

Sachdokumentation:

Signatur: DS 4346

Permalink: [www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/4346](http://www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/4346)



### Nutzungsbestimmungen

Dieses elektronische Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv zur Verfügung gestellt. Es kann in der angebotenen Form für den Eigengebrauch reproduziert und genutzt werden (private Verwendung, inkl. Lehre und Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Jede Verwendung muss mit einem Quellennachweis versehen sein.

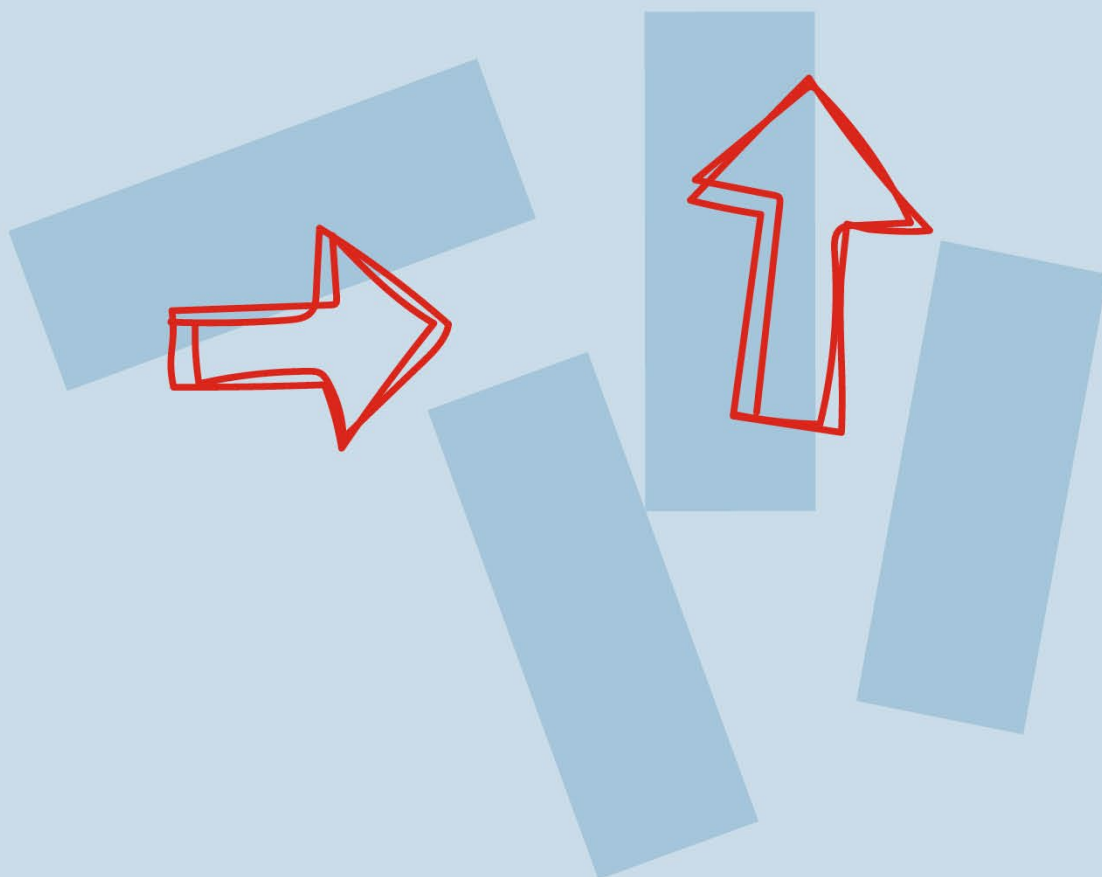
### Zitierweise für graue Literatur

Elektronische Broschüren und Flugschriften (DS) aus den Dossiers der Sachdokumentation des Sozialarchivs werden gemäss den üblichen Zitierrichtlinien für wissenschaftliche Literatur wenn möglich einzeln zitiert. Es ist jedoch sinnvoll, die verwendeten thematischen Dossiers ebenfalls zu zitieren. Anzugeben sind demnach die Signatur des einzelnen Dokuments sowie das zugehörige Dossier.

Positionspapier

---

# Stress und Erschöpfung bei Arbeitnehmenden – Ursachen, Folgen und Massnahmen für eine gesunde Arbeitswelt



Bern, Mai 2023

<b>A</b>	<b>Zehn Handlungsfelder gegen den arbeitsbedingten Stress und die Erschöpfung der Arbeitnehmenden .....</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Diagnose .....</b>	<b>9</b>
2.1	Was ist Stress?.....	9
2.2	Arbeitsbedingter Stress und psychische Erkrankungen .....	9
2.3	Ursachen für arbeitsbedingten Stress – Belastungs- und Entlastungsfaktoren .....	12
2.4	Praxisbeispiele von Stress-Teufelskreisen .....	33
<b>3</b>	<b>Grundsätze und Ziele .....</b>	<b>41</b>
3.1	Der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden ist nicht verhandelbar .....	41
3.2	Hohe Arbeitsbelastungen erfordern Kompensationsmassnahmen.....	41
3.3	Die Chancen neuer Technologien sollen für die Arbeitnehmenden genutzt werden .....	41
3.4	Zeitlich nicht koordinierte Arbeitszeiten schaden den Arbeitnehmenden.....	41
3.5	Arbeit, Familie und Privatleben müssen vereinbart werden können .....	41
3.6	Gute Lohn- und Arbeitsbedingungen mit Perspektiven für alle Arbeitnehmenden sind zentral.....	42
3.7	Beschleunigung, Entgrenzung und Individualisierung erfordern Ruhe und Gemeinschaftlichkeit .....	42
<b>4</b>	<b>Massnahmen .....</b>	<b>43</b>
4.1	Arbeitsgesetz .....	43
4.2	Obligationenrecht .....	47
4.3	Mitwirkungsgesetz .....	48
4.4	Gesamtarbeitsverträge .....	48
4.5	Sozialversicherungen .....	50
4.6	Betriebliche Ebene .....	51
4.7	Internationale Ebene .....	53
<b>5</b>	<b>Schluss – die Arbeitswelt zukunftsfähig gestalten.....</b>	<b>53</b>

## Kontakt

Thomas Bauer, Dr. rer. pol.  
 Leiter Wirtschaftspolitik  
 031 370 21 11 | 077 421 60 04  
[bauer@travailsuisse.ch](mailto:bauer@travailsuisse.ch)

---

## A Zehn Handlungsfelder gegen den arbeitsbedingten Stress und die Erschöpfung der Arbeitnehmenden

Der arbeitsbedingte Stress und die Erschöpfung der Arbeitnehmenden steigen stetig. Die Gründe dafür sind vielfältig. So hat die Arbeitsbelastung von Eltern deutlich zugenommen, die Digitalisierung hat die Entgrenzung bei der Arbeit gefördert und ein stetig intensiverer Wettbewerb hat zu einem immer höheren Druck auf die Arbeitnehmenden und das Arbeitstempo geführt. Gleichzeitig führen die gesellschaftliche Vereinzelung und Entsolidarisierung zu einem Rückgang der Ressourcen, mit welchen entsprechende Belastungen reduziert werden können. Dagegen helfen nicht in erster Linie Entspannungskurse und eine Selbstoptimierung. Wenn die Ursachen für Stress und Erschöpfung strukturell bedingt sind, müssen sie auch strukturell bekämpft werden.

Travail.Suisse erachtet die folgenden zehn Handlungsfelder als zentral, damit dem arbeitsbedingten Stress und der Erschöpfung durch die Arbeit entgegengetreten werden kann:

### 1 Planbarkeit der Arbeit erhöhen – Überstunden beschränken – Überlange Arbeitstage verhindern

Die Planbarkeit der Arbeit ist für viele Arbeitnehmende heute stark eingeschränkt. Unter anderem durch die starke Zunahme der Erwerbstätigkeit bei beiden Elternteilen ist die einseitige Flexibilität zugunsten der Arbeitgebenden, wie sie das Arbeitsgesetz ermöglicht, nicht mehr zeitgemäss. So müssen beispielsweise Arbeitspläne «in der Regel» mit einem Vorlauf von nur zwei Wochen bekannt gegeben werden. Eine grosse und vor allem einseitige Flexibilität besteht auch hinsichtlich der Überstunden. So ist es unter anderem möglich, die maximale Arbeitszeit im Rahmen der Überzeit um bis zu zwei Stunden pro Tag zu erhöhen. Diese Regelung gilt auch für Teilzeitangestellte, wobei keine pro rata Berechnung der Überzeit erfolgt, d.h. auch bei einem kleinen Teilzeitpensum ist eine Überzeit von täglich bis zu zwei Stunden möglich. Da bei Teilzeitangestellten die effektive Arbeitszeit die wöchentliche Höchstarbeitszeit kaum je übersteigt, müssen Arbeitgebende auch keine Lohnzuschläge entrichten und haben dadurch einen grossen Anreiz, betriebliche Risiken auf die Arbeitnehmenden abzuwälzen. Hinzu kommt, dass die Tages- und Abendarbeit innerhalb eines grossen Zeitraums von 14 Stunden liegen darf. Arbeitnehmende, welche ihre Arbeit beispielsweise um 7 Uhr beginnen, müssen gemäss der Regelung im Arbeitsgesetz ihren Arbeitsort somit spätestens um 21 Uhr verlassen. Die Folge der genannten Regelungen sind überlange und zerstückelte Arbeitstage auch für Teilzeitbeschäftigte und kaum planbare Arbeitszeiten. Dies ist gesundheitsgefährdend und verunmöglicht die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Sozialleben.

#### **Travail.Suisse fordert:**

- Die Höhe der maximal zulässigen täglichen Überzeit muss auf 1 Stunde reduziert werden.
- Die Berechnung der maximalen wöchentlichen Überzeit muss für Teilzeitbeschäftigte pro rata erfolgen. Das heisst, die maximale Überzeit muss für Teilzeitangestellte entsprechend ihrem Pensum reduziert werden.
- Die wöchentliche Höchstarbeitszeit muss im Verhältnis zum Beschäftigungsgrad festgelegt werden.
- Der Zeitraum der Tages- und Abendarbeit soll für Arbeitnehmende, welche im Betrieb anwesend sein müssen, auf 10 Stunden reduziert werden.
- Die Abendarbeit zwischen 20 und 23 Uhr soll analog zur Nachtarbeit bewilligungspflichtig werden.
- Arbeitspläne müssen deutlich früher bekannt gegeben werden müssen.

---

## 2 Homeoffice und mobiles Arbeiten regeln

Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens oder von Homeoffice bietet Arbeitnehmenden Chancen, birgt aber auch Risiken. Dazu gehört insbesondere die Entgrenzung der Arbeit, die einseitige Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Verlust des Arbeitsplatzes als sozialen Ort.

### **Travail.Suisse fordert:**

- Zum Schutz der Arbeitnehmenden müssen Betriebe Homeoffice-Reglemente erlassen, welche durch die Arbeitsinspektorate auf ihre Gesetzeskonformität überprüft werden. In den Reglementen muss erläutert werden, wie die Einhaltung des Arbeitsgesetzes sichergestellt wird.
- Homeoffice-Reglemente müssen unter anderem sicherstellen, dass die Ruhezeiten eingehalten werden und das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit gewährt wird, keine unbewilligte Nacht- und Sonntagsarbeit geleistet wird und in den Ferien nicht gearbeitet werden muss.
- Homeoffice-Reglemente müssen die Erwartungshaltungen bezüglich der Erreichbarkeit klar und gesetzeskonform ausformulieren.
- Homeoffice-Reglementen müssen klare und gesetzeskonforme Regelungen zum Umgang mit Krankheit und Präsentismus im Homeoffice umfassen.
- Der Betrieb als sozialer Ort für die Arbeitnehmenden soll durch gezielte Massnahmen erhalten bleiben.

## 3 Mindestdauer der Ferien erhöhen und Souveränität über die Ferienfestlegung gewähren

Das Obligationenrecht sieht eine Mindestdauer von vier Wochen bezahlter Ferien pro Jahr vor für erwachsene Arbeitnehmende, für Arbeitnehmende unter 20 Jahren beträgt sie fünf Wochen. Damit nimmt die Schweiz im europäischen Vergleich eine Schlusslichtposition ein. Die Zunahme des Arbeitstempos und der Arbeitsverdichtung in den letzten beiden Jahrzehnten – und als Folge davon der Erschöpfung der Arbeitnehmenden – erfordert eine Erweiterung des Ferienanspruchs. Im Obligationenrecht ist zudem festgehalten, dass die Arbeitgebenden den Zeitpunkt der Ferien bestimmen können. Dadurch werden in erster Linie die Interessen der Arbeitgeberseite berücksichtigt. Nicht zuletzt durch die hohe Anzahl erwerbstätiger Eltern mit schulpflichtigen Kindern, die ihrerseits fixe Ferienzeiten haben, ist dies nicht mehr zeitgemäss.

### **Travail.Suisse fordert:**

- Die Mindestdauer der Ferien muss für erwachsene Arbeitnehmende auf sechs Wochen und für Arbeitnehmende unter 20 Jahren auf sieben Wochen erhöht werden.
- Arbeitnehmende sollen den Zeitpunkt der Hälfte ihrer Ferien selber bestimmen können, wobei sie auf die Interessen und Wünsche des Betriebs Rücksicht nehmen.
- Die Eingabe der Ferien soll nicht mehr als drei Monate vor Ferienbeginn erfolgen müssen.

## 4 Gute Arbeitszeitmodelle und Möglichkeit zur Pensenreduktion einführen

Mehr als 40% der Arbeitnehmenden können keinen oder kaum Einfluss nehmen auf die Festlegung ihrer Arbeitszeiten. Im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten soll die Zeitsouveränität der Arbeitnehmenden erhöht werden. Gleichzeitig müssen Arbeitnehmende ihr Arbeitspensum reduzieren können, um die Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Weiterbildung, Privat- und Sozialleben besser zu gewährleisten. Aktuell wird dies von vielen Arbeitgebern nicht zugelassen. Dies macht es für Arbeitnehmende schwierig, Kinder oder Angehörige zu betreuen, eine Weiterbildung zu absolvieren oder sich ehrenamtlich zu engagieren.

### **Travail.Suisse fordert:**

- Arbeitsbeginn und Arbeitsende sollen innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums durch die Arbeitnehmenden frei gewählt werden können, sofern dies die betrieblichen Abläufe zulassen. So sollen beispielsweise Blockzeiten, welche Arbeitsbeginn und Arbeitsende innerhalb von bestimmten Zeiträumen festlegen, fixe Zeiten für Arbeitsbeginn und Arbeitsende ersetzen.
- Die Möglichkeit, im Homeoffice und während des Arbeitswegs zu arbeiten, soll erweitert werden, ohne für die Arbeitnehmenden einen Zwang zum Homeoffice zu schaffen.
- Arbeitnehmende sollen ein Recht auf Pensenreduktion erhalten. Der Umfang der Pensenreduktion kann zeitlich und in der Höhe begrenzt sein und soll beispielweise die Übernahme von Betreuungsaufgaben ermöglichen.

## 5 Obligatorische Krankentaggeldversicherung einführen – Prävention und Stresshaftung verbessern

Der Abschluss einer Krankentaggeldversicherung, welche den Lohn- bzw. Leistungsausfall von Arbeitnehmenden finanziell absichert, ist heute für die Betriebe nicht obligatorisch. Dadurch sind Arbeitnehmende in Betrieben ohne Krankentaggeldversicherung ungenügend geschützt. Zwar besteht eine Lohnfortzahlungspflicht, diese ist aber unzureichend und führt in der Praxis zu teils schwerwiegenden Einkommensverlusten bei länger andauernder Krankheit. Mit einer allgemeinen, obligatorischen, sozialpartnerschaftlich verantworteten und solidarisch von Arbeitgebenden und -nehmenden finanzierten Krankentaggeldversicherung wird eine bestehende Lücke im schweizerischen System der sozialen Sicherheit geschlossen. Gleichzeitig stärkt die neue Versicherung die Prävention, setzt gezielte Anreize für den Gesundheitsschutz und kann gegenüber Arbeitgebenden, welche keine Rücksicht auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden nehmen, bei einer Erkrankung Regress nehmen. Eine obligatorische Krankentaggeldversicherung würde die Suva ergänzen und wäre mit den Arbeitsinspektoraten bei der Prävention unter anderem von stressbedingten Krankheiten die wichtigste Akteurin. Entsprechend der Suva könnte sie Arbeitgebende bei der Prävention und dem Gesundheitsschutz entsprechend beraten und in die Pflicht nehmen.

### **Travail.Suisse fordert:**

- Die Einführung einer obligatorischen, sozialpartnerschaftlich verwalteten und solidarisch finanzierten Krankentaggeldversicherung.
- Gezielte betriebliche Präventionsmassnahmen durch die Krankentaggeldversicherung zum Schutz der Arbeitnehmenden vor neuen und stark zunehmenden Krankheitsrisiken.
- Die Möglichkeit der Krankentaggeldversicherung gegenüber Arbeitgebenden, welche die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden gefährden, Regress zu nehmen.

## **6 Den Sonntag schützen – den Samstag aufwerten**

Das Verbot der Sonntagsarbeit ermöglicht neben der Erholung gemeinsame Aktivitäten und Muse jenseits materieller Zwänge. Dies ist nur möglich, wenn praktisch alle Arbeitnehmenden am gleichen Tag frei haben. Im Jahr 2020 arbeiteten drei Viertel der Arbeitnehmenden nie am Sonntag, knapp 10% regelmässig. Die Sonntagsarbeit ist somit richtigerweise stark auf einzelne Bereiche eingeschränkt und muss es zwingend bleiben.

Das Obligationenrecht sieht vor, dass Arbeitgebende den Arbeitnehmenden jede Woche einen freien Tag – in der Regel den Sonntag – gewähren sollen. Zudem wird den Arbeitnehmenden ein freier Halbtag pro Woche zugestanden. Während in anderen Ländern über die Vier-Tage-Woche diskutiert wird, existiert in der Schweiz eine 5½-Tage-Woche. Um den Samstag aufzuwerten, soll deshalb der wöchentliche freie Halbtag auf einen ganzen Tag erweitert werden. Dadurch müssen Arbeitgebende den Arbeitnehmenden jede Woche zwei freie Arbeitstage – in der Regel den Samstag und den Sonntag – gewähren.

### **Travail.Suisse fordert:**

- Der Sonntag muss als arbeitsfreier Tag geschützt werden. Sonntagsarbeit darf nur zugelassen werden, wenn dies für das Funktionieren des gesellschaftlichen Lebens unerlässlich ist.
- Die Schweiz muss die 5-Tage-Woche einführen. Arbeitgebende sollen den Arbeitnehmenden neben dem Sonntag wöchentlich einen ganzen Tag frei geben müssen.

