



**Angewandte  
Psychologie**

Psychologisches Institut

# **Psychosozialen Risiken von Jugendlichen begegnen**

**Die Gesundheit der Lernenden erhalten und fördern: Ist  
betriebliches Gesundheitsmanagement auch für Klein-  
und Kleinstunternehmen eine Option?**

Zug, 25. September 2017

# Ablauf

1. Jugendliche als Risikogruppe für psychische Störungen
2. Entwicklungsaufgaben von Jugendlichen
3. Betriebliches Gesundheitsmanagement. KTI-Projekt VitaLab
4. Prävention von psychosozialen Gesundheitsrisiken in Betrieben (Best Practice)
5. Fazit für die Arbeit mit Lehrlingen in KMU

# Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Gegründet 2007  
Rund 3'000 Mitarbeitende und  
12'000 Studierende  
Grösste Fachhochschule der  
Schweiz

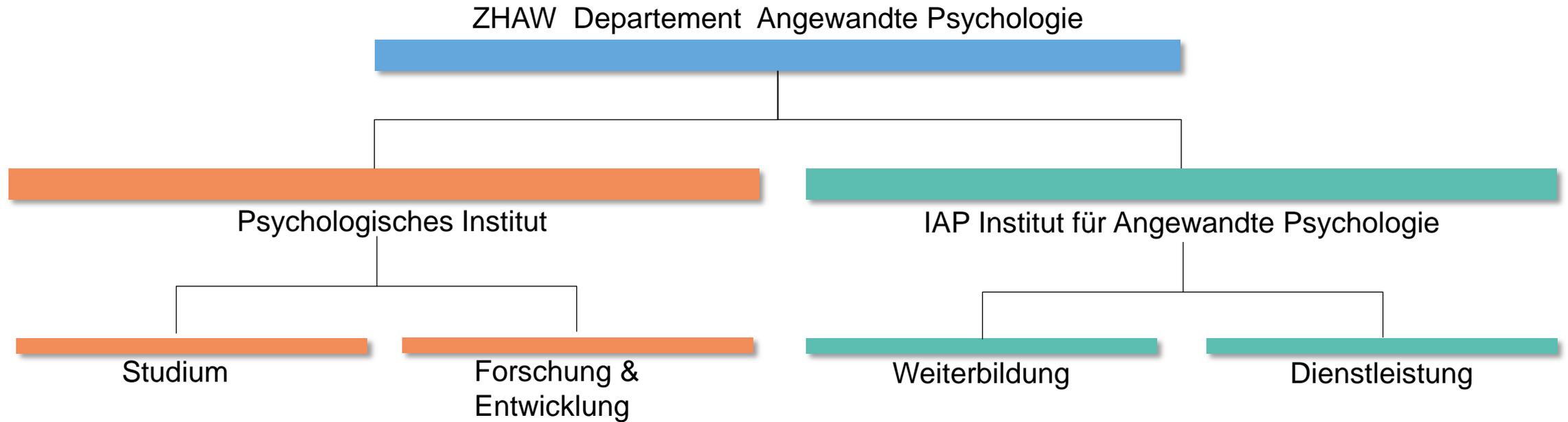


# ZHAW, Departement Angewandte Psychologie

## Toni Areal



# Angewandte Psychologie in der ZHAW



# Forschung & Entwicklung in Angewandter Psychologie

Forschungsprofil ist praxis-, anwendungs- und marktorientiert

Auftragsforschung für Wirtschafts- und Praxispartner sowie anwendungsorientierte Drittmittelforschung (z. B. für den Schweizerischen Nationalfond, KTI, Stiftungen)

Oft werden Projekte durch Praxispartner und Forschungsförderungsorgane gemeinsam getragen.

4 Forschungsschwerpunkte:

- Psychische Gesundheit und Wohlbefinden
- Erleben und Verhalten im Kontext sozialer und technologischer Innovationen
- Umgang mit Risiken und Entscheidungsprozessen
- Vielfalt von menschlichen Entwicklungen, Arbeits- und Lebensformen

