

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Soziale Arbeit
FH Zentralschweiz



Strategische Leitlinien «Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Monica Basler, Sarah Auerbach und Gian-Claudio Gentile

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention
von psychosozialen Risiken im Betrieb

Luzern, 9. Juni 2016

Die Herausgabe dieser Publikation wurde durch
das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO unterstützt.

Kontakt

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention
Werftstrasse 1, Postfach 2945, 6002 Luzern

Monica Basler, MPH; monica.basler@vivaluzern.ch

Sarah Auerbach, Dr. des.; sarah.auerbach@usz.ch

Gian-Claudio Gentile, Dr. sc ETH; gian-claudio.gentile@usz.ch

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Inhaltsverzeichnis

1	Leitlinien für das obere Management und Betriebsverantwortliche	2
1.1	Ausgangslage und Ziele der strategischen Leitlinien	2
1.2	Warum Fokussierung auf die strategische Ebene der psychosozialen Gesundheit?	2
1.3	Was sind psychosoziale Risikofaktoren und welche Auswirkungen haben sie auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden?	3
1.4	Aufbau der strategischen Leitlinien	4
2	Strategische Leitlinien «Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb	5
	Schritt 1: Risiko- und Ressourcenanalyse	5
	Schritt 2: Entwicklung/Definition der strategierelevanten Aspekte für ein psychosoziales Risikomanagement	8
	Schritt 3: Integration der strategierelevanten Aspekte des psychosozialen Risikomanagements in die Unternehmensstrategie	9
	Schritt 4: Evaluation und Plausibilisierung	10
3	Weiterführende Literatur	12

1 Leitlinien für das obere Management und Betriebsverantwortliche

Diese Leitlinien¹ richten sich an Unternehmensverantwortliche, das oberste und obere Management, Human Resources Management sowie Verantwortliche für die Unternehmensentwicklung. Im Fokus stehen die strategierelevanten Aspekte der Prävention psychosozialer Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und das Vorgehen zur Integration eines psychosozialen Risikomanagements in die Unternehmensstrategie.

1.1 Ausgangslage / Herausforderungen und Ziele der strategischen Leitlinien

Arbeit und Arbeitsbedingungen haben positive wie auch negative Auswirkungen auf die Gesundheit². Arbeit kann anregend, identitätsstiftend und bestätigend sein und die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten fördern. Aber Arbeitsbedingungen können auch beeinträchtigen und krank machen. Die sich schnell wandelnde moderne Arbeitswelt ist geprägt von stetig steigenden und wechselnden Anforderungen an die Mitarbeitenden. Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit und zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz können Quellen von Stress und Erschöpfung sein. Während der letzten Jahre hat der Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz um 30 Prozent zugenommen. Ein Drittel der Erwerbstätigen fühlt sich häufig oder sehr häufig gestresst³.

Arbeitgebende und Beschäftigte nehmen bereits heute mit unterschiedlichen Massnahmen Einfluss auf die Reduktion von arbeitsbedingten Risiken und die Förderung der Ressourcen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass es nicht ausreicht, den Risiken für die psychosoziale Leistungsfähigkeit mittels einzelner Massnahmen zu begegnen. Es benötigt ein Managementsystem, das u. a. das Management von psychosozialen Risiken bereits auf der strategischen Ebene berücksichtigt. Damit mittel- und längerfristig Massnahmen zur Senkung der psychosozialen Risiken greifen, sind zudem zwingend nachhaltig angelegte Strukturen und Prozesse im Unternehmen erforderlich (vgl. hierzu Schlussbericht «Prävention von psychosozialen Risiken in Betrieben»).

Ziel der strategischen Leitlinien ist es aufzuzeigen,

- warum die Fokussierung auf die strategische Ebene und demzufolge das strategische Risikomanagement wichtig sind.
- wie sich das Management in Bezug auf die betriebliche Prävention psychosozialer Risiken an bewährten Managementkonzepten orientieren kann.
- welche Vorgehensweisen notwendig und zielführend sind, um die Förderung der psychosozialen Gesundheit auf der strategischen Ebene und im Managementsystem einer Organisation nachhaltig zu integrieren.

1.2 Warum Fokussierung auf die strategische Ebene der psychosozialen Gesundheit?

a. Gesetzliche Vorgaben

Im Arbeitsgesetz (ArG) und seiner Verordnung 3 (ArGV 3)⁴ sowie im Obligationenrecht (OR) ist gesetzlich verankert, dass die Arbeitgebenden alle Massnahmen treffen müssen, die nötig sind, um die (physische und psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen. Sie haben dafür zu sorgen, dass eine übermässig starke oder allzu einseitige Beanspruchung nach Möglichkeit vermieden wird. Zudem müssen sie im Betrieb den Schutz der persönlichen Integrität ihrer Arbeitnehmenden sicherstellen. Es ist in der Verantwortung des obersten Managements, die entsprechenden Organisationsstrukturen und Prozesse so zu gestalten und zu überprüfen, dass die gesetzlichen Vorgaben erfüllt sind.

b. Strategierelevanz «Gesundheit und Leistungsfähigkeit»

Tief greifende Veränderungen in der Arbeitswelt lenken die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Gründe für diese Entwicklungen sind u. a. die Globalisierung, neue Technologien, Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, Wertewandel und demografischer Wandel. Im Zuge dieser Veränderungen stellen sich hohe Leistungsanforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Sie können nur erfüllt werden, wenn

¹ Die Leitlinien basieren auf evidenzbasierten Konzepten, Erfahrungen und Erkenntnissen aus anwendungsorientierten Forschungsprojekten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern – Wirtschaft zusammen mit Projektpartner aus der Wirtschaft. Der Auftrag zur Entwicklung wurde vom SECO im Rahmen des Vollzugsschwerpunktes der kantonalen Arbeitsinspektoren (Mitte 2014–2018) erteilt.

