



PROTECTING WORKERS'  
HEALTH SERIES No. 9

# PRIMA-EF

LEITLINIEN  
ZUM EUROPÄISCHEN  
HANDLUNGSRAHMEN  
FÜR PSYCHOSOZIALES  
RISIKOMANAGEMENT

EIN HANDBUCH FÜR ARBEITGEBER  
UND ARBEITNEHMERVERTRETER



World Health  
Organization

# PRIMA-EF

## LEITLINIEN ZUM EUROPÄISCHEN HANDLUNGSRAMMEN FÜR PSYCHOSOZIALES RISIKOMANAGEMENT

EIN HANDBUCH FÜR ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMERVERTRETER



Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)



World Health  
Organization

baa:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



CIOP  PIB



Finnish Institute of  
Occupational Health



*Dieses Handbuch wurde im Rahmen des PRIMA-EF Projektes entwickelt, welches ein strategisches zielgerichtetes Forschungsprojekt (STReP) ist und durch das sechste Rahmenprogramm der Europäischen Union gefördert wird.*

**Gestaltung der Titelseite:** Tuula Solasaari-Pekki, Finnisches Institut für Arbeitsmedizin

**Gestaltung und Layout:** Philippos Yiannikouris

**Illustrationen:** Nikolas Sideris

**Weitere Broschüren aus der "Protecting Workers' Health Series" der WHO:**

- Nr. 1: Preventing Health Risks from the Use of Pesticides in Agriculture
- Nr. 2: Understanding and Performing Economic Assessments at the Company Level
- Nr. 3: Work Organization and Stress at Work
- Nr. 4: Raising Awareness of Psychological Harassment at Work
- Nr. 5: Preventing Musculoskeletal Disorders in the Workplace
- Nr. 6: Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment
- Nr. 7: A Practical Guide for the Use of Research Information to Improve the Quality of Occupational Health Practice
- Nr. 8: Industrial Hygiene: An Introduction (nur auf französisch verfügbar)

## Impressum

PRIMA-EF: Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement: Ein Handbuch für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter.

Dieses Handbuch wurde 2008 von der Weltgesundheitsorganisation unter dem Titel "PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Recourse for Employers and Worker Representatives (Protecting workers' health series, 9)" veröffentlicht.

Die Aussagen in diesem Handbuch geben ausschließlich die Meinung der Autoren wieder. Die Weltgesundheitsorganisation und die Europäische Kommission haften nicht für die weitere Nutzung der darin enthaltenen Informationen.

© World Health Organization 2008

Der Generaldirektor der Weltgesundheitsorganisation hat der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin die Übersetzungsrechte für die deutsche Auflage eingeräumt. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin trägt die alleinige Verantwortung für die deutsche Auflage.

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund-Dorstfeld  
Telefon: 0231 9071-0  
**[www.baua.de](http://www.baua.de)**

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

1. Auflage, Februar 2009  
ISBN: 978-3-88261-647-7

# INHALT

01	Psychosoziales Risikomanagement: Definitionen, Eckdaten und Ziele	01
02	PRIMA-EF Modell	04
03	Zentrale Aspekte des psychosozialen Risikomanagements (PRIMA)	05
04	PRIMA Phasen	07
05	PRIMA Indikatorenmodell	12
06	Sozialer Dialog: Einbeziehung zentraler Akteure und Mitbeteiligung der Arbeitnehmer	16
07	Ansätze zur Prävention und Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz	19
08	Prävention von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz	23
09	Soziale Verantwortung von Unternehmen und PRIMA	29
10	Psychosoziales Risikomanagement: Von Unternehmenspolitik zu erfolgreicher Praxis	34
	Literaturverzeichnis & weitere Informationen	36
	Anhang I: Standards	39
	Anhang II: Entwicklung einer Unternehmenspolitik zur Bekämpfung psychosozialer Risiken und zur Prävention von Stress am Arbeitsplatz	44
	Anhang III: Entwicklung von Unternehmenspolitiken und Verhaltensnormen zur Bekämpfung von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz	46

# Das PRIMA-EF Konsortium

## Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO), Vereinigtes Königreich

PRIMA-EF wurde unter der Leitung des Institute of Work, Health and Organisations (I-WHO) der Universität Nottingham entwickelt. Das I-WHO ist ein Graduiertenkolleg für angewandte Psychologie. Es befasst sich mit dem Beitrag der angewandten Psychologie zu Themen der arbeitsbezogenen und allgemeinen Sicherheit und Gesundheit und der Versorgung durch die zugehörigen Gesundheitsdienste. Dieses Anliegen ist zum Teil auch auf die Entwicklung von gesundem Verhalten, gesunden Gemeinden und gesunden Arbeitsorganisationen ausgerichtet. Das Institut ist ein ausgewiesenes „WHO Collaborating Centre in Occupational Health“ und ein langjähriges Mitglied des Topic Centre Programms der Europäischen Agentur. Es ist das einzige WHO Collaborating Centre, in dem ausschließlich angewandte Psychologen arbeiten.

*Beteiligte Personen:* Stavroula Leka, Tom Cox, Aditya Jain und Juliet Hassard

Kontakt: Dr. Stavroula Leka

Adresse: I-WHO, Universität Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK

Tel.: +44 (0) 115 8466662

E-Mail: stavroula.leka@nottingham.ac.uk

## Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) wurde 1996 als Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet. Die Ziele und Arbeitsschwerpunkte der BAuA orientieren sich gemäß der ihr übertragenen Aufgaben am Grundanliegen der Wahrung und Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Leitbilder hierfür sind die sichere Gestaltung von Technik und die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Wesentlich sind dabei der Erhalt und die Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit auf der Grundlage eines umfassenden Gesundheitsverständnisses und Gesundheitsverhaltens. Die BAuA ist ein „WHO Collaborating Centre in Occupational Health“.

*Beteiligte Personen:* Michael Ertel, Ulrike Stilijanow, Jadranka Cvitkovic und Uwe Lenhardt

Kontakt: Michael Ertel

Adresse: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Nöldnerstr. 40/42, 10317 Berlin, Deutschland

Tel.: +49 (0)30 515 48 4415

E-Mail: Ertel.Michael@baua.bund.de



## Nationales Institut für Arbeitssicherheit & Prävention, Italien

*Instituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)*

ISPESL ein wissenschaftlich-technisches Institut des italienischen Gesundheitssystems und es agiert als nationales Zentrum für Versuchsdurchführung, Information, Dokumentation, Forschung und Ausbildung im Bereich des Arbeitsschutzes. Das Institut ist dem italienischen Gesundheitsministerium unterstellt. ISPESL ist das italienische Schwerpunktzentrum der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in Bilbao, sowie ein WHO Collaborating Centre für Arbeitsmedizin. Außerdem ist das Institut an internationalen Netzwerken beteiligt, wie z. B. METRONet, PEROSH und Sheffield Group.

*Beteiligte Personen:* Sergio Iavicoli, Patrizia Deitingner, Carlo Petyx und Elena Natali

Kontakt: Prof. Sergio Iavicoli

Adresse: Via Fontana Candida, 1, 00040 Monteporzio Catone, Rom, Italien

Tel.: +39 069 4181407

E-Mail: sergio.iavicoli@ispesl.it

## TNO Quality of Life – Arbeit & Beschäftigung, Niederlande

*Nederlandse Organisatie Voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO*

TNO ist das zweitgrößte Forschungsinstitut für technische und strategische Forschung und Beratung in Europa. Um wissenschaftliche Erkenntnisse angemessen in die Praxis einzubringen, ist TNO bestrebt, die innovativen Fähigkeiten von gewerblicher Wirtschaft und staatlichen Organisationen zu optimieren. TNO hat zusammen mit Universitäten und Betrieben etwa 30 Wissenszentren aufgebaut, um in sorgfältig ausgesuchten Fachgebieten Wissen zu entwickeln. Diese Wissenszentren fungieren als Innovationszentren. Unter der Überschrift "Quality of Life" führt TNO Forschung durch, die darauf abzielt, konkrete Lösungen für Probleme bereitzustellen, die in der Wirtschaft und in staatlichen Organen anzutreffen sind. TNO ist damit ein wichtiger Partner im Bereich Gesundheitswesen und Beschäftigung. TNO ist außerdem ein WHO Collaborating Centre für Arbeitsmedizin.

*Beteiligte Personen:* Irene Houtman, Gerard I.J.M. Zwetsloot, Maartje Bakhuys Roozeboom und Seth N.J. van den Bossche

Kontakt: Dr. Irene Houtman

Adresse: TNO Work & Employment, Postfach 718, NL 2130 – AS, Hoofddorp, Niederlande

Tel.: +31 (0) 23 5549924

E-Mail: Irene.Houtman@tno.nl



## Zentrales Institut für Arbeitsschutz – Nationales Forschungsinstitut, Polen

*Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB)*

CIOP-PIB ist ein rechtlich und organisatorisch unabhängiges staatliches Forschungsinstitut. Die wissenschaftliche Forschung des Instituts zielt auf technologische und organisationale Lösungen ab, die bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen entsprechend der Anforderungen an Arbeitssicherheit und Ergonomie nützlich sind und außerdem eine wissenschaftliche Grundlage für die Entwicklung sozioökonomischer Handlungsstrategien (policies) im Arbeitsschutz liefern. Die Hauptaktivitäten von CIOP-PIB umfassen unter anderem: Forschung und Entwicklung im Bereich Arbeitsschutz (inklusive psychosozialer Risiken), Bestimmung von Belastungsgrenzen, Standardisierung, Überprüfung und Zertifizierung (Maschinen, Produktionsapparate, individuelle und gemeinschaftliche Schutzausrüstung), Ausbildung und Training, Verbreitung der Ergebnisse über Publikationen und Webseiten.

*Beteiligte Personen:* Maria Widerszal-Bazyl und Dorota Żołnierczyk-Zreda

Kontakt: Dr. Maria Widerszal-Bazyl

Adresse: CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warschau, Polen

Tel.: +48 22 623 32 86

E-Mail: mawid@ciop.pl

## Finnisches Institut für Arbeitsmedizin (FIOH), Finnland

*Työterveyslaitos*

FIOH ist ein multidisziplinäres Forschungs- und Spezialinstitut für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Es wurde 1945 gegründet. FIOH ist ein staatliches Institut, das relevante Forschungsaspekte des Arbeitslebens und der Arbeitsbedingungen abdeckt, einschließlich der Themenkomplexe: Überwachung von Arbeitsbedingungen; Gesundheit am Arbeitsplatz; physikalische, chemische, biologische und psychologische Belastungen; Arbeitsmedizin; Psychologie und Stress; Epidemiologie; Sicherheit und Arbeitsorganisation. Die Hauptfunktionen des Institutes sind Forschung, Fachberatung, Training und Verbreitung von Informationen. Das Institut fungiert als Spezialinstitut der WHO und der ILO im Bereich Arbeitsmedizin. FIOH Spezialisten wirken in verschiedenen europäischen Beratungsausschüssen und Standardization Groups mit. FIOH ist ein aktives Mitglied der Topic Centres der Agentur in Bilbao.

**Beteiligte Personen:** Maarit Vartia, Krista Pahkin, Kari Lindstrom und Sanna Sutela

Kontakt: Dr. Maarit Vartia

Adresse: Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 a A, FIN-00250 Helsinki, Finnland

Tel.: +358 30 4742790 86

E-Mail: maarit.vartia@ttl.fi





Die oben genannten Partner wurden im PRIMA-EF Projekt aktiv von der WHO (Occupational & Environmental Health, Headquarters and EURO office) unterstützt. Außerdem wurde PRIMA-EF durch die Abteilung Sozialer Dialog, Arbeitsrecht und Arbeitsverwaltung sowie durch das "Safe Work Programme" der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) gestützt.

**Besondere Beachtung verdienen für ihre Unterstützung:**

*Evelyn Kortum von der WHO Zentrale, wo die Idee für das Projekt entstand.*

*Rokho Kim vom WHO Regionalbüro für Europa, das einen Teil der Kosten für die Broschüre getragen hat.*



# Vorwort

Diese Broschüre ist die neunte in einer Serie von Broschüren zur Gesundheit am Arbeitsplatz mit dem Titel: *Protecting Workers' Health*, veröffentlicht von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) im Rahmen des Programms für Arbeitsmedizin. Es ist das Ergebnis der Umsetzungsbestrebungen der "Global Strategy on Occupational Health for All", wie sie beim vierten Netzwerk treffen des WHO Collaborating Centres für Arbeitsmedizin vereinbart wurde, das vom 7. bis 9. Juni 1999 in Espoo, Finnland abgehalten wurde. Die Thematik hat in letzter Zeit auch in der Folge der Bekräftigung des "Global Plan of Action in Workers' Health, 2008 - 2017" durch die Weltgesundheitsversammlung (2007) weiteren Auftrieb bekommen.

Der Text wurde vom PRIMA-EF Konsortium unter der Leitung des Institute of Work, Health & Organisations der Universität Nottingham mit der Unterstützung des sechsten Rahmenprogramms der Europäischen Kommission ausgearbeitet.

Zielgruppen für diese Broschüre sind vor allem Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter, aber auch Fachleute im Bereich Arbeitssicherheit und -gesundheit, Experten und politische Entscheidungsträger. Es bietet Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement (PRIMA-EF) und beschäftigt sich mit der Bekämpfung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz mit dem Ziel der Prävention von Stress, Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz. Einen solchen Handlungsrahmen, der eine Reihe von Kernthemen in diesem Bereich integriert und Leitlinien bereitstellt, gab es bisher nicht und es ist wichtig, dass sich Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter dieser Themen annehmen und wirksame Maßnahmen ergreifen.

Das übergreifende Ziel dieser Broschüre ist die Umsetzung von Strategien und Wissen in die Praxis. Zu diesem Zweck werden Leitlinien bereitgestellt, die sich auf Kernthemen beziehen, einschließlich der Bereiche Gefährdungsbeurteilung, Sozialer Dialog und Mitbestimmung, zentrale Indikatoren, best practice Interventionen und soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR). Es wird empfohlen, dieses Handbuch in Verbindung mit drei anderen Handbüchern zu verwenden, die in der Serie „Protecting Workers' Health“ der WHO erschienen sind:

Nr. 3: Work Organization and Stress

Nr. 4: Raising Awareness of Psychological Harassment at Work

Nr. 6: Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment

Zusätzliche Materialien zu PRIMA-EF sind verfügbar unter: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

Die WHO ist den Autoren des Dokuments und Prof. Lennart Levi, der die Fertigstellung unterstützt hat, zu besonderem Dank verpflichtet.





# 01 Psychosoziales Risikomanagement: Definitionen, Eckdaten und Ziele

Dieses Handbuch beschäftigt sich mit der Bekämpfung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz und fasst die Kernelemente des Europäischen Handlungsrahmens für psychosoziales Risikomanagement (PRIMA-EF) zusammen. PRIMA-EF soll ein Bezugssystem zur Förderung von Strategien und Praxis auf nationaler und Unternehmensebene in der Europäischen Union (EU) bereitstellen. Der Bedarf für einen solchen Handlungsrahmen ist besonders dringlich, da neuste EU-Daten eine starke Verbreitung psychosozialer Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten aufzeigen, insbesondere eine Zunahme von Problemen wie z. B. Stress, Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz.