## **7 Neue Akkordarbeit regeln und Arbeit auf Abruf verbieten**

Arbeitgebende aus verschiedenen Branchen versuchen zunehmend, betriebliche Risiken auf die Arbeitnehmenden abzuwälzen. Dies zeigt sich insbesondere bei der neuen Akkordarbeit, der Plattformarbeit, der Temporärarbeit und der Arbeit auf Abruf. Die Akkordarbeit bezeichnet die Bezahlung nach geleisteten (Stück-)mengen. Es handelt sich also um Arbeit, welche nicht nach der geleisteten Arbeitszeit, sondern nach der geleisteten Stückmenge bezahlt wird. Aufgrund neuer betriebswirtschaftlicher Optimierungsstrategien werden Arbeitnehmende beispielsweise im Bereich der Logistik oder der Reinigung vermehrt nach Stückzahlen bezahlt, d.h.

---

beispielsweise nach der Anzahl ausgelieferter Pakete oder der Anzahl gereinigter Zimmer. Dies führt dazu, dass Arbeitnehmende bei Nichterfüllung der vorgesehenen Zeiten pro Leistung ihre Arbeitszeiten erhöhen müssen oder ansonsten an Einkommen verlieren. Ein vergleichbares Muster, zusätzlich noch ohne sozialversicherungsrechtlichen Schutz, zeigt sich bei der Plattformarbeit. Die Arbeit auf Abruf wird aktuell im Gesetz, beispielsweise im Arbeitsrecht oder im Obligationenrecht, nicht geregelt. Es besteht dazu allerdings eine Rechtsprechung des Bundesgerichts, welche Arbeitnehmenden bei echter Arbeit auf Abruf ein stabiles Einkommen zusichert. Die Praxis zeigt, dass diese aktuelle Regelung einem hohen Missbrauchspotenzial ausgesetzt ist. Der Annahmeverzug von Seiten der Arbeitgebenden ist heute weit verbreitet und muss unterbunden werden.

#### **Travail.Suisse fordert:**

- In einer wissenschaftlichen Studie soll die Verbreitung der neuen Akkordarbeit und ihre Folgen für die Gesundheit der Arbeitnehmenden untersucht werden.
- Die neue Akkordarbeit muss mittels Regulierung über die gesetzlichen Verpflichtungen zur Ruhezeit, den Überstunden und zum Lohn hinaus stärker einschränkt werden.
- Plattformarbeit ist keine selbständige Erwerbstätigkeit. Arbeitnehmende, welche Arbeitsaufträge über eine Plattform erhalten, sind Angestellte und müssen bei den Sozialversicherungen versichert werden.
- Die Arbeit auf Abruf muss explizit verboten werden. Arbeitsverträge, auch temporäre, sollen in jedem Fall ein klar definiertes Arbeitsvolumen und ein klar definiertes Einkommen enthalten oder über eine Pikettlösung geregelt werden.

## **8 Bekämpfung von Stress und anderen psychosozialen Risiken gesetzlich verankern und regelmässig erfassen**

Unter psychosozialen Risiken werden insbesondere eine übermässige Arbeitslast, Stress, Burnout, Monotonie, aber auch Mobbing oder sexuelle Belästigungen verstanden. Arbeitgebende sind gemäss Arbeitsgesetz bereits heute dazu verpflichtet, zum Schutze der Gesundheit von Arbeitnehmenden alle Massnahmen zu treffen, welche nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind. Dies verpflichtet Arbeitgebende bereits heute, auch Massnahmen gegen psychosoziale Risiken zu ergreifen. Diesen wird aber in der Praxis immer noch zu wenig Rechnung getragen.

#### **Travail.Suisse fordert:**

- Psychosoziale Risiken müssen im Arbeitsgesetz explizit erwähnt werden. Dadurch wird der Fokus der Arbeitsinspektorate bei der Kontrolle der gesundheitlichen Risiken vermehrt auch auf psychische Belastungen bzw. die mentale Gesundheit gelegt.
- Die Entwicklung von arbeitsbedingtem Stress und Erschöpfung, sowie deren Ursachen und Kosten, sollen durch den Bund jährlich erhoben werden.



---

## 9 Wettbewerb um Löhne und Arbeitszeiten begrenzen

Allgemeinverbindlich erklärte Gesamtarbeitsverträge enthalten Regulierungen unter anderem zu minimalen Löhnen, Arbeitszeiten und Ferien, welche in allen Unternehmen einer Branche gelten. Dadurch wird der Wettbewerb zwischen den Unternehmen nicht über einen Wettlauf um die tiefsten Löhne und schlechtesten Arbeitsbedingungen geführt, sondern um die Qualität der hergestellten Produkte und Dienstleistungen, sowie die effizientesten Produktionsprozesse. Zur Bekämpfung eines ruinösen Wettbewerbs auf Kosten der Arbeitnehmenden, von arbeitsbedingtem Stress und Erschöpfung ist eine möglichst vollständige Abdeckung mit allgemeinverbindlichen Gesamtarbeitsverträgen deshalb zentral.

### **Travail.Suisse fordert:**

- Die Voraussetzungen zur Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Gesamtarbeitsverträgen müssen reduziert und vereinfacht werden. Dies gilt insbesondere für die gesetzliche Quotenregelung.
- Allgemeinverbindliche Gesamtarbeitsverträge braucht es vordringlich im Detailhandel, in der Logistik, in der MEM-Industrie, in der Uhrenindustrie und im Gesundheitswesen.

## 10 Beschränkung der maximalen Arbeitszeit

Das Arbeitsgesetz sieht eine maximale Arbeitszeit von 45 bzw. 50 Stunden vor. 45 Stunden beträgt sie für Arbeitnehmende in industriellen Betrieben, für Büropersonal, technische und andere Angestellte, mit Einschluss des Verkaufspersonals in Grossbetrieben des Detailhandels. Für alle anderen Arbeitnehmenden ist gesetzlich eine maximale Arbeitszeit von 50 Stunden pro Woche vorgesehen. Dadurch liegt die Schweiz bei den Vollzeitstellen an der europäischen Spitze. Im Gegensatz zu anderen Ländern hat die Schweiz nie eine 40- oder 42 Stunden-Woche eingeführt. Die Folge davon sind überlange Arbeitszeiten, Stress und Erschöpfung.

### **Travail.Suisse fordert:**

- Die maximale wöchentliche Arbeitszeit soll signifikant reduziert werden.

---

## 1 Einführung

Wenige ökonomische Kennzahlen wachsen jedes Jahr so beständig wie jene zu arbeitsbedingtem Stress und Erschöpfung. Gleichzeitig hat sich die Diskussion rund um das Thema in den letzten Jahren stark verändert. Nicht die Verminderung von Stress ist zum zentralen Ziel geworden, sondern das individuelle Stressmanagement, der Resilienzaufbau und die Selbstoptimierung. Damit hat sich der Diskurs zu arbeitsbedingtem Stress innerhalb weniger Jahrzehnte weitgehend von den strukturellen Ursachen hin zu individuellen Lösungen verschoben.<sup>1</sup> Nicht die stressauslösenden Faktoren werden thematisiert, sondern der Umgang damit. Das Ziel ist damit nicht die «Stressfreiheit, sondern ein adäquater Umgang mit dem normalen Ausnahmezustand» (Haller et al. 2014). Nur, wo soll das enden? Wenn Resilienz, Selbstoptimierung und individuelles Stressmanagement die Antwort sind, dann kann der arbeitsbedingte Stress beliebig erhöht werden. Verantwortlich für den Umgang damit ist stets das Individuum, das es schafft oder auch nicht. Der «Entvergesellschaftung gesellschaftlicher Problemlagen» (Kury 2012, S. 297)<sup>2</sup> wird dadurch der Weg geebnet.

Die folgende Analyse zeigt, dass Stress und Erschöpfung keine individuellen, sondern strukturelle Ursachen haben. Sie erfordern deshalb auch strukturelle Antworten. Um diese Antworten zu entwickeln, erfolgt zuerst eine Analyse des Problems (**Kapitel 2: «Diagnose»**), eine Definition der angestrebten Ziele (**Kapitel 3: «Grundsätze und Ziele»**) und daraus abgeleitete Massnahmen zur Verbesserung der Situation (**Kapitel 4: «Massnahmen»**).

---

<sup>1</sup> Haller L., S. Höhler, H. Stoff (2014): «Stress – Konjunkturen eines Konzepts», Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History, Ausgabe 11, S. 359-381.

<sup>2</sup> Kury P. (2012): «Der überforderte Mensch – eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout», Frankfurt am Main.

---

## 2 Diagnose

### 2.1 Was ist Stress?

Die Frage was Stress genau ist, beschäftigt eine Vielzahl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und ist Thema einer Unmenge an wissenschaftlichen Publikationen. Die Definition von Stress hat sich dabei über die Jahrzehnte teilweise stark verändert.<sup>3</sup> Nachfolgend wird auf eine einfache, aber zweckdienliche Beschreibung zurückgegriffen:

**Arbeitsbedingter Stress ist eine physische oder psychische Überlastung, welche direkt oder indirekt aus der Arbeit resultiert. Sie entsteht aus einem Ungleichgewicht von äusseren Anforderungen und den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Dabei können die Anforderungen sowohl direkt den Arbeitsprozess betreffen, beispielsweise eine grosse Arbeitsmenge, als auch die Vereinbarkeit der Arbeitstätigkeit mit weiteren Anforderungen, beispielsweise der Kinderbetreuung. Die Unterscheidung zwischen physischen und psychischen Belastungen und Belastungsfolgen ist dabei häufig nicht möglich. Eine permanente körperliche Überlastung kann beispielsweise sowohl zu Rückenschmerzen als auch zu einer Erschöpfungsdepression führen.**

Arbeitsbedingter Stress ist somit ein Prozess, welcher durch Umweltfaktoren ausgelöst wird und eine Reaktion der Arbeitnehmender zu dessen Bewältigung erfordert.<sup>4</sup> Sofern diese Bewältigung nicht möglich ist und die Überlastung länger anhält, resultieren daraus physische oder psychische Gesundheitsbeeinträchtigungen. Zur Reduktion von arbeitsbedingtem Stress ist es deshalb notwendig, die stressverursachenden Umweltfaktoren zu reduzieren und sich die Fähigkeiten zu deren Bewältigung anzueignen.

### 2.2 Arbeitsbedingter Stress und psychische Erkrankungen

Die stetige Zunahme von arbeitsbedingtem Stress ist weitgehend unbestritten. Er zeigt sich beispielsweise in der jährlichen Befragung von Arbeitnehmenden im Rahmen des «Barometer Gute Arbeit», welcher durch Travail.Suisse in Zusammenarbeit mit der Berner Fachhochschule jährlich veröffentlicht wird. Im Jahr 2022 gaben 43% der Befragten an, dass sie oft oder sehr oft bei der Arbeit gestresst sind, im Jahr 2016 waren es noch 38%.<sup>5</sup>

Andere Studien bestätigen diese Entwicklung, wobei sich die Definitionen und Zahlen teilweise unterscheiden.<sup>6</sup> Die Schweizerische Gesundheitsbefragung registrierte beispielsweise 2017 einen Anteil von permanent gestressten Arbeitnehmenden von 22%, verglichen mit 18% im Jahr 2012.<sup>7</sup> Auch der Job-Stress-Index der Schweizerischen Gesundheitsförderung lag in den Jahren 2020 und 2022 deutlich über dem Niveau der Jahre 2014 und 2016.<sup>8</sup> Der Anteil an emotional erschöpften Arbeitnehmenden stieg im Jahr 2022 erstmals über 30 Prozent. Auch gemäss

---

<sup>3</sup> Kury P. (2012): «Der überforderte Mensch – eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout», Frankfurt/New York.

<sup>4</sup> Tarafdar, M., C. Cooper, J.-F. Stich (2017): «The Technostress Trifecta – Techno Eustress, Techno Distress and Design. Theoretical Directions and an Agenda for Research», in: Information Systems Journal, S. 1–37.

<sup>5</sup> Fritschi T. und A. Hänggeli (2021): «Barometer Gute Arbeit – Qualität der Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Arbeitnehmenden – Ergebnisse für das Jahr 2022», Schlussbericht, 21. November 2022, Bern.

<sup>6</sup> Eine stabile Entwicklung des Stresserlebens und der Erschöpfung auf hohem Niveau stellt hingegen die folgende Studie für die Schweiz fest: Tritschler N., A. Elfering, L. Meier: (2022): «Potenzielle Ursachen und Entwicklung von arbeitsbedingtem Stress, Befinden und Arbeitsbedingungen von Schweizer Erwerbstätigen. Literatur-, Querschnitts- und Längsschnittanalyse von 2005-2019», Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco). Ursache dafür dürften insbesondere methodische Gründe u.a. die Verwendung von Längsschnittdaten sein.

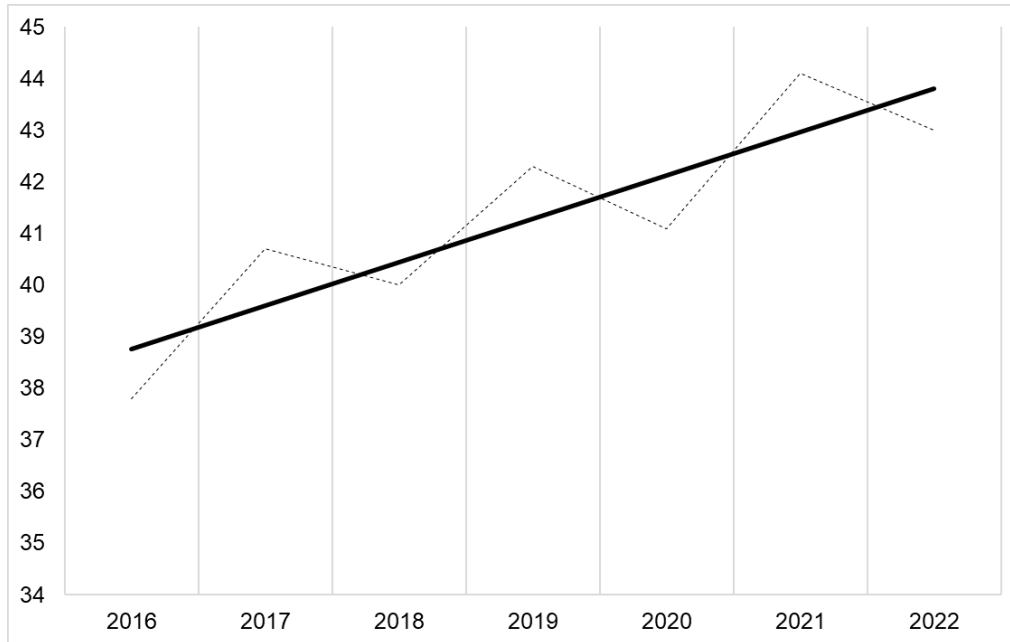
<sup>7</sup> Bundesamt für Statistik (2019): «Schweizerische Gesundheitsbefragung – Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand, 2012-2017», BFS Aktuell. Neuchâtel August 2019.

<sup>8</sup> Gesundheitsförderung Schweiz (2020): «Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz», Faktenblatt 48, Bern.

dem Barometer Gute Arbeit hat sich der Anteil der Arbeitnehmenden, welche sich am Ende des Arbeitstages emotional erschöpft fühlen, von 36% im Jahr 2016 auf 40% im Jahr 2022 erhöht. Somit zeigt sich in der Schweiz eine klare Tendenz: der arbeitsbedingte Stress steigt stärker an als die Ressourcen, mit denen dieser bewältigt werden kann. Als Folge davon erhöht sich der Anteil an emotional erschöpften Arbeitnehmenden.

### Grafik 1: Anteil Arbeitnehmende mit häufigem Stress

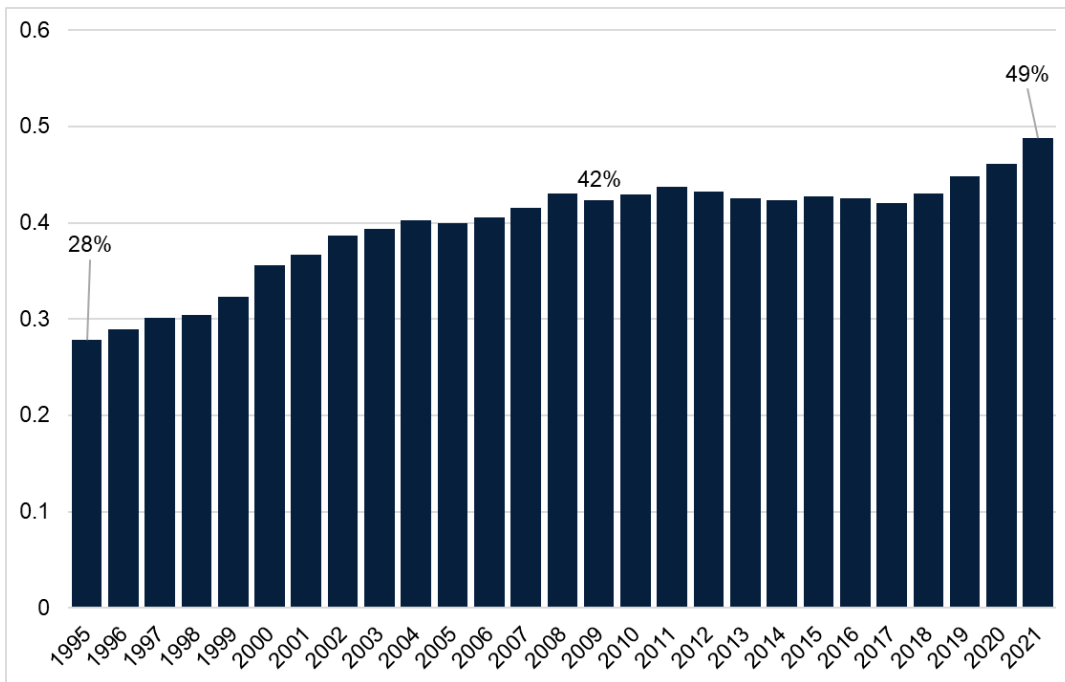
Barometer Gute Arbeit, Travail.Suisse, 2016-2022, schwarze gestrichelte Linie = Trend, in %



Frage: Wie häufig fühlen Sie sich bei ihrer Arbeit gestresst – Antwort: oft/sehr häufig

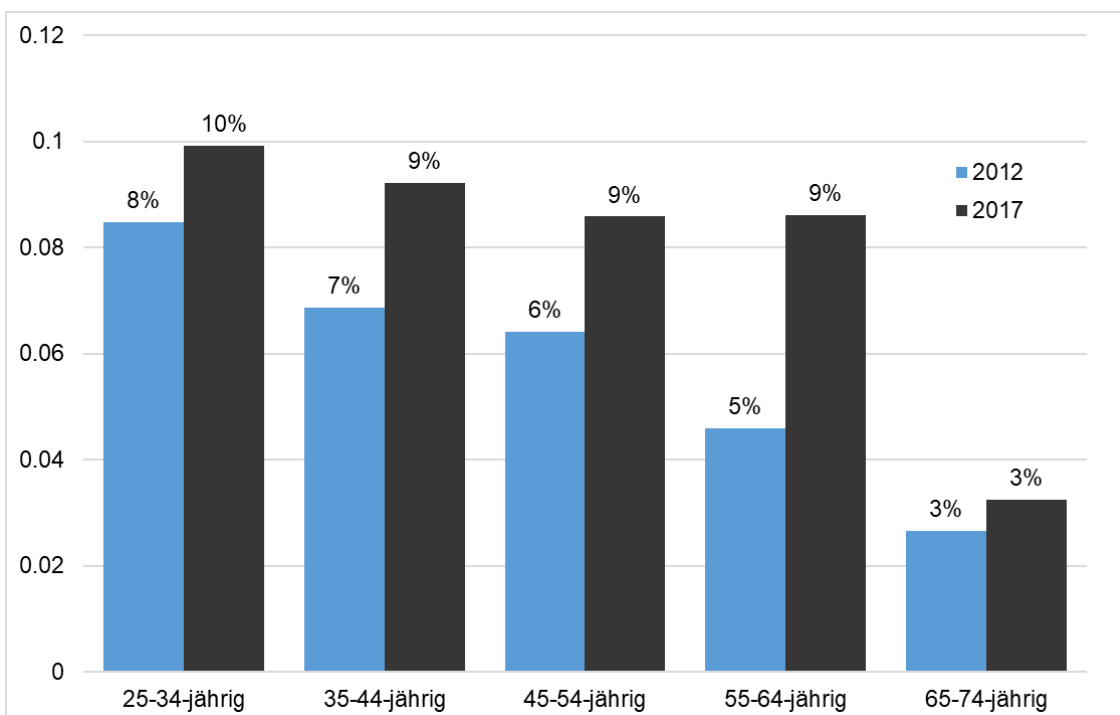
Eine mögliche Folge von Stress können psychische Erkrankungen sein. Seit mehreren Jahren zeigt sich eine deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen bei Arbeitnehmenden, beispielsweise in der Statistik der Invalidenversicherung. Im Jahr 1995 war erst bei 28% aller IV-Neurentnerinnen und -Neurentner eine psychische Erkrankung die Ursache ihres Rentenbezugs. Im Jahr 2021 lag der Anteil der psychischen Erkrankungen als Grund für einen Bezug einer IV-Rente bereits bei 49%.

