

Prävention ist Pflicht – und Führungsaufgabe

Ungünstige Arbeitsgestaltung, ständige Erreichbarkeit oder eine problematische Führungskultur steigern die psychische Belastung am Arbeitsplatz. Fünf Prinzipien zeigen, wie Prävention zur gelebten Kultur wird – und die Führung wirksam Verantwortung übernimmt.

Von Dr. Milena Sina Wütschert

Flexibilisierung und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt nachhaltig. Dem Fortschritt verdanken wir das mobile-flexible Arbeiten^{2,10}. Ständige Konnektivität ermöglicht das Arbeiten am Wochenende², neue Technologien erhöhen das Arbeitstempo, lassen die Informationsflut anschwellen und steigern den Zeit- und Erwartungsdruck: Aufträge sollen in kürzester Zeit erledigt und Mails umgehend beantwortet sein⁹. Erhöhte Arbeitslast, konstanter Zeitdruck oder ständige Arbeitsunterbrechungen führen zu Überstunden^{1,9}. Sie sind Ausdruck eines Ungleichgewichts zwischen arbeitsbedingter Belastung und bereitstehenden Ressourcen^{2,10}.

Versenden Führungskräfte bis spät in die Nacht arbeitsbezogene Nachrichten, arbeiten an Wochenenden oder in den Ferien, fühlen sich Mitarbeitende genötigt, es ihnen gleichzutun^{2,11}. Mehrarbeit kann durch psychologische Umgebungs faktoren wie der Unternehmens- und Führungskultur oder der Arbeitsorganisation bedingt sein – wie auch durch physische Arbeitsbedingungen wie beispielsweise offene Büroräumflächen. Grossraumbüros stehen im Trend, belegt die Schweizer Studie der ZHAW: Von 2017 bis 2021 nahm die Umsetzung neuer Büroräumkonzepte um 7 % zu, bei mobilen-flexiblen Arbeitsformen waren es sogar 13 %⁶.

Solche Konzepte begünstigen den Anstieg von Mehrarbeit, die sich aus ständigen Arbeitsunterbrechungen und

eingeschränkter visueller und akustischer Privatsphäre ergibt^{7,10}. Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen können sogenannte psychosoziale Risiken bergen. Vom Staatssekretariat für Wirtschaft⁷ definiert als: «unzulängliche Arbeitsgestaltung und -organisation», können sie «durch ein ungünstiges soziales Umfeld bei der Arbeit (...) für arbeitsbezogenen Stress verantwortlich sein.» Die ständige Ausdehnung der Arbeitszeit verkürzt den Erholungsprozess. Im schlimmsten Fall können die Ressourcen durch die ständige Beanspruchung nicht mehr aufgefüllt werden. Das Resultat ist Erschöpfung, die langfristig zu Langzeitabsenzen und erhöhter Fluktuation führen kann. Dieses Beispiel dient der Veranschaulichung von psychosozialen Risiken in der Arbeitswelt – nicht der Bewertung einzelner

Arbeitsformen wie Homeoffice oder Grossraumbüro. Weder die Digitalisierung noch offene Raumkonzepte sind per se problematisch. Entscheidend ist die Art und Weise, wie Arbeit organisiert, kommuniziert und geführt wird.

Prävention ist Pflicht, nicht Kür

Wir fassen zusammen: In einer Arbeitswelt, die zunehmend von Flexibilisierung, Digitalisierung und Erreichbarkeit geprägt ist, geraten traditionelle Schutzkonzepte an ihre Grenzen. Stress, emotionale Erschöpfung, Unzufriedenheit und innere Kündigung sind keine Randerscheinungen mehr: 28,2 % der Schweizer Erwerbstätigen erleben eine hohe psychische Belastung am Arbeitsplatz. Die Zahl arbeitsbezogener psychischer Erkrankungen steigt kontinuierlich – genauso wie der wirtschaftliche Schaden: 7,1 Milliarden Franken Produktionsverlust jährlich sind laut Job-Stress-Index 2022 auf arbeitsbedingten Stress zurückzuführen^{3,4}.

Vor diesem Hintergrund ist Prävention nicht mehr ein optionales Extra, sondern gesetzlich vorgeschriebene Pflicht der Arbeitgebenden. Das Schweizer Arbeitsrecht verlangt, dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden aktiv vor physischen, wie psychischen Gefährdungen schützen.