Unter psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz werden diejenigen Merkmale der Gestaltung und Organisation von Arbeit und Arbeitsprozessen und der jeweiligen sozialen Kontexte verstanden, die psychischen oder physischen Schaden verursachen können (siehe Tabelle "Arbeitsbezogene psychosoziale Gefährdungen", Seite 2) (Leka, Griffith & Cox, 2003). Sie gehören heute zu den großen Herausforderungen für den Arbeitsschutz und stehen in Verbindung mit Problemen wie Stress, Gewalt, Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz. Wie von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen berichtet, gehört arbeitsbedingter Stress zu den häufigsten von Arbeitnehmern genannten Ursachen für Erkrankungen im Zusammenhang mit der Arbeit. EU-weit sind mehr als 40 Millionen Individuen betroffen. Derselbe Bericht zeigte auch, dass innerhalb der letzten 12 Monate vor der Umfrage 6 % der europäischen Arbeitskräfte physischen Gewaltandrohungen ausgesetzt waren und 4 % der Gewaltausübung von Dritten. 5 % waren von Mobbing und/oder Belästigung am Arbeitsplatz betroffen.

PRIMA-EF identifiziert Kernaspekte und -phasen und liefert Leitlinien guter Praxis für psychosoziales Risikomanagement am Arbeitsplatz. Der Handlungsrahmen ist umfassend und soll damit unterschiedlichen Ansätzen und kulturellen Gegebenheiten innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten Rechnung tragen. Er kann von Unternehmen als Grundlage genutzt werden, um entsprechende Strategien, Indikatoren und Aktionspläne zur Prävention und zur Bekämpfung von Stress, Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz zu entwickeln.

## ARBEITSBEZOGENE PSYCHOSOZIALE GEFÄHRDUNGEN

<i>Arbeitsinhalt</i>	Mangel an Abwechslung oder kurzer Arbeitstakt, fragmentierte oder entfremdete Arbeit, ungenügende Einsatzmöglichkeiten für eigene Fähigkeiten, hohe Ungewissheit, ständiger Umgang mit Menschen.
<i>Arbeitsbelastung &amp; Arbeitstempo</i>	Überbelastung oder Unterforderung, durch Maschinen bestimmtes Arbeitstempo, hoher Zeitdruck, ständige Beanspruchung durch Terminsetzungen.
<i>Arbeitsplan</i>	Schichtarbeit, Nachtschichten, unflexible Arbeitspläne, unberechenbare Arbeitszeiten, lange oder ungünstige Arbeitszeiten.
<i>Einflussmöglichkeiten</i>	Geringe Beteiligung bei Entscheidungen, Mangel an Einfluss auf Arbeitsbelastung, Arbeitstempo, Schichtarbeit, etc.
<i>Arbeitsumgebung &amp; Ausstattung</i>	Unangemessene, unzureichend verfügbare oder schlecht gewartete Ausstattung, schlechte Umgebungsbedingungen wie Platzmangel, schlechte Lichtverhältnisse oder Lärm.
<i>Unternehmenskultur &amp; Abläufe</i>	Mangelhafte Kommunikation, geringe Unterstützung für Problemlösungen und persönliche Entwicklung, Organisationsziele, die unklar definiert sind oder über die keine Einigkeit besteht.
<i>Interpersonelle Beziehungen am Arbeitsplatz</i>	Soziale oder räumliche Isolation, mangelhafte Beziehungen zu Vorgesetzten oder Kollegen, interpersonelle Konflikte, Mangel an sozialer Unterstützung.
<i>Funktionen in der Organisation</i>	Rollenunsicherheit, Rollenkonflikte, Verantwortung für Menschen
<i>Karriereentwicklung</i>	Stagnation der Karriere und unsichere Karriereaussichten, Unterqualifikation, Überqualifikation, schlechte Bezahlung, Arbeitsplatzunsicherheit, geringes soziales Ansehen der Arbeit.
<i>Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben</i>	Widersprüchliche Anforderungen von Arbeit und Privatleben, geringe Unterstützung durch die Familie, Probleme durch Doppelkarrieren.

Im Rahmen von PRIMA-EF werden zu psychosozialen Risiken auch Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz gezählt. Diese Phänomene sind oft vielgestaltig. Gemobbt zu werden ist eine psychosoziale Risikosituation, die psychisches Leid erzeugt. Mobbing am Arbeitsplatz sollte ebenso wie andere Risikofaktoren als Folge einer mangelhaften psychosozialen Arbeitsumgebung angesehen und diskutiert werden.

## *Rechtliche Rahmenbedingungen*

Psychosoziales Risikomanagement gehört im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu den Pflichten der Arbeitgeber, alle Arten von Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten zu beurteilen und zu bekämpfen, so wie es in der Rahmenrichtlinie 89/391/EEC des Europäischen Rates über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit vorgeschrieben wird. Ebenfalls relevant sind die zwei freiwilligen Vereinbarungen, die von den europäischen Sozialpartnern beschlossen wurden: die Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress (2004) und die Rahmenvereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz (2007). Allerdings geht gutes psychosoziales Risikomanagement auch über gesetzliche Anforderungen hinaus und bietet für Unternehmen viele Chancen.



## 02 PRIMA-EF Modell

Psychosoziales Risikomanagement schließt fünf wichtige Elemente ein:

- 1 einen klaren Bezug auf eine definierte Gruppe von Beschäftigten, bestimmte Arbeitsplätze oder Tätigkeitsbereiche,
- 2 die Gefährdungsbeurteilung, um die Art des vorliegenden Problems und seiner Ursachen zu verstehen,
- 3 die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, um die Risiken zu beseitigen oder zu verringern,
- 4 die Evaluation dieser Maßnahmen,
- 5 aktives und umsichtiges Management des gesamten Prozesses.

Die folgende Abbildung zeigt das PRIMA-EF Modell für die Unternehmensebene.

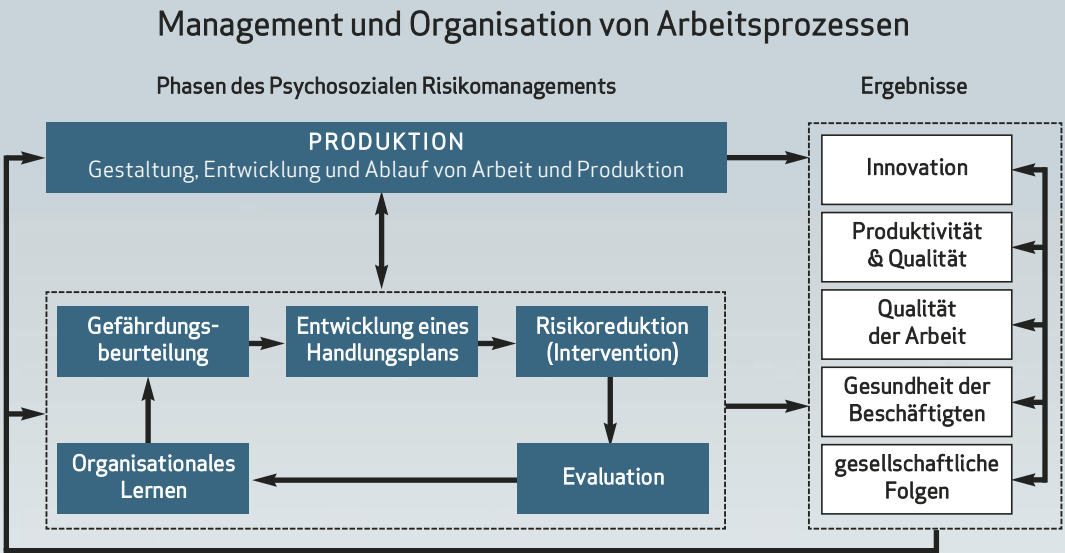


Abbildung 1.  
PRIMA-EF Modell: Unternehmensebene

Es ist wichtig anzumerken, dass die Bekämpfung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz auch positive Auswirkungen auf gesellschaftlicher Ebene hat und einen Beitrag zur Förderung der psychischen und allgemeinen Gesundheit der Gesamtbevölkerung leisten kann.

# 03 Kernaspekte von psychosozialen Risikomanagement (PRIMA)

## *PRIMA ist Bestandteil guter Unternehmensführung*

Gute Praxis in Bezug auf psychosoziales Risikomanagement reflektiert im Wesentlichen gute Praxis im Hinblick auf Unternehmensführung, Lernen und Entwicklung, soziale Verantwortung und Qualität der Arbeit. Es führt zu einer Steigerung der Produktivität, einer höheren Qualität von Produkten und Dienstleistungen, gesteigerter Attraktivität am Arbeitsmarkt und größerem Potenzial für Innovationen.

## *PRIMA sollte als kontinuierlicher Prozess Bestandteil der Unternehmensführung sein*

In der täglichen Praxis können psychosoziale Risiken verschiedene Ursachen haben. Daher kann es keine schnellen Lösungen geben und ein kontinuierlicher Management-Prozess ist nötig. Um erfolgreich zu sein, ist es wichtig, die zugrunde liegenden ursächlichen Faktoren zu verstehen, bevor Lösungskonzepte ausgewählt werden.

## *Aktive Beteiligung aller Akteure*

Es ist wichtig, dass die Hauptakteure beim psychosozialen Risikomanagement (Manager, Arbeitnehmer und deren Vertreter) Verantwortung für die notwendigen Maßnahmen übernehmen und aktiv an dem Prozess beteiligt sind. Dabei können sie zwar auch durch interne oder externe Experten bzw. externe Dienstleistungsanbieter unterstützt werden, jedoch sollte das Unternehmen die Verantwortung für den Prozess nicht aus der Hand geben.

## *Kontextualisierung und individueller Zuschnitt*

Der Zuschnitt von Lösungsansätzen auf die jeweilige Situation ist ein notwendiger Bestandteil, der die praktische Wirksamkeit von Maßnahmen befördert und hilft, erfolgreiche Handlungspläne zu entwickeln. Dabei müssen Unternehmensgröße, Branche, Merkmale der Arbeitskräfte (wie z.B. Geschlecht, Alter und prekäre Arbeitsverhältnisse), wie auch weitere nationale Kontextmerkmale berücksichtigt werden.

## *Wissenschaftlich fundierte und erfahrungsgestützte Praxis*

PRIMA ist eine systematische und wissenschaftlich fundierte Problemlösestrategie. Sie sollte darauf abzielen, eine auf praktischen Erfahrungen basierende Beschreibung der wichtigsten psychosozialen Faktoren anzufertigen, die mit Gesundheitsproblemen am Arbeitsplatz bzw. an bestimmten Arbeitsplätzen zusammenhängen. Am wichtigsten ist dabei, dass die gewählten Lösungen problemgerecht sind.



## *Mitbestimmung und Sozialer Dialog*

Die Einbeziehung aller Beteiligten bei Präventionsbemühungen kann die Mitbestimmung befördern, Hindernisse für Veränderungen reduzieren und erste Schritte für die Prävention bereitstellen. PRIMA sollte die Akteure in die Prävention psychosozialer Risiken einbeziehen und nicht nur fordern, dass diese ihre Vorstellungen oder Verhaltensweisen ändern. Sozialer Dialog, Dialog mit externen Akteuren und die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern sind von großer Bedeutung.

## *Verschiedene Ebenen der Intervention mit einem Schwerpunkt auf primärer Prävention*

Der Schwerpunkt der Europäischen Gesetzgebung zum Arbeitsschutz liegt auf der primären Prävention, die auf die Organisation (bzw. den Arbeitsplatz) als Ursprung von möglichen Risiken abzielt. Spezifische Maßnahmen auf der individuellen Ebene können zusätzlich eine wichtige Rolle spielen, je nach dem, wie umfangreich und schwerwiegend die Probleme innerhalb von Unternehmen sind und welche Auswirkungen sie auf die Gesundheit der Arbeitnehmer haben.

## *Ethik und soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR)*

Bei PRIMA geht es um die psychische und physische Gesundheit von Menschen und um die Interessen von Unternehmen und der Gesellschaft als Ganzes. Der Schutz der psychischen Gesundheit der Menschen ist nicht nur eine rechtliche Verpflichtung, sondern auch eine Frage der Ethik und fällt damit in den Bereich der sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR).

## *Potenziale auf Unternehmens- und Makroebene*

Strategien und deren praktische Umsetzung im PRIMA-Prozess erfordern Ressourcen, sowohl auf der Unternehmensebene als auch auf der Makroebene (national, branchenspezifisch):

- adäquates Fachwissen der zentralen Akteure (Management und Beschäftigte),
- relevante und zuverlässige Informationen zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen,
- Verfügbarkeit wirksamer und benutzerfreundlicher Methoden und Instrumente,
- Verfügbarkeit kompetenter Unterstützungsstrukturen (Experten, Berater, Dienstleister und Institute, Forschung und Entwicklung).

Innerhalb der EU bestehen erhebliche Unterschiede in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen. In Ländern, in denen nur geringe Ressourcen zur Verfügung stehen, beschränkt dies in wesentlichem Maße ein erfolgreiches Risikomanagement, da mangelnde Ressourcen oft mit geringerem Problembewusstsein und einer unzureichenden Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf psychosoziale Risiken einhergehen.

# 04 PRIMA-Phasen

## *Gefährdungsbeurteilung*

Gefährdungsbeurteilung ist ein zentraler Bestandteil des Risikomanagements. Gefährdungsbeurteilung wurde von der Europäischen Kommission definiert als “eine systematische Untersuchung aller Aspekte der Arbeit, um zu prüfen, wodurch Verletzungen oder Schäden verursacht werden können, ob die Gefahren beseitigt werden können und, falls dies nicht möglich ist, welche Präventions- und Schutzmaßnahmen zur Begrenzung dieser Gefährdungen vorhanden sind oder sein sollten“ (European Commission, 1996).

Gefährdungsbeurteilung liefert Informationen über die Art und Schwere der psychosozialen Gefährdungen sowie über die Weise, in der diese Gefährdungen die Gesundheit derer beeinträchtigen, die diesen Gefährdungen ausgesetzt sind. Es werden auch Informationen darüber gewonnen, inwiefern die Funktionsfähigkeit des gesamten Unternehmens (in Bezug auf Abwesenheitszeiten, Fluktuation, Kündigungsabsichten, Unternehmensbindung, Arbeitszufriedenheit und Produktivität) in Mitleidenschaft gezogen wird. Bei einer gut durchgeführten Gefährdungsbeurteilung werden nicht nur Problembereiche in der Arbeitsumgebung bestimmt, sondern auch positive Aspekte der Arbeitsumgebung identifiziert, die gefördert und ausgebaut werden sollten.