**Grafik: Neurentnerinnen und -rentner in der Invalidenversicherung mit Grund psychische Erkrankung**  
 Bundesamt für Sozialversicherungen, 1995-2021, Anteil an allen Neurenten in %



Aus der Schweizerischen Gesundheitsbefragung zeigt sich ebenfalls eine tendenzielle Verschlechterung der psychischen Gesundheit. So wurde zwischen den Befragungen in den Jahren 2012 und 2017 beispielsweise ein deutlicher Anstieg der Depressionssymptome – darunter Erschöpfungsdepressionen («Burn-out») - in der Bevölkerung registriert. Dabei zeigt sich beispielsweise, dass Depressionen bei den aktiven Arbeitnehmenden deutlich stärker verbreitet sind als bei Rentnerinnen und Rentnern. Dies legt nahe, dass die Belastungen durch die Arbeit und während des Arbeitslebens einen sehr wesentlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit haben.

**Grafik 3: Mittlere und schwere Depressionssymptome («major depression») nach Alter**  
 Schweizerische Gesundheitsbefragung 2012 und 2017, Anteil an der Bevölkerung in %



---

## 2.3 Ursachen für arbeitsbedingten Stress – Belastungs- und Entlastungsfaktoren

Nachfolgend wird zuerst eine Übersicht zur Stressliteratur mit Fokus auf die Schweiz geschaffen (1). Anschliessend wird aufgrund von Daten und basierend auf der Stressliteratur nach möglichen Ursachen für die Zunahme von arbeitsbedingtem Stress gesucht (2). Abschliessend werden anhand von Praxisbeispielen Stress-Teufelskreise gezeigt, um Zusammenhänge zu verdeutlichen (3). In den Berufsverbänden und Gewerkschaften von Travail.Suisse besteht eine lange praktische Erfahrung mit dem Thema. Sie bildet die Grundlage dieser Praxisbeispiele.

### 2.3.1 Empirische Literatur zu den Stressursachen

Was sind die Gründe für die Zunahme von arbeitsbedingtem Stress? Es besteht eine breite internationale, sowie eine etwas weniger breite und teilweise nicht mehr aktuelle nationale Literatur zu den möglichen Ursachen von arbeitsbedingtem Stress. Nachfolgend wird insbesondere auf die Literatur aus der Schweiz referenziert.

#### a) Arbeitsbelastungen und Stress nach Branchen

Verschiedene Studien untersuchen das Stressniveau beziehungsweise die Arbeitsbelastungen in den verschiedenen Branchen. Dabei zeigt sich, dass hohe körperliche Belastungen vor allem im Baugewerbe, im Gastgewerbe, im Gross- und Detailhandel, sowie im Gesundheitswesen bestehen. Hohe psychische Belastungen bestehen hingegen insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen, in der Branche Verkehr und Logistik, im Finanzsektor, sowie im Gastgewerbe. Unter Berücksichtigung der körperlichen und psychischen Belastungen zeigt sich, dass vor allem die Branchen Gastgewerbe, Gesundheits- und Sozialwesen, Gross- und Detailhandel, Verkehr und Logistik, sowie der Finanzsektor eine hohe arbeitsbedingte Stressbelastung aufweisen.<sup>9</sup> Je nach Messung gilt dies auch beim Baugewerbe, wobei hier insbesondere die körperlichen Belastungen deutlich höher sind als in allen anderen Branchen. Im Rahmen der Schweizerischen Gesundheitsbefragung wurde auch eine Ressource zur Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress – die soziale Unterstützung – nach Branchen ausgewertet. Dabei wird gemessen:

- wie viele Menschen bei einem ernsthaften persönlichen Problem kontaktiert werden können,
- wie viel Interesse und Anteilnahme andere Menschen an dem zeigen, was die Befragten machen, und
- inwiefern die Hilfe von Nachbarn in Anspruch genommen werden kann, sofern diese benötigt wird («Oslo-Skala»)

Insbesondere Arbeitnehmende aus den Branchen Verkehr und Logistik, Gastgewerbe, Gross- und Detailhandel, Industrie und dem Baugewerbe können auf eine vergleichsweise geringe soziale Unterstützung zurückgreifen.<sup>10</sup> Dabei dürften unregelmässige und schwer planbare Arbeitszeiten wiederum einen wesentlichen Einfluss auf das soziale Umfeld haben.

---

<sup>9</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft (2020): «Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Wirtschaftssektoren – Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017», Bern.

<sup>10</sup> Das Ausmass der sozialen Unterstützung wurde bisher erst einmal im Jahr 2017 erhoben. Somit ist keine zeitliche Entwicklung ersichtlich. Die Auswertung zeigt, dass die soziale Unterstützung in der Deutschschweiz, auf dem Land, sowie bei Personen ohne Migrationshintergrund und mit einem nachobligatorischen Schulabschluss stärker vorhanden ist (vgl. <https://ind.obsan.ad-min.ch/de/indicator/obsan/soziale-unterstuetzung>).

## b) Stress als Folge der Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation ist entscheidend für die Höhe der Arbeitsbelastung und den arbeitsbedingten Stress. Die Literatur für die Schweiz bezieht sich dabei einerseits direkt auf die Arbeitsbelastungen und den Stress, untersucht andererseits aber auch die Arbeitszufriedenheit. Dabei wird hier angenommen, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit grundsätzlich mit einem gesunden Verhältnis von Belastungs- und Entlastungsfaktoren einhergeht. Positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit haben insbesondere eine gute Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Privatleben, keine atypischen Arbeitszeiten, eine hohe Beschäftigungssicherheit, eine gute Mitarbeiterführung, eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und ein kollegiales und solidarisches Arbeitsumfeld.<sup>11</sup>

Bei der Mitarbeitendenführung und der Betriebskultur spielen beispielsweise Fragen der Anerkennung, des Vertrauens, der Konfliktlösung<sup>12</sup>, der Arbeitsanweisungen und der Mitbestimmung eine zentrale Rolle. Im Gegensatz dazu ist die Gefahr von Erschöpfung durch die Arbeit dort besonders hoch, wo die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben schwer ist, häufig Überstunden gemacht werden müssen, atypische Arbeitszeiten wie Nacht- oder Schichtarbeit bestehen, bei der Arbeitsorganisation wenig oder keine Mitbestimmung möglich ist, die Arbeit eintönig ist, keine Entwicklungsperspektiven bestehen und die Anerkennung für die geleistete Arbeit ausbleibt.<sup>13</sup>

Weitere wichtige Stressfaktoren sind eine hohen Arbeitsmenge, grosser Termindruck, häufige Unterbrechungen der Arbeit, ein hohes Arbeitstempo, sowie Wertkonflikte oder Diskriminierungen beispielsweise aufgrund des Alters, des Geschlechts oder der Herkunft.<sup>14</sup> Zudem können spezifische Belastungen wie eine hohe Lärmbelastung, starke Vibrationen oder das Einatmen unangenehmer bis giftiger Gerüche zu hohen körperlichen und psychischen Belastungen führen.<sup>15</sup> Ein bedeutender Einfluss auf den arbeitsbedingten Stress und die Gesundheit zeigt sich zudem bei der Höhe des Einkommens. Arbeitnehmende, welche mit ihrem Einkommen nur schwer über die Runden kommen, weisen eine deutlich geringere Arbeitszufriedenheit, mehr arbeitsbedingten Stress und eine schlechtere Gesundheit auf.<sup>16</sup>

Die wichtigsten Stress-Faktoren sind folglich:

- schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- geringe, eingeschränkte Ruhezeiten
- atypische Arbeitszeiten (u.a. Schichtarbeit, Nachtarbeit, Pikettdienste)
- arbeitsmenge, Termindruck, Arbeitstempo
- lange tägliche Arbeitszeiten, hohe Anzahl an Überstunden
- einseitige Arbeitszeitflexibilität zugunsten des Arbeitgebers
- hohe Anzahl an Arbeitsunterbrechungen
- hohe, nicht oder schwer erfüllbare Arbeitsanforderungen
- hohe körperliche Belastungen
- hohe Lärmbelastung, Einatmen von Dämpfen oder Lösungsmitteln, etc.
- tiefe Einkommen
- geringe Arbeitsplatzsicherheit

---

<sup>11</sup> Zum Beispiel: Pekruhl U. und C. Vogel (2018): «Zusammenhänge zwischen ausgewählten Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit, Engagement und Erschöpfung von Arbeitnehmenden in der Schweiz – Auswertung des European Working Conditions Survey 2015», Fachhochschule Nordwestschweiz.

<sup>12</sup> SWICA/WorkMed (2022): «Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren – Eine Analyse von Versichertendossiers der SWICA Krankentaggeldversicherung», Binningen, Köln, Winterthur, Wädenswil.

<sup>13</sup> ebenda

<sup>14</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.) (2010): «Stress bei Schweizer Erwerbstätigen – Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit», Bern. Tritschler N., A. Elfering, L. Meier: (2022): «Potenzielle Ursachen und Entwicklung von arbeitsbedingtem Stress, Befinden und Arbeitsbedingungen von Schweizer Erwerbstätigen. Literatur-, Querschnitts- und Längsschnittanalyse von 2005-2019», Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco).

<sup>15</sup> Läubli T. (2014): «Gesundheitskosten hoher Arbeitsbelastungen – Analyse der Daten der Europäischen Erhebung über Arbeitsbelastungen und Gesundheit Schweizer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer», Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, Arbeitsbedingungen, Bern.

<sup>16</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.) (2010): «Stress bei Schweizer Erwerbstätigen – Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit», Bern, S. 69.

- 
- schlechte Führung: fehlende Anerkennung, geringes Vertrauen durch Vorgesetzte, unklare Arbeitsanweisungen
  - negatives Arbeitsumfeld (kein kollegiales, solidarisches Umfeld)
  - (Werte-)Konflikte
  - Diskriminierungen
  - eintönige Arbeit
  - fehlende Entwicklungsperspektive
  - fehlende Mitbestimmung, Fremdbestimmung

### c) **Gesundheitliche Folgen von arbeitsbedingtem Stress**

Die Folgen von arbeitsbedingtem Stress können sehr vielfältig sein. In verschiedenen Studien<sup>17</sup> werden insbesondere folgende genannt:

- Rückenschmerzen
- Erschöpfung, depressive Verstimmungen, Burn-out
- Nervosität/Reizbarkeit
- Kopfschmerzen
- Schlafstörungen
- Magen-Darm-Störungen
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Tinnitus, Ohrgeräusche
- Angstzustände
- Atembeschwerden
- Schwächung des Immunsystems

### d) **Kosten von arbeitsbedingtem Stress**

Verschiedene Studien untersuchen die Kostenfolgen von arbeitsbedingtem Stress in der Schweiz. Eine Untersuchung im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) aus dem Jahr 2000 bezifferte die Kosten auf 1.2% des BIP oder damals 4.2 Milliarden Schweizer Franken. Dabei wurden die medizinischen Kosten, die Selbstmedikation gegen Stress und die Fehlzeiten und Produktionsausfälle als Kostenfaktoren berücksichtigt. Zudem wurden in einer zweiten Berechnung die Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten hinzugezählt. Unter Einbezug dieser weiteren Faktoren verdoppelten sich die geschätzten Kosten auf 8 Milliarden oder 2.3% des BIP<sup>18</sup>. Werden die 1.2% beziehungsweise 2.3% auf die heutige Wertschöpfung hochgerechnet, ergeben sich für das Jahr 2021 Kosten von 8.8 bzw. 16.8 Milliarden Schweizer Franken. Aufgrund der Datenlage kann davon ausgegangen werden, dass die arbeitsbedingte Stressbelastung und folglich auch die Kosten deutlich zugenommen haben. Allerdings ist unklar, ob die Kosten linear mit der Wertschöpfung steigen. Insofern ist die Extrapolation der Daten auf das Jahr 2021 keine ausreichende Basis und eine Neuberechnung wäre notwendig. Die Gesundheitskosten hoher

---

<sup>17</sup> Marin M.-F., C. Lord, J. Andrews, R.-P. Juster, S. Sindi, G. Arseneault-Lapierre, A. J. Fiocco, S.J. Lupien (2011): «Chronic Stress, cognitive functioning and mental health», *Neurobiology of Learning and Memory*, Vol. 96, Nr. 4, Nov. 2011, S. 583-595; Läubli T. (2014): «Gesundheitskosten hoher Arbeitsbelastungen – Analyse der Daten der Europäischen Erhebung über Arbeitsbelastungen und Gesundheit Schweizer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer», Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, Arbeitsbedingungen, Bern; Ramaciotti D. und J. Perriard (2003) «Die Kosten des Stresses in der Schweiz», Groupe de psychologie appliquée, Universität Neuenburg; ERGOrama, Genf; Techniker Krankenkasse (2022): «Entspann dich, Deutschland – TK-Stressstudie 2021», Hamburg.

<sup>18</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft (2000): «Die Kosten von Stress in der Schweiz – eine Bestandesaufnahme», Studie durchgeführt durch D. Ramaciotti, J. Perriard, Groupe de psychologie appliquée, Universität Neuenburg; ERGOrama, Genf.



---

Arbeitsbelastungen wurden 2014 zwar erneut durch das Staatssekretariat für Wirtschaft geschätzt.<sup>19</sup> Der Fokus der Analyse war dabei allerdings deutlich breiter und betraf nicht ausschliesslich den arbeitsbedingten Stress. Bei der Kostenberechnung wurde der Schwerpunkt auf die arbeitsbezogenen Rückenschmerzen gelegt, also lediglich auf eine Folge von Stress gelegt. Die Studie beziffert dabei die Kosten von arbeitsbezogenen Rückenschmerzen auf jährlich 1.5 Milliarden Schweizer Franken.

Die aktuellsten Zahlen stammen von der Gesundheitsförderung Schweiz. Sie nennt in ihrer Untersuchung aus dem Jahr 2022 Produktivitätsverluste durch Präsentismus und Absentismus in der Höhe von 15% der Arbeitszeit. Mit entsprechenden Massnahmen könnten jährlich potenziell 6.5 Milliarden CHF an Kosten eingespart werden.<sup>20</sup> Andere Schätzungen gehen von jährlichen Kosten in der Höhe von 10 Milliarden Schweizer Franken aus.<sup>21</sup>

Die Kosten von gesundheitlichen Belastungen lassen sich aber nicht nur in Frankenbeträgen ausdrücken. Sie zeigen sich auch an den Möglichkeiten, ob Arbeitnehmende bis zum Rentenalter erwerbstätig sein können. Die Datenlage ist allerdings auch hier unbefriedigend. Hinter der stark rückläufigen Erwerbsquote bei Personen ohne nachobligatorische Ausbildung oder mit einem Lehrabschluss stehen in der Regel deutlich höhere körperliche und psychische Belastungen im Beruf. Die höchste abgeschlossene Ausbildung stellt dabei nur ein Merkmal dar, welches häufig mit entsprechenden Belastungen verbunden ist und statistisch erhoben wird.<sup>22</sup>

Während im Alter von 40 bis 54 Jahren noch 73% aller Arbeitnehmenden ohne nachobligatorische Ausbildung erwerbstätig sind, sind es im Alter zwischen 55 und 64 Jahren gerade noch 56%, also etwas mehr als die Hälfte. Bei den Arbeitnehmenden mit einem Lehrabschluss sinkt die Erwerbstätigkeit in diesen beiden Alterskategorien von 86% auf noch gerade 72%. Auch bei den Arbeitnehmenden mit einem tertiären Abschluss sinkt die Erwerbstätigkeit noch deutlich um 10%-Punkte. Gesundheitliche Probleme sind dabei eine zentrale, wenn auch nicht die einzige Ursache für den Rückgang der Erwerbstätigkeit mit zunehmendem Alter.

---

<sup>19</sup> Läubli T. (2014): «Gesundheitskosten hoher Arbeitsbelastungen – Analyse der Daten der Europäischen Erhebung über Arbeitsbelastungen und Gesundheit Schweizer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer», Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, Arbeitsbedingungen, Bern.