Die rechtlichen Verpflichtungen zum Gesundheitsschutz sind im Arbeitsgesetz klar formuliert – und doch bleiben sie in der betrieblichen Praxis häufig abstrakt. Wie lassen sich Begriffe wie «Sorgfaltspflicht» oder «Gefährdungsbeurteilung» in ein alltägliches Führungs- und Organisationshandeln übersetzen? Gerade kleine und mittlere Unternehmen stehen hier vor grossen Herausforderungen. Es fehlt nicht an Motivation – im Gegenteil: Viele Betriebe wollen handeln, tun bereits etwas. Doch sie sind häufig auf sich allein gestellt, wenn es darum geht, gesundheitsbezogene Massnahmen gezielt umzusetzen. Es mangelt an Orientierung, an Beispielen, an strukturierten Kriterien. Deshalb hier in Kürze, fünf Prinzipien für einen wirksamen Gesundheitsschutz.

Wirksame Präventionskultur: Fünf zentrale Prinzipien für die Betriebspraxis

1. PSR systematisch erfassen – Sorgfaltspflicht erfüllen

Arbeitgebende sind verpflichtet, psychosoziale Belastungen wie Zeitdruck oder

AUTOR



Milena Sina Wütschert

Arbeit- und Organisationspsychologin, Leiterin Fachstelle Betrieblicher Gesundheitsschutz im Kt. Zürich

> zh.ch/fachstelle-gesundheitsschutz



© depositphotos/VadymPastukh

*Gute Führung
zahlt sich für
Unternehmen
aus.*

Arbeitsplatzkonflikte systematisch zu erfassen. Die SECO-Broschüre «Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz» bietet einen Überblick über diese Belastungsformen, ihre Folgen und liefert Ansätze für geeignete Schutzmassnahmen. Zusätzlich hilft die Checkliste «Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz» dabei, erste Einschätzungen im eigenen Betrieb vorzunehmen. Wichtig ist: Die Analyse darf nicht in der Schublade verschwinden – sie muss zu konkreten Massnahmen führen.

2. Mitarbeitende sensibilisieren - Mehr als reine Informationspflicht

Sensibilisierung bedeutet mehr als reine Information: Sie befähigt Mitarbeitende, psychosoziale Risiken zu erkennen, zu benennen und zu vermeiden. Wie in der Einleitung beschrieben: Wenn eine Führungskraft regelmässig spätabends E-Mails versendet oder am Wochenende arbeitet, entsteht ein implizites Erwartungsmuster. Mitarbeitende übernehmen dieses Verhalten, weil sie glauben, es sei erwünscht – ohne zu erkennen, dass es langfristig ihre psychische Gesundheit gefährden kann. Ziel ist es, Mitarbeitende so zu befähigen, dass sie – wie bei einer physischen Gefahr – diese selbst erkennen und im besten Fall zu intervenieren.

3. Kommunikation ermöglichen - Beteiligung fördern

Im Gegensatz zur Sensibilisierung beschreibt die Informationspflicht eine

konkrete gesetzliche Vorgabe: Arbeitgebende müssen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden wissen, welche Verhaltensregeln bezüglich psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz gelten, wie sie

sich im Ernstfall verhalten müssen, und an wen sie sich wenden können. Ein Beispiel: Im Fall von sexueller Belästigung ist entscheidend, ob die betroffene Person weiß, welche Schritte sie ergreifen

Literatur

- 1 Buruck, G., Pfarr, A. L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N., & Walther, A. (2020, Nov 16). The Influence of Workload and Work Flexibility on Work-Life Conflict and the Role of Emotional Exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/bs10110174>
- 2 Demerouti, E., Derkis, D., Lieke, L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life*. Springer. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>
- 3 Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.139844>
- 4 Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N. K., Brunner, B. & Thommen, C. 2022. Job-Stress-Index 2022. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstägigen in der Schweiz. Faktenblatt, 72. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- 5 Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- 6 Majkovic, A.-L., Gundrum E., T., S., & Fortiguerre, F. (2021). IAP Studie 2021: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Eine Monitoring-Studie mit Ausblick.
- 7 Rolfö, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. *Ergonomics*, 61(5), 644-657.
- 8 Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Direktion für Arbeit und Arbeitsbedingungen. (2014). Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz - Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Verfügbare unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit-Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz---informatione.html
- 9 Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185.
- 10 Wütschert, M. S., Pereira, D., & Elfering, A. (2022). Long working hours and exhaustion: A test of rumination as a mediator among mobile-flexible employees in activity-based offices; Largas jornadas de trabajo y agotamiento: una prueba de la rumiación como mediadora entre los trabajadores móviles. *Escritos de Psicología*, 15(1), 1-15.
- 11 Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.