Rund 49 Forschungsmitarbeitende



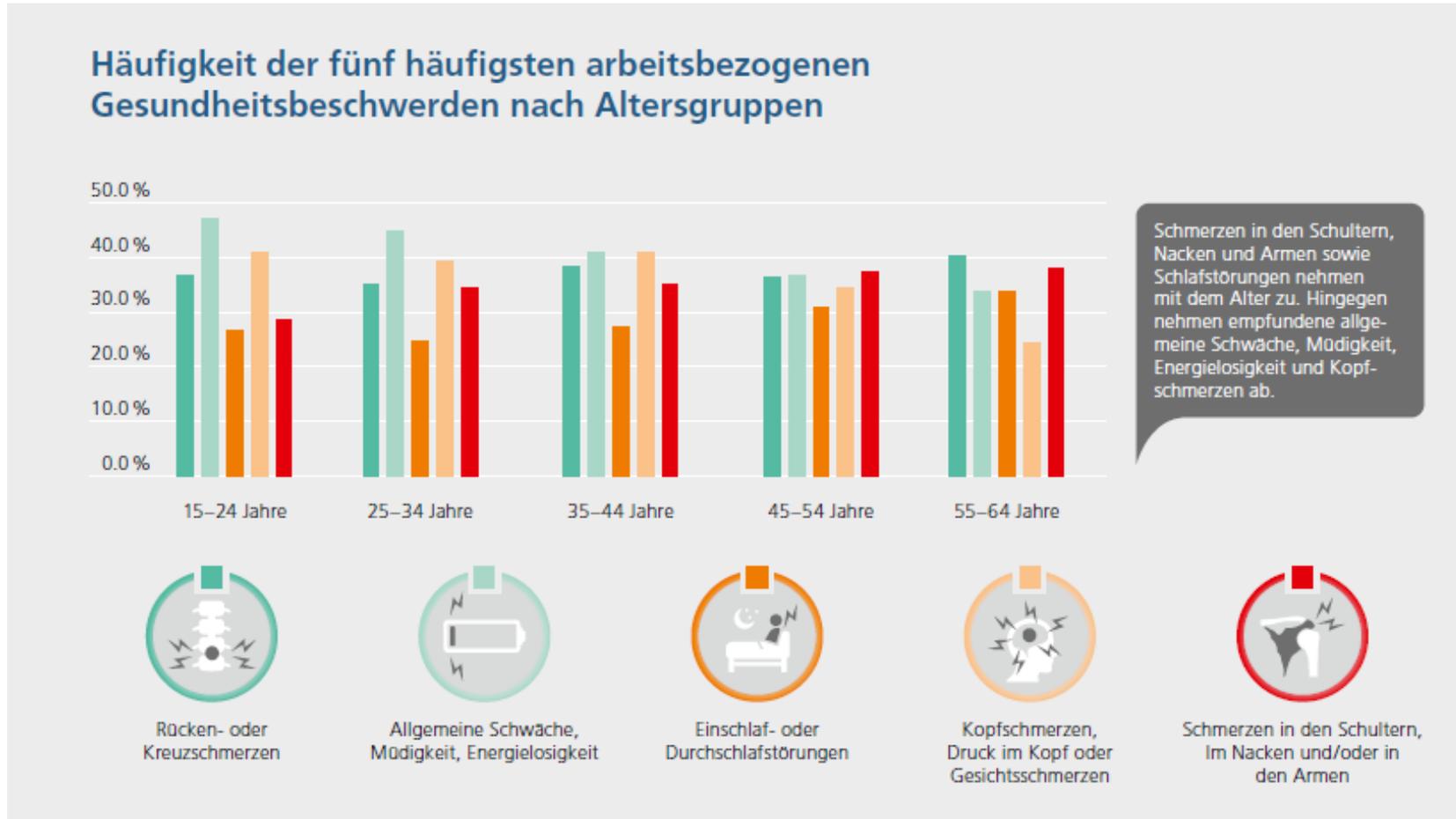
**Angewandte  
Psychologie**

Psychologisches Institut

# **Jugendliche als Risikogruppe für psychische Erkrankungen**

Zahlen und Fakten

# Zahlen der Schweizer Gesundheitsbefragung 2012

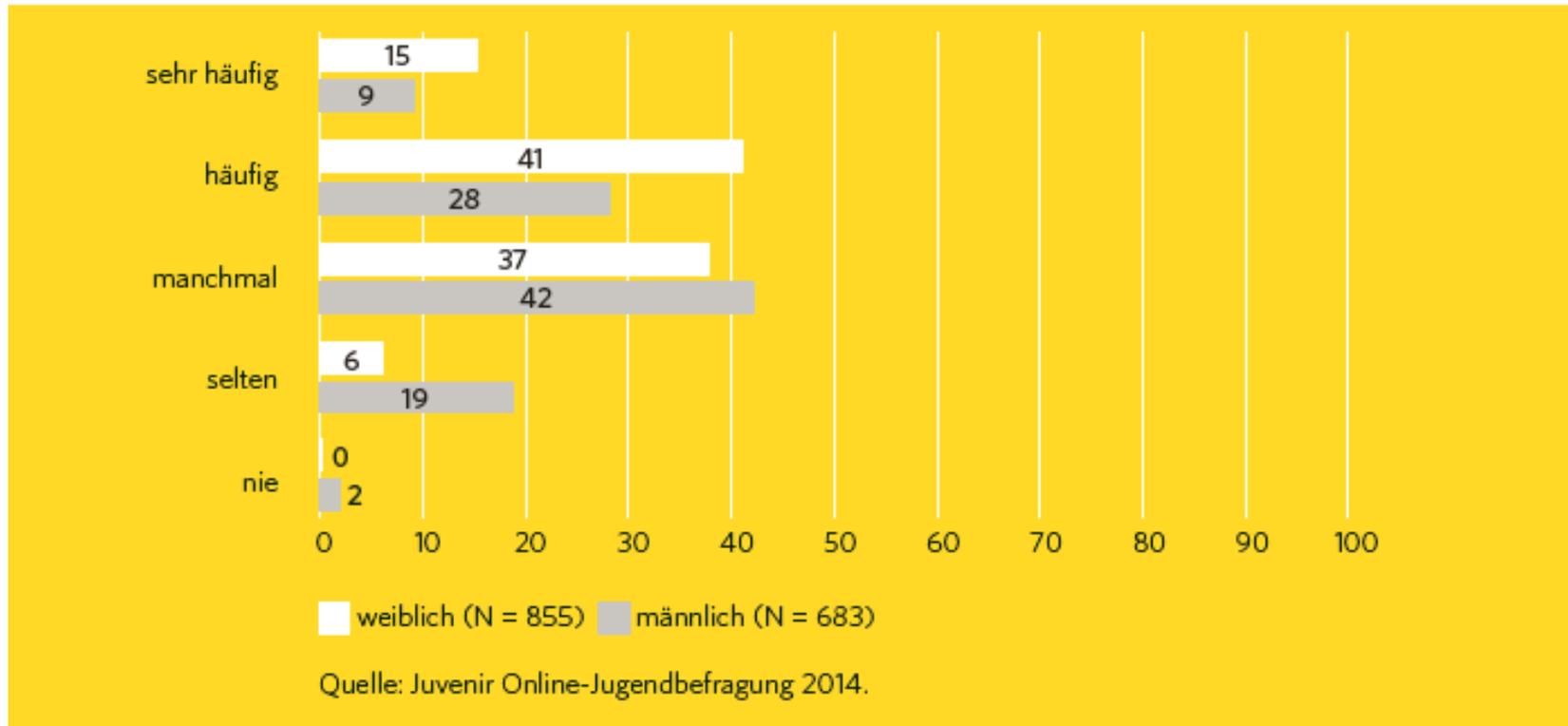


Graf und Hostettler (2017)

# Juvenir-Studie 4.0 – Jugendliche im Leistungsdruck

**Abbildung 2: Verbreitung von Stress und Überforderung im Alltag nach Geschlecht in Prozent**

*Frage: Ganz allgemein: Wie häufig haben Sie das Gefühl, gestresst oder überfordert zu sein?*