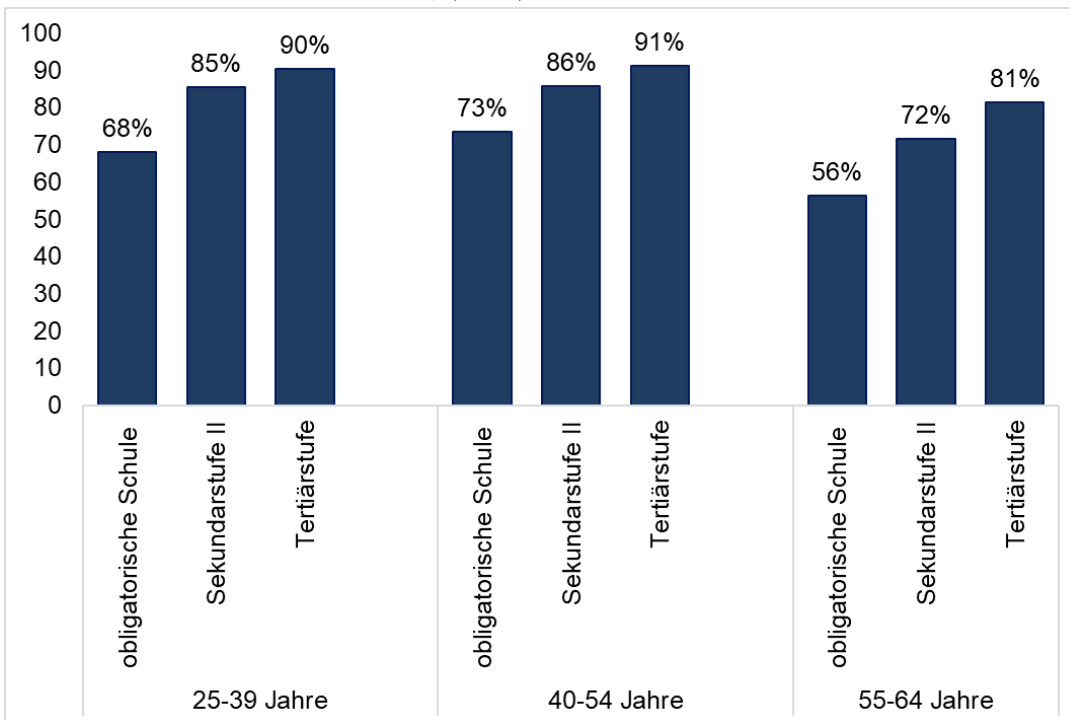
<sup>20</sup> Gesundheitsförderung Schweiz (2022): «Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz», Faktenblatt 72, Bern.

<sup>21</sup> Vgl. Handelszeitung (2012): «So viel kostet Stress» (<https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/so-viel-kostet-stress>)

<sup>22</sup> Hinweise darauf liefert beispielsweise die schweizerische Gesundheitsbefragung aus dem Jahr 2017, welche den Gesundheitszustand nach höchster abgeschlossener Ausbildung auswertet. Die Resultate zeigen, dass die Verbreitung verschiedener Krankheitsbilder bei Personen ohne nachobligatorischen Schulabschluss oder mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II deutlich schlechter ist, als derjenige von Personen mit einem Tertiärabschluss. So sind beispielsweise Bluthochdruck, Herzinfarkte, Schlaganfälle, Rückenschmerzen oder Gelenk- und Gliederschmerzen bei Akademikerinnen und Akademikern deutlich weniger verbreitet, als bei allen anderen Personen ((Schweizerische Gesundheitsbefragung (2017): «Soziale Ungleichheiten und körperliche Gesundheit», BFS Aktuell, Neuenburg. (URL: [213-1714.pdf](#))).

#### Grafik 4: Erwerbstätigenquote nach Alter und Ausbildung

Schweizerische Arbeitserhebung (SAKE), 2021



#### 2.3.2 Entwicklung verschiedener Stressfaktoren

Nachfolgend wird die Entwicklung einiger Stress-Faktoren genauer untersucht, mit dem Ziel Hinweise auf die Ursache für die Zunahme von arbeitsbedingtem Stress zu finden. Allerdings bestehen zu vielen der genannten Stressfaktoren keine aktuellen Daten oder Zeitreihen, welche eine Betrachtung der Entwicklung in den letzten Jahren ermöglichen. Eine Aktualisierung der Untersuchungen zum Stress wäre deshalb dringend notwendig.

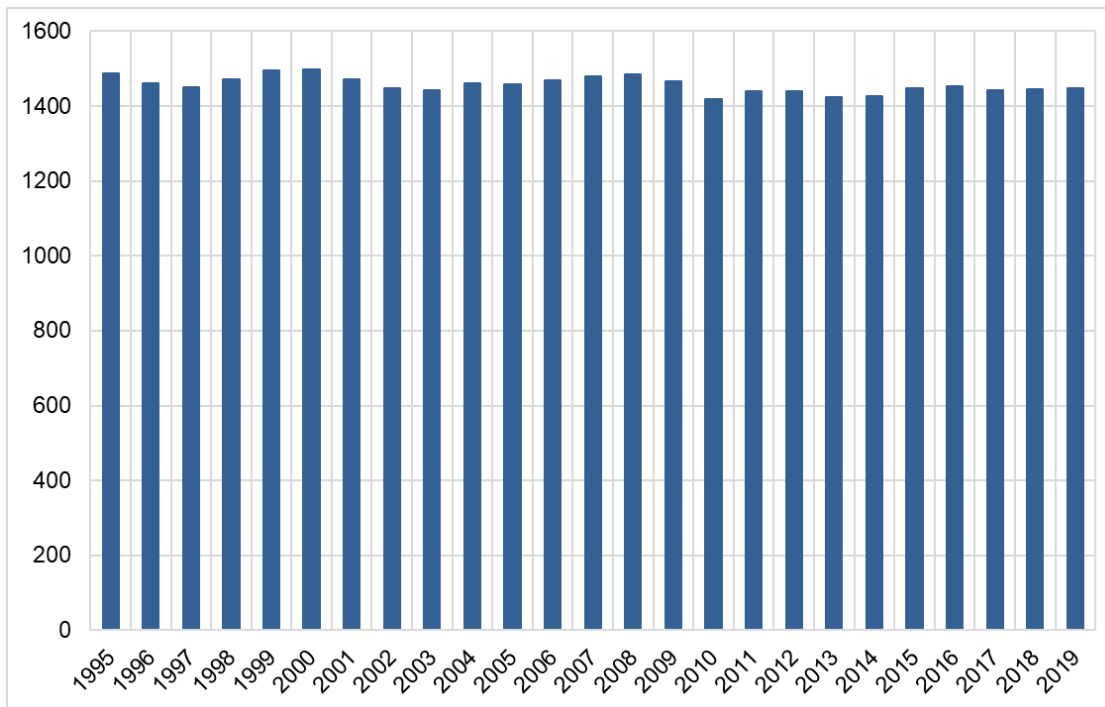
##### a) Dauer der Arbeitszeit/Überstunden

Lange Arbeitszeiten und Überstunden sind ein wesentlicher Faktor von arbeitsbedingtem Stress. Bei der Arbeitszeit zeigen sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten zwei verschiedene Entwicklungen, welche nicht voneinander getrennt betrachtet werden können. Einerseits ist die Arbeitszeit pro Arbeitsstelle gesunken, zwischen 2001 und 2021 beispielsweise von 34 auf 31 Stunden. Dies erklärt sich aus der Zunahme der Teilzeitarbeit. Andererseits hat die Erwerbstätigkeit von Frauen stark zugenommen. Das einzelne Arbeitspensum ist deshalb im Durchschnitt zwar tiefer, viele Familien haben aber die bezahlte Arbeitstätigkeit insgesamt deutlich erhöht. Dies zeigt ein einfaches fiktives Beispiel: Bis in die 1980er Jahre herrschte in vielen mittelständischen Familien idealtypisch ein klassisches Rollenmodell. Die Väter waren zu 100% erwerbstätig, die Mütter hingegen nicht. 40 Jahre später arbeiten die Väter häufig Vollzeit oder in einem hohen Teilzeitpensum (90%). Gleichzeitig arbeiten die Mütter in einem Teilzeitpensum, beispielsweise 60%. Das Pensum an bezahlter Arbeit hat in diesem Beispiel folglich um 50 Prozentpunkte zugenommen (90%+60%). Rein statistisch gesehen ist hingegen das durchschnittliche Erwerbspensum von 100% in den 1980er-Jahren auf 75% dreissig Jahre später gesunken.

Um die effektive Entwicklung bei der Arbeitstätigkeit besser verstehen zu können, muss folglich die Anzahl an geleisteten Arbeitsstunden der gesamten Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter gegenübergestellt werden. Dadurch zeigt sich, dass sich die Arbeitsbelastung gemessen in Stunden oder Präsenzzeit nicht reduziert hat.

### Grafik 5: Anzahl jährliche Arbeitsstunden im Verhältnis zur ständigen Wohnbevölkerung

Bundesamt für Statistik (AVOL/VZ, ESPOP, STATPOP): 1991-2019, 18-64-Jährige

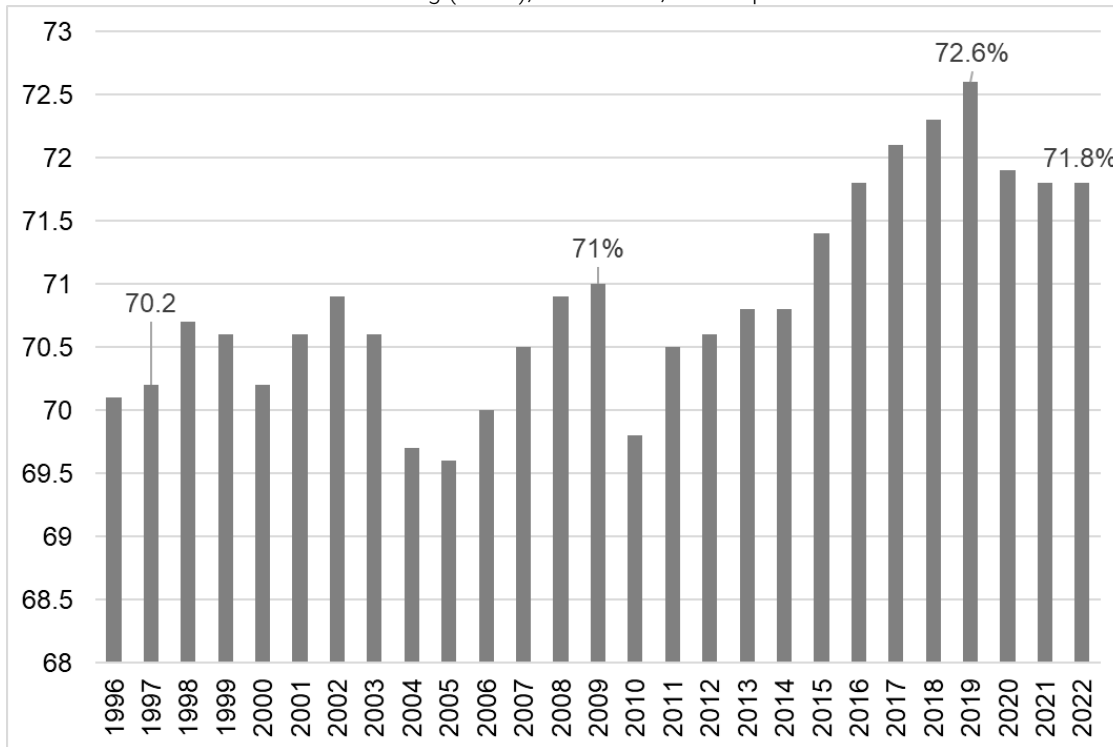


Die Dauer der Arbeitszeit war somit in den letzten 25 Jahren nicht rückläufig, obwohl bei jungen Erwachsenen die Ausbildungszeit deutlich zugenommen hat. Der Anteil an Personen in Ausbildung hat allein zwischen 2010 und 2020 bei den 15- und 24-jährigen von 27.7% auf 31% zugenommen. Entsprechend stieg der Anteil an Nichterwerbspersonen in dieser Altersgruppe, wovon Personen in Ausbildung ein Teil davon sind, von 30 auf 34%. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeitslast insbesondere bei erwerbstätigen Eltern deutlich zugenommen hat (vgl. Kapitel 2.15). Diese Entwicklung zeigt sich auch in der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung. Das durchschnittliche Arbeitspensum hat sich bei Personen im erwerbsfähigen Alter seit dem Ende der 1990er-Jahre erhöht, wobei aufgrund der Corona-Pandemie ein signifikanter – aber vermutlich temporärer – Rückgang erfolgte. Somit zeigt sich aus den Daten eine tendenzielle Zunahme der Erwerbstätigkeit in den letzten 25 Jahren, wobei die Erwerbstätigkeit gleicher auf Frauen und Männer verteilt ist. Diese Zunahme der Erwerbstätigkeit dürfte erklären, warum gemäss einer repräsentativen Studie 68% der Bevölkerung der Aussage zustimmen, dass wir zu viel arbeiten.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Sotomo (2023): «Die Teilzeit-Studie», Geschlechtergerechter Studie #3, Februar 2023, Zürich.

### Grafik 6: Durchschnittliches Arbeitspensum aller Personen im erwerbsfähigen Alter von 1996 bis 2022

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 1996-2022, Arbeitspensum in %



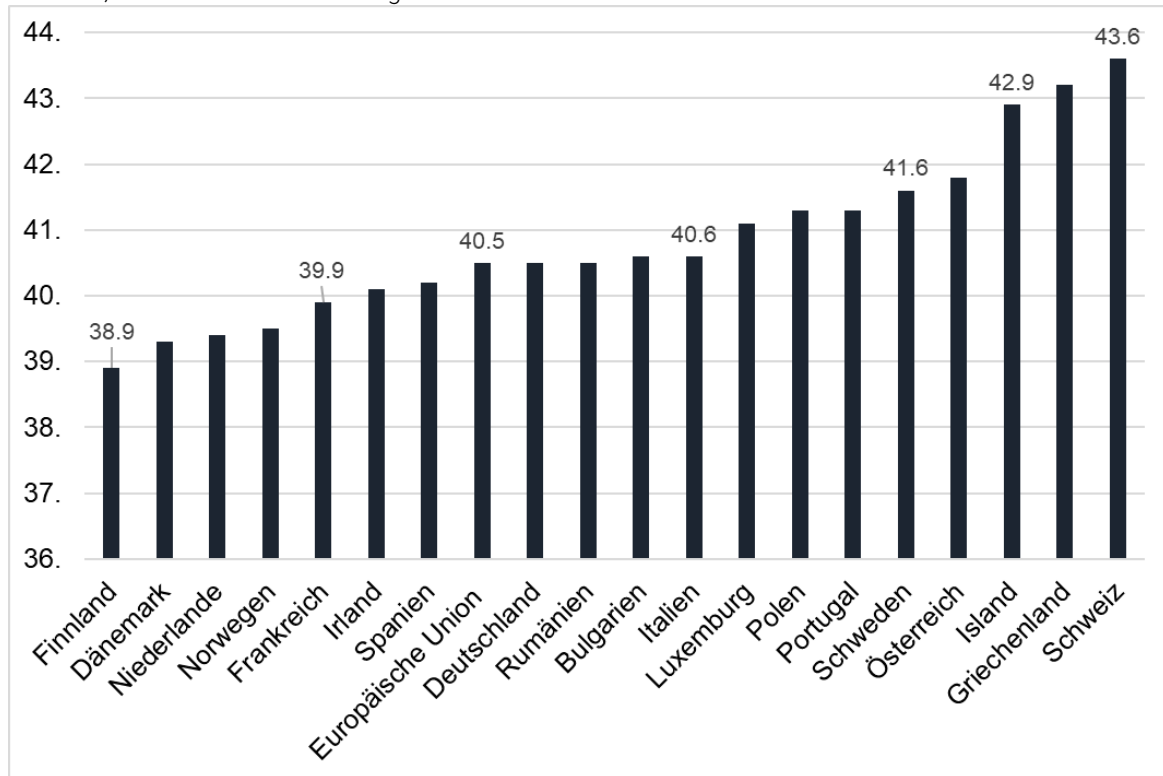
Interessant ist auch ein Blick auf unsere europäischen Nachbarn. In kaum einem europäischen Land, arbeiten so viele Arbeitnehmende (50%) mehr als 40 Stunden in der Woche. In Deutschland sind es 15%, in Skandinavien 18-22%, in Italien und Frankreich 22%, in Spanien 23% und in Grossbritannien 27%.<sup>24</sup> Grund dafür ist die Tatsache, dass ein 100%-Pensum in kaum einem europäischen Land derart viele Arbeitsstunden umfasst wie in der Schweiz und gleichzeitig flexible Anpassungen gegen oben erlaubt. Die Anzahl an wöchentlichen Arbeitsstunden liegt bei einer Vollzeitstelle in der Schweiz mit 43.6 Stunden pro Woche deutlich über dem Durchschnitt in der europäischen Union von 40.5 Stunden pro Woche. Die Folge davon ist neben arbeitsbedingtem Stress eine Tradionalisierung der Geschlechterrollen bei der Familiengründung gegen den Willen der Eltern.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> European Working Conditions Survey 2021: How many hours do you usually work per week in your main paid job? (Working time) visualisation : European map by : Age, All, answer : More than 40 - European Working Conditions Survey – Data visualisation EWCS2016 (<https://eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>)

<sup>25</sup> Lévy R. (2016): «Wie sich Paare beim Elternwerden retraditionalisieren, und das gegen ihre eigenen Ideale», Akademien der Wissenschaften Schweiz, Vol. 11. Nr. 3, 2016.

### Grafik 7: Anzahl wöchentliche Arbeitsstunden bei einer Vollzeitstelle im europäischen Vergleich

Eurostat, Anzahl durchschnittlich geleistete Wochenstunden im Jahr 2021



## Experimente mit der 4-Tage-Woche – Studienergebnisse aus dem Vereinigten Königreich

In verschiedenen Ländern Europas – darunter im Vereinigten Königreich oder in Island – wurden Experimente mit einer 4-Tage-Woche durchgeführt. Dabei wurden die wöchentlichen Arbeitsstunden, nicht aber der Lohn reduziert. Am Experiment im Vereinigten Königreich, welches sechs Monate dauerte, nahmen 61 Unternehmen mit insgesamt 2'900 Beschäftigten aus verschiedenen Branchen teil. Darunter Unternehmen aus den Bereichen Marketing (18%), Beratungsdienstleistungen («professional services») (16%), Non-Profit-Organisationen (11%), Bildung (9%), Finanzdienstleistungen (9%), IT und Kommunikation (9%), Gesundheitswesen (9%), Industrie (7%) und Baugewerbe (4%). Nicht teilgenommen haben somit unter anderem Unternehmen aus den Branchen Gastgewerbe, Energiewirtschaft, Gross- und Detailhandel, öffentliche Verwaltung, Logistik und Verkehr.

Die Umsetzung erfolgte entsprechend den betrieblichen Gegebenheiten unterschiedlich. Einige Unternehmen erweiterten das Wochenende für alle Beschäftigten auf den Freitag, andere legten keinen gemeinsamen festen zusätzlichen freien Tag fest, sondern überliessen es den Beschäftigten, wann der zusätzliche freie Tag bezogen wird. Auch beim Umgang mit den Teilzeitangestellten wurden in den Betrieben unterschiedliche Modelle umgesetzt. In manchen Betrieben erhielten Teilzeitangestellte eine pro rata Arbeitszeitverkürzung, in anderen Betrieben erhielten Teilzeitangestellte pro rata Lohnerhöhungen oder wurden vom Experiment ausgenommen.

