



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz

Informationen für Arbeitgeber
und Arbeitgeberinnen

Herausgeberin:
SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen
058 463 89 14
info.ab@seco.admin.ch

Foto: www.fotolia.com
Grafik: www.pettergrafik.ch

Erscheinungsjahr: 2015

Bestellungen:
BBL | Bundesamt für Bauten und Logistik
www.bundespublikationen.admin.ch
Nr. 710.238.d

Download:
www.seco.admin.ch

Inhalt

4	Einleitung
7	1 Definition psychosoziale Risiken
8	2 Einfluss von Merkmalen der Arbeit auf die Psyche (Fehl-)Belastung
10	3 Gesundheitliche Folgen von psychosozialen Risiken Was ist Stress? Was ist Burnout? Erkrankungen
14	4 Arbeitsgestaltung zur Vermeidung von Fehlbelastungen 4.1 Arbeitsaufgabe 4.2 Arbeitsorganisation 4.3 Soziale Beziehungen 4.4 Arbeitsumgebung 4.5 Wirtschaftliche Situation und Veränderungen im Betrieb
24	5 Probleme frühzeitig erkennen 5.1 Indikatoren für psychosoziale Risiken Betriebskennzahlen Auffällige Verhaltensweisen und Arbeitsleistung 5.2 Verantwortung der Führung 5.3 Systematische Gefährdungsermittlung psychischer Belastungen Mit Unterstützung von Fachpersonen 5.4 Vorgehen systematisch planen
32	6 Massnahmen gegen psychische Fehlbelastungen
34	7 Integration von psychosozialen Risiken in das Management Von Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit
38	8 Checkliste: Betriebliche Vorkehrungen zum Schutz vor psychosozialen Risiken
40	9 Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen

Einleitung

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant verändert – und damit auch die Gesundheitsrisiken. So ist beispielsweise Stress¹ (Definition siehe Seite 11) für Arbeitnehmende und Arbeitgebende zu einer der zentralsten Arbeitsbelastungen überhaupt geworden. Die Folgen: Nebst hohen Kosten für Betroffene, Betriebe und die Volkswirtschaft, leidet die Gesundheit. Dasselbe gilt für psychosoziale Risiken im Allgemeinen. Sie begünstigen psychische und körperliche Erkrankungen, so das Ergebnis zahlreicher Untersuchungen.

Zu den psychosozialen Risiken zählen nebst Stress beispielsweise auch Mobbing, sexuelle Belästigung, Suchtmittelmissbrauch und Gewalt. Trotz der wachsenden Bedeutung dieser Risiken fehlen in vielen Unternehmen Präventionsmassnahmen. Gründe dafür sind mangelnde zeitliche und fachliche Ressourcen. Oft besteht eine gewisse Ratlosigkeit gegenüber solchen Themen. Betriebe stehen heute vor der Herausforderung, die nötigen Kompetenzen zu erwerben und psychosoziale Risiken in den betrieblichen Gesundheitsschutz zu integrieren.

Die Sache ist aber nicht völlig neu: Gute Praxis bezüglich psychosozialen Risikomanagement reflektiert in der Regel eine Praxis der guten Unternehmensführung.²

Psychosoziales Risikomanagement lohnt sich. Beispiele aus der Praxis zeigen mittel- und langfristig positive Effekte wie:

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Produktivitätszunahme
- Höhere Qualität von Produkten und Dienstleistungen
- Bessere Teamarbeit und Atmosphäre im Betrieb
- Grösseres Potenzial für Innovationen
- Attraktivitätssteigerung auf dem Arbeitsmarkt

Setzen Sie sich bewusst mit dem Thema psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz auseinander. In dieser Broschüre finden Sie Antworten auf Fragen wie:

- Was sind psychosoziale Risiken?
- Welche Merkmale der Arbeitssituation sind bedeutsam für das Entstehen von psychosozialen Risiken?
- Wie können psychosoziale Risiken frühzeitig erkannt werden?
- Wie können psychosoziale Risiken in den betrieblichen Gesundheitsschutz integriert werden?
- Wurden in Ihrem Betrieb die wichtigsten Punkte zum Schutz vor psychosozialen Risiken berücksichtigt (Checkliste im Anhang)?

Der Persönlichkeitsschutz (Mobbing und andere Belästigungen) zählt auch zum psychosozialen Risikomanagement, wird aber in dieser Broschüre nicht explizit behandelt. Ausführliche Informationen über Formen der «Verletzungen der persönlichen Integrität» sowie über spezifische Präventionsmassnahmen sind in der Broschüre «Mobbing und andere Belästigungen» zu finden.³ Umfassende Informationen zu Stress sowie Massnahmen zur Prävention und zum Abbau von Stress bietet ergänzend zur vorliegenden Broschüre die Website www.stressnostress.ch.

¹European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA (2010); Grebner, S. et al (2010), Krieger, R. et al (2012)
²World Health Organization (2009)

³Broschüre «Mobbing und andere Belästigungen. Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz». Vertrieb: BBL | Bundesamt für Bauten und Logistik, 3003 Bern, www.bundespublikationen.admin.ch
Bestellnummer: 710.064.d / 2013 | Download als PDF unter www.seco.admin.ch

1 Definition psychosoziale Risiken



Psychosoziale Risiken sind Risiken für Gesundheitsbeeinträchtigungen wie beispielsweise Stress und Mobbing, die aufgrund von Einflüssen aus dem beruflichen Umfeld auf die Psyche entstehen. Dabei handelt es sich vor allem um ungünstige Merkmale der Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie der sozialen Beziehungen und räumlichen Kontexte⁴.

Konkret wird unterschieden zwischen:

- Beeinträchtigung der persönlichen Integrität durch psychosoziale Belästigungen wie beispielsweise Mobbing, sexuelle Belästigung, Gewalt etc.
- Psychische Über- oder Unterforderung wie Stress, Monotonie etc. durch psychische Fehlbelastungen aufgrund ungünstiger Merkmale der Arbeitssituation

Was bedeutet eigentlich «psychisch»?

Mit «Psyche» ist die Gesamtheit des menschlichen Denkens, Fühlens und Erlebens gemeint:

- Denken umfasst kognitive Vorgänge wie beispielsweise aufmerksam sein, sich konzentrieren, sich erinnern, entscheiden, planen.
- Fühlen und Erleben beinhalten emotionale Vorgänge vom Wahrnehmen bis zum bewussten Umgang mit Gefühlen wie Freude, Stolz, Unsicherheit, Angst, Ärger, Scham, Freundlichkeit, Trauer, Einfühlungsvermögen.

Der Begriff «psychisch» hat per se also nichts mit der Bezeichnung eines krankhaften Zustandes zu tun (auch wenn der Begriff umgangssprachlich fälschlicherweise manchmal so verwendet wird), sondern mit Vorgängen der Wahrnehmung, der Informationsverarbeitung und der Emotionen.



⁴ Definition in Anlehnung an die Definition von PRIMA-EF in World Health Organization (2009)

2 Einfluss von Merkmalen der Arbeit auf die Psyche



Jede Tätigkeit – sei es auf dem Bau oder im Callcenter – enthält sowohl körperliche als auch psychische Anforderungen, von der Ausführung der Bewegungshandlung bis hin zur kognitiven Informations- und Emotionsverarbeitung. Dazu gehören beispielsweise: Konzentration auf die Ausführung einer Aufgabe, Wahrnehmen der gesamten Situation, Entscheiden, welche Informationen relevant sind, besonders beachtet oder gespeichert werden müssen, freundlich bleiben, auch wenn der Gesprächspartner es nicht ist und vieles mehr.

Die Gesamtheit der Faktoren, die auf die Psyche wirken, wird im Gesundheitsschutz als psychische Belastung bezeichnet. Was eine Person denkt und fühlt wird somit auch von äusseren Faktoren beeinflusst. Die physischen und psychischen Prozesse sind eng miteinander verbunden. Faktoren, die auf die Psyche einwirken, können sich sowohl psychisch als auch körperlich (psychosomatisch) bemerkbar machen.

Belastung

Der Mensch wird durch die Anforderungen, die eine Arbeit an ihn stellt, belastet und dadurch beansprucht. Dies können einerseits körperliche Belastungen wie eine ungesunde Körperhaltung oder das Heben und Tragen von schweren Lasten sein oder aber psychische Belastungen. In vorliegender Broschüre geht es primär um die psychischen Belastungen.

Solche «Belastungen», sowohl körperlicher als auch psychischer Art, sind an sich nicht gesundheitsschädigend. Die Auswirkungen der Belastung, respektive die Beanspruchung, hängen von der Art, Intensität, Dauer und den individuellen Voraussetzungen der Person ab. Belastungen, die mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen sind – weder andauernd überfordern noch unterfordern – führen zu einer optimalen Beanspruchung. Sie tragen zur Entwicklung von Kenntnissen und Fertigkeiten bei und bilden so die Grundlage für eine anhaltend gute Leistung. Diese Belastungen sind motivierend, Sinn stiftend und somit auch gesundheitsfördernd.