² Semmer, N. K. & Udrys, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Ed.), *Organisationspsychologie* (4. Auflage, S. 157–195). Bern: Hans Huber.

³ Grebner, S., et al., im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO (2011): *Stress-Studie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Online: www.seco.admin.ch

⁴ Vgl. Anhang zu Artikel 2 der Wegleitung zur Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz: www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz-und-Verordnungen/Wegleitungen/wegleitung-zur-argv-3.html#-1542162952

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

diese in hohem Masse bereit und in der Lage sind, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu bewältigen, notwendige arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht nur über sich ergehen zu lassen, sondern diese aktiv begleiten, mitgestalten oder anregen. Gerade in einer Zeit, in der Unternehmen sich einer Vielzahl von Herausforderungen stellen müssen, sind engagierte und leistungsfähige Mitarbeitende wichtig. Die Grundlagen hierfür müssen im Rahmen von strategischen Entscheidungen gefällt und im Sinne eines psychosozialen Risikomanagements gesteuert werden. Da die Gesundheit der Beschäftigten jedoch kein primäres Unternehmensziel darstellt, muss zunächst ein Zusammenhang zwischen Gesundheit und betrieblichem Erfolg erstellt werden. Gesundheit ist nach betriebswirtschaftlichem Verständnis ein Teil des Humankapitals, das die Mitarbeitenden ihrem Unternehmen zur Verfügung stellen und das für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedeutsam ist (Rachebauer & Welpel, 2004). Eine Operationalisierung des Humankapitalfaktors «Gesundheit» im betrieblichen Kontext erfordert eine Anbindung an das strategische Management. Strategisches Management bezieht sich auf die Organisation als Ganzes und positioniert diese längerfristig in Bezug auf ihre (innere und äussere) Umwelt. Es geht um die Weiterentwicklung interner Kompetenzen, um veränderte (äussere) Umwelтанforderungen erfolgreich zu bewältigen. Strategisches Management stellt demnach sicher, dass das Unternehmen den sich wandelnden Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden und Märkte gewachsen ist. Die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden bzw. deren Leistungsfähigkeit stellt hierfür einen zentral kritischen Erfolgsfaktor dar.

1.3 Was sind psychosoziale Risikofaktoren und welche Auswirkungen haben sie auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden?

«Unter psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz werden diejenigen Merkmale der Gestaltung und Organisation von Arbeit (einschliesslich der jeweiligen sozialen Kontexte) verstanden, die psychischen oder physischen Schaden an Personen verursachen können. Sie stehen in Verbindung mit Problemen wie Stress, Gewalt, Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz.»⁵ Die häufigsten arbeitsbezogenen psychosozialen Belastungen in der Schweiz sind hohes Arbeitstempo, Termindruck und

Elementare Dimensionen des betrieblichen Gesundheitsmanagements – die Luxemburger Deklaration

Folgt man der Luxemburger Deklaration – BGF-Leitlinien (1997), so sind vier Elemente zu berücksichtigen, um den Erfolg der betrieblichen Entwicklung des Gesundheitsthemas zu gewährleisten:

- *Partizipation*: Die gesamte Belegschaft muss einbezogen werden.
- *Integration*: Betriebliches Gesundheitsmanagement muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden.
- *Projektmanagement*: Alle Massnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse.
- *Ganzheitlichkeit*: Betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Massnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen.

Arbeitsunterbrechungen. Sind diese länger verbunden mit weiteren hohen physischen und psychosozialen Belastungen und können nicht durch regenerative Phasen oder effektive Entlastungen kompensiert werden, führen sie häufig zu gesundheitlichen Problemen wie z. B. Muskel-Skelett Erkrankungen, Herz-Kreislauf Störungen oder auch psychischen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen. Folgen sind häufig ausserdem Motivationsverlust, Arbeitsunzufriedenheit oder Leistungsabfall. Dies kann zu (Langzeit-)Absenzen führen, verursacht dem Betrieb Kosten und kann beim betroffenen Team zu Unsicherheiten und zusätzlichen Belastungen führen. In der Schweiz sind 1.1 Millionen Arbeitnehmende von arbeitsbezogenen Gesundheitsproblemen betroffen.

Für die Operationalisierung und Umsetzung entsprechender Projekte in Betrieben (z. B. für Projektleitende oder Fachverantwortliche) stehen diverse und ausführliche Leitfäden und Anleitungen zur Verfügung. Z. B.:

- www.stressnostress.ch
- SECO-Broschüre: Psychische Belastungen. Checklisten für den Einstieg Kapitel 2, 3 und 4

⁵ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2009). Prima-EF. Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für Psychosoziales Risikomanagement.

