



Artikel 2 ArGV 3 (Anhang)

## Grundsatz

### Definitionen

#### Psychosoziale Risikofaktoren in der Arbeit

Als psychosoziale Risikofaktoren in der Arbeit werden psychische Arbeitsbelastungen (siehe Definition nach der Norm EN ISO 10075 «Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung» unten) bezeichnet, welche beeinträchtigende Auswirkungen auf die Gesundheit haben, sowie psychosoziale Belästigungen, welche die persönliche Integrität der Arbeitnehmerin und des Arbeitnehmers beeinträchtigen.

#### Psychische Arbeitsbelastungen und ihre Folgen für die Gesundheit

Da häufig unklar ist, was mit psychischer Arbeitsbelastung gemeint ist und wie der Zusammenhang mit beeinträchtigenden Auswirkungen auf die Gesundheit aussieht, wird in der Folge darauf näher eingegangen. Die Ausführungen basieren weitgehend auf der Norm «Ergonomische Grundlagen bezüglich psychische Arbeitsbelastungen, EN ISO 10075», die in Teil 1 wichtige Begriffe definiert und in Teil 2 Leitsätze für die Gestaltung von Arbeitssystemen zur Vermeidung beeinträchtigender Auswirkungen von psychischer Arbeitsbelastung auf die Gesundheit enthält. Der Nutzen dieser Norm liegt darin, dass sie durch eine Klärung von Begriffen für eine einheitliche Sprachregelung sorgt und die komplexen Zusammenhänge zwischen den sogenannten «weichen» arbeitsbezogenen Risikofaktoren und den Folgen für die Gesundheit relativ einfach darstellt. In Abb. 302-A ist das Belastungs-Beanspruchungskonzept anhand eines Beispiels veranschaulicht.

- «psychisch»

Mit «psychisch» sind alle Vorgänge im Menschen gemeint, die mit Wahrnehmen, Erleben, Denken, Erinnern, Empfinden und Verhalten zu tun haben.

#### Psychische Belastung

Als psychische Belastung wird gemäss der Norm EN ISO 10075 die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken bezeichnet (In der Norm EN ISO 10075 hat der Begriff «Belastung» anders als im Alltagsverständnis keine negative Konnotation.). Psychische Arbeitsbelastungen sind demnach arbeitsbezogene Faktoren, die unser Wahrnehmen, Denken, Erinnern, Erleben, Empfinden und/oder Verhalten beeinflussen. Jede Tätigkeit, auch die körperliche, beeinflusst uns auch psychisch. Beispiel: Lärm und Hitze in einem Stahlwerk belasten nicht nur körperlich, sondern beeinflussen auch unser Konzentrationsvermögen.

Die von aussen auf den Menschen psychisch einwirkenden Belastungen ergeben sich namentlich aus den Arbeitsbedingungen. Diese lassen sich systematisieren nach:

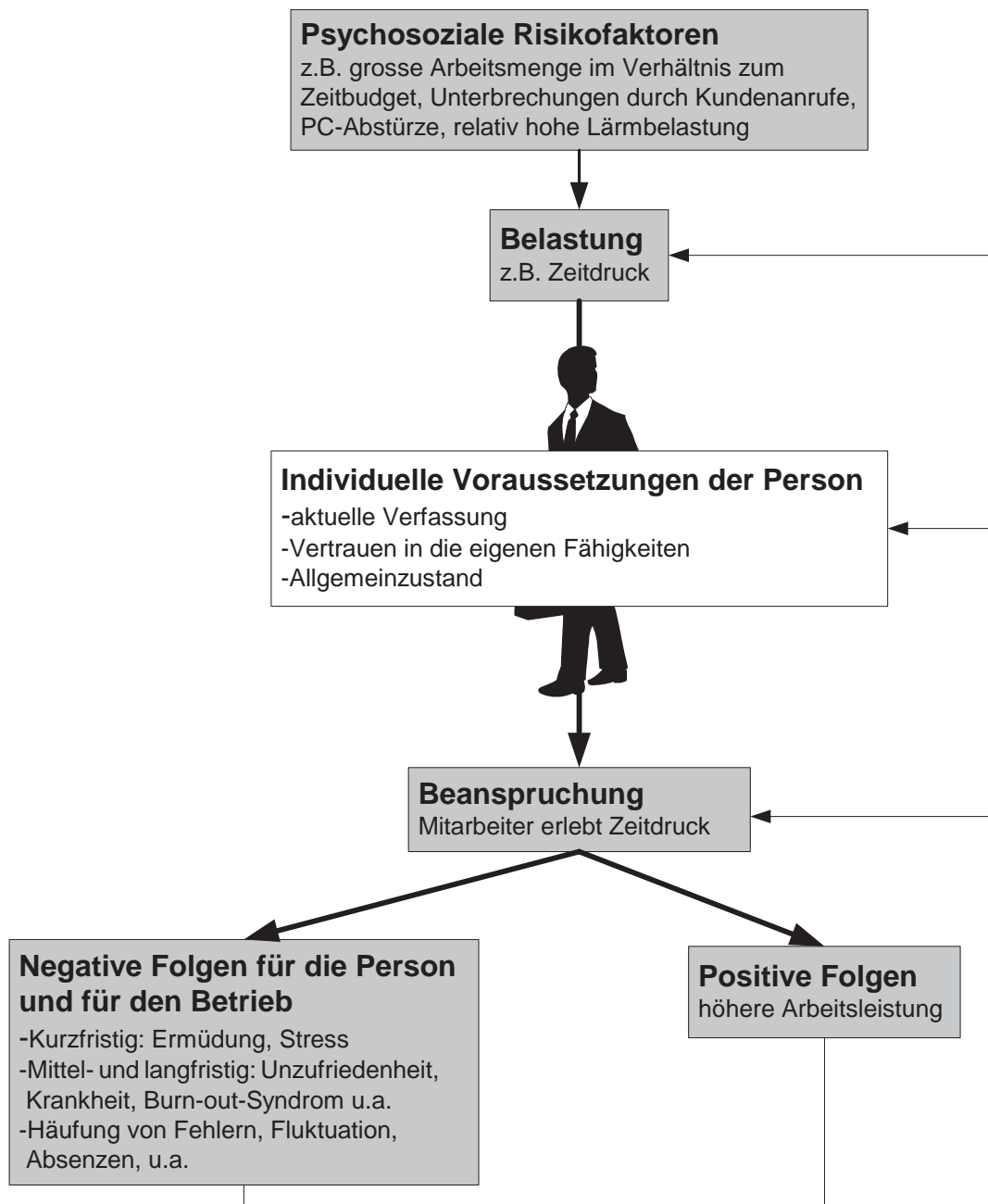
- **Arbeitsaufgabe**, d.h. Art des Arbeitsinhalts, Umfang und Verlauf der Tätigkeit.  
Beispiele: immer die gleiche Tätigkeit ausführen; komplexe Aufgaben bewältigen; hohe Verantwortung tragen für die Sicherheit von Personen oder für Produktionsverluste; dauernde Beobachtung eines Radarschirms (Daueraufmerksamkeit); Umfang des gleichzeitigen Informationsflusses; zu kleiner oder zu grosser Handlungs- und Entscheidungsspielraum u.a.
- **Physikalische Arbeitsbedingungen**, z.B. Beleuchtung, klimatische Bedingungen, Lärm, Gerüche, Vibration, Arbeitsplatzgestaltung einschliesslich der technischen Werkzeuge und Geräte.  
Beispiele: Blendung, Durchzug, unbequeme Arbeitshaltung, usw.
- **Soziale und organisatorische Faktoren** betreffen u.a. die Frage der Kommunikations- und Führungsstruktur sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.



Beispiele: Schichtarbeit; persönliche Akzeptanz im Team, isolierter Arbeitsplatz; Kundenkontakte; Zusammenhalt in der Gruppe, Zeit und Möglichkeit zur direkten Kommunikation, Umgang mit Konflikten.

• **Gesellschaftliche Faktoren** wie die wirtschaftliche Lage und kulturelle Normen.

Einige dieser Faktoren sind leicht zu ändern z.B. die Beleuchtung, andere nicht. Für die psychische



**Abbildung 302-A:** Beispiel für Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastungen und Auswirkungen auf die Gesundheit



Gesundheit ist die Betrachtung der Gesamtbelastung wichtig; jede Verbesserung wirkt daher gesamthaft entlastend.

