

Prävention von psychosozialen Gesundheitsrisiken in Betrieben

Qualitative Interventionsforschung

Executive Summary

Departement Angewandte Psychologie
Forschungsschwerpunkt Psychotherapie und psychische Gesundheit

Agnes von Wyl, Prof. Dr., Brigitte Eich, lic. phil. &
Janine Hentrich

School of Management and Law, Zentrum für Sozialrecht

Sabine Steiger-Sackmann, Dr. iur.

Zürich, Januar 2016

Executive Summary

Mit dem Wandel unserer Gesellschaft aufgrund neuer Technologien sowie veränderter wirtschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen erweist sich der Umgang mit psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz zunehmend als Herausforderung. Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO hat daher Anfang 2014 einen neuen Vollzugsschwerpunkt lanciert, um die Prävention in diesem Bereich zu verstärken. In einer ersten Phase werden gute Praxisbeispiele von Betrieben in Bezug auf die Prävention psychosozialer Risiken gesucht. In der Ausschreibung zu diesem Forschungsprojekt wurde auf wissenschaftlich basierte prüfbare Kriterien verwiesen, die als Indikatoren guter Praxis dienen. Unklar erwies sich die Frage, ob es überhaupt Firmen in der Schweiz gibt, die alle diese Kriterien erfüllen (Graf, 2014). Die vorliegende Forschungsstudie setzte sich zum Ziel, eine Wirkungsanalyse der im Rahmen des Projektes VitaLab erfolgten Massnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung BGF zu erstellen und die Erfüllung der Kriterien guter Praxis in Kleinbetrieben zu überprüfen. Als Basis dienen die Kriterien, die von den Schweizer Arbeitsinspektoren definiert wurden, ergänzt mit der Partizipation der Mitarbeitenden in Bezug auf Gesundheitsgefährdungen (vgl. WHO, 2010).

Gesundheitsförderung Schweiz lancierte in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz und der IDEE SEETAL AG als regionale Wirtschaftspartnerin 2010 das Projekt VitaLab – Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen (Eich & Manike, 2013), bei dem während zwei Jahren ein regionaler Zugang im Luzerner Seetal zur Verbreitung von BGF in Kleinunternehmen (KU) geprüft wurde. Zielgruppe für die Sensibilisierung und Akquise waren die Unternehmerinnen und Unternehmer. Im Rahmen des Projektes VitaLab wurden 32 Dienstleistungen in Form von Betriebsanalysen, Coachings, Weiterbildungen, Interventionen in Betrieben und Impulsreferaten umgesetzt. Die Themen wurden aufgrund einer Bedarfserhebung mit Kleinunternehmern gewählt (Sensibilisierung zu Betrieblicher Gesundheitsförderung, Führung, Life-Domain-Balance, Motivation, Stress, Teamspirit, Walking, Ergonomie). Zusätzlich wurden vier kostenlose öffentliche Veranstaltungen zu BGF-Themen mit rund 100 bis 120 Teilnehmenden durchgeführt. Die genutzten Angebote wurden von den Teilnehmenden unmittelbar nach den Interventionen durchwegs sehr positiv bewertet. Einzelne Bedenken wurden in Bezug auf die Umsetzung des Gelernten in den Arbeitsalltag geäußert. An diesem Punkt setzt diese qualitative Studie an.

Folgende Fragen sollen mit der Forschungsstudie beantwortet werden:

1. Was haben Führungspersonen und Mitarbeitende, die am Projekt VitaLab teilnahmen, aufgrund der in Anspruch genommenen Massnahmen verändert?
2. Wie schätzen Führungspersonen und Mitarbeitende, die am Projekt VitaLab teilnahmen, Indikatoren der Gesundheit (wie Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Absenzen, Qualität der Leistung) aufgrund der ergriffenen Massnahmen ein?
3. Welche Massnahmen werden von den Führungspersonen und Mitarbeitenden, die am Projekt VitaLab teilnahmen, rückblickend als wirkungsvoll zur Reduktion der psychosozialen Belastungen bewertet?
4. Wie weit werden die Kriterien der Arbeitsinspektoren, resp. die Schlüsselkriterien der WHO (2010): Einhaltung des Arbeitsgesetzes in Bezug auf Arbeitszeiten (Umgang mit Überstunden), regelmässige Ermittlung der Gesundheitsgefährdung

(Früherkennung von Stressbelastungen), klares Kommunikationssystem bei Gesundheitsgefährdung, Partizipation der Mitarbeitenden in Bezug auf Gesundheitsgefährdungen und Integration von BGF-Themen im Managementsystem in den Kleinunternehmen erfüllt und wie schätzen Führungspersonen und Mitarbeitende der KU die Erfüllung der Kriterien in der Praxis ein.