*Gefährdungsbeurteilung ist kein Selbstzweck, sondern zielt darauf ab, Informationen, Leitlinien und Hilfsmittel für die nachfolgende Risikoreduktion bereitzustellen.*

Gefährdungsbeurteilung sollte:

- auf Daten basieren, die z. B. durch Fragebögen, Einzelgespräche, Gruppendiskussionen und/oder Beobachtungsmethoden gewonnen wurden,
- Fragen der Vielfalt (Diversität) der Beschäftigten berücksichtigen und den weiteren Kontext einbeziehen (z. B. Besonderheiten bestimmter Berufsgruppen, sozioökonomische und kulturelle Unterschiede zwischen Mitgliedsstaaten),
- das Wissen und die Expertise der Beschäftigten in Bezug auf ihren Arbeitsplatz anerkennen und nutzen,
- Informationen auf Gruppenebene verarbeiten (statt rein individueller Sichtweisen) und die Übereinstimmung der Expertenurteile über die Arbeitsbedingungen messen.

Die Gefährdungsbeurteilung kombiniert zwei Elemente, welche die Ermittlung von wahrscheinlichen Risikofaktoren ermöglicht. Zuerst müssen psychosoziale Risiken bestimmt werden. Dann werden Informationen über mögliche Schäden gesammelt, die mit psychosozialen Risiken in Verbindung stehen, sowohl aus der Gefährdungsbeurteilung als auch aus anderen verfügbaren Aufzeichnungen von Unternehmen, wie Abwesenheitsdaten und ärztliche Überweisungen. Diese Informationen werden genutzt, um zu ermitteln, welche psychosozialen Risiken die Gesundheit derjenigen beeinträchtigen, die diesen ausgesetzt sind – oder wie bereits beschrieben – die Funktionsfähigkeit von Unternehmen gefährden. Um psychosoziale Risiken mit den möglichen Auswirkungen auf die Gesundheit zu verknüpfen, können logische Überlegungen herangezogen werden oder in formalerer Weise einfache statistische Techniken angewendet werden, die sich durch die Erfassung und Analyse von Vorkommnissen von Gewalt, Belästigung usw. ergänzen lassen. Die meisten Organisationen, insbesondere kleinere Unternehmen, werden den ersteren Ansatz verwenden.

Die Kombination von Informationen über psychosoziale Gefährdungen und über deren mögliche Gesundheitsfolgen erlaubt die Bestimmung von wahrscheinlichen Risikofaktoren. Diese Risikofaktoren können in Bezug auf die Art der Gefährdung priorisiert werden, nach der Schädigung die dadurch verursacht wird, nach der Stärke des Zusammenhangs zwischen Gefährdung und Schädigung oder nach der Größe der betroffenen Gruppe.

Wie bereits erwähnt, werden im Rahmen von PRIMA-EF zu psychosozialen Risiken auch Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz gezählt. Bei der Gefährdungsbeurteilung von körperlicher Gewalt durch Dritte muss die physikalische Arbeitsumgebung als ein Faktor einbezogen werden, der gewalttätige Angriffe möglich macht, z. B. durch ungünstige Gestaltung des Arbeitsplatzes oder fehlende Sicherheitsvorrichtungen. Ebenso muss die vielgestaltige Natur von Themen wie Mobbing berücksichtigt werden.

## *Prüfung von vorhandenen Verfahren*

Bevor Maßnahmen sinnvoll geplant werden können, ist es notwendig zu analysieren, ob bereits Maßnahmen – und wenn ja, welche – zum Umgang mit psychosozialen Gefährdungen und deren Auswirkungen auf individueller und Unternehmensebene zur Verfügung stehen. Dies erfordert eine Prüfung (Durchsicht, Analyse und kritische Evaluation) der bestehenden Managementpraxis. Dabei werden Initiativen zum Umgang mit psychosozialen Risiken, Stress am Arbeitsplatz und anderen damit verbundenen Gesundheitsfolgen untersucht. Angebote zur Unterstützung und Betreuung von Arbeitnehmern, deren Gesundheit beeinträchtigt ist, werden ebenfalls aufgenommen.

Die Informationen aus dieser Analyse ermöglichen es, in Kombination mit den Informationen aus der Gefährdungsbeurteilung eine Vorstellung von dem bestehenden verbleibenden Risiko zu gewinnen (z. B. Risiken im Zusammenhang mit psychosozialen Gefährdungen, für die derzeit im Unternehmen keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden). Diese Informationen bilden die Basis für die weitere Umsetzung: die Diskussion und Analyse der Daten aus der Gefährdungsbeurteilung ermöglichen die Entwicklung eines Handlungsplans zur Verminderung der Risiken.

## *Entwicklung eines Handlungsplans*

Wenn die Art der Probleme und ihrer Ursachen ausreichend verstanden wurde, kann ein angemessener und praktikabler Aktionsplan zur Verminderung der Risiken entwickelt werden. Das beinhaltet Entscheidungen über folgende Punkte:

- welche Bereiche wie und von wem in Angriff genommen werden,
- wer beteiligt sein sollte (bzw. wer verantwortlich ist),
- welcher Zeitrahmen vorgesehen ist,
- welche Ressourcen benötigt werden,
- welches der erwartete Nutzen ist (für Gesundheit und Unternehmen) und wie er bemessen werden kann,
- wie der Handlungsplan evaluiert werden sollte.

In der Praxis bedeutet dies, dass diejenigen, die an der Handlungsplanung beteiligt sind, sich austauschen und die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung analysieren (die wahrscheinlichen Risikofaktoren und die von der Mehrheit der Beschäftigten festgestellten Probleme) und daraufhin ein Verständnis für die festgestellten Probleme und die diesen zugrunde liegenden Ursachen entwickeln. Dadurch kann die Wirksamkeit von Maßnahmen erhöht werden.

Interventionen können dabei helfen, Gesundheitsbeschwerden durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die Reduktion von Risiken vorzubeugen. Sie können Instrumente zur Bekämpfung von Risiken bereitstellen oder für die Behandlung und die Wiedereingliederung der Arbeitnehmer sorgen, die bereits an den Folgen der Exposition leiden.

Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung gehören zu den Hauptstrategien zur Bekämpfung psychosozialer Risiken, da diese Maßnahmen vorbeugend durchgeführt werden können. Ein guter Arbeitgeber gestaltet und managt Arbeit auf eine Weise, die bekannte psychosoziale Gefährdungen vermeidet und vorsehbaren Problemen so weit wie möglich vorbeugt.

***Eine gut gestaltete Arbeit zeichnet sich aus durch:  
klare Organisationsstrukturen und  
-praktiken, angemessene Personalauswahl,  
Trainingsmaßnahmen und Personalentwicklung  
sowie ein unterstützendes soziales Umfeld.***

Interventionen zur Verminderung von Risiken sollten schwerpunktmäßig darauf ausgerichtet sein, psychosoziale Risikofaktoren an der Quelle (d.h. in der Organisation) zu verringern. Maßnahmen der Verhaltensprävention können ergänzend durchgeführt werden und sind auch eine wichtige Unterstützung für Beschäftigte, die bereits unter negativen Auswirkungen von Risikofaktoren leiden.

## *Verminderung von Risiken (Umsetzung des Aktionsplans)*

Die Umsetzung von Maßnahmen und Interventionen ist ein entscheidender Schritt für die Verminderung von Risiken. Die Durchführung des Aktionsplans zur Risikoreduktion erfordert ein sorgfältiges und durchdachtes Vorgehen.

Fortschritte im Aktionsplan müssen systematisch überwacht, erfasst und diskutiert werden, um den Aktionsplan zu evaluieren und eventuellen Korrekturbedarf festzustellen.

Die Teilhabe und Einbeziehung von Vorgesetzten und Beschäftigten sind für den Umsetzungsprozess unverzichtbar und erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit (z. B. bei der Verminderung von Risiken).

## *Evaluation des Aktionsplans*

Es ist notwendig, dass jeder Aktionsplan im Hinblick darauf beurteilt wird, wie wirksam er war und in welcher Hinsicht. Der Umsetzungsprozess selbst sollte ebenso evaluiert werden, wie die Ergebnisse des Aktionsplans. Die Evaluation sollte eine Vielzahl verschiedener Informationen aus einer Reihe von relevanten Perspektiven einbeziehen (z. B. Beschäftigte, Management, externe Akteure).

Die Evaluationsergebnisse sollten sowohl eine Beurteilung der Stärken als auch der Schwächen der Handlungspläne und des Umsetzungsprozesses ermöglichen. Diese Informationen sollten nicht im Sinne von Erfolg oder Versagen, Lob oder Schuldzuweisungen verwendet werden, sondern mehr im Sinne eines Problemlöseprozesses. Sie sollten zur Neubewertung des ursprünglichen Problems und des gesamten Prozesses der Risikobekämpfung genutzt werden und Feedback über die erzielten Resultate bereitstellen.

Eine solche Evaluation macht nicht nur Aussagen darüber, wie wirksam eine Maßnahme zur Verminderung psychosozialer Risiken war, sondern erlaubt auch eine Neueinschätzung der Gesamtsituation und stellt eine Grundlage für organisationales Lernen bereit. Dadurch wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert, der in festgelegten Zeitabständen durch wiederholte Maßnahmen im Unternehmen gestützt werden sollte. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten dokumentiert werden.

## *Organisationales Lernen*

Das Unternehmen sollte die Evaluation für kontinuierliche Verbesserungen nutzen und als Grundlage für die Diskussionen der gewonnenen Erkenntnisse für zukünftiges Risikomanagement, aber auch für die Gestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsplätze im Rahmen der regulären Organisationsentwicklungsprozesse verwenden. Dazu ist eine längerfristige Perspektive nötig und Unternehmen sollten sich eine solche aneignen.

Im Sinne des sozialen Dialoges sollten die gewonnenen Erfahrungen auf Ebene von Arbeitsgruppen und im Unternehmen insgesamt erörtert und ggf. weiterentwickelt werden. Die Ergebnisse sollten im Unternehmen für alle zugänglich gemacht werden. Sie sollten auch als Input für die „nächste Runde“ des psychosozialen Risikomanagements verwendet werden.

## *Ergebnisse des PRIMA-Prozesses*

Das Management von psychosozialen Risiken und Gesundheit am Arbeitsplatz steht in Verbindung mit dem unternehmerischen Image.

*Ein gesundes Unternehmen ist ein Unternehmen mit Werten und Praktiken, die sowohl die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern, als auch die Produktivität und Leistungsfähigkeit der Organisation.*

PRIMA kann einen Beitrag leisten zur:

- Reduktion von Kosten, die durch Fehlzeiten, Fehler oder Unfälle entstehen,
- Reduktion der Kosten, die durch ärztliche Behandlung und damit in Verbindung stehende Versicherungsbeiträge und Belastungen entstehen,
- Verbesserung des Arbeitsprozesses und der Kommunikation sowie der Förderung von Leistungsfähigkeit und Effizienz bei der Arbeit,
- Attraktivität des Unternehmens als guter Arbeitgeber, der von Beschäftigten und Kunden geschätzt wird,
- Entwicklung einer innovativen, verantwortlichen und zukunftsorientierten Unternehmenskultur,
- Förderung von Gesundheit und Wohlergehen im Unternehmen und im erweiterten gesellschaftlichen Rahmen.

*Gute Praxis in Bezug auf psychosoziales Risikomanagement reflektiert im Wesentlichen gute Praxis im Hinblick auf organisationales Management, Lernen und Entwicklung, soziale Verantwortung und Qualität der Arbeit.*

# 05 PRIMA-EF Indikatoren-Modell

Für die Entwicklung eines integrativen Indikatoren-Modells zur psychosozialen Risikoüberwachung müssen verschiedene Kriterien berücksichtigt werden. Das Indikatorenmodell sollte:

- Indikatoren zu Exposition (z. B. psychosoziale Risikofaktoren), Belastungsfolgen und Präventionsmaßnahmen bzw. Interventionen identifizieren.
- den zyklischen Prozess des psychosozialen Risikomanagements veranschaulichen.
- verschiedene Wirkungsebenen einbeziehen: individuelle Ebene, Organisationsebene und Branchen- bzw. gesellschaftliche oder nationale Ebene.

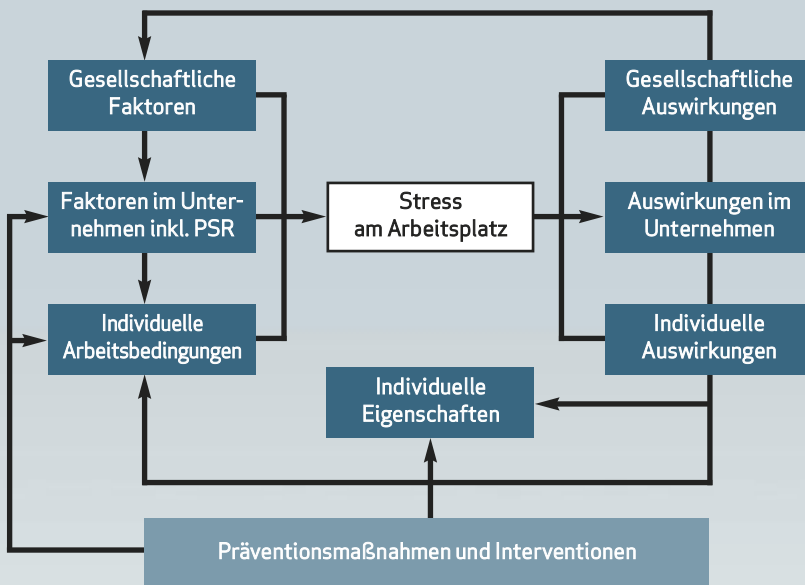


Abbildung 2.  
Indikatorenmodell für psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz in Verbindung mit Präventionsmaßnahmen und Interventionen (PSR = psychosoziale Risiken)

Psychosoziale Risiken entstehen durch strukturelle Faktoren wie Arbeitsplatzunsicherheit oder das Fehlen unterstützender Beziehungen. Aber auch gesellschaftliche oder branchenspezifische Faktoren, wie ein stark wettbewerbsorientiertes Klima oder eine wirtschaftliche Krise, können psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz in ihrer Auswirkung verschärfen. Wenn Arbeitnehmer psychosozialen Risiken ausgesetzt sind, kann dies zu einem Stresszustand führen, in dem sich die Betroffenen angespannt und besorgt fühlen und bei der Ausübung der Arbeit weniger aufmerksam und effizient sind.

Fehlen wichtige Ressourcen am Arbeitsplatz und im Unternehmen insgesamt, wie z. B. Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten, können Stress und andere psychosoziale Risiken negative Konsequenzen haben, wie z. B. Gesundheitsbeeinträchtigungen, erhöhtes Unfallrisiko und beeinträchtigte Arbeitsleistung, die sogar zum Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess führen können. Diese Auswirkungen betreffen sowohl das Individuum als auch das Unternehmen und haben darüber hinaus auch Folgen auf Branchen- oder nationaler Ebene.