### Psychische Beanspruchung

Die psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung auf die Einzelperson. Die psychische Beanspruchung ist von den individuellen Merkmalen der jeweiligen Person abhängig. Dazu zählen z.B.:

- Allgemeinzustand, Gesundheit und Konstitution, Alter, Geschlecht;
- Aktuelle Verfassung;
- Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Erfahrung;
- Einstellung, Bewältigungsstrategien, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Anspruchsniveau.

Fazit: Verschiedene Personen werden von der selben Arbeitsbelastung unterschiedlich beansprucht.

### Beanspruchungsfolgen

Die Folgen der Beanspruchung können positiv anregend oder beeinträchtigend sein.

**Positive, erstrebenswerte Beanspruchungsfolgen**, dazu gehören:

- Erhalten und Weiterentwickeln des Leistungsvermögens;
- Erweitern von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten;
- Zunahme von Motivation;
- Erhalten und Fördern der Gesundheit;

**Beeinträchtigende Effekte oder Fehlbeanspruchungsfolgen:**

- Psychische Ermüdung;
- Ermüdungsähnliche Zustände (Monotoniezustand, herabgesetzte Wachsamkeit, psychische Sättigung, Reizbarkeit);
- Stress und Angst.

**Mittel- und langfristige Folgen von Fehlbeanspruchungen**, z.B.:

- Leistungsminderung;
- Schlafstörungen;

- Psychosomatische Beschwerden (d.h. Beschwerden die u.a. durch die Wirkung der «Psyche» verursacht sind);
- Unzufriedenheit, innere Kündigung;
- Depressionen, Ausgebranntsein (Burn-out-Syndrom);
- erhöhter Suchtmittelkonsum;
- Krankheiten, erhöhte Absenzen.

### Feedbackeffekt (Rückkoppelungseffekt)

Sowohl die positiven als auch die negativen Folgen der Beanspruchung können ihrerseits wieder die psychische Belastung und die individuellen Voraussetzungen beeinflussen und das Ausmass der Beanspruchung mitbestimmen. Beispiel:

**Ermüdung als negative Beanspruchungsfolge bewirkt, dass Arbeitnehmende:**

- eher Fehler machen und so Mehrarbeit entsteht und damit die psychische Belastung steigt;
- quantitativ und qualitativ weniger leisten können und sich so die individuellen Voraussetzungen verschlechtern;
- zunehmend stärker und schneller ermüden je länger sie in diesem Ermüdungszustand weiterarbeiten und damit die Beanspruchung zunimmt.

**Übung als positive Beanspruchungsfolge bewirkt, dass Arbeitnehmende:**

- die Arbeit schneller und mit weniger Anstrengung erledigen und dadurch die psychische Belastung reduziert wird;
- quantitativ und qualitativ mehr leisten können und sich so die individuellen Voraussetzungen verbessern;
- weniger stark ermüden und damit die Beanspruchung abnimmt.

### Anforderungen an die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsaufgabe

Optimal gestaltete Arbeitsaufgaben sollen Folgen von Fehlbeanspruchung vermeiden. Sie sollen weder unter- noch stark überfordern. Eine leichte vor-



übergehende Überforderung der individuellen Voraussetzungen kann die Persönlichkeit fördern.

Unterforderung: z. B. wenn man zu wenig zu tun hat oder wenn die Fähigkeiten und Qualifikationen der Betroffenen zu wenig oder gar nicht genutzt werden.

Überforderung: Dies entsteht beispielsweise durch eine zu grosse Arbeitsmenge und Zeitdruck. Sie kann aber auch bedingt sein durch unklare Aufgaben oder zu komplizierte Aufgaben.

Bei Über- sowie Unterforderung kann sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit gefährdet werden.

