

# Psychosoziale Risiken

Empfehlungen zur Umsetzung  
betrieblicher Präventionsmassnahmen



WESTSCHWEIZER UND TESSINER KONFERENZ DER  
KANTONALEN ÄMTER FÜR ARBEITNEHMERSCHUTZ

Mitglied des Interkantonalen Verbands für Arbeitnehmerschutz – IVA



## Vorwort

In den letzten Jahren haben die psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz stark zugenommen, was mit einer bedeutenden Veränderung der Arbeitsorganisation im Zusammenhang steht. Je stärker die Arbeitsorganisation nämlich eingeschränkt wird, desto negativer ist die Einstellung der Arbeitnehmer\* ihrer Arbeit gegenüber.

Mit diesem Leitfaden soll den Organisationen und Betrieben – einschliesslich KMU und sehr kleinen Betrieben – geholfen werden, ein Verfahren zur Prävention von psychosozialen Risiken umzusetzen. Die vorgebrachten Lösungsansätze enthalten kollektive Massnahmen, welche die Arbeitsorganisation berücksichtigen. Es ist Sache jeder Organisation und jedes Betriebs selbst, sich diese verschiedenen Ansätze zunutze zu machen.

Dieser Leitfaden ist von der Broschüre des kantonalen Inspektorats für Arbeitsverhältnisse (OCIRT) des Kantons Genf vom Oktober 2016 inspiriert.

\* Der Lesefreundlichkeit halber wird zur Bezeichnung von Personen und Funktionen jeweils die männliche Form verwendet. Frauen und Männer sind aber gleichermaßen gemeint.

## Inhalt

- 04** Was sind psychosoziale Risiken?
- 06** Pflichten des Arbeitgebers
- 10** Präventionsverfahren
- 12** Handlungsmöglichkeiten
- 14** Bezeichnung einer Vertrauensperson
- 18** Behandlung eines Problems



# Was sind psychosoziale Risiken?

**Psychosoziale Risiken werden durch die berufliche Tätigkeit herbeigeführt oder entstehen durch die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbeziehungen. Dauern sie länger an, haben sie negative Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Arbeitnehmer.**

Risikofaktoren	
<ul style="list-style-type: none"><li>● Routine</li><li>● Hohes Arbeitstempo</li><li>● Zu hohe Beanspruchung</li><li>● Zu geringe Beanspruchung</li><li>● Lange Arbeitszeiten</li><li>● Ungünstige Arbeitszeiten</li><li>● Mangelhafte Kommunikation</li><li>● Desorganisation</li><li>● Sicherheitsprobleme</li><li>● Mangelnde Mittel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Moralische Belästigung</li><li>● Sexuelle Belästigung</li><li>● Zugespitzte Konflikte</li><li>● Sexuelle, ethnische, religiöse usw. Diskriminierung</li><li>● Arbeitskonflikte usw.</li></ul>
↓ Chronischer Stress	↓ Verletzungen der persönlichen Integrität

Psychosoziale Risiken haben häufig denselben Ursprung, überschneiden sich und können miteinander interagieren. Stress am Arbeitsplatz kann so zum Auftreten von Gewalt bei der Arbeit führen, was den Stress im Betrieb wiederum erhöht.

## Folgen für die Arbeitnehmer

Psychosoziale Risiken können Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit haben (Kopfschmerzen, Muskel- oder Gelenkschmerzen, Schlafstörungen, Appetit- und Verdauungsstörungen, Bluthochdruck), aber auch die psychische Gesundheit (Angststörungen, Depressionen) oder das Verhalten der Betroffenen (Rückzug, Nervosität oder Aggressivität, vermehrter Konsum von Alkohol und psychoaktiven Substanzen) beeinträchtigen.

## Folgen für den Betrieb

Die Folgen für den Betrieb können sich auf den gesamten Arbeitsbereich auswirken, was das Arbeitsklima verschlechtert und zu einer Zunahme von Konflikten, Unfällen, Absenzen, Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Krankheit, oder auch zu einer höheren Personalfuktuation, Qualitätseinbußen usw. führen kann. Für den Betrieb kann all dies mit hohen Kosten einhergehen.