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

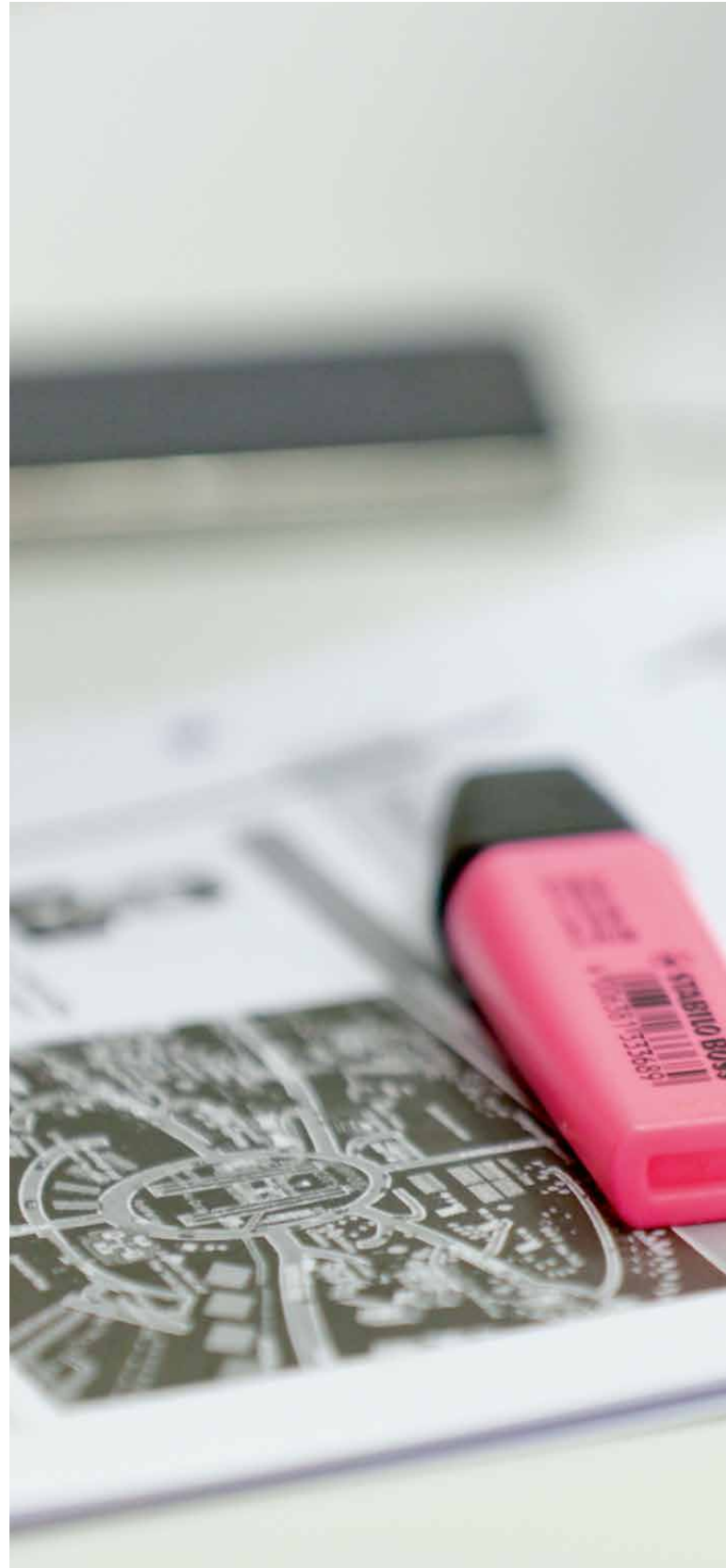
1.4 Aufbau der strategischen Leitlinien

In Anlehnung an gängige (Gesundheits-)Management Modelle führen Sie die vorliegenden Leitlinien entlang der folgenden 4 Schritte zu einer guten Strategie-Praxis:

1. Risiko- und Ressourcenanalyse: Identifikation der strategierelevanten Aspekte des Managements der psychosozialen Mitarbeitergesundheit zwecks Erhalt und Förderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden (=Erfassung psychosozialer Risiken und Ressourcen der Mitarbeitendengesundheit/Leistungsfähigkeit).
2. Entwicklung/Definition der strategierelevanten Aspekte für ein psychosoziales Risikomanagement: Definition von strategischen Zielen als Grundlage für das operative Massnahmenportfolio.
3. Integration der strategierelevanten Aspekte des psychosozialen Risikomanagements in die Unternehmensstrategie (strategische Ziele, Strukturen und Prozesse) mit dem Ziel der Risikoreduktion.
4. Evaluation und Plausibilisierung: Überprüfung der Strategie anhand der Ergebnisse des operativen Massnahmenportfolios und deren Auswirkung auf die Unternehmensergebnisse.

1.5 Wie ist der Leitfaden zu lesen

- Die linke Spalte bietet jeweils wichtige Informationen zu den 4 Schritten der strategischen Leitlinien.
- Die Spalte «Nützliche Links» beinhaltet weiterführende Informationen und eine Weiterleitung zu relevanten Websites.
- «Häufig gestellte Frage» verdeutlichen anhand von Praxisbeispielen Erkenntnisse und Stolpersteine, welche in den jeweiligen Schritten wichtig sind.
- Der «Quickscan» ermöglicht anhand einer Checkliste die Überprüfung, ob die gewählten Vorgehensweisen erreicht sind.



Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

2 Strategische Leitlinien «Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Schritt 1

Risiko- und Ressourcenanalyse

Ziel

Identifikation der strategierelevanten Aspekte des Managements der psychosozialen Mitarbeitenden-gesundheit/Leistungsfähigkeit.

Indem Sie mittels geeigneter Analyseverfahren die psychosozialen Risiken/Ressourcen in Ihrem Unternehmen in Erfahrung bringen, ist ein erster wichtiger Schritt zum «psychosozialen Risikomanagement» sowie zur Sicherung der nachhaltigen Leistungsfähigkeit in Ihrer Firma getan.

Nützliche Links

Basisinformation psychosoziale Risiken: «Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz» Kapitel 3 und 4
Informationen zu Stress:
www.stressnostress.ch

Weitere Informationen zu psychosozialen Risiken:
www.psyatwork.ch

Häufig gestellte Fragen

«Warum sollen wir uns nun auch noch auf der strategischen Ebene mit dem Thema psychosoziale Risiken befassen?»

Arbeitsbedingter Stress gehört zu den am häufigsten von Arbeitnehmenden genannten Ursachen für Erkrankungen im Zusammenhang mit der Arbeit. Es liegt im Interesse des Arbeitgebenden und des Arbeitnehmenden, die dadurch entstehenden gesundheitlichen und ökonomischen Folgen im Sinne eines «psychosozialen Risikomanagements» zu reduzieren.

«Kann der Betrieb bei psychischen Belastungen überhaupt etwas tun?»

Die Frage ist berechtigt. Psychische Belastungen werden oft mit psychischen Erkrankungen verwechselt. Der Betrieb soll auch nicht psychische Krankheiten erheben und behandeln, sondern nur psychisch belastende Merkmale der Arbeitssituation feststellen und Maßnahmen dagegen setzen.

Vorgehen

Um zu wissen, welche Aspekte der (psychosozialen) Gesundheit für die Mitarbeitenden gesundheits- bzw. leistungsrelevant sind, müssen Sie in Ihrem Betrieb über verlässliche und handlungsleitende Informationen verfügen. Diese sind als Grundlage für die bedarfsorientierte Planung, Umsetzung und Evaluation der Strategie sowie der Ableitung und Umsetzung von operativen Massnahmen unerlässlich.

1.1 Merkpunkte vor der Analyse

Definieren Sie bereits vor Beginn der Analyse:

- das Vorgehen und die Ziele der Analyse (vgl. Schritt 4 «Evaluation») sowie der Umgang mit dem Thema Vertraulichkeit der Datenerhebung,
- die Information der Mitarbeitenden über Sinn und Zweck, Durchführung und Ablauf,
- die strategischen Indikatoren, woran Sie die Ergebnisse (Erfolg/Misserfolg) Ihres künftigen psychosozialen Risikomanagements erkennen und messen wollen.

www.stressnostress.ch/unternehmen-und-stress/antistressprogramm-aufgleisen.html

«Wir haben schon eine Mitarbeitenden-Befragung, wir wollen keine zusätzlichen Befragungen»

Falls keine ergänzenden Befragungen gemacht werden können: Nutzen Sie die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Datenquellen, die Ihnen weitere Aufschlüsse/Informationen zu den psychosozialen Risiken und deren Auswirkungen auf den Betrieb geben könnten. Z. B. Mitarbeitenden-Befragungen, Absenzdaten (K/U/NBU), bereits durchgeführte Prozessanalysen (z. B. zur Gestaltung von Arbeitsabläufen) usw. Achtung: Mitarbeitenden-Befragungen erheben zwar häufig die individuelle Zufriedenheit mit der Arbeit, nicht jedoch die konkreten Belastungen/Risiken/Ressourcen in Bezug auf die 5 unter Pkt. 1.2 genannten Belastungsdimensionen, z. B. Umgang mit Vorgesetzten, Klarheit der Zielvorgaben usw. («Positive Verzerrung»).

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Schritt 1

Risiko- und Ressourcenanalyse

1.2 Auswahl der Erhebungsinstrumente für die Analyse

Überprüfen Sie, ob im Unternehmen bereits vorhandene (strategische und operative) Kennzahlen/Indikatoren für die Interpretation der Ausgangslage in Ergänzung zur geplanten Analyse herangezogen werden können: z. B. Indikatoren für die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden (Arbeitszeitmodelle, Angaben zu Überstunden und Feriensaldi, Absenzen, Angaben über Passung von Aufgabenanforderungen analog zur Mitarbeitendenqualifikation usw.), entsprechende Weiterbildung von Führung und Mitarbeitenden, aktuelle Stellenbeschreibungen, Kommunikationsstrukturen usw.). Es empfiehlt sich, hierzu ein Inventar im Sinne einer ersten Ausgangslage vorzunehmen. Diese dient als Basis für die Auswahl der Erhebungsmethode und des Erhebungsverfahrens.

Gut durchgeführte Analysen sollen nicht nur betriebliche Problem- und Belastungsbereiche erheben, sondern auch positive Aspekte im Sinne von Ressourcen (Schutzfaktoren), die gefördert und gepflegt werden können.

Es kann zwischen verschiedenen Verfahren unterschieden werden:

- Schriftliche Befragungen
- Einzelinterviews
- Gruppeninterviews
- Beobachtungsverfahren

Geeignete Methoden müssen folgende Dimensionen der Arbeitssituation systematisch erfassen und beurteilen:

- Arbeitsaufgabe (Art und Umfang der Tätigkeit),
- Arbeitsmittel (technische Komponenten am Arbeitsplatz),
- Arbeitsumgebung (physikalisch-chemisch-biologische Einflüsse).
- Arbeitsorganisation (Regelung der Arbeit, z. B. Arbeitsablauf),
- gesellschaftliche Faktoren sowie
- soziale Arbeitsumgebung.

Die ausgewählten Verfahren sollen eine regelmäßige Ermittlung wichtiger psychosozialer Ressourcen und Risiken und somit die gezielte strategische und operative Intervention ermöglichen.