### **Erwünschte Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben**

- **Ganzheitlichkeit:** Realisierung durch umfassende Aufgaben mit der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit der gestellten Anforderung zu prüfen. Die Mitarbeitenden erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit.
- **Anforderungsvielfalt** wird dadurch realisiert, dass Aufgaben planende ausführende und kontrollierende Elemente bzw. unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane beinhalten. Dadurch kann einseitige Beanspruchung vermieden und können unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten eingesetzt werden.
- **Autonomie:** Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden angemessene Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten haben. Ein angemessener Handlungs- und Kontrollspielraum vermittelt die Erfahrung, nicht ohne Einfluss und bedeutungslos zu sein und stärkt damit das Selbstwertgefühl und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung.
- **Möglichkeiten zu sozialen Interaktionen:** Aufgaben, deren Bewältigung Kommunikation und Kooperation erfordern, vermitteln das Gefühl der Anerkennung und fördern den Zusammenhalt. Gegenseitige soziale Unterstützung hilft Belastungen besser zu ertragen.

- **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten:** Problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen erweitert werden müssen oder Neues gelernt werden muss erhalten die geistige Flexibilität und sorgen für die Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikation.

## **Folgen von Fehlbeanspruchung und Massnahmen**

### **Psychische Ermüdung**

Begriffsklärung: Psychische Ermüdung ist eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit. Ermüdungserscheinungen sind z.B. «abgespannt sein», «sich schläfrig fühlen», ein erhöhter Zeitbedarf für Handlungen, Bewegungsfehler «fahriges Reagieren», das Vergessen von wichtigen Informationen.

Zu psychischer Ermüdung führen insbesondere folgende Einflüsse:

- Überforderung hinsichtlich (nicht beeinflussbar) Tempo und Dauer der Tätigkeit. Ständiger Zeitdruck (Arbeit an Ladenkassen in Stosszeiten);
- Ständige emotionelle Anforderungen, z.B. Tätigkeiten im Pflegebereich oder im Kundenkontakt;
- Anforderungen ohne Entscheidungsspielräume für das Verändern der Arbeitsweise;
- Tätigkeiten, die rasche nicht vorhersehbare Handlungen und Daueraufmerksamkeit erfordern, z.B. Anlagenüberwachung;
- Überforderung durch mehrere gleichzeitig zu erledigende Aufgaben;
- Ständige Anforderungen mit Risiko für die eigene Gesundheit oder die Gesundheit anderer Menschen, z.B. Busfahrer.

Mögliche Massnahmen zur Verminderung der psychischen Ermüdung:

- Reduzieren bzw. optimieren der Intensität und/oder Dauer der oben genannten einwirkenden Einflüsse z.B. durch Wechsel von Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen oder Arten



der Aufgabenbearbeitung, Eindeutigkeit von Informationsdarstellungen, Vermeiden von gleichzeitiger Aufgabenbearbeitung;

- Verändern der zeitlichen Verteilung der Arbeit: Arbeitsdauer, Tageszeit, Erholungspausen.

### **Ermüdungsähnliche Zustände**

Ermüdungsähnliche Zustände sind Auswirkungen der psychischen Beanspruchung, die in abwechslungsarmen Situationen auftreten. Zur Behebung ermüdungsähnlicher Zustände ist vor allem eine Veränderung oder ein Wechsel der Tätigkeit notwendig.

Ansatzpunkte zur Reduktion von ermüdungsähnlichen Zuständen:

- Gestalten von sinnvollen Aufgaben, die als eine in sich geschlossene Einheit statt als Bruchstücke einer Arbeit wahrgenommen werden (die Bedeutung des persönlichen Anteils für die Erfüllung der Gesamtaufgabe soll bekannt sein);
- Aufgaben bereichern mit Elementen, die das Denkvermögen beanspruchen;
- Automatisieren von einfachen, sich wiederholenden Aufgabenelementen;
- Aufgabenvielfalt erhöhen, z.B. durch das Kombinieren von Montage- mit Kontroll- und Instandhaltungsaufgaben;
- Aufgabenumfang vergrössern, z.B. grössere Anzahl von Teilen montieren;
- Möglichkeit für körperliche Aktivität schaffen;
- Kommunikation mit Kolleg(-inn)en erleichtern;
- Vermeiden von Taktarbeit und gewähren von Selbstbestimmung in Bezug auf das Arbeitstempo;
- Lärm und einförmige akustische Geräusche reduzieren;
- Angemessene Gestaltung der Beleuchtung und der klimatischen Bedingungen;
- Soweit wie möglich Daueraufmerksamkeit zur Entdeckung kritischer Signale vermeiden (die Leistung kann bereits nach 10 bis 20 Minuten bedeutsam abfallen);

- Sicherstellen einer angemessenen Signal-Unterscheidbarkeit durch geeignete Anzeigengestaltung und geeignete Gestaltung der Arbeitsumgebung (Lärm);

- Verringern der Signalunsicherheit durch Kopplung von akustischen und optischen Signalen.

