

## Psychosoziales Risikomanagement – Europäisches Rahmenwerk: Unternehmensebene

*Stichwörter:* Psychosoziales Risikomanagement, arbeitsbedingter Stress, Gewalt, Belästigung, Mobbing am Arbeitsplatz

### Einleitung

Das Europäische Rahmenwerk für Psychosoziales Risikomanagement am Arbeitsplatz (PRIMA-EF) soll ein einheitliches Bezugssystem zur Förderung von Politik und Praxis auf nationaler und Unternehmensebene in der Europäischen Union (EU) bereitstellen. Der Bedarf für einen solchen Handlungsrahmen ist besonders dringlich, da neueste EU-Daten eine starke Verbreitung psychosozialer Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten anzeigen, sowie auch eine Zunahme von Problemen wie Stress, Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz.

Unter psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz werden diejenigen Merkmale der Gestaltung und Organisation von Arbeit und Arbeitsprozessen (einschließlich der jeweiligen sozialen Kontexte) verstanden, die psychischen oder physischen Schaden verursachen können. Stress am Arbeitsplatz gehört zu den am häufigsten von Arbeitnehmern berichteten Ursachen für Erkrankungen im Zusammenhang mit der Arbeit. Insgesamt sind EU-weit über 40 Millionen Individuen betroffen (Befragung der Europäischen Stiftung, 2007). Dieselbe Studie zeigte, dass innerhalb eines Jahres 6% der Beschäftigten physisch bedroht wurden, 4% der Gewaltausübung durch Dritte ausgesetzt waren und 5% am Arbeitsplatz von Mobbing betroffen waren und/oder dort belästigt wurden.

### Zielstellung

PRIMA-EF auf Unternehmensebene zeigt Kernaspekte und Handlungsschritte von psychosozialen Risikomanagement am Arbeitsplatz auf. Es kann von Unternehmen, Experten und Arbeitnehmervertretern als Basis genutzt werden, um entsprechende Strategien, Indikatoren und Aktionspläne zur Prävention und zur Bekämpfung von Stress, Gewalt, Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz zu entwickeln. Dieses Faktenblatt wird von weiteren PRIMA-EF Faktenblättern ergänzt (verfügbar unter [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)).

### Rechtliche Rahmenbedingungen

Psychosoziales Risikomanagement (PRIMA) gehört 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 zu arbeitsbedingtem Stress (2004) und die Rahmenvereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz (2007).



### Kernaspekte von PRIMA (siehe auch Faktenblatt 01)

- PRIMA sollte als kontinuierlicher Prozess Bestandteil guter Unternehmensführung sein.
- Alle Akteure, die an dem PRIMA-Prozess beteiligt sind, sollten sich aktiv einbringen.
- Die Vorgehensweise sollte an den jeweiligen Unternehmenskontext angepasst sein.
- PRIMA sollte wissenschaftlich fundiert und erfahrungsgestützt sein.
- PRIMA sollte auf Teilhabe und Sozialem Dialog basieren.
- Unterschiedliche Ebenen der Intervention sollten einbezogen werden, mit einem Schwerpunkt auf Maßnahmen, die psychosoziale Risiken an der Quelle bekämpfen.
- PRIMA ist Teil der ethischen und sozialen Verantwortung von Unternehmen.

