

## Soziale Verantwortung von Unternehmen und psychosoziales Risikomanagement am Arbeitsplatz

*Stichwörter:* Soziale Verantwortung von Unternehmen, Psychosoziales Risikomanagement, arbeitsbedingter Stress, Gewalt, Belästigung, Mobbing am Arbeitsplatz

### Einleitung

Vor dem Hintergrund 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 Unternehmen nun auch als verantwortliche Akteure in Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Belange angesehen werden, also die so genannten 3 Ps berücksichtigen: "people, planet and profit" (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 dem Planeten – 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. Da sich europäische Unternehmen zunehmend auf globalen Märkten engagieren, ist es besonders wichtig, dass die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) in die soziale Verantwortung von Unternehmen integriert werden.

### Zielstellung

Dieses Faktenblatt wurde auf der Basis des Europäischen Handlungsrahmens für psychosoziales Risikomanagement (PRIMA-EF) entwickelt und soll die Verbindung von CSR und psychosozialem Risikomanagement verdeutlichen. Weiterhin wird für Unternehmen eine Liste der wichtigsten Indikatoren für CSR in Bezug auf psychosoziales Risikomanagement auf allen Organisationsebenen bereitgestellt.

### CSR und psychosoziales Risikomanagement

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 die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz gehört ebenfalls zum Handlungsfeld von CSR. 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. Sie gehören heute zu den großen Herausforderungen für den Arbeitsschutz und stehen in Verbindung mit Problemen wie Stress, Gewalt, Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz. Stress am Arbeitsplatz entsteht durch eine psychische Überforderung der Beschäftigten und wird erlebt, wenn die Anforderungen der Arbeitsumgebung die Möglichkeiten der Bewältigung (oder Kontrolle) dieser Anforderungen übersteigen. Es wird geschätzt, dass arbeitsbedingter Stress durch Ausfallzeiten und Behandlungskosten jährlich Kosten von ca. 20 Milliarden Euro verursacht. Das entspricht 3–4% des europäischen Bruttoinlandsproduktes. Diese Auswirkungen zeigen, welche enormen wirtschaftlichen Interessen für Unternehmen und Gesellschaft auf dem Spiel stehen. Arbeitsbedingter Stress gehört zu den häufigsten von Arbeitnehmern genannten Ursachen für Erkrankungen im Zusammenhang mit der Arbeit. EU-weit sind insgesamt 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. Die folgenden Leitlinien und Indikatoren sollen Unternehmen dazu dienen, verantwortliche Unternehmenspraktiken für psychosoziales Risikomanagement zu entwickeln.

### CSR Leitlinien für psychosoziales Risikomanagement

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

Um die Unterstützung des obersten Managements 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 psychosozialem 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. 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. Traditionelle Akteure im Sinne von CSR sind z. B. Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen, staatliche Organisationen und Arbeitsmedizinische Dienste. Weitere wichtige Akteure im Bereich von CSR können z. B. Sozialversicherer, Krankenversicherungen, nichtstaatliche Organisationen, Verbraucher und 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 Organisations-Ebene

Bereich	Indikatoren
<i>Integration in Systeme und Strukturen bestehender Betriebsabläufe</i>	Im Unternehmen liegen Informationen zum Management von psychosozialen Risiken vor (als Teil des bestehenden Management- oder Kontrollsystems).
	Die Strategie für psychosoziales Risikomanagement ist auch bei Reorganisationen und Umstrukturierungen relevant und wird in diesen Fällen angewendet.
	Das Unternehmen hat einen Verhaltenscodex für Gewalt, Belästigung und Mobbing.
	Im Unternehmen gibt es ein System zur vertraulichen Bearbeitung von Problemen mit Belästigung, Mobbing oder anderen psychosozialen Themen.
	Es gibt im Unternehmen Methoden, Themen der Diversität und der Balance von Arbeit und Freizeit anzugehen.
<i>Integration in die Unternehmenskultur</i>	Den Arbeitnehmern werden Leitlinien zur Vermeidung psychosozialer Risiken und zur Förderung psychischer Gesundheit zur Verfügung gestellt.
	Führungskräfte sind geschult, psychosoziale Fragestellungen als wichtig anzusehen und sie im Sinne der Prävention offen anzusprechen.
	Trainingsmaßnahmen zu psychosozialen Risiken werden für alle Beschäftigten als vorbeugende Maßnahme angeboten.
	Arbeitnehmervertreter sind aktiv in die Präventionsbemühungen zu psychosozialen Risiken eingebunden.
	Arbeitnehmervertreter werden vorbeugend in Bezug auf psychosoziale Risiken geschult.
	Alle Beteiligten werden (durch Anerkennung statt Schuldzuweisungen) dazu ermutigt, Vorfälle von z. B. Gewalt oder Belästigung zu melden.
	Eine offene Diskussion über psychosoziale Belange wird gefördert (mit einem Augenmerk auf Themen der Diversität und der Balance von Arbeit und Freizeit).
Zusätzlich zu Vorsichtsmaßnahmen werden die Arbeitnehmer für den Umgang mit unerwarteten Situationen von Stress oder Gewalt sensibilisiert.	
<i>Integration in Lernprozesse und Organisationsentwicklung</i>	Es gibt nach innen und nach außen eine aktive und offene Kommunikation über psychosoziale Probleme und Präventionsmaßnahmen (Transparenz).
	Alle Fälle von Gewalt und Belästigung werden registriert und analysiert. Der resultierende Erkenntnisgewinn wird bekannt gemacht.
	Einzelne Arbeitnehmer bekommen Feedback zu gemeldeten Problemen und vorgeschlagenen oder durchgeführten Lösungen.
	Interventionsmaßnahmen zu psychosozialen Risikomanagement werden evaluiert.
	Informationen aus dem Risikomanagement und der Evaluation werden dazu genutzt, Lernprozesse und Entwicklung auf individueller und Organisationsebene voranzubringen.

Bereich	Indikatoren
<i>Integration in den Dialog mit relevanten Akteuren</i>	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).
	Psychosoziale Risiken werden regelmäßig in Diskussionen zwischen Management und Arbeitnehmervertretern zum Thema gemacht.
	Das Unternehmen hat die für psychosoziale Themen relevanten Akteure ermittelt und steht mit ihnen in regelmäßigem Austausch.
<i>Explizite Beschäftigung mit ethischen Aspekten und Dilemmata</i>	Beschäftigte werden geschult, Konflikte in positiver Weise zu nutzen (Probleme überwinden und in produktive Erfahrungen umwandeln).

### 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)

#### CSR EUROPE:

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

#### ENTERPRISE FOR HEALTH:

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

**EUROPEAN COMMISSION.** 'Promoting a European framework for CSR', Green Paper, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2001. Verfügbar unter:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm)

#### 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)

**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)

#### 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>

### Kontakt:

#### Prof. Dr. Gerard Zwetsloot

TNO Work & Employment [und Special Professor am I-WHO, Universität Nottingham]

Postfach: 718, NL 2130 – AS, Hoofddorp, Niederlande

Tel.: +31 23 554 9449

Fax: +31 23 554 9303

E-Mail: [gerard.zwetsloot@tno.nl](mailto:gerard.zwetsloot@tno.nl)

#### Dr. Stavroula Leka

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

Tel.: +44 (0)115 8466662

Fax: +44 (0)115 8466625

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