1.3 Durchführung der Erhebung

Unabhängig von der Erhebungsmethode ist es zentral, alle Bereiche und Funktionen systematisch, standardisiert und unter Beteiligung der Mitarbeitenden zu befragen. Es ist zu prüfen, ob eine Piloterhebung in einem bestimmten Bereich Sinn macht.

Nützliche Links

Geeignete Verfahren zur Erhebung psychosozialer Risiken/Ressourcen:
[SECO-Broschüre «Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg»](#)

www.stressnostress.ch

Gruppen- Stress-Check:
www.stressnostress.ch/unternehmen-und-stress/ursachen-ermitteln.html

Stress-Befragungsinstrument S-Tool: <http://gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/s-tool.html>

KMU-Vital Managementbefragung
www.kmu-vital.ch

Kennzahlenvergleich – Schätzen Sie Ihr Sparpotenzial ein
www.suva.ch

Weitere Informationen zu Verfahren: [Toolbox](#)

Häufig gestellte Fragen

«Wir sind ein kleines Unternehmen und können uns finanziell und zeitlich keine aufwändigen Untersuchungen leisten.»

Beide Argumente beruhen auf der betrieblichen Realität (auch von KMU). Es gilt zu entscheiden:

Finanziell: die Vollkosten bei Ausfall von leistungseingeschränkten Mitarbeitenden kostet ein Unternehmen viel Geld. Lassen Sie sich diese Kosten bzw. das Potenzial von zu verhindernden Kosten anhand eines kostenlosen online Tools berechnen (s. z. B. SUVA-Link) Entscheiden Sie, wofür Sie vorzugsweise investieren wollen: in die Prävention, um Kosten zu verhindern oder in die Personalkosten (z. B. für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender) oder in die steigenden Versicherungskosten.

Zeitlich: für die Erhebung psychosozialer Risiken/Ressourcen benötigt es nicht zwingend aufwändige Untersuchungen. Es steht Ihnen eine Vielzahl an kostenlosen Erhebungsinstrumenten (inkl. Auswertung) zur Verfügung (s. Link). Ergänzen Sie die Auswertung mit z. B. kleineren Befragungsrunden mit Ihren Mitarbeitenden, bei welchen die wichtigsten Ergebnisse der Befragung verifiziert und vertieft werden.

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Schritt 1

Risiko- und Ressourcenanalyse

1.4 Verwertung und Kommunikation der Analyseergebnisse

- Aus den Ergebnissen werden der Bedarf und die Relevanz von psychosozialen Risikomanagement abgeleitet. Strategische Relevanz ist dann gegeben, wenn (z. B. anhand eines business cases) aufgezeigt werden kann, inwiefern psychosoziales Risikomanagement einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele wie auch zur Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden leisten kann.
- Geschäftsleitende können die Erkenntnisse als Entscheidungsgrundlage nutzen, um die Finanzierung von operativen Massnahmen weiterzuführen, auszuweiten oder einzustellen.
- Die Berichterstattung sollte sich nicht nur auf die Kommunikation der Ergebnisse/Erkenntnisse beschränken, sondern ebenso deren Nutzung und Nutzen sichtbar machen.
- In Unternehmen, die bereits eine wiederkehrende Befragung ihrer Mitarbeitenden implementiert haben, lohnt es sich, die Ergebnisse der neuen Befragung in ähnlicher (oder idealerweise gleicher) Form aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Dies vereinfacht es den Leserinnen und Lesern, die Ergebnisse einzuordnen.

Nützliche Links

Weitere Informationen zu Verfahren: [Toolbox](#)

Häufig gestellte Fragen

«Wir haben eine Befragung der Mitarbeitenden zu ihren Belastungen und Ressourcen durchgeführt. Woran erkennen wir, ob wir gut oder schlecht unterwegs sind?»

Eine Erst-Erhebung kann als Ausgangswert («Baseline») in einem Unternehmen betrachtet werden. Es ist empfehlenswert, in den Folgejahren mittels Einsatz der gleichen Befragung zu überprüfen, ob es Veränderungen bei den Ressourcen oder Belastungen gibt. Dies ermöglicht ein jährliches Monitoring der relevanten Handlungsfelder und eine passgenaue Planung von Interventionen.

Quickscan: Beispiele von Indikatoren zur Schnellprüfung von Schritt 1 «Risiko- und Ressourcenanalyse»	Ja	Nein
Das Unternehmen erkennt und benennt die strategische Bedeutung der psychosozialen Gesundheit und Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen verfügt über einen konkreten Plan zur Kommunikation, Organisation, Partizipation und Durchführung von Schritt 1. Das Unternehmen setzt für die Befragung und Auswertung der Analyse ein entsprechend fachlich kompetentes Projektteam ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sind alle bzw. die relevanten Einheiten und Funktionsgruppen systematisch in die Erhebung einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen erfasst systematisch mit geeigneten Methoden und Verfahren die relevanten psychosozialen Risiken und Ressourcen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen liegen plausible Auswertungsberichte vor, die Handlungsfelder aufzeigen (z. B. spezifische Arbeitsbereiche oder -settings, Tätigkeitsformen oder Gruppen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist ersichtlich, in welcher Form sich die relevanten Stakeholder mit den Analyseergebnissen auseinandersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist ersichtlich, dass Kommunikation/Partizipation zum Vorgehen und zu den Ergebnissen (z. B. Mitarbeitendenversammlung, Management-Meetings) stattfinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Schritt 2

Entwicklung/Definition der strategierelevanten Aspekte für ein psychosoziales Risikomanagement

Ziel

Definition von strategischen Prämissen und Zielen als Grundlage für die Ableitung von operativen Zielen & Massnahmen.