Auf der anderen Seite können abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben, die ein hohes Maß an persönlicher Kontrolle ermöglichen, zusammen mit einer unterstützenden Arbeitsumgebung dazu beitragen, Gesundheit und Wohlbefinden von Arbeitnehmern positiv zu beeinflussen und darüber hinaus Produktivität und Wachstum des Unternehmens zu fördern.

Um psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz und deren negative Folgen zu verhindern oder zu bewältigen, sollten Präventionsmaßnahmen und Interventionen vor allem darauf abzielen, die Ursachen der Risiken in der Arbeitsumgebung und auf Ebene der Organisation („an der Quelle“) zu bekämpfen, ergänzt um Maßnahmen zur Förderung von individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen der Arbeitnehmer. Präventionsmaßnahmen sollten daher strukturelle Maßnahmen einschließen, wie z. B. die Integration von Unternehmenspolitiken zum psychosozialen Risikomanagement in die regulären Betriebsabläufe.

## *Erfassung von Indikatoren*

Es gibt verschiedene Methoden zur Erfassung von Indikatoren zu psychosozialen Risikomanagement. Indikatoren können in Fragebögen oder Checklisten umgesetzt werden und in mündlicher oder schriftlicher Form, als reguläre Befragung oder über das Internet erhoben werden.

Internetbasierte Befragungen finden in zunehmendem Maße Verwendung. Diese Umfragen ziehen jedoch bevorzugt bestimmte Teilnehmergruppen an, wodurch bei alleiniger Verwendung dieser Methode Schwierigkeiten mit der Stichprobenrepräsentativität entstehen könnten. Die Angemessenheit der Methoden ist in hohem Maße von den Zielen, vom Kontext und von der spezifischen Fragestellung abhängig. Große Organisationen können von Fragebögen und Internetbefragungen profitieren, wohingegen in kleinen und mittleren Unternehmen Checklisten angemessener sind. Es ist sinnvoll, subjektive und objektive Maße zu kombinieren.

In der folgenden Tabelle ist eine Zusammenfassung von Indikatoren dargestellt, die in Bezug auf Exposition, Belastungsfolgen und Präventionsmaßnahmen verwendet werden können.



## INDIKATOREN FÜR PSYCHOSOZIALES RISIKOMANAGEMENT

### Risikoexposition (inklusive psychosoziale Risiken)

#### Faktoren im Unternehmen

<i>Unternehmenspolitik/ Ressourcen</i>	Möglichkeiten zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben Personalführung Richtlinien zu Arbeitsschutz und -sicherheit Soziale Verantwortung von Unternehmen in Verbindung mit psychosozialem Risikomanagement Unternehmenspolitik
<i>Unternehmenskultur</i>	Offenes und vertrauensbasiertes Verhältnis zwischen Angestellten und Management Informationen vom Management/Feedback Kommunikation (wechselseitig) Gerechtigkeit im Unternehmen
<i>Industrielle Beziehungen</i>	Existenz von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen Gewerkschaftsmitgliedschaft Tarifvereinbarungen

#### Arbeitsbezogene Faktoren

<i>Beschäftigungs- bedingungen</i>	Arbeitsvertrag Bezahlung Arbeitsbiographie
<i>Organisationaler Aufbau</i>	Tätigkeitswechsel/bereichsübergreifende Ausbildung Teamarbeit Mehrfachkompetenzen
<i>Qualität der Arbeit</i>	Arbeitsanforderungen Autonomie/Entscheidungsspielraum Arbeitsplatzsicherheit Soziale Unterstützung und Konflikte Gewalt, Belästigung, Mobbing Diskriminierung Arbeitszeit Telearbeit

## Folgen

<i>Auswirkungen auf die Gesundheit</i>	Arbeitsunfälle Gesundheitliche Beschwerden Beeinträchtigung der physischen Gesundheit Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit
<i>Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit</i>	verringerte Arbeitszufriedenheit Fluktuation
<i>Abwesenheit, Präsentismus</i>	Krankschreibungen Gründe für Abwesenheit Trotz Krankheit zur Arbeit gehen/Präsentismus
<i>Ökonomische Kosten</i>	Kosten durch Unfälle und Abwesenheit

## Präventionsmaßnahmen/Interventionen

<i>Analyse</i>	Gefährdungsbeurteilung Erfassung/Registrierung von Anwesenheit, Unfällen und Krankheit Nachforschungen über Unfallursachen
<i>Maßnahmen</i>	zur: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reduktion psychosozialer Risiken</li> <li>– Erhöhung von Autonomie, Einflussmöglichkeiten, Verbesserung organisationaler Ressourcen</li> <li>– Unterstützung von Bewältigungskapazitäten, Bereitstellung von Informationen und Trainingsmaßnahmen</li> <li>– Wiedereingliederung</li> <li>– Impulse/Hindernisse für Maßnahmen</li> </ul>
<i>Evaluation</i>	Anwendung von Unternehmenspolitiken/verfügbare Ressourcen Wirksamkeit von Maßnahmen Prozessevaluation für die Umsetzung der Maßnahmen
<i>Mitarbeiterbeteiligung</i>	Gefährdungsbeurteilung Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen

## 06 Sozialer Dialog: Einbeziehung zentraler Akteure und Mitbestimmung

Fortschritte beim psychosozialen Risikomanagement am Arbeitsplatz hängen von einer Reihe komplexer Faktoren ab und müssen in einem erweiterten Rahmen der jeweiligen politischen und strategischen Kontexte und der industriellen Beziehungen betrachtet werden. In globaler Hinsicht wird dies durch das Konzept von „decent work“ („anständige Arbeit“) der Internationalen Arbeitsorganisation widerspiegelt (ILO; [www.ilo.org](http://www.ilo.org)). Eines der vier strategischen Ziele von decent work betrifft den zweiseitigen und dreiseitigen Sozialen Dialog und unterstreicht damit die Bedeutung von Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Dialog zwischen den Akteuren für die Qualität der Arbeit.

Im Europäischen Kontext ist Sozialer Dialog als ein friedlicher Weg, Konflikte zu lösen und Interessen verschiedener Parteien einzubeziehen, ein zentraler Bestandteil des Europäischen Sozialmodells und umfasst Diskussionen, Konsultationen, Verhandlungen und gemeinsame Maßnahmen der Sozialpartner (Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften). Auf Unternehmensebene findet Sozialer Dialog seinen Ausdruck durch die Konsultation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sowie deren Vertretern.

Als Ergebnis des Europäischen Sozialen Dialoges wurden zwei Rahmenvereinbarungen beschlossen, die sich mit psychosozialen Risiken beschäftigen: die Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress (2004) und die Rahmenvereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz (2007). Sie zielen darauf ab, Arbeitgeber, Arbeitnehmer und ihre Vertreter für die Problematik zu sensibilisieren und stellen einen Handlungsrahmen bereit, an dem sich Betriebe bei der Analyse und der Bekämpfung von Risiken orientieren können. Die Europäischen Sozialpartner sind verpflichtet, die Vereinbarungen auf nationaler Ebene durch ihre Mitgliederorganisationen umzusetzen. Daher hängen die Resultate in hohem Maße von der Qualität der jeweiligen industriellen Beziehungen auf nationaler, regionaler und Unternehmensebene ab, insbesondere von dem Willen und der Fähigkeit der Sozialpartner, als Gleichberechtigte zu verhandeln, Konsens zu erzielen und innovative Lösungen zu finden. In diesem umfassenden Rahmen ist Sozialer Dialog von entscheidender Wichtigkeit, um psychosoziales Risikomanagement voranzutreiben.

Arbeitsschutzausschüsse, Betriebsräte oder andere Vertretungsgremien spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. In kleineren Unternehmen, wo Arbeitnehmervertretungen eventuell nicht existieren, können die Beratungen auch direkt mit den Arbeitnehmern durchgeführt werden. In jedem Fall sollte der Dialog in allen Phasen des psychosozialen Risikomanagements, wie bereits dargestellt, stattfinden. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer haben dabei spezifische Verantwortlichkeiten und Rollen. Arbeitgeber sollten sich zum Beispiel dazu verpflichten, die Empfehlungen aus der Gefährdungsbeurteilung umzusetzen und sicherzustellen, dass Mobbing

und Belästigung am Arbeitsplatz unter ihrem Einfluss nicht geduldet werden. Arbeitnehmer sollten Probleme zur Sprache bringen und Trainingsmöglichkeiten oder Beratung annehmen, wenn dies empfohlen wird. Arbeitnehmervertreter sollten sinnvoll in den Prozess eingebunden werden und in der Lage sein, die Arbeitnehmer zu beraten. Diese Verantwortlichkeiten und Rollen können auch in Form einer speziellen Unternehmenspolitik zu diesen Themen bestimmt werden (siehe Anhänge II und III).

Umseitig werden einige Erfolgsfaktoren für Sozialen Dialog im Bereich des psychosozialen Risikomanagements dargestellt. Sie sind sowohl für die nationale Ebene als auch für Unternehmen relevant. Es ist wichtig zu betonen, dass für einen erfolgreichen Sozialen Dialog die Vorstellungen der Sozialpartner über psychosoziale Risiken und deren Bekämpfung einbezogen werden müssen, so dass ein Konsens hinsichtlich von Problemverständnis, Lösungsansatz und Zielen erreicht werden kann. Die Entwicklung eines Problemverständnisses durch geeignete Fort- und Weiterbildung kann dabei eine wichtige Rolle spielen.



## Empfehlungen zum Sozialen Dialog: Erfolgsfaktoren für Psychosoziales Risikomanagement

Bereich	Erfolgsfaktoren
<p><i>Sozialer Dialog allgemein</i></p>	<p>Vereinigungsfreiheit und Anerkennung der Rechte von Arbeitnehmern, sich zu organisieren und Tarifverhandlungen zu führen, geeignete Strukturen für Sozialen Dialog auf nationaler-, Branchen- und Betriebsebene, z. B. gute Organisation der Sozialpartner, ausgeglichenes Kräfteverhältnis</p> <p>Kultur der Kooperation und des gemeinschaftlichen Problemlösens unter den Sozialpartnern</p> <p>Aufbau von Kapazitäten, falls die Strukturen noch schwach sind. Sozialer Dialog benötigt Zeit, um sich durch kontinuierliche Lernprozesse zu entwickeln.</p> <p>Aufbau von gegenseitigem Respekt und Vertrauen, z. B. Beginn des Dialogs mit weniger kontroversen Diskussionspunkten</p> <p>Unterstützung zur Konfliktlösung, wenn Sozialpartner keine Einigung herbeiführen können (z. B. Mediation)</p> <p>Einigung auf konkrete Umsetzungsschritte, damit dem Sozialen Dialog auch Handlungen folgen.</p>
<p><i>Sozialer Dialog in Bezug auf psychosoziales Risikomanagement</i></p>	<p>Berücksichtigung von Unterschieden beim Problembewusstsein und der Risikowahrnehmung in Bezug auf relevante Themen zwischen den Parteien auf Unternehmensebene</p> <p>Suche nach einer "gemeinsamen Sprache" zwischen den Sozialpartnern und Einigung auf Definitionen der Kernbegriffe, wie z. B. Stress</p> <p>Spezifische Ansätze für die Bereiche Stress am Arbeitsplatz und Belästigung, Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz</p> <p>Beachtung von scheinbar paradoxen Effekten von Initiativen zum psychosozialen Risikomanagement (insbesondere auf Branchen- und Unternehmensebene). Maßnahmen zur Förderung des Problembewusstseins können z. B. zu einer erhöhten Zahl von Beschwerden über Gewalt oder Mobbing führen.</p> <p>Einbeziehung von Gender-Aspekten, insbesondere im Zusammenhang mit Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz</p>

# 07 Ansätze zur Prävention und Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz

Nach der Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress entsteht Stress am Arbeitsplatz durch eine psychische Überforderung der Beschäftigten und wird erlebt, wenn die Anforderungen der Arbeitsumgebung die Möglichkeiten der Bewältigung (oder Kontrolle) dieser Anforderungen übersteigen. Stress am Arbeitsplatz gehört zu den am häufigsten von Arbeitnehmern genannten Ursachen für Erkrankungen im Zusammenhang mit der Arbeit (Europäische Stiftung 2007). EU-weit sind insgesamt über 40 Millionen Individuen betroffen. Es wird geschätzt, dass arbeitsbedingter Stress Kosten in Höhe von 3 – 4 % des europäischen Bruttosozialproduktes verursacht.

Wie bereits betont, ist das Hauptziel von PRIMA die Reduktion von Risiken und demzufolge die Prävention von Stress am Arbeitsplatz durch angemessene Interventionen. In der wissenschaftlichen Literatur werden drei Typen von Interventionen zu Stress am Arbeitsplatz unterschieden, die allgemein als primäre, sekundäre und tertiäre Prävention bezeichnet werden.

**Primäre Prävention** zielt darauf ab, arbeitsbedingten Stress durch Änderung von Aspekten der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung zu bekämpfen. Das beinhaltet z. B. die Neugestaltung der Arbeit, die Entwicklung passender Kommunikationssysteme und Durchsicht von Beurteilungssystemen.

**Bei sekundärer Prävention** geht es darum, Stress auf individueller Ebene zu bekämpfen, indem die Fertigkeiten der Beschäftigten im Umgang mit Stress durch Trainings verbessert werden. Solche Trainings beinhalten beispielsweise Entspannungsmethoden und Methoden zum Zeitmanagement.

**Tertiäre Prävention** ist ein Ansatz, der darauf abzielt, die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf Beschäftigte zu vermindern, indem angemessene Rehabilitations- und Wiedereingliederungsmaßnahmen bereitgestellt und Arbeitsschutzsysteme verbessert werden. Beispiele dafür beinhalten die Bereitstellung von vertraulicher Beratung für die Beschäftigten und kognitiv-behaviorales Training.

## Stressprävention und Stressmanagement am Arbeitsplatz: Leitlinien guter Praxis

PRIMA-EF identifiziert Kernaspekte und Prinzipien guter Praxis für Stressprävention und -bekämpfung am Arbeitsplatz im europäischen Rahmen. Die Prinzipien guter Praxis beziehen sich auf den Inhalt, die Umsetzung und die Evaluation von Interventionen zur Stressbekämpfung am Arbeitsplatz.

### *Interventionsinhalt: Kernelemente*

- Die Inhalte einer Intervention (Schwerpunkte, Werkzeuge und Umsetzung) sollten von Praxiserfahrungen abgeleitet und von wissenschaftlichen Theorien untermauert sein.
- Zur Feststellung von psychosozialen Risiken für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten sollte eine sachgemäße Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden.
- Die einzelnen Komponenten der Intervention sollten an die jeweilige Branche angepasst und auf die individuellen Erfordernisse der jeweiligen Organisation zugeschnitten werden.
- Die Intervention sollte so gestaltet sein, dass die Ziele und Umsetzungsstrategien klar definiert sind und eine systematische und schrittweise Vorgehensweise ermöglichen.



## *Interventionskontext: die erfolgreiche Umsetzung*

- Die Förderung des Problembewusstseins und die Schulung von Führungskräften und Beschäftigten zu Ursachen und Auswirkungen von arbeitsbezogenem Stress sind von grundlegender Wichtigkeit.
- Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für einen fortlaufenden Prozess von Prävention und Bekämpfung psychosozialer Risiken sollten durch angemessene Trainingsmaßnahmen entwickelt werden.
- Über die Interventionsziele und deren generellen Stellenwert sollte sowohl im Management als auch in der Belegschaft Klarheit und Einigkeit bestehen.
- Die Unterstützung und das Engagement der Organisation (z.B. durch Zuteilung von Ressourcen), wie auch die aktive Mitwirkung des Managements während der gesamten Intervention (bei Entwicklung, Durchführung und Evaluation), sollte gesichert werden.
- Die Beschäftigten sollten aktiv beteiligt werden und bei der Entwicklung der Interventionsstrategie hinzugezogen werden.
- Eine kontinuierliche und produktive Kommunikation unter den wichtigsten Akteuren im Interventionsprozess (z. B. Beschäftigte, Management, Arbeitsschutzexperten, Gewerkschaften), sollte entwickelt werden.

## *Evaluation der Intervention: Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen*

- Die Evaluationsstrategie sollte mit einem klaren Bezug zu den angestrebten Interventionszielen und festgestellten Problemen entwickelt werden.
- Eine Vielzahl von Evaluationsmethoden sollte eingesetzt werden (z. B. Fragebögen, Interviews oder Gruppendiskussionen). Die verwendeten Methoden sind dabei allerdings abhängig von der Unternehmensgröße und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.
- Der Einfluss der Intervention und die generelle Wirksamkeit in Bezug auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und auf die Unternehmensergebnisse (z. B. Kosteneffizienz, Produktivität, verringerte Fehlzeiten) sollten systematisch und über mehrere Zeitpunkte (direkt nach der Intervention und längerfristig) bewertet werden.



- Die Qualität und Effektivität des Umsetzungsprozesses selbst sollte ebenfalls systematisch evaluiert werden.
- Zusätzlich sollte die Wirksamkeit der Intervention in verschiedenen Gruppen (z. B. getrennt nach Arbeitsplatz, Abteilung oder Geschlecht) untersucht werden, um eventuelle gruppenspezifische Effekte zu ermitteln und zu berücksichtigen.

**Leitlinien zur Aufstellung von Unternehmenspolitiken zur Bekämpfung psychosozialer Risiken und zur Prävention von Stress am Arbeitsplatz werden im Anhang II dargestellt.**

Beispiele für erfolgreiche Interventionen zur Prävention und Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz finden sich auf der PRIMA-EF Webseite unter: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)



# 08 Prävention von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz

Eine Situation wird als Mobbing bezeichnet, wenn eine Person wiederholten und lang anhaltenden negativen, feindseligen und aggressiven Verhaltensweisen ausgesetzt ist. Mobbing ist ein eskalierender Prozess, im Zuge dessen die betroffene Person in eine Situation gerät, in der sie sich hilflos fühlt. Auch wenn der Begriff Mobbing hauptsächlich verwendet wird, um Situationen innerhalb einer Organisation zu beschreiben, können auch andauernde negative Verhaltensweisen von Klienten und Kunden zum Mobbing werden. Die Bezeichnungen Mobbing, Belästigung und psychische Gewalt werden manchmal synonym verwendet. Gewalt durch Dritte bezeichnet Gewalt von Klienten, Kunden, Patienten, Schülern und ähnlichen Personengruppen. Sie kann Gewaltandrohung und körperliche Übergriffe beinhalten, aber auch psychologischer Natur sein.

Bei der vierten Umfrage zu den Arbeitsbedingungen in Europa (2007) der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen zeigte sich, dass innerhalb eines Jahres 6 % der Arbeitskräfte physischen Gewaltandrohungen ausgesetzt waren und 4 % der Gewaltausübung von Dritten. 5 % waren von Mobbing und/oder Belästigung am Arbeitsplatz betroffen. Sowohl für Gewaltandrohungen als auch Gewaltausübung durch Dritte war das Risiko am höchsten in den Bereichen Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung und Verteidigung. Beim Transportwesen, im Gastronomie-, Hotel- und Bildungssektor liegen die Risiken ebenfalls über dem Durchschnitt. Gewalt am Arbeitsplatz ist ein wichtiges Thema für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit und berührt ethische Fragen ebenso, wie das Verhältnis zu Kunden und Klienten. Wiederum sind die drei wesentlichen Interventionsansätze für Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz unterteilt in primäre, sekundäre und tertiäre Prävention.

- *Primäre Interventionen* haben einen proaktiven Charakter und zielen darauf ab, das Risiko für Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz zu verringern. Dazu gehören z. B. Strategien und Handlungspläne zur Bekämpfung von Mobbing, die Registrierung und Analyse von Vorfällen, sowie die Neugestaltung der psychosozialen Arbeitsumgebung.
- *Sekundäre Interventionen* haben das Ziel, die individuellen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken. Solche Interventionen beinhalten beispielsweise Trainings, Arbeitnehmerbefragungen und Konfliktbewältigung.
- *Tertiäre Interventionen* sind darauf angelegt, die negativen Folgen von Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz zu vermindern. Dazu gehören z. B. Beratungs- und Therapieangebote oder Programme zur Nachsorge und Wiedereingliederung.

## Schwerpunkte von Interventionen zur Prävention und zur Bekämpfung von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz

Sowohl Mobbing als auch Gewalt durch Dritte sind vielschichtige Phänomene. Bei der Prävention und der Bekämpfung von Gewalt und Mobbing wird daher ein umfassender Ansatz benötigt, der Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Arbeitsplatz, Unternehmen und Gesellschaft) einbezieht. Ansätze zur Vorbeugung sollten dabei die erste Priorität bekommen.

*Die Grundlage für die Bekämpfung von Gewalt am Arbeitsplatz ist eine Null-Toleranz gegenüber jeder Form von körperlicher oder psychischer Gewalt – sowohl innerhalb der Arbeitsumgebung als auch von außen.*

- Die Interventionsplanung sollte auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Ursachen und die Eskalationsdynamik von Mobbing und Gewaltsituationen basieren und durch wissenschaftliche Theorien gestützt sein.
- Eine angemessene Situationsanalyse oder Gefährdungsbeurteilung sollte durchgeführt werden und als Grundlage für die Interventionen dienen.
- Interventionen sollten auf die spezifischen Probleme und Bedürfnisse (z. B. Trainingsbedarf) des jeweiligen Unternehmens und der Beschäftigten zugeschnitten sein.
- Das Engagement und die Unterstützung des Managements für die Ziele und die Durchführung einer Intervention sind von entscheidender Bedeutung.
- Alle, die an der Intervention beteiligt sind, sollten sich auch aktiv in den Prozess einbringen. Experten für Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie auch Gewerkschaften sind wichtige Kooperationspartner.
- Die Evaluationsstrategie sollte mit einem klaren Bezug zu den angestrebten Interventionszielen und festgestellten Problemen entwickelt werden.
- Eine Vielzahl von Evaluationsmethoden sollte eingesetzt werden (z. B. Fragebögen, Interviews oder Gruppendiskussionen). Die verwendeten Methoden sind dabei allerdings abhängig von der Unternehmensgröße und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.
- Die Qualität und Effektivität des Umsetzungsprozesses selbst sollte ebenfalls systematisch evaluiert werden.

## *Leitlinien guter Praxis für die Bekämpfung von Mobbing am Arbeitsplatz*

- Das Problembewusstsein zum Thema Mobbing und die Anerkennung dieses Problems sollte gefördert werden. Es gibt zwischen EU-Staaten und auch innerhalb der einzelnen Nationen zwischen Unternehmen große Unterschiede in Bezug auf Problembewusstsein, Wissen und Know-how zum Thema Mobbing. Wird das Problem nicht in angemessener Weise anerkannt, können Widerstände gegen Interventionen auftreten. Nur Interventionen, für die die Beschäftigten offen und bereit sind, können erfolgreich sein.
- Mobbing am Arbeitsplatz sollte als ein Problem der Arbeitsumgebung angesehen werden. Zur Prävention und zur Verringerung von Mobbing sollten vor allem Risiken, die durch Aspekte der psychosozialen Arbeitsumgebung entstehen, minimiert werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf psychosozialen Risiken, auf dem Arbeitsklima, der Organisationskultur und den Führungspraktiken. Maßnahmen, die sich lediglich mit individuellen Merkmalen beschäftigen, haben keine großen Erfolgsaussichten.
- Es sollten Strategien und Verhaltensnormen zum Umgang mit Mobbing im Unternehmen eingeführt werden, die klare und funktionsfähige Abläufe zur Prävention und Bekämpfung von Mobbing bereitstellen.
- Es ist wichtig, eine Kultur des Respekts am Arbeitsplatz aufzubauen.
- Management-Interventionen sind für die Prävention von Mobbing unerlässlich. Führungskräfte sollten außerdem im verantwortlichen und rechtlich einwandfreien Umgang mit Fällen von Mobbing geschult werden.
- Die Kompetenzen und Fertigkeiten von Führungskräften und Beschäftigten zur Bekämpfung von Mobbing am Arbeitsplatz müssen entwickelt werden.
- Wenn ein Fall von Mobbing auftritt, sollte er unverzüglich mit den Beteiligten bearbeitet und ausgeräumt werden.
- Wenn externe Berater in Interventionen zu Mobbing einbezogen werden, sollten diese eine neutrale und unparteiische Rolle einnehmen.

## *Leitlinien guter Praxis für die Bekämpfung von Gewalt durch Dritte am Arbeitsplatz*

- Alle Arbeitsplätze, bei denen ein hohes Risiko für Gewaltausübung durch Dritte besteht, sollten mit Verhaltensnormen, Leitlinien und Krisenplänen zur Prävention von und zum Umgang mit Gewalt ausgestattet sein.
- Allen Beschäftigten sollten Trainingsmaßnahmen zum Umgang mit gewalttätigen Zwischenfällen angeboten werden. Auch die Angst vor Gewalt sollte thematisiert werden.
- Die systematische Erfassung und Analyse von gewalttätigen Vorkommnissen ist eine wichtige Basis für die Prävention solcher Ereignisse. Auch psychische Gewalt sollte gemeldet und erfasst werden.
- Die Gefährdungsbeurteilung sollte z. B. die Gestaltung der Arbeitsumgebung, Sicherheitsvorkehrungen, Stellenbesetzungspläne, Arbeitstätigkeiten, Leitlinien und Trainingsmaßnahmen berücksichtigen.
- Für verschiedene Branchen bzw. Berufsgruppen werden unterschiedliche Interventionen benötigt (z. B. Polizeisektor vs. Altenpflege).
- Kunden und Klienten sollten ebenfalls dabei unterstützt werden, sich nicht gewalttätig oder bedrohend zu verhalten.

*Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz rufen Scham- und Schuldgefühle hervor. Der Umgang mit Mobbing und Gewalt durch Dritte erfordert daher eine Atmosphäre, die frei von Schuldzuweisungen ist.*

Leitlinien zur Aufstellung von Unternehmenspolitiken und Verhaltensnormen zur Prävention und Bekämpfung von Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz werden im Anhang III dargestellt.

Beispiele für erfolgreiche Interventionen zur Prävention und Bekämpfung von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz finden sich auf der PRIMA-EF Webseite unter: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

## Gewonnene Erkenntnisse: Kernfaktoren für den Erfolg von Interventionen zum psychosozialen Risikomanagement

Unternehmen und Experten, die Interventionen zum psychosozialen Risikomanagement am Arbeitsplatz durchführen wollen, sollten für eine erfolgreiche und effektive Interventionsstrategie folgende Punkte berücksichtigen:

### *Veränderungsbereitschaft der Organisation*

Der Erfolg einer Maßnahme am Arbeitsplatz (Intervention) wird stark davon beeinflusst, inwiefern Unternehmen gegenüber Veränderungen offen sind oder sich dagegen sperren. Daher ist es wichtig, die Unterstützung und das Engagement des Unternehmens für die Intervention von Anfang an sicherzustellen und aufrechtzuerhalten.



## *Realistische Interventionsstrategie*

Um alle Probleme, die bei der psychosozialen Gefährdungsbeurteilung festgestellt wurden, vollständig zu bearbeiten, müsste man eine sehr ressourcenintensive und komplizierte Intervention durchführen, die wenig Aussicht auf Erfolg hätte. Die Interventionsstrategie sollte sich auf Lösungen konzentrieren, die auch erreichbar sind und in die alltägliche Unternehmenspraxis integriert werden können, damit eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung erreicht werden kann.

## *Umfassende Interventionsstrategie*

Um psychosoziale Risiken erfolgreich zu verhindern oder zu bekämpfen, sollten Interventionen Elemente aus allen drei Interventionsebenen enthalten: primäre, sekundäre und tertiäre Intervention. Das bedeutet im Speziellen, dass sowohl die Ursachen für arbeitsbedingten Stress, Gewalt und Mobbing im Unternehmen bekämpft werden sollten (primäre Prävention) als auch Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Beschäftigte zu psychosozialen Risikomanagement angeboten werden (sekundäre Prävention). Zusätzlich sollten für diejenigen Beschäftigten, die bereits unter Gesundheitsbeeinträchtigungen in Folge von Stress, Gewalt oder Mobbing am Arbeitsplatz leiden, angemessene Ressourcen bereitgestellt werden, um diese Beeinträchtigungen zu bewältigen bzw. zu reduzieren (tertiäre Prävention).

## *Unterstützung kontinuierlicher Verbesserungen*

Für einen nachhaltigen Erfolg sollten Interventionen zur Bekämpfung von psychosozialen Risiken nicht als einmalige Maßnahme betrachtet werden, sondern in die täglichen Geschäftsabläufe integriert werden. Dadurch kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess des psychosozialen Arbeitsumfeldes in Gang gesetzt werden.



# 09 Soziale Verantwortung von Unternehmen und PRIMA

Im Zuge von zunehmender Globalisierung und eines stärkeren Bewusstseins für ökologische und soziale Themen hat das Konzept der Verantwortung von Unternehmen, über rein rechtliche oder gewinnbezogene Aspekte hinaus, neue Impulse erhalten. Um erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen heutzutage auch verantwortungsvoll in Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Belange verhalten (Europäische Kommission, 2001).

Mit sozialer Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility; CSR) ist gemeint, dass Unternehmen "auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit anderen Akteuren integrieren" (Europäische Kommission, 2001). Dabei geht es auch um Wirtschaftsethik, Grundwerte und Unternehmenskultur zur Förderung von verantwortungsvollem Verhalten. Die soziale Dimension von CSR hat zwei Aspekte: die soziale Verantwortung von Unternehmen nach außen – gegenüber der Region, der Gesellschaft und der Umwelt – und die Verantwortung nach innen, gegenüber der eigenen Belegschaft. Dazu gehören sozial verantwortliche Unternehmenspraktiken in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer, zur Gewährleistung von Chancengleichheit und Zugang zu Arbeit, zum Management von industriellem Wandel und zur Investition in Humankapital.

