

Prävention und Gesundheitsförderung SVV

Nr. 01 | 2012

19. Januar 2012

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

Herausgeber:

Heinz Roth
Leiter Prävention und Gesundheitsförderung
Schweizerischer Versicherungsverband SVV
C.F. Meyer-Strasse 14
Postfach 4288
CH-8022 Zürich
www.svv.ch
heinz.roth@svv.ch

Redaktion und Realisation:

Ursi Sydler GmbH, Niederlenz, www.sydler.com

**Download der Printversion und abonnieren
des elektronischen Newsletters unter:**

www.svv.ch/newsletterpraevention

Systemtheorie als Arbeitsmethode	6
Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben?	10
Sinnvolle Ergänzung zu gesetzlichen Verpflichtungen	11
«Psychische Störungen sind seit Jahrzehnten quantitativ stabil»	12
Haftung und Versicherung von Organpersonen	14
La théorie des systèmes comme méthode de travail	16
Comment maintenir la compétitivité?	17
Complément intelligent aux obligations légales	17
«Le nombre de troubles psychiques demeure stable»	17
Responsabilité et assurance des mandataires	17



Heinz Roth

Liebe Leserin, lieber Leser

Im Zentrum des zweiten Präventionstages der Privatwirtschaft steht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen im Zeitalter der Individualisierung. Nachdem an der letztjährigen Tagung volkswirtschaftliche Aspekte der Gesundheitsförderung im Vordergrund standen, liegt der Fokus 2012 bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Die gemeinsame Tagung des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV mit *economiesuisse* und dem Schweizerischen Arbeitgeberverband geht auf eine Idee der Präventionskommission des SVV zurück, Erkenntnisse aus der Stressforschung für Unternehmungen nutzbar zu machen. Das Projekt SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung, ein Gemeinschaftsprojekt des SVV mit der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, stand am Anfang der Überlegungen zu einer Visualisierung von gegenseitigen Einflussfaktoren der betrieblichen Gesundheitsförderung. Diese ursprüngliche Idee wurde weiterentwickelt und hat Managementfragestellungen zur erfolgreichen Führung und Anregungen der systemischen Prävention aufgenommen. Entstanden ist ein Expertenmodell, mit dem komplexe Vorgänge in Organisationen dargestellt werden können. Die Erkenntnisse aus dem Modell können als Grundlage für eine strukturierte Diskussion im strategischen Management einer Unternehmung dienen.

Im vorliegenden Newsletter wird das Expertenmodell der wettbewerbsfähigen Unternehmung von Prof. Thomas Fischer vorgestellt. Als These wird angenommen, dass sich das Erleben und Verhalten der Menschen in den letzten Jahren zunehmend individualisiert hat und sich diese Tendenz weiter verstärkt. Für Organisationen heisst dies zum Beispiel, dass Mitarbeitende individuell auf sie zugeschnittene Arbeitsverhältnisse erwarten und Kunden die Erfüllung ihrer

individuellen Bedürfnisse verlangen. Das Modell simuliert die Auswirkungen von Führungsentscheiden und zeigt auf, welche Determinanten wie im System interagieren. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung wird in Zukunft zunehmend von der Fähigkeit abhängen, zeitnah und flexibel auf individuelle Bedürfnisse der Anspruchsgruppen einzugehen.

Dr. Fridolin Marty, *economiesuisse*, beleuchtet den Stellenwert des Gesundheitsmanagements mit Bezug auf die aktuell schwierigen Rahmenbedingungen der Schweizer Wirtschaft. Jürg Zellweger, Schweizerischer Arbeitgeberverband, plädiert in seinem Beitrag für das notwendige Augenmass bei der Durchführung von Programmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Priorität haben, unter Berücksichtigung der knappen Ressourcen, gemäss Zellweger die gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmassnahmen.

Prof. Wulf Rössler, Direktor der Klinik für Soziale Psychiatrie und Allgemeinpsychiatrie an der Universitätsklinik Zürich, stellt im Interview auf den Seiten 12 und 13 das Arbeitsrehabilitationsprogramm «Supported Employment» vor. Die Erfahrungen mit dem Programm sind durchwegs gut. Empirische Studien belegen, dass 56 % der durch Jobcoaching betreuten Personen wieder im Arbeitsmarkt integriert werden konnten. Gemäss Prof. Rössler ist Arbeit selbst die beste Rehabilitation. Der Beitrag von Dr. Thierry Luterbacher, Geschäftsführer AXA-ARAG Rechtsschutz AG, wirft abschliessend ein Schlaglicht auf die aktuellen juristischen Herausforderungen, denen sich leitende Organe von Unternehmungen bewusst sein sollten und zeigt auf, wie die Versicherungswirtschaft solche Risiken beurteilt und welche Lösungsmöglichkeiten angeboten werden.

Ich wünsche Ihnen gute Unterhaltung bei der Lektüre.

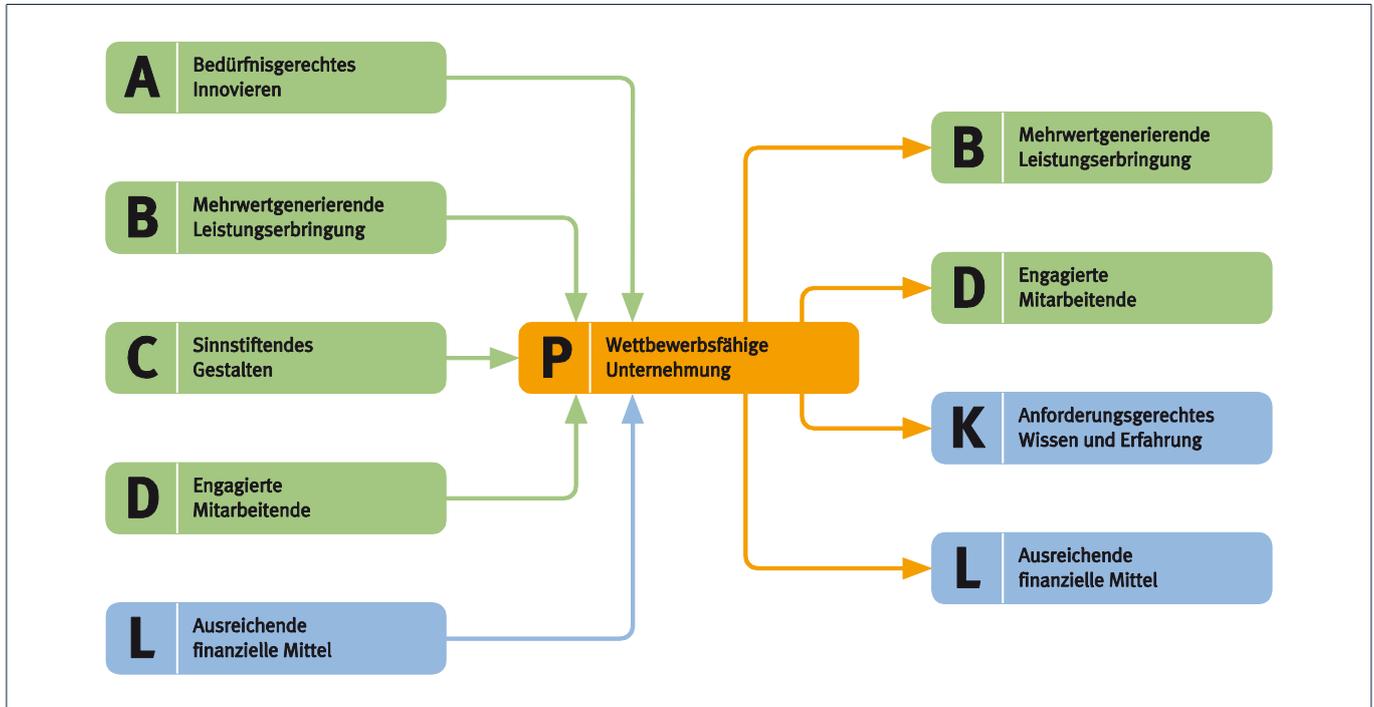
Heinz Roth
Leiter Prävention und Gesundheitsförderung SVV

VERSION FRANÇAISE

L'essentiel des articles en allemand a été résumé dans une «Version française» à l'intention des lectrices et lecteurs francophones. Vous trouverez celle-ci à partir de la page 16.