Vorgehen

Ausgehend von den Ergebnissen der Analyse werden im Rahmen des 2. Schrittes die strategischen Prämissen, Ziele, Massnahmen und Kenngrössen (z. B. in Bezug zur Jahresbilanz, Innovationen, Kundenzufriedenheit, Firmenimage, Absenzen, Produktivität, Prozesse usw.) definiert, die nachvollziehbar einen Einfluss auf die Unternehmensergebnisse haben könnten.

Abgestimmt auf die vorgenommene Definition der strategierelevanten Aspekte kann ein Massnahmenportfolio abgeleitet und entwickelt werden. Wird z. B. im Rahmen des psychosozialen Risikomanagements der Kaderrekrutierung eine strategische Bedeutung beigemessen, wird im operativen Selektionsprozess von Führungsverantwortlichen deren soziale Kompetenz künftig besondere Bedeutung beigemessen.

Nützliche Links

Vgl. dazu Kriterium 1 der Qualitätskriterien für das Betriebliche Gesundheitsmanagement: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf

Relevanz psychosoziales Risikomanagement:

[www.who.int/occupational_health/publications/German_PRIMA-EF % 2006.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/German_PRIMA-EF_%2006.pdf)

www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/erschoepfung-fruehzeitig-erkennen--burnout-vorbeugen.html

Qualitätskriterien Gesundheitsförderung Schweiz:

<https://gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space/qualitaetskriterien.html>

Häufig gestellte Fragen

Muss ich als CEO eine eigene Strategie für ein psychosoziales Risikomanagement entwickeln?

Nein! Als Unternehmerin oder Unternehmer kennen Sie die Risiken und Chancen Ihres Betriebes und verfügen bereits über eine Betriebsstrategie und über ein Risikomanagement. Entscheidend ist, dass die strategierelevanten Aspekte des psychosozialen Gesundheit und Leistungsfähigkeit darin Eingang finden.

Ziel des strategischen psychosozialen Risikomanagements ist es, aus Zukunftstrends und den zukünftigen Anforderungen mittel- bis langfristig adäquate und richtige Lösungen zu definieren. Es beschäftigt sich mit der Frage, ob das Unternehmen z. B. über die richtigen Führungsstrukturen und -prozesse, die adäquaten strategischen Initiativen sowie das richtige Problemlösungsverhalten zur nachhaltigen Förderung der psychosozialen Gesundheit verfügt.

Entscheiden Sie, an welche bereits bestehenden Elementen Ihrer Unternehmensstrategie sich das psychosoziale Risikomanagement anbinden lässt (vgl. Schritt 3).

Quickscan: Beispiele von Indikatoren zur Schnellprüfung von Schritt 2 «Entwicklung/Definition der strategierelevanten Aspekte für ein psychosoziales Risikomanagement»	Ja	Nein
Das Unternehmen kann aufzeigen, dass die Definition der strategierelevanten Aspekte für ein psychosoziales Risikomanagement plausibel und nachvollziehbar aufgrund der Analyseergebnisse vorgenommen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es besteht ein (inhaltlicher, personeller und finanzieller) Plan zur Organisation und Durchführung des im Rahmen von Schritt 2 notwendigen Schritte/Vorgehens, z. B. der Ableitung von strategischen und operativen Zielen und Massnahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist ersichtlich, dass Workshops zur Planung und Umsetzung von strategischen und operativen Massnahmen mit relevanten Stakeholder und Mitarbeitenden stattfinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die gewählten strategischen Ziele/Massnahmen sind nachweislich sowohl Mitarbeitenden- wie auch Wertschöpfungsrelevant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Schritt 3

Integration der strategierelevanten Aspekte des psychosozialen Risikomanagements in die Unternehmensstrategie

Ziel

Integration der strategierelevanten Aspekte des psychosozialen Risikomanagements in die Unternehmensstrategie.

Vorgehen

Integration des psychosozialen Risikomanagements bedeutet, dass Ihre Unternehmensstrategie konkrete Hinweise gibt, wie künftig die strategischen und operativen Initiativen, die Gestaltung von Prozesse und Strukturen Ihres Unternehmens darauf hinwirken, die psychosoziale Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern (vgl. Schritt 2).

Voraussetzungen hierfür sind:

- Klarheit und Verständlichkeit der Strategien (Prämissen/Ziele, siehe Schritt 2)
- Akzeptanz der Strategien durch die externen Stakeholder
- Akzeptanz der Strategien beim Management und bei Mitarbeitenden
- Operative Anschlussfähigkeit
- Berücksichtigung/Bestimmung der Abhängigkeiten zwischen den operativen Umsetzungsprogrammen

Nützliche Links

Vgl. dazu Kriterium 1 der Qualitätskriterien für das Betriebliche Gesundheitsmanagement: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf

Häufig gestellte Fragen

Wie komme ich von der Strategie zur wirksamen Praxis?

Für eine nachhaltige Integration und Verankerung bietet sich in Ergänzung zu den unter Schritt 3 aufgeführten Voraussetzungen die Elemente der Luxemburger Deklaration spezifisch anzuwenden. Z. B.:

Partizipation: Die gesamte Belegschaft muss in adäquater Weise über das psychosoziale Risikomanagement informiert werden.