Fehlbelastung

Ein andauerndes Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und vorhandenen Handlungsmöglichkeiten führt zu übermässiger Beanspruchung und gilt als Fehlbelastung. Schädlich ist insbesondere eine andauernde übermässige und/oder einseitige Belastung. Sie kann vielfältige negative Folgen für die Gesundheit haben. Dasselbe gilt auch für eine andauernde Unterforderung. Durch mangelnde Anregung können Fähigkeiten und Fertigkeiten verkümmern.

Beispiele psychische Fehlbelastung:

Überforderung des normalen Leistungsvermögens: Wenn bei einer Überwachungstätigkeit beispielsweise dreissig Anzeigetafeln gleichzeitig wahrgenommen, richtig bewertet und jeweils die richtigen Entscheidungen getroffen werden müssen, dann überfordert das die menschliche Informationsverarbeitungsfähigkeit. Die Anforderung entspricht nicht der durchschnittlichen Leistungsfähigkeit. Es handelt sich um eine Fehlbelastung, die zu einer Fehlbeanspruchung der betreffenden Person führt.

Unvereinbare Anforderungen: Ein Programmierer muss gleichzeitig unter Zeitdruck programmieren und eine rege benutzte Hotline bedienen. Beide Aufgaben zusammen stellen eine unvereinbare Anforderung dar und gelten daher als Fehlbelastung.

Die gleiche psychische Belastung respektive Anforderung kann verschiedene Menschen unterschiedlich beanspruchen. Deshalb gibt es keine allgemeingültigen Grenzwerte. Die psychische Belastung durch das Ablesen von Daten auf Etiketten in einem schlecht beleuchteten Lagerraum kann je nach Alter und Sehkraft für eine Person eine unschädliche Beanspruchung bedeuten, jemand anderes aber massiv fehlbeanspruchen, falls er oder sie beispielsweise unter Altersweitsichtigkeit leidet.



Wichtig! Beim betrieblichen Gesundheitsschutz bezieht sich psychische Belastung auf Einflüsse von aussen und nicht auf die Merkmale einer Person. Präventionsmassnahmen sollen also darauf abzielen Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Beeinträchtigungen der Gesundheit durch Merkmale der Arbeitssituation vermieden werden.

3 Gesundheitliche Folgen



Einen wesentlichen Einfluss auf die gesundheitlichen Auswirkungen von psychischen Fehlbelastungen haben die Erholungsphasen. Wenn Arbeitende sich von den Belastungen eines Arbeitstages bis zum nächsten Tag erholen können, besteht kein gesundheitliches Gefährdungspotenzial durch die Arbeitsbelastung. Wenn die Erholung beeinträchtigt ist und die verbrauchten Ressourcen über längere Zeit nicht wieder hergestellt werden, geht das an die Substanz und hat mittel- und langfristig negative Folgen für die Gesundheit. Zu beachten ist, dass dies auch für Fehlbelastungen aufgrund von Spannungen in sozialen Beziehungen oder Verletzungen der persönlichen Integrität gilt.

Die psychische Belastung in der Arbeit beeinflusst:

- wie gross das Bedürfnis nach Erholung ist.
- die verfügbare Erholungszeit.
- wie effektiv die Freizeit zur Erholung genutzt werden kann.

Die Nutzung der verfügbaren Zeit zur Erholung wird oft beeinträchtigt durch:

Das Nicht-Abschalten-Können nach der Arbeit: Grübeln und arbeitsbezogene Probleme wälzen ist für die Erholung besonders abträglich.

Schlafstörungen aufgrund von Anspannung: Einschlaf- und Durchschlafstörungen.

Übertragung der Anspannung in die Freizeit: Die Anspannung kann dazu führen, dass die Toleranzschwelle für jegliche Belastungen sinkt. An sich normale oder unangenehme Alltagsereignisse (Kinderstreit, Hausarbeiten, Geräusche etc.) werden als nervenaufreibend erlebt. Dies kann zu Konflikten führen.

Einschränken von erholsamen Aktivitäten: Sportliche Betätigung oder soziale Kontakte werden aus Zeitmangel oder weil man sich dazu nicht mehr motivieren kann, reduziert.

Hier liegen Risiken für Aufschaukelungseffekte: Wenn die zur Erholung verfügbare Zeit nicht genutzt werden kann, werden die Ressourcen zum Umgang mit Belastungen immer geringer. Damit steigt die Erholungsnotwendigkeit weiter an, wird aber immer weniger befriedigt. Dies wirkt sich mittel- und längerfristig negativ auf die Gesundheit aus.

Zudem verschlechtert sich häufig das Gesundheitsverhalten in Bezug auf Ernährung und den Konsum von Alkohol und Nikotin.

Die gesundheitlichen Folgen reichen von stressbedingten Beeinträchtigungen des Befindens wie Energiemangel, Interessensverlust bis hin zu Erschöpfungszuständen wie Burnout und psychischen und/oder körperlichen Erkrankungen.

Was ist Stress?

Umgangssprachlich kann Stress zweierlei bedeuten:

- Beschreibung von überfordernden Situationen, beispielsweise wenn es hektisch zu und her geht oder jemand vor einer schwierigen Aufgabe steht.
- Bezeichnung des eigenen Zustands, wenn man sich angespannt und nervös fühlt.

Bei der Definition, die im Gesundheitsschutz verwendet wird, werden diese Aspekte des Stressgeschehens zusammengefasst und daher folgendermassen definiert:

Stress entsteht, wenn die qualitativen und quantitativen Anforderungen, die an eine Person gestellt werden, höher sind als die Mittel und Möglichkeiten, die ihr zur Bewältigung dieser Anforderungen zu Verfügung stehen. Dieses Ungleichgewicht führt zu einem Zustand von Anspannung und Erregung, der von der Person als bedrohlich und unausweichlich erlebt wird. Es geht damit eindeutig um einen negativen Zustand, der länger anhält und nicht um eine kurzfristige Herausforderung.

3 Gesundheitliche Folgen

Was ist Burnout?

Burnout ist ein Erschöpfungszustand und resultiert aus einem Prozess: Er beginnt mit einem hohen Engagement und dem Willen, die Leistungsfähigkeit unter allen Umständen aufrecht zu erhalten. Hohe Belastung, gepaart mit grossem Engagement und wenig Erholungsphasen überfordern früher oder später. Ist jemand während längerer Zeit überfordert, so kann daraus eine massive psychische Erschöpfung entstehen. Ein Burnout entwickelt sich meist schleichend und bleibt von den Betroffenen oft lange unbemerkt. Ein deutliches Zeichen für ein Burnout ist, wenn sich jemand trotz Erholungsmöglichkeiten (Feierabend, Wochenende, Ferien) nicht richtig erholen kann.

Eine einheitliche Definition von Burnout gibt es nicht. Es gibt jedoch drei charakteristische Merkmale eines Burnouts:

Emotionale Erschöpfung gilt als zentrales Merkmal. Eine Person fühlt sich emotional, körperlich, geistig erschöpft, entkräftet und «ausgelaugt».