Der verantwortungsvolle Umgang mit den Arbeitnehmern sowie die Entwicklung ihrer Kompetenzen (psychisch, sozial, etc.) ist von strategischer Bedeutung für Unternehmen und Gesellschaft. Die Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken und der Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz gehört ebenfalls zum Handlungsfeld von CSR.

## CSR Leitlinien für psychosoziales Risikomanagement

***Stellen Sie sicher, dass die strategische Bedeutung von psychosozialem Risikomanagement klar anerkannt wird.***

Um die Unterstützung des Topmanagements zu gewinnen, muss die Relevanz von psychosozialem Risikomanagement verdeutlicht werden. Ein erster Schritt hierfür ist die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit ("business case"), durch die der Nutzen von geplanten Maßnahmen für die Gesundheit der Beschäftigten und für das Unternehmen als ganzes geklärt wird, beides im Hinblick auf potenzielle Kosteneinsparung und Wertzuwachs. Strategischer Wert kann hinzukommen, wenn psychosoziales Risikomanagement einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet (z. B. ein begehrter Arbeitgeber zu sein oder eine innovative Unternehmenskultur zu schaffen).



## *Integrieren Sie psychosoziale Aspekte in die Strategien, Pläne und Prozesse der Organisationsentwicklung.*

Wenn die Entwicklungsziele einer Organisation klar sind, kann beurteilt werden, welche Anforderungen in Bezug auf Arbeitsorganisation, Arbeitsprozesse, Stellenbesetzung, neue Kompetenzen, Arbeitsumgebung etc. für die Erreichung dieser Ziele wesentlich sind. Organisationsentwicklung ist in der Regel ein mehrjähriger Prozess, der mit Veränderungen in der Arbeitsorganisation und in den Arbeitsprozessen verbunden ist. Bei solchen geplanten und insofern vorhersehbaren Veränderungsprozessen können psychosoziale Aspekte von Anfang an in Entscheidungen zur Gestaltung von Arbeitsprozessen einbezogen werden. In dieser Weise können die Erfahrungen, die bei der Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken gemacht werden, bei der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden. Das führt voraussichtlich zu einer effektiveren Prävention, zu Kosteneinsparungen und zu einem strategischen Mehrwert für das Unternehmen.

## *Sorgen Sie für eine gute Balance zwischen der Umsetzung von Veränderungen und Lernprozessen in der Organisation.*

Psychosoziales Risikomanagement erfordert systematisch geplante Maßnahmen. Solche Maßnahmen können und sollten in die Managementsysteme des Unternehmens zum Umgang mit Risiken im Allgemeinen integriert werden, z. B. in Arbeitsschutzmanagementsysteme oder andere bestehende Abläufe. Bei psychosozialen Risikomanagement geht es auch um Fragen der Ethik und der Werte, z. B. um die Schaffung von Bewusstsein, Förderung von verantwortlichem Verhalten und Umsetzung guter Vorsätze in die Praxis. Als Teil ihrer CSR-Strategie können Unternehmen z. B. Schulungen zum Thema Unternehmenswerte und Umgang mit ethischen Dilemmata für ihre Mitarbeiter anbieten und dabei auch psychosoziale Aspekte (wie z. B. Stress am Arbeitsplatz) einbeziehen. Werte und ethische Themen können leicht in CSR-Ansätze integriert werden. Das kann allerdings nicht ohne individuelle und gemeinschaftliche Lernprozesse erreicht werden.

## *Machen Sie sich bewusst, welche Auswirkungen psychosoziale Risiken auf das Unternehmen haben.*

Gesundheit als eigenständiger Wert gehört nur selten zu den elementaren Unternehmensinteressen. Allerdings hat die Gesundheit der Beschäftigten häufig einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Das Interesse des Managements richtet sich in erster Linie darauf, die Auswirkungen psychosozialer Risiken und von Erkrankungen der Beschäftigten auf den Arbeitsprozess zu bewältigen. Die Beschäftigten auf der anderen Seite sind vor allem daran interessiert, die Auswirkungen der Arbeitsprozesse auf die eigene Gesundheit in den Griff zu bekommen. Eine umfassende Berücksichtigung beider Aspekte ist daher entscheidend.

## *Beziehen Sie relevante Akteure mit ein.*

Je stärker die zentralen Akteure eingebunden werden, desto größer sind die Chancen, dass psychosoziales Risikomanagement dauerhafte strategische Bedeutung für ein Unternehmen gewinnt. In dieser Hinsicht ist das Konzept von CSR auch mit dem System der industriellen Beziehungen und mit Sozialem Dialog verbunden. Traditionelle Akteure im Sinne von CSR sind z. B. Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen, staatliche Organisationen, Arbeitsmedizinische Dienste, Forscher und Wissenschaftler. Weitere wichtige Akteure im Bereich von CSR können z. B. Sozialversicherungen, Krankenversicherungen, nichtstaatliche Organisationen, Verbraucher/Klienten, Kapitalgesellschaften, Arbeitsagenturen, Medien und Unternehmensberater sein. Da einige dieser neueren Akteure klare (finanzielle) Interessen an der Prävention psychosozialer Probleme haben, ergibt sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, die heutzutage noch kaum ausgeschöpft werden.



## CSR Indikatoren für psychosoziales Risikomanagement auf Unternehmens-Ebene

Bereich	Indikatoren
<p><i>Integration in Systeme und Strukturen bestehender Betriebsabläufe</i></p>	<p>Im Unternehmen liegen Informationen zum Management von psychosozialen Risiken vor (als Teil des bestehenden Management- oder Kontrollsystems).</p> <p>Das Unternehmen hat eine Politik zur Prävention, Reduktion und Überwachung von psychosozialen Risiken (auf der Grundlage gesetzlicher Bestimmungen).</p> <p>Die Unternehmenspolitik für psychosoziales Risikomanagement ist auch bei Reorganisationen und Umstrukturierungen relevant und wird in diesen Fällen angewendet.</p> <p>Das Unternehmen hat einen Verhaltenscodex für Gewalt, Belästigung und Mobbing.</p> <p>Im Unternehmen gibt es ein System zur vertraulichen Bearbeitung von Problemen mit Belästigung, Mobbing oder anderen psychosozialen Themen.</p> <p>Es gibt im Unternehmen Systeme bzw. Verfahren, die sich mit Themen der Vielfalt (Diversität) und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben befassen.</p> <p>Den Arbeitnehmern werden Leitlinien zur Vermeidung psychosozialer Risiken und zur Förderung psychischer Gesundheit zur Verfügung gestellt.</p>
<p><i>Integration in die Unternehmenskultur</i></p>	<p>Führungskräfte werden geschult, psychosoziale Fragestellungen als wichtig anzusehen und sie im Sinne der Prävention offen anzusprechen.</p> <p>Trainingsmaßnahmen zu psychosozialen Risiken werden für alle Beschäftigten als vorbeugende Maßnahme angeboten.</p> <p>Arbeitnehmervertreter sind aktiv in die Präventionsbemühungen zu psychosozialen Risiken eingebunden.</p> <p>Arbeitnehmervertreter werden vorbeugend in Bezug auf psychosoziale Risiken geschult.</p> <p>Alle Beteiligten werden (durch Anerkennung statt Schuldzuweisungen) dazu ermutigt, Vorfälle von z. B. Gewalt oder Belästigung zu melden.</p>

	<p>Eine offene Diskussion über psychosoziale Belange wird gefördert (mit einem Augenmerk auf Themen der Diversität und der Balance von Arbeit und Freizeit).</p> <p>Zusätzlich zu Vorsichtsmaßnahmen werden die Arbeitnehmer für den Umgang mit unerwarteten Situationen von Stress oder Gewalt sensibilisiert.</p> <p>Es gibt nach innen und nach außen eine aktive und offene Kommunikation über psychosoziale Probleme und Präventionsmaßnahmen (Transparenz).</p>
<p><i>Integration in Lernprozesse und Organisationsentwicklung</i></p>	<p>Alle Fälle von Gewalt und Belästigung werden registriert und analysiert. Der resultierende Erkenntnisgewinn wird bekannt gemacht.</p> <p>Einzelne Arbeitnehmer bekommen Feedback zu gemeldeten Problemen und zu vorgeschlagenen oder durchgeführten Lösungen.</p> <p>Interventionsmaßnahmen zu psychosozialen Risikomanagement werden evaluiert.</p> <p>Informationen aus dem Risikomanagement und der Evaluation werden dazu genutzt, Lernprozesse und Entwicklung auf individueller und Organisationsebene voranzubringen.</p>
<p><i>Integration in den Dialog mit relevanten Akteuren</i></p>	<p>In der Organisation gibt es ein Dokumentationssystem für psychosoziale Probleme, das mit internen Planungs- und Kontrollmechanismen und externem Berichtswesen verbunden ist (z. B. CSR-Bericht).</p> <p>Psychosoziale Risiken werden regelmäßig in Diskussionen zwischen Management und Arbeitnehmervertretern zum Thema gemacht.</p> <p>Das Unternehmen hat die für psychosoziale Themen relevanten Akteure ermittelt und steht mit ihnen in regelmäßigem Austausch.</p>
<p><i>Explizite Beschäftigung mit ethischen Aspekten</i></p>	<p>Beschäftigte werden geschult, Konflikte in positiver Weise zu nutzen (Probleme überwinden und in produktive Erfahrungen umwandeln).</p>

# 10 Psychosoziales Risikomanagement: Von der Unternehmenspolitik zu wirksamer Praxis

Die Bekämpfung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz und die Prävention von Stress, Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz erfordern, dass Unternehmen eine umfassende längerfristige Unternehmenspolitik einsetzen. Diese Unternehmenspolitik muss die bestehenden Strategien, Strukturen, Ressourcen, Systeme, Abläufe und Praktiken des Unternehmens berücksichtigen.

Bei der Entwicklung angemessener Unternehmenspolitiken zur Bekämpfung psychosozialer Risiken sollten Unternehmen prüfen, ob eine synergistische Passung zwischen den verschiedenen Unternehmenspolitiken besteht und ob sie bestehenden Standards und Gesetzesvorgaben genügen. Beispielsweise ist zu prüfen, inwiefern Strategien zum Arbeitsschutz, zu Human Resources und zu CSR zusammenpassen, so dass die allgemeinen Unternehmensziele erreicht werden können und Lernen und Entwicklung im Unternehmen unterstützt wird.

Eine Auflistung der wichtigsten Standards, die für psychosoziales Risikomanagement von Bedeutung sind, ist im Anhang I dieses Handbuches zu finden. Sie können als zusätzliche Informationsquelle zu den Leitlinien in diesem Abschnitt verwendet werden, um wirksame Unternehmenspolitiken und -praktiken für psychosoziales Risikomanagement zu entwickeln. Darüber hinaus werden in den Anhängen II und III Listen mit Kernthemen vorgelegt, die von Unternehmen beachtet werden sollten und in deren Politik zur Prävention von Stress, Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz abgedeckt werden sollten.

Allerdings sollte nicht vergessen werden, dass die Entwicklung von Unternehmenspolitiken zur Bekämpfung psychosozialer Risiken nicht ausreichend ist: Um erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen im Einklang mit der Unternehmenspolitik auch Praktiken entwickeln und überwachen und damit die *Umsetzung von Unternehmenspolitiken in nachhaltige Praxis fördern*.

Themen, die in diesem Handbuch behandelt werden, wie beispielsweise die Förderung von Problembewusstsein, Sozialer Dialog zwischen den Akteuren, Mitbestimmung, Verfügbarkeit von bestehenden Unterstützungs- und Infrastrukturen auf lokaler, branchenspezifischer und

nationaler Ebene sollten ebenfalls einbezogen werden und spielen eine bedeutsame Rolle für die Erreichung dieser Ziele. Wenn in einem oder mehreren Bereichen Herausforderungen festgestellt werden, sollten Unternehmen, soweit erforderlich, Rat suchen, z.B. bei Arbeitsschutzagenturen, Sozialpartnerorganisationen oder Experten.

PRIMA-EF hat die Zielsetzung, einen umfassenden europäischen Ansatz und Handlungsrahmen zur Bekämpfung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz voranzubringen; damit soll die Umsetzung von Wissen und Strategien in eine nachhaltige Praxis befördert werden. Es ist zu hoffen, dass der Einsatz von PRIMA-EF auf nationaler und Unternehmensebene nicht nur Erkrankungen vorbeugt und das Wohlergehen europäischer Unternehmen unterstützt, sondern auch ein Synonym für die Förderung von Produktivität, Wohlstand und Lebensqualität in der Europäischen Gemeinschaft wird.



# Literaturverzeichnis & weitere Informationen

BROUGHTON, A. Working conditions and social dialogue. Report of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2008.

Verfügbar unter: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/21/en/1/ef0821en.pdf>

CASSITTO, M.G., FATTORINI, E., GILIOLI, R., RENGO, C., GONIK, V. Raising Awareness of Psychological Harassment at Work WHO, Genf, 2003.

Verfügbar unter: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf)

CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. Violence at work. International Labour Office, 2006.

COX, T., COX, S. Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health, Nr. 5. World Health Organization (Europe), Kopenhagen, Dänemark, 1993.

COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZALEZ, E. Research on work related stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2000.

Verfügbar unter: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>

CSR EUROPE: [www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html](http://www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html)

EINARSEN, S., HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In A. Kinder, R. Hughes and C.L. Cooper (Eds.) Employee Well-Being Support: A Workplace Resource. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd., 161–173, 2008.

ENTERPRISE FOR HEALTH: Gesunde Unternehmen in einem gesunden Europa.

[www.enterprise-for-health.org/index.php](http://www.enterprise-for-health.org/index.php)

EUROPÄISCHE AGENTUR FÜR SICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ AM ARBEITSPLATZ:

Stress und psychosoziale Risiken: <http://osha.europa.eu/de/topics/stress>

EUROPÄISCHE AGENTUR FÜR SICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ AM ARBEITSPLATZ:

DATENBLATT ZU MOBBING: <http://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/23>

EUROPÄISCHE AGENTUR FÜR SICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ AM ARBEITSPLATZ:

DATENBLATT ZU GEWALT BEI DER ARBEIT:

<http://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/24>

EUROPÄISCHE AGENTUR FÜR SICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ AM ARBEITSPLATZ (European Agency for Safety & Health at Work): Experts forecast on emerging psychosocial risks related to Occupational Safety and Health. Office for Official Publications of the European Communities, 2007. Verfügbar unter:

[http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial\\_risks/index\\_html](http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial_risks/index_html)

EUROPÄISCHE KOMMISSION (European Commission): Guidance on Risk Assessment at Work. EC, Brussels, 1996.