Integration: Das Risikomanagement psychosozialer Risiken muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen (Prozesse und Strukturen) berücksichtigt werden.

Projektmanagement: Alle Massnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse.

Ganzheitlichkeit: Das Risikomanagement psychosozialer Risiken beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Massnahmen⁶. Es verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen.

Quickscan: Beispiele von Indikatoren zur Schnellprüfung von Schritt 3 «Integration der strategierelevanten Aspekte des psychosozialen Risikomanagements in die Unternehmensstrategie»	Ja	Nein
Die besten Voraussetzungen für die nachhaltige strategische Integration/Implementierung zur Sicherung und Förderung der psychosozialen Gesundheit der Mitarbeitenden sind definiert (z. B. sind die erforderlichen fachlichen Kompetenzen für das Vorgehen für Schritt 3 vorhanden; die relevanten Stakeholder bekennen sich zur Thematik).	■	■
Das Unternehmen kann aufzeigen, an welchen Elementen der bestehenden Unternehmensstrategie die Entwicklung (und in der Folge die Umsetzung und Evaluation) des psychosozialen Risikomanagements angebunden ist bzw. inwiefern dieses angepasst wurde.	■	■
In strategie- und steuerungrelevanten Dokumenten des Unternehmens sind die Aspekte psychosozialer Gesundheit und Leistungsfähigkeit verdeutlicht.	■	■
Die strategierelevanten Aspekte des Managements der psychosozialen Mitarbeitendengesundheit sind in der Unternehmensstrategie ersichtlich und in die relevanten Strukturen und Prozesse integriert (z. B. werden bevorstehende Veränderungen wie z. B. Restrukturierungen, im Sinne des psychosozialen Risikomanagements bewertet).	■	■
Das operative Massnahmenportfolio bezüglich psychosoziale Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ist nachvollziehbar auf die Unterstützung zur Erreichung der strategischen Zielen der psychosozialen Gesundheit abgeleitet und beinhaltet verhaltens- und verhältnisorientierte Ziele und Massnahmen.	■	■

⁶ Psychosoziales Risikomanagement umfasst und verknüpft Massnahmen zur Förderung von individuellen Kompetenzen bzw. Verhalten der Mitarbeitenden (z. B. Stress- und Konfliktmanagement) wie auch strategischen und operativen Massnahmen zur Verbesserung von betrieblichen Verhältnissen bzw. Rahmenbedingungen (z. B. die Gestaltung von Arbeitsprozessen, Arbeitszeitgestaltung, Partizipationsmöglichkeiten).

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Schritt 4

Evaluation und Plausibilisierung

Ziel

Überprüfung der Effektivität und Effizienz der Strategie des psychosozialen Risikomanagements.

Der Erfolg Ihres Unternehmens wird wesentlich durch die Leistungsfähigkeit/Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden beeinflusst. Produktivität, Absenz- und Fluktuationsraten, schlagen sich in der Jahresbilanz nieder, ebenso Innovationen und die Kundenzufriedenheit und Ihr Firmenimage.

Die Unterstützung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden mittels gesundheitsförderlicher Massnahmen trägt massgeblich zum Erfolg Ihres Betriebes bei. Die Evaluation plausibilisiert, inwiefern die getroffenen (strategischen und operativen) Massnahmen direkt oder indirekt auf den Erfolg Ihres Unternehmens einwirken (Impact).

Vorgehen

Die Evaluation und die damit verbundene Überprüfung des psychosozialen Risikomanagements beziehen sich einerseits auf die Angemessenheit der unter Schritt 2 definierten strategischen Ziele und Kenngrössen, andererseits auf den Umsetzungserfolg des operativen Massnahmenportfolios, d. h. auf die erzielten quantitativen und qualitativen Ergebnisse und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Dementsprechend können folgende Evaluationsebenen unterschieden werden:

- **Überprüfung der Strategie:** Prüfen Sie, ob und inwieweit die Entscheidungsgrundlagen, die Sie im Rahmen der ursprünglichen Planung erarbeitet haben, noch zutreffen und mit dem gegenwärtigen Zustand noch vereinbar sind.
- **Ergebnisevaluation:** Sie vergleichen die angestrebten Soll-Zustände (strategische und operative Ziele/Massnahmen) und den realisierten Ist-Zahlen/Indikatoren und stellen etwaige Unterschiede/Zusammenhänge fest.
- **Abweichungsanalysen:** Bei der Abweichungsanalyse geht es um die Bestimmung der Ursachen von Abweichungen und die Erarbeitung entsprechender strategischer Anpassungsmaßnahmen.

Die generierten Informationen sind die Basis für die Formulierung weiterer Massnahmen oder/und die Anpassung von strategischen/operativen Zielen.

Nützliche Links

Nutzen Sie zur Evaluation dieselben (qualitativen und quantitativen) Vorgehensweisen und Methoden wie unter Schritt 1 zur Analyse.

Nutzen Sie zur Evaluation dieselben (qualitativen und quantitativen) Vorgehensweisen und Methoden wie unter Schritt 1 zur Analyse.

Häufig gestellte Fragen

Weshalb schon wieder eine Analyse? Wir sehen ja anhand der Absenzen, ob sich etwas verändert hat.

Die Absenzen Statistik ist in der Tat eine Art «Fiebermesser». Sie ist jedoch nur bedingt ein verlässlicher Indikator für den linearen Wirkungszusammenhang von Massnahmen und deren Einfluss auf das Absenz-Geschehen.