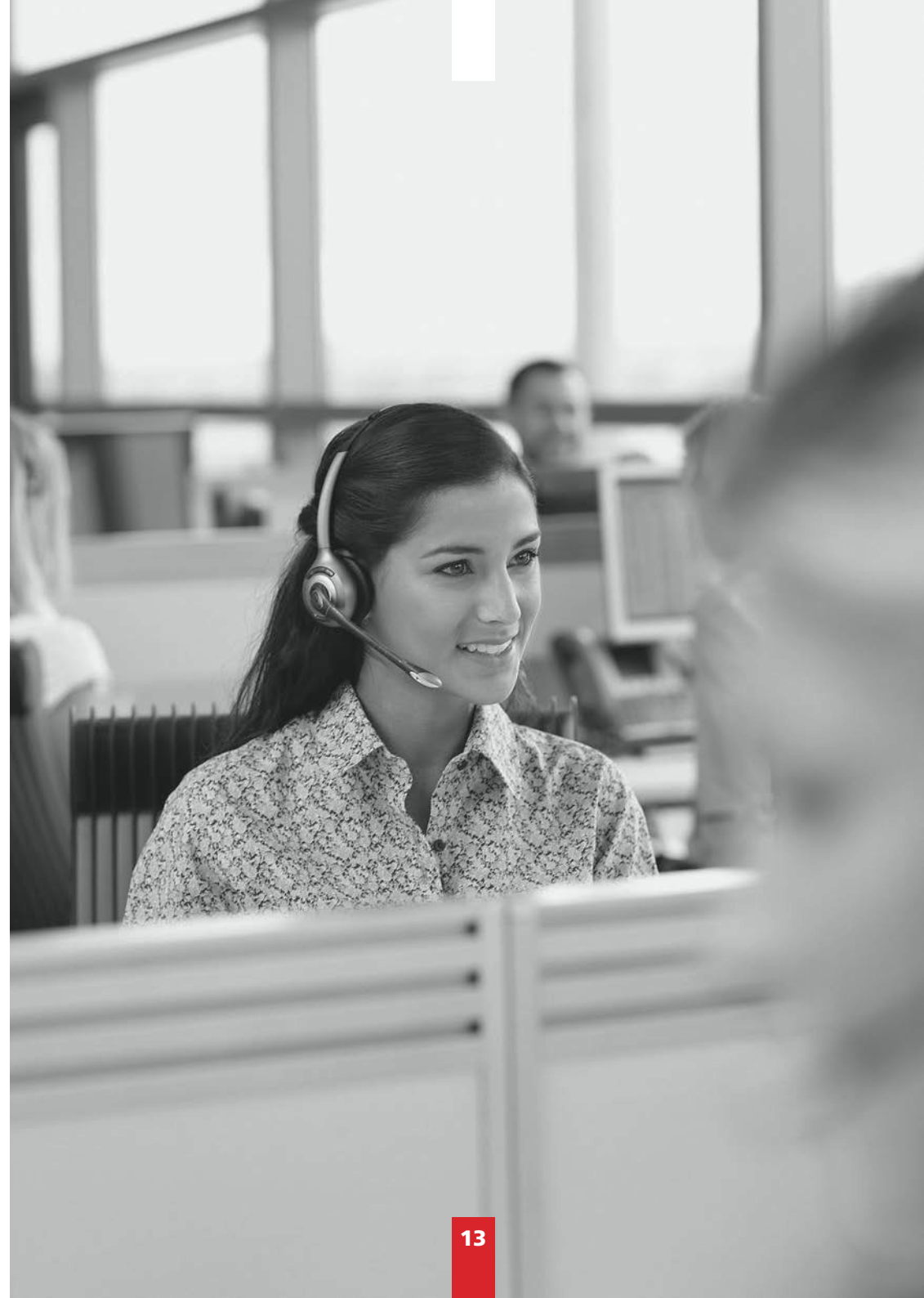
Zynismus und Distanzierung bedeutet eine gleichgültige, distanzierte Einstellung gegenüber der Arbeit (Kunden, Patienten, Arbeitsaufgabe u.a.).

Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit oder das Gefühl trotz grosser Anstrengung immer weniger leisten zu können. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten schwindet.

Erkrankungen

Die gesundheitlichen Folgen psychischer Fehlbelastungen können auch psychische und körperliche Erkrankungen sein: Depressionen, Angsterkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Magen-Darm-Erkrankungen und andere.

So zeigt zum Beispiel eine Analyse europäischer Daten, dass allgemeine Beschwerden (z.B. Allergien, Beschwerden der Atemwege) und muskuloskelettale Beschwerden (Rücken, Schultern, Glieder), vor allem aber psychovegetative Beschwerden (Herz, Magen, Schlaf, allgemeine Ermüdung) mit der Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit zunahmen.



4 Arbeitsgestaltung



Um Fehlbelastungen zu vermeiden, sollten Arbeitgeber von Anfang an darauf achten, dass die Arbeitsaufgaben und -abläufe auf die Erfordernisse der Arbeitnehmenden abgestimmt sind.

Denn wie bereits erwähnt, können günstige Merkmale nicht nur entlasten und Gesundheitsschäden verhindern, sondern sogar zur Leistungssteigerung beitragen. Sie unterstützen bei der Bewältigung hoher Anforderungen. Es hat sich gezeigt, dass beispielsweise Freiräume beim Einteilen und Gestalten der Arbeit (z.B. Reihenfolge der Arbeitsschritte, Wahl der Arbeitsmittel, Pausengestaltung) sowie die erlebte soziale Unterstützung förderliche Faktoren sind. Das Fehlen solcher Ressourcen erschwert die Arbeit, beeinträchtigt das Befinden und die Leistungsfähigkeit. Die Förderung dieser entlastenden Faktoren ist daher ein wichtiger Aspekt der Arbeitsgestaltung zum Schutz der Gesundheit.

Ungünstige Merkmale der Gestaltung der Arbeit sind solche, die erfahrungsgemäss stärker belasten und sich negativ auf das Leistungsvermögen und die Gesundheit auswirken können (z.B. Arbeitsunterbrechungen, unklare Aufträge, fehlende Informationen etc.). Sie sollen, soweit möglich, vermieden oder reduziert werden. Je mehr und je häufiger ungünstige Merkmale kombiniert auftreten, desto wahrscheinlicher sind negative Auswirkungen auf das Befinden und Verhalten der davon betroffenen Personen. Zahlreiche Studien zeigen, dass die Kombination von hohen Anforderungen mit geringem Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie mangelnder sozialer Unterstützung besonders nachteilig ist.

Die nachfolgende Beschreibung bedeutsamer positiver und negativer Merkmale der Arbeitssituation für den Schutz der Gesundheit ist in fünf Themenbereiche unterteilt. Je nach Tätigkeit und individueller Voraussetzungen können negative Ausprägungen als mehr oder minder störend wahrgenommen werden.

4.1 Arbeitsaufgabe

Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben:

Sie orientieren sich an den Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen der betreffenden Person. Die qualitativen und quantitativen Anforderungen sollen dem Leistungsvermögen der jeweiligen Person entsprechen und sie weder andauernd über- noch unterfordern.

Sie sind ganzheitlich und vielfältig. Ganzheitliche Aufgaben enthalten planende, ausführende und kontrollierende Anteile. Letzteres bedeutet, dass man selber überprüfen kann, ob die Ergebnisse der Arbeit mit den gestellten Anforderungen übereinstimmen.

Vielfältig bedeutet, dass unterschiedliche Anforderungen an körperliche und geistige Funktionen und Sinnesorgane gestellt werden. Dadurch können einseitige Beanspruchungen vermieden und unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten eingesetzt werden. Komplexe Aufgaben wechseln sich idealerweise mit Routineaufgaben ab.

Sie machen Sinn und sind von Bedeutung. Wissen, wozu die eigene Tätigkeit dient, das Gefühl haben, zu etwas Sinnvollem beizutragen sowie das Erleben von Anerkennung und Erfolg des eigenen Beitrags fördern die Motivation und Leistungsbereitschaft.

Sie ermöglichen die persönliche und fachliche Weiterentwicklung. Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen verbessert werden oder Neues gelernt werden kann, erhalten die geistige Flexibilität.



4 Arbeitsgestaltung

Merkmale ungünstiger Arbeitsaufgaben

Belastungsfaktoren	Ungünstige Merkmale (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)
Körperliche Anforderungen	<ul style="list-style-type: none">• Hohe Anforderungen an Sehen, Hören, Fühlen, Präzision• Ungünstige Körperhaltungen, Zwangshaltungen• Sich häufig wiederholende körperliche Anforderungen
Geistige Anforderungen	<ul style="list-style-type: none">• Fehlende Ganzheitlichkeit der Tätigkeit:<ul style="list-style-type: none">• nur vorbereiten• nur ausführen• nur kontrollieren etc.• Einseitige Anforderungen: immer die gleiche Tätigkeit ausführen• Stark repetitive, kurzzyklische Tätigkeiten, Monotonie• Lange, hohe Konzentration und Aufmerksamkeit• Informationsprobleme:<ul style="list-style-type: none">• zu umfangreich, z.B. Reizüberflutung durch zu viele Signale, die gleichzeitig beachtet werden müssen• schlecht dargeboten• lückenhaft
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben überfordern, fehlende Einschulung, oberflächliche, ungenügende Unterweisung• Aufgaben unterfordern: Es können nur wenige Kompetenzen und Fertigkeiten genutzt werden.• Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
Emotionale Inanspruchnahme	<ul style="list-style-type: none">• Zeigen müssen von Emotionen, die mit den eigenen Empfindungen nicht übereinstimmen oder gar im Widerspruch sind, z.B. «Lächelstress» in Dienstleistungsberufen• Umgang mit Leid (Sozialwesen, Pflege etc.)• Häufiger Umgang mit schwierigen Kunden z.B. bei der Entgegennahme von Reklamationen, Mitteilen von Negativentscheiden, Sicherheitskontrollen• Erleben von Bedrohung und Gewalt• Hohe Verantwortung tragen für Personen bzw. Ergebnisse



4.2 Arbeitsorganisation

Eine sinnvolle Organisationsstruktur sorgt für geeignete Voraussetzungen für das Ausführen der Arbeitsaufgaben und bietet ausreichend Erholungsmöglichkeiten während der Arbeit.

Wichtige Aspekte sind beispielsweise:

Klären von Zielen, Zuständigkeiten und Schnittstellen. Es ist den Mitarbeitenden bekannt, welche Ziele gelten sowie wer für deren Erfüllung verantwortlich ist.

Ermöglichen von «störungsfreiem Arbeiten». Arbeitsbehinderungen durch häufige Arbeitsunterbrüche, ungeeignete Arbeitsmittel etc. werden möglichst vermieden.