### **Stress**

Begriffsklärung: Der Begriff Stress wird in sehr unterschiedlicher Weise verwendet. Das hängt einerseits damit zusammen, dass verschiedene Wissenschaftszweige, wie Medizin, Biologie, Psychologie, Sozial- und Ingenieurwissenschaften sich mit dieser Thematik befassen und zum anderen damit, dass «Stress» häufig als Modewort für kleine Ärgernisse im Alltag gebraucht wird.

Wir definieren arbeitsbedingten Stress in Übereinstimmung mit der Europäischen Kommission (Generaldirektion V, 1997) als «Emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfelds und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen». Demnach entsteht Stress, wenn die qualitativen und quantitativen Anforderungen, die an eine Person gestellt werden, höher sind als die Fähigkeiten, diese zu bewältigen bzw. zu kontrollieren. Stress ist ein länger dauernder und als unangenehm empfundener Zustand von Anspannung und Erregung, der von der Person als bedrohlich und unausweichlich erlebt wird. Alle Belastungen sind potenzielle Ursachen von Stress.

Belastungen, die Stress auslösen, werden Stressoren genannt. Die häufigsten Stressoren am Arbeitsplatz sind:

- eine erdrückende Arbeitsmenge, Termin- und Leistungsdruck;
- geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, mangelnde Kontrolle über die Arbeit, geringe Mitwirkung am Entscheidungsfindungsprozess;



- angespannte Beziehungen und zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz, mangelnde Unterstützung oder mangelnde Anerkennung durch Kolleg(-inn)en und Vorgesetzte;
- Behinderungen der Tätigkeit durch Unterbrechungen, fehlende oder unzureichende Arbeitsmittel oder Informationen;
- Veränderungen in der Arbeitswelt, die hohe Anforderungen an die Flexibilität und Lernfähigkeit der Beschäftigten stellen: neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Reorganisationen, neue Funktionen und Aufgaben;
- Unsicherheit des Arbeitsplatzes.

### **Auswirkungen von Stress auf die Gesundheit**

Stress ist keine Krankheit, aber wenn er intensiv ist und über längere Zeit andauert, kann er zu geistigen und körperlichen Erkrankungen führen (Angst und Depressionen, sowie Herzerkrankungen und Magen-Darm-Beschwerden).

### **Burn-out-Syndrom**

Dabei handelt es sich um einen sich schleichend entwickelnden Erschöpfungszustand, der als Folge arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen auftreten kann. Der enge Bezug zur Arbeit unterscheidet diesen Erschöpfungszustand von allgemeineren emotionalen Zuständen. Das Burn-out-Syndrom ist gekennzeichnet durch:

- das Gefühl emotional erschöpft, d.h. ständig übermüdet zu sein;
- das Gefühl, nicht mehr leistungsfähig zu sein; und
- die sogenannte Distanzierung oder Depersonalisation. Typisch dafür ist, dass man zu Beginn häufig ärgerlich gegenüber Kolleg(-innen), Kund(inn)en oder Mitarbeitenden reagiert. Man versucht, sich durch eine zynische Haltung Distanz zu verschaffen. Anders ausgedrückt, man lässt sich nicht mehr auf den anderen ein.

Hauptursachen sind Stressoren wie eine zu grosse Arbeitsmenge, zwischenmenschliche Konflikte, fehlende Anerkennung und ein nicht angemessener Handlungs- und Kontrollspielraum.

Von einem Burn-out-Syndrom betroffen sind nicht die wenig belastbaren Personen, sondern häufig sehr motivierte engagierte Mitarbeitende.

## **Schutz der persönlichen Integrität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

### **Sexuelle Belästigung**

Unter den Begriff Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz fällt jedes Verhalten mit sexuellem Bezug oder auf Grund der Geschlechtszugehörigkeit, das von einer Seite unerwünscht ist und das eine Person in ihrer Würde verletzt.

