

LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN  
MIT GLOBAL TÄTIGER BELEGSCHAFT  
ZU SICHERHEIT, GESUNDHEIT  
UND WOHLBEFINDEN

# Beurteilung psychischer Belastungen im internationalen Umfeld



---

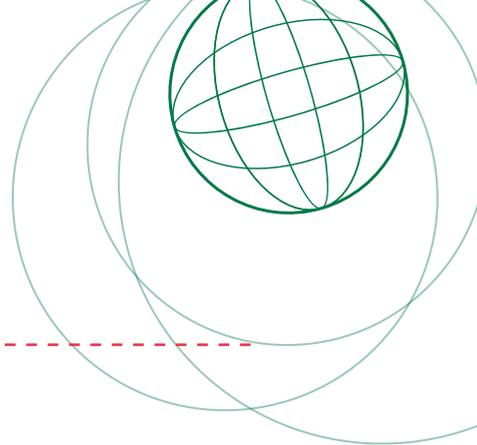
LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN  
MIT GLOBAL TÄTIGER BELEGSCHAFT  
ZU SICHERHEIT, GESUNDHEIT  
UND WOHLBEFINDEN

---

Beurteilung  
psychischer  
Belastungen im  
internationalen  
Umfeld

---

# Vorwort



# Grußwort

Ein gestiegenes Bewusstsein dafür, wie sehr die Arbeit zu psychischem Wohlbefinden aber auch zu Erkrankungen beiträgt, hat Programme für psychische Gesundheit und Wohlbefinden, in Unternehmen von wohlmeinenden Bemühungen zur geschäftlichen Notwendigkeit verwandelt. Trotz eines gestiegenen Verständnisses für die Nachfrage und Notwendigkeit solcher Programme ist es oft schwierig, zu verstehen, wo man anfangen soll.

Körperliche und seelische Erkrankungen können jederzeit und überall auftreten. Aber die Lösung von Problemen am Arbeitsplatz ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter präsent und in der Lage sind, ihre Aufgaben zu erfüllen, und um krankheitsbedingte Ausfälle zu reduzieren. Längerfristig muss der ganze Mensch stärker in den Mittelpunkt gerückt werden: das seelische und körperliche Wohlbefinden jedes Einzelnen.

Das Verständnis der psychischen Gesundheitsbedürfnisse beginnt mit einer Risikobewertung. Das Messen des Risikos bedeutet, es zu verstehen, sowohl in einem nationalen als auch in einem internationalen Umfeld.

Ich freue mich sehr, dass dieser Leitfaden dazu beiträgt, den Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen besser zu verstehen, und danke den Autoren für ihre hervorragenden Beiträge.

*Genf, im Januar 2023*

**Dr. Pascal Rey-Herme**  
Co-Founder und Group Medical Director,  
International SOS

Durch den vergleichsweise kleinen Heimatmarkt bleibt Österreichs Wirtschaft auch nach der Corona-Pandemie stark international ausgerichtet und weiterhin auf Exporte angewiesen. Um die Dienstleistungen und vor allem Waren österreichischer Unternehmen erfolgreich am internationalen Markt präsentieren und absetzen zu können, ist die Belegschaft österreichischer Unternehmen daher zunehmend international aufgestellt und präsent. Gerade wenn Länder außerhalb Europas, oder gar andere Kontinente und Kulturen bereist werden, stellen sich Fragen, die für die Fürsorgepflicht des Unternehmens gegenüber ihren Angestellten relevant sind, aber oft zu wenig Beachtung finden, besonders dann, wenn Dienstreisen für ein Unternehmen nicht „Alltagsgeschäft“ sind und einfach übersehen werden.

Bereits 2019 hat die Gewerkschaft GPA zusammen mit anderen Organisationen und der International SOS Foundation auf die Bedeutung der Fürsorgepflicht bei Dienstreisen und Auslandseinsätzen hingewiesen. Es wurde ein Leitfaden erarbeitet, der bei der Evaluierung der Risiken auf Dienstreisen Unterstützung bietet.

Dieser Leitfaden ist in Österreich auf großes Interesse und Zustimmung gestoßen und wird inzwischen von vielen Unternehmen genutzt. Er wurde erfreulicherweise nicht als unnötige Hürde oder Erschwernis betrachtet, sondern als eine wertvolle Anregung, um dem Thema Dienstreise Unsicherheit, Ängste und Komplexität zu nehmen. Dabei standen zunächst die Themen Reisemedizin, Reisesicherheit und Arbeitssicherheit im Fokus der Betrachtungen.

Im österreichischen ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz ist die Evaluierung psychischer Belastungen explizit verankert und generell werden psychische Gesundheit, Wohlbefinden und ein Arbeitsumfeld, das frei von psychischen Risiken ist, zunehmend als wichtig angesehen. Der Fokus der Weltgesundheitsorganisation auf das Thema „Mental Health“ und der dazu im Juni 2022 publizierte Bericht haben der psychischen Gesundheit – auch im Arbeitsumfeld – noch einmal besondere Bedeutung und Beachtung verliehen.

Die Betrachtung und Evaluierung psychischer Belastungen ist kulturspezifisch, im internationalen Arbeitsumfeld und bei Auslandseinsätzen wird sie daher sehr komplex. Der hier jetzt, in Fortsetzung des Leitfadens von 2019 erstellte neue Leitfaden zur Evaluierung psychischer Belastungen bei internationalen Reisen, Auslandseinsätzen und insgesamt für Unternehmen mit global tätiger Belegschaft wird helfen, auch das Thema psychische Gesundheit zu beleuchten und präventiv handeln zu können. Damit wird es leichter möglich, psychische Belastungen bei internationaler Arbeit und mit international tätigen Arbeitnehmern zu erfassen und wirksame Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu entwickeln.

*Wien, im Januar 2023*

**Karl Dürtscher**  
Bundesgeschäftsführer,  
Gewerkschaft GPA

# Einleitung



Mit welcher Intensität sowohl die gesellschaftliche als auch die wirtschaftliche Bedeutung der psychosozialen Gesundheit voranschreitet, wird am Trend der letzten Jahre deutlich: In Deutschland beispielweise ist die Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Diagnosen zwischen 2010 und 2020 um 70 % gestiegen und nun mit einem Gesamtanteil von 17 % nach den Muskel-Skelett-Erkrankungen die zweitgrößte Ursache für Arbeitsunfähigkeit (Radtke, 2022). Statistiken anderer westlicher Länder unterscheiden sich hiervon nur unwesentlich und auch die WHO fasst in ihrem 2022 veröffentlichten „World Mental Health Report“ zusammen, dass etwa jeder achte Erwachsene weltweit mit einer psychischen Erkrankung lebt – von einer weitaus höheren Anzahl sei aufgrund noch immer vorherrschender Stigmatisierungen und fehlender Behandlungsmöglichkeiten auszugehen (WHO, 2022). Entwicklungen seit Beginn der Covid-19-Pandemie sind in diesen Zahlen noch gar nicht berücksichtigt – so stiegen insbesondere im ersten Pandemiejahr die Diagnosen von Angst- und Schlafstörungen sowie Depressionen global an.

Für Arbeitgeber bringen die durch die Pandemie verursachten Veränderungen im Arbeitsumfeld zudem weitere Erschwerisse mit sich: Insbesondere bei Angestellten, welche überwiegend im Home-Office arbeiten, fällt die Umsetzung von Schutzmaßnahmen sowie die Identifikation belasteter Angestellter oftmals schwer.

Aufgrund dieser Entwicklung rückt psychische Gesundheit international und damit auch in den deutschsprachigen Ländern Europas, in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz seit Jahren mehr ins Interesse der Menschen, sowohl privat als auch beruflich.

Der Bericht der WHO (2022) zeigt auf der Grundlage neuer Erkenntnisse, weltweit bewährter Verfahren und den Erfahrungen von Betroffenen, warum und wo Veränderungen im Umgang mit psychischer Gesundheit erforderlich sind und wie sie am besten erreicht werden können. Der Bericht fordert auf, zusammenzuarbeiten, um das Bemühen für psychische Gesundheit zu vertiefen, das Umfeld, das sie beeinflusst, neu zu gestalten und die Systeme zu stärken, die sich um psychische Gesundheit kümmern. Im September 2022 schloss sich zudem ein Leitfaden über die Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz an, welcher unter anderem Schulungen für Führungskräfte und Angestellte, Wiedereingliederungsmaßnahmen nach psychisch bedingter Abwesenheit sowie das frühzeitige Ermessen von Risiken priorisiert.

Sind es Beanspruchungen, Belastungen, Gefahren oder Risiken, die die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz beeinflussen? In diesem Dokument wird in Übereinstimmung mit der ISO 10075-1 „psychische Arbeitsbelastung“ als übergeordneter Begriff verwendet, der psychische Belastung

und psychische Beanspruchung umfasst. Psychische Belastung gilt als neutraler Begriff und nicht als negatives Ergebnis der Arbeitsbelastung oder sonstiger, in anderen Ansätzen verwendeter Faktoren. Auf diese Weise entsteht eine Parallele zur technischen Verwendung der Begriffe Belastung und Beanspruchung. Der Begriff der psychischen Belastung bezieht sich daher auf die Ursachen der psychischen Beanspruchung, und psychische Beanspruchung auf die Auswirkungen der Belastung im Individuum. Die Begriffe mögen unterschiedlich genutzt und verstanden werden, das Thema ist omnipräsent, für Arbeitgeber genauso wie für Arbeitnehmer.

Psychische Gesundheit unterliegt auch sehr unterschiedlichen kulturellen Beurteilungen. Das bringt internationale Unterschiede hervor: Unterschiede bei der Beachtung psychischer Gesundheit, bei dem Umgang mit Betroffenen, bei der Bereitstellung von Hilfe, bei der fachlichen Versorgungsmöglichkeit, bei Behandlungseinrichtungen.

Wie gehen Unternehmen mit den international unterschiedlichen Ansätzen zur Beurteilung psychischer Gesundheit um? Wie werden psychische Belastungen bei internationalen beruflichen Reisen bewertet, wie die Risiken minimiert? Wie kann psychische Gesundheit im internationalen Umfeld gemessen und bewertet werden, wie präventiv angegangen werden?

Der Leitfaden versucht hierauf Antworten zu geben. Er gibt einen Überblick über rechtliche und fachliche Grundlagen für Unternehmen und erläutert internationale Standards. Die Methodik der psychischen Gefährdungsbeurteilung wird einfach und verständlich erklärt und mit Checklisten

ergänzt. Beispiele aus international agierenden Unternehmen machen das Thema anschaulich. Schließlich gibt der Verweis auf neue internationale Kampagnen einen Ausblick auf die Themen, die Unternehmen rund um psychische Gesundheit in den nächsten Jahren beschäftigen werden.

Wir danken allen, die mit ihren Beiträgen und ihrer Unterstützung zum Gelingen beigetragen haben.

*Neu-Isenburg, im Januar 2023*

Im Namen aller Autoren

**Dr. Stefan Eßer** (Herausgeber),  
Regional Medical Director Central Europe,  
International SOS

# Inhalt



9	<b>I Rechtliche und fachliche Grundlagen</b>
	Rechtliche Grundlagen
	1. Internationale Rahmenbedingungen
	2. Das deutsche Arbeitsrecht und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer
	3. Das österreichische Arbeitsrecht und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer
	4. Das schweizerische Arbeitsrecht und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer
	Fachliche Grundlagen
	Psychische Einwirkungen bei beruflichen Auslandseinsätzen
27	<b>II Nationale und internationale Herausforderungen</b>
	1. Regulatorische Vorgaben
	2. Kulturelle und soziale Einflüsse
	3. Fehlende Infrastruktur zur Behandlung psychischer Erkrankungen
	4. Schaffen einheitlicher Standards
	5. Eine Möglichkeit der Standardisierung: Internationale Normen
35	<b>III Methodik der psychischen Gefährdungsbeurteilung</b>
	1. Ablauf der psychischen Gefährdungsbeurteilung am Beispiel Deutschland
	2. Methoden zur Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung
49	<b>IV Checkliste</b>
57	<b>V Beispiele aus der Praxis</b>
	Interview mit SAP
	Unternehmensbeispiel OMV AG
	Unternehmensbeispiel Sulzer Ltd.
	Aus der Praxis von International SOS

71 **VI Ausblick**

75 **VII Anhang**

VISION ZERO

Herausgeber/Redaktion/Autoren

Literatur

Impressum

---

## Hinweise:

- Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Leitfaden die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.
- Wir nutzen den Begriff „Gefährdungsbeurteilung“ an vielen Stellen stellvertretend für alle Länder. Das schließt z. B. auch den in Österreich genutzten Begriff der „Evaluierung“ mit ein.

# Rechtliche und fachliche Grundlagen



# Rechtliche Grundlagen

## 1. Internationale Rahmenbedingungen

Nach Artikel 153 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union kann die Europäische Union Richtlinien zu Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit erlassen. Die „Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit“ (Directive 89/391/EEC – OSH „Framework Directive“) mit ihrem breiten Anwendungsbereich und weitere Richtlinien zu konkreten Aspekten bilden die Grundlage für die europäischen Rechtsvorschriften im Bereich Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden.

Unbeschadet der anderen Bestimmungen dieser Richtlinie hat der Arbeitgeber je nach Art der Tätigkeiten des Unternehmens bzw. Betriebes die Verpflichtung zur Beurteilung von Gefahren für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Arbeitnehmer, unter anderem bei der Auswahl von Arbeitsmitteln, chemischen Stoffen oder Zubereitungen und bei der Gestaltung der Arbeitsplätze (Artikel 6 „Allgemeine Pflichten des Arbeitgebers“,

Abs. (3) der Richtlinie 89/391/EWG). Darunter subsummiert sind auch die psychischen Einwirkungen bei der Arbeit.

### ISO-STANDARDS

Um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit zu managen, gibt es verschiedene ISO-Richtlinien, die zum Teil auch von anderen Normungsorganisationen in Europa wie zum Beispiel dem DIN übernommen wurden. Die aktuelle Richtlinie ist die DIN ISO 45001:2018-06 Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Die ISO 45001 ist ein durch die Internationale Organisation für Normung im März 2018 veröffentlichter Standard und beschreibt Anforderungen an ein Arbeitsschutzmanagementsystem sowie eine Anleitung zur Umsetzung. Mit diesem internationalen Standard sind die Anforderungen an Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementssysteme einheitlich geregelt, der Standard OHSAS 18001 wurde abgelöst. Die DIN ISO 45001 legt Anforderungen an das Arbeitsschutz-Managementssystem (A&GS) fest und gilt für jede Organisation, unabhängig von Grö-

ße, Typ und Art. Dabei bietet sie Leitlinien zur Anwendung, die Organisationen oder Unternehmen in die Lage versetzen, einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz bereitzustellen. Der Standard ist grundsätzlich für jedes Unternehmen geeignet. Es spielt keine Rolle, ob die Organisation ein globaler Mischkonzern, eine gemeinnützige Organisation, eine Stiftung, eine akademische Einrichtung oder ein Ministerium ist. Innerhalb der 45000er-Reihe beschäftigt sich die ISO 45003:2021-06 „Management von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Psychische Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz – Leitfaden“ mit eben jenen psychischen Einwirkungen. Mit der ISO 45003 ist im Jahr 2021 der erste internationale Standard zum Management psychischer Einwirkungen veröffentlicht worden. Er unterstützt die Vorgaben der ISO 45001, die die Anforderungen an ein Arbeitsschutz-Managementssystem beschreibt und Anleitung zur Umsetzung bietet. Die ISO 45003 unterstreicht die Bedeutung, die psychische Einwirkungen heute für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit haben.

Unternehmen sind durch verschiedene Rahmenbedingungen (Gesetze, Banken,

Versicherungen, Börsenvorschriften) verpflichtet, ihre Risiken zu managen. Das hier zu wählende Risikomanagement nach DIN ISO 31000:2018 Risikomanagement fokussiert nicht nur die strategischen Risiken (Produkte, Technologien, Märkte, Kunden und die Veränderungen der Umfeldfaktoren), es schließt auch alle nachgelagerten Risiken auf operativer und prozessualer Führungsebene ein. Der Zweck des Risikomanagements besteht darin, Werte zu schaffen und zu bewahren. Es verbessert die Leistung, regt Innovationen an und unterstützt das Erreichen von Zielen. Zum Management der Risiken auf beruflichen Auslandsreisen eignet sich aus dieser Normenreihe der Standard ISO 31030:2021 Travel Risk Management – Guidance for Organizations. Das Travel Risk Management nach diesem Standard ergänzt den Management Support und unterstützt Geschäftsreisende, Entsandte und Projektmitarbeiter bei Auslandseinsätzen. Die psychischen Einwirkungen bei beruflichen Auslandseinsätzen sind hier ebenfalls umfassend zu managen. Derzeit in Arbeit befindet sich ein weiterer Standard zum Reiserisikomanagement für Schüler und Studierende.

## 2. Das deutsche Arbeitsrecht und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer

Der Arbeitgeber hat im deutschen Recht – neben seinen allgemeinen Fürsorgepflichten gem. § 241 Abs. 2 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) – Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers vor Gefahren nach § 618 BGB zu schützen. Bei Entsendungen in entlegene, schlecht versorgte Gebiete der Welt werden höhere Ansprüche

an die Fürsorgepflicht (Duty of Care) des Arbeitgebers gestellt als allgemein. Eine Verletzung der Fürsorgepflicht kann zu Schadensersatzforderungen gegen den Arbeitgeber führen. Hierbei gilt es auch wieder die besonderen psychischen Belastungen der Arbeitnehmer im beruflichen Auslandseinsatz zu berücksichtigen.

### GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Umsetzung der europäischen Rahmenrichtlinie 89/391/EWG in deutsches Recht erfolgte durch das in Kraft tretende Arbeitsschutzgesetz am 07. August 1996. Seitdem besteht für alle Unternehmen die gesetzliche Verpflichtung, im Rahmen einer unternehmensspezifischen Beurteilung der Arbeitsbedingungen die auf seine Beschäftigten bei der Arbeit zukommenden Gefährdungen und Risiken systematisch zu ermitteln, sie zu bewerten, wenn möglich zu eliminieren oder zumindest die möglichen Schutzmaßnahmen zu treffen, um sie zu minimieren. Die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen wurde dabei im § 5 ArbSchG „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ festgeschrieben. Im Jahre 2013 wurde die dortige ohnehin nur beispielhafte Aufzählung der Gefährdungen explizit um den Punkt der psychischen Belastungen bei der Arbeit ergänzt, um deren Bedeutung zu unterstreichen. Obwohl es für verschiedene Einwirkungen am Arbeitsplatz konkretisierende Verordnungen wie zum Beispiel die Gefahrstoffverordnung (GefStoffV) oder die Biostoffverordnung (BioStoffV) gibt, existiert in Deutschland keine Verordnung zum Stress am Arbeitsplatz. Hilfen für die Umsetzung der Beurteilung der psychischen Einwirkungen bei der Arbeit gibt es allerdings verschiedene. Sicherlich lesenswert – insbesondere für Unternehmen – sind die „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ (2022) der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung (gda-psyche.de). Die GDA wurde vom Bund, den Bundesländern und den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung auf der Grundlage internationaler und europäischer Vorgaben vereinbart und im November 2007 von der 84. Arbeits- und

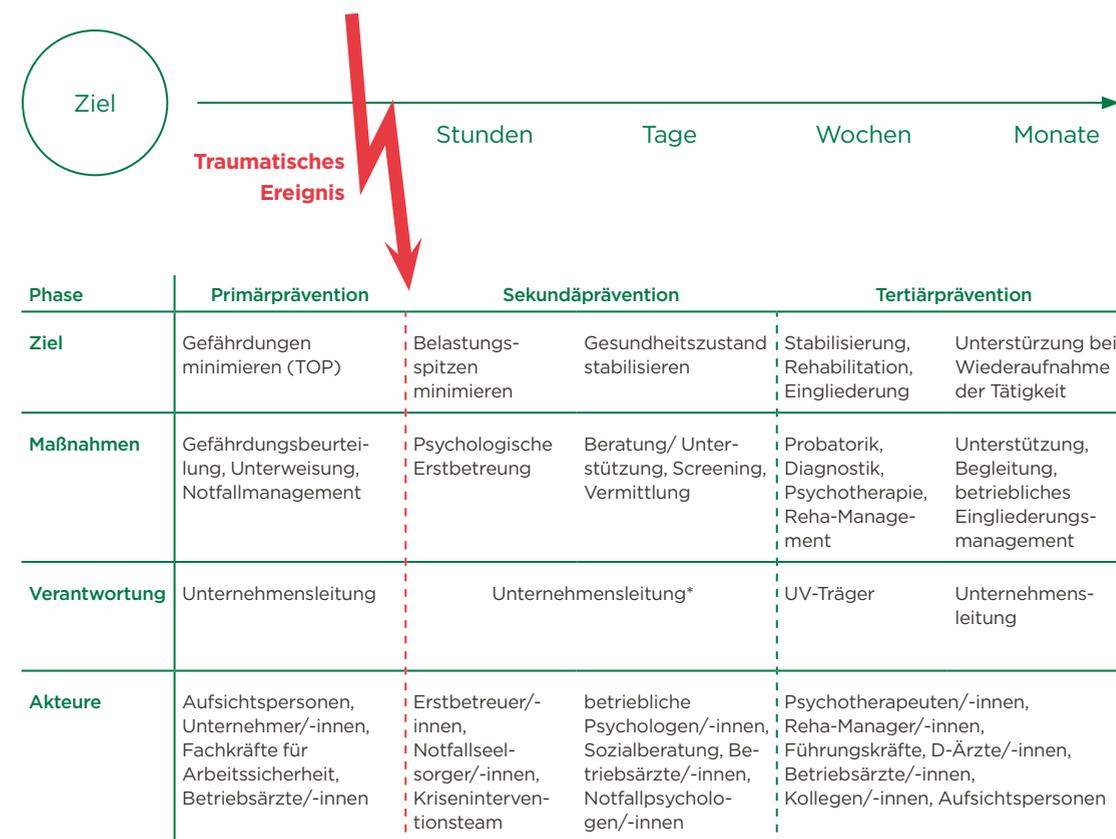
Sozialministerkonferenz der Länder bestätigt. Sie ist eine auf Dauer angelegte im Arbeitsschutzgesetz und im SGB VII verankerte Plattform. Im Mittelpunkt der GDA steht die Verpflichtung ihrer Träger (Bund, Länder und Unfallversicherungsträger) zur Gemeinsamkeit im Präventionshandeln. Speziell für die Obersten Arbeitsschutzbehörden der Länder und die Präventionsleitungen der Unfallversicherungsträger gibt es daneben die „Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“. Die Leitlinie beschreibt auf der Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes und insbesondere gemäß § 20 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII und § 21 Abs. 3 Nr. 1 ArbSchG die methodische Vorgehensweise der für den Arbeitsschutz zuständigen Landesbehörden und der Unfallversicherungsträger für die Beratung und Überwachung der Betriebe hinsichtlich der psychischen Einwirkungen bei der Arbeit. Sie gibt vor, welche psychischen Belastungsfaktoren in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden sollen. Gleichzeitig werden darin Qualitätskriterien für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung formuliert.