Förderung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit. Aufgaben, die Kommunikation und Kooperation erfordern, bieten die Gelegenheit, Anerkennung zu erfahren und fördern den Zusammenhalt.

Handlungsspielraum schaffen. Die Mitarbeitenden sollten Einfluss auf die Arbeitsinhalte, Freiräume in der zeitlichen Einteilung und der Arbeitsweise haben. Ein grosser Handlungsspielraum hilft hohe Anforderungen zu bewältigen und kann so vor negativen Folgen schützen.

Aktiver Einbezug der Beschäftigten bei Fragen der Arbeitsgestaltung. Der Einbezug erhöht die Motivation und führt meist zu besserer Leistung.

Ermöglichen und Fördern von Kurzpausen. Regelmässige Pausen beugen Ermüdungserscheinungen vor, verringern Beschwerden, reduzieren Fehler und beugen Unfällen vor. Bei gleicher Gesamtlänge sind viele kurze Pausen erholsamer als wenige längere. Der Grund dafür ist, dass die Ermüdung nicht linear mit der Dauer der Arbeitszeit ansteigt, sondern exponentiell. Bei Pausen hingegen ist es so, dass die ersten Minuten den grössten Nutzen bringen. Zudem soll die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit ausreichend Zeit für Erholung lassen.

4 Arbeitsgestaltung

Merkmale einer ungünstigen Arbeitsorganisation

Belastungsfaktoren	Ungünstige Merkmale (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)
Arbeitszeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Arbeitszeiten (häufig mehr als 9 Stunden) • Arbeit in der Freizeit • Ungünstige Schichtpläne, Nacharbeit, Arbeit am Wochenende • Umfangreiche Überstunden, nicht bezogene Ferienguthaben • Starre Arbeitszeiten oder zu stark wechselnde Arbeitszeiten • Arbeitszeiten nicht vorhersehbar, Arbeit auf Abruf • Mangelhafte Pausengestaltung
Arbeitsabläufe, Arbeitsmenge	<ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechungen und Störungen • Arbeitsintensität: hoher Zeit-/Termindruck • Zeitliche Überforderung: Aufgabe ist in der vorgegebenen Zeit oder Qualität nicht erfüllbar • Hohe Taktbindung • Fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit, Arbeitsmenge ist sehr unregelmässig
Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Gestaltungsmöglichkeit der Organisation der Arbeit, z.B. kein oder kaum Einfluss der Beschäftigten auf: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt • Arbeitstempo und -pensum • Reihenfolge der Tätigkeiten • Arbeitsmethoden/-verfahren • Pausengestaltung • Fehlende Mitwirkungsmöglichkeit bei arbeitsrelevanten Massnahmen
Arbeitsmittel (Werkzeuge, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende oder ungeeignete Arbeitsmittel und Werkzeuge • Mängel in der Hard- und Softwaregestaltung • Ungünstige Einrichtung von Maschinen

Merkmale einer ungünstigen Arbeitsorganisation

Belastungsfaktoren	Ungünstige Merkmale (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)
Betriebliche Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Unklarheiten bei Zuständigkeiten, Kompetenzen und/oder Schnittstellen • Unklare oder widersprüchliche Arbeitsaufträge/Ziele • Rollenunklarheit • Persönlichkeitsschutz: fehlende Regelung zum Umgang mit auftretenden Problemen, keine vertrauliche Ansprechstelle • Soziale Isolation z.B. durch isolierte Einzelarbeitsplätze
Information, Kommunikation, Kooperation, Mitwirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende, nicht rechtzeitige Information, diffuse unklare Aufträge • Undurchsichtige Kommunikationswege • Fehlende organisatorische Mitwirkungsmöglichkeit der Mitarbeitenden • Erlebte Ungerechtigkeit, Unfairness • Fehlende Möglichkeit, Probleme und Konflikte anzusprechen und konstruktiv nach Lösungen zu suchen • Zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte

4 Arbeitsgestaltung



4.3 Soziale Beziehungen

Das soziale Miteinander sowohl die hierarchischen Beziehungen als auch diejenigen zu Kolleginnen und Kollegen oder Dritten wie Kunden sind entscheidend für das Befinden aber auch die Leistung. Sie können beflügeln oder das Leben erschweren. Das Verhalten von Führungskräften ist zentral. Es hat sowohl direkte als auch indirekte Auswirkungen auf die Art des Umgangs miteinander.

Wichtige Aspekte sind beispielsweise:

Soziale Unterstützung fördern. Ein mitarbeiterorientiertes Verhalten von Führungskräften und soziale Unterstützung sind wichtige Ressourcen im Umgang mit Belastungen. Unterstützung kann durch konkrete, materielle oder fachliche Hilfe aber auch durch emotionale Anteilnahme wie beispielsweise durch Zuhören und Dasein geschehen.

Anerkennen von guten Leistungen und dem persönlichen Einsatz. Die geleistete Arbeit wird geschätzt und anerkannt. Das fördert die Motivation und Leistungsbereitschaft.

Respektvoller, wertschätzender Umgang miteinander. Mitarbeitende und Vorgesetzte begegnen sich offen und respektvoll.

Bereitschaft Unstimmigkeiten frühzeitig zu klären. Uneinigkeiten und offene Fragen werden im Team frühzeitig angesprochen und zu klären versucht.

Merkmale ungünstiger sozialer Beziehungen

Belastungsfaktoren Ungünstige Merkmale (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Kolleginnen/ Kollegen

- Keine Unterstützung durch Kollegen und Kolleginnen
- Häufige soziale Spannungen, Konflikte, Mobbing etc.
- Diskriminierung
- Verbreitung sexistischer Verhaltensweisen und Materialien

Vorgesetzte

- Fehlende Qualifizierung der Führungskräfte
- Fehlende Rückmeldung/Anerkennung zur erbrachten Leistung
- Fehlende Unterstützung im Bedarfsfall
- Fehlende Führung

Kundinnen/Kunden Patientinnen/ Patienten

- Konflikte, Drohungen, Gewaltanwendungen



4.4 Arbeitsumgebung

Die konkreten physikalischen Bedingungen bei der Arbeit beeinflussen das Wohlbefinden, aber auch den erforderlichen Energieaufwand für eine Tätigkeit und damit die Leistungsfähigkeit. In diesem Sinne leistet eine behagliche und «störungsfreie» Arbeitsumgebung, die situativ und an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden kann, einen wichtigen Beitrag zur Gesundheit der Beschäftigten.

Merkmale einer ungünstigen Arbeitsumgebung

Ungünstige Merkmale (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Klimatische Bedingungen

- Raumtemperatur: zu heiss/zu kalt
- Luftfeuchtigkeit: zu hoch/zu niedrig
- Belastete Luft: die Atemwege oder Augen reizende Stoffe

Akustische Bedingungen

- Lärm und/oder Störungen durch «Mithören müssen» von Gesprächen (Sprachverständlichkeit im Grossraumbüro) beeinträchtigt die Konzentration
- Wichtige Signale sind aufgrund des Lärmpegels nicht wahrnehmbar oder unterscheidbar

Visuelle Bedingungen

- Zu wenig oder zu viel Licht (Blendung)
- Reflexion
- Ungenügende Regulierbarkeit
- Aggressive Farbgebung

Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Sozialräume

- Ungünstige Gestaltung des Arbeitsplatzes (keine Anpassung an die Person)
- Ungünstige Arbeitsräume (Platzangebot entspricht nicht den Arbeitsanforderungen)
- Fehlende Sicht ins Freie
- Mängel bei der Gestaltung der Aufenthaltsräume, Toiletten, Waschräume, Garderobe etc.

4 Arbeitsgestaltung



4.5 Wirtschaftliche Situation und Veränderungen im Betrieb

Einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, bedeutet für die meisten Arbeitnehmenden materielle Sicherheit und damit die Sicherung der Lebensgrundlage. Deshalb ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes von grösster Bedeutung. Einer glaubwürdigen und rechtzeitigen Information über anstehende Veränderungen kommt deshalb eine grosse Bedeutung zu. Mitarbeitende sollen darauf vertrauen können, dass sie rechtzeitig informiert werden und sich auf Veränderungen einstellen und vorbereiten können. Es ist zudem sinnvoll, die Mitarbeitenden darüber zu informieren, wie sie sich für die neuen Anforderungen qualifizieren können.

Ängste und Sorgen bezüglich Arbeitsplatzsicherheit können sehr belastend sein – und zwar ganz unabhängig davon, ob der Arbeitsplatz tatsächlich gefährdet ist oder nicht.

Merkmale ungünstiger betrieblicher Situationen

Ungünstige Merkmale (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Wirtschaftliche Situation

- Schlechte wirtschaftliche Situation des Unternehmens oder allgemein
- Unklare interne Kommunikation über wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Gerüchte)
- Rationalisierungsmassnahmen

Veränderungen

- Reorganisationen:
 - neue Technologien
 - Fusionen
- Organisationsveränderungen.