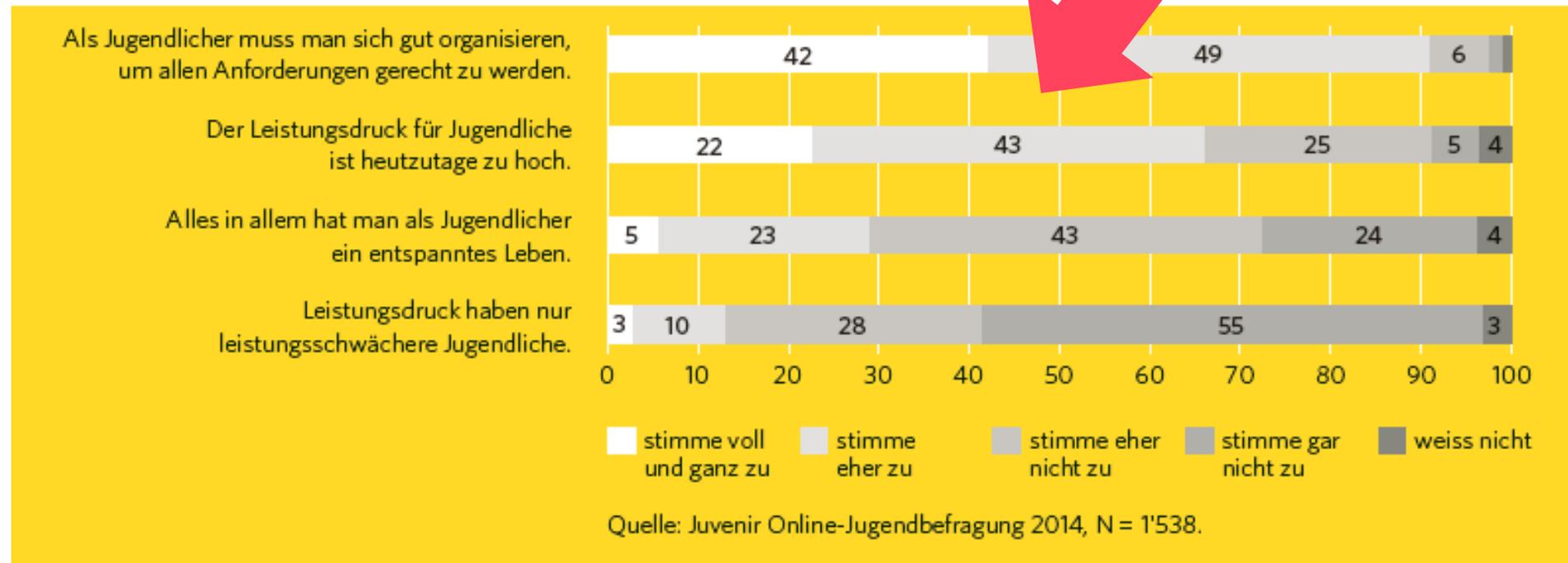


Knittel, Schneidenbach und Mohr (2015)

# Einschätzung des Leistungsdrucks

= 65%!

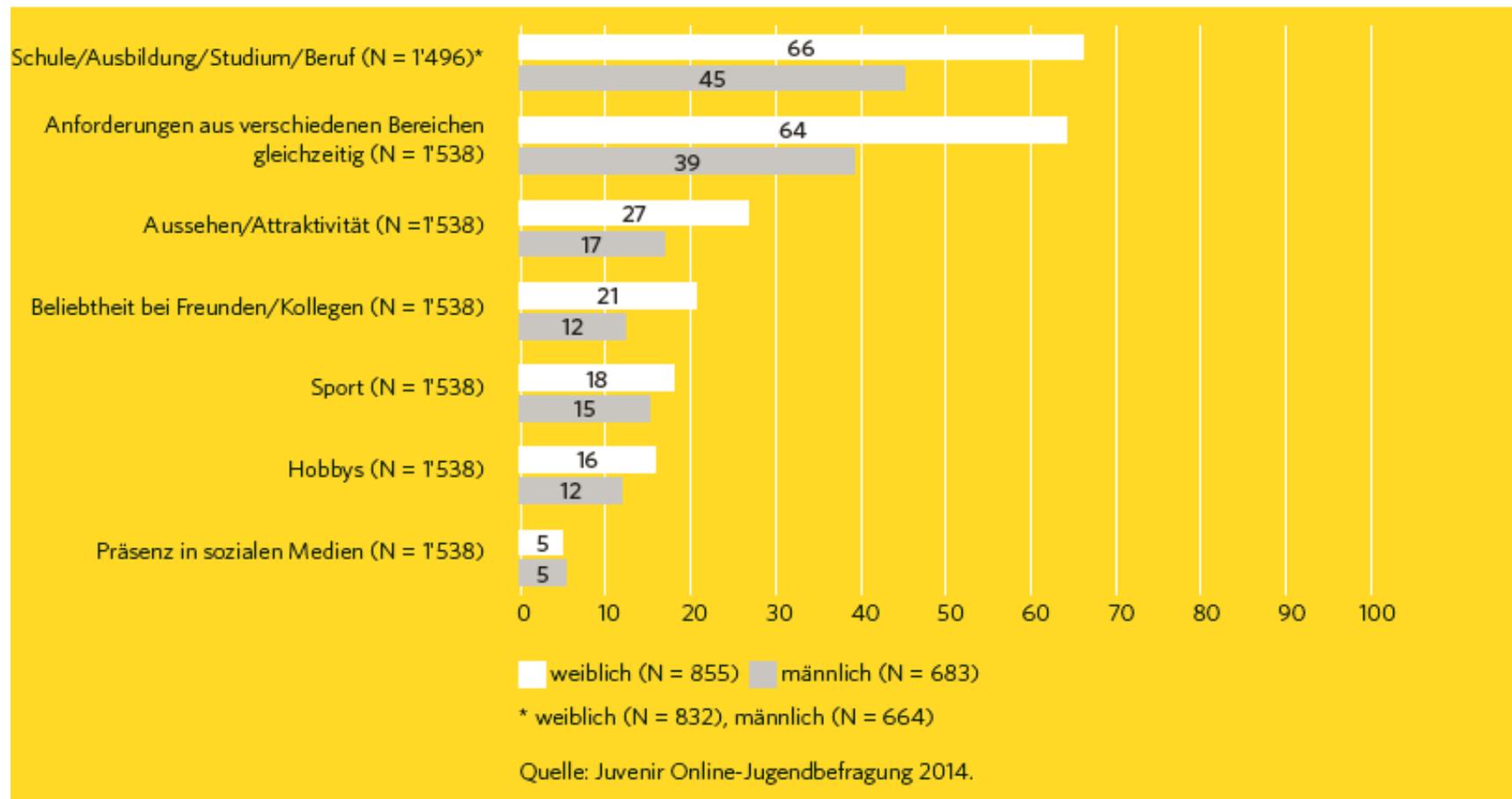
Abbildung 3: Allgemeine Aussagen zu Leistungsdruck



# Was verursacht Stress bei Jugendlichen?

**Abbildung 5: Verbreitung von Stress und Überforderung in verschiedenen Lebensbereichen nach Geschlecht in Prozent**

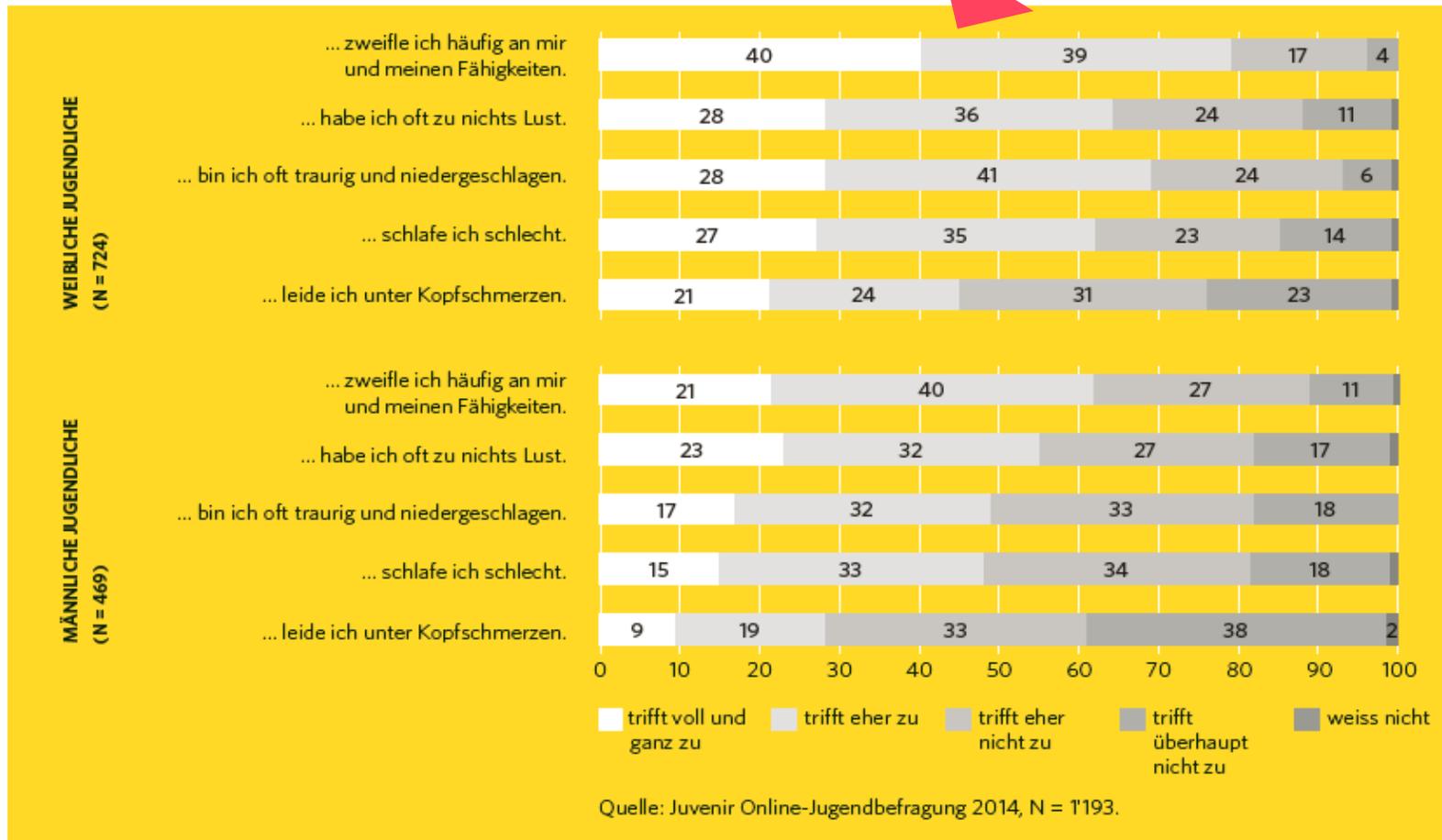
Frage: Wie häufig fühlen Sie sich in den folgenden Bereichen gestresst oder überfordert?  
(zusammengefasste Antwortkategorien «sehr häufig» und «häufig»)



# Folgen von Stress bei Schweizer Jugendlichen

= 79%

**Abbildung 23: Psychische Stress-Symptome bei Leistungsdruck nach Geschlecht in Prozent**  
 Frage: Wenn ich Leistungsdruck habe, ...  
 (Nur Befragte, die in einem oder mehreren Bereichen sehr häufig oder häufig Leistungsdruck haben.)



=> Selbstwert und Stresserleben haben starken Zusammenhang

# Psychische Erkrankungen bei Jugendlichen

- Psychische Krankheiten werden mit durchschnittlich 14 Jahren diagnostiziert (OECD, 2012)
- 10 bis 20% aller Jugendlichen haben eine psychische Erkrankung.
- 4% der 12- bis 17-Jährigen und 9% der 18-Jährigen erhalten die Diagnose Depression

Fazit: Jugendliche stellen eine Risikogruppe für psychische Erkrankungen dar.



**Angewandte  
Psychologie**

Psychologisches Institut

# Entwicklungsaufgaben von Jugendlichen

Warum leiden so viele Jugendliche?

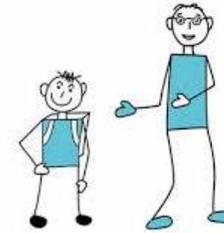
# Entwicklungsaufgaben nach Klaus Hurrelmann präsentiert von Thomas Blech (12.4.2016)

<https://www.youtube.com/watch?v=IhceBU1ZeVw>

1. Aufbau differenzierter intellektueller und sozialer Kompetenzen
2. Aufbau einer eigenen Geschlechtsrolle und Partnerbindung
3. Fähigkeit zur Nutzung von Geld- und Warenmarkt
4. Entwicklung von Werteorientierung und politischer Teilhabe

# Veränderungen und ihre Folgen

- *Biologische Veränderungen* → Umwelt nimmt Jugendliche durch verändertes Aussehen anders wahr, hat höhere Erwartungen



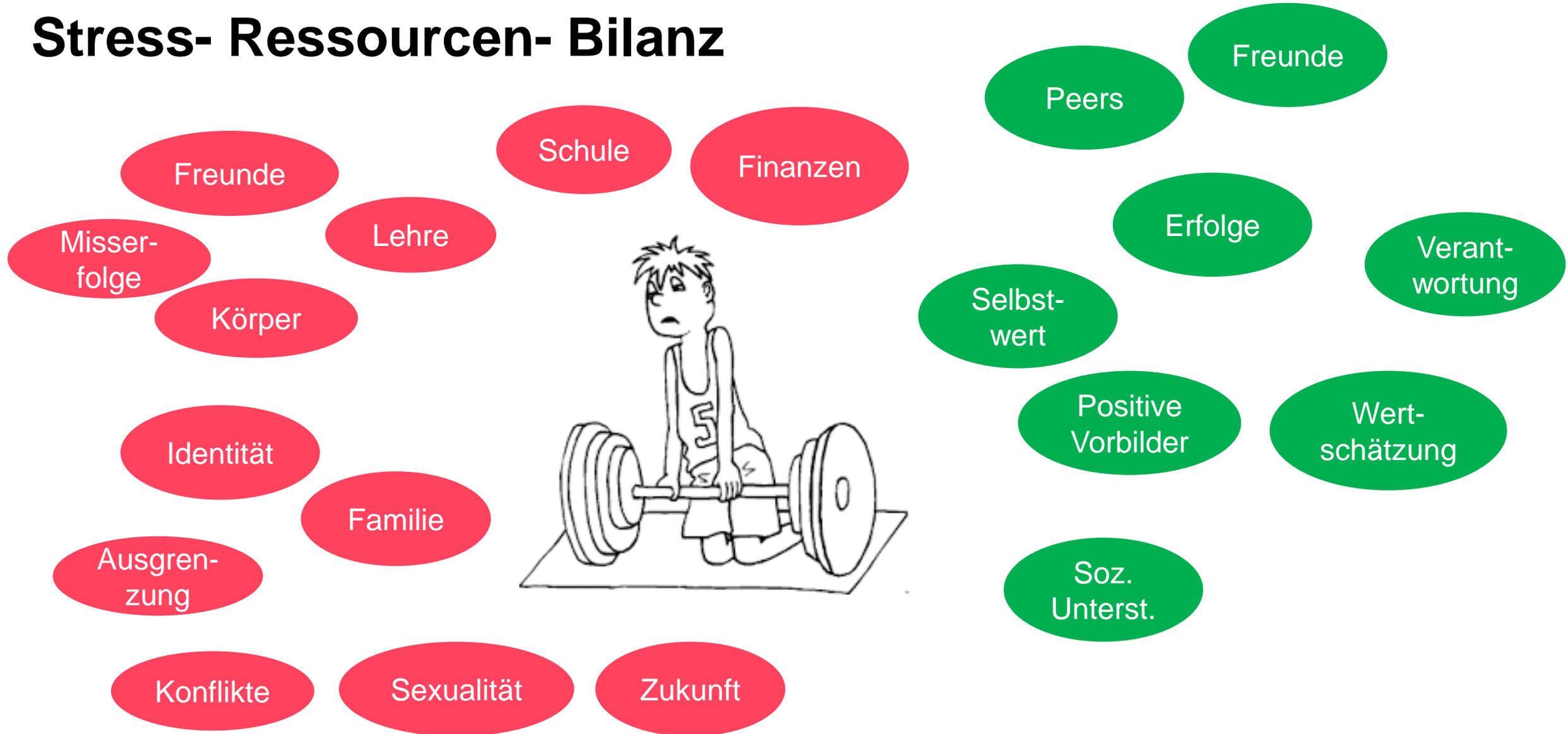
- *Kognitive Veränderungen* → jugendlicher Egozentrismus, überstarker Selbstbezug, starke emotionale Schwankungen (Elkind, 1985)



- *Soziale Veränderungen* → nur Gleichaltrige können ihre Probleme verstehen, sitzen im selben Boot (Flammer und Alsaker, 2002)



# Stress- Ressourcen- Bilanz





**Angewandte  
Psychologie**

Psychologisches Institut

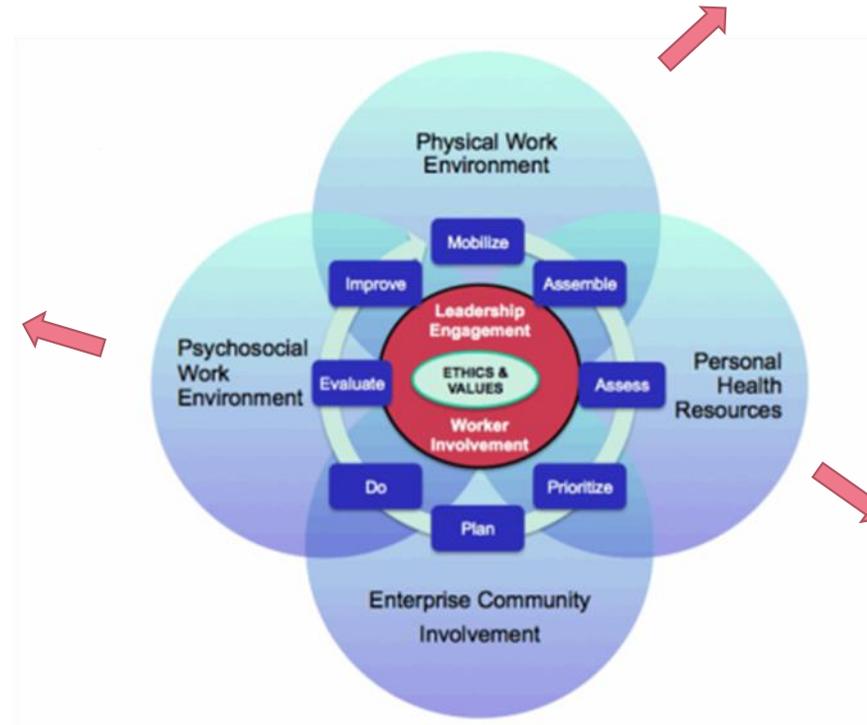
# **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

KTI-Projekt VitaLab

# WHO-Modell Arbeit und Gesundheit

## Psychosoziales Arbeitsumfeld (A)

- Unternehmenskultur
- Organisation & Prozesse
- Aufgabengestaltung
- Leadership



## Physisches Arbeitsumfeld und Infrastruktur (B)

- Physikalische Arbeitsbedingungen
- Umgebungsbedingungen/ Infrastruktur
- Gestaltung der Arbeitsplätze
- Arbeitsgeräte/-mittel/IT

## Persönliche Gesundheitsressourcen (C)

- Selbst- und Stressmanagement
- Kompetenz Ergonomie
- Bewegung & Sport
- Ernährung

Zinsli und Eich (2016)

# Rechtliche Grundlagen in der Schweiz

## 1. Privatrechtliche Fürsorgepflicht

OR (Obligationenrecht) Art. 328, Abs. 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.

## 2. Öffentlichrechtlicher Arbeitsschutz

Arbeitsgesetz, SR 822.11, Art 6 Abs. 1

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, zum Schutze der Gesundheit der Arbeitnehmer alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebs angemessen sind. Er hat im weiteren die erforderlichen Massnahmen zum Schutze der persönlichen Integrität der Arbeitnehmer vorzusehen.

## **Verordnung über die Gesundheitsvorsorge Art. 2 ArGV3**

Der Arbeitgeber muss alle Massnahmen treffen, die nötig sind, um den Gesundheitsschutz zu wahren und zu verbessern und die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Insbesondere muss er dafür sorgen, dass:

- a. ergonomisch und hygienisch gute Arbeitsbedingungen herrschen
- b. die Gesundheit nicht durch schädliche und belästigende physikalische, chemische und biologische Einflüsse beeinträchtigt wird;
- c. eine übermässig starke oder allzu einseitige Beanspruchung vermieden wird;
- d. die Arbeit geeignet organisiert wird.

# Das Projekt VitaLab

*Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen*



**Seetal**  
2010 - 2012

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

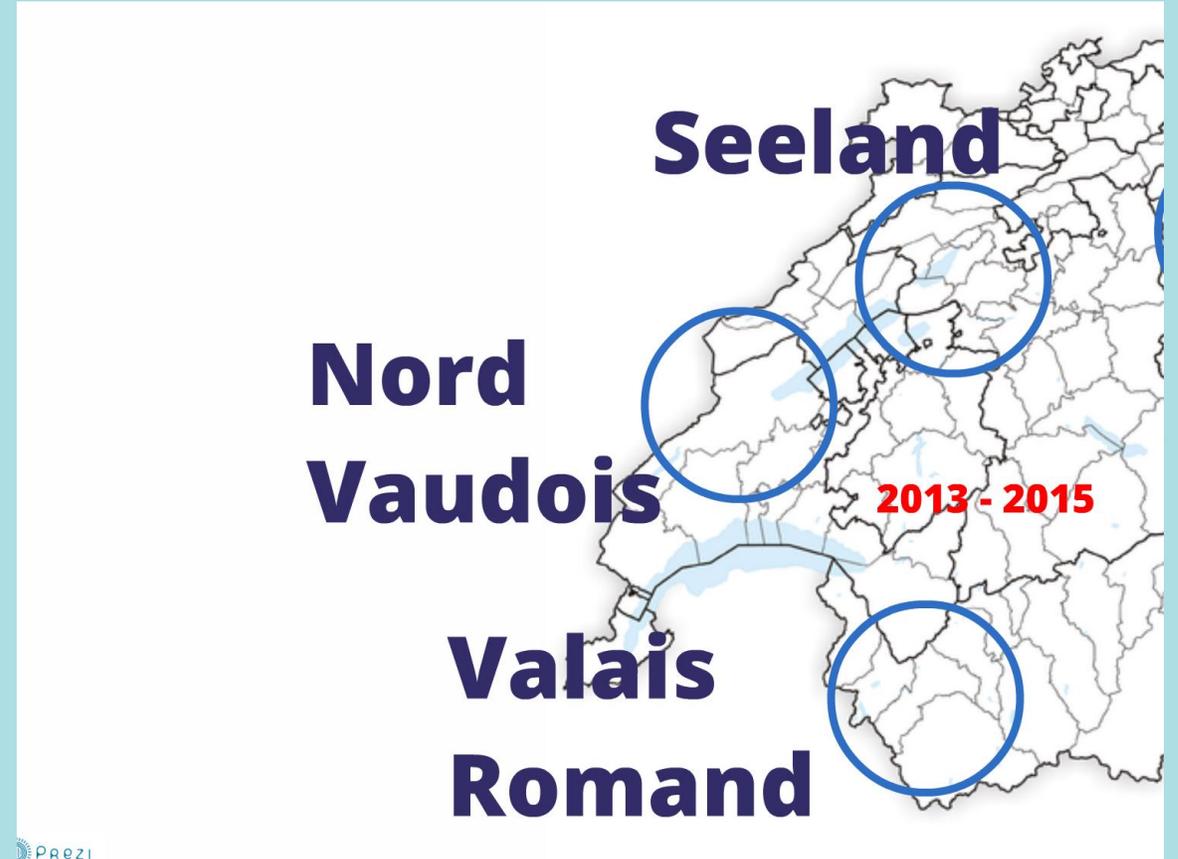
Kommission für Technologie und Innovation KTI

**IDEE SEETAL AG**  
**LUZERN**   
ГІСЕВМЕ  
REGIONAL- & WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG

**n|w** Fachhochschule  
Nordwestschweiz

 Gesundheitsförderung  
Schweiz





**Seeland**

**Nord Vaudois**

**Valais**

**Romand**

2013 - 2015



# Typisch Kleinunternehmen

- Unternehmer hat oft eine fachliche Ausbildung und arbeitet operativ.
- «Führen durch Vorbild»: Gewünschtes Verhalten wird durch die Handlung des Unternehmers gezeigt.
- Hohe Heterogenität zwischen verschiedenen KU (z.B. Coiffeur, IT-Spezialist) und im Arbeitsalltag (Unternehmer als Springer).
- Grosse Flexibilität, kurze Kommunikationswege (hohe Mitarbeiternähe) und tiefer Formalisierungsgrad führen zu schnellen Entscheiden. Regelungen zum angemessenen Umgang unter den Mitarbeitenden und den Kunden werden wichtiger, wenn das Unternehmen wächst.
- Bescheidenere finanzielle Ressourcen.

Fueglistaller, Fust, Brunner und Althaus (2013)

# Instrumente, Angebote

Formen:

Workshops in Betrieben, Impulsreferate, Weiterbildungen für Kaderpersonen, Coachings, Betriebsanalysen und kostenlose öffentliche Veranstaltungen

Themen:

- Sensibilisierung zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Führung
- Life-Domain-Balance
- Motivation
- Stress
- Teamspirit\*
- Walking\*
- Ergonomie\*

\*Mehrheitlich durch externe Fachpersonen durchgeführt

Neuentwicklungen in Phase II: Konflikte, Arbeitsklima, Arbeitsorganisation, Früherkennung

Von Wyl, Eich, Hentrich und Steiger-Sackmann (2015)



**Angewandte  
Psychologie**

Psychologisches Institut

# **Prävention von psychosozialen Gesundheitsrisiken in Betrieben**

Qualitative Interventionsforschung im Auftrag des  
Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO)

## Fragestellungen

- Was haben Führungspersonen und Mitarbeitende, die am Projekt VitaLab teilnahmen, aufgrund der in Anspruch genommenen Massnahmen verändert?
- Wie schätzen Führungspersonen und Mitarbeitende, die am Projekt VitaLab teilnahmen, den Einfluss auf die Indikatoren der Gesundheit (wie Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Absenzen, Qualität der Leistung) aufgrund der ergriffenen Massnahmen ein?
- Welche Massnahmen werden von den Führungspersonen und Mitarbeitenden, die am Projekt VitaLab teilnahmen, rückblickend als wirkungsvoll zur Reduktion der psychosozialen Belastungen bewertet?
- Wie weit werden die Kriterien der Arbeitsinspektoren resp. die Schlüsselkriterien der WHO (2011) in den Kleinunternehmen erfüllt und wie schätzen Geschäftsleiter und Mitarbeitende die Erfüllung der Kriterien in der Praxis ein?