# Pflichten des Arbeitgebers

**Gemäss Artikel 6 Arbeitsgesetz (ArG) und Artikel 2 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV 3) muss der Arbeitgeber alle Massnahmen treffen, die nötig sind, um den Schutz der physischen und psychischen Gesundheit der Arbeitnehmer zu wahren und zu verbessern.**

**Die Betriebsleitung muss psychosoziale Risiken mit der Unterstützung der internen Akteure (HR, Vorgesetzte, Spezialisten) vorbeugen und handhaben, wobei auch externe Spezialisten hinzugezogen werden können.**

## Schutz der persönlichen Integrität

Die Einführung eines Verfahrens zum Schutz der persönlichen Integrität trägt dazu bei, besser mit Konflikten, die trotz aller Präventionsbemühungen auftreten können, umgehen zu können.

Dieses Verfahren muss das Vorgehen des Arbeitnehmers, der sich in seiner persönlichen Integrität angegriffen fühlt, in konkreten Etappen darstellen. Das Verfahren muss sicherstellen, dass die Information bei Problemen am Arbeitsplatz bis zum Arbeitgeber gelangt und dass dieser die Probleme auch ernst nimmt. Es wird auch empfohlen vorzusehen, dass man sich bei Konflikten an eine interne oder externe Vertrauensperson oder Vertrauensstelle und/oder an Mediatoren wenden kann.

## Konkretes Handeln

Nachdem die Ursachen für psychosoziale Risiken identifiziert wurden, gilt es Instrumente einzuführen und Strategien umzusetzen, um die jeweiligen Risiken in den Griff zu bekommen. Die Präventionsaktion wird unabhängig der Situation so umgesetzt, dass das Auftreten psychischer Belastungen verhindert werden kann.

Für jede der identifizierten Ursachen wird eine spezifische Präventionsstrategie eingeführt. Diese fügt sich in die unten beschriebene Vorgehensweise. Wenn möglich wird eine Fachperson für Arbeitsorganisation hinzugezogen werden. Die Strategie muss auch gewährleisten, dass sich die Arbeitnehmer und alle Linienfunktionen des Betriebs beteiligen.

## Beispiele

Ursachen	Handlungsmöglichkeit
<b>Geringer Gestaltungsspielraum</b> <b>Kunde oder Vorgesetzter entscheidet allein über die Ausführungsfristen</b>	Ein Management- und Planungsinstrument für Aufgaben muss den Betroffenen mehr Gestaltungsspielraum ermöglichen und gleichzeitig gewährleisten, dass beim entstehenden Zeitdruck auch an ihre Gesundheit gedacht wird (gerechte Aufgabenteilung, Berücksichtigung der einzelnen Personen in Bezug auf ihre Qualifikation, Arbeit und berufliche oder familiäre Organisation usw.).
<b>Zu lange Arbeitszeiten</b>	Optimiertes und partizipatives Arbeitszeitmanagement, damit die Arbeitszeit der Betroffenen reduziert wird.





# Prävention

**Die Betriebsleitung muss Verantwortung für ein kontinuierliches Vorgehen in Sachen Prävention und Management psychosozialer Risiken übernehmen. Dieses Vorgehen umfasst folgende Etappen:**

1

Definition und Analyse verschiedener Indikatoren wie: Absenzen (Krankheit, Unfall), Personalfuktuation, Anzahl Überstunden, Beschwerden (Angestellte, Kunden, Nutzer) und die Schlussfolgerungen, die u.a. aus Abklärungen bei den Arbeitnehmern gezogen werden.

2

Systematische Bestimmung der Gefahren (inkl. psychosoziale Risiken) mit der Unterstützung externer Spezialisten (die über spezifische Kenntnisse im Bereich Management psychosozialer Risiken und vertiefte methodologische Kompetenzen zur systematischen Identifizierung psychischer Belastungen verfügen).

3

Bildung eines Teams, bestehend aus allen Personen, deren Beteiligung und Unterstützung zur Gefährdungsermittlung und zur Umsetzung von Massnahmen nötig sind.

4

Zuweisung von Verantwortung und Klärung der Rollen der verschiedenen Akteure im Bereich psychosoziale Risiken: Vorgesetzte, HR, Spezialisten, Vertrauensperson usw.

5

Erstellen von Richtlinien zum Schutz der persönlichen Integrität, in denen Folgendes enthalten ist: diesbezügliche Pflichten des Arbeitgebers, Grundsatzerklärung zur Nulltoleranz gegenüber Persönlichkeitsverletzungen, Beschreibung inakzeptabler Verhaltensweisen, Handlungsmöglichkeiten bei Problemen.

6

Einführung einer transparenten Information und Kommunikation gegenüber dem ganzen Personal über die Präventions- und Managementmassnahmen, die Ziele und den Ablauf der verschiedenen Vorgehen sowie über die Ergebnisse der Analysen und Massnahmen.

7

Miteinbezug des Personals in die Diskussion über psychosoziale Risiken, über die Lösungsansätze und die Einführung von Massnahmen (Mitwirkungsrecht gemäss dem Bundesgesetz über die Information und Mitsprache der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben).

## **Richtlinie für den Schutz der persönlichen Integrität**

Dieses Dokument muss Folgendes enthalten:

- Grundbegriffe und Grundsätze im Zusammenhang mit psychosozialen Risiken
- Listen der inakzeptablen Verhaltensweisen
- Vorgehen bei problematischen Situationen
- Beschreibung des Verfahrens und der Rollen jedes Einzelnen
- Erinnerung an die strenge Vertraulichkeit des Verfahrens
- Individuelle, kollektive und disziplinarische Präventionsmassnahmen



# Handlungsmöglichkeiten

## Kommunikations-Probleme

- Transparenz
- Ausbildung der Vorgesetzten
- Umgang mit zwischenmenschlichen Aspekten durch die Vorgesetzten

## Destruktives Verhalten, respektlose Einstellung, Konflikte

- Grundsaterklärung
- Information über die Massnahmen und den Schutz der persönlichen Integrität
- Nulltoleranz gegenüber respektlosem Verhalten
- Anpassung des Führungsstils und der Betreuung

## Starker Druck bei der Arbeit + geringer Gestaltungsspielraum

- Klarheit und Gerechtigkeit bei der Gestaltung und Verteilung der Aufgaben
- Anpassung der Leistungsanforderungen an die individuellen Möglichkeiten und Ressourcen
- Ausbildung der Vorgesetzten und Personalbeurteilung
- Miteinbezug des Personals in organisatorische Entscheide

## Angst um die Arbeitsstelle Klima der Angst

- Transparenz in Bezug auf die persönlichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Transparenz bei Umstrukturierungen
- Unterstützung des Personals in Zeiten der Veränderung
- Unterstützung der Vorgesetzten

## Belastungen, schlechte Arbeitsbedingungen, externe Gewalt

- Massnahmen zur Prävention und Reduzierung der Belastungen und Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Beteiligung des gesamten Personals an der Einführung von Informationsmassnahmen
- Schulung zum Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

## Schlechte Personalzuteilung und Personalmangel

- Erfassung, Sichtbarkeit und Anerkennung der effektiven Arbeitszeit
- Anerkennung der effektiv geleisteten Arbeit und der aufgewandten Ressourcen: Zeit, Instrumente, Ausbildung usw.
- Angemessene Planung der Arbeitszeiten



## Bezeichnung einer Vertrauensperson

Arbeitnehmern fällt es in einem Konfliktfall nicht immer leicht, einen Vorgesetzten, die Personalabteilung oder die Betriebsleitung anzugehen – vor allem aufgrund von Interessenkonflikten. Darum empfiehlt das SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) in seinen Wegleitungen zur Prävention psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz unter anderem die Bezeichnung einer Vertrauensperson. Über diese Vertrauensperson können Arbeitnehmer, die mit Problemen am Arbeitsplatz konfrontiert sind, vertraulich und ohne Überschneidung mit anderen beruflichen Herausforderungen die nötige Unterstützung erhalten. Die Vertrauensperson kann dem Betrieb ausnahmsweise Meldung erstatten, wenn die ratsuchende Person gefährdet ist. Dies wird der ratsuchenden Person aber vorgängig mitgeteilt. Die Vertrauensperson muss der Betriebsleitung anonym auch kollektive Probleme melden.

Die Rolle der Vertrauensperson besteht in erster Linie darin, zuzuhören und Lösungsansätze vorzuschlagen. Es handelt sich um eine punktuelle Unterstützung, die nicht therapeutisch ausgerichtet ist und weder ganz noch teilweise zulasten des Personals geht.

Die Bezeichnung einer Vertrauensperson allein wird aber nicht ausreichen, um die Gesetzeskonformität der Massnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer vor psychosozialen Risiken zu gewährleisten.