### GESETZLICHE GRUNDLAGEN IM SOZIALGESETZBUCH

Bei einer vorübergehenden Verlagerung des Beschäftigungsortes eines Arbeitnehmers aus dem Inland in das Ausland gelten weiterhin die deutschen Rechtsvorschriften über Versicherungspflicht und Versicherungsberechtigung („Ausstrahlung“). Gesetzliche Grundlage ist hierbei § 4 SGB IV des Vierten Buch Sozialgesetzbuch – Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung. Liegen die gesetzlichen Voraussetzungen für die Anwendung der deutschen Rechtsvorschriften vor, so „strahlen“ diese in das Ausland „aus“. Der Arbeitnehmer ist also zumindest für die ersten 12 Monate seines beruflichen Auslandseinsatzes in

der gesetzlichen Unfallversicherung versichert. Details der Leistungserbringung durch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) sind zum Teil von Einsatzland zu Einsatzland unterschiedlich. Auskunft erteilt im konkreten Fall die Deutsche Verbindungsstelle Unfallversicherung – Ausland (DVUA) bei der DGUV.

Erleidet ein Arbeitnehmer zum Beispiel nach Arbeits- und Wegeunfällen im Ausland psychische Folgen, kann das DGUV-Psychotherapeutenverfahren angewendet werden. Nähere Informationen dazu liefert der DGUV Grundsatz 306-001 „Traumatische Ereignisse – Prävention und Rehabilitation“.



Die Abbildung verdeutlicht die drei Handlungsphasen im Zusammenhang mit traumatischen Ereignissen und stellt Ziele und Maßnahmen dar. Sie zeigt auf, wer in den Phasen die Verantwortung hat und welche Akteure beteiligt sind. Die Erbringung von Leistungen im Rahmen der psychologischen Erstbetreuung (i. S. einer Notfallhilfe, wie sie auch im Bereich der psychosozialen Akuthilfe bzw. psychosozialen Notfallversorgung beschrieben wird) kann im Ausnahmefall und nach vorheriger Absprache auch im Auftrag eines Unfallversicherungsträgers erfolgen (DGUV Grundsatz 306-001, 2017).

Die rechtlichen Anforderungen an einen Arbeits- bzw. Wegeunfall mit psychischen Folgen (§ 8 SGB VII) unterscheiden sich wesentlich von den Diagnosekriterien der Krankheits-Klassifikationssysteme nach ICD-10 oder DSM-5. Psychische Unfallfolgen erfordern insbesondere kein belastendes Ereignis mit außergewöhnlicher Bedrohung oder katastrophentem

Ausmaß im Sinne der posttraumatischen Belastungsstörung. Beschäftigte können zum Beispiel von belastenden Ereignissen am Arbeitsplatz mittelbar betroffen sein, ohne selbst körperliche Schäden davon zu tragen, wenn sie als Ersthelfer bei einem schweren Unfall tätig oder Zeuge eines solchen werden, etwa bei einem Brandunglück (Drechsel-Schlund, 2018).

### 3. Das österreichische Arbeitsrecht und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer

#### ALLGEMEINES

Das österreichische Arbeitsrecht beinhaltet viele Schutzvorschriften für Arbeitnehmer, die auch die psychische Gesundheit gewährleisten sollen. Diese Schutzmechanismen finden ihren Rahmen in europarechtlichen Normen, z.B. in der 1989 eingeführten EU-Richtlinie zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, die ins innerstaatliche Recht umgesetzt worden sind.

Die Europäische Rahmenrichtlinie (89/391/EWG) normiert in Artikel 5: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.“ Österreich setzte diese Richtlinie im Jahr 1995 durch das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) um. 2013 wurde zur Stärkung der Wichtigkeit der psychischen Gesundheit klargestellt, dass auch psychische Belastungen bei der Arbeit zu berücksichtigen sind. § 2 Abs 7 ASchG besagt: „Unter Gefahren im Sinne dieses Bundesgesetzes sind arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen, die zu Fehlbe-

anspruchungen führen.“ § 2 Abs 7a ASchG stellt explizit klar: „Unter Gesundheit im Sinne dieses Bundesgesetzes ist physische und psychische Gesundheit zu verstehen.“

Von zentraler Bedeutung ist dabei die in § 4 ASchG geregelte Arbeitsplatzevaluierung. Evaluierung bedeutet, dass der Arbeitgeber etwaige Gefahren zu ermitteln und geeignete Maßnahmen zu setzen hat. Dabei sind die Grundsätze der Gefahrenverhütung des § 7 ASchG anzuwenden und insbesondere die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und die Art der Tätigkeit, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe sowie der Arbeitsorganisation zu berücksichtigen (§ 4 Abs 1 Z 6 ASchG). Diese Aspekte werden in § 7 Z 7 ASchG um die „sozialen Beziehungen“ ergänzt. Auch psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen können, gelten als mögliche Gefährdungen. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, gezielt Maßnahmen dagegen zu setzen und diese durch Überprüfung bzw. Wirkungskontrolle sowie Dokumentation der Evaluierung zu gewährleisten. Das ASchG sieht für die Ermittlung und Beurteilung von Gefahren und Belastungen die Heranziehung geeigneter Fachleute vor (§ 4 Abs 6 ASchG), womit insbesondere

Arbeits- und Organisationspsychologen gemeint sind.

Die Evaluierung psychischer Belastungen muss jeder Arbeitgeber bereits ab einem Mitarbeiter durchführen. Überprüft wird die Einhaltung von der Arbeitsinspektion. Kommt der Arbeitgeber seiner Evaluierungspflicht nicht nach, wird er vom Arbeitsinspektor dazu aufgefordert. Ignoriert er diese Aufforderung, dann drohen ihm Strafen. Gemäß § 130 Abs 1 Z 5 ASchG sind Verstöße der im ASchG festgelegten Pflicht zur Ermittlung und Beurteilung der Gefahren mit Geldstrafe von 166 € bis 8.324 €, im Wiederholungsfall sogar von 333 € bis 16.659 € zu bestrafen.

#### PSYCHISCHE BELASTUNG AM ARBEITSPLATZ

Ein wichtiger Anhaltspunkt zur Ermittlung von psychischer Belastung am Arbeitsplatz bildet die – nicht verbindliche – internationale Ergonomie-Norm ÖNORM EN ISO 10075. Ein Verweis auf die Orientierung an dieser findet sich auch in den Erläuterungen zur ASchG-Novelle-2013. Darin werden psychische Belastungen als „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen“, definiert.

In den Erläuterungen zur ASchG-Novelle-2013 werden die häufigen Ursachen arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung angeführt ([www.parlament.gv.at/dokument/XXIV/I/1983/fnameorig\\_273455.html](http://www.parlament.gv.at/dokument/XXIV/I/1983/fnameorig_273455.html)):

- widersprüchliche Arbeitsaufgaben
- Arbeitsverdichtung, unangemessene Zeit- und Terminvorgaben, ständige Erreichbarkeit,
- unangemessene Wiederholung immer gleicher Arbeitsvorgänge,

- Informationsmangel oder -überflutung,
- knappe Personalbemessung,
- Verwischen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit,
- häufige Umstrukturierungen, Angst vor Arbeitsplatzverlust,
- fehlende Handlungsspielräume und mangelnde Beteiligungsmöglichkeiten,
- isoliertes Arbeiten ohne Möglichkeit zu sozialen Kontakten, fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte

Nach der Judikatur verpflichtet die in § 1157 Abs 1 ABGB bzw. § 18 AngG normierte Fürsorgepflicht den Arbeitgeber nicht nur zum Schutz des Lebens und der Gesundheit der Arbeitnehmer, sondern auch zur Wahrung aller anderen Interessen. So ist er zur Ergreifung notwendiger Maßnahmen gegen das Betriebsklima gröblich beeinträchtigende Mitarbeiter und Mobbing verpflichtet. Bei schuldhafter Verletzung der Fürsorgepflicht, kann der Arbeitnehmer seinen Schaden im Rahmen des allgemeinen österreichischen Schadenersatzrechts geltend machen. Die Beweislast trägt hier der Arbeitnehmer.

In der österreichischen Rechtsprechung spielt die psychische Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz vor allem in der Frage des (un)berechtigten vorzeitigen Austritts des Arbeitnehmers eine Rolle. Der OGH judiziert dazu allgemein, dass der Austrittsgrund der (dauerhaften) Gesundheitsgefährdung dann verwirklicht ist, wenn durch die Fortsetzung der bisherigen Tätigkeit für den Dienstnehmer eine aktuelle Gefahr für seine Gesundheit besteht und ihm aus diesem Grund die Fortsetzung des Dienstverhältnisses nicht mehr zugemutet werden kann (vgl. RIS-Justiz RS0028 723; RS0060144; 9 ObA 23/07h). Maßgeblich ist somit die Prognose, zukünftig das Arbeitsverhältnis nicht ohne Gesundheitsgefährdung fortsetzen zu können (Friedrich



in Marhold/Burgstaller/Preyer, AngG § 26 Rz 5 und 10 mwN). Nach der Rechtsprechung können die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz oder das Arbeitsklima eine zum Austritt berechtigende Gesundheitsbeeinträchtigung bewirken (Friedrich aaO Rz 12 ff mwN). (vgl. zB OGH 13. 2. 1997, 8 ObA 2285/96d, ARD 4842/19/97, betreffend Mobbing, oder OGH 13. 4. 1988, 9 ObA 47/88, ARD 4019/24/88, betreffend degradierende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.) In diesem Sinn ist es ebenso

denkbar, dass eine konkrete psychische Belastungssituation für den Dienstnehmer am Arbeitsplatz, der nicht durch geeignete Maßnahmen begegnet werden kann, einen vorzeitigen Austritt rechtfertigt. (Schrank, Leitentscheidungen der Höchstgerichte zum Arbeitsrecht und Sozialversicherungsrecht (31. Lfg 2010) Arbeitnehmerseitige Austrittsgründe – Gesundheitsaustritt: Zusammenhang mit Arbeit Psychische Belastungen? Aufklärungspflicht? – OGH 11.5.2010, 9 ObA 130/09x.)

## 4. Das schweizerische Arbeitsrecht und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer

### ALLGEMEINES

Das Arbeitsrecht in der Schweiz besteht aus einer Reihe von Vorschriften, die sowohl im Privatrecht als auch im öffent-

lichen Recht zu finden sind, wobei zwischen dem privaten (d. h. vertraglichen) Arbeitsrecht, vor allem den Artikeln 319 bis 362 des Schweizerischen Obligationenrechts (OR), dem kollektiven Arbeits-

recht (d. h. dem Recht der Gesamtarbeitsverträge, seien sie allgemeinverbindlich erklärt worden oder freiwillig anwendbar) und dem zwingenden öffentlichen Arbeitsrecht (in welchem hauptsächlich Maßnahmen zum Gesundheitsschutz definiert werden) unterschieden wird.

Insgesamt gibt es im öffentlichen Recht, entgegen mancher vorgefassten Meinung, Dutzende, vielleicht sogar Hunderte von Texten, die relevant sind. Die wichtigsten sind das Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz) und die konkretisierenden Verordnungen, das Unfallversicherungsgesetz, das Gleichstellungsgesetz und die Sozialversicherungsgesetze.

Diese Unterscheidungen zwischen privatem und öffentlichem Recht, die für Fragen wie etwa Sozialversicherungsbeiträge oder Leistungen bei Krankheit oder Unfall von wesentlicher Bedeutung sind, haben letztlich wenig praktische Auswirkungen auf die Haftung des Arbeitgebers bei Unfall oder Krankheit, zumal das Bundesgericht festgestellt hat, dass Art. 328 OR (BGE 132 III 257) als Konkretisierung bestimmter Normen des öffentlichen Rechts verstanden werden kann.

### ARBEITGEBER UND RISIKEN FÜR DIE PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Seit den 1970er Jahren ist deutlich geworden, dass Geschäftsreisen und berufliche Auslandseinsätze erhebliche Risiken für die psychische Gesundheit darstellen. Die Betroffenen sind oft schon dadurch belastet, dass sie sich mit anderen Kulturen auseinandersetzen, neue Sprachen lernen und in einem ungewohnten Klima leben müssen, hinzu kommen oftmals hohe persönliche Erwartungen. Dies führt häufig zu einer gesteigerten Stressbelastung, die von Arbeitgebern, welche jedes Interesse

daran haben, die höchsten Standards in diesem Bereich einzuhalten, mit größter Aufmerksamkeit zu verfolgen ist.

Während zur allgemeinen Fürsorgepflicht in der Schweiz eine recht reichhaltige Rechtsprechung existiert, gibt es unseres Wissens nur wenige Urteile, die sich speziell mit der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers in Bezug auf psychosoziale Risiken oder der psychischen Gesundheit in der Berufswelt befassen – unabhängig davon, ob es sich um Arbeitnehmer in der Schweiz oder im Ausland handelt. Die Schweiz ist noch immer sehr stark von dem historischen Bestreben geprägt, physische Unfälle am Arbeitsplatz zu verhindern. Ein Bewusstsein für die – oftmals schwerwiegenden – Folgen psychosozialer Risiken ist hierbei häufig noch nicht verankert.

Wenn es darum geht, die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers zu prüfen, ist die grundlegende Norm des schweizerischen Rechts zweifellos Art. 328 OR. Er drückt die Pflichten des Arbeitgebers sehr allgemein aus und bietet allen Beteiligten – Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sowie Gerichten, wenn sie angerufen werden – einen großen Spielraum.

Art. 328 OR ist im schweizerischen Recht ein sogenannter „relativ-zwingender“ Artikel, d. h. von ihm kann nicht zum Nachteil des Arbeitnehmers abgewichen werden (Art. 362 OR). Er stellt den Kern derjenigen Schutzmaßnahmen dar, welche jeder Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern schuldig ist, und zwar wie folgt:

1. Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Er muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeit-

nehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.

2. Er hat zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Arbeitnehmer die Maßnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes oder Haushaltes angemessen sind, soweit es mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung ihm billigerweise zugemutet werden kann.

Der Arbeitgeber muss je nach den Umständen Maßnahmen (präventive oder unterstützende Maßnahmen) ergreifen oder unterlassen (Beschränkungen des Weisungsrechts, die der Pflicht zum Schutz der Gesundheit zuwiderlaufen), um die Persönlichkeit seiner Arbeitnehmer zu schützen – ist also verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen, um eine Schädigung durch betriebliche Organe, Vorgesetzte, andere Mitarbeiter oder auch Dritte wie externe Beauftragte, Lieferanten oder Kunden zu verhindern.

In Regionen der Welt, in denen Geiselnahmen oder hohe Mordraten vorherrschen, ist der Arbeitgeber ebenfalls verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Arbeitnehmer vor solchen Angriffen zu schützen. Hierbei handelt es sich jedoch um eine Mittel-, nicht um eine Ergebnispflicht.

Der Schutz der Persönlichkeit im Sinne von Art. 328 OR umfasst den Schutz der Gesundheit im Allgemeinen, sowohl der physischen als auch der psychischen oder geistigen. Der allgemeine Geltungsbereich dieses Artikels verhindert jedoch seine effektive Umsetzung in der Schweiz.

Die Gerichte entscheiden immer nur von Fall zu Fall, ob der Arbeitgeber haftet und vor allem, welchen Schaden er gegebenenfalls zu tragen hat, sofern ein Kausalzusammenhang zwischen dieser Haftung und dem Schaden besteht.

Theoretisch kann sich der Arbeitnehmer im Laufe eines Vertragsverhältnisses an die für die Durchsetzung des Arbeitsrechts zuständigen Behörden wenden und eine Beschwerde einreichen. In der Praxis zögern aber die Behörden oft einzugreifen, da es ihnen an Mitteln mangelt und, vor allem, eine zweifelsfreie gesetzlichen Grundlage fehlt.

Zum Schluss sei an die folgenden **vier Pflichten** des Arbeitgebers erinnert:

→ **Informationspflicht:** Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer über spezifische Risiken, welche diesem nicht bekannt sind, und über die Maßnahmen zu ihrer Vermeidung informieren.

→ **Präventionspflicht:** Der Arbeitgeber muss mögliche Unfallursachen im Voraus ermessen und entsprechende Präventionsmaßnahmen ergreifen. Er hat also die Pflicht, Unfälle zu verhindern, und zwar nach Maßgabe dessen, was nach dem gewöhnlichen Lauf der Dinge vorhersehbar ist. Hierbei ist eine Unachtsamkeit oder gar Unvorsichtigkeit des Arbeitnehmers zu berücksichtigen. Der Arbeitgeber muss also vorausschauend handeln, indem er beispielsweise eine Vertrauensperson benennt, welcher sich Arbeitnehmer anvertrauen können.

→ **Überwachungspflicht bzw. Sicherstellung der Anwendung von Vorschriften im Zusammenhang mit der Fürsorgepflicht:** Auch wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer ordnungsgemäß angewiesen hat, bestimmte Vorschriften einzuhalten, muss

er die Einhaltung der mitgeteilten Vorschriften durch regelmäßige Kontrollen sicherstellen. Ein fehlerhaftes oder unangemessenes Verhalten muss durch den Arbeitgeber korrigiert werden. Tut er dies nicht, kann er zur Verantwortung gezogen werden.

→ **Eine Pflicht zum Einschreiten:** Gemäß Art. 321d OR hat der Arbeitgeber das Recht, Weisungen zu erteilen, um den Schutz der Gesundheit und die Verhütung von Unfällen zu gewährleisten. Der Arbeitgeber muss jedoch in Übereinstimmung mit den Anforderungen von Art. 328 OR agieren.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

Der **Grundsatz der Verhältnismäßigkeit** spielt eine zentrale Rolle bei der Feststellung, ob ein Arbeitgeber bei psychischen Belastungen und daraus folgenden

Erkrankungen haftbar ist. Das Schweizerische Bundesgericht hat wiederholt festgestellt, dass die zu treffenden Maßnahmen für das Unternehmen wirtschaftlich tragbar sein müssen und dass das Verhältnis zwischen ihrem Nutzen und ihren Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu ihrer Wirksamkeit stehen muss.

Dem Arbeitgeber bleibt es jedoch überlassen, andere Normen und Richtlinien – wie etwa ISO-Normen – anzuwenden und durchzusetzen. Es bleibt dann gegebenenfalls zu klären, ob diese Normen, sofern sie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Vertragsinhalt vereinbart wurden, im Streitfall den Anforderungen von Art. 328 OR genügen würden.



# Fachliche Grundlagen

## Psychische Einwirkungen bei beruflichen Auslandseinsätzen

Bei einer von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) durchgeführten Meinungsumfrage in Europa gab rund die Hälfte der Arbeitnehmer an, dass arbeitsbedingter Stress an ihrem Arbeitsplatz häufig sei. Als Ursachen für arbeitsbedingten Stress wurden am häufigsten Arbeitsreorganisation oder Unsicherheit des Arbeitsplatzes, lange Arbeitszeiten oder Arbeitsüberlastung sowie Belästigung oder Gewalt am Arbeitsplatz genannt.

Auch die zunehmende Mobilität im Arbeitsleben trägt hierzu ihren Anteil bei. Ducki & Nguyen (2016) arbeiteten in ihrer Studie den Wissens- und Erkenntnisstand zum Zusammenhang von arbeitsbedingter räumlicher Mobilität und Gesundheit auf. In Abhängigkeit von der Mobilitätsintensität und ungünstigen Belastungs-/Ressourcenkonstellationen sind bei allen Mobilitätsformen Zusammenhänge zu verschiedenen Beschwerden nachweisbar. Neben physischen Belastungen

sind für alle Formen der Mobilität auch diverse psychische Beschwerden bzw. Einschränkungen nachgewiesen. Allgemeines Stresserleben und Erschöpfung sind bei fast allen Mobilitätsformen untersucht, teilweise auch in Längsschnittstudien oder mit Vergleichsgruppendesigns. Depressive Verstimmungen, Ängste und Einsamkeitserleben sind vereinzelt in mobilitätsspezifischen Ausprägungen (z. B. Flugangst bei Businessstrips) untersucht. In der Gruppe der Entsandten treffen depressive Verstimmungen eher die mitreisenden Angehörigen. Einsamkeitserleben ist das Kernproblem von Wochenpendlern. Allgemeines Wohlbefinden, Lebens- und Arbeitszufriedenheit sind vor allem bei Tages- und Wochenpendlern, aber auch bei Entsendungen und Vor-Ort-Arbeitenden untersucht. Soziale Beeinträchtigungen finden sich vor allem bei Wochenpendlern und Geschäftsreisenden:

Untersuchte und bestätigte Beanspruchungsfolgen nach Mobilitätsformen (Ducki & Nguyen, 2016)

Körperliche Beanspruchungsfolgen	Berufsassoziiert			Berufsbedingt		
	U	TP	WP	BT	ES	VOA
Infekte		X			X	
Muskel-Skelett-Erkrankungen		X		X	X	X
Kopfschmerzen		X				
Ernährungsprobleme, Verdauung, auch Übergewicht		X		X	X	
Schlafprobleme		X		X	X	X
Jetlag				X	X	
Regionale Krankheitsbilder (Malaria, Hauterkrankungen)				X	X	
Unfälle und Verletzungen		X		X	X	(X)
Psychische Beanspruchungsfolgen						
Allgemeines Stresserleben	X	X	X	X	X	
Erschöpfung, Burnout		X	X	X	X	X
Depressive Verstimmungen	X	X	X		X	X
Ängste		X	X	X		
Einsamkeit			X	(X)		
Wohlbefinden		X	X		X	X
Lebens-, Arbeitszufriedenheit		X	X		X	X
Soziale Beanspruchungsfolgen						
Soziale Entwurzelung		X	X		X	X
Reduzierte Partnerschaftsqualität		X	X			X
Erhöhtes Trennungsrisiko	X <sup>(1)</sup>			(X)	(X)	

<sup>(1)</sup> Fernpendler

**Legende:** U = Umzugsmobile; TP = Tagespendeln, WP = Wochenpendeln/Overnighter; BT = Businessstrips; ES = Entsendungen; VOA = Vor-Ort-Arbeit; fett markiert: Merkmal wurde in mehreren Studien innerhalb dieser Gruppe empirisch bestätigt x = wird mehrfach in Einzelstudien genannt; (x) = wird vereinzelt genannt

Entwurzelung und Bindungslosigkeit sowie eine Reduktion der sozialen Kontakte sind negative Beanspruchungsfolgen. Zwei Längsschnittbelege existieren für erhöhte Trennungsrisiken bei Fernpendlern.

### EXKURS: AUSLANDSREISEN UND TRAUMATISIERENDE EREIGNISSE

Insbesondere ein beruflicher Auslandseinsatz (vor allem außerhalb Europas) bringt psychische Einwirkungen mit sich, die unter den Arbeitsbedingungen in der Heimat kaum auftreten und die geeignet sind, bei dem betroffenen Arbeitnehmer zu psychischen Belastungsreaktionen unterschiedlicher Art und Dauer zu führen. Die Bandbreite der Einwirkungen für

den einzelnen Arbeitnehmer ist dabei beeindruckend groß. Sie umfasst Einwirkungen sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Bereich. Traumatisierende Erlebnisse sind z. B. die nicht seltenen Unfälle, daneben aber auch Überfälle, Einbrüche, Entführungen, sexuelle Übergriffe. Gerade Tätigkeiten in der Not- und Katastrophenhilfe bedeuten darüber hinaus die Konfrontation mit grundsätzlich schwer belastenden Erfahrungen und Aufgaben.

Sehr häufig kommt es hierbei zu posttraumatischen Belastungsstörungen. Bereits seit Jahrtausenden gibt es Berichte über Symptome der posttraumatischen Belastungsstörung. Die Diagnose selbst ist aber relativ jung. Es gibt

über 3000 Jahre alte Keilschrifttafeln aus Mesopotamien, auf denen von Flashbacks, Alpträumen und Depressionen berichtet wird, die junge Krieger quälten. Einige sprachen undeutlich, andere konnten sich nicht konzentrieren. Damals vermutete man, dass die Krieger von Geistern verflucht worden waren. Heute würde man bei ihnen vermutlich eine posttraumatische Belastungsstörung (PTBS, oder eng.: PTSD) diagnostizieren.