Durch das systematische Auswerten Ihrer Strategie und Ihres Massnahmenportfolios, dem Aufzeigen von Zusammenhängen des Impacts auf Ihre Wertschöpfung wie auch auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden, kann sich das psychosoziale Risikomanagement legitimieren und als fester Bestandteil im Managementsystem nachhaltig etablieren. Die Evaluation und Plausibilisierung der Zusammenhänge der strategischen und operativen Massnahmen soll in einem gesunden Verhältnis zum Aufwand stehen. Organisationen befinden sich vielfach in einem Dilemma bezüglich der Evaluation bzw. Wirkungsmessung: Massnahmen im Bereich des psychosozialen Risikomanagements streben Veränderungen in einem komplexen sozialen System an. Als Folge können gesundheitsbezogene Wirkungen oft nicht zweifelsfrei und direkt auf einzelne Massnahmen zurückgeführt werden. Eine pragmatische und kostengünstige Alternative bietet hier die beschriebene Plausibilisierung.

Wie kann ich gegenüber externen Stakeholder/Aktionären/Verwaltungsräten legitimieren, dass wir uns nun auch noch um die psychische Gesundheit unserer Mitarbeitenden kümmern?

Wie in der Einleitung zu den Leitlinien erläutert, beeinflussen die heutigen Arbeitsbedingungen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden. Psychosoziale Risiken stehen im Vergleich zu früher nachweislich vermehrt im Vordergrund.

Ihr Unternehmen investiert in das psychosoziale Risikomanagement und somit in die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden. Damit Sie Ihre personellen und finanziellen Investitionen wirtschaftlich und wirksam einsetzen können, müssen Sie folgende grundlegende Fragen beantworten können:

- Tun wir die richtigen Dinge (Effektivität)?
- Tun wir die Dinge richtig (Effizienz)?
- Wie können wir uns verbessern?

Strategische Leitlinien

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

Quickscan: Beispiele von Indikatoren zur Schnellprüfung von Schritt 4 «Evaluation und Plausibilisierung» des psychosozialen Risikomanagements	Ja	Nein
Das Unternehmen verfügt über einen Plan zur Organisation und Durchführung des im Rahmen des 4. Schrittes notwendigen Vorgehens. Z. B. ist ersichtlich, welche Verfahren und Vorgehensweisen für die Evaluation des strategischen Risikomanagements angewendet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen verfügt über die notwendigen fachlichen Kompetenzen zur Durchführung des 4. Schrittes (z. B. interne Qualitätsstelle oder das Controlling) bzw. weiss wo es diese beziehen kann (z. B. externe Fachberatungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wird deutlich, wie die Ergebnisse der Evaluation auf der strategischen und operativen Ebene genutzt werden (d. h. es sind Prozesse definiert, die aus den Evaluationserkenntnissen konkrete, weiterführende Schritte ableiten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plausible Wirkungszusammenhänge psychosozialer Gesundheit in Bezug auf den Unternehmenserfolg liegen vor (z. B. zwischen gutem Führungsverhalten und engagiertem Leistungsverhalten von Mitarbeitenden, Reduktion der Absenzen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist plausibel dargelegt, inwiefern die strategischen Ziele und das operative Massnahmenportfolio zur Reduktion von Belastungen und Stärkung der Ressourcen beitragen (vgl. Beispiel unter Schritt 2 «Kaderrekrutierung – soziale Kompetenz»).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist ersichtlich, welchen Beitrag das psychosoziale Risikomanagement zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Der Beitrag kann sichtbar gemacht und begründet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Integration des psychosozialen Risikomanagements in Anlehnung an die Luxemburger Deklaration können aufgezeigt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die gewählten strategischen Massnahmen sind nachvollziehbar sowohl Mitarbeitenden- wie auch Wertschöpfungsrelevant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Weiterführende Literatur

«Schritte guter Strategie-Praxis» für die Prävention von psychosozialen Risiken im Betrieb

3 Weiterführende Literatur

Auerbach, S., Basler, M., & Gentile, G.-C. (2015). *Prävention von psychosozialen Risiken in Betrieben. Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbericht*. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Badura, A. D. B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Macco, K. (Hrsg.) (2011). *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit*. Berlin: Springer.

Bräunig, D., Haupt, J.; Kohstall, T.; Kramer, I., Pieper, C., Schröder, S. (2015). Iga.Report 28 «Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention».

Flake, C. (2001). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und bewerten. In C. Flake, I. Freigang-Bauer, F. Gröben & K.-T. Wenchel, *Psychischer Stress in der Arbeitswelt erkennen – mindern – bewältigen. Dokumentation der RKW. Fachtagung am 24.11.1999* (S. 15-54). Eschborn: RKW-Verlag.

Horváth, P.; Gamm, N.; Möller, K.; Kastner, M.; Iserloh, B.; Kliesch, G.; Schmidt, B.; Otte, R.; Braun, M.; Matter, M.; Pennig, S.; Vogt, J. (2008). *Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderung mit Hilfe der Balanced Scorecard am Beispiel eines Unternehmens in der Automobilindustrie*. Forschungsbericht F 2126 im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008.

Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieser, S., Elfering, A., & Semmer, N. (2014). *Job-Stress-Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 26, Bern und Lausanne.



Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Werftstrasse 1
Postfach 2945
6002 Luzern

T +41 41 367 48 48
sozialarbeit@hslu.ch
www.hslu.ch/sozialarbeit