5 Probleme frühzeitig erkennen



Um psychosozialen Risiken vorzubeugen, müssen mögliche Problemfelder, die zu Fehlbelastungen führen können, frühzeitig erkannt werden. Nachfolgend zwei Wege, um Gefährdungen rechtzeitig zu erkennen:

- Indikatoren für psychosoziale Risiken kennen und beobachten.
- Arbeitsbedingungen hinsichtlich Gefährdung durch psychische Belastungen evaluieren.

5.1 Indikatoren für psychosoziale Risiken

Es gibt eine Reihe unspezifischer Warnsignale, die bereits in einem frühen Stadium auf Probleme hinweisen: Beispielsweise frappante Veränderungen wichtiger Unternehmens-Kennzahlen, Veränderungen im Verhalten und/oder der Arbeitsleistung mehrerer oder einzelner Mitarbeitenden. Die hier erwähnten Indikatoren können – müssen aber nicht – auf psychische Fehlbelastungen hinweisen.

Betriebskennzahlen

Kennzahlen liefern wertvolle Erkenntnisse über potenzielle Problemherde. Betriebe sollten sie im zeitlichen Verlauf und/oder in Bezug auf verschiedene Organisationseinheiten beobachten und miteinander vergleichen. Interessant sind vor allem grosse Schwankungen, für die es keine offensichtliche Erklärung gibt.

Beispiele für solche Kennzahlen sind:

- Absenzen (Krankheit, Unfall)
- Personal-Fluktuation
- Vermehrter Produktions-Ausschuss
- Reklamationen (Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten)
- Überstunden
- Hohe Restferiensaldi
- Erkenntnisse aus Mitarbeiterbefragungen etc.

Auffällige Verhaltensweisen und Arbeitsleistung

Wenn Mitarbeitende an ihre Leistungsgrenze stossen oder das soziale Miteinander schwierig ist, dann zeigt sich das nicht unbedingt in Absenzen, sondern wirkt sich zuerst auf Arbeitsleistung und -verhalten aus. Signalcharakter haben auffällige Verhaltensveränderungen bei einzelnen Mitarbeitenden, in ganzen Teams oder Abteilungen.

Beispiele dafür sind:

- Fehlende Motivation
- Fehlende Offenheit für Neues
- Mangelndes Interesse an Weiterbildung oder sozialen Anlässen des Betriebs etc.
- Vergesslicher als früher
- Weniger konzentriert als früher
- Vorkommen von sogenannten «dummen Unfällen» und Missgeschicken
- Unaufmerksamkeit
- Stimmung und Umgangston sind gereizt, empfindlich, aggressiv und/oder nervös
- Neigung zu Sarkasmus und Zynismus
- Weniger Energie
- Müdigkeit und Erschöpfung
- Signalisieren von Überforderung
- Rückzugsverhalten
- Spannungen zwischen verschiedenen Gruppen: Teilzeit- und Vollzeitangestellte, Temporär- und Festangestellte, verschiedene Nationalitäten etc.
- Erhöhter Konsum von Genuss- und Suchtmitteln
- Sehr lange Arbeitszeiten (häufig mehr als 9 -10 Stunden), sich anhäufende Feriensaldi
- Präsentismus: Mitarbeitende erscheinen trotz Krankheit bei der Arbeit

Stellt ein Betrieb solche Auffälligkeiten fest, ist es erforderlich nach deren Ursachen zu suchen. So ist es möglich, aktiv zu werden und die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen.

5 Probleme frühzeitig erkennen



5.2 Verantwortung der Führung

Gefährdungen durch psychische Belastungen sind zwar nur teilweise von aussen beobachtbar, sie können aber trotzdem ermittelt werden. In einem ersten Schritt können sich Führungskräfte selbst ein Bild von der Situation in ihrem Bereich machen.

Hinweise auf mögliche Problemfelder können beispielsweise folgende Informationsquellen liefern:

- Auswertungen von Mitarbeiterbefragungen, die Auskunft über die Arbeitsbedingungen und das Befinden geben, wie beispielsweise Störungen in den Arbeitsabläufen und den sozialen Beziehungen, Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben etc.
- Aussagen von Vorgesetzten, Sicherheitsfachpersonen und Vertrauensstellen, die von Problemen erfahren haben.
- Aufzeichnungen der Arbeitszeit: Überlange Arbeitstage (mehr als 9-10 Stunden), hohe Resturlaubsbestände, pausenloses Durcharbeiten etc.
- Beobachtung der erwähnten Indikatoren für psychische Fehlbelastungen.

Im Weiteren liefern die Listen im Kapitel 4 «ungünstige Merkmale der Arbeitssituation» Anhaltspunkte, um die Belastungssituation im eigenen Führungsbereich zu reflektieren. Nach einer ersten Einschätzung ist es wichtig, sein subjektives Bild mit den Betroffenen zu teilen. So können mögliche Diskrepanzen aufgespürt und mehr über vermutete und noch unerkannte Probleme erkundet werden. Denn oft sind wichtige Aspekte von aussen nicht wahrnehmbar oder werden anders gewichtet.

Führungskräfte können hier aufgrund ihrer Funktion an Grenzen stossen. Die Befürchtung, sich persönliche Nachteile zu verschaffen, wenn man als Mitarbeitender seine Probleme offen legt, kann zu verzerrten Aussagen führen. Deshalb ist der Einbezug von externen Fachpersonen mit arbeits- und organisationspsychologischem Wissen meist sinnvoll.

Je nach Ergebnis dieser ersten Sondierung ist es sinnvoll und erforderlich, anschliessend eine systematische Ermittlung der Gefährdung durch psychische Belastungen vorzunehmen. Es gibt verschiedene bewährte Methoden und Fachpersonen, um psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz vorzubeugen.

Anforderungen an das Kompetenzprofil einer Fachperson zur Prävention von Gefährdungen durch psychische Fehlbelastungen:

- Kennt unterschiedliche Ansätze im Umgang mit psychosozialen Risiken.
- Verfügt über die Kompetenzen, den gesamten Prozess zu gestalten: von der Ermittlung von psychischen Belastungen über die Erarbeitung passender Massnahmen bis zu deren Überprüfung.
- Ist in der Lage für die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens das geeignete Vorgehen zu wählen.
- Verfügt über vertiefte methodische Kompetenzen zur systematischen Ermittlung von psychischen Belastungen mit geeigneten Hilfsmitteln.
- Hat Erfahrungen in der Moderation von Gruppengesprächen und Prozessen.

5 Probleme frühzeitig erkennen



5.3 Systematische Gefährdungsermittlung psychischer Belastungen mit Unterstützung von Fachpersonen

Für die systematische Gefährdungsermittlung eignen sich verschiedene Methoden (siehe Seite 29). Grundsätzlich erfordern alle Methoden den Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden. Denn wie bereits erwähnt, sind psychisch belastende Arbeitsmerkmale von aussen meist nicht beobachtbar.

Beim Einsatz von Methoden zur systematischen Ermittlung von psychischen Fehlbelastungen wird die Inanspruchnahme professioneller Unterstützung empfohlen. Die Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen hat den Vorteil, dass sie einerseits die erforderliche Fachkompetenz mitbringen und andererseits Mitarbeitende mit einer ausserstehenden Fachperson meist offener über belastende Arbeitssituationen sprechen. Dies gilt insbesondere, wenn es um die Kommunikationskultur und das Führungsverhalten des Vorgesetzten geht. Experten können je nach Bedürfnis des Betriebs in unterschiedlichem Masse miteinbezogen werden: Von der Übernahme punktueller Aufgaben bis zum Managen des gesamten Prozesses.

Instrumente zum Erheben psychischer Belastungen

Es gibt zahlreiche Instrumente zum Erheben von psychischen Belastungen. Sie beinhalten Fragen zu bedeutsamen Merkmalen der Arbeitssituation (siehe Kapitel 4), unterscheiden sich aber im Umfang und in den inhaltlichen Schwerpunkten (siehe Seite 43). Die folgenden Merkmale der Arbeitssituation sind besonders bedeutsam und sollen deshalb immer einbezogen werden:

- Arbeitsintensität
- Handlungsspielraum
- Soziale Unterstützung (Führung und Kolleginnen/Kollegen)
- Wertschätzung
- Arbeitszeiten

Zudem beinhalten viele Arbeitstätigkeiten ein spezifisches Gefährdungspotenzial für die Mitarbeitergesundheit. So erleben beispielsweise Sozialarbeiter häufiger Gewalt als Floristen, da erstere ihren Kunden häufiger Negativentscheide überbringen müssen. Solche Aspekte sollen bei der Gefährdungsermittlung durch Einbezug dieser spezifischen Belastungsfaktoren berücksichtigt werden.