Die PTBS umfasst neben weiteren psychischen Folgestörungen **vier Hauptsymptomgruppen:**

→ **Erinnern und Wiedererleben**

→ **Vermeidung**

→ **Negative Wahrnehmung und Stimmung**

→ **Ständige innere Unruhe**

Zu den weiteren psychischen Folgestörungen zählen zum Beispiel: Abhängigkeitserkrankung, Angststörungen, Anpassungsstörungen, Depressionen, dissoziativen Störungen oder Schlafstörungen.

Die Wahrscheinlichkeit, im Laufe seines privaten Lebens in Deutschland mit einem potenziell traumatisierenden Ereignis konfrontiert zu werden, ist nach Mikulicz (2007) nicht sehr hoch: In der Normalbevölkerung rechnet man mit 1 Ereignis pro 50 Personen-Lebensjahre (PLj). Anders bei der uns hier interessierenden Klientel: Eine Studie bei Mitarbeitern einer deutschen Entwicklungshilfeorganisation ergab eine Inzidenz von 1 Ereignis pro 3 PLj; 93 % der befragten Nothelfer waren schon mindestens einmal mit einem belas-

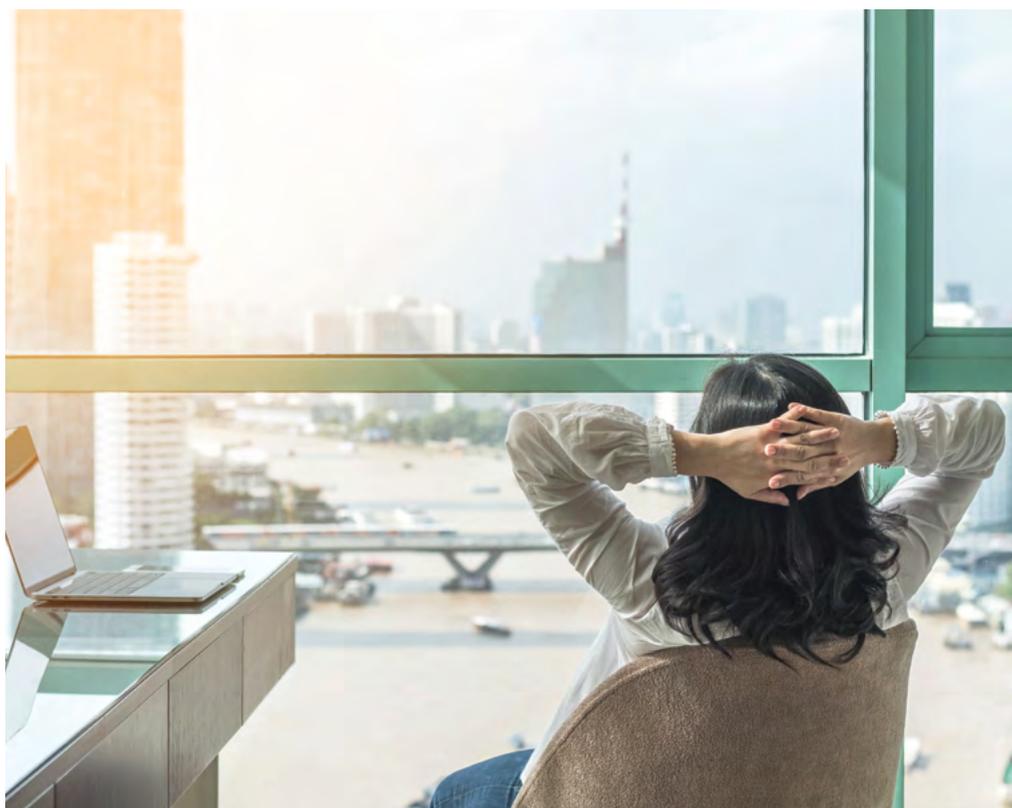
tenden Ereignis konfrontiert worden. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich aus einem belastenden Ereignis eine PTBS entwickelt, ist dabei abhängig von:

→ **der Art des Traumas:** bei Opfern von Kriegen, Gefangenschaft und Unfällen liegt sie bei 20 %, nach Gewaltverbrechen bei 25 %; mit etwa 50 % ist sie besonders hoch bei Personen, die sexueller Gewalt ausgesetzt waren,

→ **persönlichen Risikofaktoren:** das sind insbesondere, geringes Lebensalter, weibliches Geschlecht (w:m = 5:2), niedriger sozio-ökonomischer Status, psychische Erkrankungen in der Anamnese und fehlende soziale Unterstützung.

Um eine längere oder sogar bleibende Beeinträchtigung von Wohlbefinden, Gesundheit und/oder Arbeitsfähigkeit bei den Betroffenen zu verhindern, müssen diese traumatisch bedingten psychischen Belastungsstörungen rechtzeitig erkannt und bei Bedarf einer Behandlung zugeführt werden. Dem Arbeitgeber und dem in der Betreuung mitwirkenden Betriebsarzt obliegt die Aufgabe, die dafür nötigen Voraussetzungen zu schaffen. Eine geeignete Vorbereitung in Form der tätigkeitsspezifischen Beurteilung der Arbeitsbedingungen des konkreten beruflichen Auslandseinsatzes und spezifische Schulung und Sensibilisierung für die Rahmenbedingungen im Einsatzland vor Antritt des Arbeitsaufenthaltes spielen eine wichtige präventive Rolle zum Erhalt von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden.

In weiteren Arbeiten stellen Lopes Cardozo et al. (2012) einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Einsätze und dem Depressionsrisiko her, demnach ist dieses Risiko im ersten Einsatz am höchsten. Erikson et al. (2001) und



Holtz et al. (2002) stellen außerdem einen Zusammenhang zwischen Dauer der Auslandsaufenthalte und psychischer Beanspruchung her. Doki, Sasahara & Matsuzaki (2018) finden Hinweise darauf, dass unmittelbar aufeinander folgende Auslandseinsätze ebenfalls einen Risikofaktor für die psychische Gesundheit darstellen können.

Oftmals sind mangelnde Trennung von Arbeit und Freizeit, geringe Regenerationszeiten und wenige Freizeitoptionen weitere Risikofaktoren für Erschöpfung und Burnout (Ehrenreich, 2006).

Immer mehr in den Blickpunkt rückt der interkulturelle Stress (Ringelisen et al., 2021). In interkulturellen Schulungen muss die Fähigkeit der beruflich ins Ausland Reisenden, mit Individuen und Gruppen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren, geschult werden.

## PRÄVENTION

Eine hohe präventive Bedeutung kommt nach Mikulicz (2007) im Vorfeld der richtigen Personalauswahl zu. Je schwieriger der Einsatzort und die Aufgabe, desto wichtiger ist es, auf eine gewisse Reife und gefestigte Persönlichkeitsstruktur Wert zu legen. Gerade bei humanitären Einsätzen gilt es, eine realistische Erwartungshaltung in Bezug auf erreichbare Möglichkeiten und Ziele zu kreieren. Sinn und Ziel präventiver betrieblicher Beratungsstrukturen muss es dann sein, exponierte Mitarbeiter so zu betreuen, dass es nach traumatischen Ereignissen oder sehr belastenden (Hilfs-)Einsätzen gar nicht erst zur Ausbildung einer länger anhaltenden Belastungsstörung kommt.

Die einzelnen Organisationen bedienen sich unterschiedlicher Strategien. Beispiele für Kriseninterventionsstrukturen:

- **sog. PSU-Teams** (= Psychosoziale Unterstützung) für Einsatzkräfte/ Krisenintervention im Rettungsdienst
- **Peer-support-network** (MsF - Ärzte ohne Grenzen)
- **SAT** (special assistance team) und **CISM** (critical incidence stress management) (Hahn, 2019)
- **COPE** (cooperation with personal in stress, conflict, and crisis)

## PRÄVENTIVE SCHULUNGSMASSNAHMEN

Eine der Hauptaufgaben der Unternehmen besteht darin, die Arbeitnehmer über Expositionsrisiken jeder (also auch psychischer!) Art und ihre Vermeidungsmöglichkeiten aufzuklären. Als grundlegende vorbereitende Schritte gelten (siehe auch Brooks et al. 2015, Fee & McGrath-Champ, 2017, Pross & Schweitzer, 2010):

- Fühlen sich die Fachkräfte ausreichend auf ihren anstehenden Einsatz vorbereitet, schützt sie dies vor späterer Fehlbelastung und vermittelt ihnen Sicherheit. Auch Strukturen der Organisation bzw. des Unternehmens insbesondere im Zusammenhang mit dem Auslandseinsatz sollten bekannt gemacht werden,
- die Information aller Mitarbeiter über traumatisierende Stressoren und traumabedingte Belastungsreaktionen mit Schulung im Erkennen der Symptomatik,
- bei den Betroffenen bereits im Vorfeld die Einsicht in ein mögliches Auftreten

und insbesondere die Behandlungsbedürftigkeit einer Belastungsstörung zu wecken. Es ist bekannt, dass in erster Linie männliche Patienten sich zunächst oft sehr intensiv gegen beides wehren (Motto „Ein starker Mann wird mit allem allein fertig!“). Je länger aber ein betriebliches Behandlungsprogramm besteht, desto leichter wird diese Aufgabe infolge gemachter positiver Erfahrungen anderer,

- Schulung von Vorgesetzten: Die Haltung der Vorgesetzten bzw. das Verhalten des sozialen Umfeldes eines Traumaopfers sind von entscheidender Bedeutung. Gleichgültigkeit oder Herabsetzung der gemachten Erfahrung erhöhen das Erkrankungsrisiko, verständnisvolles Eingehen auf die Nöte des Traumatisierten verstärken die Erholungstendenz. Generell spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle für die psychische Gesundheit der Fachkräfte im Auslandseinsatz (Downie, 2002; Fee & McGrath-Champ, 2017).
- Hilfreich sind eine klare Stellenbeschreibung und eine frühzeitige Abstimmung mit den zukünftigen Vorgesetzten oder Kollegen (Ager et al., 2002),
- Durchführung interkultureller Schulungen, um Auslandsreisende darauf vorzubereiten, wie sie mit Individuen und Gruppen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen interagieren.

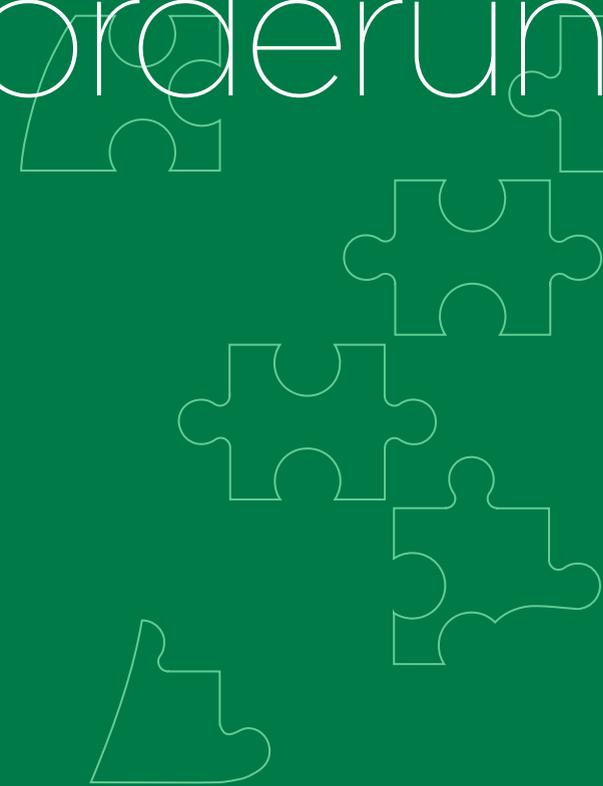
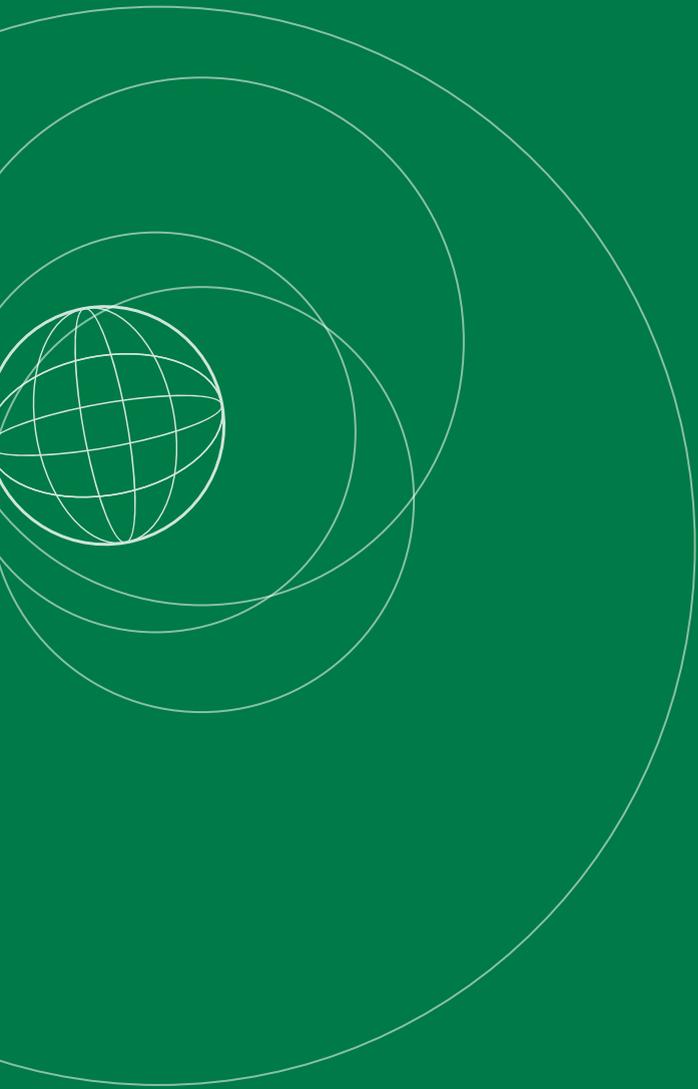
Insbesondere Downie (2002) und Ehrenreich (2006) beschreiben in Ihren Arbeiten fehlende und mangelhafte Vorbereitung von Entsandten als weit verbreitetes Phänomen.

Ein auf einen Auslandsaufenthalt vorbereitendes Präventionstraining sollte sich

darüber hinaus auch mit weiteren Themen beschäftigen (Litsch & Linsenmayr, 2006):

- Es sollte dabei helfen, Verunsicherungs- und Bedrohungsgefühle bei der Ankunft im fremden Land abzubauen und vor allem realistische Erwartungen in erreichbare Arbeitsziele zu wecken,
- mit einem „Security-Awareness-Training“ die Entwicklung von Gefahrenbewusstsein und -sensibilität fördern und das Erlernen von „richtigen“ Verhaltensweisen und Deeskalationstechniken in Bedrohungssituationen ermöglichen. 80% aller Gewalttaten könnten vermieden werden, wenn das Opfer gut vorbereitet und in Deeskalationstechniken geschult gewesen wäre,
- ein Krisenmanagement-Training sollte die Ausreisenden in die Lage versetzen, außergewöhnliche Belastungssituationen durchzustehen und eventuelle Gewalterlebnisse zu bewältigen,
- bei Langzeitaufenthalten in einer sehr belastenden Umgebung (z. B. Angst infolge der Gefahr terroristischer Angriffe) ist das engmaschige Zwischenschalten einer sog. „Rest-and Recreation-Period“ in einer gefahren- bzw. stressfreien Umgebung zu empfehlen.

# Nationale und internationale Heraus- forderungen



II

› Infolge der neuesten Veröffentlichungen der Internationalen Organisation für Normung (ISO) stehen erstmals zwei international einheitliche Standards zur Verfügung, welche zur Beurteilung und Bewertung der psychischen Belastungen und der Risiken bei Auslandsreisen und -Aufenthalten herangezogen werden können.

## 1. Regulatorische Vorgaben

In Deutschland und Österreich ist die Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung seit Ende 2013 gemäß Arbeitsschutzgesetz (§ 5.6 ArbSchG) bzw. ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (§ 2 Abs 7 ASchG) explizit vorgeschrieben und wird nach und nach auch so durchgeführt, auch wenn dies noch nicht in allen Unternehmen angekommen ist. In der Schweiz werden psychische Belastungen zunehmend ernst genommen, auch ohne explizite rechtliche Vorgaben. Aber auch in vielen anderen mitteleuropäischen Ländern ist die Berücksichtigung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz aus fachlicher Sicht ein selbstverständlicher Aspekt geworden, den es zu berücksichtigen und zu erfassen gilt.

Die Gefährdungsbeurteilung allgemein hat das Ziel, Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Dazu gehört auch die psychische Belas-

tung bei der Arbeit und die Konsequenzen, die sich hieraus für die Gesundheit ergeben können. In Deutschland weist die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, die gemäß Arbeitsschutzgesetz in die Arbeitsschutzziele entwickelt ist (§ 20 ArbSchG), darauf hin, dass die psychische Belastung bei der Arbeit eine Vielzahl unterschiedlicher psychisch bedeutsamer Einflüsse umfasst. Aufgezählt werden hier insbesondere etwa die Arbeitsintensität, die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, aber auch Umgebungsfaktoren wie Lärm, Beleuchtung und Klima. Auch wenn für den mitteleuropäischen Raum mit Klima hier eher das Raumklima am Arbeitsplatz gemeint sein dürfte, gibt das Stichwort Klima grundsätzlich auch erste Ausblicke auf internationale Überlegungen. Besondere klimatische Bedingungen waren ursprünglich die wesentliche Grundlage, auf der zunächst nach

dem G35 der Berufsgenossenschaften und dann nach der Arbeitsmedizinischen Vorsorgeverordnung (ArbMedVV, An-

hang 4) arbeitsmedizinische Pflichtvorsorge vor vielen Auslandseinsätzen geboten ist.



## 2. Kulturelle und soziale Einflüsse

Traditionell standen bei der Gefährdungsbeurteilung vor internationalen Reisen und Einsätzen vor allem Infektionskrankheiten und klimabedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen im Vordergrund. Inzwischen sind diese Risiken durch verbesserte Hygiene in den Hintergrund getreten. Sind Unternehmen international aktiv, sei es mit beruflich Reisenden oder mit eigenen Niederlassungen im Ausland, kommen viele weitere Aspekte der psychischen Gefährdung, ihrer Bewertung, ihrer Erfassung, des Bewusstseins derselben und des Umgangs mit Ergebnissen hinzu. Während psychische Belastungen und auch psychische Erkrankungen in Mitteleuropa zuneh-

mend Akzeptanz erfahren („it's ok, not to be ok“), erleben wir in anderen Teilen der Welt weiterhin Tabuisierung, Negierung oder Ablehnung des Themas.

Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei der Arbeit ist der Zweck, negative psychische sowie auch physische Folgen zu vermeiden, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern und die betriebsinternen Abläufe danach auszurichten. Dies ist wichtig innerhalb einer Arbeitsgruppe, Abteilung, eines Standortes oder einer nationalen Niederlassung. Das Thema wird aber zunehmend auch als relevant im Zusammenspiel mehrerer

nationaler Standorte oder auf internationaler Ebene zwischen nationalen Niederlassungen betrachtet. Psychische Gesundheit und deren Forderung kann sich nicht auf einzelne nationale Niederlassungen eines internationalen Unternehmens beschränken. Psychische Gesundheit, „Men-

tal Health“ auf globaler Ebene genannt, ist für Unternehmen eine Herausforderung, die aber unter der zunehmenden Bedeutung des Themas, nicht zuletzt durch den WHO Bericht vom Juni 2022, angegangen werden muss.

### 3. Fehlende Infrastruktur zur Behandlung psychischer Erkrankungen

Die oben erwähnten kulturellen Unterschiede in anderen, vor allem nicht-europäischen Ländern hinsichtlich der Akzeptanz und des Verständnisses psychischer Gefährdungen und Erkrankungen wird oft auch mit der limitierten Infrastruktur zur Behandlung psychisch erkrankter Personen begründet. Akutpsychiatrische Einrichtungen, in Deutschland oft Landeskliniken, sind in anderen Ländern oft nicht darauf eingestellt, arbeitsbedingte chronische psychische Erkrankungen zu behandeln, spezielle arbeitsmedizinisch-psychiatrische Einrichtungen sind rar. Moderne multimodale Behandlungsansätze

sind nicht überall anzutreffen. Deswegen wird dann die Sinnhaftigkeit und Zielführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung bezweifelt. Unternehmensintern wird sich die Frage stellen, welchen Wert Früherkennung hat, wenn Behandlungsansätze fehlen. Dies greift jedoch zu kurz. Anders als beispielsweise bei der Krebsvorsorge ist bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nicht eine frühe mögliche Behandlung psychisch Erkrankter das Ziel, sondern die Anpassung von Arbeitsbedingungen und -abläufen, welche bei der Gefährdungsbeurteilung als belastend bewertet wurden.

### 4. Schaffen einheitlicher Standards

Eine international einheitliche Vorgehensweise zur Erfassung psychischer Belastung am Arbeitsplatz besteht bisher kaum, insbesondere, wenn man nicht von der zahlenmäßig überlegenen angloamerikanischen Literatur und Beschreibung des Themas gleich einen solchen Standard ableiten möchte. Einzelne Sparten, wie z.B. die internationale Öl- und Gasindustrie oder die internationalen Minengesellschaften haben eigene Standards geschaffen,

mehr jedoch im Bereich des Arbeitsschutzes und der Infektionsprophylaxe als bei der Vorbeugung psychischer Erkrankungen. Wie bereits beschrieben, ist das Verständnis und das Bewusstsein (Awareness) zu psychischer Gesundheit auch international nicht einheitlich, was die Schaffung einheitlicher Standards erschwert. Die Tabuisierung des Themas führt unter anderem auch zu einer statistisch mangelnden Sichtbarkeit psychischer Erkrankungen

und den Vorbelastungen dazu. Dessen ungeachtet gehen die meisten Experten aber zum einen davon aus, dass die Beobachtungen in Mitteleuropa und den USA von der Größenordnung des Problems her auf andere Länder übertragbar sein sollten. Zum anderen rechnen sie international mit einem hohen und steigenden Bedarf.

International aufgestellte Unternehmen, die psychische Gesundheit und deren Erfassung ernst nehmen und betreiben wollen, können sich also in den meisten Ländern nicht entlang nationaler Vorgaben oder Standards ausrichten.

### 5. Eine Möglichkeit der Standardisierung: Internationale Normen

Während aufgrund einer mangelnden Vereinheitlichung hinsichtlich der Thematik psychosozialer Belastungen im In- und Ausland in der Vergangenheit zumeist auf nationale und branchenspezifische Empfehlungen zurückgegriffen werden musste, stehen infolge neuer Veröffentlichungen der Internationalen Organisation für Normung (ISO) seit dem Jahr 2021 erstmals zwei international einheitliche Standards zur Verfügung, welche zur Beurteilung und Bewertung der psychischen Belastungen und der Risiken bei Auslandsreisen und -Aufenthalten herangezogen werden können.

#### ISO 45003

Zunächst erschien hierzu der ISO-Standard 45003, welcher als Leitfaden zur Beurteilung und Implementierung des Managements psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz genutzt werden kann. Dieser versteht sich als Ergänzung der ISO 45001, welche seit 2018 die vormaligen Standards zum betrieblichen Gesundheitsmanagement ersetzt und weithin als Grundlage für die Anforderungen an ein Managementsystem zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gilt. Durch eine Orientierung an dem Standard kann einerseits die Konformität mit

in Deutschland geltenden Gesetzen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sichergestellt, andererseits jedoch auch das Erreichen eines international einheitlichen Best-Practice-Standards angestrebt werden. Die Ermittlung von Gefährdungen und Ressourcen am Arbeitsplatz sowie die Planung und Implementierung von präventiven und reaktiven Maßnahmen ist zentraler Bestandteil der Leitlinie – zunächst jedoch (wie vorangehend geschildert) auf eher rein physische Faktoren bezogen.