Systemtheorie als Arbeitsmethode

SVV-Expertengruppe entwickelt ein Modell zur Visualisierung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen



Im Zentrum des SVV-Modells steht die Ziel-Variablen «P Wettbewerbsfähige Unternehmung». Sie wird von fünf Systemvariablen beeinflusst und übt ihrerseits auf vier Variablen Einfluss aus. Das Gesamtmodell ist auf Seite 9 abgebildet.

Die Thematik der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist äusserst komplex. Eine vom Schweizerischen Versicherungsverband SVV zusammengestellte Expertengruppe hat eine Analyse des Systems «Die wettbewerbsfähige Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» durchgeführt und in einem Modell abgebildet. Welche Einflussgrössen wirken auf die Wettbewerbsfähigkeit ein? Welche Systemvariablen sind kritisch und müssen vom Management laufend beobachtet werden? Erkennen Führungspersonen potentielle Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Neben der Wettbewerbsfähigkeit steht der Trend zur Individualisierung im Fokus des SVV-Modells. Ausgehend von der Zeitdiagnose, dass sich die Lebensgewohnheiten und Lebensziele der Menschen weiter individualisieren und sich damit auch die Ausgestaltung der Gesellschaft und die Formen des Zusammenlebens modifizieren, geht das Modell davon aus, dass dies auch entscheidende Veränderungen im Verhalten der Menschen im beruflichen Umfeld mit sich bringt. Die Qualität der Arbeitsplatzkultur und ein flexibles Zusammenspiel zwischen privaten Interessen und den Anforderungen am Arbeitsplatz werden deshalb immer entscheidender für die Existenz einer Unternehmung.

Auf individuelle Bedürfnisse eingehen, Trends aufnehmen

Das Erleben und Verhalten der Menschen hat sich in den letzten Jahren zunehmend individualisiert und wird dies weiter tun. Mitarbeitende erwarten individuell auf sie zugeschnittene Arbeitsverhältnisse und Kunden erwarten die Erfüllung ihrer individuellen Bedürfnisse. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung wird deshalb in Zukunft zunehmend von ihrer Fähigkeit abhängen, zeitnah und flexibel auf individuelle Bedürfnisse der Anspruchsgruppen einzugehen. Zahlreiche Faktoren und Zusammenhänge bilden dabei ein komplexes und schwer durchschaubares Gefüge.

Projekt SWiNG bildete Ausgangspunkt des Modells

Das Modell zur «wettbewerbsfähigen Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» geht auf eine Idee der Präventionskommission des SVV zurück, Erkenntnisse aus der Stressforschung für Unternehmungen nutzbar zu machen. Das Projekt SWiNG – Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung, ein Gemeinschaftsprojekt des SVV mit der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, stand am Anfang der Überlegungen zu einer Visualisierung von gegenseitigen Einflussfaktoren der betrieblichen Gesundheitsförderung. Diese ursprüngliche Idee wurde weiter-

entwickelt und hat Managementfragestellungen zur erfolgreichen Führung und Anregungen der systemischen Prävention aufgenommen. Mit eingeflossen sind auch Erkenntnisse aus den Ergebnissen einer Arbeitsgruppe, die unter der Leitung von economiesuisse 2008 Überlegungen zum «Nutzenorientierten Wettbewerb im schweizerischen Gesundheitswesen» in acht Thesen beschrieben hat. So findet sich der dazumal von Prof. Elizabeth Olmsted Teisberg formulierte Grundsatz für eine «nutzensteigernde Innovation» im Gesundheitswesen auch im aktuellen SVV-Modell der wettbewerbsfähigen Unternehmung wieder.

Das Sensitivitätsmodell – ein systemtheoretischer Ansatz

Um der komplexen Thematik der Wettbewerbsfähigkeit Rechnung zu tragen, wurde mit dem Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester ein systemtheoretischer Ansatz gewählt. Das Sensitivitätsmodell von Vester wurde für das Projekt methodisch soweit notwendig angepasst.

In drei Workshops zum Modell

Das von der Expertengruppe entwickelte Modell ermöglicht, komplexe Vorgänge in Organisationen mit Fokus auf die Fragestellung der wettbewerbsfähigen Unternehmung so weit zu reduzieren, dass die gegenseitigen Wirkungsweisen der Determinanten ersichtlich werden. Das Modell zeigt dabei nicht die Unternehmung als Ganzes, sondern nur deren Wettbewerbsfähigkeit.

Die Systemanalyse und Entwicklung des SVV-Modells fand in drei Schritten statt. In einem ersten Workshop erarbeitete eine interdisziplinär zusammengesetzte Expertengruppe, bestehend aus Ökonomen, Juristen, Mediziner, Naturwissenschaftlern, Psychologen, Sozialwissenschaftlern und selbstständigen Unternehmern, die relevanten Faktoren. Die aus dem ersten Brainstorming resultierenden Faktoren wurden im Plenum diskutiert und mittels Clustering aggregiert. So entstanden insgesamt 15 Faktoren, z.B. «A: Innovieren» und «B: Leistungserbringung». Damit sich das System im Zeitablauf

SVV-BROSCHÜRE ZUR SYSTEMANALYSE

Die Broschüre «Die wettbewerbsfähige Unternehmung im Zeitalter der Individualisierung» beschreibt auf 32 Seiten u.a. Methode und Vorgehen bei der Erarbeitung des SVV-Modells. Schwerpunkt der Publikation bildet eine ausführliche Erläuterung der einzelnen Systemvariablen, ergänzt durch zahlreiche Grafiken der Teilmodelle.

Die Broschüre kann als PDF heruntergeladen werden:

www.svv.ch/praevention

verändern kann, sind reine Faktoren jedoch nicht ausreichend, da diese statisch sind. Um ein dynamisch simulierbares Modell zu erhalten, werden vielmehr Variablen benötigt. Das bedeutet, dass den Faktoren Attribute vorangestellt werden müssen. Die Expertengruppe erarbeitete deshalb zu jedem Faktor das für sie am geeignetsten erscheinende Attribut. In der dynamischen Simulation kann nun beispielsweise «Innovieren» im Zeitablauf zwischen mehr oder weniger «bedürfnisgerecht» variieren. In einem zweiten Schritt wurden die Stärken der Wirkungsbeziehungen zwischen den 16 Variablen eingeschätzt. Unterschieden wurde dabei zwischen einer starken, mittleren, schwachen oder keiner direkten Wirkung zwischen je zwei Variablen. Im abschliessenden dritten Workshop wurde das entwickelte Modell präsentiert, anhand konkreter dynamischer Simulationen einer Plausibilitätsprüfung unterzogen und von der Expertengruppe verabschiedet.

Beurteilung des Modells durch den Projektleiter

Das Modell der Wettbewerbsfähigkeit einer privatwirtschaftlichen Unternehmung ist äusserst instabil. Von den 16 Variablen sind zwei Variablen «hochkritisch», sechs «kritisch», vier «leicht kritisch» und nur vier «leicht ausgleichend». «Kritisch» bedeutet dabei, dass eine Variable das System instabil macht. Dies geschieht deshalb, weil die Variable einerseits von anderen Variablen stark beeinflusst wird und andererseits selber auf andere Variablen stark einwirkt. Dadurch kommt es zu einem raschen und unkontrollierten Aufschaukeln der entsprechenden Variable. Da 12 von 16 Systemvariablen kritisch sind und nur gerade vier eine leicht ausgleichende Wirkung haben, ist das resultierende System als Ganzes äusserst instabil.

Konkret bedeutet dies, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung, was nicht mit der Unternehmung als solcher gleichzusetzen ist, ein äusserst instabiles System darstellt. Eine strategische Handhabung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutet deshalb zu versuchen, dieses inhärent instabile System aktiv zu stabilisieren, indem die entsprechenden Systemvariablen aktiv beeinflusst werden. Dazu ist ein vertieftes Verständnis der Systemvariablen notwendig.

Die Systemvariablen und ihre Abhängigkeiten

Wichtiges Merkmal eines Systems ist, dass keine einseitig kausalen Zusammenhänge bestehen, sondern dass jede Variable auf jede Variable wirkt. Dabei können Wirkungen eher schwach (dünner Strich) oder eher stark (dicker Strich) sein. Im SVV-Modell interessiert die «wettbewerbsfähige Unternehmung», weshalb diese Variable (P) als Ziel-Variable gewählt wurde.

Der systemische Ansatz am Beispiel der Ziel-Variablen P

Die Ziel-Variable P wird stark von den kritischen Variablen A (Bedürfnisgerechtes Innovieren), B (Mehrwertgenerierende Leistungserbringung), C (Sinnstiftendes Gestalten) und D (Engagierte Mitarbeitende) beeinflusst. Selber hat sie wiederum einen mittleren Einfluss auf die kritischen Variablen B und D sowie auf die leicht kritischen Variablen K (Anforderungsgerechtes Wissen und Erfahrung) und L (Ausreichende finanzielle Mittel). Im Gesamtsystem spielt die Ziel-Variable P deshalb eine hochkritische Rolle. Dies bedeutet konkret, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer privatwirtschaftlichen Unternehmung raschen und starken Schwankungen ausgesetzt ist. Beispielsweise führt das Verpassen eines neuen Trends im Absatzmarkt schnell zu einer starken Reduktion der Wettbewerbsfähigkeit.

Diskussionsgrundlage für strategisches Management

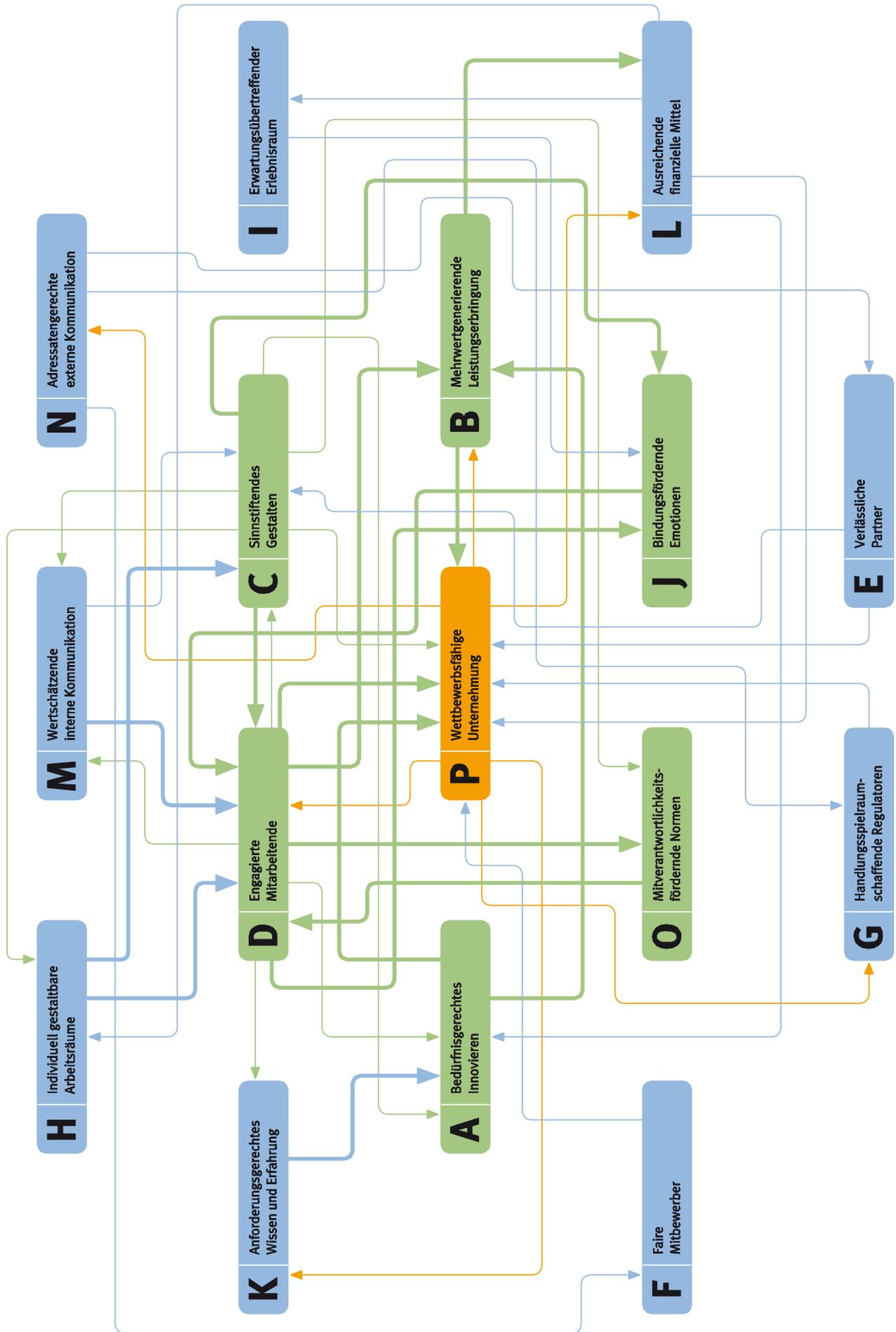
Die Erkenntnisse aus der Simulation des Modells bilden die Grundlage für eine strukturierte Auseinandersetzung im strategischen Management einer Unternehmung. Was bedeutet es für eine Organisation, wenn aufgrund der Einschätzung der Determinanten das Engagement der Mitarbeiter unterdurchschnittlich ist? Wie wichtig sind staatliche Regulatoren in Form gesetzlicher Rahmenbedingungen für das Unternehmen? Was bedeutet es für das Überleben der Organisation, wenn Innovationen fehlen oder nicht den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen?

Die Schlüsse, welche die Unternehmensleitung aus den Resultaten der Analyse ziehen kann, sollen auf die Positionierung im Markt einwirken und entscheiden zusammen mit anderen Faktoren über den Erfolg der Organisation.

*Prof. Thomas Fischer
Projektleiter*

Das Modell des Schweizerischen Versicherungsverbandes

Das SVV-Modell der wettbewerbsfähigen Unternehmung besteht aus 16 Variablen und insgesamt 240 direkten Wirkungsbeziehungen. Es ermöglicht eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Fragestellung der Wettbewerbsfähigkeit von privatwirtschaftlichen Unternehmen.



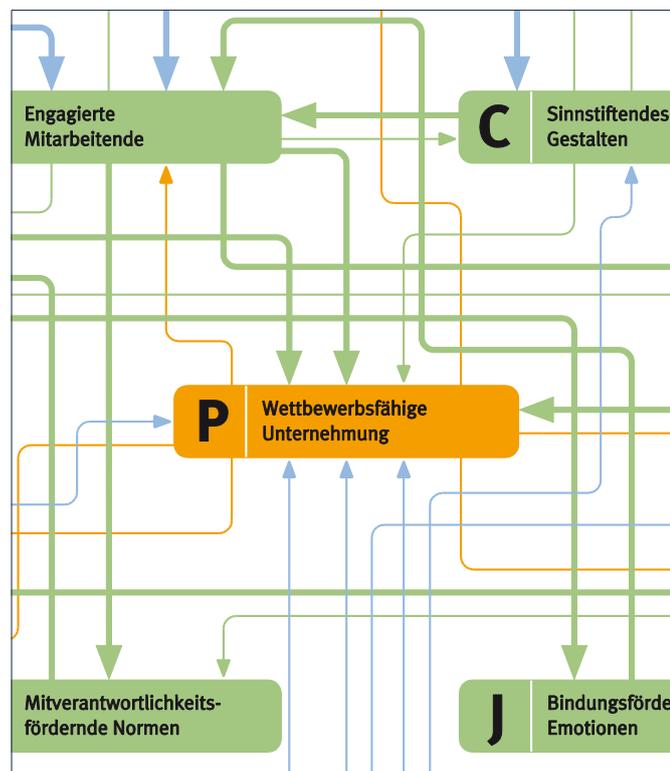
Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben?

SVV-Expertengruppe entwickelt ein Modell zur Visualisierung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

2011 befasste sich der 1. Präventionstag der Privatwirtschaft mit den volkswirtschaftlichen Aspekten der Gesundheitsförderung: Wie kann der Wirtschaftsstandort durch staatliche Präventionsprogramme gestärkt werden? Ist dies überhaupt möglich, oder soll sich der Staat gänzlich aus diesen Themen raushalten? Die Antworten waren kontrovers. Kaum jemand bestritt jedoch, dass der Staat die Volksgesundheit im Auge behalten muss und je nach Situation auch Massnahmen zu deren Erhaltung ergreifen soll.

Am diesjährigen Anlass soll nun der Betrieb im Mittelpunkt stehen: Wie sollen sich Firmen in Sachen Gesundheitsförderung verhalten? Wie weit kann ein Chef den Gesundheitszustand seines Mitarbeitenden beurteilen und beeinflussen? Inwieweit muss ein Unternehmen seine Arbeitnehmer vor den Folgen von Rauchen, Übergewicht und Bewegungsmangel warnen? Sie ahnen es schon: Eine Patentlösung ist auch hier nicht in Sicht. Schlimmer noch, ohne volkswirtschaftliche Betrachtung greift ein firmenspezifischer Ansatz zu kurz.

In der heutigen Situation mutet es vielleicht befremdlich an, sich im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen



Die Systemanalyse zeigt wettbewerbsrelevante Zusammenhänge und gegenseitige Abhängigkeiten auf.

ausgerechnet mit dem Gesundheitsmanagement zu befassen. Schliesslich sind die Firmen von der Aktualität schon stark herausgefordert: Die Weltwirtschaft schwächelt und die EU-Staaten können sich nicht auf griffige Massnahmen gegen die Verschuldungskrise einigen. Der Wirtschaftsstandort Schweiz hingegen kämpft mit dem starken Franken. Warum soll sich in diesem Umfeld der Manager um Fragen der Gesundheitsförderung kümmern?

Es gibt gute Gründe dafür. Denn der Ruf nach einem guten Gesundheitsmanagement ist keineswegs verfehlt, weil eine Firma nicht nur auf externe Wettbewerbsfaktoren reagieren darf. Basis des Erfolgs ist eine produktive Arbeitnehmerschaft. Mit der zunehmenden Individualisierung braucht es Massnahmen zur Motivation und Identifikation. Zusätzlich gewinnt das Thema «Gesundheit» für die Angestellten generell an Bedeutung. Um strukturiert über ein firmenspezifisches Führungsinstrument nachzudenken, brauchen vor allem KMU Hilfestellungen.

Systemanalyse flexibel und firmenspezifisch anwendbar

Im Zentrum der Tagung steht ein Instrument für Personen mit Führungsverantwortung zur systemischen Analyse der Stärken und Schwächen in ihrem Betrieb. Diese Analyse kann flexibel an firmenspezifische Eigenheiten angepasst werden. Somit ist es möglich, kurz-, mittel- und langfristige Perspektiven aufzuzeigen. Der ganzheitliche Ansatz berücksichtigt externe und interne Einflussgrössen. Harte ökonomische Kennzahlen finden darin ebenso Platz wie weiche Faktoren. Natürlich ist das Resultat dieser Analyse kein fixfertiges Rezept. Es hilft jedoch, geeignete Massnahmen zu identifizieren.

Wettbewerbsfähigkeit ist ein Puzzle mit vielen Einzelteilen. Alle Komponenten müssen ineinandergreifen. Aus diesem Grund drängt sich ein systemanalytischer Ansatz auf. Denn nur mit einem ganzheitlichen Vorgehen kann man Verbesserungen in der Organisation erzielen, ohne unerwünschte Nebenwirkungen zu generieren. Die Anwendung eines solchen Instruments muss im Betrieb selber erfolgen, weil spezifische Informationen benötigt werden, die nur intern vorhanden sind. Vom Nutzen dieses Vorgehens profitieren hingegen alle. Denn die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ist das Geheimnis jedes volkswirtschaftlichen Erfolgs.

Dr. Fridolin Marty

Stv. Leiter Allg. Wirtschaftspolitik & Bildung
economiesuisse

Sinnvolle Ergänzung zu gesetzlichen Verpflichtungen

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Zusammenspiel mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

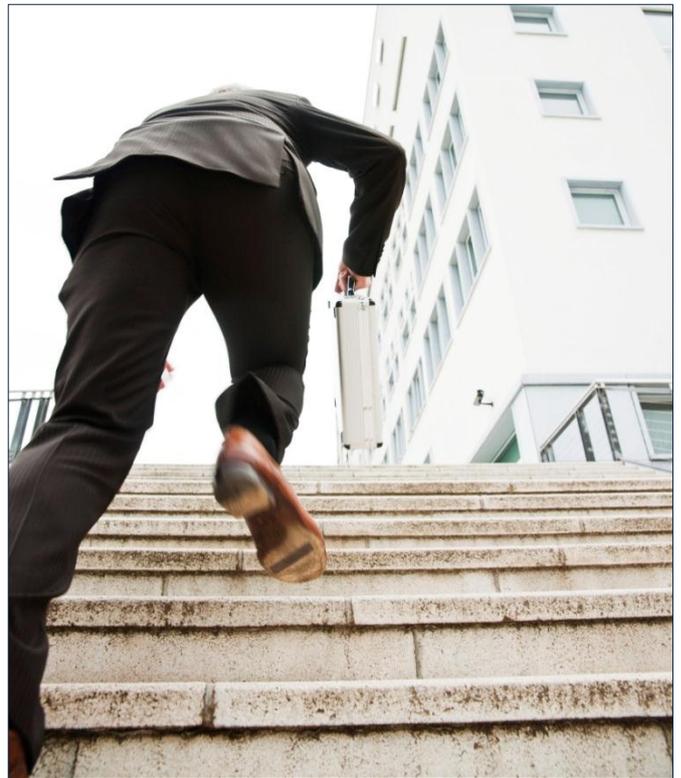
Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) ergänzen die obligatorischen Präventionsverpflichtungen der Arbeitgeber im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz und können je nach Betriebs-situation sinnvoll sein. Gerade mit Bezug auf psychosoziale Belastungen und stressbedingte Erkrankungen, wo keine eindeutigen Kausalzusammenhänge bestehen, kann der Ansatz der BGF neue Impulse bringen.

Anbieter von professionellen Dienstleistungen in diesem Bereich versprechen den Unternehmen längerfristig Verbesserung von Image und Betriebsklima, eine Zunahme von Produktivität, Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit sowie die Senkung von Personalfuktuation und unfall- und krankheitsbedingten Fehlzeiten. Solche Effekte sind in Zeiten des Fachkräftemangels und einer zunehmend älter werdenden Erwerbsbevölkerung auch von volkswirtschaftlicher Bedeutung. Allerdings sind viele unterschiedliche Angebote im Markt. Die Palette reicht von Wellnessstagen bis zu umfangreichen Gesundheits-Managementsystemen. Welche Massnahmen die Gesundheit der Mitarbeitenden tatsächlich wirksam fördern, sind dahingegen wenig wissenschaftlich erhärtet.

Grenzen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung stossen auch auf Grenzen. Eine an der sogenannten Ottawa-Charta orientierte Gesundheitsförderung, welche auf ein umfassendes, körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden auch an der Arbeit abzielt, scheitert schlicht am Alltag und den ökonomischen Realitäten. Die Beeinträchtigung des Wohlbefindens ausserhalb der Arbeit kann zudem schwer von den Arbeitgebern beeinflusst werden. Mit einem ausgewogenen Verpflegungsangebot oder Tipps für eine gesunde Lebensgestaltung können die Unternehmen ihre Mitarbeitenden lediglich dabei unterstützen, ihre eigene Gesundheit zu stärken. Zentral ist und bleibt – auch bei einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement – die Eigenverantwortung des Einzelnen für seine Gesundheit.

Um echte Erfolge zu erzielen, ist langfristiges Durchhalten in der BGF angesagt. Dabei müssen Kosten und Nutzen der Massnahmen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen und betriebswirtschaftlich gerechtfertigt werden können. Kurzfristige Begeisterung für innovative betriebsin-



Die betriebliche Gesundheitsförderung liefert wertvolle Impulse, um stressbedingten Erkrankungen vorzubeugen.

terne Gesundheitsprojekte sind das eine, die nötige Langfristigkeit macht es jedoch zwingend, sich über Effektivität und Effizienz der Massnahmen Rechenschaft abzulegen.

Wesentliches nicht aus den Augen verlieren

Auch wenn betriebliche Gesundheitsförderung für einzelne Betriebe sinnvoll ist und Wirkungen zeigt, so dürfen die elementaren und objektive Grundlagen von sicheren und gesunden Arbeitsplätzen keinesfalls in den Hintergrund verdrängt oder vernachlässigt werden. Im Sinne der Prioritätensetzung bei knappen Ressourcen empfiehlt es sich, vorab diese gesetzlichen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmassnahmen als Daueraufgabe in den Betrieben flächendeckend zu verankern. Für kleinere und mittlere Unternehmen bieten dabei die Branchenlösungen der Verbände praxisgerechte Unterstützung. Wer diese Pflicht erfüllt hat und dauerhaft zu erfüllen im Stande ist, kann sich an die Kür – ein betriebliches Gesundheitsmanagement – wagen.

Jürg Zellweger

*Ressortleiter Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
am Arbeitsplatz, Schweiz. Arbeitgeberverband*

«Psychische Störungen sind seit Jahrzehnten quantitativ stabil»

Prof. Wulf Rössler, Direktor der Klinik für Soziale Psychiatrie und Allgemeinpsychiatrie an der Universitätsklinik Zürich

Stressbedingte Beschwerden kosten die Schweizer Wirtschaft jährlich 4,2 Mia Franken. Burnouts und ihre Folgen tragen einen wesentlichen Teil zu dieser Belastung bei. Besonders hohe Kosten entstehen, wenn ein Burnout lange nicht erkannt wird und sich psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen entwickeln. Lange Absenzen, erschwerte Wiedereingliederung oder gar der Arbeitsplatzverlust sind die Folgen. Mit «Supported Employment» setzen Prof. Wulf Rössler und sein Team ein Programm ein, um genau dies zu verhindern. Mit beachtlichem Erfolg.

Prof. Wulf Rössler, psychische Krankheiten sind mit Abstand häufigster Grund für Neuberentungen. Während die meisten anderen Invaliditätsursachen rückläufig sind, steigt die Zahl der Frühberentungen, die durch eine psychische Krankheit bedingt sind. Warum diese Tendenz?

Mit einer Invaliditätsrate von 5 % der Erwerbstätigen liegt die Schweiz grundsätzlich tiefer als andere Länder wie etwa Schweden oder Norwegen, die eine Rate zwischen 8 und 9 % aufweisen. In der Tat ist die Schweiz jedoch führend, wenn es um den Anteil der psychischen Störungen bei den Frühberentungen geht. Warum dies so ist, ist schwer zu sagen. An der Arbeitswelt kann es objektiv gesehen nicht liegen. Die Arbeitsbedingungen in der Schweiz sind relativ komfortabel, auch Lebensstil und Lebensqualität sind hoch. Die Aufmerksamkeit auf psychische Störungen scheint bei uns aber höher zu sein als anderswo. Auch in den Medien. Keine Woche vergeht, wo man nicht in einer Zeitung lesen kann, dass psychische Störungen zunehmen. Dazu gibt es wissenschaftlich jedoch keinerlei Evidenz.

Dann waren psychische Krankheiten früher schon im gleichen Masse vorhanden? Wurde einfach öffentlich nicht darüber gesprochen?

Ja, in den Industrieländern sind psychische Störungen in den letzten Jahrzehnten quantitativ stabil geblieben. Die sogenannte Lebenszeitprävalenz, die aufzeigt, wie viele Menschen im Laufe ihres Lebens eine psychische Krankheit erleiden, lag vor 30 Jahren bei rund 50 % und liegt heute noch im gleichen Bereich. Psychische Krankheiten wie Angststörungen oder Depressionen waren und sind also eigentliche Volkskrankheiten. In den letzten Jahren ist jedoch die Bereitschaft gestiegen, über psychische Krankheiten zu sprechen und diese auch als Krankheitsmodell zu akzeptieren.



Prof. Wulf Rössler sieht in «Supported Employment» ein beträchtliches Entwicklungspotential. (Bild: Barbara Jung)

Senkt diese Akzeptanz die Schwelle für eine Inanspruchnahme von Hilfe und damit auch für die Berentung?

Das scheint eine wahrscheinliche Erklärung zu sein. Meiner Meinung nach kommt jedoch noch ein entscheidender Faktor hinzu: die Psychologisierung des Alltags. Heutzutage suchen wir in allem was uns passiert eine logische Erklärung. Schicksal gibt es nicht mehr. Für alles gibt es Ratgeber. Es herrscht die Meinung, dass alles veränderbar ist, wenn man sich nur genügend anstrengt. Tritt der gewünschte Effekt dann aber nicht ein, resultieren viele Enttäuschungen und ein Gefühl der Unzulänglichkeit, das die Psyche krank machen kann.

Dieser vermeintliche Anstieg psychischer Störungen hat also vor allem einen gesellschaftlichen Hintergrund. Wo liegt denn da überhaupt der Einfluss eines Arbeitgebers?

Unternehmen können einen wesentlichen Anteil an der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden haben, indem sie ihnen gute Arbeitsbedingungen bereitstellen. Hier spielen die

bekanntesten Faktoren des betrieblichen Gesundheitsmanagements wie Motivation und Wertschätzung eine grosse Rolle. Der Arbeitgeber kann aber nicht nur Einfluss im präventiven Bereich ausüben. Wichtig ist auch seine Rolle bei der Früherkennung psychischer Krankheiten. Dabei ist er gefordert, Führungsverantwortung wahrzunehmen und nicht zu zögern, auch Unangenehmes frühzeitig anzusprechen.

Diese Früherkennung steht auch im Zentrum der 5. IV-Revision, weil man damit eine Chronifizierung von Krankheiten vermeiden will. Was halten Sie davon?

Dies scheint mir ein guter und wichtiger Ansatz zu sein. Nicht nur aus ökonomischen Gründen. Ich sehe es aus Sicht der betroffenen Menschen. Arbeit ist einfach ein wichtiges Element in unserem Leben. Sie gibt dem Leben Sinn, strukturiert den Alltag. Man definiert sich über die Arbeit, erhält Anerkennung dafür. Darum ist es ganz wichtig, Sensoren und Instrumente zu entwickeln, damit Menschen vor einer Chronifizierung ihrer psychischen Krankheit bewahrt werden. Denn diese führt in den meisten Fällen unweigerlich zu einer Frühberentung. Genau diesen Ansatz verfolgen wir auch mit dem Programm «Supported Employment». (siehe Box)

Wie sind Ihre Erfahrungen mit «Supported Employment»?

Die sind durchwegs positiv. Gestartet haben wir das Programm mit manifest psychisch Kranken. Menschen, die bereits von einer Frühberentung betroffen waren, teilweise schon während Jahren nicht mehr im Arbeitsprozess standen. Mit «Supported Employment» haben wir über die Hälfte von ehemals schwerstkranken Menschen wieder in den ersten Arbeitsmarkt gebracht. Heute begleiten wir immer mehr Menschen, die noch in ihrem angestammten Betrieb arbeiten, deren Arbeitsplatz aber gefährdet ist. Die Kandidatinnen und Kandidaten sind dankbar, dass mit dem Jobcoach jemand da ist, mit dem sie Möglichkeiten für eine Reduktion der Arbeitslast besprechen oder andere Stressquellen ausmachen können. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass «Arbeit als Rehabilitation» nicht etwa zu einer Überforderung der Betroffenen führt, sondern zu einer Steigerung ihrer Lebensqualität. Angststörungen und Depressionen dieser Menschen verbessern sich, ebenso reduziert sich das Rehospitalisierungsrisiko signifikant.

Wie erfolgreich ist «Supported Employment» im Vergleich zu herkömmlichen Programmen der Arbeitsrehabilitation?

Unsere empirischen Studien belegen, dass wir 56 % unserer Kandidatinnen und Kandidaten im ersten Arbeitsmarkt platzieren können. Das hatte uns anfänglich niemand zugetraut. Traditionelle Rehabilitationsangebote liegen bei 27 %.

An diesen Resultaten sind bestimmt auch die Kostenträger interessiert.

Ja, wir arbeiten eng mit der IV zusammen. Gegenwärtig läuft ein grosses IV-Projekt, wo wir randomisiert Personen in unser «Supported Employment»-Programm aufnehmen, die gerade von der Berentung «bedroht» sind. Aber auch Krankenkassen gehören aufgrund des Krankentaggelds zu unseren Auftraggebern. Natürlich stehen unsere Dienstleistungen allen Privatversicherern offen. Wir arbeiten «on demand».

Wo sehen Sie Entwicklungspotenziale?

Was «Supported Employment» betrifft, denke ich, dass der Markt an privaten Anbietern stark wachsen wird. Unser Ansatz ist wissenschaftlich. Wir gehen daher auch noch andere Richtungen. So bauen wir im Moment ein Intensivprogramm für Menschen mit somatoformen Störungen auf. Das sind Körperbeschwerden, meist Schmerzen, für welche kein Befund nachweisbar ist. Die Betroffenen sind schwer beeinträchtigt, in der Regel aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert. Mit einem zweimonatigen Intensivprogramm versuchen wir, dass diese Menschen lernen, mit ihren Schmerzen anders umzugehen. Und wir unterstützen sie dabei, den schwierigen Weg zurück in den Arbeitsmarkt zu schaffen.

Ursi Sydler

PROGRAMM «SUPPORTED EMPLOYMENT»

«First place, then train» heisst die Devise von «Supported Employment». Mit anderen Worten: Die Arbeit selbst ist Rehabilitation. Das in den USA zur Wiedereingliederung behinderter Menschen entwickelte und erfolgreich angewandte Modell des «Supported Employment» sieht die direkte Platzierung psychisch kranker Menschen in den ersten Arbeitsmarkt als individuellen und realitätsnahen Rehabilitationsschritt. Ziel der Arbeitsrehabilitation ist die Arbeitsplatzzerhaltung oder – wenn nicht anders möglich – die Wiederherstellung eines stabilen Arbeitsverhältnisses bei einem anderen Arbeitgeber im ersten Arbeitsmarkt.

Im «Supported Employment»-Programm unterstützt ein Jobcoach den psychisch kranken Menschen, wie etwa Menschen mit einer Burnout bedingten Depression oder mit Anpassungsstörung, bei der Arbeitsplatzzerhaltung, der Stellensuche und während der Anstellung an einem neuen Arbeitsplatz. Der Jobcoach ist auch Ansprechpartner für den Arbeitgeber.

Mehr Informationen zum Programm «Supported Employment» der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich:
www.puk-west.uzh.ch/research/suppemployment.html

Haftung und Versicherung von Organpersonen

Aktuelle juristische Herausforderungen – wie sie beurteilt und versicherungstechnisch abgedeckt werden können

Manager sehen sich täglich einer Vielzahl von Risiken gegenüber. Die Hauptaufgaben des strategischen Managements sowie der Organe juristischer Personen liegen dabei in der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation. Manager sind mit der Aufgabe betraut, einer Unternehmung in einem dynamischen und zunehmend komplexeren Umfeld längerfristig das Überleben zu sichern. Risiken erkennen, richtig beurteilen und Schlüsse für die Zukunft ziehen, ist eine anspruchsvolle Führungstätigkeit, die mit Unsicherheiten verbunden ist und ein Frühwarnsystem für Umfeldveränderungen voraussetzt. Der nachfolgende Beitrag wirft ein Schlaglicht auf die aktuellen juristischen Herausforderungen, denen sich leitende Organe bewusst sein sollten und zeigt Lösungen auf, wie die Versicherungswirtschaft solche Risiken beurteilt und abdeckt.

I. Haftung von Organen

Rechtlich spricht man von Organen bzw. von Organpersonen nur im Zusammenhang mit juristischen Personen. Eine Organhaftung kann daher nur im Zusammenhang mit einer juristischen Person zu diskutieren sein, weisen doch andere Organisationsformen wie beispielsweise Personengesellschaften keine Organe auf. Organhaftung bedeutet, dass nur solche Personen zur Verantwortung gezogen werden können, die bei einer juristischen Person des privaten oder des öffentlichen Rechts Organeigenschaft aufweisen und im Rahmen einer organtypischen Aufgabe einen rechtswirksamen Fehler begangen haben. Unter Organe versteht man in den meisten Fällen Exekutivorgane, wie z.B. ein Verwaltungs- oder Stiftungsrat oder ein Vorstandsmitglied eines Vereins. Weitere Organe sind auch die Kontrollorgane. Diese werden mehrheitlich als Revisionsstellen bezeichnet. Eine weitere Kategorie von Organen stellen die sogenannten Willensbildungsorgane dar, wie z.B. die Mitgliederversammlung eines Vereins oder die Generalversammlung einer Aktiengesellschaft. Willensbildungsorgane haften jedoch nicht, nur Exekutiv- und Revisionsorgane unterliegen einer Verantwortlichkeit. Während die Revisionsstelle als solche zur Verantwortung gezogen werden kann, haften die Mitglieder von Exekutivorganen, wie z.B. ein Mitglied des Verwaltungsrates, persönlich.

II. Bedeutung

Die Haftung von Organen im Rahmen der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit erlangt in der Praxis wohl die grösste Bedeutung. Im Gegensatz zum ausländischen Verantwortlich-



Haftungsansprüche gegenüber Verwaltungsräten und anderen Organpersonen haben an Bedeutung zugenommen.

keitsrecht zeichnet sich das schweizerische Recht durch seine ausserordentliche Schärfe aus. Die Haftpflicht von Organen spielt jedoch auch im Zusammenhang mit anderen juristischen Personen als Aktiengesellschaften eine Rolle, steht jedoch im Vergleich zur aktienrechtlichen Verantwortlichkeit nicht im Vordergrund. Da sehr zahlreiche Haftungsbestimmungen für Organpersonen bei verschiedenen privatrechtlichen juristischen Personen wie etwa die GmbH oder die Genossenschaft oder bei Spezialaktiengesellschaften des öffentlichen Rechts wie z.B. die Swisscom auf die entsprechenden Vorschriften des Aktienrechts verweisen, kann man die aktienrechtliche Verantwortlichkeit als die Grundform der Organhaftung bezeichnen.

In jüngster Zeit hat immerhin die Bedeutung der Haftung von Organen bei Pensionskassen, welche als Stiftungen konstituiert sind, zugenommen. Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass – im Unterschied zu früher – heute der Sicherheitsfonds gegenüber Personen, die für die Zahlungsunfähigkeit der Vorsorgeeinrichtung oder des Versichertenkollektivs ein

Verschulden trifft, im Zeitpunkt der Sicherstellung im Umfang der sichergestellten Leistungen in die Ansprüche der Vorsorgeeinrichtung eintreten kann. Die Haftung von Organpersonen bei gewöhnlichen Stiftungen, Vereinen, bei GmbH und Genossenschaften ist im Vergleich zur aktienrechtlichen Verantwortlichkeit eher marginal. Sodann ist auch die Haftung von Organen von Spezialaktiengesellschaften, wofür eigene Gesetze bestehen, nicht zu vergessen. Ebenso darf auch die Haftung von Organen bei weiteren, zahlreichen, nach öffentlichem Recht organisierten juristischen Personen des Bundes und der Kantone nicht unbeachtet bleiben.

III. Viele Haftungsfälle betreffen Organpersonen von KMU

Das Thema Organhaftung – bzw. populistisch ausgedrückt Managerhaftung – hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Immer wieder berichten die Medien von spektakulären Fällen im In- und Ausland. In den USA machten etwa Vorfälle bei Worldcom und bei Enron, in Deutschland bei der Deutschen Bank oder bei der Bankgesellschaft von sich reden. In der Schweiz war zum Beispiel der Zusammenbruch der Swissair in den Medien und jüngst die Rolle der UBS in der Finanzkrise ein Thema. Dies alles führt dazu, dass man in der Öffentlichkeit meistens davon ausgeht, dass die Organhaftung in aller Regel im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Zerfall von Grösstunternehmungen eine Rolle spielt.

Entgegen dieser verbreiteten Meinung ereignen sich aber die meisten Fälle von aktienrechtlicher Verantwortlichkeit, welche den Versicherungen angemeldet werden, nicht im Umfeld von börsenkotierten Grossunternehmen, sondern bei kleinen oder mittelständigen Unternehmungen (KMU). Auch hier werden gegen Organpersonen oft Ansprüche in Millionenhöhe gestellt. In diesem Lichte ist daher der Ausspruch eines bekannten Juristen zu verstehen: «Wer sich heute in einen Verwaltungsrat wählen lässt oder das Amt einer Revisionsstelle annimmt, muss (oder müsste) nicht selten das ungute Gefühl haben, sich auf ein Pulverfass zu setzen, ohne zu wissen, dass die Lunte bereits brennt».

IV. Fallkonstellationen

Bei Aktiengesellschaften stellt der Konkurs der Gesellschaft die weitaus häufigste Haftungsvariante dar. In diesem Fall machen die Konkursverwaltung oder an deren Stelle Gläubiger oft geltend, die Gesellschaft sei überschuldet gewesen und der Verwaltungsrat habe die Bilanz zu spät beim Richter deponiert, weshalb die Überschuldung der Gesellschaft sich erhöht habe. Entgegen einem allgemeinen Gerechtigkeitsempfinden und einer verbreiteten Annahme werden nicht et-

wa die Exekutivorgane – also die Mitglieder des Verwaltungsrates oder die Geschäftsführer – primär ins Recht gefasst, sondern die Revisionsstelle. Selbst bei Konstellationen, wenn Verwaltungsräte und Geschäftsführer kriminell gehandelt haben – diese also ohne weiteres als Hauptverantwortliche ausgemacht werden können –, wird meistens die Revisionsstelle um Schadenersatz angegangen. Ein wichtiger Grund liegt darin, dass die Revisionsstellen im Unterschied zu den Mitgliedern des Verwaltungsrates meistens über eine Haftpflichtversicherung verfügen. Bei den Geschädigten wird darum meistens davon ausgegangen, dass bei den Revisionsstellen eine im Vergleich zu den Exekutivorganen erhöhte Solvenz besteht.

V. Haftpflichtversicherung für Organe

Die dargelegten Risiken können grundsätzlich mit einer sogenannten Organhaftpflichtversicherung aufgefangen werden. Eine Organhaftpflichtversicherung ist eine spezielle Haftpflichtversicherung für Organpersonen eines Unternehmens. In der Regel sind dies Verwaltungsratsmitglieder oder Geschäftsführer einer Aktiengesellschaft. Dazu zählen aber auch Stiftungsräte, Gesellschafter von GmbHs, Verwaltungsräte einer Genossenschaft oder Vorstandsmitglieder eines Vereins. Solche Personen werden vor allem dann haftpflichtig, wenn sie gegen Pflichten des Gesellschaftsrechts verstossen. Organpersonen können sich einzeln oder kollektiv versichern lassen. Oft hört man im letztern Zusammenhang die Abkürzung D&O. Dies ist die Abkürzung des englischen Begriffs «Directors' and Officers' Liability». Der kollektive Charakter der D&O Versicherung zeigt sich darin, dass die juristische Person selbst die Versicherungsnehmerin ist und die Versicherten die dort tätigen Organpersonen sind.

Eine Organhaftpflichtversicherung bezahlt nicht nur Schadenersatzansprüche, sondern hilft den versicherten Personen in der juristischen Auseinandersetzung mit passivem Rechtsschutz. So ist es beispielsweise im Nachhinein immer möglich, einen Investitionsentscheid des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung zu hinterfragen, wenn er negative Folgen zeitigt. Wird dann später den für den Entscheid verantwortlichen Personen vorgeworfen, sie hätten ihre Sorgfaltspflichten verletzt, übernimmt die Organhaftpflichtversicherung die Abwehr unberechtigter Ansprüche. Sie vertritt die Organpersonen und kommt in einem Gerichtsfall für Anwalts- und Gerichtskosten auf. Falls tatsächlich eine Haftung der Organpersonen festgestellt wird, bezahlt die Versicherung zudem den Schaden.