Methodisch wurde ein qualitatives Verfahren mittels persönlicher Interviews mit Mitarbeitenden (MA) und Geschäftsleitenden (GL) gewählt. Es gelang dem Forschungsteam, die angestrebten 10 Interviews mit Geschäftsleitenden und 10 Interviews mit Mitarbeitenden aus insgesamt 12 Betrieben durchzuführen. Diese stammen aus unterschiedlichen Branchen: Consulting allgemein und IT, Verkehr, Engineering, Treuhand, Produktion und Handel, Bodenbeläge, Stiftung und Gärtnerei. Die Betriebsgrösse variiert zwischen 1 und 90 Mitarbeitenden, wobei bei der Mehrheit der befragten Unternehmen 7 bis 20 Mitarbeitende angestellt sind. In sieben Betrieben konnten plangemäss Interviews mit der Geschäftsleitung und einem Mitarbeitenden durchgeführt werden. In zwei Betrieben konnten nur Geschäftsleiter¹, aber keine Mitarbeitende interviewt werden. Zwei Mitarbeiter-Interviews erfolgten mit im Betrieb tätigen Ehefrauen der Geschäftsführer. Sämtliche Interviews wurden auf Tonträger aufgenommen, transkribiert und in einem weiteren Arbeitsschritt codiert. Für die Auswertungen der Interviews wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse gewählt (Kuckartz, 2012, S. 77ff.). In diesem Verfahren werden die Kategorien anhand des Textes entwickelt. Als Grundlage für die Kategorienbildung dienen die Forschungsfragen. Die Auswertungen erfolgten mit Hilfe der MAXQDA-Software für qualitative Inhaltsanalysen.

Bei der Frage nach den erfolgten *Veränderungen im Betrieb* geben 11 von 18 Interviewpartnerinnen und -partnern (61%) an, Veränderungen aufgrund des Einflusses der VitaLab-Interventionen erkennen zu können. Drei Personen (17%) sind sich unsicher und lediglich je zwei Geschäftsleiter und zwei Mitarbeitende aus drei Betrieben (22%) geben an, keine Veränderungen feststellen zu können. Die wahrgenommenen Veränderungen liegen primär in der Verbesserung der sozialen Beziehungen und der physischen Arbeitsumwelt. Führungspersonen geben eine höhere Sensibilität für ihren Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (3 Nennungen), neue Erkenntnisse zum Führungsstil (2 Nennungen) und einen besseren Teamspirit (3 Nennungen) an. Mitarbeitende verweisen insbesondere auf einen besseren Teamspirit (2 Nennungen) und auf verbesserte Arbeitsabläufe (3 Nennungen). Beide Personengruppen können Verbesserungen in der physischen Arbeitsumwelt und Ergonomie (GL: 6 Nennungen, MA: 4 Nennungen) erkennen. In zwei Betrieben wurde das Arbeitsklima erst besser, als „schwierige Mitarbeiter“ gekündigt hatten. Ein Mitarbeiter verweist darauf, dass ohne Engagement des Chefs keine nachhaltigen Veränderungen realisiert werden können.

Die *Auswirkungen der VitaLab-Massnahmen auf die Gesundheitsindikatoren*: Arbeitszufriedenheit, Absenzen, Fluktuation und Qualität der Arbeitsleistung erweisen sich

¹ Sämtliche interviewten Geschäftsleitenden waren Männer. Entsprechend wird nachstehend die männliche Form verwendet.

zwar als gut nachvollziehbar, eine klare Wirkung der VitaLab-Interventionen auf die Gesundheitsindikatoren kann hingegen nicht erkannt werden. Dies könnte damit zusammenhängen, dass sich die Kleinunternehmer bewusst sind, dass diese Indikatoren auch von weiteren Faktoren abhängig sind wie z.B. Geschäftsgang, neue Mitarbeitende, Grippewelle, etc. Dennoch geben sie im Umkehrschluss mehrheitlich Fluktuation und Absenzen als Indikatoren für ungesunde Betriebe an. Als weitere Indikatoren werden u.a. ein niedriges Ausbildungsniveau und tiefe Löhne, extreme Effizienz und intensiver Wettbewerb oder das schlechte Arbeitsklima genannt.