Mit der 2021 erschienenen ISO 45003 wird dieser Standard nun um eine konkret auf das Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz bezogene Komponente erweitert. Für international agierende Organisationen kann dies ein großes Maß an Unterstützung und Sicherheit bieten, wenn etwa eine Überprüfung und Ergänzung des bestehenden Arbeitsschutz-Managementsystems hinsichtlich psychosozialer Aspekte angestrebt werden soll. Der Leitfaden richtet sich dabei an Unternehmen aller Branchen und Größen und bietet eine Abdeckung der Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, teils geht er aber auch darüber hinaus. Der Zusammenhang zwischen körperlicher und psychischer Gesundheit wird

dabei stark betont und ein ganzheitlicher Prozess zur Erkennung und eine Beseitigung von Risiken, welche sich auf die Gesundheit von Angestellten auswirken können, angestrebt. Zu diesem Zweck benennt die ISO 45003 verschiedene Schwerpunkte: Neben den Aspekten, welche die Rahmenbedingungen einer ausgeübten Arbeit bestimmen (Arbeitszeiten und -strukturen, Grad der Autonomie, Arbeitsumfeld und Ausstattung), werden auch soziale Faktoren (interpersonelle Beziehungen, Work-Life-Balance, Konflikte) adressiert. Ein Handlungsplan für die Identifikation und Erhebung von Risiken, die hierfür benötigten Arbeitsschritte und die Einbeziehung der Angestellten schließt sich ebenso an wie konkrete Maßnahmen, welche für die Reduktion einzelner Risiken implementiert werden können.

Wenngleich dies aus dem Blickwinkel der seit Jahren in Deutschland verankerten Gefährdungsbeurteilung psychischer Be-

lastungen zunächst möglicherweise nicht als signifikante Neuerung erscheinen mag, so soll an dieser Stelle der Mehrwert einer solchen Standardisierung herausgestellt werden: Erstmals wird Personalverantwortlichen hiermit ein Standard an die Hand gegeben, welcher eine Verankerung der Beurteilung und Prävention psychischer Belastungen adressiert und – über den deutschen Standard hinausgehend – international einheitlich implementiert werden kann. Der Nutzen, welcher von Seiten einer Organisation hierdurch erzielt werden kann, geht über einen rein ökonomischen Wert – etwa durch die Verringerung von Fluktuationskosten und chronischen Erkrankungen – hinaus: Auch, um die Dienstleistungsqualität und Zufriedenheit von Angestellten zu stärken und eine Konformität mit den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen zu bewirken, kann ein solcher Leitfaden zur Unterstützung herangezogen werden.

### ISO 31030

Verfolgt man den Blick auf die hohe Relevanz der psychosozialen Gesundheit insbesondere bei Reisen und Entsendungen ins Ausland weiter, ist auch die Einbeziehung eines weiteren Standards empfehlenswert: Im September 2021 erschien mit der ISO 31030 die erste Guideline auf internationaler Ebene zur Implementierung, Überprüfung und Ergänzung eines suffizienten Reiserisikomanagements. Auch hierbei wird die bisherige Notwendigkeit, auf nationale Gesetzgebungen, Empfehlungen und Industrienormen zurückzugreifen, durch die angestrebte Implementierung eines ganzheitlichen Ansatzes ersetzt: Ziel auch dieses Standards ist eine Integration in das Risikomanagement einer Organisation.

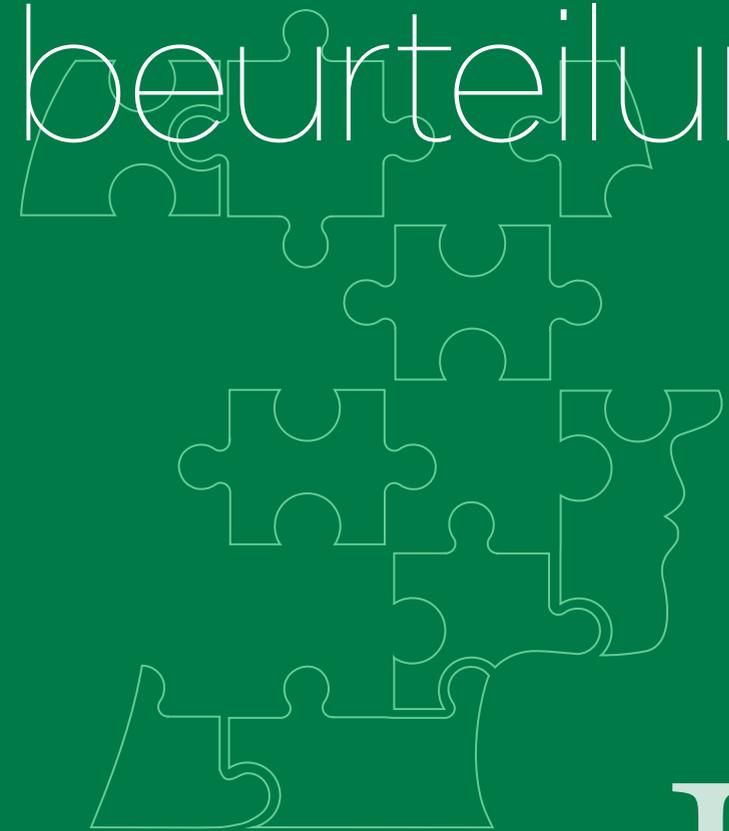
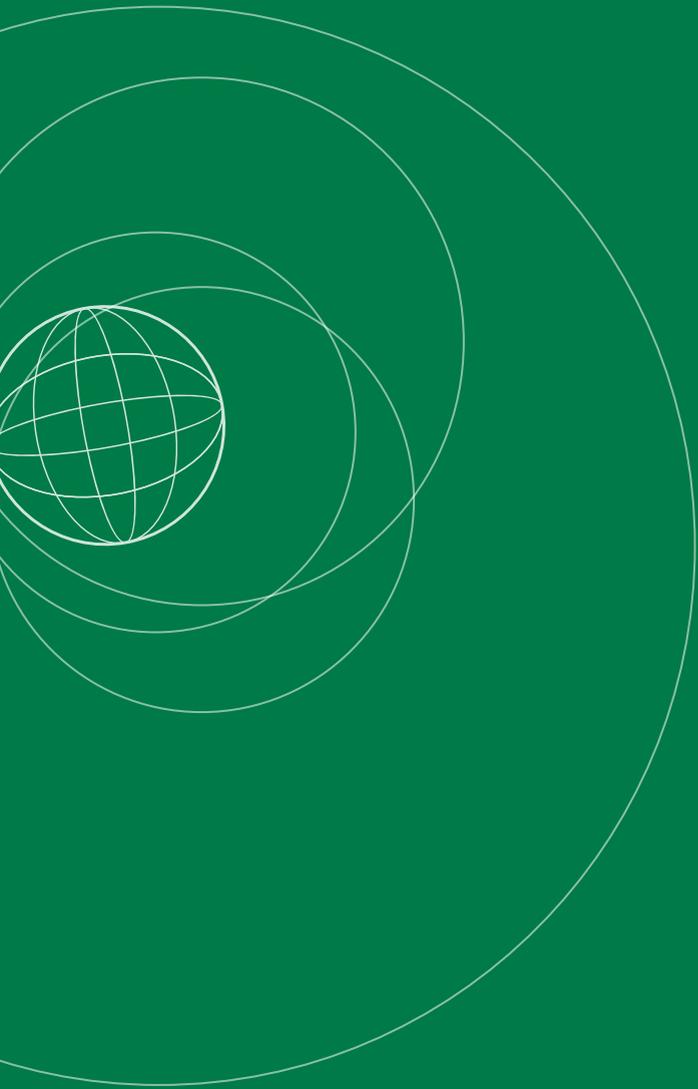
Sicherheit – und auch die psychische Gesundheit – gehen hierbei Hand in Hand: In einem Multi-Akteurs-Prozess im Rahmen des Reiserisikomanagements steht neben der eingehenden Vorbereitung der reisenden Angestellten, der Implementierung von Notfallplänen für akute Vorkommnisse, der Unterstützung vor Ort und der administrativen Prozesse zur Überwachung und Berichterstattung ein weiteres Mal auch die Identifizierung von Bedrohungen vor und während einer Auslandsentsendung im Vordergrund.

Als Fazit lassen sich aus diesen Entwicklungen einige positive Rückschlüsse für die praktische Verankerung von Maßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit von reisenden und international tätigen Angestellten ableiten: Wenngleich einigen Herausforderungen, etwa den unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftlichen Einflüssen auf die Thematik der psychosozialen Gesundheit, nur durch eine entsprechend angepasste Herangehensweise begegnet werden kann, so ist

eine Entwicklung hin zur Achtsamkeit hinsichtlich dieser immer relevanter werdenden Maßnahmen ersichtlich. Insbesondere in Regionen, in denen das öffentliche Gesundheitssystem eine Sensibilisierung und Behandlung bei psychischen Erkrankungen nicht oder nur unzureichend abdeckt, können Organisationen als Arbeitgeber einen umfassenden Beitrag zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit von Angestellten leisten. Mit den im vergangenen Jahr erschienenen ISO-Standards werden hierbei konkrete Werkzeuge zur Verfügung gestellt, welche die Bewertung psychosozialer Belastungen auf einen international einheitlichen und qualitativ hochwertigen Standard bringen könnten: Wenngleich es eine breite Anwendung der Leitlinien auf globaler Ebene abzuwarten gilt, stellen diese eine hilfreiche Unterstützung dar. Darüber hinaus kann die Existenz solcher Standards erfahrungsgemäß auch bei der rechtlichen Beurteilung im Falle einer Auseinandersetzung aufgegriffen und als bestehende fachliche „Messlatte“ (Benchmark) angesehen werden. Unternehmen scheinen daher gut beraten, die Standards ISO 45003 und ISO 31030 bei der Bewertung und Handhabung psychischer Gefährdungen als Richtschnur in Betracht zu ziehen.



# Methodik der psychischen Gefährdungs- beurteilung



III

➤ Zur Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung, die sich zunächst hinsichtlich ihrer Analysetiefe einordnen lassen. Je genauer die Analyse ist, desto genauer sind auch ihre Ergebnisse, was für die Ableitung von geeigneten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen ist.

## 1. Ablauf der psychischen Gefährdungsbeurteilung am Beispiel Deutschland

In Deutschland ist die psychische Gefährdungsbeurteilung seit mehreren Jahren fester Bestandteil des Arbeitsschutzgesetzes, wodurch es hinsichtlich der Durchführung und der verwendeten Methoden vielen Ländern als Vorbild dient. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf Methodik, wie sie in Deutschland Anwendung findet, fokussiert. Die Methodik ist aber nicht rechtlich geregelt und daher fachlich genauso auch in Österreich und der Schweiz anwendbar. Der Ablauf und die dazugehörige Vorgehensweise kommen nicht nur in zahlreichen, international agierenden Konzernen zum Einsatz, sondern dienen Unternehmen in anderen Ländern als Orientierung zur freiwilligen Durchführung einer Beurteilung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Dadurch finden die be-

schriebenen Methoden bereits auch im internationalen Kontext Anwendung und können durch spezifische Anpassungen beispielsweise durch ergänzende Fragen auf kulturelle oder strukturelle Besonderheiten adaptiert werden.

### VORBEREITUNG UND PROJEKTPLANUNG

In der Vorbereitungsphase werden zunächst die Verantwortlichen festgelegt und ggf. ein Steuerungskreis gebildet. Der Steuerungskreis sollte über Hintergründe, Zweck und Ziele sowie über mögliche Analysemethoden informiert sein. Zu den Aufgaben des Steuerungskreises gehört es, die jeweilige Methode zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung festzu-



Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (Quelle: TÜV Hessen)

legen, die Ergebnisse zusammenzutragen und die Maßnahmenableitung zu überprüfen. Weiterhin legt dieser Personenkreis fest, wann, wie und von wem alle Beteiligten im Unternehmen über den Sinn und Zweck, die Methode und die

Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung informiert werden. Informationsmaterialien zu den grundlegenden Zusammenhängen des Auftretens und der Wirkung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, sowie Handlungshilfen zur Durchführung

der psychischen Gefährdungsbeurteilung stellen die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie von Bund, Ländern und Unfallkassen, die Aufsichtsdienste der Länder und Unfallversicherungsträger, aber auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, die Sozialpartner in unterschiedlicher Tiefe und Breite bereit.

**EINBINDUNG DER STAKEHOLDER**

Da eine erfolgreiche Ermittlung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung in hohem Maße von der Mitwirkung der Beschäftigten abhängt, sind eine gute Aufklärung und Transparenz in Bezug auf die Methode und das Ziel von besonderer Wichtigkeit. Hierbei ist es hilfreich, die Führungskräfte der jeweiligen Arbeitsbereiche mit einzubeziehen, was ebenfalls voraussetzt, dass auch diese Gruppe gut über die Hintergründe und Ziele der Gefährdungsbeurteilung aufgeklärt wird.

Während die Ermittlung physischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung für die meisten Beschäftigten bereits bekannt ist, stellt die Ermittlung psychischer Belastungen für viele Mitarbeiter eine neue Erfahrung dar, die häufig mit Befürchtungen und Ängsten einhergeht, wie zum Beispiel, dass psychologische Profile von Einzelnen erstellt werden. Führungskräfte hingegen könnten befürchten, dass in ihrem Team hohe Belastungen sichtbar und ihrem Führungsstil zur Last gelegt werden. Andererseits sind Führungskräfte wichtige Promotoren und Multiplikatoren und können die Beteiligung der Mitarbeiter an der Gefährdungsbeurteilung maßgeblich beeinflussen. Aus diesen Gründen kommt der Informationsgestaltung eine entscheidende Bedeutung bei.

Um die Führungsebene gut zu integrieren und einzubinden, sollten folgende Infor-

mationen zunächst an die Führungskräfte gehen und im Nachgang an die Mitarbeiter:

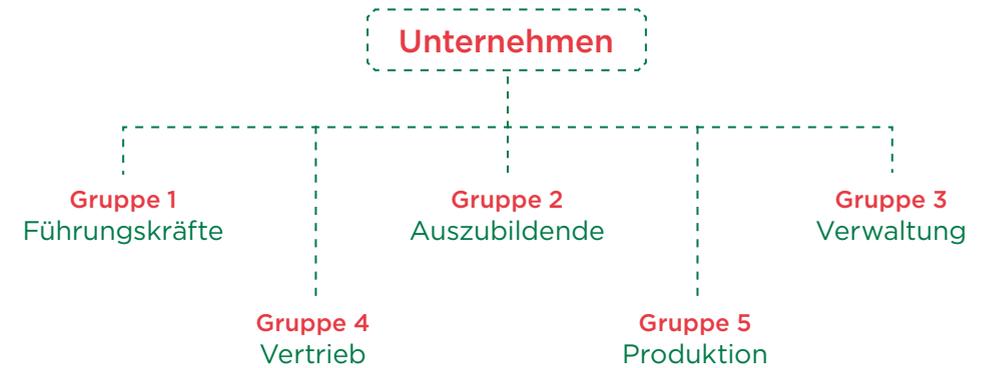
- Was ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung?
- Welche Methoden sind vorgesehen?
- Wie werden die Berichtseinheiten (Auswertungsgruppen) gewählt?
- Wie sehen Rolle, Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Führungskräfte bei der Gefährdungsbeurteilung aus?
- Wie sieht der Zeitplan des gesamten Prozesses aus?
- Wie sind die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen geplant?

→ **1. Festlegung von Tätigkeitsgruppen/ Auswertegruppen**

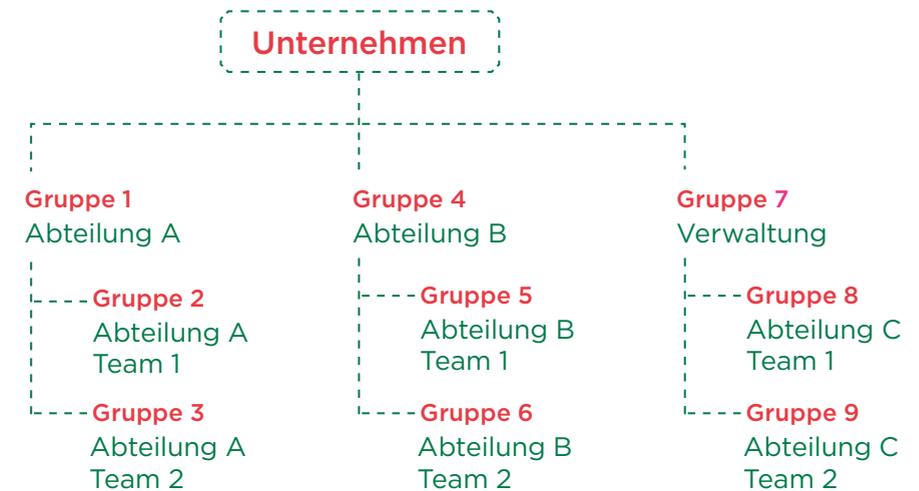
Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz geht es darum, Arbeitsbedingungen zu identifizieren, die zu systematischen Fehlbeanspruchungen führen. Abhängig von der Tätigkeit, die Mitarbeiter im Unternehmen ausführen, resultieren unterschiedliche psychische Belastungen. So unterliegen Mitarbeiter in der Produktion anderen Arbeitsbedingungen als Mitarbeiter mit Büroarbeitsplatz. Insofern können Mitarbeiter mit gleichen Tätigkeiten zu einzelnen Gruppen zusammengefasst werden. Bei diesem Vorgehen erfolgt die Maßnahmenableitung und Umsetzung über die einzelnen Organisationseinheiten hinweg. Gibt es im Unternehmen eine größere Zahl von Mitarbeitern, die dienstlich im Ausland unterwegs sind, können auch da Gruppen mit gleichen oder ähnlichen Tätigkeiten gebildet werden, z. B. Monteur, Beschäftigte, die nur für Absprachen reisen etc. Eine weitere Möglichkeit für die Bildung von Auswertungsgruppen besteht in der Zuordnung auf Basis von Organisationseinheiten. Grundlage hierfür ist der Umstand, dass in den einzelnen

Einheiten ebenfalls ähnliche Arbeitsbedingungen vorherrschen, z. B. in Bezug auf soziale Faktoren. Wenn mehrere Beschäftigte aus einer Organisationseinheit dienstlich im Ausland unterwegs sind, ist das auch in diesem Kontext eine sinnvolle

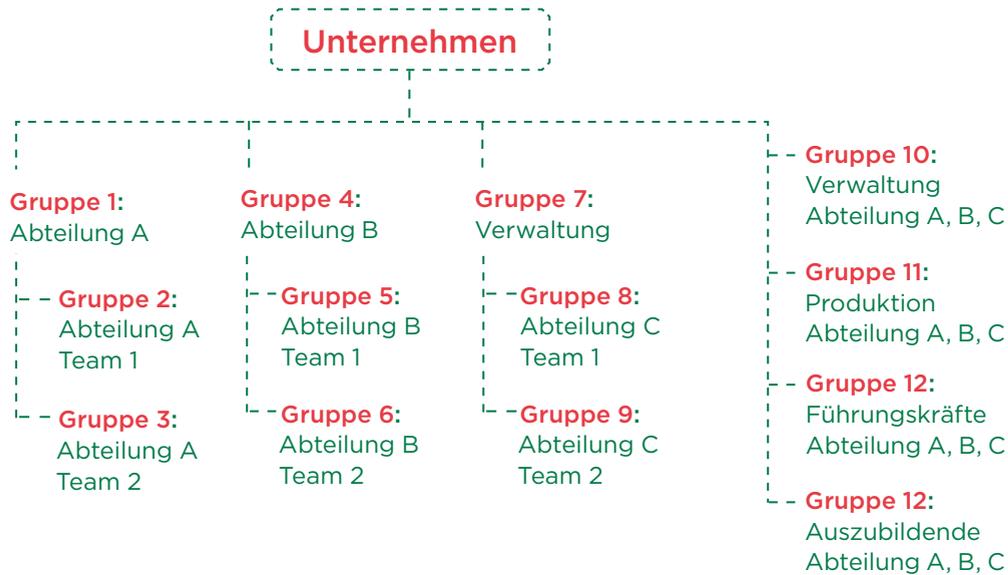
Alternative. Auch hier sollte die Auslandsreise aber spezifisch als Tätigkeit betrachtet werden. Beide Arten der Bildung von Auswertungsgruppen sind zulässig und können gegebenenfalls miteinander kombiniert werden.



Festlegung der Auswertungsgruppen nach Tätigkeiten (Quelle: TÜV Hessen).



Beispiel: Festlegung der Auswertungsgruppen nach Organisationseinheit (Quelle: TÜV Hessen).



Beispiel: Festlegung der Auswertungsgruppen nach Organisationseinheit (Quelle: TÜV Hessen).

→ 2. Ermittlung psychischer Belastungen

Zur Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung, die sich zunächst hinsichtlich ihrer Analysetiefe einordnen lassen. Je genauer die Analyse ist, desto genauer sind auch ihre Ergebnisse, was für die Ableitung von geeigneten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen ist. Orientierende Verfahren sind z. B. Prüf- und Checklisten, die von einigen Berufsgenossenschaften frei zur Verfügung gestellt werden. Sie beinhalten 10 bis 20 Aspekte der Arbeit, die von den Mitarbeitern bewertet werden können. Die Antwortoptionen beschränken sich in der Regel auf „eher ja“ und „eher nein“. An diesem Umstand lässt sich erkennen, welche Aussagen bestenfalls aus den Er-

gebnissen abzuleiten sind: Nämlich, dass psychische Belastungen in grob umrissenen Aspekten entweder „eher vorhanden sind“ oder „eher nicht vorhanden“ sind. Eine gezielte Ableitung von Maßnahmen ist deshalb nur eingeschränkt möglich und in der Regel müssen weitere, tiefere Analysen durchgeführt werden. In sehr kleinen Unternehmen kann dies trotzdem die effizienteste Methode darstellen. Zu den Screeningverfahren zählen standardisierte Mitarbeiterbefragungen, die mindestens fünf Antwortoptionen beinhalten. Die Ergebnisse liefern ein deutlich differenzierteres Bild über die Arbeitssituation und Arbeitstätigkeit, womit die Tätigkeitsgruppen und Merkmalsbereiche enger eingegrenzt werden als bei orientierenden Verfahren. Vertiefende Verfahren, wie zum Beispiel Interviews und Workshops, liefern das präziseste Bild der Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen

und erlauben eine detaillierte Ableitung von konkreten Gestaltungsmaßnahmen. Allerdings sind diese Verfahren zeit- und

kostenintensiv und eignen sich daher auch eher für kleine Unternehmen oder für einzelne Tätigkeitsgruppen.

## 2. Methoden zur Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung

a. standardisierte Beschäftigtenbefragung

welchen Tätigkeitsbereichen bzw. Organisationseinheiten psychische Gefährdungen vorliegen.

b. Experteninterviews ggf. mit Begehungen

Diese Hinweise sollten im Nachgang mit den betreffenden Organisationseinheiten im Gespräch validiert und konkretisiert werden. Das heißt einerseits, dass im Nachgang tiefere Analysemethoden notwendig werden, andererseits ist das nur dort der Fall, wo die Befragung tatsächlich Hinweise auf Gefährdungen liefert. Damit ist diese Methode häufig die effizienteste Vorgehensweise.

c. Analyseworkshops

Für die Befragung selbst sollte ein evaluiertes Verfahren verwendet werden (ggf. Empfehlungen im Anhang wie Copenhagener Stress Inventar, TÜV Hessen BalanceCheck). Der Fragebogen sollte sich auf Aspekte aus den Bereichen Arbeitsaufgabe/-inhalt, Arbeitsorganisation, Soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung beziehen.