*Dr. Thierry Luterbacher
Geschäftsführer, AXA-ARAG Rechtsschutz*

La théorie des systèmes comme méthode de travail

Le groupe d'experts de l'ASA élabore un modèle de visualisation de la compétitivité des entreprises

La problématique de la compétitivité des entreprises est extrêmement complexe. Un groupe d'experts constitué par l'Association Suisse d'Assurances ASA a procédé à une analyse du système «L'entreprise compétitive à l'époque de l'individualisation» et élaboré un modèle correspondant. Outre la compétitivité, la tendance à l'individualisation est au centre du modèle de l'ASA. Le vécu et le comportement des hommes et des femmes se sont nettement individualisés ces dernières années; cette tendance devrait perdurer. En conséquence, la compétitivité d'une entreprise dépendra à l'avenir de plus en plus de sa capacité à réagir rapidement et de manière flexible aux besoins individuels des différents groupes d'intérêt. Très nombreux, les facteurs et les liens forment ainsi un assemblage complexe et impénétrable.

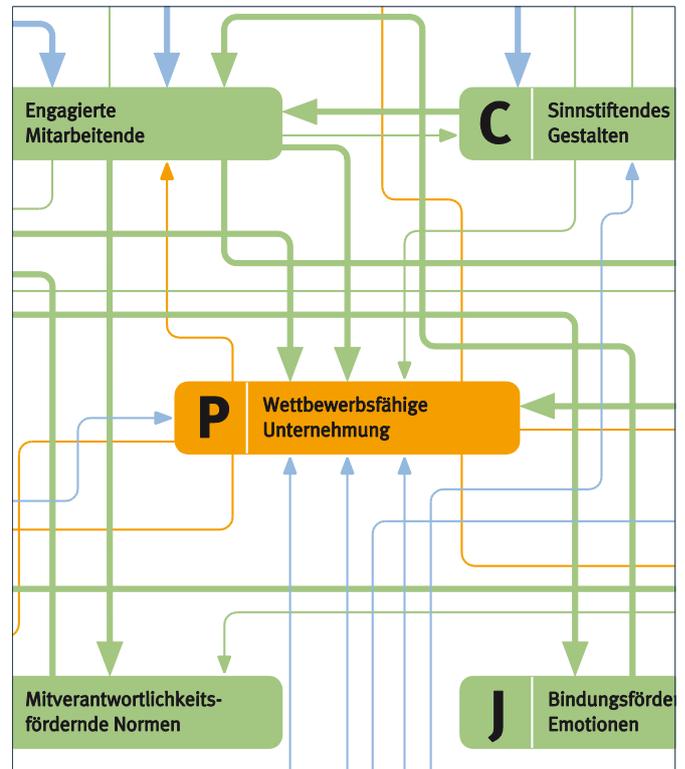
Le projet SWiNG, point de départ du modèle

Le modèle de «L'entreprise compétitive à l'époque de l'individualisation» repose sur une idée de la commission de prévention de l'ASA d'exploiter les enseignements tirés de la recherche sur le stress. Projet commun lancé par l'ASA avec la Fondation Promotion Santé Suisse, le projet SWiNG – Management du stress, effets et bénéfices de la promotion de la santé en entreprise – est à l'origine des réflexions relatives à une visualisation des facteurs d'influence mutuels découlant de la promotion de la santé dans l'entreprise.

Le modèle de la sensibilité – une approche de la théorie des systèmes

Pour tenir compte de la problématique complexe inhérente à la compétitivité, on a opté pour une approche relevant de la théorie des systèmes, celle découlant du modèle d'analyse de la sensibilité développé par le professeur Frederic Vester. L'analyse des systèmes et le développement du modèle de l'ASA se sont déroulés en trois étapes. Il en est ressorti un modèle qui permet de réduire les processus organisationnels complexes en mettant l'accent sur la question de la compétitivité de l'entreprise de sorte que les relations mutuelles entre les déterminants soient visibles.

Le modèle de la compétitivité d'une entreprise de droit privé est extrêmement instable. La principale caractéristique d'un système réside dans le fait qu'il n'y a aucune relation causale unilatérale, mais que chaque variable influence les autres. Le modèle de l'ASA s'intéresse à «l'entreprise compétitive»,



Au centre du modèle de l'ASA, la variable-cible «P: entreprise compétitive».

raison pour laquelle la variable (P) a été définie comme variable-cible.

Les enseignements tirés de la simulation de ce modèle constituent les bases d'une réflexion structurée de l'équipe de management stratégique d'une entreprise. Les conclusions que la direction de l'entreprise peut tirer des résultats de l'analyse doivent se répercuter sur le positionnement sur le marché et décident, conjointement avec d'autres facteurs, du succès de l'organisation.

Thomas Fischer
responsable de projet

LIENS



La brochure de l'ASA «L'entreprise compétitive à l'époque de l'individualisation» peut être téléchargée en format PDF (uniquement en allemand, 32 pages): www.svv.ch/praevention

Comment maintenir la compétitivité?

Le modèle de l'analyse fonctionnelle comme instrument de management

L'importance d'une bonne gestion de la santé n'est aucunement usurpée car les entreprises ne doivent pas réagir uniquement aux facteurs concurrentiels externes. Le succès est indissociable d'une main d'œuvre productive. Pour pouvoir réfléchir de manière structurée à un outil de conduite propre, les PME surtout ont besoin d'aide. Avec l'analyse fonctionnelle, les responsables disposent désormais d'un instrument

mettant en lumière les rapports concurrentiels et les dépendances mutuelles. L'analyse fonctionnelle tient compte de paramètres tant externes qu'internes ainsi que de facteurs économiques objectifs et subjectifs.

Fridolin Marty

Voir le texte allemand en page 10.

Complément intelligent aux obligations légales

La gestion de la santé par l'entreprise interagit avec la sécurité au travail et la protection de la santé

Selon la situation de l'entreprise, les mesures de promotion de la santé peuvent s'avérer plus ou moins appropriées. Au regard du contexte psychosocial et des troubles dus au stress, où les liens de causalité ne sont pas évidents, l'approche de la promotion de la santé peut justement apporter de nouvelles impulsions. Mais le principal demeure encore et toujours – également en cas de gestion sys-

tématique de la santé dans l'entreprise – la responsabilité propre de chacun pour sa santé. En outre, les mesures de sécurité au travail et de protection de la santé ne doivent en aucun cas être placées au second plan être négligées.

Jürg Zellweger

Voir le texte allemand en page 11.

«Le nombre de troubles psychiques demeure stable»

Interview de Wulf Rössler, directeur de la clinique psychiatrique universitaire de Zurich

Les troubles dus au stress, essentiellement les effets de l'épuisement psychologique dit burnout, coûtent chaque année près de 4,2 milliards de francs à l'économie suisse. Les coûts sont d'autant plus élevés que le surmenage est détecté tardivement et qu'il débouche sur des manifestations psychiques comme la dépression ou l'anxiété. Il s'ensuit des absences longue durée, une réintégration difficile dans le monde du travail, voire la perte de l'emploi.

Avec le «Supported Employment», le professeur Rössler et son équipe élaborent un programme censé justement prévenir ce phénomène. Le succès est considérable.

Informations sur le «Supported Employment»:

<http://www.puk-west.uzh.ch/research/suppemployment.html>

Voir le texte allemand en page 12/13.

Responsabilité et assurance des mandataires

Les défis juridiques d'aujourd'hui – comment les évaluer et les couvrir?

Les principales missions de la gestion stratégique ainsi que des organes des personnes morales consistent dans l'organisation, la conduite et le développement de leur organisation. Les dirigeants sont chargés de garantir la pérennité de l'entreprise dans un environnement dynamique et de plus en plus complexe. Identifier les risques, les évaluer correctement et tirer des leçons pour l'avenir constituent des tâches de direction exigeantes, empruntes d'incertitudes et

présupposant un système de détection précoce des mutations du contexte. Cet article donne un coup de projecteur sur les défis juridiques actuels dont les organes dirigeants devraient avoir conscience et présentent les solutions proposées par les assureurs pour évaluer et couvrir de tels risques.

Thierry Luterbacher

Voir le texte allemand en page 14/15.