### PRIMA Kernelemente und Modell

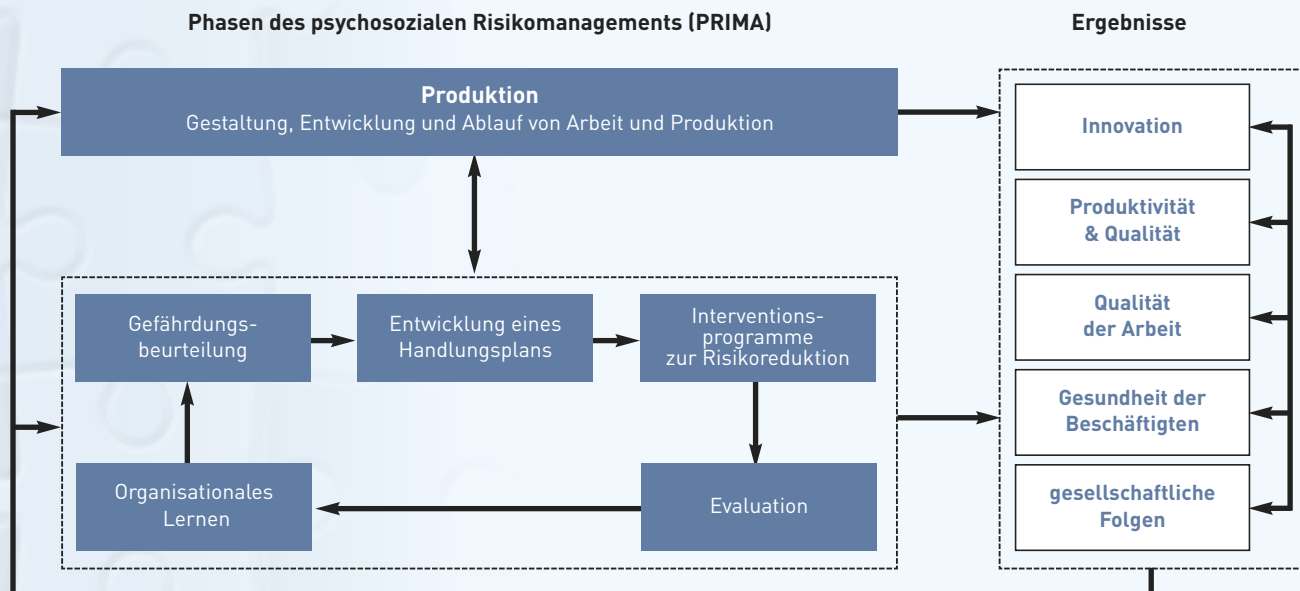
1. Klarer Bezug auf eine definierte Gruppe von Beschäftigten, bestimmte Arbeitsplätze bzw. Tätigkeitsbereiche.
2. Beurteilung der Risiken, um die Art des vorliegenden Problems und seiner Ursachen zu verstehen.
3. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, um die Risiken zu beseitigen oder abzumildern.
4. Evaluation dieser Maßnahmen.
5. Aktives und umsichtiges Management des gesamten Prozesses.

### PRIMA Phasen

#### Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung ist ein zentraler Bestandteil des Risikomanagements. Sie wurde von der Europäischen Kommission definiert als "eine systematische Untersuchung aller Aspekte der Arbeit, um herauszufinden, 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". Die Gefährdungsbeurteilung liefert Informationen über die Art und Schwere der Probleme und psychosozialen Gefährdungen sowie über die Weise, in der sie die Gesundheit von denjenigen beeinträchtigen könnten, die diesen Risiken ausgesetzt sind. Es werden auch Informationen darüber gewon-

### Management und Organisation von Arbeitsprozessen



nen, 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 Probleme am Arbeitsplatz bestimmt, sondern auch positive Aspekte des Arbeitsumfeldes 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 oder Beobachtungsmethoden gewonnen wurden.
- Fragen der Vielfalt im Unternehmen berücksichtigen und den weiteren Kontext einbeziehen (z. B. Besonderheiten bestimmter Berufsgruppen, sozio-ökonomische und kulturelle Unterschiede zwischen Mitgliedsstaaten).
- das Wissen und die Expertise der Beschäftigten in Bezug auf ihren Arbeitsplatz anerkennen und nutzen.
- Informationen auf Gruppenebene verarbeiten und die Übereinstimmung der Expertenurteile über die Arbeitsbedingungen messen.

Im Rahmen des PRIMA-EF Projektes werden 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.

Mobbing am Arbeitsplatz ist ein vielgestaltiges Phänomen: gemobbt zu werden, ist eine psychosoziale Risikosituation, die psychisches Leid erzeugt. Mobbing sollte, ebenso wie andere psychosoziale Risikofaktoren, als Folge eines mangelhaften psychosozialen Arbeitsumfeldes aufgefasst und behandelt werden. In diesem Zusammenhang sind Führungsstile von besonderer Bedeutung.

Die Verknüpfung von Informationen über psychosoziale Gefährdungen und über deren mögliche gesundheitliche Folgen erlaubt es, potentielle Risikofaktoren präziser zu bestimmen. 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.