Methoden zum Erheben von psychischen Belastungen

Befragung mit «erprobten» Fragebogen

Befragungen finden in der Regel schriftlich statt. Standardisierte Fragebogen bieten den Vorteil, dass man auf erprobte Fragen zurückgreifen kann, die von Fachpersonen entwickelt und geprüft wurden. Der Zeitaufwand wird so minimiert. Die Ergebnisse können zudem mit den Ergebnissen anderer, die den gleichen Fragenkatalog verwendet haben, verglichen werden. Die Auswertung der Fragebogen liefert jedoch noch keine konkrete oder detaillierte Problemanalyse. Sie erfahren beispielsweise, dass Störungen durch Unterbrechungen bei der Arbeit ein Problem darstellen, aber Sie wissen oft noch nicht, um welche Störungen es sich dabei handelt und wann diese auftreten. Diese Information («das Fleisch am Knochen») muss in anschliessenden Einzel- oder Gruppengesprächen erkundet werden. Informationen aus Fragebogen geben rasch einen Überblick und eignen sich zum Erkennen von Schwerpunkten.

Einzel- und Gruppeninterviews

Interviews, einzeln oder in Gruppen, ermöglichen es Informationen über eine spezifische Situation zu sammeln. Details und Ursachen können im Gespräch besser herausgeschält und geklärt werden. Die Ergebnisse lassen sich aber aufgrund der individuellen Aussagen weniger gut miteinander vergleichen als bei der schriftlichen Befragung und der Zeitaufwand für mündliche Befragungen ist höher.

Interviews können – separat oder ergänzend zu den Fragebogen-Daten – konkrete Aussagen über Arbeitsbelastungen und auch über Optimierungsmöglichkeiten liefern. Eine bekannte Form von Gruppeninterviews sind moderierte Workshops mit bis zu zwölf Personen.

Um möglichst effiziente Ergebnisse zu erzielen, lohnt es sich, wenn Interviews von Fachpersonen mit hoher Moderationskompetenz durchgeführt werden. Der Beizug einer externen Fachperson kann die Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren unterstützen. Mitarbeitende vertrauen bei einer auswärtigen Person eher darauf, dass ihre Aussagen anonym behandelt werden.

Systematische Beobachtung | Beobachtungsinterview

Bei der systematischen Beobachtung durch geschulte Beobachter werden Informationen über den Arbeitsplatz und die Tätigkeit – vorrangig durch Beobachtung und, wenn nötig, durch gezieltes Nachfragen bei der dort beschäftigten Person – eingeholt. Systematisch bedeutet, dass bestimmte Merkmale beobachtet werden. Die Kombination von systematischer Beobachtung und Befragung (Beobachtungsinterview) liefert sehr viele Detailinformationen. Ein solches Verfahren ist jedoch sehr zeitaufwändig.

Die Methoden können einzeln oder miteinander kombiniert angewendet werden.

5 Probleme frühzeitig erkennen

5.4 Vorgehen systematisch planen

Es wird empfohlen den gesamten Ablauf – von der Gefährdungsermittlung über das Vorgehen bei der Massnahmenerarbeitung bis zu deren Überprüfung – systematisch zu planen. Diese Elemente gehören zusammen. Folgende Aspekte sind vor allem für grössere Betriebe relevant:



- **Zusammenstellen eines Teams**

Damit der Datenerhebung auch Taten folgen, ist es wichtig, eine systematische Gefährdungsermittlung psychischer Belastungen breit abzustützen. Es empfiehlt sich von Anfang an alle Personen einzubeziehen, deren Unterstützung für die Gefährdungsermittlung und Realisierung von Massnahmen erforderlich ist. Denn verschiedene Ursachen psychosozialer Risiken hängen oft miteinander zusammen und können häufig verschiedene Führungsbereiche betreffen. Solche Akteure können sein: Führungskräfte, Fachpersonen für betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitssicherheit, Qualitätssicherung, Personalverantwortliche, Mitarbeitervertreterinnen und -vertreter. Bereits in der Anfangsphase muss geklärt werden, ob eine externe Fachperson den ganzen Prozess oder einzelne Schritte davon unterstützen soll.

- **Information und Kommunikation**

Geeignete Strukturen und Massnahmen sollen sicherstellen, dass alle Beteiligten stets auf dem Laufenden gehalten werden und aktiv mitwirken. Nur so kann auf das Vertrauen und die Unterstützung aller Beteiligten gezählt werden.

- **Umgang mit erhobenen Daten und Massnahmenerarbeitung klären**

Die Datenerhebung weckt einerseits Befürchtungen und andererseits Erwartungen. Umso wichtiger ist es, dass nachfolgend aufgeführte Fragen vor der Evaluierung der Arbeitsbedingungen geklärt sind. Die Liste illustriert, was Gegenstand der internen Information sein soll:

Wie und von wem werden die Daten ausgewertet?

Wer erhält welche Ergebnisse?

Wie werden diese bekannt gegeben?

Wie wird bei der Erarbeitung von Massnahmen vorgegangen?

Wer ist daran beteiligt?

Welche Rahmenbedingungen gibt es dabei?



Vertrauensbildende Massnahmen:

- Rechtzeitige und transparente Information der Mitarbeitenden über Ziele, Vereinbarungen, Abläufe und alle geplanten Schritte
- Freiwillige Teilnahme an Befragungen
- Gewährleistung der Anonymität und des Datenschutzes
- Rückmeldung der Ergebnisse
- Einbezug der Mitarbeitenden bei der Diskussion über Quellen von Fehlbeanspruchung und Lösungsmöglichkeiten
- Gegebenenfalls externe Fachpersonen für Interviews und Moderation von Gruppendiskussionen beiziehen

6 Massnahmen



Es gibt nicht die eine, wirksame Massnahme gegen psychische Fehlbelastungen. Die Massnahmen müssen auf die spezifische Situation im Unternehmen abgestimmt werden. Sie basieren auf den Ergebnissen der im vorangehenden Kapitel beschriebenen Gefährdungsermittlung. Um passende Lösungen zu finden, müssen die Verantwortlichen die Ursachen der Fehlbelastungen kennen. Je genauer und klarer herausgeschält werden konnte, was das Problem ist und was erreicht werden soll, desto eher können auch die passenden Massnahmen getroffen werden. Grundsätzlich gilt:

- Erste Priorität gilt jenen Bereichen, wo ständig, regelmässig und in hoher Intensität Probleme auftreten und negative Konsequenzen bereits deutlich zu erkennen sind.
- Massnahmen sollen möglichst an der Quelle ansetzen und die Ursachen der Probleme beseitigen, wie beispielsweise Zuständigkeiten besser klären oder die Ressourcen erhöhen, um Stress vorzubeugen.
- Mitarbeitende und Führungskräfte aller Ebenen sollen in die Lösungssuche und Realisierung einbezogen werden.
- Einzelne Massnahmen sind kurzfristig realisierbar, während andere eher als mittelfristige Veränderungsprojekte umzusetzen sind.

Zwei Ansatzpunkte für Massnahmen

Verhältnisorientierte Massnahmen

Diese Massnahmen setzen bei der Veränderung der Arbeitsgestaltung an und sollten vorrangig angegangen werden, zum Beispiel:

- Einrichten von «störungsfreien» Arbeitsblöcken durch die Organisation eines Telefondienstes während dieses Zeitraums bei häufigen Unterbrechungen der Arbeit durch Anrufe.
- Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeiten ermöglichen, wenn die Tätigkeit eintönig, einseitig oder sehr belastend ist. Im Callcenter könnte das bedeuten, dass die Arbeit im Wechsel zwischen der Entgegennahme von Reklamationen an der Front und der weiteren Bearbeitung im Hintergrund erfolgt.

Verhaltensorientierte Massnahmen

Diese setzen beim Verhalten der Mitarbeitenden und/oder Führungskräfte an und sind häufig sinnvolle Ergänzungen von verhältnisorientierten Massnahmen. Meist sind das Trainings zum Erwerb und zur Verbesserung spezifischer Fähigkeiten wie beispielsweise Stressbewältigung, Führen von schwierigen Kundengesprächen, Konfliktbewältigung, Führungsverhalten etc. Eine weitere Variante sind Coaching-Angebote zur individuellen Unterstützung in neuen oder anspruchsvollen Arbeitssituationen.

Kombination von verhaltens- und verhältnisorientierten Massnahmen

Meist ist eine Kombination der beiden Ansätze sinnvoll. So kann beispielsweise die Einführung von Jobrotationen oder das Anreichern von einförmigen Tätigkeiten durch zusätzliche Aufgaben (= verhältnisorientierte Massnahmen) auch verhaltensorientierte Massnahmen zur Qualifizierung der dort Beschäftigten erfordern.

7 Integration ins Management



Psychosoziale Risiken lassen sich ebenso systematisch managen wie andere Risiken im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz. Es geht dabei um strukturelle Merkmale der Arbeitssituation und die Gestaltung der Kommunikation sowie der sozialen Beziehungen. Kernelemente sind:

- Regelungen zum Schutz der Persönlichkeit
- Eine Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -abläufen, die darauf ausgerichtet ist psychische Fehlbelastungen zu vermeiden.
- Vorkehrungen zum frühzeitigen Erkennen von Gefährdungen durch psychosoziale Risiken
- Die Mitwirkung der Mitarbeitenden, insbesondere bei der Evaluierung der Arbeitssituation und der Erarbeitung von erforderlichen Massnahmen

Die Systematik der Prävention ist vergleichbar mit derjenigen der Arbeitssicherheit. Die nachfolgende Beschreibung zeigt anhand des Beispiels der ASA-Systematik auf, wie die Integration psychosozialer Risiken in ein Managementsystem vorgenommen werden kann. Wo andere Managementsysteme Anwendung finden, erweist es sich als sinnvoll, die verschiedenen Elemente der Prävention entsprechend zu integrieren.

ASA-Systematik,
Punkt 1
**Commitment
der Unternehmens-
leitung**

Nur wenn sich das Management klar zum Schutz der persönlichen Integrität und vor psychischen Fehlbelastungen bekennt, können Präventionsbestrebungen erfolgreich sein. Das Entstehen für diese Verantwortung zeigt sich im konkreten Handeln, wird aber auch mit entsprechenden Inhalten im Leitbild und in den Unternehmenszielen nach innen und aussen sichtbar gemacht.

ASA-Systematik,
Punkt 2
**Organisation
des Gesundheitsschutzes**

Die Integration von psychosozialen Risiken in die betrieblichen Strukturen sorgt dafür, dass die Verantwortung für diesen Aspekt des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz wahrgenommen wird. Dazu gehören die Klärung von Zuständigkeiten und das Sicherstellen von Fachkompetenz betreffend psychosozialer Risiken.

• **Regelung von Zuständigkeiten:**

Klären der Verantwortlichkeiten zwischen Personalwesen, Linienverantwortlichen und Fachpersonen aus Bereichen, die mehr oder weniger von der Thematik betroffen sind, wie zum Beispiel: Gesund-

heitsschutz, Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Sozialdienst, Vertrauensstelle. Wichtig ist, dass klar ist, wer, was macht, damit es weder Lücken noch Doppelspurigkeiten gibt.

• **Sicherstellen von Fachkompetenz betreffend psychosozialer Risiken:**

Klären, ob Fachwissen im Betrieb vorhanden ist und wofür externe Fachpersonen für psychosoziale Risiken beigezogen werden müssen. Der Beizug von aussenstehenden, neutralen Fachleuten wird besonders für die Ermittlung von Gefährdungen durch psychische Belastungen sowie für Untersuchungen bei Verdacht auf Verletzung der persönlichen Integrität empfohlen.

• **Vertrauliche Ansprechstelle:** Sicherstellen, dass Mitarbeitende wissen, an wen sie sich vertraulich wenden können, um Unterstützung bei auftretenden Problemen zu erhalten.⁵

ASA-Systematik,
Punkt 3
**Information und
Ausbildung von
Linienverantwortlichen und
Mitarbeitenden**

Die Linie muss ihre Verantwortung und Pflichten in Bezug auf den Gesundheits- und Persönlichkeitsschutz kennen. Dafür benötigt sie Wissen über:

- Wesentliche Merkmale einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung im Hinblick auf psychische Belastungen (siehe Kapitel 4)⁶
- Möglichkeiten der Früherkennung von Problemen (siehe Kapitel 5)⁷
- Aufgaben im Zusammenhang mit dem Schutz der persönlichen Integrität⁸

Mitarbeitende sollen informiert werden über ihre Mitwirkungsmöglichkeiten und Pflichten zur Vermeidung von Gesundheitsbeeinträchtigungen. Dies betrifft vor allem folgende Aspekte:

- Regelung zum Vorgehen bei Verletzungen der persönlichen Integrität durch Mobbing, sexuelle Belästigung und Gewalt von Aussenstehenden
- Umgang mit Alkohol und anderen psychoaktiven Substanzen
- Möglichkeiten zur Vermeidung von Fehlbelastungen

^{5/8}Weitere Informationen in der SECO-Broschüre «Mobbing und andere Belästigungen. Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz».

⁶Wegleitung zur Verordnung 3 des Arbeitsgesetzes (ArGV 3), Anhang zu Artikel 2.

⁷Siehe SECO-Flyer «Erschöpfung frühzeitig erkennen - Burnout vorbeugen».

7 Integration ins Management

ASA-Systematik, Punkt 4 Regeln zum Um- gang mit «Psycho- sozialen Risiken»

Richtlinien, die für Klarheit und Transparenz sorgen, sind besonders dann hilfreich, wenn es um sogenannte «weiche» Faktoren wie einen respektvollen Umgang miteinander geht. Mitarbeitende sollten wissen, welche Verhaltensweisen unerwünscht sind und was sie bei auftretenden Problemen tun können. Auch Führungskräfte müssen Klarheit über ihre Rolle und Aufgaben im Umgang mit psychosozialen Problemen haben. Beachten Sie dabei das richtige Mass, zu viel Reglementierung kann auch kontraproduktiv sein.

Empfohlene Themenbereiche:

- Regelung zum Vorgehen bei Verletzungen der persönlichen Integrität durch Mobbing, sexuelle Belästigung und Gewalt
- Umgang mit Alkohol und anderen psychoaktiven Substanzen

ASA-Systematik, Punkt 5 Ermitteln von Gefährdungen durch psychische Belastungen

Das Ziel ist, ungünstige Arbeitsmerkmale, die eine übermässige oder einseitige Beanspruchung begünstigen, frühzeitig zu identifizieren. So können Massnahmen getroffen werden, bevor gesundheitliche Beeinträchtigungen und Unfälle auftreten.

- In einem ersten Schritt können sich Führungskräfte über Gefährdungen ihrer Mitarbeitenden durch psychosoziale Risiken orientieren, indem sie Indikatoren für psychosoziale Risiken beobachten (siehe 5.1). Zudem sollen sie Arbeitsbedingungen auf «handfeste», leicht feststellbare psychische Belastungsfaktoren, wie die Gestaltung der Arbeitszeiten, der Räumlichkeiten und andere überprüfen (siehe 5.2).
- Wenn es Hinweise auf möglicherweise vorhandene Probleme gibt und die Ursachen nicht mit einfachen Mitteln eruiert werden können, ist eine systematische Gefährdungsermittlung von psychischen Belastungen unter Mitwirkung der Mitarbeitenden erforderlich (siehe 5.3).

ASA-Systematik, Punkt 6 Massnahmen gegen psycho- soziale Risiken

Spezifische Massnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität
Weitere Informationen dazu finden Sie in der SECO-Broschüre «Mobbing und andere Belästigungen. Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz».

Massnahmen gegen psychische Fehlbelastungen

Massnahmen können erst getroffen werden, wenn die spezifische Arbeitssituation und die damit einhergehenden Belastungen genau analysiert worden sind. Massnahmen sollen möglichst bei den Ur-

sachen des Problems ansetzen und diese beseitigen oder zumindest reduzieren. Massnahmen sollen somit in erster Linie verhältnisorientiert sein. Verhaltensorientierte Massnahmen sind eine sinnvolle Ergänzung. Mitarbeitende und Führungskräfte sollen in die Lösungssuche und Realisierung einbezogen werden.

ASA-Systematik, Punkt 7 Unterstützung nach traumatisierenden Ereignissen

Es erweist sich als sinnvoll, Informationen für den Ereignisfall wie zum Beispiel Gewaltvorkommnisse oder schwere Unfälle zusammenzustellen. Es sollte abgeklärt werden, wer im Akutfall welche Aufgaben übernimmt und welche Fachpersonen fachliche Unterstützung bei der Bewältigung traumatischer Ereignisse bieten können.

ASA-Systematik, Punkt 8 Mitwirkung der Mitarbeitenden

Die Mitwirkung der Mitarbeitenden bei Fragen des Gesundheitsschutzes ist gesetzlich vorgeschrieben und insbesondere beim Schutz vor psychosozialen Risiken wichtig. Mitarbeitende sollten in die Ermittlung von Gefährdungen durch psychische Belastungen, die Massnahmenerarbeitung und Evaluation der getroffenen Massnahmen einbezogen werden.

ASA-Systematik, Punkt 9 Schutz der psy- chischen und phy- sischen Gesundheit

Der Gesundheitsschutz betrifft den Schutz vor Gefährdungen durch psychische und körperliche Fehlbelastungen sowie den Schutz der persönlichen Integrität. Die erforderlichen Massnahmen zum Schutz vor psychosozialen Risiken werden in den Punkten 1 bis 8 sowie 10 erörtert.

ASA-Systematik, Punkt 10 Evaluation

Es soll periodisch überprüft werden, ob die betrieblichen Vorkehrungen zum Schutz der Gesundheit vor Beeinträchtigung durch psychosoziale Risiken zielführend sind.