Sexuelle Belästigung kann verschiedene Formen annehmen:

- Es werden anzügliche und zweideutige Bemerkungen über das Äussere von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht.
- Es fallen sexistische Bemerkungen und Witze über sexuelle Merkmale, sexuelles Verhalten und die sexuelle Orientierung von Frauen und Männern.
- Am Arbeitsplatz wird pornografisches Material vorgezeigt, aufgehängt oder aufgelegt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten unerwünschte Einladungen mit eindeutiger Absicht.
- Es kommt zu unerwünschten Körperkontakten.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden innerhalb oder ausserhalb des Betriebs verfolgt.
- Es werden Annäherungsversuche gemacht, die mit Versprechen von Vorteilen oder Androhen von Nachteilen einhergehen.
- Es kommt zu sexuellen Übergriffen, Nötigung oder Vergewaltigung.

Für die Beurteilung, ob es sich bei einem beobachteten Verhalten um einen harmlosen Flirt, eine sich anbahnende Beziehung unter Arbeitskolleginnen und -kollegen oder um einen Vorfall von sexueller Belästigung handelt, gibt es eine einfache Regel: Ausschlaggebend ist nicht die Absicht der be-





lästigen Person, sondern wie ihr Verhalten bei der betroffenen Person ankommt, ob diese es als erwünscht oder unerwünscht empfindet. Die Belästigung kann sich während der Arbeit ereignen oder bei Betriebsanlässen. Sie kann von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgehen, aber auch von Angehörigen von Partnerbetrieben oder von der Kundschaft des Unternehmens.

Sexuelle Belästigung bewirkt ein angespanntes Arbeitsklima für die betroffene Person, grenzt ihre Freiheit ein. Sie kann zu Repressalien gegen das Opfer führen, wenn Annäherungsversuche abgelehnt werden, birgt ein Risiko den Arbeitsplatz zu verlieren und verstösst gegen das Recht auf Gleichstellung am Arbeitsplatz. Noch hat die sexuelle Belästigung im allgemeinen eine recht hohe Toleranzschwelle. Dieser Umstand bagatellisiert das Phänomen und kann die Opfer von einer Klage abhalten. Liegen keine Klagen vor, heisst dies noch nicht, dass in einem Betrieb kein Problem wegen sexueller Belästigung besteht. Meist schweigen die Opfer, weil der Betrieb sexuelle Belästigung nicht klar verurteilt und weil die Opfer Vergeltungsmassnahmen fürchten.

Hinweis: Das Verbot der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz ist auch in anderen Gesetzen geregelt. Das Gleichstellungsgesetz vom 24. März 1995 verbietet allgemein die Benachteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aufgrund ihres Geschlechts und verbietet insbesondere auch die Diskriminierung durch sexuelle Belästigung. Wer von einer solchen Diskriminierung betroffen ist, kann seine - im Gesetz vorgesehenen - Rechtsansprüche beim zuständigen Arbeitsgericht oder (für öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnisse) bei der zuständigen Verwaltungsbehörde geltend machen. Nach Artikel 328 Absatz 1 des Obligationenrechts muss der Arbeitgeber dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen. Und in Artikel 193 Absatz 1 des Strafgesetzbuches schliesslich heisst es: «Wer eine Person veranlasst, eine sexuelle Handlung vorzuneh-

men oder zu dulden, indem er eine Notlage oder eine durch ein Arbeitsverhältnis oder eine in anderer Weise begründete Abhängigkeit ausnützt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft».

### **Mobbing**

Unter Mobbing im Arbeitsleben (auch als Psychoterror bezeichnet) versteht man Handlungen, die von einer Person oder einer Gruppe auf systematische Art gegen eine bestimmte Person ausgeübt werden mit dem Ziel und/oder Effekt des Ausstossens aus dem Arbeitsverhältnis. Die Handlungen müssen vom Betroffenen subjektiv als feindselig interpretiert werden, oft (z.B. täglich, wöchentlich) und über einen längeren Zeitraum erfolgen. Die angegriffene Person gerät dadurch in eine unterlegene Position; sie fühlt sich ausgestossen. Konflikte (z.B. aufgrund von Meinungsverschiedenheiten, Überforderung oder Ungerechtigkeit) und damit einhergehende einzelne Feindseligkeiten können an jedem Arbeitsplatz auftreten und sie bedeuten nicht zwangsläufig eine Verletzung der persönlichen Integrität. Entscheidend ist, wie mit Konflikten umgegangen wird. Ungelöste Probleme können die zwischenmenschlichen Beziehungen andauernd beeinträchtigen und die Ursache von Mobbing sein.