EUROPÄISCHE KOMMISSION: „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, Grünbuch, European Commission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, 2001.

Verfügbar unter: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf)

EUROPÄISCHE STIFTUNG ZUR VERBESSERUNG DER LEBENS- UND ARBEITSBEDINGUNGEN. Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2007.

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/de/1/ef0698de.pdf>

EUROPÄISCHER SOZIALER DIALOG, WEBSEITE:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialog/](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialog/)

HOUTMAN, I., JETTINHOFF, K., CEDILLO, L. Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment WHO, Genf, 2003.

Verfügbar unter: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf)

HSE (Health and Safety Executive, UK). Management Standards for Work-related Stress.

Verfügbar unter: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>

HSE (Health and Safety Executive, UK). Promoting health and safety as a key goal of the Corporate Social Responsibility agenda. Research Report 339, 2005.

Verfügbar unter: [www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm](http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm)

IAVICOLI, S., DEITINGER, P., GRANDI, C., LUPOLI, M., PERA, A., PETYX, M. (Eds.) Stress at work in Enlarging Europe. Rome, ISPESL, 2004.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE: Stress at Work

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE: Psychosocial Factors at Work: Monitoring and Control. Occupational Safety and Health Series no: 56, ILO, Geneva, 1986.



INTERNATIONAL LABOUR OFFICE: Preventing Stress at Work. Conditions of Work Digest, 11, ILO, Geneva, 1992.

LEKA, S., COX, T. (Eds.) The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

LEKA, S., COX, T. Work Organization & Stress. WHO, Geneva, 2003.  
Verfügbar unter: [www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html)

LEVI, L. Stress am Arbeitsplatz: Ein Leitfaden. Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002. ISBN 92-894-4155-0.  
Verfügbar unter:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/booklets/health/pdf/ke4502361\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/booklets/health/pdf/ke4502361_de.pdf)

RAHMENVEREINBARUNG ZU BELÄSTIGUNG UND GEWALT AM ARBEITSPLATZ (Framework Agreement on Harassment and Violence at Work):  
<http://resourcecentre.etuc.org/Agreements-57.html>

RAHMENVEREINBARUNG ÜBER ARBEITSBEDINGTEN STRESS (Framework Agreement on work-related Stress): <http://resourcecentre.etuc.org/Agreements-57.html>

RICHARDS, J., DALEY, H. Bullying policy: Development, implementation and monitoring. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London, Taylor and Francis, 247–258, 2003.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. Scandinavian Journal of Management, 24, 221–231, 2008.

VARTIA, M., KORPPOO, L., FALLENIOUS, S., MATTILA, M.L. Workplace bullying: The role of occupational health services. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London: Taylor and Francis, 285–298, 2003.

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

ZWETSLOOT, G., STARREN, A. Corporate social Responsibility and Safety and Health at Work. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.  
Verfügbar unter: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/210/view>

# ANHANG I

## STANDARDS

### Standards mit direktem Bezug zu psychosozialen Risiken, Stress, Belästigung und Gewalt

#### *Leitfaden der Europäischen Kommission zu Stress am Arbeitsplatz*

Im Leitfaden wird Stress definiert als die "Gesamtheit emotionaler, kognitiver, verhaltensmäßiger und physiologischer Reaktionen auf widrige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung."

Folgende Hauptursachen für Stress werden dargestellt: Über- und Unterforderung bei der Arbeit; Fehlen von Anerkennung oder Belohnung; keine Gelegenheit, Beschwerden zu äußern; Mangel an Einfluss; Fehlen einer klaren Arbeitsplatzbeschreibung; unkooperative oder wenig hilfsbereite Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Untergebene; wenig Entscheidungsspielraum; Arbeitsplatzunsicherheit; Vorurteile wegen Alter, Geschlecht etc.; Gewalt, Drohungen oder Mobbing; unangenehme oder gefährliche äußere Arbeitsbedingungen; keine Gelegenheit, eigene Fähigkeiten nutzbringend anzuwenden.

Die Verbesserung der Arbeitsorganisation sollte bei Maßnahmen zur Stressprävention einbezogen werden, insbesondere in folgenden Bereichen: Arbeitszeitplanung (Vermeidung von Konflikten mit außerberuflichen Verpflichtungen), Partizipation/Kontrolle, Arbeitsbelastung (Kompatibilität von Arbeitszuweisungen und Fähigkeiten/Ressourcen), Arbeitsinhalt (sinn- und reizvolle Aufgaben, Gelegenheit, eigene Fähigkeiten einzusetzen), Funktionen (klare Definition der Verantwortlichkeiten), soziale Umgebung (soziale Unterstützung) und Zukunftsperspektiven (Verringerung von Arbeitsplatzunsicherheit, Karriereaussichten).

Im Dokument werden folgende Präventionsschritte dargestellt:

- Bestimmung arbeitsbedingter Stressfaktoren und deren Ursachen und Gesundheitsfolgen,
- Analyse des Zusammenhangs von arbeitsbedingten Stressfaktoren und deren gesundheitlichen Folgen,
- Planung und Umsetzung von Interventionspaketen durch die Akteure,
- Evaluation der kurz- und langfristigen Interventionsergebnisse.

## *Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress*

Stress wird hier definiert als: "Zustand, der von körperlichen, psychischen oder sozialen Beschwerden oder Funktionsstörungen begleitet wird und der auf Empfindungen des Einzelnen, die an ihn gerichteten Anforderungen oder Erwartungen nicht erfüllen zu können, zurückzuführen ist."

Die Vereinbarung legt keine ausführliche Liste potentieller Anzeichen von Stress vor. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass "hohe Fehlzeiten oder hohe Fluktuation, wiederkehrende zwischenmenschliche Konflikte oder Beschwerden von Beschäftigten einige der Anzeichen [sind], die auf ein Problem durch arbeitsbedingten Stress hindeuten können."

Die Vereinbarung mahnt auch noch einmal an, dass gemäß der Rahmenrichtlinie 89/391 "alle Arbeitgeber gesetzlich dazu verpflichtet [sind], die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schützen". Diese Verpflichtung gilt auch für die Problematik von Stress am Arbeitsplatz, insofern dadurch Risiken für die Sicherheit und Gesundheit entstehen.

Im Dokument werden Beispiele für Maßnahmen zur Bekämpfung von Stress gegeben, "wie z. B. die Verdeutlichung der Unternehmensziele und der Rolle der einzelnen Beschäftigten, Sicherstellung von geeigneter Unterstützung für den Einzelnen oder Teams durch das Management, Abgleich von Verantwortlichkeiten und Kontrolle über die Arbeit, Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsumgebung".

## *Rahmenvereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz*

In der Vereinbarung heißt es: "Gewalt [am Arbeitsplatz] liegt vor, wenn ein oder mehrere Beschäftigte oder Führungskräfte in einer arbeitsbezogenen Situation angegriffen werden" und „Belästigung [am Arbeitsplatz] liegt vor, wenn ein oder mehrere Beschäftigte oder Führungskräfte wiederholt und absichtlich in einer arbeitsbezogenen Situation schlecht behandelt, bedroht und/oder gedemütigt werden.“

Die Erhöhung des Problembewusstseins und eine angemessene Schulung von Führungskräften und Beschäftigten kann die Wahrscheinlichkeit für Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz verringern. Geeignete Präventionsmaßnahmen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet, jedoch nicht auf diese beschränkt:

- Diskretion zum Schutz der Würde und der Privatsphäre aller Beteiligten,
- keine Weitergabe von Informationen an unbeteiligte Dritte,
- Untersuchung und Behandlung von Beschwerden ohne unangemessene Verzögerung,
- Beschwerden sollten durch detaillierte Informationen belegt werden.
- Alle Beteiligten sollten unvoreingenommen angehört und fair behandelt werden.
- Rücksprache mit Arbeitnehmern,
- Falsche Beschuldigungen sollten nicht toleriert werden und können disziplinarische Maßnahmen nach sich ziehen.
- Externe Unterstützung kann hilfreich sein.

## *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung (Europäische Norm: DIN EN ISO 10075)*

Psychische Belastung wird definiert als: “die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.”

Situationale Einflüsse auf psychische Belastung beinhalten: Aufgabenanforderungen (z. B. lang anhaltende Konzentration, Verantwortung für andere), Arbeitsbedingungen (z. B. Beleuchtung, Lärm), soziale und organisationale Faktoren (z. B. Kontrollstruktur, Kommunikationsstruktur, organisationale Umgebung), soziale Faktoren außerhalb der Organisation (z. B. ökonomische Situation).

Psychische Beanspruchung ist eine unmittelbare Folge von psychischer Belastung. Die schädigenden (kurzfristigen) Folgen von psychischer Beanspruchung sind: psychische Ermüdung und „ermüdungsähnliche Zustände“ (z. B. Monotonie, herabgesetzte Wachsamkeit, Sättigung). Im Dokument sind 29 Aufgabenmerkmale aufgeführt, die einen Einfluss auf die Stärke der psychischen Beanspruchung haben und Ermüdung verursachen (z. B. Unklarheit der Aufgabenziele, Komplexität der Aufgabenanforderungen, Mehrdeutigkeit von Informationen).

### *EU-Richtlinie 90/270/EEC: Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten*

Es wird festgesetzt, dass Arbeitgeber dazu verpflichtet sind, Bildschirmarbeitsplätze in Bezug auf ihre Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen zu analysieren und zu evaluieren, insbesondere hinsichtlich möglicher Risiken für die Sehfähigkeit, für physische Probleme und psychische Belastungen.

## **Wichtige Standards im Bereich von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu Risiken im Allgemeinen**

### *Richtlinie 89/391/EEC des Rates über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit*

Gemäß der Richtlinie sind Arbeitgeber “verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.” Sie sollen eine schlüssige und umfassende Präventionspolitik entwickeln. Einige allgemeine Grundsätze der Gefahrenverhütung sind: “Vermeidung von Risiken, Abschätzung nichtvermeidbarer Risiken, Gefahrenbekämpfung an der Quelle, Anpassung der Arbeit an das Individuum.”

### *Europäische Kommission: Anleitung zur Risikobewertung am Arbeitsplatz*

In der Anleitung wird angegeben, dass "Gefährdungsbeurteilung eine Abschätzung der Risiken für die Sicherheit und Gesundheit von Arbeitnehmern ist, die durch Gefährdungen am Arbeitsplatz entstehen." Die fünf Schritte der Gefährdungsbeurteilung werden vorgestellt: (1) Ermittlung der Gefahren und der gefährdeten Personen, (2) Bewertung von Gefährdungen und Setzen von Prioritäten, (3) Entscheidung über präventive Maßnahmen, (4) Ergreifen von Maßnahmen, (5) Überwachung und Überprüfung.

### *ILO-OSH 2001 Leitlinien für Arbeitsschutzmanagementsysteme*

Das Dokument stellt Leitlinien zur Entwicklung von Arbeitsschutzmanagementsystemen für nationale und organisationale Kontexte bereit. Es sagt aus, dass Arbeitsschutzsysteme folgende Elemente enthalten sollten: Unternehmenspolitik, Organisation, Planung und Umsetzung, Wirksamkeitsprüfung und Maßnahmen zur Verbesserung. Arbeitgeber sollten in Absprache mit den Arbeitnehmern die Unternehmenspolitik zum Schutz von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit schriftlich festlegen. Gefahren und Risiken für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer sollten regelmäßig festgestellt und bewertet werden. Präventionsmaßnahmen sollten in folgender Prioritätenfolge umgesetzt werden: Beseitigung von Gefahren/Risiken, Kontrolle von Gefahren/Risiken an der Quelle, Minimierung von Gefahren/Risiken.

### *ILO Übereinkommen 187 über den Förderungsrahmen für den Arbeitsschutz*

"Bei der Ausarbeitung einer innerstaatlichen Politik hat jedes Mitglied (...) in Beratung mit den maßgebenden Verbänden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer grundlegende Prinzipien zu fördern, wie zum Beispiel die Evaluierung von arbeitsbedingten Risiken und Gefahren an der Quelle und die Entwicklung einer innerstaatlichen präventiven Arbeitsschutzkultur, die Informationen, Beratung und Ausbildung umfasst." Dem Grundsatz der Prävention wird höchste Priorität eingeräumt.

### *Standards mit indirektem Bezug zu psychosozialen Risiken*

Die folgenden zusätzlichen Standards sind (z. T. nur für bestimmte Bereiche) relevant für psychosoziales Risikomanagement und sollten von den Akteuren ebenfalls berücksichtigt werden, um psychosoziale Probleme am Arbeitsplatz zu vermeiden.

Psychosoziale Belange	Art des Dokuments
<i>Arbeitszeit</i>	<p><b>Richtlinie 93/104/EC</b> über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung</p> <p><b>ILO Übereinkommen C 175</b> über die Teilzeitarbeit, 1994</p> <p><b>Richtlinie 97/81/EC</b> zur Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit</p> <p><b>Richtlinie 99/70/EC</b> zur Rahmenvereinbarung über befristete Arbeitsverhältnisse</p> <p><b>Richtlinie 2002/15/EC</b> über die Regelung der Arbeitszeit von Personen, die Fahrtätigkeiten im Bereich des Straßentransports ausüben</p> <p><b>Richtlinie 2003/88/EC</b> über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung</p>
<i>Diskriminierung</i>	<p><b>Richtlinien 2000/43/EC</b> und <b>2000/78/EC</b> zum Verbot von direkter oder indirekter Diskriminierung auf Grund von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung</p>
<i>Gleichbehandlung von Männern und Frauen</i>	<p><b>Richtlinien 76/207/EEC</b> und <b>2002/73/EC</b> zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg, sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen</p> <p><b>Richtlinie 2006/54/EC</b> zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Neufassung)</p>
<i>Jugendarbeitsschutz</i>	<p><b>Richtlinie 94/33/EC</b> zum Jugendarbeitsschutz</p>
<i>Mutterschaft und zugehörige Themen</i>	<p><b>ILO Übereinkommen C 183</b> zum Mutterschutz, 2000</p> <p><b>Richtlinie 92/85/EC</b> zur Sicherheit und Gesundheit von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Wöchnerinnen und stillenden Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz</p> <p><b>Richtlinie 96/34/EC</b> zur Rahmenvereinbarung über Elternurlaub</p>
<i>Information und Beratung von Arbeitnehmern</i>	<p><b>Richtlinie 2002/14/EC</b> zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in der Europäischen Gemeinschaft</p>

# ANHANG II

## ENTWICKLUNG EINER UNTERNEHMENSPOLITIK ZUR BEKÄMPFUNG PSYCHOSOZIALER RISIKEN UND ZUR PRÄVENTION VON STRESS AM ARBEITSPLATZ

In den letzten Jahren haben verschiedene Unternehmen, Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen und nationale Agenturen Leitlinien für die Entwicklung von Unternehmenspolitiken zur Prävention von Stress am Arbeitsplatz erstellt. Eine Unternehmenspolitik wird oft als erster Schritt zur Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress und seinen negativen Auswirkungen angesehen. Wichtig ist allerdings, dass jede Unternehmenspolitik auch auf der Unternehmensebene in die Praxis umgesetzt und systematisch evaluiert wird.