### Voraussetzungen zum erfolgreichen Einsetzen einer Vertrauensperson

- Grundsätzliche Vertraulichkeit des Verfahrens;
- Bezeichnung der Vertrauensperson unter Miteinbezug des Personals;
- Keine hierarchische Beziehungen und/oder Vorrechte im Zusammenhang mit dem Personalmanagement oder der Direktion;
- Klare Definition der Aufgaben und des Handlungsbereichs der Vertrauensperson über ein Pflichtenheft;

- Ausbildung der Vertrauensperson im Bereich psychosoziale Risiken;
- Rückgriff auf ein Netzwerk von Spezialisten (fallabhängig);
- Festlegung eines Bereichs, der die Vertraulichkeit des Austausches gewährleistet;
- Gewährung der nötigen Arbeitszeit, damit die Vertrauensperson ihre Aufgaben erfüllen kann;
- Kontaktangaben und Vorgehen der Vertrauensperson sind dem Personal bekannt;
- Kosten der Massnahmen zulasten des Betriebs;
- Angehen der Vertrauensperson, ohne die Vorgesetzten darüber informieren zu müssen.

### Erforderliche Ausbildung

Erteilt der Arbeitgeber einem Arbeitnehmer den Auftrag, als Vertrauensperson zu fungieren, muss dieser entsprechend ausgebildet werden. Der Ausbildungsgang muss unter anderem zum Ziel haben, sich der psychosozialen Risikofaktoren bewusst zu werden und sich die Fähigkeit anzueignen, diese Faktoren konkret in den betrieblichen Kontext zu übertragen. Die Ausbildung muss auch auf die Tätigkeit des Betriebs ausgerichtet werden, damit die Vertrauensperson die organisatorischen und arbeitstechnischen Aspekte mitberücksichtigen kann.

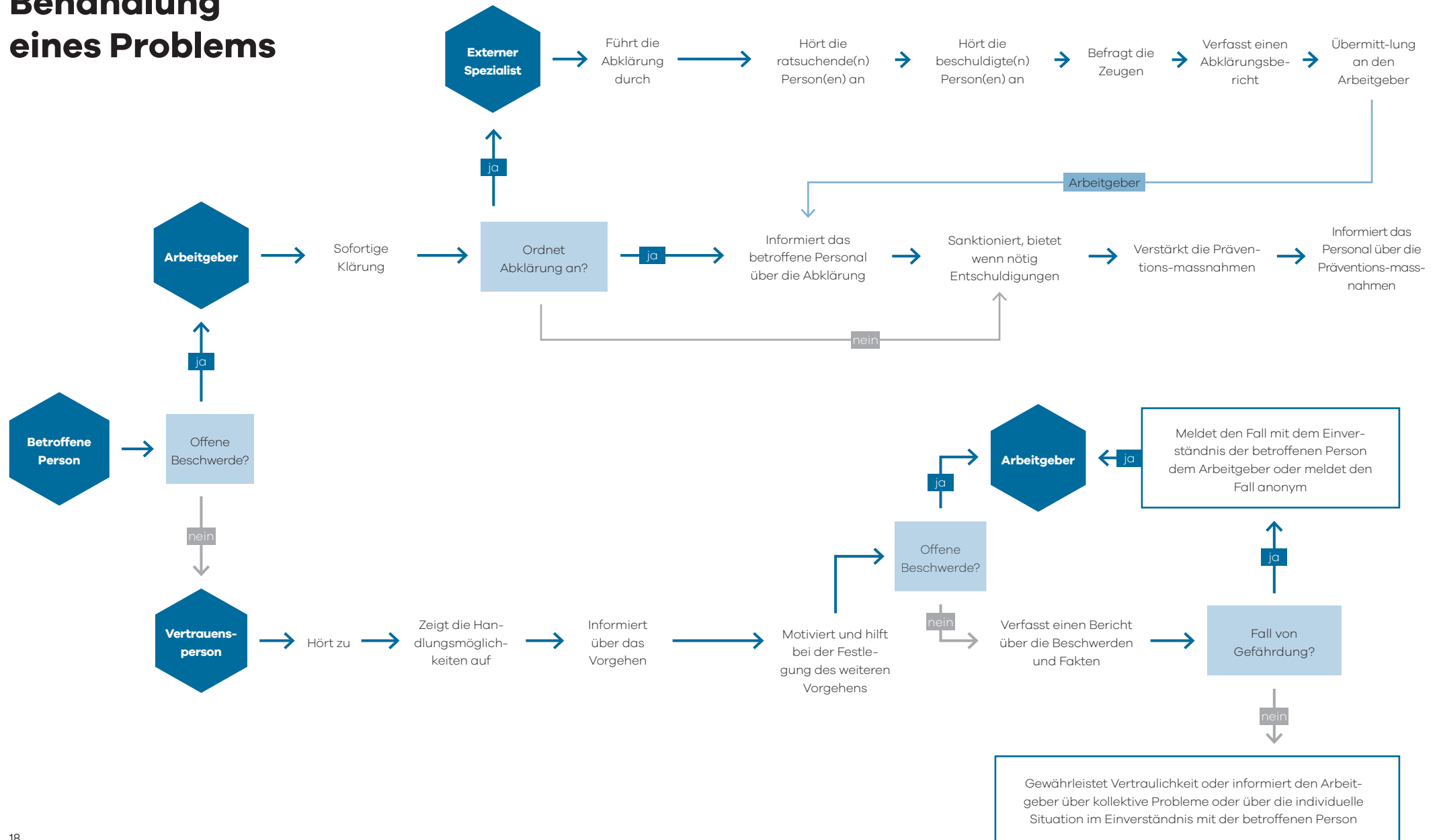
Die nötige Zeit für diese Ausbildung gilt (grundsätzlich) als Arbeitszeit und geht zulasten des Arbeitgebers.







# Behandlung eines Problems





## Weiterführende Informationen

- Arbeitsgesetz (ArG)
- Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV 3)
- SECO Wegleitungen zu den Artikeln 6 ArG und 2 ArGV 3
- Bundesgerichtsentscheid vom 9. Mai 2012, BGE 2C\_462/2011 zu den Voraussetzungen für eine Vertrauensperson
- Dunand, J.-F. & Tornare, S. (2015). L'obligation de l'employeur de prévenir les conflits interpersonnels (sources, concrétisations et responsabilité). In: J.-F., Dunand & P., Mahon. (Eds.), *Conflits au travail* (pp. 29-70). Genève: Schulthess.
- SECO. (2013). *Mobbing und andere Belästigungen – Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz* (S. 31). Bern: BBL.
- SECO. (2015). *Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz – Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen*. Bern: BBL.
- SECO *Muster Betriebsordnung*



## Kontakte

### **BERN**

beco  
Berner Wirtschaft  
Arbeitsbedingungen  
Laupenstrasse 22  
3011 Bern  
031 636 07 00

oder

Hauptstrasse 6  
2560 Nidau  
031 633 55 27  
info.sga@vol.be.ch

---

### **GENÈVE**

Office cantonal de  
l'inspection et des relations  
du travail  
Service de l'inspection du  
travail  
Santé et sécurité au travail  
  
Rue David-Dufour 5  
1205 Genève  
022 388 29 29  
ocirt-sst@etat.ge.ch

### **FREIBURG**

Amt für den Arbeitsmarkt  
Sektion Arbeitsmarkt  
Arbeitsinspektorat  
  
Bd de Pérolles 25  
Postfach 1350  
1701 Freiburg  
026 305 96 75  
ict@fr.ch

---

### **JURA**

Service des arts et métiers  
et du travail de l'économie  
et de l'emploi  
  
Rue de la Jeunesse 1  
2800 Delémont  
032 420 52 10  
secre.amt@jura.ch

### **NEUCHÂTEL**

ORCT  
Inspection du travail  
  
Rue du Tombet 24  
2034 Peseux  
032 889 58 71  
orct@ne.ch

---

### **VAUD**

Service de l'emploi  
Contrôle du marché  
du travail et protection  
des travailleurs  
  
Rue Caroline 11  
1014 Lausanne  
021 316 61 23  
info.sde@vd.ch

### **Valais**

DAA - Dienststelle für  
Arbeitnehmerschutz  
und Arbeitsverhältnisse  
  
Rue des Cèdres 5  
1950 Sitten  
027 606 74 00  
spt@admin.vs.ch

---

### **TISSIN**

Ufficio dell'ispettorato  
del lavoro  
  
Viale S. Francini 17  
6501 Bellinzona  
091 814 30 96  
dfe-uil@ti.ch



WESTSCHWEIZER UND TESSINER KONFERENZ DER  
KANTONALEN ÄMTER FÜR ARBEITNEHMERSCHUTZ

Mitglied des Interkantonalen Verbands für Arbeitnehmerschutz – IVA