#### Prüfung von vorhandenen Verfahren

Bevor Maßnahmen sinnvoll geplant werden können, ist es notwendig zu analysieren, welche Maßnahmen ggf. bereits zum Umgang mit psychosozialen Gefährdungen und ihren Auswirkungen auf individueller und Unternehmensebene zur Verfügung stehen. Dies erfordert eine Prüfung (Durchsicht, Analyse und kritische Bewertung) der bestehenden Managementpraxis. Die Informationen, die durch die Prüfung gewonnen wurden und die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung bilden die Basis für den Umsetzungsprozess: die Diskussion und Analyse der Daten aus der Gefährdungsbeurteilung ermöglichen die Entwicklung eines Handlungsplans zur Verminderung der Risiken.

#### Entwicklung eines Handlungsplans

Nach einer umfassenden Problemanalyse kann ein angemessener Aktionsplan zur Verminderung der Risiken entwickelt werden. Das beinhaltet Entscheidungen über folgende Punkte:

- Welche Bereiche werden wie und von wem in Angriff genommen?
- Wer sollte beteiligt sein?
- Welcher Zeitrahmen ist vorgesehen?
- Welche Ressourcen werden benötigt?
- Welches ist der erwartete Nutzen (für Mitarbeiter und Unternehmen) und wie kann er bemessen werden?
- Wie soll der Handlungsplan evaluiert werden?

Interventionen zur Verminderung von Risiken sollten schwerpunktmäßig darauf ausgerichtet sein, psychosoziale Risikofaktoren an der Quelle (d. h. auf Ebene der Organisation) einzuschränken. Maßnahmen, die sich den Arbeitnehmern widmen, können ergänzend durchgeführt werden und sind auch eine wichtige Unterstützung für Beschäftigte, die bereits unter negativen Auswirkungen von Risikofaktoren leiden.

#### Interventionsprogramme zur Risikoreduktion

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 müssen systematisch überwacht, erfasst und diskutiert werden, um den Aktionsplan zu evaluieren und eventuellen Korrekturbedarf festzustellen. Teilhabe und Einbeziehung von Managern und Beschäftigten sind für den Umsetzungsprozess unverzichtbar und erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit.

#### Evaluation des Aktionsplans

Es ist notwendig, dass jeder Aktionsplan im Hinblick darauf beurteilt wird, wie gut und in welcher Hinsicht er wirksam war (Evaluation). 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, Akteure).

#### Organisationales Lernen

Das Unternehmen sollte die Evaluation für kontinuierliche Verbesserungen nutzen, sowohl als Grundlage für die Kommunikation und Diskussionen der gewonnenen Erkenntnisse, die für zukünftiges Risikomanagement nützlich sein können, als auch für die Gestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsplätze im Rahmen der regulären Organisationsentwicklung. Dazu ist eine längerfristige Perspektive nötig. Im Sinne des sozialen Dialoges sollten die gewonnenen Erfahrungen auf der Ebene von Arbeitsgruppen und im Unternehmen insgesamt erörtert werden. Sie sollten auch als Input für die "nächste Runde" des psychosozialen Risikomanagements verwendet werden.

#### Ergebnisse des PRIMA-Prozesses

Ein gesundes Unternehmen ist definiert als eine Organisation 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 für das Unternehmen 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,
- Gesundheitsförderung in einem erweiterten gesellschaftlichen Rahmen.

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

#### Weitere Informationen:

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

**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.** (Eds.). PRIMA-EF. Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: WHO, Genf, 2008. Verfügbar unter: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

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

**EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK:**  
<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

**EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS.** Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. Verfügbar unter: [www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm)

**FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK:**  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/apr/harassment\\_violence\\_at\\_work\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf)

**FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:**  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2004/oct/stress\\_agreement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf)

**INTERNATIONALE ARBEITSORGANISATION (ILO):**  
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>

#### Kontakt:

**Dr. Stavroula Leka**

Tel.: +44 (0)115 8466662

Fax: +44 (0)115 8466625

E-Mail: [stavroula.leka@nottingham.ac.uk](mailto:stavroula.leka@nottingham.ac.uk)

**Prof. Tom Cox**

+44 (0)115 8467560

+44 (0)115 8466625

[tom.cox@nottingham.ac.uk](mailto:tom.cox@nottingham.ac.uk)

Institute of Work, Health & Organisations, Universität Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK