6.5. Einbeziehung der Interessengruppen



Entwickeln Sie einen ersten Vorschlag, der nicht zu kompliziert ist

Erläuterung von gesetzlichen Pflichten, Business Cases und moralischer Verantwortung

Unterstützung durch das Top-Management des Unternehmens zusichern lassen

Finden eines Senior Managers, der für die Sache wirbt



Darstellung einer gemeinsamen Vision der Sozialpartner

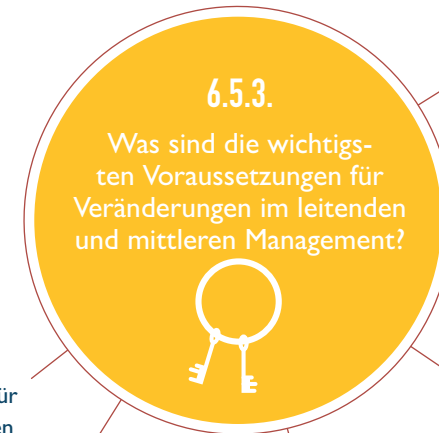
Leitideen und Strategien für die Kommunikation entwickeln

Einigung auf den Governance-Mechanismus und die Bewertungsmethoden für die Überwachung des Programms

Sicherstellen, dass der „Experten-Input“ für beide Parteien akzeptabel ist

„Mission Creep“ vermeiden - fokussiert auf Kernziele bleiben

Festlegung von übergeordneten Zielen und der Programmform



Entwickeln Sie eine spezifische Kommunikation – suchen Sie, wenn möglich, das persönliche Gespräch

Heben Sie die unternehmerische Bedeutung des Themas hervor

Betonen Sie, dass ein Großteil der Prävention einfach aus einer guten Personalführung besteht

Beschreiben Sie die Vorteile für die Unternehmensleitung im Umgang mit schwierigen Situationen

Heben Sie die Sorgfaltspflicht für das Wohlergehen der Mitarbeiter/innen hervor

Betonen Sie die entscheidende Rolle der Leitung beim Aufbau eines besseren Unternehmens mit gesunden und produktiven Mitarbeiter/innen



Nutzung bewährter Kommunikationskanäle zur Unternehmensleitung und zu den Gewerkschaften

Präsentieren von Inhalten unter Einsatz einer Vielzahl von Medien, um verschiedene Zielgruppen/Berufsebenen anzusprechen

Material möglichst relevant halten, schwierige Themen nicht vermeiden

Sicherstellen, dass die Nachrichten anderen Kommunikationen und Aktionen nicht widersprechen

Tonfall je nach Organisationsklima variieren und der Vision/Strategie des Unternehmens anpassen

## 6.6. Aufbau des Programms



### 6.6.1. Wie können wir das Modell nutzen, um den Fortschritt voranzutreiben?

Erstellen einer Matrix - Zeilen und Spalten  
(Tabelle 2 Beispiele für Interventionen europäischer Telekom-Unternehmen)

Zeilen - Primärprävention,  
Sekundärintervention und tertiäre  
Rehabilitation

Spalten - Bildung & Training, Bewertung und  
praktische Unterstützung

Ziel ist es, schließlich in jede Zelle mindestens  
eine Intervention einzutragen



### 6.6.2. Was sind die wichtigsten Schritte bei der Ressourcenbeschaffung des Programms?

Ernennung eines Projektleiters/einer  
Projektleiterin  
mit entsprechenden Fähigkeiten

Einbeziehung relevanter  
Interessengruppen durch sozialen  
Dialog/CSR-Engagement

Identifizierung und Vermittlung der  
erforderlichen Schlüsselkompetenzen  
- intern oder extern

Erstellen eines realistischen Projektplans

Zunächst mit einem überschaubaren  
Programm beginnen, das später erweitert wird  
- Pilotprojekte, einzelne Maßnahmen etc.

Gegebenenfalls Unterstützung durch nationale  
und europäische Sozialpartner (UNI Europa/  
ETNO) anfragen



### 6.6.3. Wo beginnen wir mit der Erstellung von Material?

Erstellen einer einfachen Strategie  
oder eines einfachen Rahmens

Überprüfung vorhandener Materialien und  
Dienste, Analyse und ggf.  
Anpassung bei Bedarf

Identifizieren von Lücken  
in der Matrix

Extern nach Wegen suchen,  
um die Lücken zu schließen -  
bei Bedarf anpassen

Bauen Sie Ihren eigenen Dienst nur als letztes  
Mittel von Grund auf neu auf



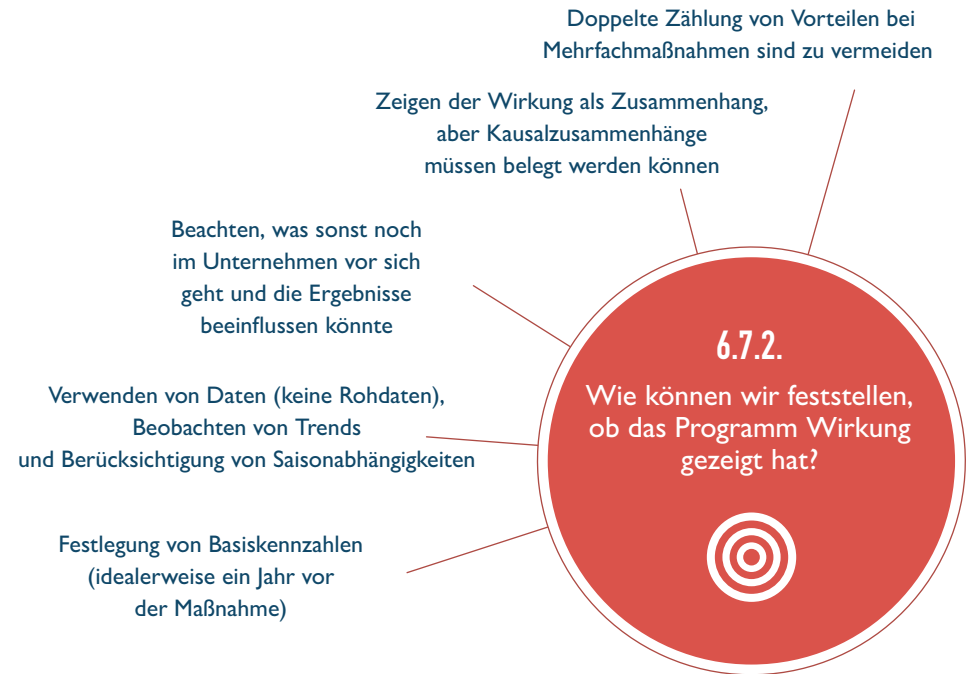
### 6.6.4. Welche Tipps gibt es für den Start der Maßnahme?

Versuchen Sie nicht,  
zu viel auf einmal zu tun

Denken Sie daran, dass Kommunikation  
der Schlüssel ist

Bestehende Angebote  
so weit wie möglich nutzen

## 6.7. Definition von Metriken und Messung der Auswirkungen



	Primärprävention	Sekundäre Intervention	Tertiäre Rehabilitation
Schulung & Training	Allgemeine Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen für Fragen der psychischen Gesundheit, des gesunden Lebensstils und der Vermeidung von Stigmatisierung	Schulung von Personalverantwortlichen, damit diese Anzeichen von Notsituationen erkennen und auf Unterstützungsdienste hinweisen können	Anleitung für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zur effektiven Anpassung der Rückkehr an den Arbeitsplatz
Bewertung	Risikobewertung von Arbeitsbedingungen und organisatorischer Veränderungen zur Ermittlung psychischer Gefährdungen	Stress-Audits zur Identifizierung von Personen und/oder Geschäftseinheiten, die von Schaden bedroht sind	Zugang zum arbeitsmedizinischen Dienst zur Beurteilung kranker Mitarbeiter/innen und zur Beratung des Managements
Praktische Unterstützung	Einführung von Arbeitszeitsouveränität (Zeit und/oder Ort), um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern	Verfügbarkeit eines vertraulichen Mitarbeiterunterstützungsprogramms	Bereitstellung von psychologischen Unterstützungsleistungen für psychisch Kranke

**Table 2** Beispiele für Interventionen europäischer Telekom-Unternehmensos

## 6.8. Überprüfen, Aktualisieren und Erneuern



### 6.8.1. Wie stellen wir sicher, dass die Programme wirksam bleiben?

Sicherstellen, dass die Ergebnisse der Wirkungsmessung zur weiteren Differenzierung von Maßnahmen verwendet werden

Verschiedene Teile des Unternehmens vergleichen, um die Umsetzung zu verbessern

Externes Benchmarking zur Überwachung der Wirksamkeit des Programms

Regelmäßige Überprüfung, um sicherzustellen, dass die Vorgaben angewendet werden



### 6.8.2. Was müssen wir für die Zukunft tun?

Überwachung von Gesetzen, Leitlinien und veröffentlichten Studien für neue Denk- und Handlungsansätze

Suchen in anderen Sektoren nach Ideen, die übertragbar sein könnten

Sensibilisierung für Geschäftsentwicklungen und technologische Innovationen, um mögliche Probleme zu identifizieren



### 6.8.3. Die Bedeutung der Projekte hängt wesentlich von den im Projektrahmen erzielten positiven Ergebnissen ab, wie kann man positive Ergebnisse beeinflussen?

Verbreitung dieses Projekts in den Unternehmen des IKT-Sektors mit der Beteiligung aller an dieser Aufgabe mitwirkenden Personen

Weitergabe der Projektergebnisse an alle Mitarbeiter in den Unternehmen

Regelmäßige Bewertung der Ergebnisse jedes Unternehmens, wobei die gemeinsame Ausführung mit den Sozialpartnern wichtig ist

Weltweiter Austausch der erzielten Ergebnisse, der regelmäßig im Rahmen des Europäischen Ausschusses für den sektoralen sozialen Dialog für Telekommunikation erfolgen sollte



## 7. Schlussfolgerung

**7.1.** Die Faktoren bei der Arbeit, die das körperliche und geistige Wohlbefinden verbessern oder die eine Gefahr für die psychische Gesundheit darstellen können, werden immer besser verstanden. Der IKT-Sektor ist aufgrund seiner Größe, Struktur, des Zugangs zu neuen Technologien und der Geschichte der Zusammenarbeit im Rahmen des sozialen Dialogs gut positioniert, um diese Erkenntnisse anzuwenden.

**7.2.** Jedes Unternehmen muss seine eigenen Lösungen/Strategien entwickeln, die das Geschäftsumfeld, die Kultur und den sozialen Rahmen, in dem es tätig ist, widerspiegeln. Dieses Dokument enthält gemeinsame Grundsätze, die für alle Personen gelten, die in diesem Sektor tätig sind, und gibt praktische Leitlinien basierend auf dem, was eine Reihe von Unternehmen bereits tun, die analytisch genutzt werden können, um den lokalen Bedürfnissen gerecht zu werden. Es ist zu hoffen, dass Führungskräfte, Arbeitnehmer/innen und ihre Vertreter im IKT-Sektor das Dokument hilfreich finden und dass es auch für andere Beschäftigungsbereiche selektiv anwendbar sein könnte.

## Sozialpartner

---

### ETNO

Die European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO) ist seit 1992 die Stimme der europäischen Telekommunikationsnetzbetreiber. Seine 40 Mitglieder und Beobachter in Europa und darüber hinaus sind das Rückgrat des digitalen Fortschritts in Europa. ETNO setzt sich nachdrücklich für den weiteren Breitbandausbau in Europa ein. ETNO-Mitglieder sind gesamteuropäische Anbieter, die auch außerhalb ihrer nationalen Märkte neue Marktpositionen besetzen. ETNO bringt die Hauptinvestoren in innovative und qualitativ hochwertige elektronische Kommunikationsplattformen und -dienste zusammen, die 70 % der gesamten Investitionen des Sektors ausmachen. ETNO trägt eng dazu bei, das beste regulatorische und unternehmerische Umfeld für seine Mitglieder zu schaffen, um weiterhin innovative und qualitativ hochwertige Dienste und Plattformen zum Nutzen der europäischen Verbraucher und Unternehmen einzuführen.



### UNI Europa

Als europäischer Gewerkschaftsverband für 7 Millionen Beschäftigte im Dienstleistungssektor spricht UNI Europa für die Sektoren, die das Rückgrat des wirtschaftlichen und sozialen Lebens in Europa bilden. Mit Sitz im Herzen von Brüssel vertritt UNI Europa 272 nationale Gewerkschaften in 50 Ländern u.a. aus den Bereichen: Handel, Finanz,, Spiele & Wetten, Grafik und Verpackung, Haar- und Schönheitspflege, ICTS, Medien, Unterhaltung und Kunst, Post und Logistik, Pflege- und Sozialversicherung, Reinigung und Sicherheit, Sport und Freizeit, Führungskräfte und Zeitarbeit. UNI Europa repräsentiert die größte Region innerhalb von UNI Global Union.



## Mitwirkende an diesem Dokument

---

### Lenkungsgruppe

#### ETNO

---

Isabelle Claeys	Belgien
Bente Ingemann	Dänemark
Dr. Mariana Guez	Frankreich
Jean-Luc Godard	Frankreich
Stefan Steeg/Inga Härtel	Germany
Grégory Gillet	Belgien
Richard Caddis	VK
Luis Silva	Portugal
Catarina Vicente	Portugal
Paul Mrozowski	VK

#### Forscher/innen

---

Joanne Crawford	VK
Alice Davis	VK
Catherine Kilfedder	VK

#### Projektleitung

---

Birte Dedden	Belgien
Isabelle Claeys	Belgien

#### UNI Europa

---

Birte Dedden	Belgien
Irina Terziyska	Bulgarien
Torben Andresen Lindhardt	Dänemark
Birgitte Kristiansen	Dänemark
Karri Lybeck	Finnland
Astrid Schmidt	Deutschland
Carol Scheffer	Irland
Manuel Goncalves	Portugal
Cristiana Matei	Rumänien
Andy Kerr	VK

Dieses Studienprojekt wurde von der Europäischen Kommission, GD Beschäftigung, Soziales und Integration, gefördert (Zuschuss VS/2017/0366). Die alleinige Verantwortung für die Veröffentlichung liegt bei ETNO-UNI Europa und die EG ist nicht verantwortlich für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