### METHODEN - ANALYSE

Zur Erfassung psychischer Gefährdungen am Arbeitsplatz haben sich in der Praxis drei Methoden etabliert, die auch als Kombination eingesetzt werden können. So sind Mitarbeiter im Verwaltungsbereich oder im Außendienst gut über eine Beschäftigtenbefragung zu erreichen, im Produktionsbereich dagegen haben sich Experteninterviews bewährt. Analyseworkshops eignen sich gut für kleine Betriebe oder Organisationseinheiten mit einer offenen Kommunikationskultur bzw. als ergänzender Ansatz auch in großen Unternehmen.

Um die spezifischen Arbeitsbedingungen von Auslandsreisenden zu beurteilen, kann es sinnvoll sein, den jeweiligen Fragebogen zu ergänzen. Im Folgenden sind Beispiele für Zusatzfragen aufgeführt:

→ a. standardisierte, schriftliche Beschäftigtenbefragung

Bei einer standardisierten Mitarbeiterbefragung werden alle Mitarbeiter eines Unternehmens aktiv in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen. Die Ergebnisse können auf Gruppenebene ausgewertet werden und liefern damit Hinweise, in

- Haben Sie eine konkrete Vorstellung, was Sie vor Ort erwartet?
- Verfügen Sie über alle notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen, um vor Ort arbeiten zu können?

- Verfügen Sie über alle notwendigen Werkzeuge, um vor Ort arbeiten zu können?
- Sind ausreichend Erholungszeiten eingeplant (auch mit Blick auf Jetlag)?
- Haben Sie vor Ort eine Unterkunft, in der Sie sich sicher fühlen?
- Können Sie sich vor Ort mit den Kolleginnen und Kollegen ausreichend verständigen?
- Sind Ihnen Ihre Aufgaben vor Ort klar?
- Gibt es für Auslandsreisen im Nachgang einen angemessenen Zeitausgleich?
- Gibt es im Unternehmen Ansprechpartner, die im Falle von unvorhergesehenen Ereignissen wie zum Beispiel Unfällen, Krankenhausaufenthalten etc. unterstützen?
- Gibt es am Arbeitsort ausreichend Möglichkeiten, Ihre Freizeit zu gestalten?
- Würden Sie durch den Arbeitgeber ausreichend auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet?
- Gibt es spezielle Schulungen im Unternehmen, im Umgang mit Gefahrensituationen, z. B. Krisenmanagement-Schulung?

→ **b. Experteninterview – Begehung**

Eine weitere Methode zur Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz stellen Experteninterviews dar, die mit einer Arbeitsplatzbegehung kombiniert werden können. Hierbei handelt es sich um halbstrukturierte Interviews, bei welchen die Fragen vorher ausformuliert sind und bei dem allen Teilnehmern die gleichen Fragen gestellt werden, die Antworten jedoch von den Teilnehmern frei formuliert werden.

Die Interviews und Begehungen sollten dabei von fachkundigem Personal durch-

geführt werden, beispielsweise von Arbeitspsychologen, Betriebsärzten oder anderen speziell ausgebildeten Experten. Im Interviewleitfaden ist darauf zu achten, dass alle Merkmalsbereiche der Arbeit berücksichtigt sind. Analog zur Beschäftigtenbefragung können auch hier spezifische Fragen wie z. B. die oben aufgeführten Zusatzfragen für die Gruppe der Auslandsreisenden ergänzt werden.

Ebenso wie bei der Mitarbeiterbefragung können die Gefährdungen auf Ebene einzelner Organisationseinheiten oder Tätigkeitsgruppen erhoben werden. Aufgrund des hohen zeitlichen Aufwands ist es sinnvoll, die Interviews mit einer Stichprobe von Mitarbeitern einer Organisationseinheit oder Tätigkeitsgruppe durchzuführen. Zusätzlich ist bei dieser Methode ein Interview mit den jeweiligen Führungskräften der Gruppen einzuplanen, um auf deren Erfahrungswissen zuzugreifen und Informationen zum Aufgabenbereich und der Arbeitsorganisation zu erhalten. Mit den Führungskräften kann – je nach Bedarf und Möglichkeit – zusätzlich eine Begehung der einzelnen Arbeitsplätze durchgeführt werden, um Belastungen unabhängig vom subjektiven Erleben zu identifizieren.

Die Informationen aus den Interviews einer Gruppe werden auf Hinweise systematischer Fehlbeanspruchung untersucht und beurteilt. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass konkrete Situationen beschrieben werden können und sowohl sprachliche Barrieren als auch unterschiedliche Interpretationen besser identifiziert und ausgeglichen werden können.

Weiterhin können Gefährdungen ermittelt werden, die aus individuellen äußeren Bedingungen resultieren, wie etwa bei beruflich Reisenden, deren Arbeitsumfeld sich oft deutlich vom Arbeitsumfeld anderer

Mitarbeiter im Unternehmen unterscheidet und auf das der Arbeitgeber nur begrenzt direkten Einfluss nehmen kann. Positiv ist ebenfalls zu verzeichnen, dass bei dieser Methode gegebenenfalls erste Maßnahmenvorschläge erhoben werden können.

Um den zeitlichen Aufwand bei dieser Methode weiter zu minimieren, kann es hier besonders sinnvoll sein, nur einzelne Gruppen im Unternehmen zu interviewen und für die Ermittlung psychischer Belastungen in anderen Gruppen alternative Methoden zu verwenden.

→ **c. Analyseworkshop**

In moderierten Workshops bringen sowohl die Mitarbeiter als auch Führungskräfte ihr Erfahrungswissen ein, um psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu identifizieren. Zusätzlich kann eine direkte Ursachenermittlung erfolgen, durch die im Rahmen des Workshops erste Maßnahmenvorschläge abgeleitet werden. Um auf fachliches Wissen zugreifen zu können, empfiehlt es sich die Moderation des Workshops an entsprechend geschulte (externe) Fachkräfte zu übergeben.

Zu Beginn des Workshops sollten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter nochmals kurz in die Thematik eingeführt werden. Falls dem Workshop eine Mitarbeiterbefragung vorausging, können hier die Ergebnisse der Gruppe vorgestellt und erläutert werden. Im zweiten Schritt geht es darum, Belastungen und Ressourcen zu benennen und zu konkretisieren. In der Praxis kann es sinnvoll sein, diesen Schritt unter Abwesenheit der Führungskräfte durchzuführen, um eine möglichst offene Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen. Im dritten Schritt formulieren die Mitarbeiter Zielzustände, die in Bezug auf genannte Belastungen erreicht werden sollen, um dann in Schritt 4 festzulegen, wie diese

Zielzustände erreicht werden könnten.

Damit erfolgt eine Ableitung von Maßnahmenvorschlägen, die in der Regel hohe Akzeptanz bei der Belegschaft erreichen. In Schritt 5 werden Führungskräfte wieder aktiv in den Analyseworkshop einbezogen. Die Gruppe erläutert die gesammelten Belastungen und die abgeleiteten Maßnahmenvorschläge. Führungskräfte können ihr Erfahrungswissen einbringen und sowohl Belastungen als auch Maßnahmen-vorschläge ergänzen. Gemeinsam werden die Belastungen dann in Hinblick auf den Gestaltungsbedarf beurteilt und priorisiert, ggf. können einzelne Maßnahmenvorschläge als umzusetzende Maßnahmen festgelegt werden. In Tabelle 1 sind mögliche Formate für die Durchführung eines Analyseworkshops zusammengestellt.



FORMAT	TAGESWORKSHOP	
	moderierter Analyseworkshop ohne Befragung	moderierter Analyseworkshop nach Befragung
TEILNEHMENDENKREIS	<p><b>PHASE 1:</b> entfällt</p> <p><b>PHASE 2 - 4:</b> Mitarbeitende</p> <p><b>PHASE 5 - 6:</b> Führungskräfte &amp; Mitarbeitende</p>	<p><b>PHASE 1:</b> Mitarbeitende &amp; Führungskräfte</p> <p><b>PHASE 2 - 4:</b> Mitarbeitende</p> <p><b>PHASE 5 - 6:</b> Führungskräfte &amp; Mitarbeitende</p>
ANZAHL TEILNEHMENDE	max. 14	max. 14
<b>PHASE 1</b>	Entfällt	Moderation stellt Führungskräften und Mitarbeitenden die Befragungsergebnisse und identifizierte Handlungsfelder vor.
<b>PHASE 2</b>	Mitarbeitende beschreiben konkrete psychische Belastungen des Teams	Mitarbeitende priorisieren Handlungsfelder für Maßnahmenableitung und konkretisieren zu optimierende Aspekte innerhalb der Handlungsfelder
<b>PHASE 3</b>	Mitarbeitende definieren einen Zielzustand, in dem die Belastung reduziert/ eliminiert ist	Mitarbeitende definieren einen Zielzustand, in dem die Belastung reduziert/ eliminiert ist
<b>PHASE 4</b>	Mitarbeitende erarbeiten Lösungsvorschläge, um die in <b>PHASE 3</b> definierten Zielzustände zu erreichen.	Mitarbeitende erarbeiten Lösungsvorschläge, um die in <b>PHASE 3</b> definierten Zielzustände zu erreichen.
<b>PHASE 5</b>	Mitarbeitende stellen den Führungskräften die in <b>PHASE 4</b> erarbeiteten Maßnahmenvorschläge vor, Führungskräfte ergänzen ggf. eigene Lösungsvorschläge	Mitarbeitende stellen den Führungskräften die in <b>PHASE 4</b> erarbeiteten Maßnahmenvorschläge vor, Führungskräfte ergänzen ggf. eigene Lösungsvorschläge
<b>PHASE 6</b>	Mitarbeitende und Führungskräfte entscheiden, welche Maßnahmen, wie, wann und von wem umgesetzt werden sollen.	Mitarbeitende und Führungskräfte entscheiden, welche Maßnahmen, wie, wann und von wem umgesetzt werden sollen.

Übersicht möglicher Formate Analyseworkshops

### → 3. Bewertung psychischer Belastungen

Nach der Erhebung von möglichen psychischen Belastungen müssen diese entsprechend beurteilt werden, um einzuschätzen, ob Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Für die Beurteilung möglicher Belastungsfaktoren gibt es allerdings keine rechtlichen Festsetzungen. Sie muss jedoch sachlich begründet werden können. Leitend ist hier die Aufgabe des Arbeitgebers, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und darüber hinaus Gefährdungen zu minimieren oder zu eliminieren.

Bei der Nutzung von Instrumenten, wie z. B. einem Fragebogen oder einem Interviewleitfaden sollten Schwellenwerte oder Kriterien zur Verfügung stehen, die den tatsächlich ermittelten Belastungen gegenübergestellt werden können. Dadurch wird ersichtlich, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht. Zuletzt kann eine Beurteilung im Rahmen eines Maßnahmenworkshops erfolgen. Hierbei wird das Urteil der Beschäftigten und Führungskräfte oder betrieblichen Interessenvertretungen als Referenz herangezogen. Die aktualisierte Version der Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung der GDA von 2022 versucht auch erstmals konkrete Ansatzpunkte für die Beurteilung psychischer Belastungen zu liefern.

### → 4. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

Werden bei der Analyse mögliche psychische Belastungen identifiziert, die potenzielle Gesundheitsrisiken darstellen, werden diese durch Gegenmaßnahmen reduziert oder wenn möglich eliminiert. Das Ziel besteht darin, Gefährdungen für

das Leben sowie für die physische und psychische Gesundheit zu vermeiden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering zu halten. Die Maßnahmen greifen im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung vor allem auf Strukturen, Prozesse und Tätigkeiten innerhalb der Organisation zu und sollen weniger am Verhalten der Beschäftigten ansetzen.

Hierbei gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. So kann beispielsweise die höhere Führungsebene oder der Steuerungskreis über alle Bereiche und Abteilungen hinweg Maßnahmen beschließen und diese umsetzen. Dieses Vorgehen ist dann zu empfehlen, wenn bei der Analyse Gefährdungen identifiziert wurden, die systematisch in den Auswertungsgruppen auftreten. Damit bleiben allerdings Gefährdungen, die spezifisch für einzelne Gruppen ermittelt wurden, unberücksichtigt. Für diese Belastungen empfiehlt es sich, Maßnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern abzuleiten. Hierzu eignen sich moderierte Workshops, in deren Rahmen die Beschäftigten mit ihren Führungskräften gemeinsam mögliche Maßnahmen erarbeiten und festlegen.

Die festgelegten Maßnahmen werden anschließend umgesetzt. Ist die Zahl der festgelegten Maßnahmen so groß, dass eine Überforderung der Beteiligten oder der Organisation droht, kann die Maßnahmenumsetzung auch schrittweise erfolgen. Dazu sollte im Nachgang priorisiert werden, mit welchen Maßnahmen begonnen wird.

### → 5. Wirksamkeitskontrolle

Wurden erste Maßnahmen umgesetzt, so müssen diese regelmäßig hinsichtlich Ihrer Wirksamkeit geprüft und ggf. adaptiert werden. Dabei ist zu beachten, dass Maßnahmen, die aus der Beurteilung der psy-

chischen Belastungen abgeleitet wurden, längere Zeitspannen benötigen können, bis sie für die Beschäftigten spürbar werden. Daher sollte der Zeitpunkt der Wirksamkeitsprüfungen an die jeweilige Maßnahme angepasst werden.

Die Prüfung der Wirksamkeit kann z. B. gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitern in Rahmen eines Teameetings erfolgen. Auch eine Kurzbefragung zur Wirksamkeit der Maßnahmen stellt ein probates Mittel dar. Das Ergebnis der Wirksamkeitsanalyse wird im Nachgang im Maßnahmenplan dokumentiert. Erweisen sich umgesetzte Maßnahmen als unwirksam, sollten sie adaptiert, im Maßnahmenplan vermerkt und eine erneute Wirksamkeitsprüfung terminiert werden.

#### → 6. Dokumentation

Alle beschlossenen Maßnahmen sollten in einen Maßnahmenplan aufgenommen werden. Für jede Gruppe sind dort die einzelnen Maßnahmen zu beschreiben, Verantwortlichkeiten sowie Termine für die Umsetzung festzulegen und das vorgesehene Datum der Wirksamkeitsprüfung sowie deren Ergebnisse einzutragen. Aus der Dokumentation sollte weiterhin hervorgehen, wann die Analyse stattgefunden hat, und welche Methode verwendet wurde. Ergänzt wird die Dokumentation mit den Ergebnissen der Analyse.

In der Praxis hat es sich bewährt, jeder Organisationseinheit oder Tätigkeitsgruppe einen eigenen Maßnahmenplan zur Verfügung zu stellen und diese dann in regelmäßigen Abständen zusammenzuführen. Dies steigert nicht nur die Umsetzung von geeigneten Maßnahmen in den einzelnen Gruppen, sondern ermöglicht auch einen kontinuierlichen Prozess, um die Fortschreibung der Gefährdungsbeurteilung in der Organisation zu etablieren.

#### → 7. Aktualisierung und Fortschreibung

Um die Aktualität der Gefährdungsbeurteilung zu gewährleisten, ist eine erneute Analyse der Arbeitsbedingungen in regelmäßigen Abständen durchzuführen. In der Praxis hat sich eine Wiederholung nach 2–3 Jahren etabliert. Bei Veränderungen in der Organisation, die maßgeblich Einfluss auf die Arbeitsbedingungen haben, sollte eine Ermittlung psychischer Belastungen unabhängig von dieser Zeitspanne durchgeführt werden. Bei einer Wiederholung sollte im ersten Schritt eine Evaluation der vorangegangenen Vorgehensweise erfolgen und falls notwendig eine Adaptierung vorgenommen werden. Dies kann sich zum Beispiel auf die Methode aber auch auf die Zusammensetzung der Auswertegruppen beziehen.

#### ERGEBNISSE DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Einige Arbeitgeber mögen sich fragen, mit welchen Ergebnissen sie nach der Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu rechnen haben. Häufig steht die Befürchtung dahinter, dass der Umfang der Maßnahmen, die für psychisches Wohlbefinden der Mitarbeiter sorgen sollen, sowohl die finanziellen als auch die personellen Ressourcen des Unternehmens übersteigt. Obwohl Ergebnisse aus der Analyse psychischer Belastungen selbstverständlich nicht vorweggenommen werden können, sei im Folgenden beispielhaft beschrieben, welche Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern häufig als verbesserungswürdig identifiziert werden.

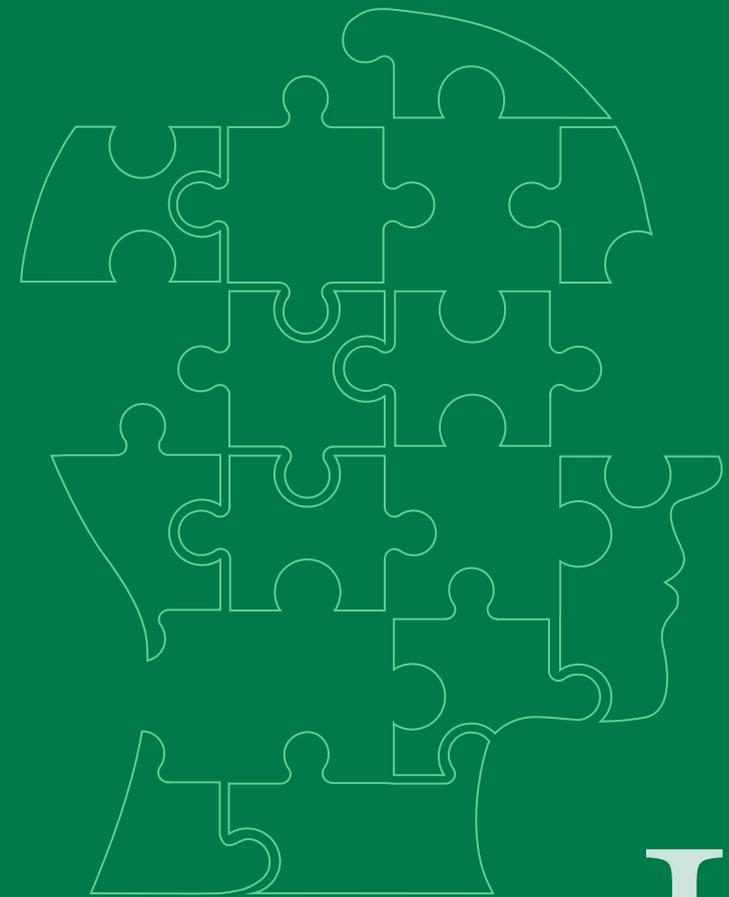
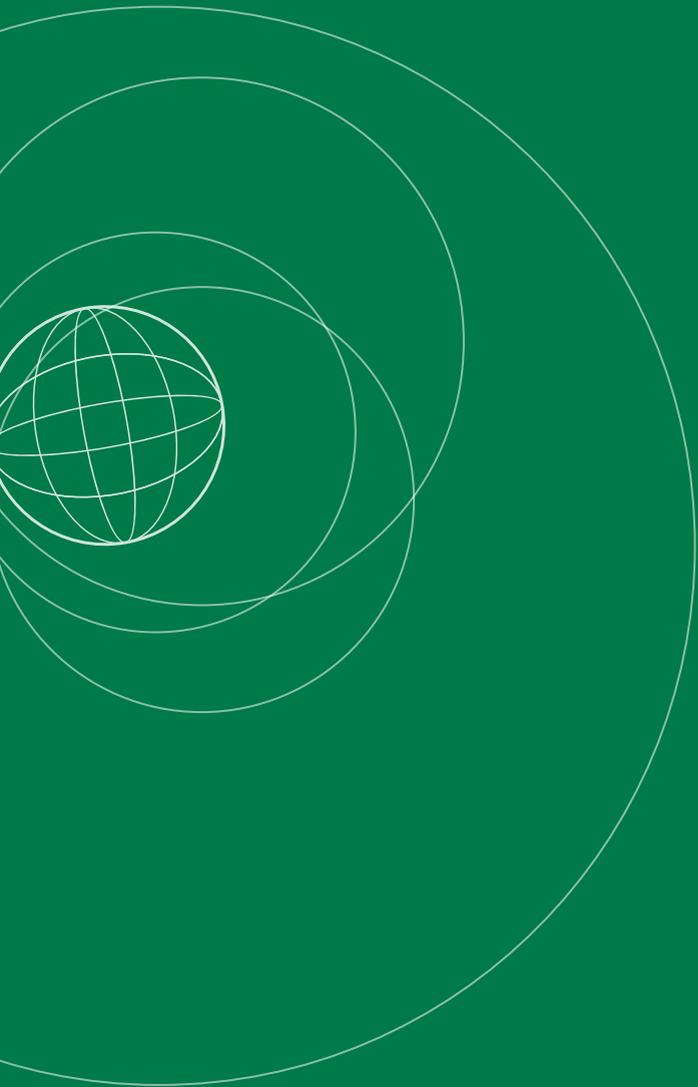
Im Merkmalsbereich Arbeitsaufgabe ist ein oftmals gegebenes Feedback der Mitarbeiter, dass es in Bezug auf Veränderungen, die den Arbeitsplatz oder die Aufgabe selbst betreffen, an Informationen

und an der Möglichkeit zur Mitsprache fehle. Hierbei wird weniger bemängelt, dass Mitarbeiter nicht selbst entscheiden können, ob Veränderungen stattfinden sollen und wie die Veränderungen im Detail aussehen. Es geht vielmehr darum, in den eigentlichen Entscheidungsprozess mit eingebunden zu werden. Weitere häufige Stressoren stellen eine hohe Arbeitslast und ständige Unterbrechungen der Arbeit dar. Hierzu sei erwähnt, dass gerade in Bezug auf eine hohe Arbeitsmenge nicht zwingend die Einstellung von mehr Personal als Maßnahme folgen muss. Häufig gehen gesundheitsförderliche Maßnahmen hierbei in Richtung Umverteilung von Aufgaben oder Prozessoptimierungen. Auch soziale Faktoren werden immer wieder als Stressor identifiziert. In der Praxis zeigt sich, dass die Ursachen für personelle Konflikte nicht selten auf äußere Faktoren zurückzuführen

ren sind, wie zum Beispiel widersprüchliche Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter oder ungenügende Qualifikation des Personals. Somit kann auch durch kleinere Maßnahmen bereits eine Verbesserung der Arbeitssituation erzielt werden.



# Checkliste



IV

# Checkliste

## Psychische Gefährdungsbeurteilung

Die Checkliste zur Psychischen Gefährdungsbeurteilung (Workplace Psychosocial Safety Assessment) gibt Unternehmen im nationalen und internationalen Umfeld ein Hilfsmittel an die Hand, mit dem Sie alle Schritte der psychischen Gefährdungsbeurteilung im Blick haben. Angefangen bei der Planung und Kommunikation über die Erhebung und Analyse und Maßnahmenentwicklung über die Maßnahmenumsetzung bis hin zur Wirksamkeitsprüfung.