kann, wo sie Unterstützung bekommt und wie der Arbeitgebende im Rahmen definierter Betriebsprozesse reagiert. Sensibilisierung will, dass solche Fälle gar nicht erst entstehen, während die Informationspflicht regelt, was zu tun ist, wenn sie doch eintreten.

4. Verantwortlichkeiten festlegen - Organisation klären

Um das Beispiel der sexuellen Belästigung weiterzuführen: Damit die betroffene Person handlungsfähig ist, benötigt sie konkrete Anlaufstellen im Betrieb. Die Dokumentationspflicht verlangt, dass nicht nur Massnahmen definiert, sondern auch Zuständigkeiten klar zugewiesen sind. Gerade in KMU ohne eigene HR-Abteilung kann hier eine Lücke entstehen. Eine funktionierende Präventionskultur braucht festgelegte Ansprechpersonen, dokumentierte Prozesse und klare Verantwortungsbereiche - sei es in der Linie, beim HR oder bei externen Partnern. Nur so kann im Ernstfall nachgewiesen werden, dass Vorsorge getroffen wurde.

5. Massnahmen dokumentieren - Nachweisbarkeit sichern

Was nicht dokumentiert ist, gilt juristisch als nicht erfolgt. Der Gesetzgeber verlangt, dass alle relevanten Präventionsmassnahmen nachvollziehbar dokumentiert werden. Das betrifft etwa Gefährdungsbeurteilungen, Schulungsinhalte, Protokolle zu internen Gesprächen oder Massnahmenpläne. Die Dokumentation dient nicht nur interner Qualitätssicherung, sondern schützt auch bei externen Kontrollen oder im Fall arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen. Sie ist ein zentrales Mittel der Rechtssicherheit und der Lernkultur im Unternehmen. Die Vernachlässigung psychosozialer Risiken ist kein Nebenschauplatz, sondern ein reales Risiko für Gesundheit, Motivation und Produktivität. Die Konsequenzen reichen von Fehlzeiten und innerer Kündigung bis hin zu rechtlichen Folgen. Prävention ist mehr als Pflichterfüllung, sie ist eine kontinuierliche Gestaltungsaufgabe. Wer systematisch hinschaut, wer Beteiligung ermöglicht, wer informiert, sensibilisiert und Verantwortung klar zuweist, schafft nicht nur Sicherheit, sondern auch eine Vertrauenskultur.

Unsere Bildungsprogramme



Kurse 2025
online

First Aid Stufe 1 IVR
inkl. BLS-AED-SRC Komplett 30. – 31. Oktober 2025

First Aid Stufe 3 IVR Refresher, Schwerpunkt
traumat. Notfallsituationen
exkl. BLS-AED-SRC Komplett 28. November 2025

First Aid Stufe 2 IVR Refresher
inkl. BLS-AED-SRC Komplett 1. Dezember 2025

First Aid Stufe 3 IVR Refresher
inkl. BLS-AED-SRC Komplett 15. – 16. Dezember 2025

Unser individuelles Angebot für Firmen

Sie definieren:

- Datum, Ort und Teilnehmerzahl
- Sprache (deutsch, französisch, italienisch, rätoromanisch und englisch)
- Wunschthemen

Wir kümmern uns um:

- abwechslungsreiche Unterrichtsplanungen
- aktuelle Seminarunterlagen
- fachlich und pädagogisch qualifizierte Ausbilder
- vollumfängliches Seminarmaterial und moderne Geräte
- grosszügige Seminarräume, Verpflegung und Hotelzimmer auf dem Campus Nottwil
- eine Übersicht der kumulierten Seminarevaluationsergebnisse
- eine Kontaktperson für alle Sprachen



SIRMED AG, Schweizer Institut für Rettungsmedizin
Guido A. Zäch Strasse 2b, CH-6207 Nottwil
sirmed.ch