8 Checkliste: Betriebliche Vorkehrungen zum Schutz vor psychosozialen Risiken⁹

Frage		Erläuterungen und Hinweise auf weiterführende Information ¹⁰	Frage		Erläuterungen und Hinweise auf weiterführende Information ¹⁰
1 Wird das Commitment der Unternehmensleitung zum Schutz vor psychosozialen Risiken (Überbelastung, Schutz der persönlichen Integrität) «sichtbar» gemacht?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> ja, nur mündlich <input type="checkbox"/> nein	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • im Leitbild • in den Unternehmenszielen • in einer «Grundsatzklärung» 	8 Gibt es Informationen und Schulungen zum Umgang mit psychosozialen Risiken für verschiedene Personengruppen:	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Stress und Stressbewältigung • Konfliktmanagement • Umgang mit «erschöpften» Mitarbeitenden
2 Kennen die Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht in Bezug auf psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein		9 Werden die Arbeitsbedingungen auf Gefährdungen durch psychische Belastungen evaluiert?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
3 Ist die Aufgabenverteilung betreffend Schutz vor psychosozialen Risiken zwischen Personalwesen, Verantwortlichen der Linie, vertraulicher Anlaufstelle und weiteren Fachpersonen (Spezialisten der Arbeitssicherheit, weiterer Dienste wie betriebliche Sozialberatung, Arbeitsmedizin, Arbeitshygiene etc. geregelt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeit für Gefährdungsermittlung betreffend psychischer Belastungen • Klären der Aufgaben und Schnittstellen zwischen Personalwesen, vertraulicher Beratungs- und Anlaufstelle und Linie 	10 Umfasst diese Gefährdungsermittlung die Gestaltung der	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein	
4 Ist im Betrieb ausreichende Fachkompetenz betreffend psychosozialer Risiken vorhanden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • zum Durchführen von Gefährdungsermittlungen betreffend psychischer Belastungen • zum Moderieren von Gesundheitszirkel • zum Erarbeiten der erforderlichen Massnahmen 	11 Werden die Mitarbeitenden in die Gefährdungsermittlung von psychischen Belastungen einbezogen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
5 Kennen die Vorgesetzten die Merkmale einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Siehe Kapitel 4	12 Gibt es Massnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität? ¹¹	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
6 Gibt es eine Art Frühwarnsystem, um Probleme zu erkennen, bevor negative Folgen für die Gesundheit eintreten? Beispiel: Kennen die Vorgesetzten die Möglichkeiten der Früherkennung von Problemen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Siehe Kapitel 5.1 «Indikatoren für psychosoziale Risiken» und SECO-Flyer «Erschöpfung frühzeitig erkennen - Burnout vorbeugen»	13 Werden die Mitarbeitenden in die Erarbeitung von Massnahmen gegen psychosoziale Risiken einbezogen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
7 Sind psychosoziale Risiken (z.B. Überbeanspruchung, Mobbing) ein Thema an Sitzungen der Unternehmensleitung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein		14 Werden die erforderlichen Massnahmen zum Abbau von Fehlbelastungen getroffen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
			15 Wird das Funktionieren der betrieblichen Vorkehrungen periodisch geprüft? Wie?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	^{9, 10, 11} Ergänzend zu dieser Checkliste gibt es eine Checkliste für die spezifischen Präventionsmassnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität in der SECO-Broschüre «Mobbing und andere Belästigungen. Schutz der persönlichen Integrität». Diese Massnahmen werden daher hier nur allgemein angesprochen.

9 Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen:

Literatur

- Huber, E., Molnar, M. (2011). Bewertung der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen bei der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektionen. Hrsg. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Zentral-Arbeitsinspektorat, Wien. Download unter www.arbeitsinspektion.gv.at
- Richter, P. (2013). Diagnostik psychischer Belastungen – unerlässlicher Bestandteil von Gefährdungsuntersuchungen. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2013. Hrsg. Pickshaus & Urban.
- Semmer, Norbert K., Kottwitz, Maria U. (2011). Auswirkungen von Freizeit auf Gesundheit und Produktivität. Gutachten zuhanden des Bundesamts für Justiz.
- Wirtz, A., Nachreiner, F., B. Beermann, F. Brenscheidt, Seifer, A., (2009). Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Download www.baua.de/DE/Angabote/Publicationen/Fokus/artikel20.html
- World Health Organization (2009): Protecting workers' health services No. 9 PRIMA-EF Leitlinien zum europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement. Ein Handbuch für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter. Herausgeber Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Studien im Auftrag von SECO-Arbeitsbedingungen zur Häufigkeit von psychosozialen Risiken:

Download unter www.seco.admin.ch (Publikationen & Dienstleistungen > Publikationen > Arbeit > Arbeitsbedingungen > Studien und Berichte)

- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M., Pekruhl, P. (2012) Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Direktion für Arbeit. Leistungsbereich Arbeitsbedingungen. Verfügbar nur als PDF-Datei. Keine gedruckte Ausgabe
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., Cassina, M. (2010), Stressstudie 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen - Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Direktion für Arbeit. Leistungsbereich Arbeitsbedingungen
- Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J., von Holzen-Beusch, E., & Fahrni, M. (2002). Mobbing und andere psychosoziale Spannungen in der Schweiz. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Ressort Grundlagen Arbeit und Gesundheit. SECO Direktion für Arbeit. Nr. 3 (11.2002).
- Krieger, R., Graf, M. (2011). Arbeit und Gesundheit. Zusammenfassung der Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2007. Hrsg. Staatssekretariat für Wirtschaft. Direktion für Arbeit. Arbeitsbedingungen. Bern.
- Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M., Graf, M. (2012). Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive. Hrsg. Staatssekretariat für Wirtschaft. Direktion für Arbeit. Arbeitsbedingungen. Bern.
- Strub Silvia, Schär Moser Marianne (2008). Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und der Romandie. Bern: BBL, Vertrieb Bundespublikationen. www.bundespublikationen.admin.ch. Bestellnummer: 301.929.d.



9 Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen:

Weiterführende Informationen und Hilfsmittel zur Prävention von psychosozialen Risiken (Auswahl):

Website www.stressnostress.ch

Die Website liefert fundierte Informationen über Stress-Symptome, Stress-Ursachen und zum Vorgehen beim Abbau von Stress. Kernelement sind zweierlei Stress-Checks. Mit dem Stress-Check für Unternehmen können Führungspersonen eine erste Einschätzung der Stressbelastung ihrer Mitarbeitenden vornehmen. Mit dem Stress-Check für mich können Beschäftigte eine Standortbestimmung ihrer Stressbelastung vornehmen und erhalten Online eine Rückmeldung. Datenbank mit Fachpersonen für die Beratung von Unternehmen und Einzelpersonen.

Website www.sexuellebelastigung.ch

Umfassende Informationen zum Thema sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

Website www.psyatwork.ch

Internetplattform mit Links zu Informationsangeboten im Zusammenhang mit dem Thema psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz

Website www.kmu-vital.ch

Internetplattform für KMU mit umfangreichen Informationen zum Gesundheitsmanagement, enthält verschiedene Informationen und Hilfsmittel, die im Zusammenhang mit psychosozialen Risiken stehen.

SECO, Broschüre: **Mobbing und andere Belästigungen, Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz.** Download unter www.seco.admin.ch (Publikationen & Dienstleistungen > Publikationen > Arbeit > Arbeitsbedingungen > Broschüren und Flyer / Formulare)

SECO, Flyer: **Erschöpfung frühzeitig erkennen – Burnout vermeiden.** Download unter www.seco.admin.ch (Publikationen & Dienstleistungen > Publikationen > Arbeit > Arbeitsbedingungen > Merkblätter und Checklisten)

Wegleitung zur Verordnung 3 des Arbeitsgesetzes (ArGV 3), Anhang zu Artikel 2. Download unter www.seco.admin.ch

Weiterführende Informationen und Hilfsmittel zur Prävention von psychosozialen Risiken (Auswahl):

Broschüre über das Vorgehen beim Ermitteln von psychischen Belastungen und verschiedenen einfachen Verfahren zum Erheben von psychischen Belastungen:

Richter, G., Friesenbichler, H. Vanis, M. (2012). **Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Teil 4. Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg.** Diese Broschüre des SECO ist als Download auf der Website des SECO www.seco.admin.ch erhältlich.

Einfache Checkliste für Sicherheitsbeauftragte und Führungspersonen um sich eine Einschätzung der Stressbelastung der Mitarbeitenden zu machen: **Checkliste Stress** der suva. Download oder Bestellung unter www.suva.ch, Bestellnr. 67010.d


Instrument zur vertieften Analyse der Stressbelastung mit einer Fachperson: **S-Tool** von Gesundheitsförderung Schweiz. Nähere Informationen dazu unter www.s-tool.ch

Buch mit umfassenden Informationen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung:

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Erfahrungen und Empfehlungen, Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014, Erich Schmidt Verlag. ISBN: 978-3-503-15439-5: Berlin.

Verzeichnis und Beschreibung von Instrumenten zur Erfassung psychischer Belastungen, eher für Fachpersonen:

Richter G. **Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen:** Verzeichnis von Instrumenten zur Erfassung psychischer Belastungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Deutschland www.baua.de



SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen
3003 Bern
info.ab@seco.admin.ch | www.seco.admin.ch
Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