## Methodik

- Interviews à 30 bis 45 Minuten mit 10 Mitarbeitenden und 10 Geschäftsleitenden aus 12 Betrieben
- Möglichst analoger Interviewleitfaden für beide Gruppen mit offenen Fragen auf der Basis der Forschungsfragen
- Aufnahme der Interviews auf Tonträger und anschliessender Transkription
- Auswertung mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse mit Hilfe der MAXQDA-Software für qualitative Inhaltsanalysen. Kategorienbildung auf der Basis der Interviews.
- Branchen der befragten Betriebe: Consulting allgemein und IT, Verkehr, Engineering, Treuhand, Produktion und Handel, Bodenbeläge, Stiftung und Gärtnerei

# Stichprobe

Nr.	Anzahl Mitarbeitende	Interview GL	Interview MA	Interview Ehefrau (MA)
Betrieb 1	1	( ✓ )		
Betrieb 2	18	✓	✓	
Betrieb 3	9	✓	✓	
Betrieb 4	17	✓	✓	
Betrieb 5	75	✓		
Betrieb 6	47		✓	
Betrieb 7	12	✓	✓	
Betrieb 8	90	✓	✓ ( ✓ )	
Betrieb 9	10	✓	✓	
Betrieb 10	7	✓		
Betrieb 11	3	✓		✓
Betrieb 12	17			✓



## Beispiel Betrieb A

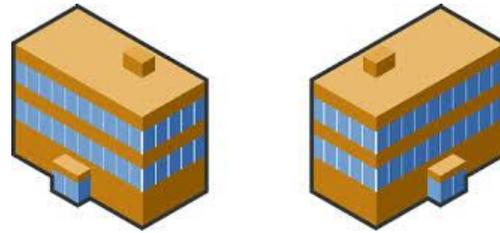
KU mit 9 Mitarbeitenden, Interview mit GL und Sachbearbeiterin Sekretariat

Bezogene VitaLab-Angebote:

- GL: Sensibilisierung und Führungscoaching, Besuch von öffentlichen Veranstaltungen
- MA: Betriebsanalyse

Erwähnte Veränderungen durch VitaLab:

- ✓ Stärkere Standardisierung von Sitzungen (wöchentliche Kurzsitzungen und monatliche Teamsitzungen), was zu besserem Informationsfluss führte
- ✓ Reorganisation (Partner seit 1 ½ Jahren)
- ✓ Anschaffung von Stehpulten und Pflanzen
- ✓ Gestalten effizienterer Arbeitsabläufe
- ✓ Ansprechen von Problemen
- ✓ persönlich bewussterer Umgang mit der Trennung Arbeit-Privatleben
- ✓ stärkeres Teamgefühl.



## Beispiel Betrieb B

KU mit 18 Mitarbeitenden, Interview mit GL und einem Mitarbeiter

Bezogene VitaLab-Angebote:

- GL: Führungs-Coaching, Besuch von öffentlichen Veranstaltungen
- MA: Betriebsanalyse, Teamspirit

Erwähnte Veränderungen durch VitaLab:

- ✓ Besuch einer Führungsweiterbildung
- ✓ bessere Motivation der Mitarbeitenden
- ✓ Einführung von 2 Teamsitzungen pro Jahr
- ✓ Verbesserung der Ergonomie
- ✓ Bewusstsein, dass Führungspersonen aktiv auf Mitarbeitenden zugehen muss, offene Türen allein reichen nicht aus



## Beispiel Betrieb C

KMU mit 90 Mitarbeitenden, Interviews mit GL, Personalchefin und Mitarbeiterin Verkauf

Bezogene VitaLab-Angebote:

- MA: Walking-Kurs

Erwähnte Veränderungen durch VitaLab:

- ✓ Kurs begonnen ohne Duschen, daher nachträglich Duschen installiert
- ✓ Ergonomische Stühle



## Beispiel Betrieb D

Ehemaliger Geschäftsführer IDEE SEETAL AG, Wirtschaftspartnerin im Projekt VitaLab

Bezogene VitaLab-Angebote:

- Mitarbeit bei der Entwicklung der Angebote, Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen

Erwähnte Veränderungen durch VitaLab:

- ✓ Bewusstsein über Einfluss der Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.
- ✓ Sensibilität bezüglich Balance zwischen Mitarbeitenden, Unternehmen und Kunden, wer von wem was verlange.
- ✓ Einbauen von Intervallen im Alltag (Konzentrationsphasen und Phasen des Loslassens).



## Beispiel Betrieb E

KU mit 12 Mitarbeitenden, Interviews mit GL und einem Mitarbeiter für Projektleitungen

Bezogene VitaLab-Angebote:

- GL: Besuch von öffentlichen Veranstaltungen
- MA: Motivations-Workshop

Erwähnte Veränderungen durch VitaLab:

- ✓ Reglement bezüglich Überstunden (keine Auszahlung mehr)
- ✓ kein Bonus für Mehrleistungen.

Allgemein: GL geht jeden Tag durch den Betrieb und schaut bei jedem vorbei. Gemeinsame Kaffeepause statt Sitzungen.

## Zusammenfassung

### Erfolgte Veränderungen im Betrieb

Angaben Führungspersonen (17 Veränderungen):

- Höhere Sensibilität für ihren Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (3 Angaben),
- Neue Erkenntnisse zum Führungsstil (2 Angaben)
- Besserer Teamspirit (3 Angaben)
- Regelmässige Sitzungen (2 Angaben)
- Verbesserungen in der physischen Arbeitsumwelt und Ergonomie (6 Angaben)

Angaben Mitarbeitende (15 Veränderungen):

- Besserer Teamspirit (2 Angaben)
- Verbesserte Arbeitsabläufe (3 Angaben)
- Verbesserungen in der physischen Arbeitsumwelt und Ergonomie (4 Angaben)

# Zusammenfassung

## Belastungsreduktionen durch VitaLab

Angaben Führungspersonen (22 Reduktionen):

- Rollenklärungen (3 Angaben)
- Stellvertretungsregelungen (3 Angaben)
- Weniger Überstunden (2 Angaben)
- Klarere Arbeitsabläufe (2 Angaben)
- Weniger Teamkonflikte (2 Angaben)
- Besserer Arbeitsplatz (4 Angaben)

Angaben Mitarbeitende (7 Reduktionen):

- Besserer Arbeitsplatz (2 Angaben)

## Fragestellung zur Umsetzung von strukturellen Massnahmen

- Wie weit werden die Kriterien der Arbeitsinspektoren resp. die Schlüsselkriterien der WHO (2011) in den Kleinunternehmen erfüllt und wie schätzen Geschäftsleiter und Mitarbeitende die Erfüllung der Kriterien in der Praxis ein?

## Regelmässige Ermittlung der Gesundheitsgefährdung / Früherkennung von Stressbelastung

- 5 von 9 Geschäftsführern: Stressüberprüfung ist eine unregelmässige Führungsaufgabe, d.h. mit den Mitarbeitern reden, auf die Mitarbeiter zugehen, regelmässig und spontan
- Geschäftsführer sehen das als Führungsaufgabe
- Geschäftsführer wollen eher kein standardisiertes Vorgehen
  
- 8 von 9 Mitarbeiter: es braucht regelmässige Gespräche bzw. Sitzungen, auch Standardisierung scheint sinnvoll

## Klares und transparentes Kommunikationssystem bei Gesundheitsgefährdung

- Verantwortung liegt beim Chef
- Geschäftsführer haben in der Regel offenes Ohr
- Aktives Nachfragen wird von einigen als notwendig erachtet
- Hinzuziehen externer Vertrauensperson könnte hilfreich sein
- Formalisierte und strukturell verankerte Kommunikationssysteme gibt es nicht in KU.
- Die Früherkennung von Gesundheitsproblemen in KU ist von der Sozialkompetenz des Geschäftsführers abhängig. Insbesondere erfahren es die Geschäftsführer als anspruchsvoll, bei Erkennen von psychischen oder sozialen Problemen richtig zu reagieren.

## Partizipation der Beschäftigten bei Bestimmung von Massnahmen (WHO-Empfehlung)

- Verbesserungsvorschläge bei Stressproblemen werden aus Sicht der MA von Geschäftsführung aufgenommen
- Auch Geschäftsführer sagen, dass Verbesserungsvorschläge aufgenommen werden

## Integration von BGF im Managementsystem

- Alle Geschäftsführer betrachteten ihr eigenes Verhalten und Engagement für die Gesundheit der Mitarbeitenden als relevant
- Leben klare Trennung von Arbeit und Freizeit vor
- Mitarbeitende betonen ausserdem die Eigenverantwortung
- Die meisten Chefs werden als gute Vorbilder angesehen
- Einige Chefs achten zu wenig auf die eigenen Belastungsgrenzen
  
- Anstelle der Integration von BGF im Managementsystem eher Selbstverpflichtung der Geschäftsleitung



**Angewandte  
Psychologie**

Psychologisches Institut

# **Fazit für die Arbeit mit Lehrlingen in KMU**

# Resilienzförderung bei Jugendlichen

«Resilienz bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse erfolgreich zu entwickeln.» (Warner, 2017)

Aktiv fördern durch:

- Vertrauen und Sicherheit
- Wertschätzung und Akzeptanz
- Optimismus und Humor
- Klarheit und Kommunikation
- Regeln und Struktur
- Ermutigung zu Eigenaktivität und Verantwortung
- Positive Kontakte zu Gleichaltrigen
- Positive und fürsorgliche Vorbilder

Robben (2017)

# Mögliche Massnahmen

Unterstützung der Entwicklungsaufgaben wie:

- Üben von Verantwortungsübernahme
- Erleben von Wertschätzung
- Erleben von gegenseitiger Unterstützung
- Setzen von anspruchsvollen, aber erreichbaren Zielen (Erfahren von Erfolgserlebnissen)
- Klare Regeln, Strukturen und Kommunikation
- Möglichkeit zum Austausch mit Peers
- Offenes Ohr von Vorgesetzten / Lehrlingsbeauftragten auch für persönliche Probleme (Früherkennung von psychischen Problemen)
- Führungspersonen / Lehrlingsbeauftragte als Vorbilder (z.B. Gesundheitsverhalten, Umgang mit Misserfolgen, Konflikten)
- Erkennen der eigenen Grenzen von Führungspersonen / Lehrlingsbeauftragten bei psychischen Erkrankungen und Vermittlung von professioneller Unterstützung
- **Weniger Wissensvermittlung als direktes Erleben**

# Quellen

- Eich, B. & Manike, K. (2013). *VitaLab – Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen. Arbeitspapier 7*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Elkind, D. (1985). Egocentrism redux. *Developmental Review*, 5, 218-226
- Flammer, A. & Alsaker, F.D. (2002). *Arbeit und Beruf*. In: Entwicklungspsychologie der Adoleszenz. Bern: Huber Verlag.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C. & Althaus, B. (2013). *Schweizer KMU Studie. Überblick in Zahlen und persönliche Statements von Unternehmern*. St. Gallen: OBT.
- Graf, M. & Hostettler, A. (2017). Warum gesunde Arbeitsplätze für jedes Alter wichtig sind. *EKAS Mitteilungsblatt*, 84, 4-9
- Hurrelmann, K. (2007). *Lebensphase Jugend. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Jugendforschung*. (9. Akt. Auflage). Weinheim: Juvena.
- Knittel, T., Schneidenbach, T. & Mohr, S. (2015). *Juvenir-Studie 4.0. Zuviel Stress – zuviel Druck. Wie Schweizer Jugendliche mit Stress und Leistungsdruck umgehen*. Basel: Jacobs Foundation

Robben C. (2017). *Stark durchs Leben – Resilienz von Kindern und Jugendlichen fördern*. Berlin: Barmer

Von Wyl, A., Eich, B, Hentrich, J. & Steiger-Sackmann, S. (2015). *Prävention von psychosozialen Gesundheitsrisiken in Betrieben. Qualitative Interventionsforschung*. Zürich: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Warner, A. (2017). Resilienz. *Dorsch Lexikon der Psychologie* (18. überarbeitete Auflage). Bern:Hans Huber

Zinsli, M. & Eich, B. (2016). *Konzept Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)*. Internes Arbeitspapier. Zürich: ZHAW, Departement Angewandte Psychologie.



**Angewandte  
Psychologie**

Psychologisches Institut

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Fragen**

# Kontakt

## **Brigitte Eich**

ZHAW Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften  
**Departement Angewandte Psychologie**  
Psychologisches Institut

Pfingstweidstrasse 96  
Postfach 707  
CH-8037 Zürich  
Tel. +41 58 934 83 08  
Brigitte.eich-stierli@zhaw.ch

[www.zhaw.ch/psychologie/pi](http://www.zhaw.ch/psychologie/pi)