Eine Unternehmenspolitik für die Bekämpfung psychosozialer Risiken und die Prävention von Stress am Arbeitsplatz setzt für die Beschäftigten und die Akteure ein klares Zeichen, dass das Unternehmen die Bedeutung dieser Themen anerkennt und sich ernsthaft mit diesen beschäftigen will. Wie auch bei jeder anderen Etappe des psychosozialen Risikomanagements wird eine Unternehmenspolitik am wirksamsten sein, wenn sie in einem Konsultationsprozess mit zentralen Akteuren und geeigneter Unterstützung durch Experten entwickelt wird.

Eine Reihe von Kernthemen sollte durch die Unternehmenspolitik angesprochen werden:

- Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten psychosoziale Risiken und arbeitsbedingter Stress in der Unternehmenspolitik klar definiert werden.
- Die Absicht der Unternehmenspolitik und ihre Zielsetzung sollten klar ausgeführt werden und in Verbindung mit den gesetzlichen Vorschriften zum Arbeitsschutz stehen.
- Die Anwendbarkeit und der Nutzen der Unternehmenspolitik sollten abgeklärt werden.
- Die Verbindung der Unternehmenspolitik zu anderen Unternehmensstrategien sollte festgestellt werden.
- Die Unternehmenspolitik sollte Einzelheiten zur Operationalisierung auf Basis der Kernphasen und -prinzipien des psychosozialen Risikomanagements beinhalten.
- Fragen der Umsetzung und Verantwortlichkeiten der zentralen Akteure sollten besprochen werden.
- Die Unternehmenspolitik sollte ethische Fragen, die in diesem Zusammenhang bedeutsam sind, offen ansprechen und klären.

Im Speziellen sollte die Unternehmenspolitik mit der klaren Botschaft beginnen, dass das Unternehmen sich zur Prävention von Stress am Arbeitsplatz, zur Bekämpfung von psychosozialen Risiken und zur Förderung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten verpflichtet. Anschließend sollten die Kernbegriffe (z. B. psychosoziale Risiken, arbeitsbedingter Stress) definiert werden und die Absicht und Zielsetzung der Unternehmenspolitik klar dargelegt werden, wie auch die Verbindung zu den gesetzlichen Vorschriften zum Arbeitsschutz auf europäischer und nationaler Ebene und zur Bekämpfung jeglicher anderer Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten aufgezeigt werden. Auch die Verbindung zu anderen Strategien, Praktiken und Systemen des Unternehmens, wie z. B. Human Resources und Soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR), sollte Erwähnung finden.

Es sollte außerdem klargestellt werden, wen die Unternehmenspolitik betrifft und wie sie zur Verfügung gestellt und angewendet werden wird. Der wichtigste Punkt betrifft die Klarheit in Bezug auf die Operationalisierung der Unternehmenspolitik und die Umsetzung. Dort sollten Details darüber zu finden sein, wie das Unternehmen die Gefährdungsbeurteilung durchführen wird und wie die Daten verwendet werden sollen, um angemessene Interventionen zur Verminderung von Risiken auf Ebene des Unternehmens und auf Ebene der Individuen zu entwickeln. Die Unternehmenspolitik sollte den Kreis der Beteiligten festlegen und die Verantwortlichkeiten der zentralen Akteure (einschließlich Führungskräften, Arbeitsschutzexperten, Gewerkschaftsvertretern, Arbeitsschutzausschüssen und Arbeitnehmern) umreißen.

Es ist wichtig, dass die Unternehmenspolitik die zentrale Rolle von Sozialem Dialog und Mitbestimmung im Prozess der Bekämpfung psychosozialer Risiken hervorhebt. Abläufe und Kontaktpersonen in Bezug auf die Unternehmenspolitik sollten dargestellt werden. Zentrale Indikatoren, die im Unternehmen während des psychosozialen Risikomanagements verwendet werden, sollten bestimmt werden. Die Unternehmenspolitik sollte erwähnen, welche Art von Trainingsmaßnahmen und Leitlinien entwickelt werden und den zentralen Akteuren angeboten werden sollen, damit eine sachgemäße Umsetzung sichergestellt werden kann. Es sollte festgeschrieben werden, in welcher Weise und wie oft die Unternehmenspolitik evaluiert werden soll. Schließlich sollten auch noch ethische Fragen erörtert werden, die in diesem Zusammenhang relevant sind, und Informationen für Abläufe zu ihrer Bewältigung gegeben werden.



# ANHANG III

## ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMENSPOLITIKEN UND VERHALTENS NORMEN ZUR BEKÄMPFUNG VON GEWALT UND MOBBING AM ARBEITSPLATZ

Arbeitgeber sind verpflichtet sicherzustellen, dass jeder auftretende Fall von Gewalt oder Mobbing auf faire, ethisch und rechtlich verantwortliche Weise behandelt wird und sowohl die Rechte der betroffenen Person als auch die der Angeschuldigten gewahrt werden. Strategien und Leitlinien gegen Mobbing sind sowohl für Führungskräfte als auch für die in den Mobbing-Fall involvierten Personen notwendig und angemessen. Das gilt für den Umgang mit der Situation sowie auch für die Bekämpfung des Problems und die Prävention. Unternehmenspolitiken und Verhaltensnormen zur Prävention und zur Bekämpfung von Gewalt durch Dritte am Arbeitsplatz sind bereits in großem Umfang erstellt worden, z.B. von Unternehmen/Organisationen, Gewerkschaften und nationalen Behörden. In den meisten Unternehmen werden Politiken zur Bekämpfung von Mobbing und von Gewalt durch Dritte in unterschiedlichen Dokumenten abgefasst, da Maßnahmen zur Bekämpfung von Mobbing sich von denen zur Bekämpfung von Gewalt durch Dritte unterscheiden.

Mit einer Unternehmenspolitik zeigen Arbeitgeber, dass sie sich dazu verpflichten, Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz zu bekämpfen. Eine Unternehmenspolitik sendet eine klare Botschaft darüber, welche Überlegungen im Unternehmen zu diesen Themen stattgefunden haben, wie das Verhältnis zu den Beschäftigten ist und was in dieser Unternehmenskultur von den Beschäftigten erwartet wird. Dadurch wird auch geklärt, welche Verhaltensweisen als zulässig erachtet werden und welche nicht toleriert werden. Die Unternehmenspolitik sollte anerkennen, dass Gewalt und Mobbing organisationale Probleme darstellen, die die Gesundheit und Sicherheit beeinträchtigen.

Der Prozess der Erstellung und Umsetzung von Unternehmenspolitiken und Verhaltensnormen zur Bekämpfung und Prävention von Gewalt und Mobbing ist ebenso wichtig wie deren Inhalt. Um sicherzustellen, dass eine Unternehmenspolitik dieser Art wirksam sein kann, ist es entscheidend, dass sie im Unternehmen gemeinschaftlich entwickelt wird. Engagement und ein Gefühl der Teilhabe in Bezug auf die Unternehmenspolitik kann am besten erreicht werden, wenn eine repräsentative Arbeitsgruppe bei der Formulierung und Entwicklung der Unternehmenspolitik mitwirkt. Die Gruppe sollte Vertreter von Arbeitgeber, Arbeitnehmern, Arbeitsschutzexperten, Personalverwaltung und auch Gewerkschaften einschließen. Zusätzlich sollte die Gruppe erwägen, ob es nötig ist, für die Formulierung der Unternehmenspolitik externe Experten hinzuzuziehen, um eine weitere Perspektive und Übersicht zu gewinnen.

Die Zielsetzung und der Zweck von Unternehmenspolitiken und Leitlinien zur Bekämpfung und Prävention von Gewalt und Mobbing sind generell in verschiedenen Kontexten ähnlich, unterscheiden sich jedoch je nach Land und Unternehmen ein wenig, z.B. im Hinblick auf die konkreten Abläufe und die Rollen und Verpflichtungen bestimmter Akteure. Es ist wichtig, dass die Unternehmenspolitik die Kultur und Situation des spezifischen Unternehmens widerspiegelt. Untenstehend sind einige Themen aufgelistet, die eine Unternehmenspolitik beinhalten sollte. Der tatsächliche Inhalt muss aber in dem jeweiligen Unternehmen selbst entwickelt werden. Die Unternehmenspolitik sollte eine klare Botschaft beinhalten, dass sich das Unternehmen verpflichtet, diese Themen in Angriff zu nehmen. Weitere Inhalte sollten Definitionen und Fakten zum Thema sein, relevante Gesetzesgrundlagen und Anordnungen, Verantwortlichkeiten und Pflichten verschiedener Akteure, Berichterstattungssysteme, angemessene Abläufe um konkrete Fälle zu regeln (einschließlich informeller Systeme und formeller Beschwerden), klare Instruktionen und Maßnahmen zur Prävention von Gewalt und Mobbing, sowie auch Wege, um betroffene Personen zu unterstützen und wieder einzugliedern.

Unternehmenspolitiken und Leitlinien gegen Gewalt und Mobbing sollten zudem folgende Punkte beinhalten:

- Die klare Botschaft, dass alle Formen von Gewalt, Mobbing und Belästigung unakzeptabel sind,
- Beschreibungen von Gewalt und Mobbing mit Beispielen solcher Verhaltensweisen, wie auch Beispielen für positives und erwünschtes Verhalten,
- Gesetzgebung und/oder Anordnungen im Zusammenhang mit Gewalt und Mobbing, Disziplinarverfahren und Sanktionen,
- Verantwortlichkeiten, Pflichten und Rollen von Führungskräften und anderen Akteuren, wie z. B.: direkten Vorgesetzten und Aufsichtspersonen, betroffenen Personen, Mitarbeitern, arbeitsmedizinischen Diensten, Arbeitsschutzexperten, Arbeitsschutzbehörden und Gewerkschaften,
- Abläufe zur Bekämpfung von Gewalt und Mobbing im Unternehmen:
  - + Abläufe für Beschwerden und Berichterstattung,
  - + Umgang mit und Regelung von Vorkommnissen von Mobbing am Arbeitsplatz,
- klare Instruktionen für Personen, die unter Mobbing leiden, für Beobachter und für Personen, denen Mobbing vorgeworfen wird, sowie für Aufsichtspersonen,
- Anleitungen für den Umgang mit potenziell gewalttätigen Kunden oder für Situationen, in denen sich jemand bedrohend oder aggressiv verhält, bzw. Angestellte angreift etc.,
- Informationen über Unterstützungsmöglichkeiten für die Beteiligten (betroffene Personen und Angeschuldigte), einschließlich organisationaler Wiedereingliederungsprogramme,
- Maßnahmen zur Prävention von Gewalt und Mobbing im Unternehmen,
- Maßnahmen zur Überwachung und Evaluation der Unternehmenspolitik,
- Angaben zu Kontaktpersonen (im Unternehmen).

Strategische Erklärungen, Vereinbarungen und ähnliche Dokumente zur Unternehmenspolitik in diesem Kontext enthalten oft auch ein Kapitel über die Ursachen und Hintergründe von Mobbing am Arbeitsplatz.

Erfolgreiche Maßnahmen zur Prävention und Verringerung von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz beinhalten Aktivitäten zur Reduktion von Risiken für Gewalt und Mobbing in der Arbeitsumgebung. Dazu gehören die physische und die psychosoziale Arbeitsumgebung, Sicherheitsvorkehrungen, Betriebsklima, Unternehmenskultur und Führungspraktiken. Wiedereingliederungsprogramme sollten individuelle Unterstützung, Beratung und/oder Therapie beinhalten, aber das Unternehmen muss auch eine unterstützende Umgebung schaffen, in die die Person zurückkehren kann.

### *Umsetzung der Unternehmenspolitik*

Alle Beschäftigten im Unternehmen sollten wissen, dass das Unternehmen sich einer Unternehmenspolitik zur Bekämpfung von Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz verpflichtet hat. Die zuständige Arbeitsgruppe sollte Wege finden, die Unternehmenspolitik jedem im Unternehmen zugänglich zu machen. In Verbindung mit der Umsetzung der Unternehmenspolitik sollten alle Beschäftigten auch ein grundlegendes Training im Umgang mit diesen Themen erhalten. Das Training sollte folgendes einschließen: Definitionen und Informationen über Gründe, Folgen und über die Eskalationsdynamik von Mobbing; über Gesetzgebung und andere Anordnungen in Bezug auf Gewalt und Mobbing, sowie auch eine Darstellung der Unternehmenspolitik und der Leitlinien. Zusätzlich sollten Führungskräfte und Aufsichtspersonen trainiert werden, Mobbing zu erkennen und mit solchen Fällen in verantwortlicher und rechtlich einwandfreier Weise umzugehen. Die Funktion und die Wirksamkeit der Unternehmenspolitik sollten systematisch überwacht und evaluiert werden. Gute Praxis bedeutet in diesem Fall, den Prozess nach jedem Fall von Mobbing zu evaluieren und die Unternehmenspolitik selbst in regelmäßigen Abständen (z. B. jährlich). Die Unternehmenspolitik sollte außerdem, wenn nötig, auf Grundlage der Evaluation weiterentwickelt werden.





Die Entwicklung des Europäischen Handlungsrahmens für psychosoziales Risikomanagement (PRIMA-EF) wurde durch das 6. Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Kommission gefördert. Das PRIMA-EF Konsortium wird vom Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO) der Universität Nottingham (Großbritannien) geleitet; Institute aus fünf weiteren Ländern sind daran beteiligt: die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), das Nationale Institut für Arbeitssicherheit & Prävention in Italien (ISPESL), TNO Quality of working life – Arbeit & Beschäftigung (Niederlande), das Zentrale Institut für Arbeitsschutz in Polen (CIOP-PIB) und das Finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH). Das Konsortium wird außerdem durch einen Beratungsausschuss unterstützt, dem verschiedene Organisationen angehören, wie die WHO, die ILO, zwei Generaldirektionen der Europäischen Kommission (DG Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten und DG Gesundheit und Verbraucherschutz), die Internationale Kommission für Arbeitsmedizin (ICOH), die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Business Europe, ETUC, ETUI, ETUI-REHS, UEAPME, CEEP und UNIZO.

PRIMA-EF zielt darauf ab, einen Handlungsrahmen bereitzustellen, um Politik und Praxis auf nationaler und Unternehmensebene in der Europäischen Union (EU) voranzubringen. Der Bedarf für einen solchen Handlungsrahmen ist besonders dringlich, da aktuelle EU-Daten eine starke Verbreitung psychosozialer Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten aufzeigen, insbesondere eine Zunahme von Problemen wie Stress, Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz.

Weitere (englischsprachige) Informationen zu PRIMA-EF finden Sie im Internet unter: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

ISBN 978-3-88261-647-7



9 783882 616477 >