Den *Einfluss der VitaLab-Interventionen auf die psychosozialen Belastungen im Betrieb* wird von den Mitarbeitenden deutlich tiefer eingeschätzt als von den Geschäftsleitern. Immerhin 56% oder fünf von neun Geschäftsleitern können Verbesserungen erkennen, währenddem lediglich 37% oder drei von acht Mitarbeitenden angeben, dass sich die psychosozialen Belastungen reduziert hätten. Drei Geschäftsleiter (33%) und vier Mitarbeitende (50%) konnten keine Veränderungen erkennen, je ein Geschäftsleiter und ein Mitarbeiter waren sich unsicher, ob die Wirkungen mit VitaLab zusammenhängen. Eine Reduktion sahen Geschäftsleiter insbesondere durch Rollenklärungen (3 Nennungen), Stellvertretungsregelungen (3 Nennungen), weniger Überstunden (2 Nennungen) oder Verbesserungen der internen Abläufe (2 Nennungen). Dies kann erklären, warum der Unterschied zwischen der Anzahl der Nennungen der Geschäftsleiter (22 Wirkungen) und den Mitarbeitenden (7 Wirkungen) bei dieser Frage so gross ausfällt. Für Mitarbeitende sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation praktisch nicht auf VitaLab zurückführbar. Entsprechend erstaunt es wenig, dass die einzige Nennung in diesem Bereich von der Ehefrau eines Geschäftsleiters erfolgt ist. Sechs Angaben zur Reduktion psychosozialer Belastungen (GL: 4 Nennungen, MA: 2 Nennungen) betreffen den physischen Arbeitsplatz.

Die Kriterien der Arbeitsindikatoren (Frage 4) wurden einzeln betrachtet und ausgewertet. Bezüglich der *Einhaltung der Arbeitszeiten* sind sich Geschäftsleiter und Mitarbeitende einig: Sie werden zeitlich kompensiert. Einige erwähnen explizit, dass Arbeitsstunden erfasst bzw. rapportiert werden, aus weiteren Antworten geht dies implizit hervor. Beim Umgang mit Überstunden sind die Ausführungen eines Geschäftsleiters besonders aufschlussreich, der davon berichtet, dass es in seinem Betrieb zu grossen Spannungen gekommen war, als eine Gruppe von Mitarbeitern bewusst Überstunden machte, um mehr Geld zu verdienen. Als Lösung habe sich in der Folge ein internes Reglement erwiesen, das die finanzielle Kompensation von Überstunden verbietet, resp. eine Anordnung von Überstunden durch den Geschäftsleiter voraussetzt. Vertrags- oder Reglementvorschläge oder Empfehlungen für das Einhalten der vertraglichen Arbeitszeit und den Umgang mit gelegentlichen zusätzlichen Arbeitszeiten könnten den KU wertvolle Unterstützung bieten.

Bei der *regelmässigen Ermittlung der Gesundheitsgefährdung, resp. Früherkennung von Stressbelastungen* dienen regelmässige oder spontane Gespräche als Ausgangspunkt. Auffallend ist die Tatsache, dass sich acht von neun Mitarbeitenden (vs. drei von zehn GL) vermehrt regelmässige und/oder standardisierte Gespräche wünschen. Für die Erkennung von Stressproblemen sehen sich neun von zehn Geschäftsleitern in der Pflicht, dies vorwiegend über Gespräche oder Leistungskontrollen gewährleisten zu können. Mitarbeitende geben alternative Möglichkeiten wie Vertrauenspersonen,

täglicher Rapport/Zusammenarbeit, Absenzen oder Lehrlinge an, wobei auch bei ihnen fünf Nennungen in die Kategorie: Aufgabe des Chefs fallen. Die Antworten weisen darauf hin, dass die Früherkennung von Gesundheitsproblemen in KU funktioniert, jedoch stark von der Sozialkompetenz der Geschäftsleitenden abhängt. Diese beeinflusst auch das Verhalten nach Erkennen von Gesundheitsproblemen. Eine externe Begleit- oder Vertrauensperson, Checklisten im Sinne einer Gefährdungsanalyse, Gesprächsleitfäden wie auch spezifische Schulungen (z.B. zu Mitarbeitergesprächen) oder eLearning-Tools könnten Unterstützung bieten. Zusätzlich könnten Anreize geprüft werden, die einen regelmässigen und systematischen Prozess zur Erfassung der psychosozialen Belastungsfaktoren gewährleisten.

Das *Kommunikationssystem bei Gesundheitsgefährdungen* erweist sich bei den befragten KU als offen und transparent. Die Verantwortung liegt beim Chef, der in der Regel auch eine offene Türe hat. Drei Geschäftsleiter weisen allerdings darauf hin, dass ein offenes Ohr nicht ausreicht und ein aktives Nachfragen notwendig sei. Da selbst das Nachfragen nicht zwingend zu ehrlichen Antworten führt, wäre das Hinziehen einer externen Vertrauensperson zu überprüfen (vgl. Bundesgerichtsurteil vom 9.Mai 2011 2C_462/2011). Es könnte ja durchaus sein, dass sich sowohl der Mitarbeitende als auch der Geschäftsleiter nicht wagen, heikle Themen anzusprechen, wie ein Interviewpartner zugesteht. Gesprächsleitfäden, Schulungen, eLearning-Tools zur Verbesserung der Kommunikationskompetenzen, insbesondere nach Auftreten von psychischen Problemen, könnten den KU Unterstützung bieten.

Sowohl Mitarbeitende als auch Geschäftsleitende sind der Meinung, dass die *Partizipation* im Sinne der Akzeptanz von Verbesserungsvorschlägen bei Stressproblemen gewährleistet sei. Ein Chef entschädigt seine Angestellten sogar für gute Ideen. Auch der ehemalige Geschäftsleiter des regionalen Wirtschaftspartners IDEE SEETAL AG meint, dass trotz einiger kaum ansprechbarer Chefs in den meisten KU eine gute Kommunikationskultur vorherrsche.

Die *Integration von Gesundheitsfragen im Management* scheint bei den befragten KU weitgehend gewährleistet zu sein. Neun Geschäftsleiter und fünf von sieben Mitarbeitende sehen das Management klar in der Pflicht für Gesundheitsfragen. Bewusst sind sich die befragten Unternehmer auch ihrer Vorbildfunktion und nehmen sie z.B. durch klare Trennung von Arbeit und Freizeit teilweise auch wahr.

Gesamthaft erfüllt eine Mehrzahl der befragten Betriebe die Kriterien der guten Praxis. Dies trägt vermutlich wesentlich zum positiven Ergebnis der Wirkungen der VitaLab-Dienstleistungen bei. Erwartungsgemäss erweist sich die regelmässige Ermittlung der Gesundheitsgefährdung als schwierigste Massnahme. Regelmässige und/oder standardisierte Gespräche erweisen sich als Möglichkeit, widersprechen jedoch dem eher kurzfristigen Planen vieler Kleinunternehmen. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass sich Mitarbeitende regelmässiger Gefässe (Gespräche, Sitzungen, Teamevents) wünschen. Gerade Mitarbeitergespräche, die als gute Basis für die Früherkennung genannt werden, werden nicht überall und systematisch durchgeführt.

Aufgrund dieser Ergebnisse konnten folgende *Empfehlungen* für die künftige Förderung der Prävention von psychosozialen Risiken formuliert werden:

- Anbieten einer Sicht von aussen, sei es über externe Vertrauenspersonen oder Checklisten im Sinne einer Gefährdungsanalyse. Zusätzlich sind Anreize zu prüfen, um einen regelmäßigen und systematischen Prozess zur Erfassung der psychosozialen Belastungsfaktoren zu gewährleisten.
- Anbieten von Gesprächsleitfäden, Schulungen, eLearning-Tools für Führungskräfte zur Verbesserung der Kommunikationskompetenzen nach Auftreten von Gesundheitsproblemen bei Mitarbeitenden.
- Wissensvermittlung über die Bedeutung und Notwendigkeit des Einflusses der Geschäftsleitung auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden, insbesondere hinsichtlich einer Verringerung der psychosozialen Belastungen, sei es über Kampagnen, externe Betreuungs- oder Vertrauenspersonen oder Aus-, Fort- und Weiterbildungen von Führungspersonen.
- Klären der Kostenübernahme: Wer übernimmt die Präventionskosten, sei es für externe Vertrauenspersonen, Weiterbildungen oder BGF-Interventionen?
- Anbieten von Vertrags- oder Reglementvorschlägen oder Empfehlungen für das Einhalten der vertraglichen Arbeitszeit und den Umgang mit gelegentlichen zusätzlichen Arbeitszeiten.
- Berücksichtigen der Betriebsgrösse für allfällige Regulierungen.

Quellen

- Eich, B. & Manike, K. (2013). *VitaLab – Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen*. Arbeitspapier 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Graf, M. (2014). Ausschreibung für Interventionsforschung zum Thema Prävention von psychosozialen Gesundheitsrisiken in Betrieben. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- WHO (2010). *Fünf Schritte zum gesunden Arbeitsplatz: Kein Geschäftserfolg ohne gesunde Beschäftigte*. Zugriff am 22.01.2015. Verfügbar unter:
http://www.who.int/occupational_health/5keys_health_workplaces_german.pdf?ua=1

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach 707
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 10
Fax +41 58 935 83 10

E-Mail info.psychologie@zhaw.ch
Web www.psychologie.zhaw.ch