

## Prävention und Gesundheitsförderung SVV

Nr. 01 | 2015

15. Januar 2015



ASA | SVV

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

### **Herausgeber**

Heinz Roth  
Leiter Prävention & Gesundheitsförderung  
Schweizerischer Versicherungsverband SVV  
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14  
Postfach  
CH-8022 Zürich  
[www.svv.ch](http://www.svv.ch)  
[heinz.roth@svv.ch](mailto:heinz.roth@svv.ch)

### **Redaktion und Realisation**

Ursi Sydler GmbH, CH-5702 Niederlenz, [www.sydler.com](http://www.sydler.com)

### **Bilder**

Shutterstock (Seite 1, 4, 7, 8, 10, 14, 16/17, 24, 26, 28, 30),  
SVV (Seite 5, 18), economiesuisse (Seite 6), Microsoft  
Schweiz (Seite 12, 27), Prof. Thomas Fischer (Seite 21),  
VBV (Seite 22).

### **Download**

Download der Printversion und abonnieren des  
elektronischen Newsletters unter:  
[www.svv.ch/newsletterpraevention](http://www.svv.ch/newsletterpraevention)

## Editorial

- 5 Heinz Roth, Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV

## Arbeitswelten im digitalen Zeitalter

- 6 Entspannende Lektüre  
*Dr. Fridolin Marty, economiesuisse*
- 8 Präsentismus – eine neue Herausforderung!  
*Prof. Dr. Eberhard Ulich, Institut für Arbeitsforschung und Dr. med. Philip Strasser, Swiss Life*
- 10 Entgrenzung der Arbeit und Freizeit: Gewinner und Verlierer  
*Dr. Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit Seco*
- 12 «Flexibles Arbeiten ist Evolution und nicht Revolution»  
*Barbara Josef, Kommunikation & gesellschaftliches Engagement Microsoft Schweiz*
- 14 Wenn die Alles-ist-möglich-Gesellschaft an ihre Grenzen stösst  
*Dr. Philipp C. Bauer, Schweizerischer Arbeitgeberverband*

## Präventionskampagne «Arbeit und Freizeit»

- 18 Ausschalten – auftanken  
*Heinz Roth, Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV*

## Führung im digitalen Zeitalter

- 20 Führungspsychologie  
*Prof. Thomas Fischer, Progress Management AG*

## Ausbildung im digitalen Zeitalter

- 22 Digital Natives für die Versicherungswelt gewinnen  
*Pia Ackermann, Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft VBV*

## Version française

- 25 Éditorial
- 26 La lecture pour combattre le stress
- 26 Le présentéisme – un nouveau défi!
- 27 Abolition des frontières entre vie professionnelle et vie privée
- 27 La flexibilité au travail est une évolution, pas une révolution
- 28 Lorsque la société du tout-est-possible arrive à ses limites
- 28 Déconnecter – recharger
- 29 Psychologie pour la conduite de personnel
- 29 Attirer les digital natives dans le monde de l'assurance





**Heinz Roth**

### Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Ausschalten – auftanken. Mit der neuen Präventionskampagne «Arbeit und Freizeit» nimmt der Schweizerische Versicherungsverband den Trend zur Always-on-Gesellschaft auf und thematisiert die zunehmende Verwischung der Lebensbereiche Arbeit und Freizeit.

Die Welt ist als Folge von Globalisierung und Digitalisierung im Umbruch, die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu und wir fragen uns: Wie geht das weiter? Spätestens seit das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco die psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz als Vollzugsschwerpunkt für die kantonalen Arbeitsinspektorate festgelegt hat, ist das Thema Gesundheit als Führungsverantwortung in der Linie angekommen. Der gesellschaftliche Wandel führt zu neuen, individuellen Werthaltungen – die Generation Y achtet auf eine ausgewogene Life-Domain-Balance. Attraktive Arbeitgeber fördern die Persönlichkeitsentwicklung und eröffnen Sinnhorizonte.

Seit fünf Jahren konzentriert sich der Bereich Prävention des Schweizerischen Versicherungsverbandes im betrieblichen Gesundheitsmanagement darauf, Führungsverantwortliche für die Zusammenhänge zwischen der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden zu sensibilisieren. Wie Gary Hamel, ein amerikanischer Ökonom und Unternehmensberater, in seinem Buch «The Future of Management» aufzeigt, brauchen wir Unternehmen, die fit sind für die Zukunft – aber auch fit für die Menschen, die viel Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen. Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovation sind Schlüsselfaktoren für wettbewerbsfähige Unternehmen. Wissen ist im Internet breit gestreut. Schnelle Strukturen mit

motivierten Menschen haben einen klaren Wettbewerbsvorteil. Wenn hingegen 70% der Mitarbeitenden nur resignativ zufrieden sind, besteht noch viel Verbesserungspotenzial.

Für die Schweiz gilt es, die Zeit des Umbruchs auch als Chance zu sehen und sich entsprechend zu positionieren: Jeder Erfolg beginnt bekanntlich mit einer guten Idee. Wenn dann auch noch das regulatorische Umfeld wirtschaftsfreundlich ist, haben wir eine hervorragende Plattform für die globalisierte und hochvernetzte Zukunft.

Im vorliegenden Newsletter finden Sie Beiträge, die sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt beschäftigen. Sie erfahren, wie mit Kontrollüberzeugung die Erschöpfungsrate gesenkt werden kann, erhalten einen Einblick in das Forschungsgebiet «Präsentismus» sowie in Überlegungen zum Staats-Spagat bei der Abwägung zwischen Gesundheitsschutz und der Forderung nach mehr Flexibilität. In einem Interview zeigt Barbara Josef von Microsoft auf, wie die flexible Arbeitswelt in der Praxis gelebt wird. Ferner geht Philipp Bauer der Frage der suggerierten Machbarkeit in der 24-Stunden-Kommunikationsgesellschaft nach. Ein Tool zur Erleichterung des Führungsalltags wird mit dem EIAM-Modell auf Seite 20 vorgestellt. Und mit der Plattform «startsmart.tv» zeigt die Versicherungswirtschaft auf, wie Digital Natives für die Versicherungswelt begeistert werden können.

Ich wünsche Ihnen gute Unterhaltung bei der Lektüre.

Heinz Roth  
Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV

#### Links

[www.ausschalten-auftanken.ch](http://www.ausschalten-auftanken.ch)  
[www.svv.ch/praevention](http://www.svv.ch/praevention)

## Entspannende Lektüre

Mit Kontrollüberzeugung die Erschöpfungsraten senken



Dr. Fridolin Marty

Vielleicht verstehen Sie beim Untertitel nur Bahnhof. Dann haben Sie bestimmt noch nie eine Stressstudie gelesen. Fast jede Institution, die sich mit Arbeit und Krankheitsprävention befasst, publiziert früher oder später eine Stressstudie. So auch das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco<sup>1</sup> und die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH)<sup>2</sup>. Die GFCH veröffentlicht sogar regelmässig Studien zur Stresssituation in der Schweiz. Die Analysen bieten interessante Einblicke in ein Themenfeld, das erst seit dem 20. Jahrhundert systematischer untersucht wird. Allerdings wird man bei diesen Papieren den Verdacht nie ganz los, dass sie den Institutionen auch dazu dienen, die eigenen Tätigkeiten zu rechtfertigen.

Stress ist ein weitläufiger Begriff. Es gibt bis heute keine stringente Operationalisierung, die allgemein anerkannt wird. Meistens wird Stress in Bezug auf die Arbeit verstanden. So auch in den erwähnten Studien von Seco und GFCH. Einig ist man sich im Konzept der Belastungs- und Entlastungsfaktoren. Belastungsfaktoren sind bspw. Termindruck oder Mobbing, Entlastungsfaktoren sind Handlungs- und Zeitspielraum oder motivierendes Führungsverhalten.

Wieso wird die Arbeit in erster Linie als Stressursache gesehen, obwohl wir doch wissen, dass arbeitslose Personen häufig psychische Probleme haben? In erster Linie wohl, weil wir sehr viel Zeit bei der Arbeit verbringen und sie deshalb grossen Einfluss auf unser Befinden hat. Die einseitige Verbindung von Stress und Arbeit ist trotzdem antiquiert. Erstens, weil die Freizeit ein immer grösserer Teil unseres Lebens einnimmt und zweitens, weil die Trennung von Arbeit und Freizeit insgesamt langsam verschwindet. Die scharfe Trennung von Job und Freizeit scheint eine Episode

der Menschheitsgeschichte zu werden. Denn erst im Zuge der Industrialisierung ist der Begriff der Freizeit im heutigen Sinne überhaupt entstanden. Vorher gab es keine scharfe Unterscheidung von Arbeitszeit und jener Zeit, in der man weder arbeiten muss, noch andere Verpflichtungen hat. Im Zuge der Industrialisierung separierten sich allmählich die Arbeitszeit und die Freizeit, bis sie schliesslich für viele Berufe ganz getrennt waren.

Allein, in jüngster Zeit mischt sich stetig etwas mehr Arbeitszeit zwischen die Zeit für Hobbies oder Erholung. Die Freizeit kann nicht mehr bedingungslos genossen werden. Das Smartphone ruft uns in regelmässigen Abständen in Erinnerung, dass wir Lohnempfänger sind. Die Stresssituation des Menschen hängt heute somit nur teilweise von der Arbeitszeit ab. Der Erholungswert der Freizeit ist ebenso wichtig. Die Freizeitqualität hängt jedoch nicht nur von geschäftlichen E-Mails, SMS oder Anrufen ab. Auch die Freizeit selber kann Stress verursachen. Es ist nämlich ein Leichtes, in der Freizeit in Zwänge zu geraten: «Die letzte Folge von 'House of Cards' habe ich noch nicht gesehen, auf dem Smartphone warten die neusten Tweets auf mich und die Familie Schmid sollten wir endlich wieder einmal einladen. Ach ja, die Mutter hatte auch schon lange keinen Besuch mehr im Pflegeheim...» Die Techniker Krankenkasse (TK)<sup>3</sup> in Deutschland bestätigt diese Vermutung: Nur bei den Männern ist die Arbeit Stressfaktor Nummer eins. Bei den Frauen sind es die hohen Ansprüche an sich selbst. Erfreulicherweise hat auch GFCH in ihrer neusten Untersuchung nicht nur den Berufsstress, sondern auch den Familienstress auf Stresssymptome untersucht.<sup>4</sup>

### Stresssituation in der Schweiz

Wie sieht nun aber die Stresssituation in der Schweiz aus? Gemäss der Studie vom Seco aus dem Jahre 2010 fühlt sich ein Drittel der Erwerbstätigen häufig oder sehr häufig gestresst. Dreiviertel können ihn aber ziemlich gut bewältigen. In der Studie von GFCH leidet knapp ein Fünftel (18%) unter Stress. Es gaben erfreulicherweise nur 10% der Befragten an, dass sich der Stress in der Arbeit negativ auf ihre Gesundheit auswirkt. Der Job-Stress-Index 2014 der Gesundheitsförderung Schweiz hat die aktuellsten Zahlen. Der Index soll die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf Gesundheit und Produktivität von Erwerbstätigen anzeigen. Er erfasst die Arbeitsbedingungen anhand von drei Kennzahlen. Eine davon ist der eigentliche Job-Stress-Index, der im Durchschnitt 50.03 Punkten beträgt.

Das bedeutet, dass die Erwerbstätigen in der Schweiz über etwa gleich viele Ressourcen und Belastungen verfügen (dies wäre bei 50 Punkten der Fall). Hat man als Individuum einen Job-Stress-Index von 54.1 und mehr, so gilt man als erschöpft und wird in der Erschöpfungsrate gezählt. D.h. eine Abweichung von 8.2% vom Ausgleich zwischen Entlastungen und Belastungen führt bereits zu einer Erschöpfung. 24% der Erwerbstätigen erfüllen dieses Kriterium. GFCH spricht deshalb von einer Erschöpfungsrate von 24%. Das ökonomische Potenzial ist auf den ersten Blick hoch. Es wird mit 5.58 Mrd. Franken angegeben. Dieser Wert muss allerdings relativiert werden. Bei einer Lohnsumme in der Schweiz von rund 375 Mrd. Franken sind dies gerade mal 1.5%. Grob gesprochen geht also nur 1.5% der Arbeitszeit durch zu viel Stress verloren. Wenn man internationale Zahlen zu Rate zieht, ist dieser tiefe Wert plausibel. Die Lebenszufriedenheit in der Schweiz gehört nämlich zu den höchsten aller OECD-Ländern.

Egal wie hoch das ökonomische Potenzial der Stressreduktion ist, für den Einzelnen lohnt es sich auf jeden Fall, seine Stressgefühle zu reduzieren. Dafür braucht es Kontrollüberzeugung, wie die Psychologie es nennt: Je mehr eine Person glaubt, das Auftreten eines Ereignisses sei abhängig vom eigenen Verhalten, desto mehr Kontrollüberzeugung hat sie.<sup>5</sup> Es ist somit für die Befindlichkeit hilfreich, wenn man in der Freizeit von einer hohen «Selbstwirksamkeit» ausgeht. Man muss die Freizeit selber gestalten. Beispiels-

weise sollte man ab und zu das Smartphone ausschalten und stattdessen ein Buch in die Hand nehmen. Am besten eines, das man schon einmal gelesen hat. Denn vergessen wir nicht: Der Mensch liebt die Redundanz. Nichts ist spannender als einen Song zu hören, den man schon kennt. «Let It Be» von den Beatles wäre einen Versuch wert.

*Dr. Fridolin Marty  
Leiter Gesundheitspolitik economiesuisse*

1 Seco: Stressstudie 2010, Stress bei Schweizer Erwerbstätigen; Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. September 2011.

2 Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz: Job-Stress-Index 2014; Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Oktober 2014.

3 TK-Stressstudie «Bleib locker, Deutschland!» 2014, Ergebnisse der bevölkerungsrepräsentativen Forsa-Umfrage zur Stresslage der Nation. Oktober 2013.

4 Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz: Familie, Stress und Gesundheit; Zusammenhänge zwischen Stress in der Familie, Stress im Beruf und gesundheitsrelevanten Indikatoren. November 2014.

5 Diese Definition ist etwas verkürzt und meint eigentlich «Selbstwirksamkeit». Grundsätzlich kommt es bei der Kontrollüberzeugung nämlich nicht darauf an, ob man glaubt, eine Situation selbst im Griff zu haben. Es ist streng genommen bloss der Glaube, ein Ereignis sei in irgendeiner Weise zu kontrollieren, von wem oder was auch immer. Die Definition im Text hat sich aber im Rahmen der Gesundheitsförderung eingebürgert (Vgl. bspw. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/14/02/02/dos/04/05.html>).



*Selbstwirksames Gestalten der Freizeit erhöht den Erholungswert: Warum nicht einfach mal das Smartphone ausschalten und stattdessen ein Buch in die Hand nehmen oder entspannt Musik hören?*

## Präsentismus – eine neue Herausforderung!

Präsentismus ist in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu integrieren – auch aus ökonomischen Überlegungen



*Wer trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung arbeitet, tut dies oft aus Verantwortung, Kunden oder Arbeitskollegen nicht im Stich lassen zu wollen. Die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, ist weit seltener Grund dafür.*

Präsentismus meint Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung, die eine Abwesenheit legitimiert hätte. Diese Definition unterscheidet sich von jenen Konzepten, die Präsentismus mit «krank zur Arbeit» gleichsetzen und damit auch chronische Erkrankungen einschliessen, die nicht notwendigerweise eine tägliche Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit zur Folge haben.

### Die Autoren

**Philip Strasser**, Dr. med., ab 2005 Praxis mit Schwerpunkt Arbeit und Gesundheit, 2006 bis 2008 Projektleiter des Legislatorschwerpunktes Betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Zürich, seit 2008 Gesellschaftsarzt und Mitglied der Direktion von Swiss Life.

**Eberhard Ulich**, Prof. Dr.phil. habil., Dr.rer.nat.h.c., 1972 bis 1997 Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich, Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie. Seit 1997 Seniorpartner des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung. Forschung über Arbeitsgestaltung, Arbeitszeiten, Arbeit und Gesundheit.

In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, inwieweit identifizierbare gesellschaftliche Entwicklungen und betriebliche Vorgehensweisen wie etwa die Einführung einer Anwesenheits- bzw. Gesundheitsquote oder bestimmte Formen des Absenzenmanagements Präsentismus veranlassen oder zumindest begünstigen. Tatsächlich fokussieren heute verschiedene Unternehmen nicht mehr auf die Abwesenheit bzw. den «Krankenstand», sondern auf die Anwesenheit und bezeichnen diese als «Gesundheitsstand». Einige Unternehmen zahlen sogar «Anwesenheitsprämien» für den Fall, dass Beschäftigte keine oder nur wenige Fehltag aufweisen. Die Tatsache, dass registrierte Anwesenheit kein hinreichender Beweis für zufriedenstellende Gesundheit ist, wird indes durch vielfältige Alltagserfahrung belegt.

### Erhöhte Fehlerhäufigkeit und Unfallgefahr – hohe Kosten

Tatsächlich ergeben die bisher vorliegenden Untersuchungen, dass Präsentismus zu einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit der davon Betroffenen sowie zu vermehrter Fehlerhäufigkeit und Unfallgefahr führen kann und dass die Kosten von Präsentismus deutlich – nach einzelnen Untersuchungen um ein Mehrfaches – höher ausfallen können als die, die als Folge von Krankmeldungen entstehen. Unternehmen kennen allenfalls die durch Fehlzeiten



entstehenden Kosten, die auf Präsentismus zurück zu führenden Kosten sowie dessen Bedeutung und Verbreitung jedoch kaum. Mehrfach wird auch darauf hingewiesen, dass Präsentismus in der Folgezeit sowohl Fehlzeitenquoten als auch Fehlzeitendauer erhöhen kann.

Bei der Beantwortung der Frage nach möglichen Ursachen ist zu prüfen, inwieweit die trotz Beeinträchtigungen «Präsenten» sich durch bestimmte Verhaltensintentionen oder Persönlichkeitsmerkmale auszeichnen und welche organisationalen Merkmale Präsentismus begünstigen. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Konzepte fortschrittlicher Arbeitsgestaltung mit ihrem Anspruch auf vollständige Aufgaben und Autonomie als nicht intendierte Nebenwirkung ein potenziell selbst gefährdendes Engagement auslösen und damit das Entstehen von Präsentismus begünstigen. Auch überlange Arbeitszeiten, Schichtarbeit oder Zeitdruck wurden als Ursachen für Präsentismus genannt. In einer neueren Erhebung in der Schweiz unter Einbezug von Beschäftigten verschiedener Branchen wurden als Gründe für Präsentismus «die Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen nicht im Stich lassen», «die Arbeit zu Ende führen» und «die Verantwortung gegenüber Kunden bzw. Klienten wahrnehmen» wollen deutlich häufiger genannt als die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, auch wenn diese keineswegs zu vernachlässigen ist.

### Resultate einer Swiss Life-Befragung

Als Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche in der Schweiz hat Swiss Life 2013 eine interne Erhebung mit Schwerpunkt Gesundheit am Arbeitsplatz durchgeführt, an der sich 69% der Beschäftigten beteiligten (n= 1671). Die Erhebung beinhaltete Fragen zu den Bereichen Ressourcen, Belastungen, Befinden und Präsentismus. Bezüglich der Ergebnisse zu Präsentismus kann innerhalb der Branche nur eine relativ kleine Gruppe (n=93) aus einem anderen Unternehmen als Vergleich beigezogen werden. Die Frage, wie häufig die Mitarbeitenden zur Arbeit gehen, obwohl sie sich nicht voll leistungsfähig fühlen, wurde von 28% mit «eher häufig» bzw. «sehr häufig» beantwortet. 45% der Mitarbeitenden gaben an, im Jahr 2012 zweimal oder öfter zur Arbeit gegangen zu sein, obwohl sie das Gefühl hatten, aus gesundheitlichen Gründen besser zu Hause zu bleiben, wobei sich zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen signifikante Unterschiede ergaben. Vergleichbar mit der oben erwähnten Erhebung in verschiedenen Branchen waren die hauptsächlichen Gründe trotz eingeschränkter Leistungsfähigkeit zur Arbeit zu gehen «die Verantwortung gegenüber Kundinnen und Kunden wahrnehmen», «die Arbeit zu Ende führen» und «die Kolleginnen und Kollegen nicht im Stich lassen» wollen. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust war ebenfalls ein wenig genannter Grund.

Insgesamt lassen die zu Fragen des Präsentismus bisher vorliegenden Forschungsergebnisse den Schluss zu, dass es sich hier um eine Problematik handelt, der ebenso viel Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte wie dem sogenannten Absenzenmanagement. Tatsächlich ist anzunehmen, dass bestimmte Formen des Absenzenmanagements zwar vorübergehend zu einer Kostensenkung durch Reduzierung der Fehlzeiten beitragen, auf Dauer aber eine Erhöhung des Präsentismus bewirken.

### Fokus auf «gesunde Anwesenheit» richten

Was die organisationalen Merkmale von Präsentismus betrifft, sind Unternehmen in Anbetracht der möglichen negativen Folgen gefordert, auf ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen dem Management von Absenzen und dem Fokus auf «gesunde Anwesenheit» zu achten. Gerade bei psychischen Störungen ist eine besondere Aufmerksamkeit notwendig, da diese meist sehr spät erkannt und behandelt werden und ein grosser Teil der Betroffenen im Arbeitsprozess integriert ist. Bei gewissen psychischen Störungen oder auch bei Schmerzzuständen kann sich Arbeit bzw. Anwesenheit am Arbeitsplatz allerdings auch positiv (salutogen) auf Beschwerden und Krankheitsverlauf auswirken. Die Verantwortung der Unternehmen liegt im Speziellen darin, Rahmenbedingungen zu schaffen und die Arbeit so zu gestalten, dass arbeitsbedingte psychische Störungen, z.B. durch belastendes Vorgesetztenverhalten, unrealistische Zielvorgaben oder Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, minimiert werden. Diesbezüglich ist Achtsamkeit sowohl der Führungspersonen als auch der Arbeitskolleginnen und -kollegen gefragt.

Präsentismus stellt für Unternehmen branchenübergreifend eine aktuelle Herausforderung dar und ist als wichtiges Element in ein umfassendes System des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu integrieren. Präsentismus wirft auch aus arbeitsrechtlicher Perspektive Fragen auf. Diese betreffen vor allem den Kündigungsschutz, die Fürsorge- und Treuepflicht sowie das Weisungsrecht.

Die möglichen Folgen von Präsentismus könnten auch die Versicherungsunternehmen bzw. deren Leistungsversprechen betreffen. Gerade in der beruflichen Vorsorge mit langfristigen Kundenbeziehungen wäre es deshalb sinnvoll, die versicherten Unternehmen und ihre Mitarbeitenden zukünftig vermehrt mit geeigneten Dienstleistungen zu unterstützen.

*Dr. med. Philip Strasser  
Prof. Dr. Eberhard Ulich*

## Entgrenzung der Arbeit und Freizeit: Gewinner und Verlierer

### Staats-Spagat – Gesundheitsschutz und Flexibilität

Trotz vielen Überstunden und vollem Einsatz hat Rolf K. es wieder nicht geschafft: Kosten- und Zeitdruck zwingen ihn, erneut ein Software-Produkt auszuliefern, das eigentlich noch nicht ganz fertig ist. Rolf K. gibt täglich sein Bestes und liest sicherheitshalber bereits zuhause, noch bevor er zur Arbeit fährt, seine E-Mails. So ist er vor Ort bereits «up to date». Dank der Möglichkeit, hin und wieder von zuhause aus zu arbeiten und das sogenannte «Home Office» zu nutzen, kann er sich die Arbeit flexibler einteilen. Die ständige Erreichbarkeit und Arbeit bis spät in die Nacht belasten allerdings sein Privatleben. Er weiss, dass er seine Überstunden kompensieren darf und sich nach der Arbeit erholen sollte. Trotzdem hat er sich angewöhnt, auch in der Freizeit immer wieder seine Nachrichten via Mobiltelefon zu prüfen. Nun steht er vor der Situation, dass er sich nicht mehr erholen kann und unter diversen Symptomen leidet – Diagnose Burnout.

Gemäss aktuellen Umfragen ergeht es in der Schweiz 4% aller Beschäftigten wie Rolf K. Arbeitsbedingte Überbelastung und somit auch Gesundheitsschutz und Prävention am Arbeitsplatz sind zu gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Themen geworden. Das Arbeitsgesetz dient dazu, Angestellte vor Gesundheitsschäden im Kontext der Arbeit zu schützen und dabei wird der psychische Gesundheitsschutz explizit erwähnt. Somit steht auch der Staat als Aufsichtsbehörde für die Einhaltung des Arbeitsgesetzes vor der Herausforderung, sowohl Arbeitnehmenden als auch Arbeitgebenden bestmögliche Rahmenbedingungen zu bieten.

#### Zur Person

Boris Zürcher, Dr. rer. pol., ist seit dem 1.8.2013 Leiter der Direktion für Arbeit Seco. Zuvor war er Chefökonom und Direktor von der Basel Economics AG (BAK) in Basel. Von 2007 bis 2012 arbeitete er als Chefökonom und Vize-Direktor bei Avenir Suisse in Zürich. Ausserdem fungierte er von 2002 bis 2007 als wirtschaftspolitischer Berater der Bundesräte Pascal Couchepin, Joseph Deiss und von Bundesrätin Doris Leuthard im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement. Von 1999 bis 2002 war er Ressortleiter Arbeitsmarktpolitik im Seco. Nach einer Lehre als Maschinenzeichner schloss er die berufsbegleitende Matura auf dem zweiten Bildungsweg und das Studium der Volkswirtschaft und Soziologie an der Universität Bern ab. Seit 2003 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Bern.



*Permanente Erreichbarkeit führt Mitarbeitende oft über ihre Leistungsgrenze hinaus und gefährdet damit ihre Gesundheit.*

#### Früher war einmal

Neue Entwicklungen haben in den letzten Jahren die Arbeitswelt revolutioniert; der Wettbewerbsdruck und das Arbeitstempo sind massiv gestiegen. Unternehmen müssen ihre Produktivität laufend steigern und rasch auf neue Marktsituationen reagieren. So treffen Angestellte heute häufiger flexible Arbeitszeiten oder befristete Arbeitsverträge an, und Aufgaben werden vermehrt an externe Dienstleister vergeben (Outsourcing).

Die Arbeitnehmenden schätzen flexiblere Arbeitsbedingungen, beispielsweise aufgrund der Familienbedürfnisse. So sollen Beruf- und Privatleben besser unter einen Hut gebracht werden können. Bei Konzentrationsarbeiten schätzen Angestellte die Möglichkeit, auch mal zuhause, in aller Ruhe und ohne Unterbrechungen zu arbeiten. Traditionelle Arbeitsverhältnisse wie fixe Arbeitszeiten, vertraglich festgelegte Saläre und langfristige Arbeitsverhältnisse haben zugunsten flexiblerer Modelle abgenommen. Das funktioniert aber nur, wenn dabei die Erholungszeit nicht auf der Strecke bleibt oder Flexibilität im Sinne von dauernder Arbeitsbereitschaft missinterpretiert wird. Denn wenn am Ende überhaupt nichts mehr planbar ist, führt dies zwangsläufig zu Stress.

Neue Technologien erlauben es, jederzeit und überall zu arbeiten und erreichbar zu sein. Was einerseits sehr praktisch ist, bedeutet andererseits, dass Angestellte geschäftliche Nachrichten auch während der Freizeit erhalten respektive bearbeiten. Hier gilt es, einen guten Umgang mit dieser neu gewonnenen Freiheit zu finden. So verlockend und schmeichelnd es anmuten mag, wenn die eigene Person auch in der Freizeit ganz dringend gefragt ist, so wichtig sind ausreichend und ungestörte Erholungszeiten. Gedankliche und örtliche Abgrenzung zur Arbeit sind elementar, damit sich jemand erholen kann. Komplett entspannen kann nur, wer für eine gewisse Zeit nicht arbeiten oder auf eine Nachricht reagieren muss.

Flexiblere Arbeitszeiten und die permanente Erreichbarkeit, gemeinsam mit dem neuen Managementkonzept der indirekten Führung, stellen eine besondere Problematik in der Arbeitswelt dar. Ziel ist, dass die Angestellten fast wie selbstständige Unternehmer agieren und alles geben, um erfolgreich zu sein. Diese indirekte Führung kann anspornen, aber auch überfordern. Die Mitarbeitenden übernehmen durch Zielvereinbarungen, ein Boni-System oder die Aussicht auf eine Beförderung mehr Eigenverantwortung und geniessen mehr Autonomie sowie Handlungsspielraum. Die Konsequenz ist, dass dadurch Einzelne bis an oder gar über ihre Leistungsgrenze gehen. Der Druck kann so gross werden, dass daraus eine konstante Überlastung folgt. Oft nehmen Betroffene zu diesem Zeitpunkt noch nicht direkt wahr, dass sie am Limit laufen. In solchen Fällen spricht man von «interessierter Selbstgefährdung». Der Begriff bezeichnet eine hohe Motivation und Bereitschaft, für den Erfolg die eigenen Leistungsgrenzen zu sprengen, sich nicht mehr ausreichend Erholung zu gönnen und damit seine Gesundheit zu gefährden.

### **Folgen der veränderten Arbeitswelt**

Erhebungen über den Verlauf der letzten Jahre zeigen einen deutlichen Anstieg von stressbedingten Gesundheitsstörungen und psychosozialen Belastungen. Diese Gesundheitsstörungen zeigen sich psychisch, wie z.B. Burnout, wie auch physisch: Stress steht beispielweise in Verbindung mit Herzkreislaufstörungen, Verdauungsstörungen, Immunstörungen, Krebs, Diabetes, Rückenschmerzen, usw. Die Folgekosten werden durch die Betriebe, die Betroffenen sowie Kranken- und Taggeldversicherungen abgedeckt.

Die neuen Arbeitsverhältnisse und Technologiefortschritte erleichtern einerseits das Arbeitsleben, andererseits stellen sie uns vor neue Herausforderungen. Jeder Einzelne ist gefordert, sich selbst noch besser zu managen und seine Kräfte bewusst einzuteilen. Führungskräfte tragen nicht nur

für sich selbst, sondern auch für ihre Mitarbeitenden in dieser Hinsicht Verantwortung. Sie leben den Umgang mit den neuen Möglichkeiten vor und haben Einfluss auf die unternehmensinternen «Spielregeln».

### **Verantwortung übernehmen**

Der Staat fördert eine flexible Wirtschaft und schützt gleichzeitig die Gesundheit der Arbeitnehmenden (siehe Arbeitsgesetz und dessen Verordnung 2). Die gesetzlichen Anforderungen werden durch kantonale Arbeitsinspektoren kontrolliert. Aufgrund der aktuellen Entwicklung steht das Thema psychische Belastungen im Zentrum und wird durch das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco im Rahmen des Vollzugschwerpunktes intensiver kommuniziert. Beispielsweise Hilfsmittel wie Checklisten, Broschüren und spezifische Websites (u.a. [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)) dienen Betrieben und Vollzugsorganen, um mit konkreten Massnahmen die psychische Gesundheit zu erhalten. Ziel ist, den Unternehmen zu zeigen, wie Gesundheitsschutz im Sinne einer ganzheitlichen Strategie integriert und die Arbeit mit Fokus auf den Schutz vor allzu grosser psychischer Belastung gestaltet werden kann. Stichwörter hierzu sind: Partizipationsmöglichkeiten vergrössern, Handlungsspielraum und Selbstregulation fördern und Auswirkungen von neuen, flexibleren Arbeitsmodellen überwachen.

Konkret bedingt dies Massnahmen im Bereich des Personalmanagements wie beispielsweise entsprechende Schulung der Führungskräfte, die Kultivierung einer wertschätzenden Zusammenarbeit und einer passenden Arbeitszeitgestaltung. Die Verantwortung liegt jedoch auch bei jedem Einzelnen. Die eigenen Ressourcen sollten gut eingeteilt und die neuen Freiräume mit Selbstdisziplin gelebt werden. Schliesslich kennt sich jeder selbst am besten und weiss, wie weit seine Kräfte reichen oder anders ausgedrückt, wie die persönliche «Work-Life-Balance» aussehen sollte. Der Staat kann nur den Rahmen vorgeben, innerhalb dessen sich Arbeitgebende und -nehmende bewegen müssen. Am Ende gelingt dieser Balance-Akt zwischen Beruf- und Privatleben, Erfolgsstreben und Müsiggang, Produktivität und Erholung nur dann, wenn Arbeitgebende und -nehmende zusammenspannen und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

*Dr. Boris Zürcher  
Leiter der Direktion für Arbeit beim  
Staatssekretariat für Wirtschaft*

## «Flexibles Arbeiten ist Evolution und nicht Revolution»

Interview von und mit Barbara Josef, Leiterin Kommunikation & gesellschaftliches Engagement der Microsoft Schweiz



*Mit dem Umbau der Büros in Wallisellen hat die Microsoft Schweiz verhindert, ein grösseres Gebäude beziehen zu müssen. Es besteht wieder Platz für Wachstum und eine Infrastruktur, die den Arbeitsstil der Mitarbeitenden viel besser unterstützt.*

### Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Home Office funktionieren kann?

Für mich gibt es zwei zentrale Grundvoraussetzungen, damit Home Office Konzepte oder etwas breiter gefasst flexibles Arbeiten funktionieren. Erstens muss die Führungs- und Arbeitskultur entsprechend ausgerichtet sein. Nur wer über klare Zielvereinbarungen und nicht über Präsenzkontrolle führt, kann Freiräume schaffen, ohne dass diese zu Chaos

und Unsicherheit führen. Das heisst, der Mitarbeiter wird zwar begleitet und unterstützt, ist aber in der Art und Weise, wie er seine Ziele erreicht, frei. Dazu zählen auch Flexibilität punkto Arbeitszeit und -ort. Die zweite Voraussetzung betrifft die Hilfsmittel, die dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Laptop und Smartphone sind sicher schon mal ein guter Anfang – um jedoch auch auf Distanz produktiv zu arbeiten ist es wichtig, dass gewisse Lösungen wie Chat, Video-Conferencing, Bildschirmteilen und Team-Workspaces zum Ablegen und gleichzeitigen Bearbeiten von Dokumenten zur Verfügung stehen.

#### Zur Person

Barbara Josef ist seit Februar 2008 Leiterin Kommunikation bei Microsoft Schweiz, seit Juli 2013 verantwortet sie auch das gesellschaftliche Engagement. Ihre grösste Leidenschaft gilt dem Thema «die Zukunft der Arbeit» und damit verbunden dem Projekt «Home Office Day» – eine Initiative, die von Swisscom, SBB, Witzig the Office Company und Microsoft Schweiz gemeinsam vor vier Jahren ins Leben gerufen wurde. Barbara Josef hat als Erstausbildung das Primarlehrerpatent der Pädagogischen Hochschule Kreuzlingen erworben. Es folgten ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG), das sie 2002 mit dem Lizentiat abschloss sowie ein Nachdiplomstudium in Kommunikation an der Universität Lugano.

### Ist jede Wohnung geeignet, als Ort für Home Office zu fungieren?

Wenn diese nicht von fünf schreienden Kleinkindern in Beschlag genommen wird, ja. Spass beiseite: Die Bedürfnisse an den Arbeitsplatz sind so individuell wie die Mitarbeiter selber. Ich persönlich arbeite am liebsten am Esstisch. Sobald sich aber weitere Personen in der Wohnung befinden, ist es schon wichtig, dass man einen Rückzugsort hat, wo man auch die Türe schliessen kann. Damit kommuniziert man gleichzeitig, dass man jetzt nicht zur Verfügung steht. Gemäss meiner Erfahrung ist die Infrastruktur zu Hause selten das Problem; schwieriger ist für die meisten, mit ihren

engsten Bezugspersonen und Mitbewohnern auszuhandeln, wie man in den Alltag eingebunden werden möchte und wann man Ruhe braucht.

### **Welche Anforderungen stellt eine Tätigkeit im Home Office an die Beziehung Mitarbeiter-Arbeitgeber?**

Vertrauen, in Kombination mit klaren Zielvereinbarungen, ist das zentrale Stichwort. Nur wenn ich der Überzeugung bin, dass eine Stelle mit der richtigen Person besetzt ist und diese auch motiviert ist, funktioniert flexibles Arbeiten. Was mich dabei persönlich fasziniert ist die Tatsache, dass genau dieses Vertrauen zu einer noch höheren Motivation und Eigenverantwortung führt – wie eine positive Aufwärtsspirale, quasi. Mitarbeiter, die neu bei Microsoft anfangen, bestätigen uns das sehr oft in den Probezeitgesprächen. Das Vertrauen, das man ihnen von Anfang an entgegenbringt, wirkt auf sie sehr anspornend und motivierend.

### **Spielt bei Firmen, die sich bewusst gegen flexible Arbeitsformen entscheiden, auch Neid unter Mitarbeitern eine Rolle?**

Gerade in der Schweiz – das Pionierland des Home Office Days – scheint Neid, bzw. die vermeintliche Bevorzugung, ein grosses Thema zu sein. Zu diesem Thema habe ich eine sehr klare Meinung. Flexibles Arbeiten ist nicht ein Goodie wie zum Beispiel zusätzliche Ferientage, sondern es ist ein gemeinsames Versprechen. Die Firma schenkt mir Autonomie und ich gebe ihr Flexibilität zurück. Beispielsweise war ich gestern nachmittags um 15 Uhr bei schönster Sonne joggen, sass dann aber wieder in einem Meeting bis 19.45 Uhr. Die Firma profitiert, weil wir kurzfristig einen Termin finden konnten an einer Randzeit und ich bin wiederum zufrieden, weil ich eine Stunde Sonne und Bewegung hatte. Ein anderes Beispiel ist ein privater Umzug: Der genaue Zeitpunkt von Möbellieferungen ist meist so genau vorhersehbar wie der erste Schneefall. Da schätze ich es, dass ich einfach einen Tag von zu Hause arbeiten kann und nicht einen Ferientag opfern muss, um fünf Minuten lang die Tür aufzuhalten. Diese Form von Win-Win-Situationen ist für mich das Ziel von flexiblen Arbeitsformen. Die Organisationen gewinnen an Agilität und Flexibilität, der Mitarbeiter an Autonomie und Selbstbestimmung.

### **Was sind die grössten Herausforderungen bei der Einführung von neuen Arbeitsformen? Was gilt es zu beachten?**

Organisationen, die bisher noch keine Erfahrungen mit flexiblem Arbeiten gesammelt haben, sollten gemeinsam Ziele und Regeln vereinbaren, um Unsicherheit möglichst zu vermeiden. Flexibles Arbeiten ist Evolution und nicht Revolution, das heisst man kann Veränderungen nur einführen, wenn die alten Spielregeln durch neue abgelöst werden.

Diese müssen nicht unbedingt explizit schriftlich und in Form eines Regelwerks verfasst sein. Es genügt, wenn man im Team bespricht, mit welcher Form der Zusammenarbeit und auch Kontaktintensität sich die Mitglieder wohlfühlen. Wenn man hier sensibel und vorausschauend vorgeht, sehe ich keine Gefahren. Natürlich gibt es in jeder Organisation schwarze Schafe. Zum einen finden diese aber auch in Präsenzkulturen Schlupflöcher, zum anderen lässt sich dieses Thema mit klaren und auch fordernden Zielvereinbarungen recht gut in den Griff bekommen. Es wäre schade, wegen einigen Ausreissern die oft hochmotivierte Mehrheit zu bremsen.

### **Stichwort Akzeptanz: Was meinen Sie, hat die Akzeptanz von Home Office in der Gesellschaft bereits zugenommen?**

Die Akzeptanz hat definitiv zugenommen. Als wir 2010 den ersten Home Office Day durchführten, mussten wir unser Anliegen noch viel öfter erklären. Heute wird das Thema von unterschiedlichen Gruppierungen thematisiert. Für Politiker ist es interessant, weil es eine ausgezeichnete Antwort auf das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist und gleichzeitig auch die bessere Erschliessung des lokalen Arbeitsmarktes ermöglicht. Aus Sicht der Verkehrsinfrastruktur ist es deshalb hochrelevant, weil das System fast unter den Spitzenzeiten, die durch das Pendelverhalten wie im Industrialisierungszeitalter entstehen, zusammenbricht. Das Ausrichten der Kapazität auf die klassischen Pendlerzeiten ist wiederum ineffizient und nicht finanzierbar. Nicht zuletzt sehen natürlich auch Umweltorganisationen ein grosses Potential in flexiblen Arbeitsformen. Zum einen können z.B. mit Unified Communications Lösungen Sitzungen und Trainings virtuell gehalten und somit unnötiges Reisen eingespart werden. Zum anderen kann durch smartere Bürogebäude viel Platz und Energie eingespart werden. Bei Microsoft Schweiz haben wir beispielsweise durch den Umbau unseres Büros verhindert, dass wir ein grösseres Gebäude beziehen mussten. Wir haben jetzt wieder Platz für Wachstum und erst noch eine Infrastruktur, die uns viel besser in unserem Arbeitsstil unterstützt, Stichwort unterschiedliche Zonen und Räume statt ungenutzte Einzelarbeitsplätze.

### **Liegt die Zukunft der Arbeit im Home Office?**

Nein, das Home Office ist nur ein Teilaspekt – der physische Kontakt und das gemeinsame Büro sind und bleiben wichtig. Die Zukunft der Arbeit wird mehr Freiräume, mehr Eigenverantwortung und ein viel bewussteres Gestalten der Zusammenarbeit bringen.

*Barbara Josef*

## Wenn die Alles-ist-möglich-Gesellschaft an ihre Grenzen stösst

Wer ist schuld, wenn das vermeintlich Machbare sich nicht realisieren lässt? – Eine Spurensuche



*Den Fokus ausschliesslich auf die Arbeit zu richten oder sich einzig um die Familie zu kümmern, ist vielen Männern und Frauen heutzutage zu wenig. Die Folge ist Leistungsdruck, der nicht selten überfordert.*

Welch schöne neue Welt, in der wir doch leben: Der technische Fortschritt und die Digitalisierung erlauben uns heute eine 24-Stunden-Kommunikation; arbeiten, unabhängig von Ort und Zeit; erreichbar, immer und für jedermann – egal wo auf dieser Welt. Vollkommen flexibel. Alles in unserer Hand. Es sind wahrlich grosse Möglichkeiten, die sich uns hier eröffnen. Möglichkeiten, an die wir vor Jahren selbst nicht einmal dachten. Und Möglichkeiten, die unsere

Bedürfnisse, was wir in diesem Leben alles erreichen wollen und können, ins Unermessliche steigern lassen. Fantastisch!

### **Schier unbegrenzte Möglichkeiten und Ansprüche**

Tagtäglich wird uns Machbarkeit suggeriert. Alles ist möglich. Man muss die Chancen nur nutzen. Selbstverständlich. Gleichzeitig hat sich in den letzten Jahren eine Armada von Interessengruppen gebildet – quasi unsere Einflüsterer –, die Richtlinien vorgeben, wie sich die gute Frau und der gute Mann in dieser heutigen modernen Zeit zu verhalten haben. So genügt es beispielsweise nicht mehr, sich einzig um die Familie zu kümmern. Das wäre Perlen vor die Säue geworfen. Andererseits ist der alleinige Fokus auf den Beruf und die Arbeit auch nicht genügend... – weder für die Frau, noch für den Mann. Es ist eine Anspruchsmentalität entstanden, die alles einfordert und sich in zunehmendem Masse in den Köpfen der Menschen festgesetzt hat. Die Digitalisierung schafft uns Möglichkeiten, die wir nicht nutzen können, sondern nutzen müssen! So etwas nennt man dann Leistungsdruck. Und überall werden uns globale Vorbilder präsentiert, die uns eindrücklich zeigen, mit welcher Leichtigkeit das Leben zu meistern ist.

#### **Zur Person**

Dr. Philipp C. Bauer ist seit Mai 2014 Bereichsleiter Wirtschaft und Arbeitsmarkt beim Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV). Er ist dort unter anderem für das Ressort Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zuständig. Von 2008 bis 2014 war Philipp C. Bauer Projektleiter in den Bereichen Allgemeine Wirtschaftspolitik sowie Aussenwirtschaftspolitik bei *economiesuisse*. Seine berufliche Karriere startete er im Jahre 2000 im Risk Controlling der Helvetia Versicherung. Ab 2003 war er bis 2008 Assistent in der Abteilung Angewandte Statistik und Ökonometrie an der Wirtschaftsfakultät der Universität Basel. Philipp C. Bauer hat an der Universität Basel Wirtschaftswissenschaften studiert und in dieser Disziplin auch promoviert.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass viele Menschen diese «digitale Entwicklung» bei gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen immer mehr als belastend wahrnehmen. Die Unabhängigkeit von Zeit und Ort führt zu einer weiteren Strukturlosigkeit, mit der viele zu kämpfen haben. Es ist wohl interessant, dass sich mit dem Begriff der «Atomisierung der Gesellschaft» oder jenem der «Dekonstruktion von Werten» Begriffe wie Stress oder Burnout breit gemacht haben. Es sind heutige Zivilisationskrankheiten, die oft nicht richtig fassbar sind. Die Begriffe lassen Raum für eine Vielzahl von Leiden und Unbehagen, mit denen wir zu kämpfen haben. Was hingegen konkret fassbar ist, sind ihre Kosten: Jährlich sind es mehrere Milliarden Franken, die volkswirtschaftlich aufgrund von Arbeitsausfällen verloren gehen.

### **Jeder ist seines Glückes Schmied**

Dass der Begriff «Stress» ein wachsendes Phänomen der Nachkriegszeit ist, in der gleichzeitig die Arbeitszeiten abgenommen haben und die Arbeitssicherheit zugenommen hat, scheint paradox. Auch dass sich der Begriff «Burnout» gerade dann etablierte, als sich die individuelle Entfaltung zum eigentlichen Lebenscredo entwickelt hatte, wirft zumindest Fragen auf. Anscheinend hat uns unsere moderne Welt, die uns von traditionellen Institutionen befreit hat, nicht wirklich ruhiger gemacht. Es scheint fast so, als hätten viele Menschen Mühe damit, das dadurch entstandene Vakuum sinnvoll zu füllen.

Ob Frau oder Mann: Jeder ist heute seines Glückes Schmied. Heisst es. Dumm nur, wer es trotzdem nicht schafft oder das nicht aushält. Irgendjemand muss schuld sein! Erstaunlich ist, dass einerseits die individuelle Anspruchsmentalität enorm gestiegen ist. Andererseits scheinen viele nicht gewillt, die durch die Freiheit entstandene Verantwortung übernehmen zu wollen: Wenn alles möglich ist und ich meine Ziele trotzdem nicht erreiche, muss jemand schuld sein. Schuldverschiebung nennt man das. Dabei haben wir eines vergessen, dass auch in einer Welt, in der alles möglich ist, Prioritäten gesetzt werden müssen. Schwierig ist das. Gerade auch, weil wir das gar nicht wollen. Weil ja alle unsere Ziele zum Greifen nahe sind. Es braucht nur ein wenig guter Wille. Nicht nur von mir, sondern auch von allen anderen...

Dass mit dem Verlust traditioneller Institutionen wie Familie oder einer Glaubensgemeinschaft auch individuelle Ansprechpartner verloren gegangen sind, ist unschön. Ersetzt wurden sie durch Coaches, Therapeuten oder staatlich finanzierte Organisationen, die dafür bezahlt werden, unsere Probleme zu lösen. Es ist ihre Aufgabe, uns zu erklären,

warum wir in dieser grenzenlosen Welt an unsere Grenzen stossen. Gar krank werden. Unsere neuen Ansprechpartner schaffen das. Und wie. Natürlich ohne uns aufzuschrecken oder uns zu vergraulen. Mit einer Leichtigkeit sind sie in der Lage, die Komplexität dieser Welt und auch unserer Probleme zu entflechten. Schliesslich liegt es ja nicht an uns, dass uns das Leben müde und traurig machen kann. Sie sprechen mit uns, wie unsere Väter früher mit uns gesprochen haben. Sie sprechen zu einem kleinen Kind. Und das können sie auch. Denn dadurch, dass wir unsere Verantwortung abschieben, dass wir nicht priorisieren wollen, präsentieren wir uns ihnen naiv-kindlich. Ja, wir sind enttäuscht und haben Rückschläge erfahren, die unsere Seele verdunkeln. Nun hilft uns.

Und unsere neuen Therapeuten helfen uns, indem sie uns aufzeigen, wie wenig es an uns liegt. Es sind die Rahmenbedingungen, die uns leiden lassen. Vielmehr: Es sind unsere Chefs, unsere Partner, unsere Kinder, die uns fordern. Die uns tatsächlich aufzwingen wollen, was wir zu tun und zu lassen haben. Genau das wollen wir hören. Wir fühlen uns bestätigt, denn die Schuld liegt nicht in unseren Händen. Wir sind Opfer dieser Forderungen und dieser Zwänge, die es in dieser Alles-ist-möglich-Gesellschaft nicht geben darf. Wie antiquiert und zerstörend wäre das denn.

### **Alles ist möglich – das gilt in erster Linie für uns**

So muss der Staat für unsere Kinder sorgen, denn sie sind teuer. Damit haben wir nicht gerechnet. Und so muss der Partner oder die Partnerin sich ändern. Wir wussten nicht, dass er oder sie eigene Ansprüche hat. Und selbstverständlich unsere Chefs: Sie machen uns krank, weil sie unsere Chefs sind und uns Deadlines setzen. Das wollen wir nicht. Wir sind zuoberst und lassen uns nichts vorschreiben.

Everything goes. Alles ist möglich. Das gilt in erster Linie für uns. Es sind wahrlich grosse Möglichkeiten, die sich uns hier eröffnen. Möglichkeiten, an die wir vor Jahren selbst nicht gedacht hatten. Und Möglichkeiten, die unsere Bedürfnisse, was wir in diesem Leben alles erreichen wollen und können, ins Unermessliche steigern lassen. Dass wir es vielfach dennoch nicht schaffen, liegt an den anderen. Sie tragen die Schuld und die Verantwortung. Entsprechend sollen sie dafür zahlen. Zumindest sagen das die Therapeuten.

*Dr. Philipp C. Bauer*







## Ausschalten – auftanken

Die Präventionskampagne des SVV sensibilisiert für einen bewussten Umgang mit digitalen Medien bei Arbeit und Freizeit



Kolumnen in der Handelszeitung, eine responsive Website mit den Kolumnen, Informationen und Hintergründen, ein Smartphone-Flyer zum Auftakt und das «ausschalten – auftanken» Label als übergreifendes Element – so startet die Kampagne.

«Ausschalten – auftanken» – Die aktuelle Präventionskampagne des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements nimmt den Trend zur Always-on-Gesellschaft auf. Mit Kolumnen in der Handelszeitung und weiteren Aktivitäten während der nächsten beiden Jahre wird – mit Fokus auf die Führungskräfte von Unternehmen – aufgezeigt, welche neuen Risiken durch die Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit entstanden sind.

### Fehlende Erholung in der Freizeit

Wir sind mobil unterwegs, hoch vernetzt und pausenlos aktiv. Wie lässt sich das Bedürfnis nach Entspannung in Einklang bringen mit dem Trend zur ständigen Erreichbarkeit

unserer digitalen Gesellschaft? Arbeit und Freizeit lassen sich immer weniger trennscharf auseinanderhalten. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von der Flexibilisierung der Arbeitsmodelle über Internationalisierung von Projektteams zu steigenden Erwartungen der Social Media Communities. Überall wird telefoniert, ständig werden SMS verschickt, jederzeit werden Mails gecheckt und verschickt oder Akten studiert. Mit der Folge, dass wir in unserer Freizeit immer wieder von der Arbeitswelt eingeholt oder am Arbeitsplatz permanent unterbrochen werden.

Unser Lebensstil ist deutlich riskanter geworden. Intensiv erleben bedeutet dabei für einige, besondere Risiken einzugehen. Sie sind zu Adrenalin-Junkies geworden. Die an

sich positive Entwicklung zu einer vielfältigen Freizeitgestaltung hat denn auch dazu geführt, dass sich gesundheitliche Risiken von der Arbeitswelt auf die Freizeit verlagert haben. So zeigen die Statistiken der Unfallversicherer, dass das Risiko, in der Freizeit zu verunfallen, deutlich höher geworden ist – mit steigender Tendenz. Gleichzeitig verliert die Freizeit in der 24-Stunden-Gesellschaft ihren Sinn als Erholungsphase von den Anstrengungen beruflicher und sonstiger Anforderungen. Fehlt dieser Erholungsfaktor, respektive besteht ein Ungleichgewicht zwischen den Belastungen des Alltags und entlastenden Faktoren, entsteht Stress. Dieser wiederum fördert das Risiko von Berufs- und Freizeitunfällen.

### **Grenze zwischen Arbeit und Freizeit achten**

Basierend auf den Erkenntnissen des «Wettbewerbsmodells», das der SVV in Zusammenarbeit mit einer Expertengruppe entwickelt hat, werden mit der Kampagne «ausschalten-auftanken.ch» Führungskräfte auf die Herausforderungen der komplexen Arbeits- und Freizeitwelten aufmerksam gemacht. Neben der Sensibilisierung für die neuen Gefahren werden im Verlauf der Kampagne Tools im Bereich Führungspsychologie zur Verfügung gestellt, die das Kader im Führungsalltag entlasten sollen. Damit will die SVV-Kampagne ein Mosaiksteinchen in der Diskussion um eine Firmenkultur sein, die die Freizeit der Mitarbeitenden achtet und schützt. Im Wissen darum, dass erholte und ausgeruhte Mitarbeiter motivierter zur Arbeit kommen.

Der Bereich Prävention des SVV geht davon aus, dass Organisationen, die mittelfristig erfolgreich sein wollen, ein hohes Interesse daran haben müssen, dass ihre Mitarbeiter gesund und motiviert bleiben und damit einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Das gesundheitsbewusste Selbstmanagement der Führungskräfte ist dabei noch zu wenig ausgeprägt. Als Vorbilder für die Mitarbei-

tenden haben sie einen entscheidenden Einfluss auf die Betriebskultur und den Unternehmenserfolg. Die gesundheitsorientierte Unternehmensführung ist auch angesichts der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels ein entscheidender Impuls für einen weiterhin erfolgreichen Wirtschaftsstandort Schweiz.

Schalten Sie zur richtigen Zeit aus – tanken Sie auf und werfen Sie einen Blick auf [www.ausschalten-auftanken.ch](http://www.ausschalten-auftanken.ch)

*Heinz Roth  
Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV*

## **Die Kampagne: ausschalten-auftanken.ch**

### **Fiktion zeigt Realität**

Die SVV-Kampagne «ausschalten-auftanken.ch» karikiert mit unterhaltenden Kolumnen Episoden aus dem modernen Arbeitsalltag. Die Texte erscheinen vierzehntäglich in der Handelszeitung und auf der Kampagnenwebsite.

### **Die Autoren**

Thomas Meyer, Linus Reichlin, Milena Moser, Bänz Friedli, Peter Schneider und Michèle Roten: Die Autoren unserer Kolumnen tragen klingende Namen. Entsprechend dürfen Sie sich auf amüsante, provokative und hinter sinnige Geschichten und Texte freuen.

### **Das Kolumnen-Abo**

Damit Sie keine Kolumne und keinen Beitrag verpassen, können Sie sich auf der Website für das gratis Kolumnen-Abo anmelden. Am besten gleich jetzt. Dann erhalten Sie die neusten Texte jeweils per Mail in Ihre Inbox.

### **Die Website**

Auf [www.ausschalten-auftanken.ch](http://www.ausschalten-auftanken.ch) finden Sie neben den Kolumnen auch Studien, Grafiken, Artikel, Links und weitere Informationen zum Themenkomplex «Arbeit und Freizeit».

[www.ausschalten-auftanken.ch](http://www.ausschalten-auftanken.ch)

## Führungspsychologie

**Der Trend zur Individualisierung fordert Führungskräfte, die Persönlichkeit ihrer Mitarbeitenden besser zu verstehen**

Globalisierung ist der heute wohl bekannteste Trend. Globale Märkte, globale Entwicklungen, globale Systeme und globale Harmonisierungen beherrschen den Alltag von Führungskräften. Individualisierung – gefördert und unterstützt auch durch die digitalen Medien – ist der heute jedoch wichtigste Trend, welcher von Führungskräften nicht oder nur unzureichend beachtet wird. Dabei geht es darum, die Mitarbeitenden nicht mehr nur in ihrer geschäftlichen Funktion wahrzunehmen, sondern umfassend und als individuelle Menschen, welche in einer persönlichen Lebenssituation stehen und sich in einer persönlichen Entwicklung befinden.

### Individuelle Menschen – nicht funktionale Gruppen

Sie heissen Angestellte, Mitarbeitende, Arbeitnehmende, Beschäftigte, Humanressourcen, Faktor Arbeit, Personal, Belegschaft, Kader, Arbeitskräfte, Stelleninhaber und vieles mehr. Alle Bezeichnungen haben gemeinsam, dass sie Gruppen mit entsprechenden Funktionen beschreiben. Wir vergessen dabei, dass es individuelle Menschen sind, welche diese Rollen ausüben. Früher stand primär die Funktion in Organisationen im Vordergrund. Der Mensch darin interessierte weniger. Heute stellen wir fest, dass immer mehr der individuelle Mensch in den Vordergrund rückt. Es ist der individuelle Mensch, der die Leistung erbringt, aber auch krank wird oder ein Burnout hat, nicht die Funktion. Führungskräfte müssen sich heute bewusst werden, dass sie individuelle Menschen führen, nicht mehr Gruppen, Systeme, Organisationen oder Prozesse wie früher.

### Befähigung und Betreuung – nicht Vorgaben und Kontrollen

Der heutige Führungsalltag befasst sich schwergewichtig mit dem Management von sachlichen Fragestellungen. Es werden Stellenbeschriebe und Zielvorgaben erstellt und

zur Mitarbeiterbeurteilung entsprechende Abweichungen ermittelt. Werden die Mitarbeitenden in die Erstellung von Stellen- und Zielvorgaben miteinbezogen, so nennt sich das partizipative Führung. Die Praxis zeigt jedoch, dass Vorgaben und Kontrollen nicht mehr genügen, um die Motivation der Mitarbeitenden hoch zu halten. Was zunehmend nötig wird, lässt sich mit den Begriffen Befähigung und Betreuung beschreiben. Dabei agiert die Führungskraft nicht nur als Vorgabe- und Kontrollinstanz, sondern befähigt die Menschen, bei der Erfüllung ihrer Aufgaben erfolgreich zu sein. Die Führungskraft ist dabei zunehmend betreuend tätig, hilft aber falls nötig tatkräftig mit.

### Menschenwissen – nicht Fachwissen

Die heutigen Führungskräfte sind fachlich gut ausgebildet. Was ihnen jedoch weitgehend fehlt, ist ein fundiertes Wissen über den Menschen. Um die in den oberen Abschnitten erläuterten Fähigkeiten zu erwerben ist es unabdingbar, dass sie mehr über den Menschen wissen. Um was geht es dabei? Wenn wir den Menschen verstehen wollen, geht es vereinfacht darum zu verstehen, wieso ein Mensch überhaupt so handelt, wie er es tut. Gemeint ist die sogenannte Psychodynamik. Oder anders gesagt: Wir müssen beim Menschen sein «inneres Erleben», seine Emotionalität verstehen, welche sich in seinem «äusseren Verhalten» ausdrückt. Da die Menschen individuell unterschiedlich sind, braucht es somit ein Verständnis für die verschiedenen Charaktere.

Versucht man dieses Wissen darzustellen, kann dies wie in der Grafik auf der Seite 21 aussehen.

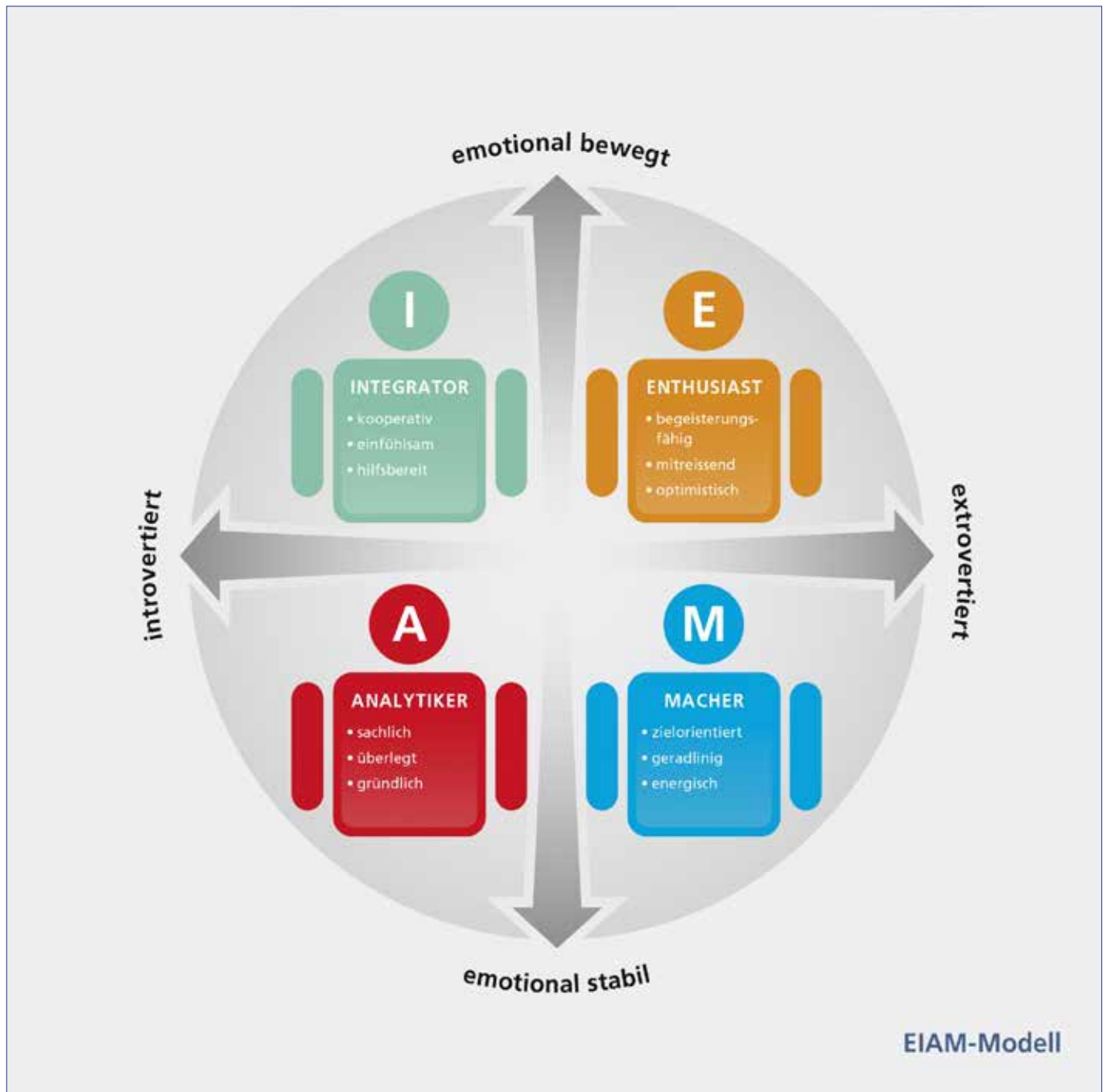
Wir unterscheiden die folgenden vier Charaktertypen: Enthusiast, Integrator, Analytiker und Macher. Im Rahmen einer führungspsychologischen Ausbildung wird für jeden Typ das innere emotionale Erleben, das äussere Verhalten, das grösste Bedürfnis, das grösste Problem sowie das Kommunikations- und das Konfliktverhalten erarbeitet. Die Führungskraft lernt so einerseits den eigenen Charaktertyp kennen und andererseits, das eigene Verhalten im Umgang mit den anderen Charakteren zu analysieren und zu verbessern.

### Persönlichkeitsentwicklung – als Ziel für sich selber und die anderen

Für die persönliche Karriere wird zukünftig immer entscheidender, neben dem Fachwissen auch über das not-

#### Zur Person

Prof. Thomas Fischer ist Lehrbeauftragter für Führungspsychologie an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er ist zudem privatwirtschaftlich tätig, unter anderem im Finanzbereich. Thomas Fischer schloss seine Studien der Wirtschaftswissenschaften und Recht an der Universität St. Gallen und das Studium in Psychologie an der Universität Zürich ab. Er hält das Anwaltspatent des Kantons Aargau.



Das EIAM-Modell, das vier Charaktertypen unterscheidet, dient Führungskräften zum besseren Verständnis der eigenen Persönlichkeit und fördert das Wissen über das «innere Erleben» und «äussere Verhalten» ihrer Mitarbeitenden.

wendige Wissen für den Umgang mit anderen Menschen zu verfügen. Letztlich geht es darum, dass eine moderne Führungskraft die eigene Persönlichkeit stetig und systematisch weiter entwickelt. Sie wird dadurch zum Vorbild für die Mitarbeitenden und lernt, diese bei deren eigener Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen der geschäftlichen Arbeit zu unterstützen. Wurden früher Funktionen, Systeme, Organisationen und Prozesse weiterentwickelt, so geht es

in Zukunft darum, die individuellen menschlichen Persönlichkeiten weiter zu entwickeln.

Prof. Thomas Fischer

## Digital Natives für die Versicherungswelt gewinnen

Mit der neuen Plattform «startsmart.tv» präsentieren sich die Versicherer als attraktive Lehrbetriebe



*Als Lernende ist Audrey (Mitte) in die täglichen Geschäftsprozesse eines Versicherungsunternehmens voll integriert. In einem Portrait auf «startsmart.tv» gewährt sie potentiellen Lernenden Einblick in ihren Alltag.*

Die digitalen Medien dominieren die Arbeitswelt. Sie verändern die Art der Zusammenarbeit, aber auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden. Eine prägende Rolle dabei spielen die Digital Natives oder Born Digitals, also jene Menschen, die mit der digitalen Technologie aufgewachsen sind. Doch welche Bedeutung haben für Jugendliche Internet, Social Media & Co. vor dem Einstieg in die Arbeitswelt? Konkret: Welchen Einfluss üben digitale Medien auf die Jugendlichen bei der Berufswahl aus? Die Versicherer stellten sich der Frage aus Sicht des Arbeitgebers – mit dem Ziel, junge Talente für ihre Welt zu interessieren. Unter der Federführung des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV ist dabei die Plattform «startsmart.tv – Dein Einstieg in die Versicherungswelt» entstanden.

Die demografische Entwicklung ist eindeutig: In den nächsten Jahren werden immer weniger Jugendliche in die Arbeitswelt eintreten. Der Wettbewerb um die besten unter ihnen verschärft sich damit zunehmend. Auf den ersten Blick scheinen Unternehmen mit starkem Bezug zur digitalen Welt und entsprechenden Ressourcen beim Werben um die Talente im Vorteil zu sein. Eine im Jahr 2013 in der Ostschweiz mit 2000 Jugendlichen zwischen 12 und 16 Jahren durchgeführte Studie belegt: Mit 35% wird das Internet in der Tat als

wichtigste Quelle nützlicher Informationen für Fragen der Berufswahl erlebt. Nebst Social Media spielen also für Lehrbetriebe auch eine attraktive Unternehmenswebseite oder die Auffindbarkeit auf Suchmaschinen eine grosse Rolle. Alles in allem bietet das Internet damit schier unerschöpfliche digitale Positionierungs- und Rekrutierungsmöglichkeiten. Mit kreativen Ideen können sich hier auch Unternehmen mit kleineren Budgets wirkungsvolle Auftritte verschaffen.

Als zweitwichtigste Quelle hilfreicher Informationen werden die Eltern bezeichnet. Was sie denken, erfahren oder erlebt haben, beeinflusst die Meinungsbildung bei Jugendlichen bewusst oder unbewusst. Wenn es also darum geht, wie sich ein Anbieter von Ausbildungsplätzen im Internet präsentiert, ist eine Auseinandersetzung mit den Eltern als wichtige Beeinflusser angebracht. Die Schulen rangieren als Informationsquelle erst auf dem dritten Platz. Wie die Praxis immer wieder bestätigt, wirken sich aber oft auch zufällige, digital nicht zu beeinflussende Gegebenheiten auf die Berufswahl Jugendlicher aus, wie etwa die geografische Lage und Verfügbarkeit von Lehrstellen.

### Zielgruppengerechte Information und Unterhaltung

Auch die Versicherer haben sich vertieft mit dem Thema be-

schäftigt, wie sie die Born Digitals in ihre Welt holen und sich die jungen Talente sichern können. Um die Versicherungsunternehmen bei der Gewinnung von Nachwuchskräften zu unterstützen, hat der Schweizerische Versicherungsverband SVV in der Folge eine Plattform ins Leben gerufen: «startsmart.tv – Dein Einstieg in die Versicherungswelt» soll Jugendlichen vor der Berufswahl die Welt der Versicherer auf eine auf sie ansprechende Weise näher bringen. Ziel ist es, die gesamte Vielfalt an spannenden Jobs und Entwicklungsmöglichkeiten in einer Branche zu zeigen, die mit gutem Grund als das «Haus der hundert Berufe» bezeichnet wird. Von Profis konzipiert und mit Hilfe von Lernenden entwickelt, ist «startsmart.tv» im April 2014 online gegangen. Sämtliche Informationen stehen in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch zur Verfügung.

Mit sehr persönlichen und rasant geschnittenen Videoclips über aktuelle Lernende zeigt «startsmart.tv» auf, was in einem Versicherungsunternehmen täglich so anfällt. Das sind die unterschiedlichsten Bedürfnisse, die sich im Lebenszyklus ergeben können: Sei das eine Haftpflichtversicherung für das erste Auto oder die persönliche Vorsorge für das Alter, immer geht es dabei um die Beurteilung von Risiken und die Übernahme von Leistungen. «startsmart.tv» illustriert anschaulich, wie die Auszubildenden in diese Prozesse integriert sind. «Bist Du eher ein Kontrollfreak oder ein Draufgänger?» – im Talent-Check können Jugendliche ihren Umgang mit Risiken spielerisch testen. Für zusätzliche Unterhaltung sorgen auf «startsmart.tv» lustige nationale und internationale Werbespots von verschiedenen Versicherungsgesellschaften.

#### Tour d'Horizon durch die Bildungswelt der Versicherer

Mancher CEO eines Versicherungskonzerns ist den klassischen Weg der Berufsbildung gegangen und startete mit



Unter [www.startsmart.tv](http://www.startsmart.tv) werben die Versicherer seit Frühjahr 2014 online um junge Talente.

einer kaufmännischen Lehre. Auf der Plattform sind sämtliche Basisinformationen zur kaufmännischen Grundbildung oder zum branchenspezifischen Lehrgang für Maturandinnen und Maturanden in einer einfachen Struktur verzeichnet. «startsmart.tv» informiert potenzielle Lernende, ihre Eltern, Berufsberater und weitere Interessierte im Detail über mögliche Weiterbildungen und Stationen in der beruflichen Laufbahn. Die Bildungswelt der Versicherer ist konsequent durchlässig nach dem Motto: «Kein Abschluss ohne Anschluss». Auf der Job-Plattform sind alle Ausbildungsbetriebe der Schweizer Privatversicherer geografisch aufgelistet. Mit einem direkten Link zu den Betreuungspersonen im nächstgelegenen Unternehmen schafft «startsmart.tv» eine einfache Responsemöglichkeit.

#### Lernende gestalten die Plattform selbst

Damit sich «startsmart.tv» zielgruppengerecht weiterentwickelt, wurden Redaktions- und Moderationsteams formiert. Hier können Lernende selber Drehbücher schreiben, Videos drehen, spezielle Themen diskutieren, Foren bilden und sich austauschen. Die Begleitgruppe bestimmt den finanziellen Rahmen, die Inhalte liefern die Jugendlichen selber. Mit der Einbindung von Jugendlichen hat die Plattform eine bessere Chance, die gewünschte breite Aufmerksamkeit bei den Zielgruppen zu erreichen und nachhaltig zu sichern. Die Zukunft wird zeigen, wie sich «startsmart.tv» durch kontinuierliche Adaption längerfristig als zeitgemässes Informationssystem etablieren lässt.

*Pia Ackermann*

*Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft VBV*

#### Nachwuchsentwicklung in der Assekuranz

Mit der trainee-orientierten Branchenausbildung «Versicherungsassistent/-in VBV» verfügt die Versicherungsbranche über eine massgeschneiderte Ausbildung für Maturandinnen und Maturanden (gymnasiale oder Berufsmaturität). Mit diesem einzigartigen und beliebten Angebot ist der erfolgreiche Einstieg in die Berufswelt in nur 18 Monaten vollzogen. Die stufengerechten Bildungsarchitektur basiert auf dem Blended-Learning Ansatz.

Der 2010 initiierte Lehrgang ist ein Erfolgsmodell, weil er einer wachsenden Nachfrage bei jungen Talenten entspricht und gleichzeitig hochqualifizierten Nachwuchs in die Branche bringt.

Mehr zu «Versicherungsassistent/-in VBV» finden Sie auf der Webseite des VBV unter [www.vbv.ch](http://www.vbv.ch)





**Chère lectrice, cher lecteur,**

Le monde bouge, il bouge de plus en plus vite. Et à chaque nouveau changement, nous nous demandons: et maintenant? Depuis que le Secrétariat d'Etat à l'économie Seco a défini les risques psychosociaux au travail comme axes prioritaires pour les inspecteurs cantonaux du travail, le thème de la santé relève désormais de la responsabilité des cadres dirigeants.

Dans le domaine de la gestion de la santé au sein de l'entreprise, le service Prévention de l'Association Suisse d'Assurances s'efforce depuis cinq ans de sensibiliser les cadres aux interconnexions existant entre le renforcement de la compétitivité des organisations et la préservation de la santé des collaborateurs. Rapidité, adaptabilité et innovation sont les facteurs-clés de la réussite des entreprises. Les structures réactives aux collaborateurs motivés bénéficient d'un net avantage concurrentiel. Et puisque le cadre réglementaire aussi est favorable à l'activité économique, nous disposons en Suisse d'une excellente plateforme pour exercer à l'échelle mondiale en nous reposant sur le monde numérique.

Dans les pages suivantes, vous trouverez les résumés des articles de la présente Newsletter consacrée aux effets de la numérisation sur le monde du travail.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.



Heinz Roth  
Responsable Prévention & promotion de la santé  
au sein de l'ASA

## La lecture pour combattre le stress

### Gérer soi-même son temps libre est beaucoup plus efficace

Qu'en est-il de la situation de la Suisse en termes de stress? Le Job Stress Index 2014 livre les derniers chiffres récoltés par Promotion Santé Suisse. Il montre l'impact du stress au travail sur la santé et la productivité des actifs. Au premier abord, le potentiel économique n'est pas négligeable puisqu'il s'élèverait à 5,58 milliards de francs. Ce chiffre doit néanmoins être relativisé. Pour une somme de salaire de 375 milliards de francs environ, cela représente juste 1,5%. En conséquence, seulement 1,5% du temps de travail est perdu à cause du stress.

Or, quelle que soit l'ampleur du potentiel économique lié à une diminution du stress, pour chaque individu concerné il est très important d'arriver à réduire le sentiment de stress. Pour se sentir bien, il est primordial d'être convaincu que l'on a soi-même des moyens d'action. Il faut organiser son temps libre: éteindre de temps en temps son smartphone et prendre un livre ou écouter de la musique dans une ambiance détendue.



*Fridolin Marty*

*Voir le texte allemand pages 6 à 7*

*Et si vous éteignez votre smartphone pour écouter de la bonne musique sans être dérangé?*

## Le présentéisme – un nouveau défi!

### Le présentéisme doit être intégré dans la gestion de la santé dans l'entreprise – aussi pour des raisons d'ordre économique

Le présentéisme recouvre le fait qu'un collaborateur est présent à son poste de travail en dépit d'une atteinte à sa santé ou de toute autre situation qui aurait dû légitimer son absence. Les dernières études montrent que le présentéisme peut entraîner une baisse de la performance ainsi qu'un taux d'erreurs plus élevé et un plus grand risque d'accidents. Les coûts du présentéisme sont donc potentiellement bien supérieurs à ceux générés par les absences pour cause de maladie. Il ressort d'un sondage réalisé par Swiss Life en 2013 sur le thème de la santé au travail que les salariés se rendent souvent à leur travail en dépit d'une maladie ou de toute autre raison qui justifierait une absence, et ce dans le souci de ne pas laisser tomber leurs clients ou leurs collègues. La peur de perdre son emploi n'est de loin pas la motivation principale.

Quant aux caractéristiques organisationnelles du présentéisme et considérant les potentiels effets négatifs de

ce phénomène, les entreprises sont tenues de veiller à instaurer un juste équilibre entre la gestion des absences et l'accent mis sur une «présence au travail en bonne santé». Le présentéisme est le défi que les entreprises doivent actuellement relever, tous secteurs confondus, et constitue un élément important à intégrer dans un système global de gestion de la santé dans l'entreprise.

Le présentéisme peut également avoir des conséquences pour les compagnies d'assurances puisqu'elles doivent honorer leurs promesses de prestations. En prévoyance professionnelle justement, où les relations clientèle s'étendent sur la durée, il serait judicieux de soutenir davantage les entreprises assurées et leurs collaborateurs en leur proposant des services appropriés.

*Docteur Philip Strasser et professeur Eberhard Ulich*

*Voir le texte allemand pages 8 à 9*

## Abolition des frontières entre vie professionnelle et vie privée

### L'Etat fait le grand écart – Protection de la santé et flexibilité

Le surmenage et, par voie de conséquence, la préservation de la santé et la prévention des maladies au travail sont devenus des thèmes de société avec un réel impact économique. La loi sur le travail veille à la protection des salariés contre toute atteinte à leur santé dans le contexte professionnel; la protection de la santé psychique y est expressément mentionnée. En sa qualité d'autorité devant veiller au respect de la loi sur le travail, l'Etat doit donc relever le défi d'offrir aux salariés comme aux employeurs les meilleures conditions possibles pour l'exercice de leur activité.

Au regard des dernières évolutions, le thème des atteintes psychiques est au cœur des préoccupations; le Secrétariat d'Etat à l'économie Seco a d'ailleurs renforcé sa communication sur le sujet. Il s'agit de montrer aux entreprises comment intégrer la protection de la santé dans le sens d'une stratégie globale et comment organiser le travail sans perdre de vue la protection des collaborateurs contre toute

atteinte psychique trop importante. Concrètement, cela implique des mesures dans le domaine de la gestion du personnel, comme une formation adéquate pour les cadres dirigeants, la culture d'une collaboration dans le respect mutuel et une organisation correspondante du temps de travail. Toutefois, tout un chacun a également sa part de responsabilités. Chaque individu doit savoir bien répartir ses propres ressources et utiliser la marge de manœuvre ainsi préservée en faisant preuve d'autodiscipline. L'Etat peut uniquement indiquer le cadre dans lequel les employeurs et les employés doivent évoluer. Au final, ce juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée, entre travail acharné et oisiveté, entre productivité et détente ne peut être trouvé que si les employeurs et leurs collaborateurs unissent leurs forces et assument ensemble leurs responsabilités.

*Boris Zürcher*

*Voir le texte allemand pages 10 à 11*

## La flexibilité au travail est une évolution, pas une révolution

### Barbara Josef, responsable de la communication et de l'engagement social chez Microsoft Suisse

Pour que le télétravail fonctionne, il faut réunir deux conditions essentielles: la culture de direction de l'entreprise et sa culture du travail doivent être conçues en conséquence, et les collaborateurs disposer des outils nécessaires à leur domicile. Toute personne en télétravail est censée expliquer à ses proches les moments où elle est disponible et ceux où elle souhaite ne pas être dérangée. Par ailleurs, la relation employé-employeur doit être clarifiée: confiance, combinée à des objectifs concrets, tels sont les mots d'ordre. Il est recommandé aux entreprises et organismes qui n'ont pas l'habitude du télétravail de définir dans la concertation des objectifs précis et des règles claires afin de prévenir toute incertitude: la flexibilité du travail est une réelle évolution de la société et non une révolution. A l'avenir, le télétravail n'en sera qu'un aspect. Le contact physique et les bureaux partagés sont importants et le resteront. Le travail du futur implique une plus grande marge de manœuvre pour chacun, une responsabilité personnelle accrue et une organisation davantage consciente du travail en commun.



*Barbara Josef*

*Voir le texte allemand pages 12 à 13*

*L'infrastructure des nouveaux bureaux de Wallisellen répond au style de travail des collaborateurs de Microsoft.*

## Lorsque la société du tout-est-possible arrive à ses limites

**A qui la faute lorsque ce qui est a priori réalisable ne peut être concrétisé? – Pistes de réflexion**

Le progrès technologique et la numérisation nous permettent aujourd'hui de communiquer 24 heures sur 24. Chaque jour, de nouveaux possibles nous sont suggérés. Tout est faisable. Cela ne suffit plus, par exemple, de se concentrer uniquement sur sa famille ou son travail. Une mentalité revendicatrice s'est développée qui exige tout et tout de suite. La numérisation nous offre des opportunités que nous devons exploiter. Cela s'appelle la pression de la performance. Et celui qui ne suit pas le mouvement est un imbécile.

Il est étonnant que cette mentalité revendicatrice se soit autant développée, alors que nombreux sont ceux qui ne semblent pas vouloir assumer les responsabilités accrues inhérentes à ce surcroît de liberté: si tout est possible, et que je n'atteins pas mes objectifs, alors ce doit être la faute de quelqu'un. Le contexte ne nous est pas favorable. Nos supérieurs, nos partenaires, nos enfants nous mettent sous pression. Ce n'est pas de notre faute. C'est toujours de la faute des autres.



*Philipp C. Bauer*

*Voir le texte allemand pages 14 à 15*

*De nos jours, nombreux sont celles et ceux qui ne donnent plus la priorité exclusivement à leur travail ou à leur famille.*

## Déconnecter – recharger

**La campagne de l'ASA entend aider la population à mieux utiliser les outils numériques au travail et à la maison**

Nous sommes mobiles, toujours connectés et en permanence actifs. Comment combiner l'aspiration de chaque être humain à la détente avec la tendance de la joignabilité permanente imposée par notre société numérique? «Déconnecter – recharger» – La dernière campagne de prévention de l'Association Suisse d'assurances ASA dans le domaine de la gestion de la santé dans l'entreprise est consacrée à cette tendance d'une société toujours sur le pont. Au cours des deux prochaines années, des articles dans le Handelszeitung ainsi que d'autres mesures – essentiellement axées sur les cadres dirigeants des entreprises – mettront en évidence les nouveaux risques induits par la disparition des frontières entre vie professionnelle et vie privée.

Dans cette société du 24 heures sur 24, les loisirs n'exercent plus leur office de soupape par rapport aux efforts fournis pour répondre aux diverses sollicitations professionnelles et autres. Le stress naît de l'absence de toute possibilité

de détente, c'est-à-dire en cas de déséquilibre entre les stimuli du quotidien et les facteurs permettant de souffler. Ce stress accroît alors le risque d'accidents professionnels et non-professionnels.

La campagne «Déconnecter – recharger» entend sensibiliser les cadres dirigeants aux interconnexions complexes existant entre la vie professionnelle et la vie privée et, ainsi, poser une première pierre dans la discussion portant sur une culture d'entreprise qui tienne compte de la vie privée de ses collaborateurs et la préserve. Car il ne faut pas oublier que des collaborateurs reposés et détendus travaillent avec d'autant plus de motivation. Déconnectez-vous à temps – rechargez vos batteries et jetez un œil sur le site [www.ausschalten-auftanken.ch](http://www.ausschalten-auftanken.ch)

*Heinz Roth*

*Voir le texte allemand pages 18 à 19*

## Psychologie pour la conduite de personnel

**De bonnes connaissances des différents caractères humains sont indispensables aux dirigeants**

La tendance de notre société actuelle à l'individualisation oblige les cadres dirigeants à mieux comprendre la personnalité de leurs collaborateurs. Si, auparavant, les supérieurs se consacraient à la conduite de groupes, de systèmes, d'organisations ou de processus, ils doivent aujourd'hui appréhender chacun de leur collaborateur en tant qu'un individu ayant sa propre histoire, sa propre vie privée et se trouvant à un moment précis de son évolution personnelle. Il s'avère que définir des objectifs et procéder à des contrôles ne suffisent plus pour stimuler la motivation des collaborateurs. Désormais, il s'agit surtout d'accompagner et d'encadrer.

Certes, les cadres dirigeants actuels sont parfaitement bien formés. Néanmoins, ils ne disposent généralement pas de connaissances approfondies de l'être humain. Et comme chaque individu est unique, il faut qu'ils aient une bonne compréhension des différentes personnalités possibles. Le modèle EIAM distingue les types suivants: l'enthousiaste,

l'intégrateur, l'analytique et le faiseur. Lors d'une formation pour les cadres consacrée à la psychologie, il s'agit de définir, pour chaque type d'individu, le vécu émotionnel intérieur, le comportement extérieur, le besoin le plus important, le problème le plus criant ainsi que le comportement en termes de communication et de gestion des conflits. Le cadre dirigeant apprend ainsi à identifier son propre caractère et à analyser son propre comportement dans ses échanges avec d'autres types de caractère et à l'améliorer. En fait, l'idée c'est qu'un cadre dirigeant moderne développe en permanence sa propre personnalité, et ce de manière systématique. Il devient ainsi un modèle à suivre pour ses collaborateurs et apprend à les soutenir tout en respectant leur développement individuel dans le cadre de leur activité professionnelle.

*Professeur Thomas Fischer*

*Voir le texte allemand pages 20 à 21*

## Attirer les digital natives dans le monde de l'assurance

**Sur la nouvelle plateforme «startsmart.tv», les assureurs se présentent comme des entreprises de formation attractives**

Quelle importance jouent Internet et les médias sociaux lors de l'entrée des jeunes dans le monde du travail? En d'autres termes: quelle est l'influence des médias numériques lors du choix de leur profession par les jeunes? Les assureurs se sont posé cette question en leur qualité d'employeurs – dans l'espoir d'attirer de jeunes talents.

Afin de seconder les compagnies d'assurances dans l'acquisition de jeunes collaborateurs, l'Association Suisse d'Assurances ASA a créé une nouvelle plateforme: «startsmart.tv – Ton entrée dans le monde de l'assurance» entend présenter le secteur de l'assurance d'une manière accessible aux jeunes pour que ceux-ci puissent le prendre en considération lors du choix de leur orientation professionnelle. Il s'agit en fait de montrer la diversité des différents emplois proposés ainsi que les opportunités d'évolution au sein de cette branche. Conçu par des professionnels et développés avec l'aide d'apprentis, «startsmart.tv» a été mis en ligne en avril 2014. Toutes les informations sont disponibles en français, allemand et italien. Au travers de clips vidéo au rythme soutenu et présentant des apprentis en poste, «startsmart.tv» illustre le quotidien au sein des

compagnies d'assurances. Pour que «startsmart.tv» évolue en continuant de répondre aux attentes des groupes-cibles, des équipes de rédaction et de modération ont été formées en conséquence. Le groupe de projet détermine le cadre financier, les jeunes fournissent eux-mêmes le contenu.

*Pia Ackermann*

*Voir le texte allemand pages 22 à 23*



*Sous [www.startsmart.tv](http://www.startsmart.tv), les assureurs cherchent à attirer de nouveaux talents en ligne depuis le printemps 2014.*





ASA | SVV

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

Schweizerischer Versicherungsverband (SVV)  
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14  
Postfach  
CH-8022 Zürich  
Tel. +41 44 208 28 28  
Fax +41 44 208 28 00  
info@svv.ch  
www.svv.ch

Association Suisse d'Assurances (ASA)  
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14  
Case postale  
CH-8022 Zurich  
Tél. +41 44 208 28 28  
Fax +41 44 208 28 00  
info@svv.ch  
www.svv.ch