### Planung

- Was ist die generelle „Health Policy“ des Unternehmens?
- Was ist die generelle „Mental Health Policy“ des Unternehmens?
- Für welche Niederlassungen existieren „Health Policies“?
- Für welche Niederlassungen existieren „Mental Health Policies“?
- In welchen Ländern werden die jeweils nationalen Niederlassungen des Unternehmens einbezogen?
- Sind die jeweils nationalen rechtlichen Grundlagen bekannt bzw. wurde eine rechtliche Beratung in Anspruch genommen?
- Wurden bereits psychische Gefährdungsbeurteilungen („Workplace Psychosocial Safety Assessment“) durchgeführt?
- Sind die Verantwortlichkeiten national und international geklärt?

- Gibt es firmen- und länderspezifische Besonderheiten?
- Wurde ein Steuerungskreis gegründet?
- Sollen externe Dienstleister beauftragt werden?
- Wurden Tätigkeitsgruppen/Auswertungsgruppen („Similar Exposure Groups“) festgelegt?
- Sollen alle Mitarbeitenden in die Gefährdungsbeurteilung/Evaluierung mit einbezogen werden?
- Gibt es nationale oder regionale Unterschiede?
- Ist der Datenschutz sichergestellt?
- Wurde ein nationaler und internationaler Projektplan erstellt?

### Kommunikation

- Wurden die internationale Führung und die jeweils nationalen Führungskräfte mit einbezogen?
- Wurde ein Kommunikationskonzept (allgemein und speziell an die Besonderheiten des jeweiligen Landes angepasst) entwickelt?
- Erreicht das Kommunikationskonzept alle Mitarbeiter, welche in die Befragungen mit einbezogen werden sollen (z. B. Emails, Aushänge, mündliche Ankündigungen...)?
- Ist eine Kommunikationskampagne erforderlich (Erstdurchführung)?
- Wurden die kulturellen Unterschiede zum Thema „Mental Health“ in den jeweiligen Ländern bei der Kommunikation beachtet?
- Wurden die formalen Besonderheiten im internationalen Umfeld bei der Kommunikation beachtet?

## Erhebung und Analyse

Wurde eine individuelle Methode ausgewählt und an die jeweiligen spezifischen Bedingungen angepasst?

Zum Beispiel:

- Fragebogenerhebung
- Fokusgruppen
- Arbeitsplatzbegehung

Kann firmenweit die gleiche Methode angewendet werden?

Sind aufgrund rechtlicher oder kultureller Besonderheiten nationale Unterschiede notwendig (z. B. verschiedene Sprachen)?

Sind die speziellen Erfordernisse von Geschäftsreisenden und Entsandten auf Grund der spezifischen Arbeitsbedingungen berücksichtigt worden?

Ist festgelegt, welche Personengruppen in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen werden?

Sind spezielle Erfordernisse z. B. Faktoren der Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Soziale Beziehungen oder der Arbeitsinhalte, die sich für Personengruppen wie LGBTQIA+-Reisende, Frauen, ältere Reisende oder Reisende mit Behinderung unterscheiden, berücksichtigt?

Wurden soziale Beziehungen, die über das Beschäftigungsverhältnis hinaus relevant sind, z. B. mitreisende Familienmitglieder, in die Gefährdungsbeurteilung mit einbezogen?

Wurde festgelegt, wie der Vorgang der psychischen Gefährdungsbeurteilung dokumentiert wird?

Wurde festgelegt, wer die Analyse durchführt?

Werden national und international die gleichen Dienstleister eingesetzt?

Wurde festgelegt, wer Auswertung und Interpretation der Ergebnisse vornimmt?

Wurde festgelegt, wer wann von wem über die Ergebnisse informiert wird?

## Maßnahmen entwickeln/ Ergebnisworkshops

Gibt es eine einheitliche nationale und internationale Auswertung?

Sind kulturelle Besonderheiten bei der Auswertung relevant?

Wurde festgelegt, für welche Tätigkeitsgruppen und welche Themenfelder Maßnahmen erforderlich sind?

Wurde festgelegt, mit welcher Methode Maßnahmen entwickelt werden sollen?

Gibt es unterschiedliche Maßnahmen für internationale und nationale Führungskräfte?

Wurde festgelegt, wer für die Ableitung von Maßnahmen verantwortlich ist?

Wurde ermittelt, welche Ressourcen für die Entwicklung und Implementierung der Maßnahmen benötigt werden?

Sind ausreichend und qualifizierte interne Ressourcen vorhanden?

Werden für die Entwicklung und Implementierung der Maßnahmen externe Dienstleister benötigt?

## Umsetzung Maßnahmen

Wo und wie wird die Maßnahmenableitung und -umsetzung dokumentiert?

Kann ein internationaler Prozess zum Aufbau der psychosozialen Gesundheit der Belegschaft aufgebaut und unternehmensweit verankert werden?

Wurde festgelegt, wer für die Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich ist?

Wer übernimmt das Controlling/die Steuerung der Maßnahmenumsetzung?  
Wurde eine Berichtsstruktur festgelegt?

Soll ein Konzept zur psychischen Gesundheit („Mental Health and Wellbeing Program“) oder eine entsprechende „Mental Health Policy“ erstellt werden?

Ist die Ausbildung/der Einsatz von Ersthelfern („Mental Health First Aiders“) geplant?

Wurde festgelegt, in welchem Rahmen die Angestellten über die Ergebnisse und Maßnahmen des Risk Assessments informiert werden sollen?

Sind eine weitergehende Miteinbindung und Schulung der Angestellten hinsichtlich der psychosozialen Gesundheit geplant?

Wurde ein Projektplan für die Umsetzung der Maßnahmen erstellt?

## Wirksamkeitsprüfung

Wurde festgelegt, mit welcher Methode die Wirksamkeit der Maßnahmen kontrolliert werden?

Sind die Verantwortlichen für die Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen bekannt?

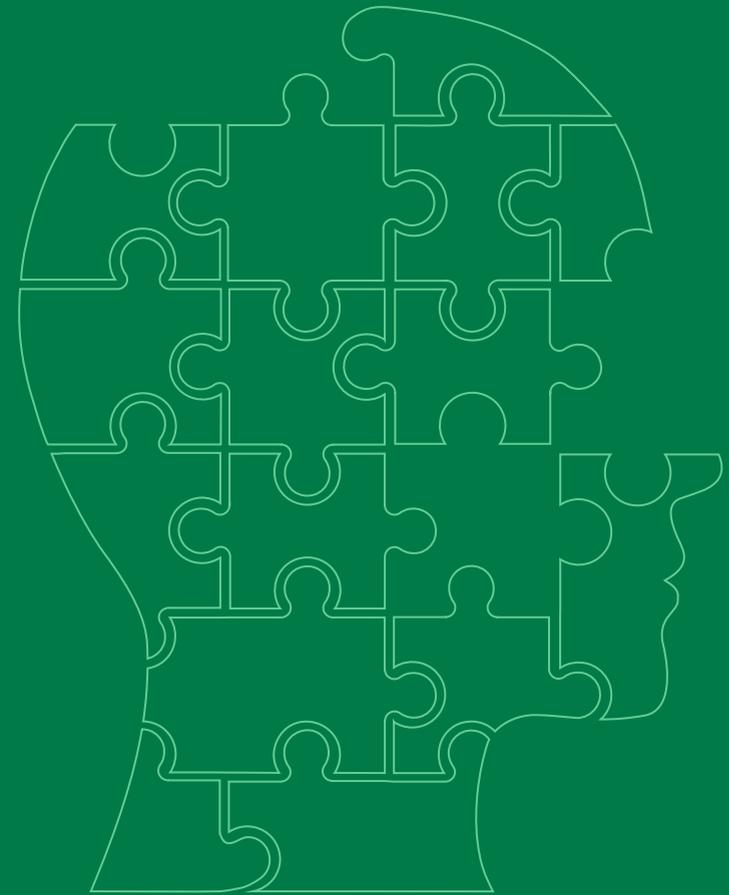
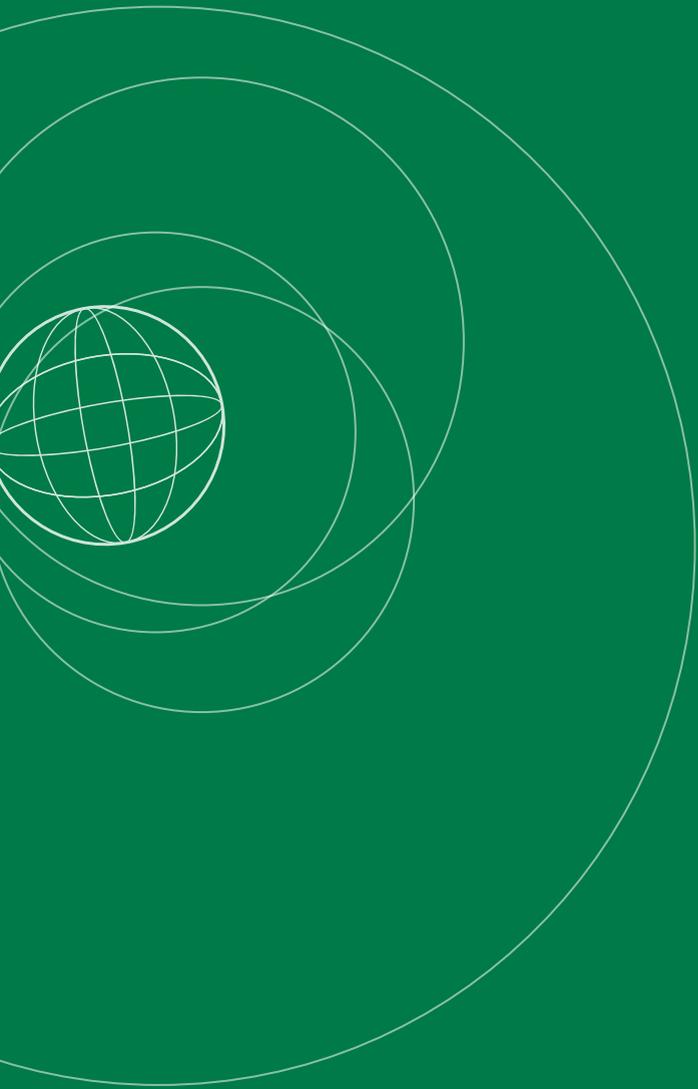
Kann eine Null-Fehler-Policy („Vision Zero“) eingeführt werden?

Wurden Termine zur Wirksamkeitsprüfung von Maßnahmen festgelegt?

Sind Mechanismen festgelegt, in welchen Abständen die Gefährdungsbeurteilung überprüft werden sollte?

Wurde festgelegt, wie die Wirksamkeitsprüfung dokumentiert werden soll?

# Beispiele aus der Praxis



V

» In jedem Land, das über eine SAP-Niederlassung verfügt, gibt es einen lokalen 24/7 erreichbaren Dienstleister mit dem Fokus „Mental Health“, die z. B. per Telefon einerseits selbst Diagnostik und therapeutische Beratung anbieten, oder aber in schwereren und/oder akuten Fällen die Vermittlung zu lokalen Spezialisten oder Krankenhäusern organisieren.

Interview mit:

**Dr. med. Martin Grosshans,**  
Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie,  
Leitung psychiatrische und psychotherapeutische Beratung/Management von psychiatrischen Akut- und Langzeiterkrankungen,  
SAP SE

**Dr. med. Torsten Paul,**  
Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie,  
Director Digital Health & Wellbeing, Leitung Globale Mental Health & Well-being Initiative,  
SAP SE

Die **SAP SE** ist Marktführer für Unternehmenssoftware zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse und beschäftigt aktuell mehr als 108.000 Mitarbeiter weltweit in 78 Ländern.

Welchen Stellenwert hat psychische Gesundheit bei SAP?

Gesundheit im Allgemeinen und psychische Gesundheit im Speziellen sind integrale Bestandteile der Unternehmens- und Personalstrategie bei SAP und sind seit der Gründung der SAP vor 50 Jahren tief in der Unternehmenskultur verwurzelt. Mit der Einführung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements vor 25 Jahren wurde ein zwei Säulen-Prinzip der individuellen und organisationalen Gesundheit eingeführt. Seitdem gibt es im Bereich der individuellen Gesundheit vielfältige Angebote, um die psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu unterstützen. Der Umfang der Angebote hat in diesem Zeitraum massiv zugenommen und die Angebote wurden kontinuierlich weiterentwickelt. Zur nachhaltigen Förderung von psychischer Gesundheit bedarf es jedoch mehr als Angebote der Verhaltensprävention. Maßnahmen, die im Sinne der Verhältnisprävention die organisationale Gesundheit verbessern, schaffen den Rahmen für psychische Gesundheit und sind daher mindestens

ebenso wichtig. Der Fokus liegt hier auf einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur, gesunder Führung und gesunden Arbeits- und Jobbedingungen. Und natürlich gilt: um das Beste im Beruf geben zu können, sind Mitarbeiter notwendig, die nicht nur physisch, sondern auch psychisch gesund sind. Es ist klar, dass dies niemals zu 100% erreicht werden kann, dennoch ist dies als Leitstern die Vision bei SAP.

Welche Programme sind etabliert, um psychische Gesundheit zu unterstützen und zu fördern?

Seit Beginn des ganzheitlichen Gesundheitsmanagements bei SAP gibt es eine ärztliche Spezialsprechstunde „Stress und psychische Belastungen“. Dieses erste Angebot im Themengebiet „Mental Health & Wellbeing“ wurde jährlich stets und nachhaltig ausgebaut. Bei der SAP in Deutschland ist die psychische Gefährdungsbeurteilung und die Erfassung psychischer Belastungen seit 2013 fest etabliert. Die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen folgt unter Einbindung aller relevanten Stakeholder einem Regelkreis und ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess ausgelegt. Eine internationale Umsetzung erfolgt im Rahmen der lokalen Gesetzgebungen und als Teil unseres globalen Health Management Systems „Run healthy“ und der globalen „Health & Safety Policy“. Hiermit unterstützen wir unsere lokalen Organisationseinheiten bei der Etablierung einheitlicher und vergleichbarer Standards in der Umsetzung. Um das Thema Mental Health & Wellbeing global und jederzeit zugänglich zu gestalten wurde 2020 eine global ausgerichtete, fortlaufende „Mental Health Initiative“ unter dem Motto „Are you ok? – it's ok not to be ok“ etabliert. Die Erfahrung seitdem zeigt, dass diese Initiative

erheblich dabei hilft, Awareness für die Bedeutung des Themas zu schaffen und zielgerichtete Unterstützung anzubieten. Das war auch eine Reaktion auf die Herausforderungen der Coronapandemie. Innerhalb von „Are you ok“ hat das SAP Gesundheitsmanagement das gesamte medizinische und nicht-medizinische Angebot rund um SAPs „Healthy caring culture with mentally healthy and psychological safe workplaces“ weltweit zusammengefasst und gebündelt.

Angeboten werden in Deutschland in zwei medizinischen Ambulanzen vor Ort und telemedizinisch ärztliche Kontakte, die das gesamte Fachgebiet der Psychiatrie und Psychotherapie, auch notfallmäßig, abdecken. Darüber hinaus können Mitarbeiter auch rasch mehrere psychotherapeutische Termine bei einem unserer approbierten Psychotherapeuten vereinbaren, um akute Probleme ggf. direkt zu lösen oder Wartezeit auf externe psychotherapeutische Angebote zu überbrücken. Im Rahmen der „Mental Health Initiative“ werden unterschiedlichste Themen als elektronische Weiterbildung (eLearning) für Mitarbeiter und Führungskräfte angeboten. Beispiele hierfür sind zum Beispiel: Wie erkenne ich frühe psychiatrische Symptome bei Kollegen? Wie gehe ich mit Trauer um? Wie kann häusliche Gewalt erkannt und verhindert werden? Welche psychiatrischen Auswirkungen hat Long Covid? Was sind Depressionen, was ist Burnout etc.).

Darüber hinaus hat das SAP Gesundheitsmanagement kurze Fortbildungsvideos zu den wichtigsten psychiatrischen Erkrankungen erstellt und bieten über eine konzernweite Informationsseite zahlreiche weitere Angebote zur Prävention, zur Frühintervention, dem Fallmanagement und der Wiedereingliederung an. Beispiele hierfür sind evidenz-basierte

Informationen rund um Themen psychischer Gesundheit und Erkrankungen, Selbsttests und Geschichten von Mitarbeitern mit psychiatrischen Erkrankungen zur Entstigmatisierung. SAP ist einer der weltweit größten Anbieter von Achtsamkeitsprogrammen für Mitarbeiter. Als Teil der Arbeit im Bereich Diversity & Inclusion betreut das SAP Gesundheitsmanagement das SAP-interne „Autism at work“-Programm ärztlich mit. Um Zugangsschwellen zu professioneller Hilfe weiter zu reduzieren, hat das SAP Gesundheitsmanagement 2021 ein global verfügbares Chatsystem mit dem Namen „Ask the Expert“ etabliert. Mitarbeiter weltweit können hierdurch ärztlich-psychiatrische Beratungen kurzfristig zu bestimmten Zeiten erreichen. Darüber hinaus bildet SAP seit Anfang 2021 im Rahmen der „Mental Health First Aid-Initiative“ (MHFA) als erster deutscher DAX-Konzern Mitarbeiter zu Ersthelfenden für psychische Gesundheit aus. Für eine 24/7 Verfügbarkeit für die Mitarbeiter (per Telefon/App oder Website) bei Fragen zur mentalen Gesundheit hat SAP ein global verfügbares Employee Assistance Programm (EAP) über einen externen Dienstleister.

### Wer kümmert sich im Unternehmen um das Thema?

Hierzu ist zu sagen, dass das Thema nur durch breite Verankerung im Unternehmen erfolgreich getragen werden kann. Gesundheit ist wie erwähnt einerseits ein strategischer Bestandteil der People Strategie bei SAP und die Abteilung SAP Gesundheitsmanagement ist ein integraler Bestandteil des Bereichs Future of Work. Es gibt breite Expertise für Mental Health Themen bei der Leitung der Abteilung, bei dem ärztlichen und psychotherapeutischen Team und den beiden Autoren,

Fachärzten für Psychiatrie und Psychotherapie, die im Gesamtkonzern jeweils das Gebiet „Psychiatrische und psychotherapeutische Beratung/Management von psychiatrischen Akut- und Langzeiterkrankungen“ sowie die globale „Mental Health & Wellbeing Initiative“ leiten.

Auch die das Ärzteteam unterstützenden Assistenten sind entweder als psychische Ersthelfer ausgebildet oder für das Thema sehr sensibilisiert. Wie bereits angesprochen, bilden das SAP Gesundheitsmanagement konzernweit Mitarbeiter in psychischer erster Hilfe aus, die neben dem professionellen Team als erste Anlaufstellen für Mitarbeiter gelten können und im Zweifel zu professioneller Unterstützung weiterleiten können. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist jedoch, dass es über die Jahre gelungen ist, das Thema psychische Gesundheit bei den Führungskräften von SAP zu platzieren, so dass von einer tatsächlich erfolgenden kulturellen Entstigmatisierung gesprochen werden kann.

### Welche Unterschiede gibt es im internationalen Rahmen zu dem Thema zwischen den Niederlassungen in verschiedenen Ländern und wie wird damit umgegangen?

Große Teile des Angebots des Gesundheitsmanagements von SAP sind global verfügbar. SAP ist bestrebt, Gesundheitsangebote im internationalen Rahmen anzugleichen und hat hierzu ein Health Management System etabliert. Aufgrund der international unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen und verfügbaren Ressourcen, gibt es Unterschiede im Angebot aus globaler Sicht und im Vergleich zu unserem Angebot in Deutschland. Aber gerade das Feld der psychischen Gesundheit, das, abhängig vom

Schweregrad und Art der psychiatrischen Erkrankungen, anfangs auf Gerätemedizin verzichten kann, ist als Angebot auch global besser durchführbar als beispielsweise Impfungen, bei denen ein Arzt physisch vor Ort sein muss.

Daher sind viele Aspekte der „Mental Health Initiative“, die oben im Detail genannt werden, auch bei globalen Mitarbeitern sehr gut einsetzbar, als Beispiel sind hier zu nennen der „Ask the expert“-Chat mit einem Facharzt für Psychiatrie für Erstberatung oder Zweitmeinung oder die zahlreichen elektronischen Fortbildungen zu einem der o. g. psychiatrischen Themenfelder. Darüber hinaus gibt es in jedem Land, das über eine SAP-Niederlassung verfügt, einen lokalen 24/7 erreichbaren Dienstleister (Employee Assistance Programm, EAP) mit dem Fokus „Mental Health“, die z. B. per Telefon einerseits selbst Diagnostik und therapeutische Beratung anbieten, oder aber in schwereren und/oder akuten Fällen die Vermittlung zu lokalen Spezialisten oder Krankenhäusern organisieren.

### Welche Bedeutung spielt psychische Gesundheit bei beruflich Reisenden und Entsandten und inwiefern wird sie bei Einsätzen besprochen oder ermittelt?

Bei einer beruflichen Reiseberatung, die von allen beruflichen Reisenden bei SAP einige Wochen vor dem eigentlichen Reiseantritt sowohl bei klassische Business-trips als auch Langzeitaufenthalten durchlaufen wird, muss von jedem Mitarbeiter als Teil der ärztlichen Beratung ein Fragebogen ausgefüllt werden, um allgemeine und reisespezifische Gesundheitsrisiken zu erfassen. Da psychische Belastungen und psychische Erkrankungen nicht im-

mer von allen Mitarbeitern genannt werden, werden diese in der ärztlichen Beratung nochmals explizit erfragt. Beispiele für Inhalte der Beratung sind: Ängste/Befürchtungen hinsichtlich der bevorstehenden Reise/Langzeitaufenthalt, konkrete Ängste vor Flügen oder Arbeitssituationen, bei Entsandten Ängste vor kulturellen Unterschieden oder Konflikten und allgemein bis hin zu nicht-, teil- oder vollbehandelten psychiatrischen Krankheitsbildern, und deren Management und Medikation für das jeweilige Reiseland. Im Rahmen der Beratung werden auch kulturelle Besonderheiten im Umgang mit psychischer Gesundheit und Erkrankung im Zielland besprochen.



## > Unternehmensbeispiel OMV AG

### Psychische Belastungen & Prävention in der OMV

Die Erfassung der psychischen Einflussfaktoren führen wir als Teil des „Health Risk Assessments“ durch, um neben klassischen physischen Belastungen wie Lärm, Kälte, chemische Arbeitsstoffe auch psychische Belastungen zu erfassen, und entsprechende Präventionsprogramme zu entwickeln.

Da „Gesundheit“ als Bereich aus dem Maastricht Vertrag ausgeklammert wurde, haben wir selbst in der EU unterschiedliche gesetzliche Vorgaben, wie diese Belastungen festgestellt werden sollen und welche Präventionsmaßnahmen durchzuführen sind. Ich möchte hier nur einige Beispiele nennen, wie dieses Thema in der OMV gehandhabt wird.

Die ersten Evaluierungen haben wir bereits vor 10 Jahren durchgeführt und hatten Vielreisende als Zielgruppe der Erfassung. Mit Hilfe einer Partnerorganisation erstellten wir spezifische Fragebögen, die sich besonders auf die Vielreisenden und deren Belastungen fokussierten. Als Hauptproblem gaben die Mitarbeiter die vielen Reisen und unregelmäßigen Arbeitszeiten an. Vorschlag für eine Präventionsmaßnahme war die vermehrte Nutzung von sich damals entwickelnden IT-Tools für Konferenzen und Besprechungen, die gut angenommen wurde.

Von

**Dr. med. Susanne Schunder-Tatzber,**  
MAS, MBA, MSc,  
Head of Corporate Health,  
OMV AG

*Die **OMV** ist ein österreichisches, integriertes Öl- und Gas Unternehmen mit rund 22.000 Mitarbeitern, das in Europa, Nordafrika, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Asien und im Pazifischen Raum tätig ist.*

Seit dieser Zeit bieten wir auch eine regelmäßige arbeitspsychologische Betreuung in Österreich an, bei der Mitarbeiter sich direkt an eine Fachkollegin wenden können. Dem Wunsch der Mitarbeiter entsprechend wird die Beratung in der Ordination der Psychologin angeboten – vier Beratungseinheiten übernimmt seither die OMV in Österreich. Bei Bedarf nach intensiver Beratung und/oder Therapie werden die Mitarbeiter von den betreuenden Arbeitsmedizinern und Arbeitspsychologen an Fachkollegen vermittelt. In Rumänien wurde eine Notfallmedizinische Betreuung etabliert – Fachpsychologen stehen seit dieser Zeit zur Verfügung.

Die COVID-Pandemie veränderte auch in der OMV die Belastungen, und speziell unsere Entsandten waren einer verstärkten psychischen Belastung ausgesetzt – besonders in Ländern, die sehr strikte Reisebeschränkungen einführten. Die Isolation von Familienangehörigen haben diese Mitarbeiter noch stärker erlebt, als dies die Allgemeinbevölkerung wahrgenommen hat. Da in manchen dieser Länder keine psychologischen Beratungsmöglichkeiten für internationale Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, boten wir in dieser Zeit virtuelle Sprechstunden für diese Mitarbeiter an. Die häufigsten Probleme waren Ängste und Isolation, welche die betroffenen Mitarbeiter erlebten. Die Entlastungsgespräche nahmen sie als sehr positiv wahr. Auch diese Betreuungen waren für die Mitarbeiter kostenfrei.

Mit 2022 wurde in Österreich eine neue Erfassungsrunde psychischer Belastungen gestartet. Auch diesmal erarbeiteten wir einen Fragebogen in Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Institution. Dank der modernen IT-Möglichkeiten werden diese Angaben direkt elektronisch erfasst. Mit-

arbeiter, die keinen eigenen PC-Arbeitsplatz haben, können diese Fragen über das Mobiltelefon beantworten. Das haben die Mitarbeiter sehr gut aufgenommen.

Die Auswertungen sind derzeit im Gange und werden im Jahr 2023 über alle Standorte hinweg in Österreich ausgewertet. Anhand der Angaben der Mitarbeiter werden anschließend Präventionsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit Arbeitspsychologen, Arbeitsmedizinern und Mitarbeitervertretern an die Bedürfnisse der einzelnen Arbeitsstätten angepasst erstellt.



## › Unternehmensbeispiel Sulzer Ltd.

### Verankerung der psychischen Gesundheit in unserer ESG-Strategie

Psychische Gesundheit ist der Schlüssel zu unserem allgemeinen Wohlbefinden. Das Thema hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen – auch bei unseren Mitarbeitern. Wir sind uns bewusst, dass die psychische Gesundheit von vielen Faktoren beeinflusst werden kann, die sowohl aus unserem Arbeits- als auch aus unserem Privatleben stammen. Zu einer guten psychischen Gesundheit gehört:

- das richtige Gleichgewicht zwischen unseren beruflichen und privaten Verpflichtungen zu finden
- unseren Geist und unseren Körper zu pflegen
- unser volles Potenzial ausschöpfen und die beste Version von uns selbst sein.

Bei Sulzer sind unsere Aktivitäten und Angebote im Bereich psychische Gesundheit in unserer ESG-Strategie, „Sustainable Sulzer“, verankert, die sich auf vier Säulen stützt: Minimierung unseres CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks, Ermöglichung einer kohlenstoffarmen Gesellschaft, Einbindung unserer Mitarbeiter und Gemeinschaften und Steuerung nach Best Practices.

Unsere Bemühungen im Bereich der psychischen Gesundheit sind Teil der Säule „Engage“ und stehen unter der Aufsicht

der Konzernleitung, wobei der Chief Human Resources Officer und der Chief Sustainability Officer für die Entwicklung und den operativen Einsatz von Sustainable Sulzer verantwortlich sind.

### Ergänzung globaler Initiativen durch lokale Maßnahmen

Wir sind uns bewusst, dass unsere Mitarbeiter viele Verpflichtungen außerhalb ihrer Arbeit haben, zum Beispiel als Betreuungspersonen, und unterstützen sie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch unsere „FlexWork“-Richtlinie für flexibles Arbeiten. Sie ermöglicht einen flexiblen Beginn und ein flexibles Ende des Arbeitstages, Fernarbeit während eines Teils der Woche sowie eine vorübergehende Reduzierung der Arbeitszeit.

Ein weiteres Schlüsselement unserer Bemühungen ist „Sulzer in Motion“, unser globaler Rahmen für die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden unserer Mitarbeiter. Er umfasst die körperliche und geistige Gesundheit, die soziale Gesundheit, das Arbeitsumfeld und eine gute Lebensführung. Sowohl globale als auch lokale Initiativen zur psychischen Gesundheit werden im Rahmen von „Sulzer in Motion“ umgesetzt.

Auf globaler Ebene führen wir seit 2017 unternehmensweite Initiativen durch, die jüngste im Jahr 2022 namens Pulse. Mitarbeiter können die Plattform unseres Partners Virgin Pulse nutzen, um auf verschiedene Gesundheitsinhalte zuzugreifen, personalisierte Tipps zum Wohlbefinden zu erhalten und kleine Herausforderungen mit ihren Teams zu starten. Darüber hinaus haben wir drei unternehmensweite Herausforderungen durchgeführt. Eine dieser Herausforderungen konzentrierte sich auf die psychische

Gesundheit, um dem Thema eine hohe Sichtbarkeit zu verleihen und die Mitarbeiter zu ermutigen, regelmäßig Achtsamkeit zu praktizieren.

Auf lokaler Ebene gibt es eine Vielzahl von Programmen zur psychischen Gesundheit, die auf die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse zugeschnitten sind. In vielen Ländern haben wir eine Zunahme des Angebots an Employee Assistance Programmen festgestellt. Der Schwerpunkt liegt auf der Bereitstellung von Dienstleistungen für die psychische Gesundheit unserer Mitarbeiter als auch ihrer Familien. Online-Beratungsdienste unterstützen unsere Mitarbeiter sowohl bei arbeitsbezogenen als auch bei privaten Problemen.

Unsere Arbeitnehmervertreter sind häufig direkt an der Gestaltung lokaler Maßnahmen beteiligt, wobei einige Einrichtungen den bestehenden Ausschuss für Gesundheit und Sicherheit nutzen, um einen Unterausschuss für psychische Gesundheit einzurichten – häufig eine Antwort auf das Feedback aus Mitarbeiterumfragen. Diese Unterausschüsse entwerfen u. a. Richtlinien zur psychischen Gesundheit, die dann in die Arbeitsrichtlinien aufgenommen werden, sie verbessern das Bewusstsein für psychische Gesundheit und aktualisieren die Risikobewertung für Gesundheit und Sicherheit, um die psychische Gesundheit zu berücksichtigen.

Darüber hinaus hat eine unserer Einrichtungen ein bewährtes Verfahren entwickelt, indem sie Ersthelfer für psychische Gesundheit ausbildet. Diese Ersthelfer werden auf der Grundlage ihrer zwischenmenschlichen Fähigkeiten und des großen Vertrauens ihrer Kollegen ausgewählt. Sie durchlaufen eine externe Schulung und fungieren als Ersthelfer, sei es bei der Identifizierung von Risikopersonen oder

Von

**Thomas Robisco,**  
Group Head of Sustainability – ESH,  
Sulzer AG

**Petra Simoner,**  
Head of People Development &  
Internal Communication,  
Sulzer AG,

*Sulzer ist ein weltweit  
führendes Unternehmen im  
Fluid-Engineering mit rund  
13.800 Mitarbeitern.*

bei der Beantwortung von Anfragen nach psychosozialer Unterstützung. Bei Bedarf leiten sie die Mitarbeiter an Gesundheitsdienste weiter.

### Verbleibende Herausforderungen und Chancen

Um wirksam zu sein und dauerhafte Ergebnisse zu erzielen, muss unser Programm zur psychischen Gesundheit mittel- bis langfristig angelegt sein. Die Entstigmatisierung der Inanspruchnahme psychosozialer Unterstützung ist in vielen Gesellschaften nach wie vor eine Herausforderung, auch für unsere Mitarbeiter. Gleichzeitig ist es von entscheidender Bedeutung, Vertrauen in die Unterstützungsangebote des Unternehmens aufzubauen, insbesondere im Hinblick auf die Vertraulichkeit.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die gesamte Belegschaft zu erreichen: Für Arbeiterkollegen sind persönliche Treffen an ihrem Arbeitsplatz, eine Vertrauenskultur und eine Arbeitspolitik, die solche Interaktionen fördert, erforderlich. Insbesondere die hochmobilen Kollegen in unseren Dienstleistungsteams haben sich in der Vergangenheit als schwer zu erreichen erwiesen.

Schließlich beginnt ein solides Risikomanagement mit einer Risikobewertung. Um die psychische Gesundheit in diese Bewertungen einzubeziehen, müssen unsere Experten weitergebildet werden. Um solche Gefahren richtig zu identifizieren, zu erkennen und zu bewältigen, ist die Zusammenarbeit mehrerer Interessengruppen erforderlich.

Unsere regelmäßigen weltweiten Mitarbeiterbefragungen, unsere interne Social-Media-Plattform sowie andere Inter-

aktionskanäle helfen uns, den Puls des Unternehmens zu fühlen. Das Feedback, das wir von unseren Mitarbeitern erhalten, hilft uns, unseren Fokus zu schärfen und entsprechende Maßnahmen zu definieren.

Da das Thema psychische Gesundheit zunehmend an Bedeutung gewinnt, halten wir den Zeitpunkt für richtig, unsere Bemühungen zu intensivieren. Um das Bewusstsein zu schärfen, werden wir unsere Aktivitäten zum Thema psychische Gesundheit auf globaler Ebene verstärken und so eine solide Grundlage für lokale Maßnahmen schaffen. Mit „Sulzer in Motion“ verfügen wir über ein gut etabliertes globales Rahmenwerk für das Wohlbefinden, das wir nun stärker in der gesamten Organisation verankern und anpassen werden – mit einem stärkeren Fokus auf lokale Initiativen, da diese speziell auf die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse zugeschnitten werden können.

Wir sind zuversichtlich, dass wir mit diesem Ansatz unsere Wirkung maximieren und einen wichtigen Schritt zum Schutz und zur Förderung der psychischen Gesundheit bei Sulzer machen können.

# SULZER



## › Aus der Praxis von International SOS

### Mittelständisches deutsches Unternehmen: Einsatz in Maharashtra, Indien

Im September 2021 ergab sich für ein in Süddeutschland angesiedeltes deutsches Unternehmen die Notwendigkeit, vertraglich ausstehende Montagearbeiten in Maharashtra, Indien für einen indischen Kunden zu beenden. Hierfür mussten rund 30 deutsche und österreichische Techniker nach Indien entsandt werden.

Durch die Covid-19 Pandemie waren die Arbeiten verzögert und von dem deutschen Unternehmen zeitweilig ausgesetzt worden, der Kunde mahnte nun aber zur Erledigung der Arbeiten. Vordergründig standen die Infektionslage, die Covid-19-Inzidenzen, die intensivmedizinische Versorgung in Indien und mögliche Evakuierungen, die zu diesem Zeitpunkt massiven behördlichen Auflagen unterlagen und damit vor hohen Hürden standen, zur Diskussion.

In zahlreichen Gesprächen mit dem betriebsärztlichen Dienst des Unternehmens, der Geschäftsführung, der Projektleitung und nicht zuletzt auch dem Betriebsrat stellte sich deutlich heraus, dass die Belegschaft ein generelles Unbehagen, Angst und Sorge hatte. Das Vertrauen in den Einsatz war gestört. Eine Befragung der für den Einsatz vorgesehenen Mitarbeiter ergab, dass eine undeutliche Angst vor dem Einsatz bestand, obwohl objektive Kennzahlen wie der Gesundheitszustand der jungen Mitarbeiter, Impfstatus und die Be-

reithaltung umfangreicher, medizinischer Infrastruktur am Einsatzort kein wirkliches Risiko aufzeigten.

Das Unternehmen entschloss sich, diesem Unbehagen entgegenzutreten. Zunächst wurden alle offenen und weniger offenen Problempunkte mit dem Betriebsrat und der Projektleitung erörtert. Danach wurde in mehreren Sitzungen, teils vor Ort in Indien mit den indischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und teils in Deutschland und teils in gemeinsamen Online-Sitzungen mit allen Beteiligten das Projekt erörtert sowie die präventiven Maßnahmen dargestellt. Jedem Mitarbeiter wurde die Teilnahme freigestellt und es wurde deutlich gemacht, dass auch bei Nichtteilnahme keine negativen Sanktionen zu erwarten waren. Direkte Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wurden durchgeführt. Eine umfangreiche Information und Schulung rund um alle vereinbarten präventiven Maßnahmen mit dem betriebsärztlichen Dienst, der Projektleitung und einem externen medizinischen Assistance-Unternehmen wurden angeboten und von fast allen Mitarbeitern angenommen.

Der Einsatz in Indien konnte daraufhin wie geplant durchgeführt werden. Medizinische Zwischenfälle einschließlich mehrerer Covid-19-Infektionen konnten betreut und gemanagt werden, ohne dass es zu erneutem Unbehagen in der Belegschaft geführt hätte, das Vertrauen der Mitarbeiter und die psychische Stabilität im Team in Indien war wieder gegeben.

### Mittelständisches deutsches Unternehmen: Posttraumatische Belastungssituation und Reaktionen in der Belegschaft nach Gewalterfahrung in Caracas, Venezuela

Ein Mitarbeiter eines norddeutschen Unternehmens wurde zusammen mit zwei peruanischen Kollegen Opfer eines gewalttätigen Raubüberfalls beim Einchecken in einem Hotel in Caracas, Venezuela.

Der Mitarbeiter erlitt ernste Wunden am Unterschenkel und wurde nach einer notfallmäßigen Versorgung in Caracas nach Deutschland zurückgefliegen. Die Wunden heilten zwar somatisch recht folgenlos ab, er entwickelte aber in den folgenden Wochen eine posttraumatische psychische Belastungsstörung. Da zunächst keine Behandlung erfolgte, berichtete er, um über seine Erlebnisse reden zu können, innerhalb des Unternehmens sehr aktiv über seine Erfahrungen und schilderte die Risiken einer Reise nach Venezuela sehr drastisch.

Dies fiel erst auf, als ein weiterer Einsatz einer Gruppe von Technikern geplant wurde und es Unbehagen unter den Mitarbeitern gab und Weigerungen, nach Venezuela zu reisen. Eine strukturierte Befragung unter Hilfe eines reisemedizinischen Assistance-Dienstleisters ergab, dass der ursprünglich Betroffene selbst die Erfahrungen nicht verarbeitet hatte und seine Ängste im Unternehmen verbreitete.

Dem Betroffenen wurde unverzüglich kompetente, psychologische Hilfe zuteil, so dass er seine Erfahrungen verarbeiten konnte und seine posttraumatische Belastungsstörung behandelt werden konnte.

Parallel wurden Einzelgespräche mit den meisten für den Einsatz vorgesehenen

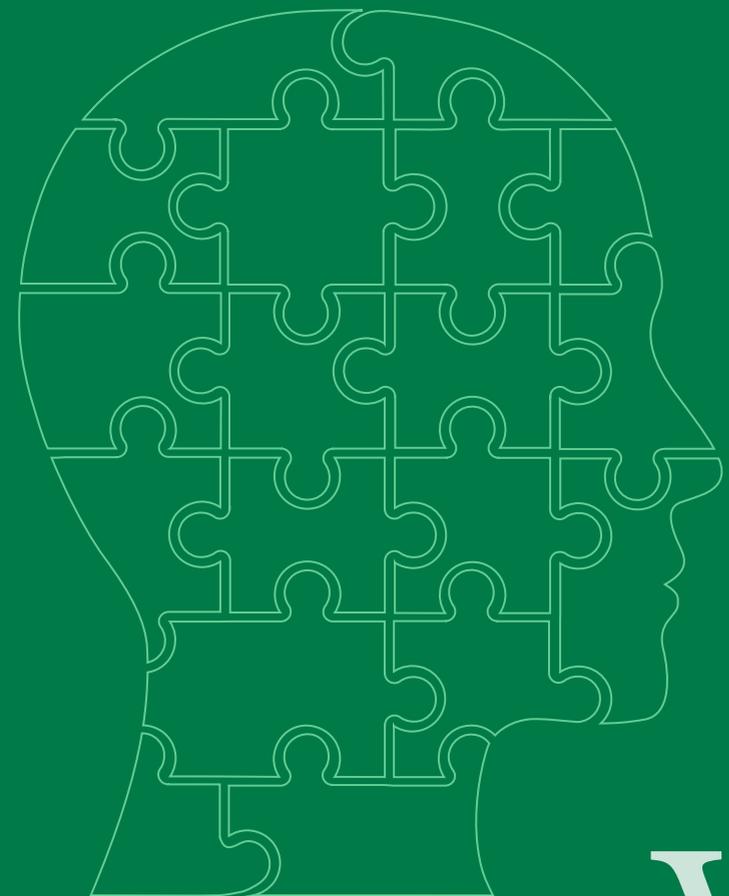
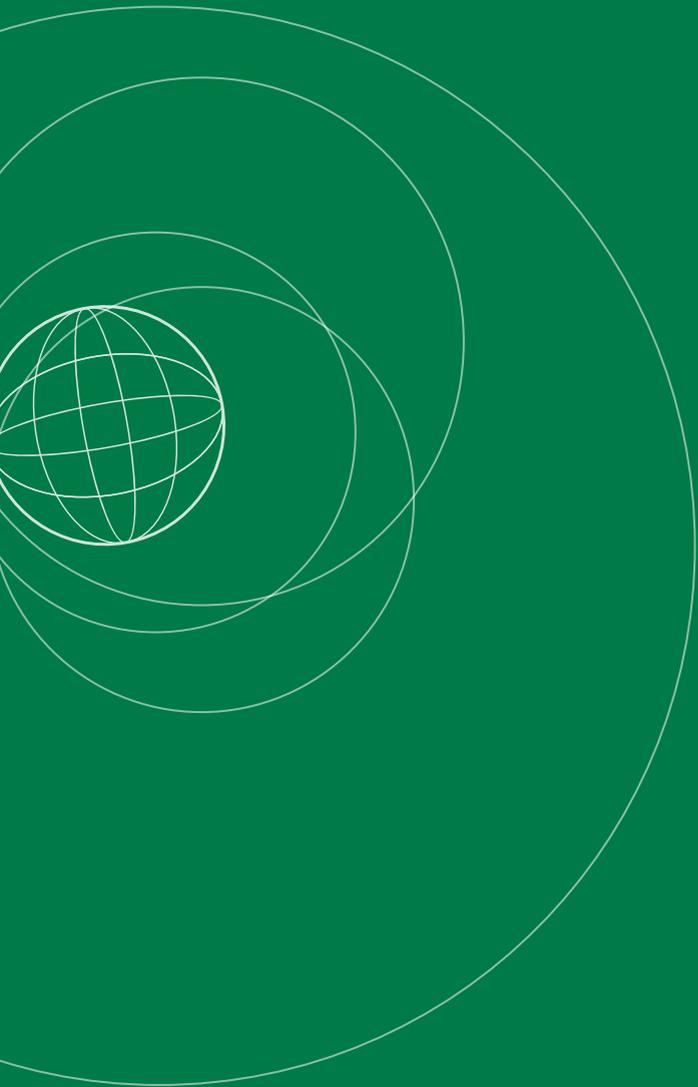
Mitarbeitern unter Koordination des betriebsärztlichen Dienstes geführt. Ein reisemedizinischer Assistance-Dienstleister informierte und schulte die für den erneuten Einsatz vorgesehenen Mitarbeiter über präventive Sicherheitsmaßnahmen und erteilte ein umfangreiches Sicherheitstraining. Der Einsatz wurde den Mitarbeitern freigestellt und es wurde deutlich gemacht, dass auch bei Nichtteilnahme keine negativen Sanktionen zu erwarten waren.

Zwei Mitarbeiter entschieden sich nicht zu reisen, aufgrund der inzwischen umfangreichen Information und der Tatsache, dass dem ursprünglich betroffenen Kollegen umfangreiche Hilfe und Behandlung angeboten worden war, konnten aber ausreichend Personen gefunden werden, um den Einsatz durchzuführen. Der gute Schulungszustand und verbesserte Sicherheitsvorkehrungen machten den zweiten Einsatz sicher.

Die sorgfältige Beurteilung der psychischen Gefährdungen der Mitarbeiter und Gegenmaßnahmen brachten Zuversicht in die Belegschaft und stellten das Vertrauen in die Unternehmensführung wieder her.



# Ausblick



VI

› Festgehalten werden kann, dass der Arbeitsplatz als eine der wichtigsten „Lebenswelten“ von Menschen mehr und mehr an Bedeutung gewinnt – und hiermit eine gesteigerte Verantwortung des Arbeitgebers auch für die mentale Gesundheit von Arbeitnehmern einhergeht.

Die psychische Gesundheit ist weltweit zu einem wesentlichen Bestandteil der Gesundheit des Menschen geworden, und die Bedeutung der psychischen Gesundheit ist auch in der Arbeitswelt angekommen. Dennoch gehören Deutschland und Österreich zu den wenigen Ländern, die den Arbeitgebern die Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz verbindlich per Gesetz vorschreiben.

Auch die im September 2022 von der WHO herausgegebenen „Guidelines on mental health at work“ weisen auf die Bedeutung präventiver Maßnahmen am Arbeitsplatz zur Erhaltung der psychischen Gesundheit hin und zeigen interessante Zahlen.

Entscheidend in der Prävention war schon immer, abzuwägen, wieviel Belastung, wieviel Risiko, wieviel Schaden akzeptiert werden kann – und das betrifft auch die psychischen Belastungen.

Eine weitere Neuerung hinsichtlich der Benennung des Arbeitsplatzes als wich-

tigen Faktor für die psychische Gesundheit ist zudem mit dem Inkrafttreten der ICD-11 („Internationale Klassifikation von Erkrankungen“) zu verzeichnen: Seit Beginn des Jahres 2022 ist die Diagnose „Burn-Out“ erstmals offiziell gelistet – beschrieben wird hierbei, dass es sich um einen Zustand erschöpfter psychischer Ressourcen, verursacht durch eine explizit arbeitsbezogene, kontinuierliche Überlastung handelt (WHO, 2019).

Auch im Zusammenhang mit dem Klimawandel können negative Einflüsse auf die physische und psychosoziale Gesundheit – etwa infolge veränderter Umwelteinflüsse, neu auftretender Infektionserkrankungen oder Versorgungsengpässe – erwartet werden.

Festgehalten werden kann, dass der Arbeitsplatz als eine der wichtigsten „Lebenswelten“ von Menschen mehr und mehr an Bedeutung gewinnt – und hiermit eine gesteigerte Verantwortung des Arbeitgebers auch für die mentale Gesundheit von Arbeitnehmenden einhergeht. Infolgedessen ergibt sich zwangsläufig, dass sich

die betrieblichen Akteure in zunehmendem Maße darum kümmern müssen, die psychosozialen Risikofaktoren sowohl im lokalen Umfeld als auch im Ausland systematisch und ganzheitlich zu erkennen und zu minimieren und präventive Maßnahmen zur Vermeidung von psychischen Erkrankungen zu verankern sowie die psychische Gesundheit zu fördern.

Die kulturellen Unterschiede in der Betrachtung psychischer Gesundheit werden global oder zumindest international agierende Unternehmen zusätzlich beschäftigen. Dies trifft sowohl bei internationalen Dienstreisen zu als auch für den Austausch zwischen einzelnen nationalen Niederlassungen. Der Stellenwert und die Bewertung psychischer Gesundheit sind immer noch international sehr unterschiedlich, wie in mehreren Kapiteln am Anfang dieses Leitfadens gezeigt wurde.

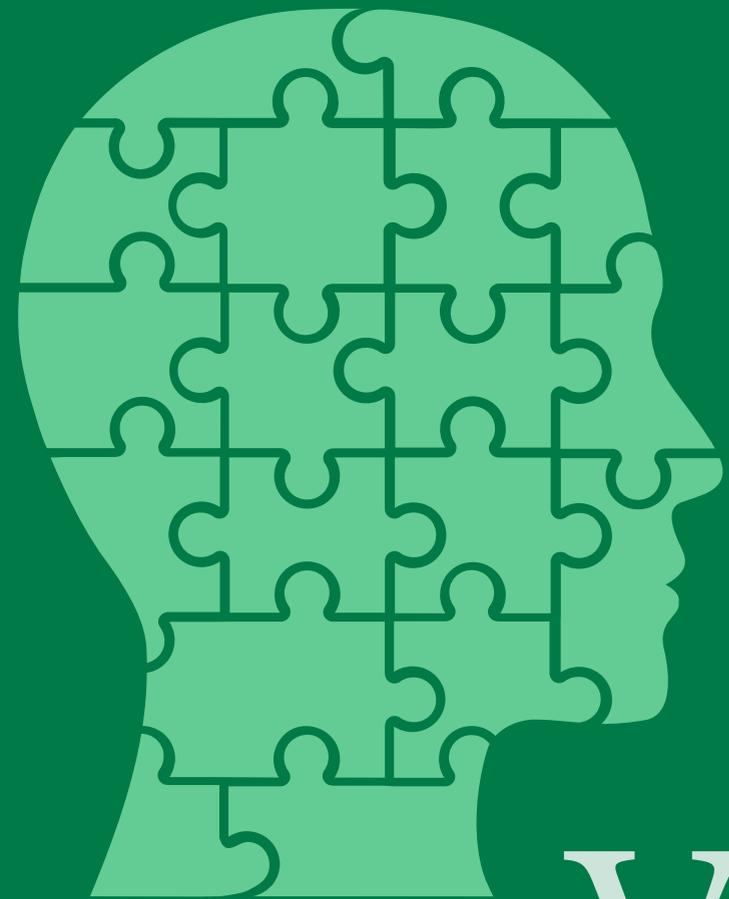
Die Bewertung der Gefährdung durch psychische Belastungen, wie sie das deutsche und österreichische Recht explizit vorschreiben, wie sie aber auch in der Schweiz bereits durchgeführt wird, wird international auch ohne rechtliche Vorgaben zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im internationalen Umfeld wird von „Workforce Assessment“ und „Psychosocial Safety Assessment“ gesprochen, wenn es die Belastungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betrifft und von „Organisational Assessment“, wenn es die Unternehmensstrukturen betrifft. Letzteres muss meist sehr firmenspezifisch („Customised“) aufgesetzt werden. Die Methodik hierzu wurde in diesem Leitfaden vorangehend beschrieben, ebenso wie eine Vielfalt an möglichen Resultaten.

Entscheidend wird sein, die Ergebnisse im Unternehmen zu kommunizieren und zu beurteilen. Arbeitnehmern, aber auch dem Management muss angeboten wer-

den, den Einfluss psychischer Gesundheit zu verstehen und Methoden zu erlernen, damit umzugehen. Im internationalen Umfeld wird vom „Mental Health Resilience Training for Managers and Employees“ gesprochen. Vergleichbar dem physischen Unfallschutz muss eine Kette aufgebaut werden, um die Gefährdungen systematisch zu erkennen und zu reduzieren. Unternehmen benötigen ein Programm, welches die Prävention psychischer Belastungen umfasst, eine „Mental Health and Wellbeing Program“ oder eine entsprechende Policy. Ersthelfer („Mental Health First Aiders“) müssen schnell eingreifen und helfen können und dafür ausgebildet werden. Den größten Anteil wird aber die Aufstellung des Unternehmens sein, um psychische Risiken insgesamt zu mindern. Hierzu sind Prozesse notwendig, die alle Bereiche des Unternehmens einbeziehen.

Die Reduzierung psychischer Belastungen steht im Zusammenhang mit der allgemeinen Reduzierung von Fehlern, Risiken, Gefahren und deren Folgen. Eine Null-Fehler-Policy wird seit langem gefordert – die Vision Zero, wie im nachfolgenden Anhang vorgestellt, verfolgt diesen Ansatz. Die Reduzierung psychischer Belastungen wird dazu gehören.

# Anhang



VII

## › VISION ZERO: Strategie für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit – Global und in Europa

### HINTERGRUND

Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte somatische und psychische Krankheiten fordern auf der Welt einen hohen menschlichen Tribut und verursachen erhebliche wirtschaftliche Verluste. Jeden Tag sterben mehr als 7.500 Menschen aufgrund unsicherer und ungesunder Arbeitsbedingungen – der weltweite wirtschaftliche Verlust wird auf 4% des globalen Bruttoinlandsprodukts (GDP) geschätzt.

Die Ziele der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDG's) tragen diesen menschlichen und ökonomischen Tragödien Rechnung, indem sie „Wirtschaftswachstum auf der Basis menschenwürdiger Arbeit“ (SDG 8) und „Gute Gesundheit und Wohlbefinden“ (SDG 3) bei der Arbeit fordern.

Vor diesem Hintergrund hat die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) / (engl.: International Social Security Association (ISSA)), eine UN-Unterorganisation mit 350 Mitgliedern der nationalen Sozialversicherungen aus 150 Ländern anlässlich des Weltkongresses für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit im Jahr 2017 in Singapur eine neue Präventionsstrategie vorgeschlagen: VISION ZERO.

### VISION ZERO – FÜR EINE GANZHEITLICHE PRÄVENTIONSKULTUR

VISION ZERO ([www.visionzero.global](http://www.visionzero.global)) ist eine weltweite Initiative für eine ganzheitliche Präventionskultur zum Wohle aller: der Unternehmen, der Beschäftigten, der Führungskräfte und der Gesellschaft. VISION ZERO ist Ehrgeiz und Verpflichtung, sich für eine sichere und gesunde Arbeitswelt einzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Über 16.000 Unternehmen und Organisationen unterstützen inzwischen diese Initiative und sind davon überzeugt, dass eine gelebte Präventionskultur in den Unternehmen unerlässlich ist, um VISION ZERO zu erreichen. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Sicherheit und Gesundheit als unverhandelbare Werte betrachtet und gelebt werden.

In vielen Unternehmen ist das Sicherheitsmanagement bereits gut entwickelt – Nachholbedarf gibt es aber oft im Gesundheitsmanagement und insbesondere, wenn es darum geht, sich um das Wohlbefinden der Belegschaft, also um die psychische Gesundheit zu kümmern. Durch den mit VISION ZERO einhergehenden Wandel von der bloßen Verpflichtung, bestehende Gesetze einzuhalten (Compliance) hin zu einer präventiven Kultur am Arbeitsplatz werden vorausschauende Maßnahmen zur Unfallvermeidung, zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitskompetenz der Beteiligten zielgerichtet umgesetzt und nachhaltig verbessert.

Damit wird auch der Präventionsansatz von VISION ZERO mit seinen drei Säulen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden auf allen Ebenen integriert. Unfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen haben Ursachen, die es rechtzeitig zu erkennen gilt. Dann können Unfälle und arbeitsbedingten Krankheiten verhindert werden. VISION ZERO bedeutet nicht unmittelbar, dass „Null Unfälle“ und „Null Erkrankungen“ schon morgen Realität sind, sondern steht für eine Geisteshaltung, die darauf abzielt, Verantwortung zu übernehmen. Wichtig ist, sich auf den Weg zu machen. Alle müssen sich aktiv dafür einsetzen, dass alles getan wird, um durch angemessene Gestaltung, Planung, Verfahren und Praktiken die Sicherheit und Gesundheit aller Beschäftigten jeden Tag aufs Neue zu gewährleisten.

### INTEGRATIV UND WERTEBASIERT: DIE 3 SÄULEN VON VISION ZERO

Das Besondere der VISION ZERO Strategie ist, dass die Grenzen zwischen den Bereichen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Wohlbefinden bei der Arbeit aufgehoben werden und ein integrativer Weg beschritten wird, auf dem alle Führungskräfte, die Repräsentanten der Beschäftigten, die Arbeitsschutzexperten, die Betriebsärzte und die Gesundheitsförderer in den Personalabteilungen im Sinne eines echten sozialen Dialoges zusammenarbeiten müssen.

VISION ZERO ist die erste weltweite Initiative für eine ganzheitliche Präventionskultur zum Wohle aller. Wie bereits im VISION ZERO Logo zum Ausdruck kommt, baut die IVSS in ihrer VISION ZERO Strategie ganz bewusst auf die 3 Säulen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden.

Sicherheit bei der Arbeit bezieht sich auf die aktive Förderung, Erhaltung und Nachhaltigkeit sicherer Arbeitsbedingungen und sicheren Verhaltens am Arbeitsplatz, damit die Beschäftigten an allen Arbeitsplätzen verletzungsfrei bleiben, sowie auf die aktive Prävention unsicherer Arbeitsbedingungen und plötzlicher und unerwarteter negativer Ereignisse wie Unfälle, Zwischenfälle und Beinaheunfälle.

Gesundheit bei der Arbeit, also die physische Gesundheit, bezieht sich auf die aktive Förderung, Erhaltung und Nachhaltigkeit gesunder Arbeitsbedingungen und gesunden Verhaltens am Arbeitsplatz, damit die physische Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten bleiben und Berufskrankheiten, die z. B. durch Expositionen gegenüber Stauben, Lärm, Vibration, Gefahrstoffen oder auch durch schweres Heben und Tragen und schlechte Ergonomie entstehen können, vermieden werden.

Wohlbefinden bei der Arbeit, also die psychische Gesundheit bei der Arbeit, bezieht sich auf die aktive Förderung, Erhaltung und Nachhaltigkeit gesunder psychosozialer Arbeitsbedingungen, damit die geistige und seelische Gesundheit der Beschäftigten und ihre Fähigkeit, produktiv und kreativ zu arbeiten, erhalten bleiben. Zu berücksichtigen sind hierbei sowohl die Arbeitsbedingungen wie z. B. die Arbeitsgestaltung, Arbeitsbelastung oder Schichtpläne, aber auch die gelebte Führungskultur, die Beteiligungs- und Kommunikationskultur oder Gewalt bzw. Mobbing am Arbeitsplatz.

Um für die betriebliche Praxis weitere Hilfestellung zu leisten, arbeitet eine international besetzte Arbeitsgruppe zurzeit an einem praktischen Leitfaden zur Verbesserung der Handlungskompetenz zum Thema „Wellbeing“.

## DIE 7 GOLDENEN REGELN

Um die VISION ZERO Präventionsstrategie in den Unternehmen einzuführen, wird empfohlen, die etablierten, weltweit anerkannten **7 Goldenen Regeln** umzusetzen. Diese lauten:

1. Leben Sie Führung – zeigen Sie Flagge!
2. Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!
3. Ziele definieren – Programm aufstellen!
4. Gut organisiert – mit System!
5. Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund!
6. Wissen schafft Sicherheit!
7. In Menschen investieren – Motivieren durch Beteiligung!

Die 7 Goldenen Regeln sind mit allen nationalen Arbeitsschutzgesetzen vereinbar und ergänzen diese in einfacher verständlicher Art und Weise.

## DIE VISION ZERO TOOLBOX

Inzwischen steht für die Einführung von VISION ZERO in den Unternehmen eine Vielzahl von bewährten Werkzeugen in vielen Sprachen zur Verfügung, die als „open source“ genutzt werden können:

- Der VISION ZERO Unternehmensleitfaden
- Der VISION ZERO Unternehmensleitfaden für kleine Betriebe
- Der VISION ZERO Leitfaden für 14 Proaktive Steuerindikatoren
- Der VISION ZERO Leitfaden zum Betrieblichen Umweltschutz
- Der VISION ZERO Leitfaden zum Wohlbefinden bei der Arbeit (in Vor-

bereitung – Veröffentlichung 1. Quartal 2023)

- VISION ZERO Trainingsangebote für verschiedene Zielgruppen sowie
- Beratungsangebote für die Unternehmen zu VISION ZERO
- Der VISION ZERO Leitfaden für Arbeitsinspektoren (in Entwicklung – Veröffentlichung 2. Quartal 2023)
- Der Leitfaden zur Erfassung und Bewertung von Globalen Lieferketten mit Hilfe von VISION ZERO (In Entwicklung – Veröffentlichung 3. Quartal 2023)

Alle VISION ZERO Werkzeuge stehen in vielen Sprachen als „open source“ Angebote zur Verfügung und können kostenfrei von der VISION ZERO Website heruntergeladen werden.

## DIE CHANCEN NUTZEN: VISION ZERO NATIONAL, REGIONAL ODER SEKTORAL UMSETZEN

Aufgrund der Arbeitsintensivierung und des globalen Wettbewerbs sind psychosoziale Risiken zu einem wichtigen Faktor geworden. Stress, Burn-out sowie Gewalt und Mobbing ist in vielen Berufen ein Thema – das Wohlbefinden des Personals in Verbindung mit einer motivierenden Führungskultur nimmt kontinuierlich an Bedeutung zu.

Dies erkennen nicht nur einzelne Unternehmen, sondern auch immer mehr Länder und nutzen deshalb VISION ZERO zur Entwicklung einer nationalen Präventionsstrategie. Damit verbinden sie die Erwartung,

- den Erfahrungsaustausch (national und international) zu fördern und voneinander zu lernen,
- menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu schaffen,

- Gute Praxis-Beispiele zugänglich zu machen,
- betriebliche Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung zu unterstützen und
- die Gesundheit und das Leben der Beschäftigten zu bewahren sowie
- nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu unterstützen.

## DIE EU-STRATEGIE SETZT AUF VISION ZERO

Auch die neue **Strategie der Europäischen Union für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (2021-2027)** ([www.osha.europa.eu/de/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027](http://www.osha.europa.eu/de/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027)) verfolgt einen dreigliedrigen Ansatz – unter Beteiligung der Organe, Einrichtungen und sonstigen Stellen der EU, der Mitgliedstaaten, Sozialpartner und anderer Interessenträger – und legt den Schwerpunkt auf **drei Hauptprioritäten**:

- 1 Antizipation und Management des Wandels vor dem Hintergrund des ökologischen, digitalen und demografischen Wandels;
- 2 Verbesserung der Prävention arbeitsbedingter Unfälle und Erkrankungen mit dem Ziel eines „Vision Zero“-Ansatzes in Bezug auf arbeitsbedingte Todesfälle
- 3 Erhöhung der Bereitschaft im Hinblick auf aktuelle und künftige Gesundheitskrisen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und wirtschaftlichen Vernetzung, sollte daher davon ausgegangen werden, dass gegenseitige Handels- und Sozialbeziehungen zukünftig umso

einfacher entwickelt werden können, je besser die jeweiligen Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutzstandards miteinander kompatibel sind.

# VISION ZERO

Safety.Health.Wellbeing.

## Herausgeber



**Dr. med. Stefan Eßer,**  
Regional Medical Director Central Europe,  
International SOS GmbH,  
Neu-Isenburg bei Frankfurt

## Redaktion



**Karin Böckmann,**  
Senior Marketing Manager Content Central Europe,  
International SOS GmbH,  
Neu-Isenburg bei Frankfurt

## Autoren



**M. Sc. Psych. Christina Baas,**  
Systemische Beraterin, Senior Consultant Life Service/SGQ,  
TÜV Technische Überwachung Hessen GmbH,  
Frankfurt



**Dipl.-Psych. Claudia Budeck,**  
Systemischer Coach, Teamleitung Arbeitspsychologie/Life Service SGQ,  
TÜV Technische Überwachung Hessen GmbH,  
Frankfurt



**Michel Chavanne,**  
Rechtsanwalt, Spezialist FSA Arbeitsrecht,  
r&associés avocats,  
Lausanne



**Dr. Marlen Cosmar,**  
Leiterin Stabsstellen/Referentin der Institutsleitung,  
Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG),  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV),  
Dresden



**Karl Dürtscher,**  
Bundesgeschäftsführer,  
Gewerkschaft GPA Österreich und Mitglied des ÖGB-Vorstands,  
Wien



**Dipl. Ing. Helmut Ehnes,**  
Secretary General,  
International Social Security Association (ISSA) Mining,  
Genf



**Dr. Roland Gerlach,**  
Rechtsanwalt und Gründungspartner,  
Gerlach Löscher | Littler Rechtsanwälte,  
Wien



**Dipl.-Betriebswirt (BA) Olaf Piéla,**  
Director Business Development Austria,  
International SOS GmbH,  
Wien



**Dr. Pascal Rey-Herme,**  
Co-Founder und Group Medical Director,  
International SOS,  
Genf



**M. Sc. Irith Schneider,**  
Public Health Consultant Central Europe,  
International SOS GmbH,  
Neu-Isenburg bei Frankfurt



**Dr. Silvester Siegmann,**  
Senior Scientist,  
Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin,  
Universität Düsseldorf

## Beispiele aus der Praxis

### INTERVIEW MIT SAP SE



**Dr. med. Martin Grosshans,**  
Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Leitung psychiatrische und psychotherapeutische Beratung/Management von psychiatrischen Akut- und Langzeiterkrankungen,  
SAP Global Health, Safety & Well-Being | Future of Work | People & Operations,  
Walldorf



**Dr. med. Torsten Paul,**  
Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Director Digital Health & Well-being, Leitung Globale Mental Health & Well-being Initiative,  
SAP Global Health, Safety & Well-Being | Future of Work | People & Operations,  
Walldorf

### OMV AG



**Dr. med. Susanne Schunder-Tatzber MAS,**  
MBA, MSc, Head of Corporate Health,  
OMV AG,  
Wien

### SULZER AG



**Thomas Robisco,**  
Group Head of Sustainability – ESH,  
Sulzer AG,  
Winterthur



**Petra Simoner,**  
Head of People Development & Internal Communication,  
Sulzer AG,  
Winterthur

## Literatur

**Ager, A., Flapper, E., van Pietersom, T. & Simon, W.:** Supporting and equipping national and international humanitarian non-governmental organizations and their workers.

**In Y. Danieli (Hrsg.):** Sharing the front line and the back hills: International protectors and providers: Peacekeepers, humanitarian aid workers and the media in the midst of crisis, 94–200, 2002, Amityville, NY: Baywood Publishing Co.

**Brooks, S., Dunn, R., Sage, C., Amlot, R., Greenberg, N. & Rubin, J.:** Risk and resilience factors affecting the psychological wellbeing of individuals deployed in humanitarian relief roles after a disaster, *Journal of Mental Health*, 24(6), 385–413, 2015

**DGUV Grundsatz 306-001:** Traumatische Ereignisse – Prävention und Rehabilitation, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, 2017

**Doki, S., Sasahara, S. & Matsuzaki, I.:** Stress of working abroad: a systematic review, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(7), 767–784, 2018

**Downie, S.:** Peacekeepers and peace-builders under stress, In Y. Danieli (Hrsg.): Sharing the front line and the back hills: International protectors and providers: Peacekeepers, humanitarian aid workers and the media in the midst of crisis, Amityville, NY: Baywood Publishing Co, 9–30, 2002

**Drechsel-Schlund, C.:** Versorgungsstrukturen bei traumatischen Ereignissen am Arbeitsplatz, *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin (ASU)*, Gentner Verlag, 01.2018

**Ducki, A., Nguyen, H.T.:** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Mobilität, BAuA 2016, F2353, ISBN 978-3-88261-193-9

**Ehrenreich, J.:** Managing Stress in Humanitarian Aid Workers: The Role of the Humanitarian Aid Organization

**In G. Reyes & G. A. Jacobs (Hrsg.):** Handbook of international disaster psychology: Interventions with special needs populations, Vol 4, 99–112), 2002 Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group

**Eriksson, C., Vande Kemp, H., Gorsuch, R., Hoke, S., Foy, D.W.:** Trauma exposure and PTSD symptoms in international relief and development personnel. *Journal of traumatic stress*, 14 (1), 205–212, 2001

**Fee, A. & McGrath-Champ, S.:** The role of human resources in protecting expatriates: insights from the international aid and development sector, *International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1960–1985, 2017

**Hahn, T.:** SAT-Teams im Auslandseinsatz: Belastungen und Schutzfaktoren, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK), Wissenschaftsforum, Band 15, 2019, ISBN-13: 978-3-939347-88-0

**Holtz, T., Salama, P., Lopes Cardozo, B. & Gotway, C.:** Mental health status of human rights workers, Kosovo, June 2000, *Journal of traumatic stress*, 15(5), 389–395, 2002

**Kunzler, A.; Röthke, N.; Günther, L. et al. (2021):** Mental burden and its risk and protective factors during the early phase

of the SARS-CoV-2 pandemic: systematic review and meta-analyses. *Global Health* 17, 34

**Litsch, E.M., Linsenmayr, R.:** Wenn Wissen Leben retten kann - Ein praktischer Ratgeber für den Auslandseinsatz, GTZ, 2006, ISBN 3-88085-539-0

**Lopes Cardozo, B., Crawford, C. G., Eriksson, C., Zhu, J., Sabin, M., Ager, A.:** Psychological Distress, Depression, Anxiety, and Burnout among International Humanitarian Aid Workers: A Longitudinal Study, *PloS one*, 2012, 7(9)

**Mikulicz, U.:** Psychotraumata bei Arbeitsaufenthalt im Ausland, *Prakt. Arb.med.* 2007; 8: 18-22, ISSN 1861- 6704

**Pross, C., Schweitzer, S.:** The culture of organizations dealing with trauma: Sources of work-related stress and conflict. *Traumatology*, 16(4), 97-108, 2010

**Ringeisen, T., Genkova, P., Leong, F.T.L.:** Handbuch Stress und Kultur, Springer, 2. Auflage, 2021, ISBN 978-3-658-27788-8

**World Health Organization (WHO), 2019.** Burn-out an „occupational phenomenon“: International Classification of Diseases. Zugriff am 14.09.2022. Verfügbar unter Burn-out an „occupational phenomenon“: International Classification of Diseases (who.int)

**World Health Organization (WHO), (2022):** World mental health report. Transforming mental health for all. Geneva.

---



## Raum für Ihre Notizen

---

## Impressum

International SOS Foundation  
Dornhofstr. 34  
63263 Neu-Isenburg

Tel. +49 (0)6102 3588-0  
[www.internationalsosfoundation.org](http://www.internationalsosfoundation.org)

© 2023, International SOS Foundation

## Bildnachweis

Titel: iStock.com/Andrii Tokarchuk  
S. 16: iStock.com/AndreyPopov -  
S. 19: gettyimages/Jay Yuno -  
S. 22: gettyimages/Chinnapong -  
S. 29: gettyimages/VioletaStoimenova -  
S. 32: iStock.com/Parradee Kietsirikul -  
S. 43: gettyimages/PeopleImages -  
S. 47: shutterstock/fizkes -  
S. 67: gettyimages/Hispanolistic -  
S. 85: unsplash/Emma Simpson

## Gestaltung/Illustration

Anna Magdalena Bejenke, Berlin

## Druck

STEFFEN MEDIA GmbH, Friedland  
gedruckt auf EU Ecolabel zertifiziertem Papier