Um zu entscheiden, ob es sich um Mobbing handelt, ist eine umfassende Betrachtung der Situation erforderlich. Zu Beginn ist es mitunter schwer zu entscheiden, ob es sich um ein Versehen oder um eine gezielte Attacke handelt, weil es sich bei den einzelnen Ereignissen um scheinbare Bagatellen handelt. Wiederholen sich diese Ereignisse jedoch und dauern sie über einen längeren Zeitraum an, so dass einzelne Personen systematisch feindseligen Handlungen ausgesetzt sind, spricht man von Mobbing. Nur im Rahmen einer gesamtheitlichen Betrachtung der Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz können Lösungsmöglichkeiten gefunden werden. Eine isolierte Betrachtung einzelner Ereignisse allein genügt nicht.



## **Vorbeugende Massnahmen**

Der Arbeitgeber ist gehalten vorbeugende Massnahmen zu treffen, um den Betrieb für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer freizuhalten von der Gefahr sexueller Belästigung, Mobbing und sonstiger Diskriminierung.

Wichtige Massnahmen sind:

- Eine Grundsatzerklärung, dass das Unternehmen Angriffe auf die persönliche Integrität (sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, der Rasse oder der Religion) nicht toleriert. Eine solche Erklärung kann sehr wirksam sein, da Belästigungen gehäuft bei unklaren Verhältnissen auftreten.
- Die Information der Mitarbeitenden, was unter sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, der Rasse oder der Religion zu verstehen ist.
- Festlegen und bekannt machen, wie im Falle von Mobbing, sexueller Belästigung oder sonstiger Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der Rasse oder der Religion vorzugehen ist.
- Information der Mitarbeitenden über die Sanktionen, die für Personen vorgesehen sind, welche erwiesenermassen sexuelle Belästigung, Mobbing oder Diskriminierung begehen. Es wird ein schrittweises, an die Situation angepasstes Vorgehen empfohlen. Das schriftliche Festhalten der Eskalationsstufen schafft Transparenz und Verbindlichkeit. Die verschiedenen Sanktionsstufen signalisieren dem/der (potentiellen)Täter/-in wie gravierend ein Fehlverhalten vom Betrieb eingestuft wird. Diese Massnahme trägt zur Bewusstseinsbildung bei. Wichtig ist, dass diese Sanktionen dann auch tatsächlich erfolgen.

- Die Bezeichnung einer internen oder externen Vertrauensperson, an die sich Betroffene im Konfliktfall wenden können, um Beratung und Unterstützung bei der Lösung des Problems zu finden. Das Wissen, an wen man sich wenden kann, erhöht die Chance, dass Probleme nicht übergangen und eine konstruktive Lösung herbeigeführt wird. Wichtig ist, dass diese Vertrauensperson über die nötige Ausbildung für diese Aufgabe verfügt und ein Vertrauensverhältnis zu den Ratsuchenden bestehen kann (Schweigepflicht, keine Linienfunktion).

## **Betriebsreglement**

Die oben genannten Punkte können ihren Niederschlag in einem Betriebsreglement finden.

Bei der Erarbeitung des Betriebsreglements sollen die Mitarbeitenden einbezogen werden. Dieser Einbezug der Betroffenen erhöht die Akzeptanz und ist auf Grund des Mitwirkungsgesetzes vorgeschrieben.

Wichtig ist, dass es allen Mitarbeitenden gut bekannt gemacht und stets auf dem aktuellen Stand gehalten wird.

## **Klare Aufgabenbeschreibungen für alle Mitarbeitenden**

Eine unklare Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten begünstigt im Allgemeinen das Überschreiten von Kompetenzen und kann so zu psychosozialen Spannungen und Konflikten führen. Sorgfältig erstellte Pflichtenhefte für die Mitarbeitenden, in denen ihre Aufgabenbereiche konkret beschrieben und klar abgegrenzt werden, sorgen für Transparenz und gute Zusammenarbeit.