Die Studienautorinnen und -autoren untersuchten die Folgen der 4-Tage-Woche auf verschiedene ökonomische Indikatoren. Bei den Unternehmen, welche Daten zur Auswertung lieferten, stieg der Umsatz je nach Auswertungsmethode um 1.4% bzw. 34.5%. Dies obwohl bei 71% der Angestellten die Arbeitszeit effektiv sank. Die Reduktion der Arbeitszeit führte auch nicht zu einem Anstieg der Überstunden. 34% der Angestellten konnten ihre Überstunden sogar reduzieren, während 49% keinen Einfluss auf die Überzeit feststellten. Verschiedene Indikatoren zeigten eine deutliche Verbesserung der Arbeits- und Lebenszufriedenheit. Die Anzahl an Kündigungen von Seiten der Angestellten sank um 57%. Zudem wurde ein deutlicher Rückgang der krankheitsbedingten Absenzen registriert. Allerdings bleibt unklar, ob dieser Rückgang statistisch signifikant ist. Bei 39% der Angestellten sank der arbeitsbedingte Stress durch die Einführung der 4-Tage-Woche, bei 13% der Angestellten stieg der Stress hingegen. Dies deutet darauf hin, dass je nach betrieblicher Situation die Arbeitszeitverkürzung auch negative Auswirkungen haben kann. Bei 43% der Angestellten verbesserte sich die mentale Gesundheit, 37% der Angestellten registrierten eine Verbesserung der körperlichen Gesundheit (18% eine Verschlechterung). Bei 40% der Angestellten verbesserte sich der Schlaf, bei 15% verschlechterte er sich. Es zeigen sich somit unter dem Strich deutliche Verbesserungen der Gesundheit und Zufriedenheit bei einem grossen Teil der Arbeitnehmenden, ohne ersichtliche Verschlechterungen für die Arbeitgebenden. Begründet werden diese Resultate unter anderem mit einer Zunahme der Effizienz bei der Arbeit, der Verkürzung von überflüssigen Sitzungen, der höheren Motivation der Arbeitnehmenden oder der besseren Gesundheit.

Nach dem sechsmonatigen Experiment entschieden sich dementsprechend 92% der Unternehmen dafür, die 4-Tage-Woche beizubehalten. Von den Angestellten wollten 96% die 4-Tage-Woche beibehalten, 2% wollten zur 5-Tage-Woche zurückkehren.

### Studien:

Haraldsson G. und J. Kellam (2021): «Going Public: Iceland's journey to a shorter working week» ([https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND\\_4DW.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf))

Universität Cambridge (UK), Boston College Dublin (2023): «The results are in: The UK'S Four Day Week Pilot» (<https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>)

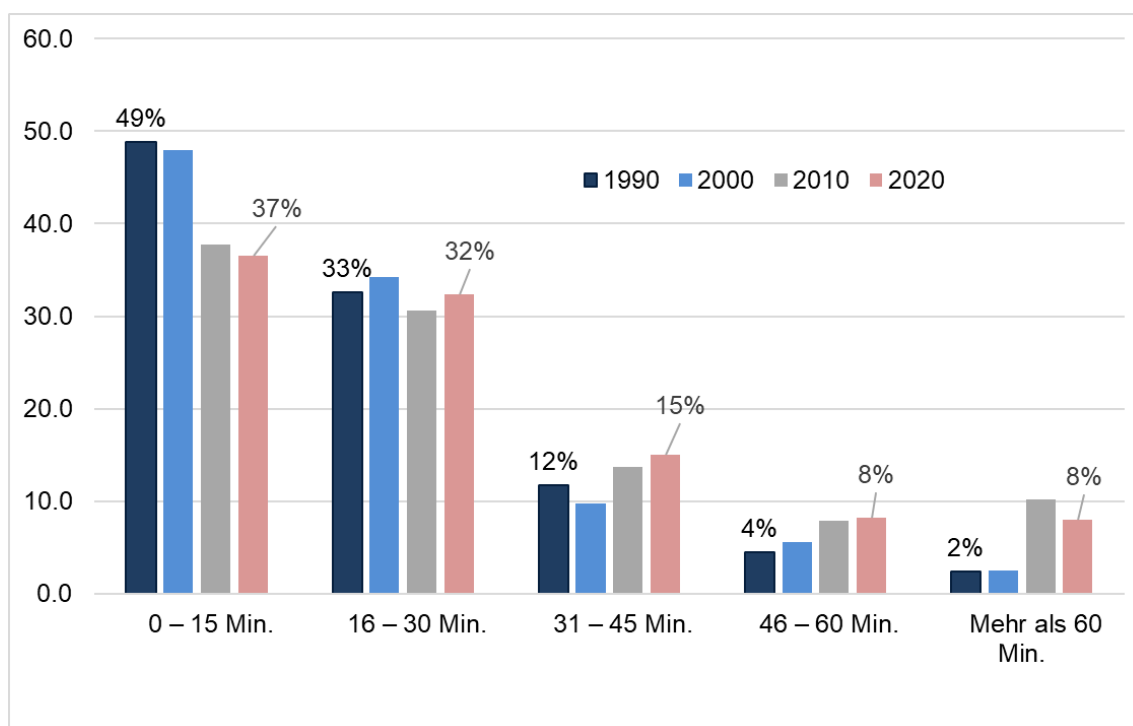
## b) Pendeln

Die Dauer, welche zurückgelegt werden muss, bis Arbeitnehmende ihre Arbeitstätigkeit aufnehmen, zählt zwar nicht zur Arbeitszeit, für die effektive Belastung ist sie trotzdem von entscheidender Bedeutung. Sie beeinflusst zudem die Möglichkeiten die Berufstätigkeit mit weiteren Tätigkeiten wie der Kinderbetreuung, einer Weiterbildung, einer politischen Tätigkeit oder einer Vereinsaktivität vereinbaren zu können.

Die Pendeldistanzen haben in den letzten dreissig Jahren zugenommen. Im Jahr 1990 mussten 49% der Arbeitnehmenden lediglich eine Pendeldistanz von höchstens 15 Minuten bewältigen. Arbeits- und Wohnort lagen damit für knapp die Hälfte der Arbeitnehmenden nahe beieinander. Im Jahr 2020 war dies lediglich noch bei 37% der Arbeitnehmenden der Fall. Der Anteil an Arbeitnehmenden mit Pendelzeiten von mehr als einer halben Stunde stieg hingegen von 18% im Jahr 1990 auf 31% im Jahr 2020. Der Zeitbedarf, um zur Arbeit zu gelangen hat somit in den letzten dreissig Jahren deutlich zugenommen.

### Grafik 8: Anteil an Arbeitnehmenden nach Pendeldistanz

Bundesamt für Statistik (PEND, Strukturerhebung), 1990, 2000, 2010, 2020, Distanz in Minuten

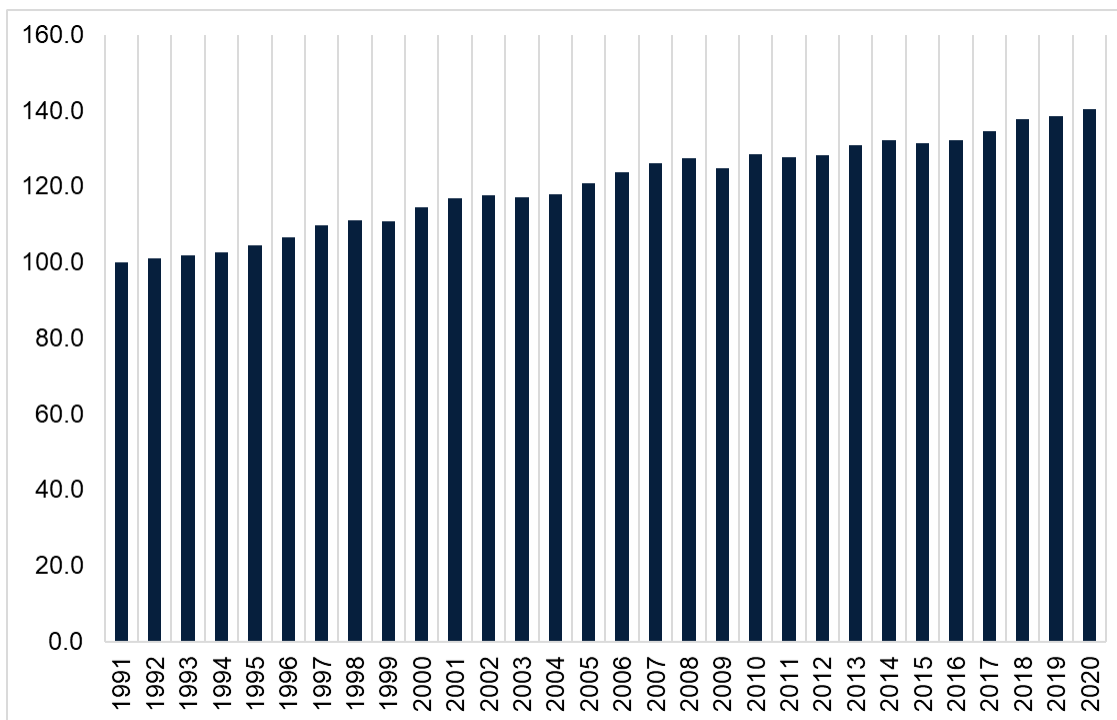


## c) Arbeitsmenge, Termindruck, Arbeitstempo, Arbeitsverdichtung

Arbeitsmenge, Termindruck, Arbeitstempo und Arbeitsverdichtung sind direkt schwer messbar. Am ehesten kann die Produktivität als verfügbarer Indikator dafür eingesetzt werden. Die Produktivität wächst, wenn im Vergleich zu den eingesetzten Arbeitsstunden mehr produziert wird. Dies kann ein Hinweis auf die Arbeitsbelastung, das Arbeitstempo oder die Arbeitsmenge pro Arbeitnehmenden bzw. Arbeitnehmender sein. Eine höhere Produktivität kann somit mit einer beschleunigten oder verdichteten Arbeitstätigkeit einhergehen. Je nach Branche kann diese Entwicklung durch den Fachkräftemangel verstärkt werden. Die Produktivität ist in der Schweiz in den letzten 30 Jahren stetig angestiegen.

## Grafik 9: Entwicklung der Produktivität

Bundesamt für Statistik (WPS), 1991 bis 2020, Index 1991=100



Es kann somit davon ausgegangen werden, dass das höhere Arbeitstempo, die grössere Arbeitslast oder auch eine Zunahme des Termindrucks für einen Teil des arbeitsbedingten Stresses verantwortlich ist, auch wenn die Datenlage dazu dürftig ist. Aus der Erhebung des Barometer Gute Arbeit von Travail.Suisse im Jahr 2022 zeigt sich beispielsweise, dass 54% der Arbeitnehmenden oft oder sehr häufig unter Termindruck arbeiten müssen. Für die Zunahme der Arbeitsverdichtung besteht in der Schweiz lediglich anekdotische Evidenz, hingegen liegen keine statistischen Daten vor. Auch in diesem Bereich hinkt die statistische Erfassung den Herausforderungen der Arbeitswelt somit hinterher.

Verschiedene Soziologen und Philosophinnen vertreten die These einer allgemeinen Beschleunigung des Lebensstempos.<sup>26</sup> Dabei werden technische Innovationen allgemein als «mächtige Triebfeder des sozialen Wandels» (Rosa 2005, S. 471) und damit eben dieser Beschleunigung genannt, welche sich unter anderem, aber nicht ausschliesslich, im Arbeitsleben zeigt.

### d) Atypische Arbeitszeiten (u.a. Schichtarbeit, Nachtarbeit)

Ein wichtiger Stressfaktor sind gemäss den Stresstudien aus der Schweiz atypische Arbeitszeiten. Dazu zählen insbesondere wechselnde Arbeitszeiten, Samstags- und Sonntagsarbeit, Schicht- oder Nachtarbeit.

#### I. Schichtarbeit

Mit Schichtarbeit wird die Arbeit von verschiedenen Arbeitnehmenden am gleichen Arbeitsplatz in der Regel über 24 Stunden bezeichnet. Sie besteht typischerweise im Gesundheitswesen, aber beispielsweise auch im Bereich der Bewachung oder in Industriebetrieben. Die negativen Folgen von Schichtarbeit sind gut erforscht. Häufige Beschwerden und Krankheitsfolgen sind Schlafstörungen, Magenbeschwerden, innere Unruhe und Übergewicht.

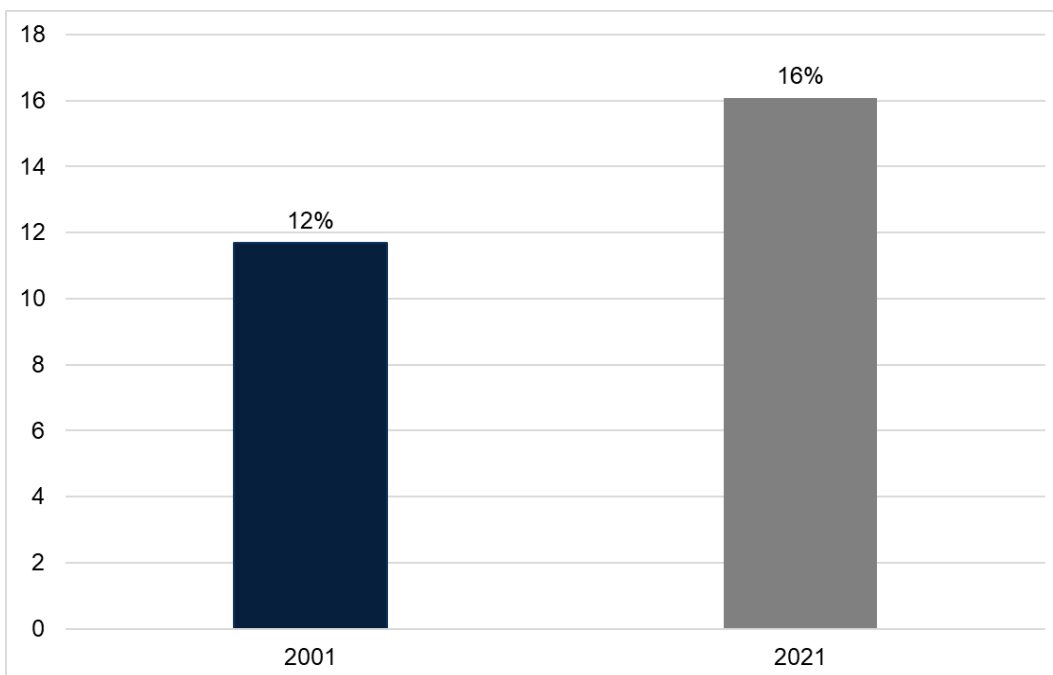
<sup>26</sup> Rosa H. (2005): «Beschleunigung – Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne», Frankfurt am Main.



Damit verbunden sind zudem höhere Risiken für Herz- und Kreislauferkrankungen, Diabetes und Unfälle als Folge von Übermüdung.<sup>27</sup> Die negativen Folgen zeigen sich dabei insbesondere bei Arbeitnehmenden mit Nachtschichten. Die Schichtarbeit hat in den letzten 20 Jahren deutlich zugenommen, was unter anderem auf die höhere Beschäftigung im Gesundheitswesen zurückzuführen sein dürfte. Die Zunahme der Schichtarbeit dürfte wiederum dazu beigetragen haben, dass arbeitsbedingter Stress und Erschöpfung in den letzten Jahren zugenommen haben.

### Grafik 10: Anteil Arbeitnehmende mit Schichtarbeit

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2001 und 2021



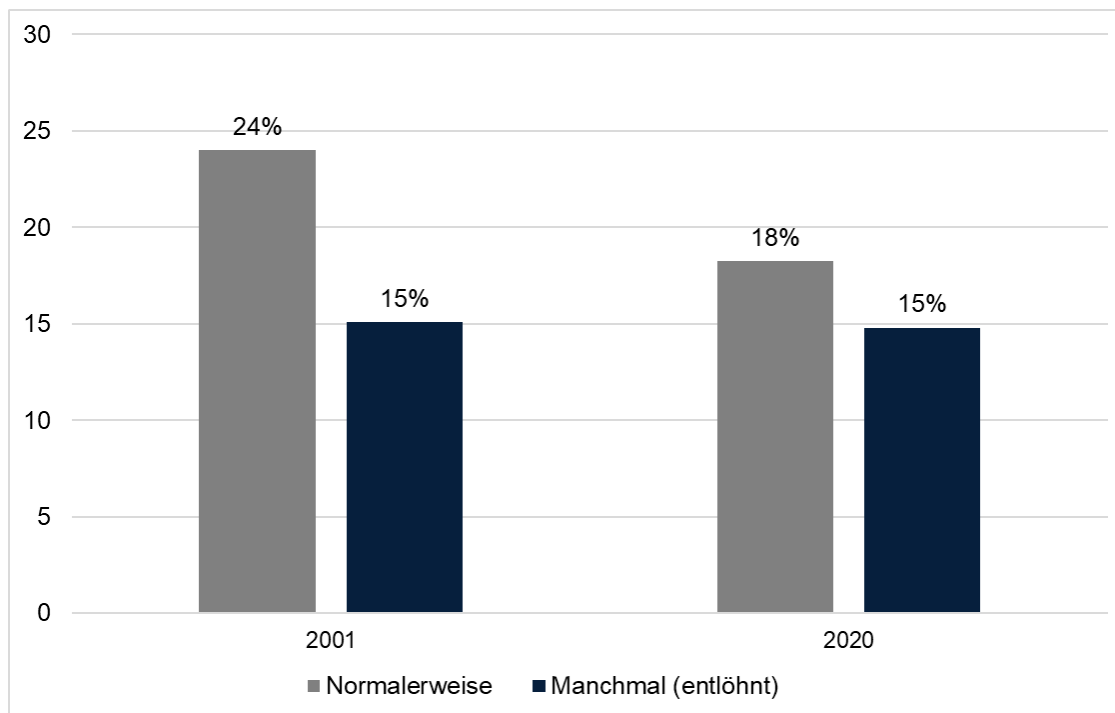
## II. Samstags- und Sonntagsarbeit

Die Schweiz kennt eine 5½-Tage-Woche. Arbeitsfrei ist grundsätzlich der Sonntag. Zudem wird den Arbeitnehmenden ein freier Halbtage pro Woche zugestanden (Art. 21 ArG). Entsprechend ist die Samstagsarbeit nicht bewilligungspflichtig. Die Samstagsarbeit hat in den letzten 10 Jahren leicht abgenommen, 60% der Arbeitnehmenden arbeiten nie am Samstag. Über eine Million Arbeitnehmende sind hingegen am Samstag normalerweise oder zumindest manchmal arbeitstätig. Die Samstagsarbeit gehört gerade in Branchen mit einer hohen Stressbelastung wie dem Baugewerbe, dem Gesundheitswesen, dem Gastgewerbe, der Logistik oder dem Detailhandel zur Normalität.

<sup>27</sup> z.B. Kecklund G. und J. Axelsson (2016): «Health consequences of shift work and insufficient sleep», British Medical Journal, Band 355, London.

### Grafik 11: Anteil Arbeitnehmende mit Samstagsarbeit

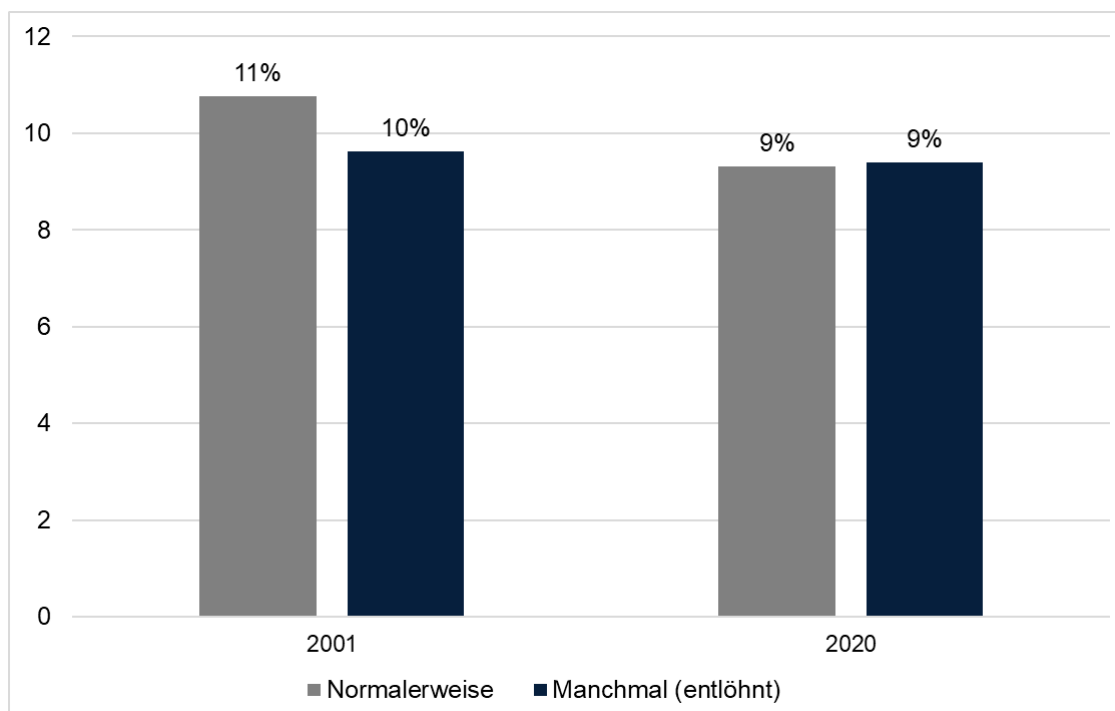
Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2001 und 2020



Eine stabile Entwicklung zeigt sich bei der Sonntagsarbeit. Der Anteil der Arbeitnehmenden, welche normalerweise oder manchmal am Sonntag entlohnt arbeitet, betrug im Jahr 2021 19%. Im Jahr 2010 und im Jahr 2001 waren es 20%. Bei der Sonntagsarbeit zeigt sich somit eine hohe Konstanz über die letzten 20 Jahre.

### Grafik 12: Anteil Arbeitnehmende mit Sonntagsarbeit

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2001 und 2020



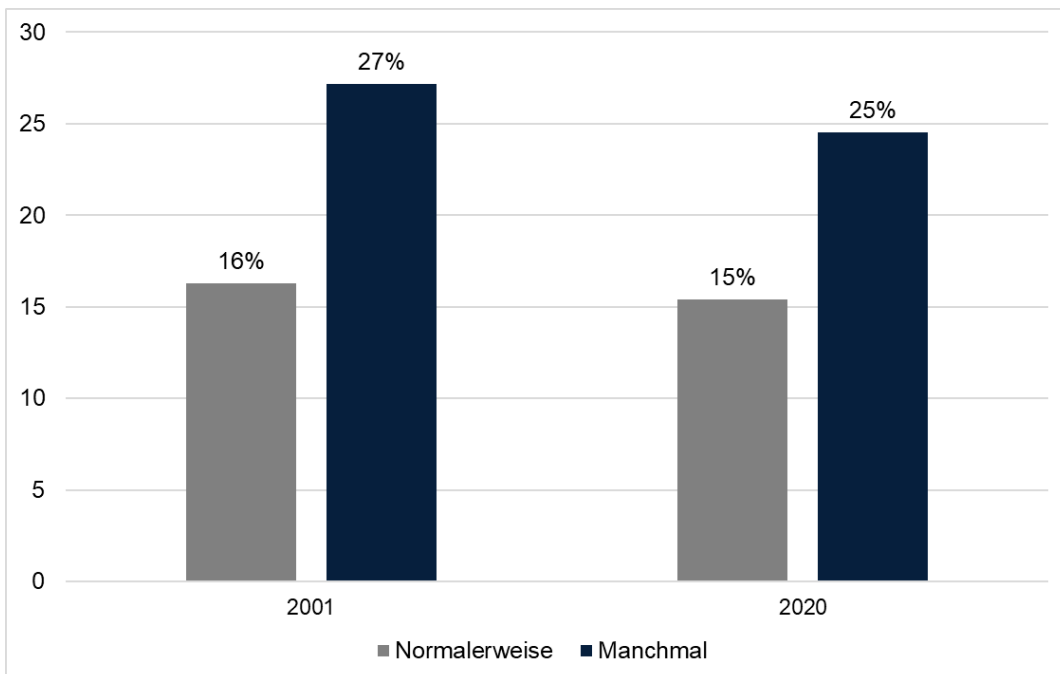
Dennoch ist es in den letzten 20 Jahren nicht gelungen, den Sonntag als Tag der Erholung und der gesellschaftlichen Synchronisation zu unterhöheln. Der Samstag wurde im gleichen Zeitraum zunehmend als arbeitsfreier Tag gestärkt. Die Zunahme von arbeitsbedingtem Stress dürfte somit nicht hauptsächlich auf eine Schwächung des Wochenendes zurückzuführen sein. Eine Schwächung, beispielsweise des arbeitsfreien Sonntags, dürfte aber die Erholung reduzieren und damit die arbeitsbedingte Stressbelastung erhöhen.

### III. Abend- und Nachtarbeit

Auch bei der Abend- und Nachtarbeit zeigen sich keine grossen Veränderungen in den letzten 20 Jahren. Im Jahr 2021 arbeiteten 60 Prozent der Arbeitnehmenden nie am Abend, 15% hingegen normalerweise. Im Jahr 2001 leisteten 57% nie Abendarbeit, 16% hingegen normalerweise.

#### Grafik 13: Anteil Arbeitnehmende mit Abendarbeit

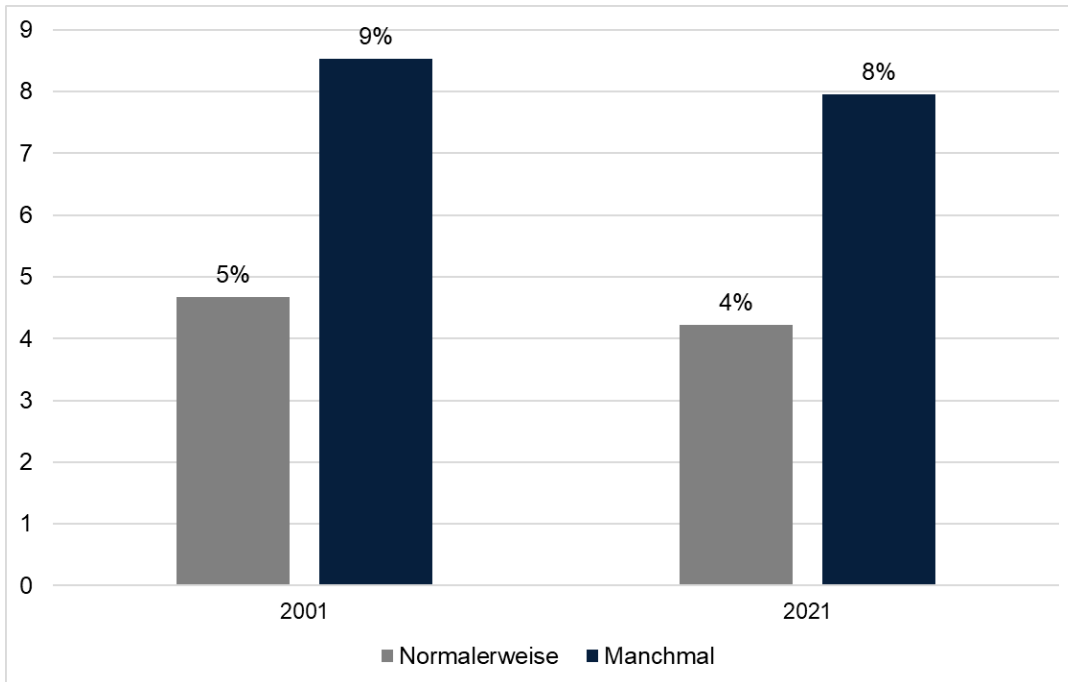
Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2001 und 2020



Auch bei der Nachtarbeit zeigt sich keine grosse Veränderung. 88 Prozent der Arbeitnehmenden arbeitet nie in der Nacht, vier Prozent hingegen regelmässig und acht Prozent manchmal. Dies war bereits vor 20 Jahren bei einem vergleichbaren Anteil der Arbeitnehmenden der Fall.

#### Grafik 14: Anteil Arbeitnehmende mit Nachtarbeit

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2001 und 2020



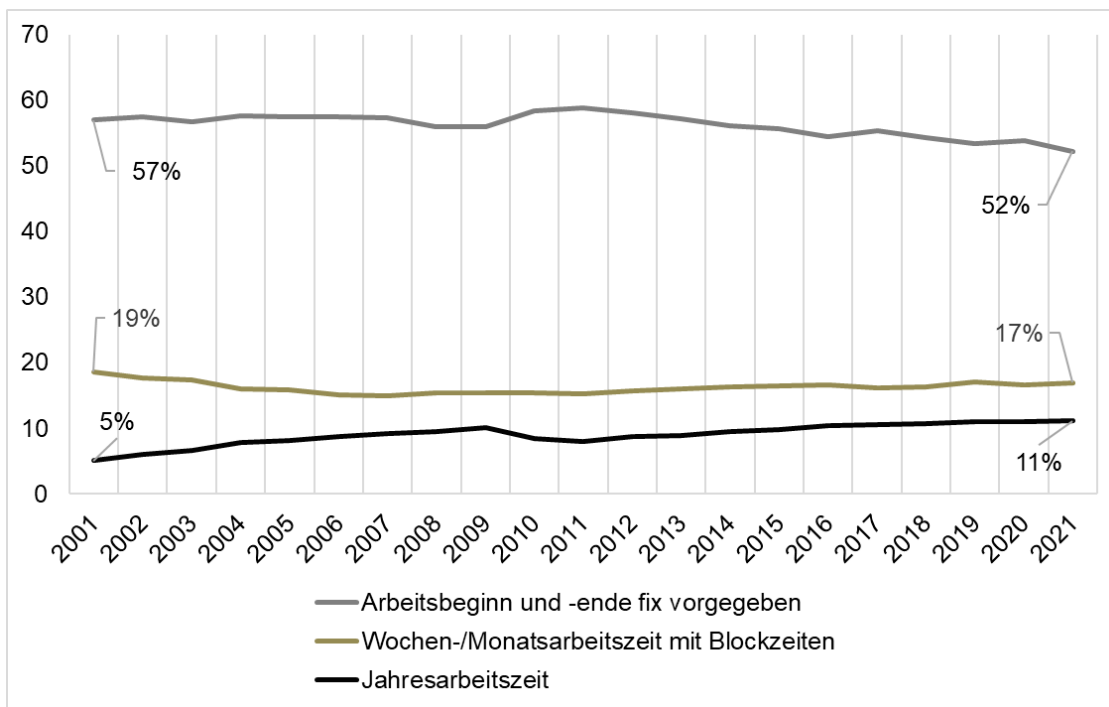
Somit gibt es keinen Hinweis darauf, dass eine Zunahme der Abend- oder Nachtarbeit verantwortlich für den Anstieg von arbeitsbedingtem Stress sein könnte. Allerdings ändert dies nichts an der Tatsache, dass insbesondere die Nachtarbeit die psychische und körperliche Belastung stark erhöht und die Gesundheit beeinträchtigt. Eine Ausdehnung der Abend- und Nachtarbeit hätte mit grosser Wahrscheinlichkeit entsprechende negative Folgen auf die Erholung und den arbeitsbedingten Stress.

#### e) Arbeitszeitmodelle

Ein Blick auf die Arbeitszeitmodelle in der Schweiz zeigt, dass über die Hälfte der Arbeitnehmenden in der Schweiz einen vorgegebenen Arbeitsbeginn bzw. ein vorgegebenes Arbeitsende haben. Sie haben somit keinen Spielraum bei der Festlegung ihrer Arbeitszeit. Dabei zeigt sich allerdings eine leicht positive Tendenz. In den letzten 20 Jahren hat die Möglichkeit zur Gestaltung der Arbeitszeiten durch die Arbeitnehmenden zugenommen. Im Jahr 2001 hatten 57% der Arbeitnehmenden vorgegebene Arbeitszeiten, im Jahr 2021 waren es noch 52%. Aufgrund der weiter verbreiteten bezahlten Erwerbstätigkeit von beiden Elternteilen handelt es sich dabei um eine wichtige Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### Grafik 15: Entwicklung der Arbeitszeitmodelle

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2001 und 2021



Gemäss dem Barometer Gute Arbeit 2022 haben 42% der Arbeitnehmenden gar keinen oder fast keinen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten. Sie können somit nicht nur Anfang oder Ende des Tages nicht beeinflussen, sondern auch nicht den Zeitpunkt der Mittagspause und anderer Pausen.

#### f) Geringe, eingeschränkte Ruhezeiten

Durch die Digitalisierung wird es zunehmend möglich, ausserhalb des Betriebs zu arbeiten. Damit verbunden sind neue Chancen und Risiken. Untersuchungen im Rahmen des Barometer Gute Arbeit zeigen beispielsweise, dass im Jahr 2022 47% der Arbeitnehmenden teilweise im Homeoffice arbeiteten. Damit verbunden ist das Risiko einer Entgrenzung der Arbeit und einer Reduktion der Erholungsmöglichkeiten. 28% der befragten Arbeitnehmenden gaben in der Befragung von 2022 an, dass sie in den letzten 12 Monaten oft oder sehr häufig in der Freizeit gearbeitet haben. Lediglich 34% der Arbeitnehmenden geben an, nie in der Freizeit zu arbeiten. Die zunehmende Entgrenzung als ein Risiko der Arbeitstätigkeit ausserhalb des Betriebs dürfte somit eine Ursache für die Zunahme von arbeitsbedingtem Stress sein.

#### g) Arbeitsunterbrechungen

Arbeitsunterbrechungen sind eine nicht zu vernachlässigende Ursache für Stress. Die Einführung von digitalen Technologien in den Arbeitsalltag hat dazu geführt, dass Arbeitsunterbrechungen zugenommen haben.<sup>28</sup> Dies gilt beispielsweise für E-Mails, Kurznachrichten oder Chatfunktionen. Gleichzeitig wurden Einzelbüros vermehrt durch Grossraumbüros ersetzt, was die Abgrenzung oder die Arbeit in Ruhe erschwert hat. Häufige Arbeitsunterbrechungen gehen mit einer höheren Unzufriedenheit bei der Arbeit und psychosomatischen Beschwerden einher.<sup>29</sup> Allerdings sind dazu für die Entwicklung in der Schweiz keine langen Zeitreihen vorhanden. Der Barometer

<sup>28</sup> Baethge, A., Rigotti, T., & Roe, R. A. (2015). Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 308–323.

<sup>29</sup> Keller A., L. Meier., A. Elfering, N. Semmer (2020): «Please wait until I am done! Longitudinal effects of work interruptions on employee well-being », *WORK & STRESS*, Vol. 34, Nr. 2, S. 148–167.

Gute Arbeit zeigt für das Jahr 2022, dass 53% der befragten Arbeitnehmenden angeben, dass sie ihre Arbeit oft oder sehr häufig wegen einer anderen, unvorhergesehenen Aufgabe unterbrechen müssen.

#### **h) Arbeit auf Abruf**

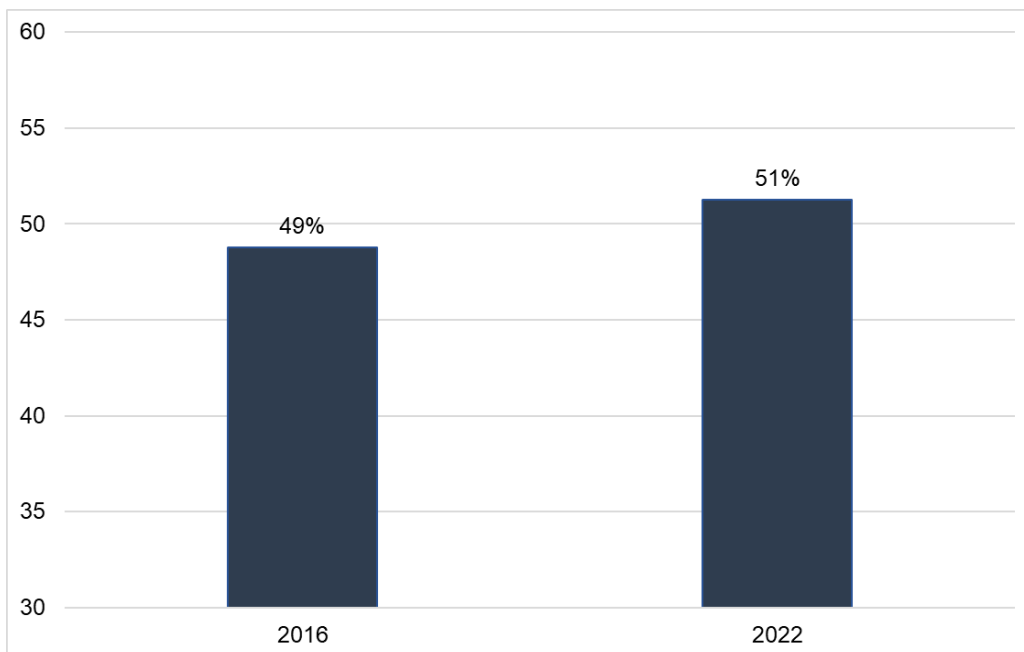
Die Arbeit auf Abruf mit oder ohne ein Minimum an garantierten Arbeitsstunden ist in den 10 Jahren vor der Pandemie konstant geblieben. Im Jahr 2022 erfolgte allerdings ein sprunghafter Anstieg von 6% auf 9% der Erwerbstätigen. Bei etwa der Hälfte der Arbeitnehmenden ist dabei ein Minimum an Arbeitsstunden garantiert. Für die betroffenen Arbeitnehmenden ist diese Form der Arbeit mit einer hohen Stressbelastung verbunden. Empirische und anekdotische Evidenz zeigt, dass die Arbeit auf Abruf ohne garantierte Mindeststunden und ohne ein garantiertes Mindesteinkommen, aber bei Arbeitspflicht insbesondere bei jungen Erwachsenen unter anderem im Personalverleih unerlaubterweise verbreitet ist. Zudem hat das Aufkommen der Plattform-Arbeit zu neuen, problematischen Formen der Arbeit auf Abruf bei mangelnder sozialer Absicherung geführt.

#### **i) Einseitige Arbeitszeitflexibilität zugunsten der Arbeitgebenden – Überstunden**

Die Überwälzung an zeitlichen unternehmerischen Risiken, also beispielsweise Termindruck aufgrund von Liefervereinbarungen oder schwer planbare Arbeitszeiten, sind gemäss den genannten Untersuchungen ein wesentlicher Stressfaktor für Arbeitnehmende. Das Bundesamt für Statistik erfasst allerdings lediglich die Überzeit, welche nicht später durch Freizeit oder durch eine spätere Reduktion der Arbeitszeit kompensiert werden kann. Entsprechend sind aus dieser Datenquelle keine Aussagen über einseitige Arbeitszeitflexibilität zugunsten von Arbeitgebenden möglich. Das jährliche Überstundenvolumen betrug zwischen 2012 und 2021 durchschnittlich 182 Millionen Arbeitsstunden. Im Barometer Gute Arbeit gaben im Jahr 2022 51% der Befragten an, dass sie oft oder sehr oft Überstunden leisten. Im Vergleich zu 2016 entspricht dies einer leichten Zunahme.

#### **Grafik 16: Anteil der Arbeitnehmenden, die oft oder sehr häufig Überstunden leisten 2016 und 2022**

Barometer Gute Arbeit, Travail.Suisse, in %



## j) Einseitige Arbeitszeitflexibilität zugunsten der Arbeitgebenden – neue Akkordarbeit

In verschiedenen Branchen und Berufen werden vermehrt nicht mehr die Arbeitszeiten, sondern die Arbeitsmengen oder -ziele definiert. In der Praxis zeigen sich verschiedene Formen dieser neuen Akkordarbeit. So müssen teilweise Pakete ausgeliefert werden, wobei den Arbeitnehmenden eine bestimmte Zeit pro Paket zur Verfügung steht. Sofern die vorgeschriebene Menge an Paketen nicht ausgeliefert werden kann, reduziert sich entweder der bezahlte Lohn oder es fallen entsprechende Überstunden an. Können Paketempfänger nicht erreicht werden, gibt es Stau auf den Strassen oder führen andere äussere Umstände dazu, dass die vorgesehenen Lieferzeiten nicht eingehalten werden können, erfolgt eine Bestrafung der Arbeitnehmenden über den Lohn oder die Arbeitszeit. Neue Formen der Akkordarbeit – der Bezahlung pro Menge – zeigen sich beispielsweise auch in der Reinigung (z.B. Bezahlung pro geputzte Zimmer) oder bei der Plattformarbeit (z.B. Bezahlung pro ausgelieferter Essenbestellung). In allen Fällen werden dadurch unternehmerische Risiken auf die Arbeitnehmenden abgewälzt. Die Verbreitung dieser neuen Akkordarbeit ist nicht statistisch erfasst.

## k) Einkommen – tiefe Einkommen

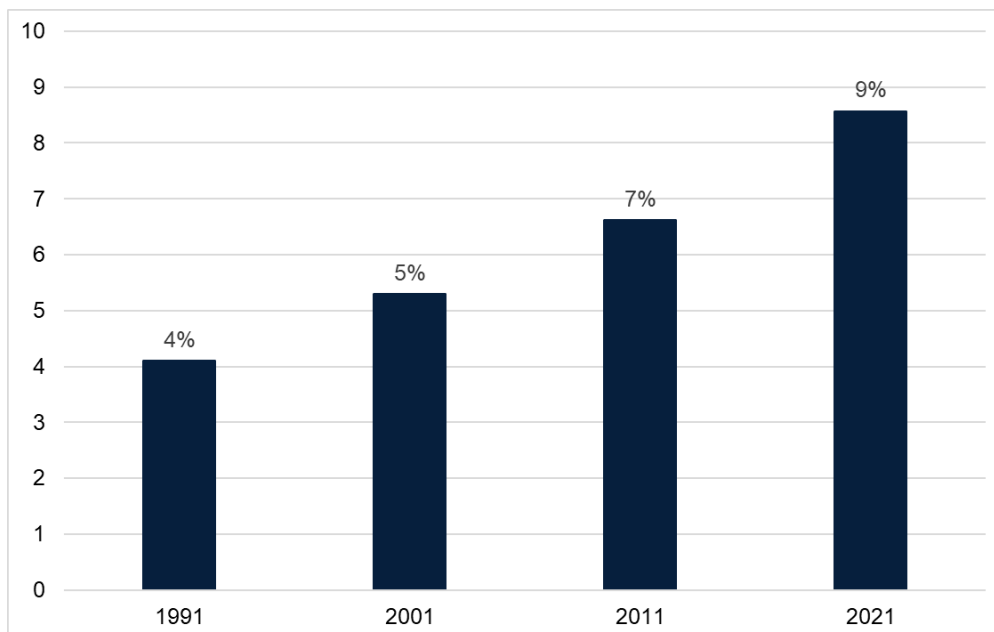
Der Anteil an Tieflohnstellen war gemäss der schweizerischen Lohnstrukturerhebung (LSE) zwischen 2008 und 2020 leicht rückläufig und sank von 12% auf 11%. Der Anteil liegt bei den Frauen mit 16% doppelt so hoch wie bei den Männern. Allerdings ist bei Frauen die Tendenz sinkend, während sie bei Männern zunehmend ist. Tiefe Einkommen sind somit für mehr als jede/n 10. Arbeitnehmende/n ein anhaltender Stressfaktor.

## l) Befristete Anstellungen

Befristete Anstellungen können die Unsicherheit für Arbeitnehmende und damit den Stress erhöhen. Die Anzahl an befristet angestellten Arbeitnehmenden hat sich in den letzten 30 Jahren mehr als verdoppelt und lag 2021 bei 9%. Die Zunahme der befristeten Anstellungen kann eine Ursache für die Zunahme von Stress und der Erschöpfung von Arbeitnehmenden sein, da damit unter anderem finanzielle Unsicherheiten verbunden sein können.

### Grafik 17: Anteil an befristeten Anstellungen an allen Arbeitsverhältnissen

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 1991-2021

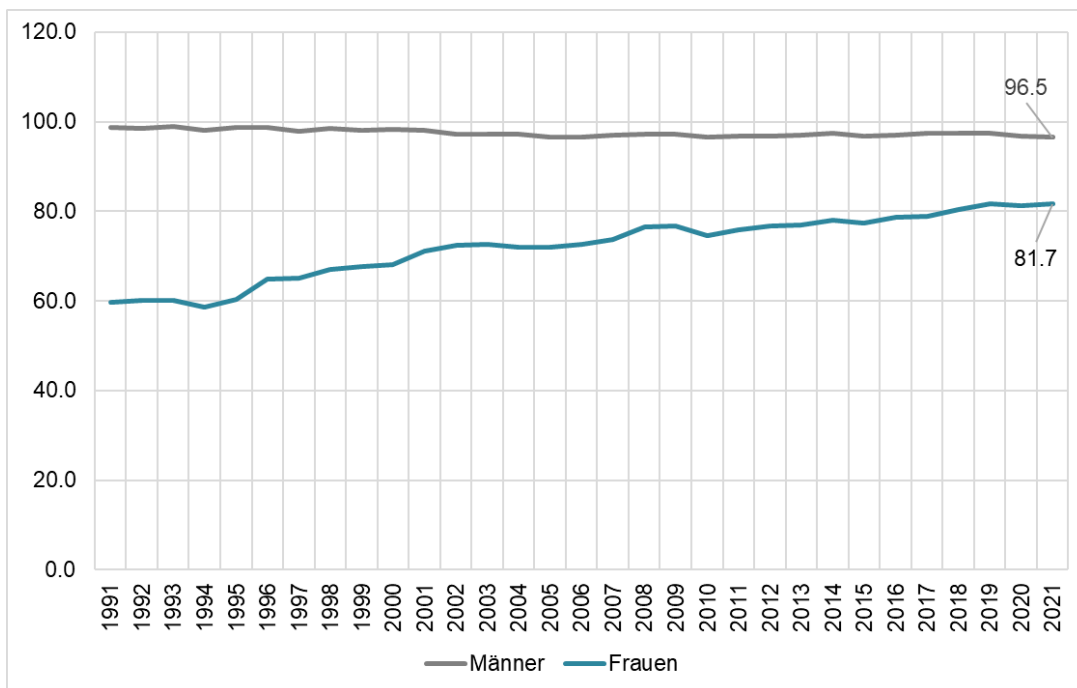


### m) Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Arbeitsbedingter Stress ist auch verbunden mit Verpflichtungen ausserhalb des Berufs. Dazu gehört insbesondere die Betreuung von Kindern. Die Erwerbstätigkeit von Frauen hat in den letzten 30 Jahren stark zugenommen, gleichzeitig blieb die Erwerbstätigkeit bei den Männern hoch. Entsprechend leisten Eltern heute ein grösseres Volumen an bezahlter Arbeit. Damit verbunden sind eine höhere Arbeitsbelastung und eingeschränkte Möglichkeiten der Erholung, da neben der Erwerbsarbeit auch noch Betreuungs- und Hausarbeit erledigt werden müssen. Die Zunahme der bezahlten Erwerbsarbeit erhöht somit die direkte Arbeitsbelastung und reduziert gleichzeitig die Möglichkeiten der Erholung.

#### Grafik 18: Erwerbsquote bei Frauen und Männern mit Kindern unter 15 Jahren

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung, 1991-2021, in %



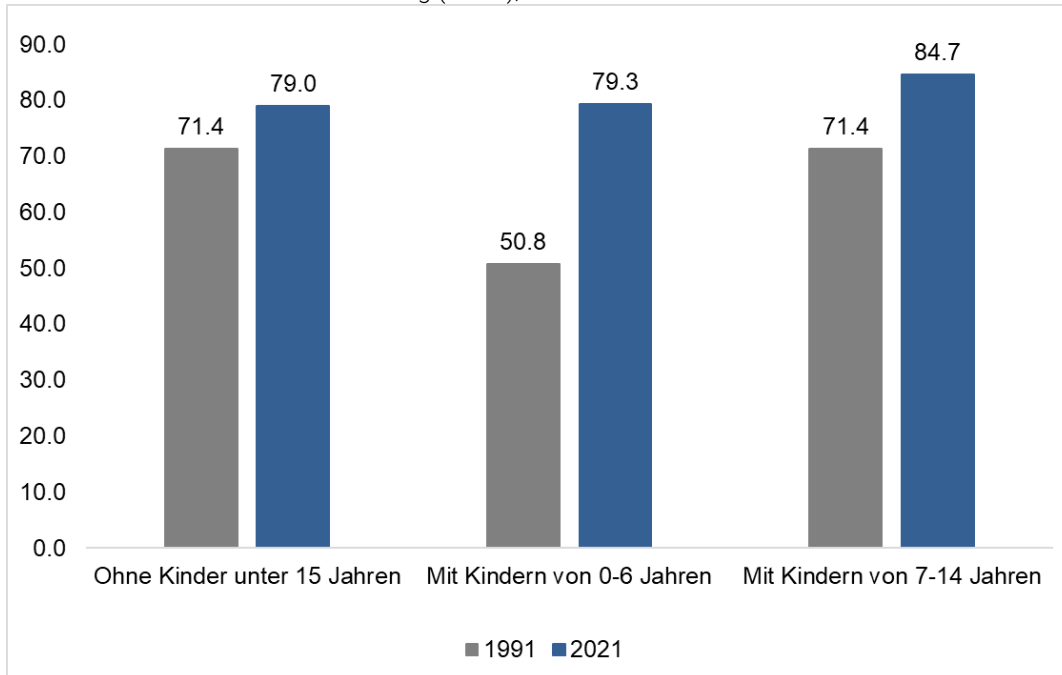
Auffällig ist insbesondere die starke Zunahme bei der Erwerbstätigkeit von Müttern mit kleinen Kindern. Sie führt zusammen mit der unbezahlten Betreuungs- und Hausarbeit zu einer deutlich höheren Arbeitsbelastung beziehungsweise einem höheren Koordinationsaufwand<sup>30</sup>, sofern beispielsweise die Kinderbetreuung an eine Kinder-tagesstätte, eine Tagesschule oder an die Grosseltern ausgelagert wird.

<sup>30</sup> Ein hoher Koordinationsaufwand wird häufig auch mit dem englischen Begriff «mental load» umschrieben. Damit wird die psychische Belastung durch die Organisation des alltäglichen Lebens beschrieben.



### Grafik 19: Erwerbsquote von Frauen mit und ohne Kinder 1991 und 2021

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), in %



Der deutliche Anstieg der bezahlten Erwerbsarbeit bei Frauen ohne Reduktion der Erwerbsarbeit bei Männern oder einer Auslagerung der unbezahlten Arbeit beispielsweise an Kindertagesstätten in einem vergleichbaren Ausmass dürfte somit eine wichtige Ursache für die Zunahme von Stress und Erschöpfung sein. Aus dem Barometer Gute Arbeit von Travail.Suisse und der Berner Fachhochschule zeigt sich zudem, dass bei etwa 20% der Arbeitnehmenden die Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Privatleben kaum oder überhaupt nicht gegeben ist.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft nicht nur Eltern und ihre Kinder. Vielmehr kann auch die Betreuung von anderen Angehörigen, beispielsweise kranker Eltern, die Vereinbarkeit erschweren. Die sogenannte «Sandwich-Generation» ist deshalb besonders stark von Vereinbarkeitsproblemen betroffen und leidet häufiger unter Stress und Erschöpfung. Meist handelt es sich um Frauen im Alter zwischen 45 und 65 Jahren, die gleichzeitig im Erwerbsleben, im Haushalt und in der Familie tätig sind und informelle Hilfe für einen oder mehrere Elternteile oder Schwiegereltern leisten, die durch das Alter geschwächt sind.<sup>31</sup>

#### 2.3.3 Fazit

Aus den bestehenden statistischen Daten lässt sich höchstens ungefähr ableiten, welche Faktoren zur Zunahme des Stressniveaus in den vergangenen Jahren beitragen. Für viele in den Stressstudien identifizierte Ursachen fehlen längere Zeitreihen oder überhaupt aktuelle Daten. Mit Blick auf die wichtigen Stressfaktoren können meist keine Aussagen über die Entwicklung in den letzten 20 Jahren gemacht werden. Trotzdem gibt es bei einigen Faktoren Hinweise auf ihre Entwicklung.

<sup>31</sup> Oulevay Bachmann A., Wild P., Von Rotz U., Danuser, B. & Morin D. (2013) : La « Génération Sandwich » en Suisse romande : mieux comprendre les facteurs associés avec la santé perçue afin de mieux agir en promotion de la santé in : Recherche en soins infirmiers, n° 115, p. 68–84.

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat stark an Bedeutung gewonnen und ist ein wesentlicher Faktor bei der Erklärung der Zunahme des Stressniveaus. Vereinbarkeitsprobleme beziehen sich dabei nicht ausschliesslich auf Eltern, sondern allgemein auf die Angehörigenbetreuung.
- Die Risiken im Zusammenhang mit der Entgrenzung der Arbeit als Folge der Digitalisierung dürfte ein wesentlicher Faktor bei der Zunahme des Stressniveaus sein. Gleiches gilt für die Arbeitsunterbrechungen, welche im Zuge der Digitalisierung deutlich zugenommen haben dürften. Die Datenlage dazu ist allerdings dürftig.
- Atypische Arbeitszeiten haben nur teilweise zugenommen. Allerdings dürfte insbesondere die weiter verbreitete Schichtarbeit eine Ursache für die Zunahme von Stress und Erschöpfung sein.
- Die stetig zunehmende Arbeitsproduktivität dürfte vielerorts mit einem höheren Arbeitstempo, grösseren zu bewältigenden Arbeitsmengen und einem erhöhten Termindruck verbunden sein. Auch wenn keine längeren Zeitreihen vorhanden sind, welche dies im Detail bestätigen, kann davon ausgegangen werden, dass dies ein wesentlicher Faktor der höheren Arbeitsbelastung ist.
- Die Pendlermobilität hat deutlich zugenommen. Dadurch steigt der Zeitbedarf, um zum Arbeitsplatz und zurück nach Hause zu kommen. Dies dürfte den Stress der Arbeitnehmenden erhöhen.
- Kleine Fortschritte wurden hingegen bei der Gestaltung der Arbeitszeit verzeichnet. Die Freiräume bei der Einteilung der Arbeitszeit haben sich etwas vergrössert.

In der folgenden Übersicht zu den wichtigsten Stress-Faktoren, welche sich aus den Studien zur Schweiz herauskristallisiert haben, dürften deshalb insbesondere die blau eingefärbten Bereiche zu einer Zunahme von arbeitsbedingtem Stress beigetragen haben. Somit zeigt sich, dass neben den bereits in früheren Jahren bestehenden Stress-Faktoren neue hinzugekommen sind.

#### **Wichtige Stressfaktoren:**

- Schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Geringe, eingeschränkte Ruhezeiten
- Atypische Arbeitszeiten (u.a. Schichtarbeit, Nacharbeit)
- Arbeitsmenge, Termindruck, Arbeitstempo
- Lange tägliche Arbeitszeiten, hohe Anzahl an Überstunden
- Einseitige Arbeitszeitflexibilität zugunsten der Arbeitgebenden
- Hohe Anzahl an Arbeitsunterbrechungen
- Hohe, nicht oder schwer erfüllbare Arbeitsanforderungen
- Hohe körperliche Belastungen
- Hohe Lärmbelastung, Einatmen von Dämpfen oder Lösungsmitteln, etc.
- Tiefe Einkommen
- Geringe Arbeitsplatzsicherheit
- Schlechte Führung: fehlende Anerkennung, geringes Vertrauen durch Vorgesetzte, unklare Arbeitsanweisungen
- Negatives Arbeitsumfeld (kein kollegiales, solidarisches Umfeld)
- Konflikte (können verhindert oder gelöst werden)
- Wertekonflikte
- Diskriminierungen
- Eintönige Arbeit
- Fehlende Entwicklungsperspektive
- Fehlende Mitbestimmung, Fremdbestimmung

---

## 2.4 Praxisbeispiele von Stress-Teufelskreisen

Die bestehende Datenlage ist beschränkt. Deshalb sind die unmittelbaren Erfahrungen der Gewerkschaften und Berufsverbände für die Analyse sehr bedeutend, auch wenn sie nur zur anekdotischen Evidenz beitragen. Diese Erfahrungen zeigen, dass die einzelnen Faktoren in der Praxis häufig nicht isoliert auftreten. Nachfolgend werden deshalb Teufelskreise beschrieben, wie sie in der Praxis typischerweise vorkommen. Dabei wird zwischen Mikro- und Makro-Teufelskreisen unterschieden.

Während die Mikro-Teufelskreise vor allem die Situation des/r einzelnen Arbeitnehmenden betreffen, ist dies bei den Makro-Teufelskreisen nicht unbedingt der Fall. Sie betreffen vor allem grössere wirtschaftliche oder gesellschaftliche Entwicklungen. Entsprechend sind sie weitergehend und betreffen nicht direkt das Arbeitsgesetz, das Obligationenrecht, Gesamtarbeitsverträge oder Betriebsreglemente. Daraus kann allerdings nicht geschlossen werden, dass sie weniger relevant sind für die Analyse von arbeitsbedingtem Stress.

### 2.4.1 Mikro-Teufelskreise – mikroökonomische und individuelle Teufelskreise

Aufgrund der empirischen Literatur und der Erfahrungen der Verbände von Travail.Suisse, lassen sich folgende zentrale Stress-Teufelskreise festmachen, wobei in der Praxis zahlreiche Überschneidungen zwischen den Teufelskreisen bestehen.

#### a) Tiefer Lohn – keine Perspektive

Die empirische Literatur bestätigt, dass Arbeitnehmende mit tiefen Einkommen als Folge ihres geringen Lohns einem erhöhten Stress ausgesetzt sind, mit entsprechenden Folgen für die körperliche und psychische Gesundheit. Weitere Faktoren wie fehlende finanzielle oder berufliche Perspektiven oder Konflikte am Arbeitsplatz können den arbeitsbedingten Stress und die Folgen für die Gesundheit zusätzlich verstärken.

#### Beispiel

Petra ist in einem Coiffeurbetrieb angestellt. Als gelernte Angestellte im 5. Berufsjahr erhält sie den im Gesamtarbeitsvertrag festgehaltenen Minimallohn von 48'960 CHF pro Jahr für eine Vollzeitstelle. Aus dem Verkauf von Produkten zur Haarpflege erhält sie zusätzlich eine kleine, allerdings stark schwankende Provision. Steigende Preise, Krankenkassenprämien und die hohe Miete machen ihr zu schaffen. Um ihre Lebenshaltungskosten in Grenzen zu halten, betreibt sie einen grossen zeitlichen Aufwand für die Einkäufe des täglichen Bedarfs. Sie geniesst zwar ihre freie Zeit neben der Arbeit, die Möglichkeiten diese zu verbringen sind allerdings aufgrund des geringen Einkommens beschränkt. Zudem arbeitet sie teilweise am Abend und am Samstag, wodurch die Möglichkeiten für die Pflege von Beziehungen zu Freunden und Familie eingeschränkt sind. Obwohl sie ihren Beruf mag, möchte sie sich aufgrund des tiefen Lohns umschulen lassen. Allerdings ist eine Reduktion ihrer Arbeitszeit kaum möglich, da sie mit ihrem Einkommen ansonsten ihre Lebenshaltungskosten nicht mehr decken kann. Zudem fehlen ihr Ersparnisse zur Finanzierung einer Weiterbildung.

#### b) Körperliche Arbeitsüberlastung – Termindruck – Arbeitskräftemangel

Eine hohe körperliche Belastung kombiniert mit einem hohen Termindruck, teilweise verbunden mit einer grossen Arbeitsmenge aufgrund fehlender Arbeitskräfte, zeigt sich insbesondere im Baubewerbe und der Industrie. Gleichzeitig werden hier besonders häufig zeitliche unternehmerische Risiken auf die Arbeitnehmenden

---

abgewälzt. Damit verbunden sind verschiedene Gefahren für die körperliche Gesundheit der Arbeitnehmenden oder die Möglichkeit Arbeitstätigkeit und familiäre Verpflichtungen wahrzunehmen.

### **Beispiel**

Marco arbeitet Vollzeit in einem Industriebetrieb. Der Termindruck bei den Aufträgen ist hoch. Dadurch fallen immer wieder Überstunden an und Marco kann unter der Woche nur wenig Zeit mit seinen Kindern verbringen. Dies auch, weil er täglich eine Stunde mit dem Auto pendeln muss. Seine Frau arbeitet in einem kleinen Teilzeitpensum als Floristin, welches der Familie allerdings nur einen geringen Einkommenszustupf ermöglicht. Die Grosseltern unterstützen die Familie bei der Kinderbetreuung einen Tag in der Woche, an dem die Mutter arbeitet. Die hohe körperliche Arbeitsbelastung, der hohe Termindruck, sowie private Probleme haben bei einem Arbeitskollegen von Marco zu einem Burnout geführt. Dadurch hat sich Marcos Arbeitslast weiter erhöht. Bisher wurde der Ausfall des Kollegen nicht kompensiert. Durch die anhaltend hohe Arbeitsbelastung und die unbefriedigende Arbeitssituation befürchtet auch Marco, dass ihn seine zunehmende Erschöpfung krank machen könnte.

### **c) Schwankende oder schwer planbare Arbeitszeiten, überlange Arbeitstage, Übernahme von zeitlichen unternehmerischen Risiken**

Die Abwälzung zeitlicher unternehmerischer Risiken, die kurzfristige Bekanntgabe von Arbeitsplänen, sowie überlange Arbeitstage führen in verschiedenen Berufen zu bedeutenden Schwierigkeiten für Arbeitnehmende bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit. Als Folge davon ist der arbeitsbedingte Stress hoch. Gleichzeitig werden stressreduzierende Faktoren wie die Pflege sozialer Kontakte oder die Schaffung einer beruflichen oder persönlichen Perspektive erschwert oder verunmöglicht.

### **Beispiel 1**

Silvia arbeitet Teilzeit im Verkauf. Die Arbeit gefällt ihr, auch wenn der Lohn besser sein könnte. Ihr ist es wichtig, neben der Betreuung ihrer Kinder auch ein eigenes Einkommen zu verdienen. Die langen Ladenöffnungszeiten machen ihr allerdings zu schaffen. Der Zeitraum, welcher sie an einem Arbeitstag im Laden verbringt, beträgt 14 Stunden und sie kann die Kinder weder morgens in die Kita bringen noch sie abends abholen. Den langen Mittag, welcher ihr von ihrem Arbeitgeber gewährt wird, hilft ihr nicht weiter, da sie diesen kaum nutzen kann. An ihren zwei Arbeitstagen pro Woche sieht sie deshalb ihre Kinder nicht. An den Tagen, welche sie mit den Kindern verbringt, ist eine Erholung zudem schwer. Sie ist deshalb häufig müde und gereizt. Sie überlegt sich, ihre Arbeitstätigkeit im Verkauf aufzugeben, da ihr die überlangen Arbeitstage körperlich und psychisch zu schaffen machen.

## Beispiel 2

Senad arbeitet im Baugewerbe. Sein Arbeitstag beginnt normalerweise um 7 Uhr. Dann fährt er gemeinsam mit seinen Kollegen zur Baustelle. Die Fahrt dauert in der Regel über eine Stunde. Diese müsste eigentlich zur Arbeitszeit gezählt werden. Da sein Chef aber eine korrekte Arbeitszeiterfassung verhindert, werden die zwei Stunden Hin- und Rückfahrt zur Baustelle nicht zur Arbeitszeit gerechnet. Senad ist dadurch häufig erst um 19 Uhr zu Hause, obschon er bereits kurz nach 6 Uhr morgens aus dem Haus geht. Durch die körperlich harte Arbeit, den hohen Termindruck und die langen Fahrzeiten ist er am Abend erschöpft. Ein gemeinsames Essen mit seiner Familie oder gemeinsame Aktivitäten nach dem Feierabend sind dadurch unter der Woche kaum möglich. Das Fussballspielen im Verein hat er aufgegeben.

### d) Entgrenzungsteufelskreis in der digitalisierten Arbeitswelt

Die technologische Entwicklung ermöglicht bei knapp der Hälfte der Arbeitnehmenden eine Arbeitstätigkeit weitgehend unabhängig vom Arbeitsort. Die Digitalisierung kann dabei für Arbeitnehmende Stress reduzierend wirken, insbesondere dann, wenn damit Arbeitswege nicht zurückgelegt werden müssen oder die Arbeitszeit freier eingeteilt werden kann. Dies erfordert, dass die Arbeitnehmenden weitgehend selbst über ihre Arbeitszeit bestimmen können und die Arbeitslast nicht zu hoch ist. Gleichzeitig erhöhen sich die Risiken durch die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, beispielsweise durch die permanente Erreichbarkeit.

Die Digitalisierung kann auch zu einer Arbeitsverdichtung und einer Zunahme der Komplexität und Unsicherheit führen, welche die Arbeitsbelastung und den arbeitsbedingten Stress erhöhen.<sup>32</sup> Die physische Abwesenheit im Betrieb erfordert zudem Vertrauen seitens der Arbeitgebenden. Da dieses teilweise fehlt, steigt die digitale Kontrolle der Arbeitnehmenden durch die Arbeitgebenden. Die Wahrnehmung der Digitalisierung durch die Arbeitnehmenden ist entsprechend ambivalent.<sup>33</sup>

## Beispiel

Andreas arbeitet als kaufmännischer Angestellter in einem Industriebetrieb. Er arbeitet während zwei Tagen in der Woche von zu Hause aus, wodurch der Arbeitsweg entfällt. Dadurch kann er den Arbeitstag um 17.30 Uhr beenden, seine beiden Kinder anschliessend von der Kindertagesstätte abholen und das Abendessen für seine Familie kochen. Allerdings erhält er auch nach Beendigung seines Arbeitstages weiterhin Nachrichten von Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten auf sein Smartphone. Die Erwartungen hinsichtlich der Beantwortung wurden im Betrieb nie klar formuliert. Insbesondere wenn Aufträge dringlich behandelt werden müssen, fühlt sich Andreas verpflichtet, diese auch nach Feierabend zu beantworten, falls er neben der Kinderbetreuung und den Haushaltsarbeiten Zeit dazu findet. Dadurch ist er auch nach Feierabend mit dem Kopf häufig bei der Arbeit. Er merkt, dass er sich schlecht erholt und häufig müde ist. Seine gedankliche Abwesenheit führt in der Partnerschaft regelmässig zu Konflikten.

<sup>32</sup> Gimpel H., Lanzl J., Manner-Romberg T. (2018): «Digitaler Stress in Deutschland – Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien», Working Paper Nummer 101, November 2018, Düsseldorf; Brod, Craig (1982): «Managing Technostress: Optimizing the Use of Computer Technology», in: Personnel Journal Vol. 61, Nr. 10, S. 753–757; Tarafda M., T. Qiang, T. Ragu-Nathan, S. Ragu-Nathan, S. Bhanu (2011): «Crossing to the Dark Side: Examining Creators, Outcomes, and Inhibitors of Technostress», in: Communications of the ACM, Vol. 54, Nr. 9, S. 113–120.

<sup>33</sup> z.B. Hegewald, Ulrike (2016): «Einstellungen zur Digitalisierung», in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): «Werkheft 01. Digitalisierung der Arbeitswelt», Berlin.

### Exkurs: Ambivalentes Homeoffice

Etwa die Hälfte der Arbeitnehmenden in der Schweiz arbeitet regelmässig im Homeoffice. Bei 46% der Arbeitnehmenden ist eine Arbeit im Homeoffice nicht möglich, 8% wollen nicht im Homeoffice arbeiten und 7% dürfen nicht im Homeoffice arbeiten. 14% aller Arbeitnehmenden arbeiten gelegentlich, etwa 8% meistens im Homeoffice.

Gemäss einer repräsentativen Befragung vom Arbeitnehmenden im Rahmen des Barometers Gute Arbeit sahen die betroffenen Arbeitnehmenden vor allem den Wegfall des Pendelns (86%), die Ruhe am Arbeitsplatz (78%) und die selbstbestimmte Strukturierung und Planung der Arbeit (78%) als positive Seiten des Homeoffice. Negativ wurden hingegen vor allem die fehlenden sozialen Kontakte (43%), die mangelnde Ergonomie des Arbeitsplatzes (20%) und die ständige Erreichbarkeit am Abend und in der Nacht (14%) beurteilt.

40% der Arbeitnehmenden, welche im Homeoffice arbeiten, können in hohem Mass darüber bestimmen, wie häufig sie im Homeoffice arbeiten, 34% der Arbeitnehmenden haben keinen oder nur einen geringen Einfluss darüber, wie häufig sie im Homeoffice arbeiten.

#### e) Vereinbarkeits-Mental-Load-Hamsterrad

Arbeitnehmende sind selten nur im Beruf gefordert. Dies gilt insbesondere für Eltern, welche neben den beruflichen Verpflichtungen auch die Betreuungs- und Erziehungsarbeit für ihre Kinder wahrnehmen. Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf- und Familienleben sind eine zentrale Ursache für Stress. Dies gilt insbesondere dann, wenn beide Elternteile berufstätig sind oder die Betreuung und Erziehung nur von einer Person wahrgenommen werden muss. Verstärkt wird die Belastung, wenn zusätzliche Betreuungsarbeit bei den eigenen Eltern, den bereits berufstätigen Kindern oder Verwandten wahrgenommen wird. Die vermehrte Arbeitstätigkeit beider Elternteile führt zu einem vermehrten Koordinationsaufwand zwischen Berufstätigkeit und der Organisation der Familie, welcher häufig auch als «Mental Load» bezeichnet wird. Der Koordinationsaufwand stellt neben der Erwerbstätigkeit und der Betreuungs- und Hausarbeit einen wesentlichen Faktor der psychischen Belastung dar.

#### **Beispiel:**

*Marina arbeitet in einem 60%-Pensum. Ihr Mann arbeitet in einem Vollzeitpensum, da ihm seine Vorgesetzte bisher keine Reduktion der Arbeitszeit ermöglicht hat. Neben der Erwerbstätigkeit erledigt Marina deshalb den meisten Teil der Haushaltsarbeit und der Betreuungsarbeit mit den Kindern. Sie organisiert die Arztbesuche der Kinder, koordiniert die Aufgaben aus der Schule, die Freizeit der Kinder und vieles mehr. Zudem betreut sie an zwei Abenden pro Woche ihre kranke Mutter. Sobald im Beruf Überstunden anfallen oder ein Kind krank wird, gelingt es ihr nicht mehr, alle ihre Aufgaben zu erledigen. Dies führt zu Konflikten im Beruf und in der Familie. Marina ist zunehmend erschöpft und überlegt sich, ihre Arbeitstätigkeit aufzugeben. Dies wäre allerdings mit bedeutenden finanziellen Einschränkungen für die Familie verbunden. Zudem möchte sie ihren Beruf, den sie gerne mag, nicht aufgeben.*

## 2.4.2 Makro-Teufelskreise – Makroökonomische und gesellschaftliche Teufelskreise

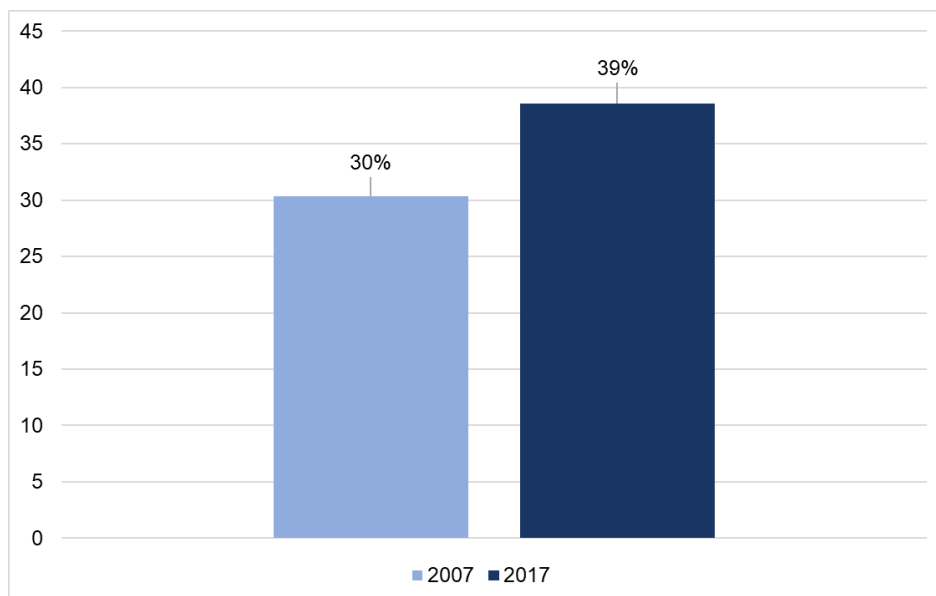
Neben den genannten unmittelbaren Teufelskreisen bestehen grössere ökonomische und gesellschaftliche Teufelskreise, welche den Stress erhöhen oder die Ressourcen zur Stressbewältigung reduzieren.

### a) Digitalisierung, soziale Isolation, Individualisierung

Soziale Beziehungen sind ein wichtiges Mittel zur Reduktion von gesellschaftlichem Stress und zur Stärkung der Gesundheit.<sup>34</sup> Die fortschreitende Individualisierung, verbunden mit der Digitalisierung, bergen die grosse Gefahr, dass Beziehungsnetze, welche Ressourcen zur Stressbewältigung fördern, geschwächt werden. Dadurch kann arbeitsbedingter Stress schlechter aufgefangen werden. Die Frage der Beziehungspflege wird dabei in individualistischen Gesellschaften, in denen traditionelle und familiäre Bindungen zunehmend schwächer werden, immer bedeutender. Die Beziehungspflege erfordert dabei Zeit und gemeinsame Zeitstrukturen, d.h. gemeinsame freie Stunden und Tage. Dem Feierabend, dem Samstag und Sonntag sowie gemeinsamen Feiertagen kommen dabei eine überragende Bedeutung zu, da sie eine gesellschaftliche Synchronisation ermöglichen.

### Grafik 20: Anteil an der Bevölkerung, welcher sich manchmal oder häufig einsam fühlt

Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Obsan), 2007 und 2017



### b) 24-Stunden-Gesellschaft

Die Individualisierung sowie wirtschaftliche Überlegungen vor allem aus dem Bereich der Tourismusförderung oder des Detailhandels führen zu teilweise weitgehenden Forderungen zur Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten. Dadurch würden auch die Arbeitszeiten für die Arbeitnehmenden vermehrt in den Abend oder auf den Sonntag ausgedehnt. Dies mit entsprechend negativen Folgen auf den arbeitsbedingten Stress, die Arbeitsproduktivität und die Löhne. Die Individualisierung der Arbeitszeiten führt zudem dazu, dass Bedürfnisse in weiteren Branchen entstehen. Der Einkauf rund um die Uhr führt beispielsweise zu einem Bedürfnis nach längeren

<sup>34</sup> Bachmann N. (2014): «Soziale Ressourcen als Gesundheitsschutz: Wirkungsweise und Verbreitung in der Schweizer Bevölkerung und in Europa (Obsan Dossier 27), Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, Neuenburg.

---

Öffnungszeiten für Kindertagesstätten oder dazu, dass technische Dienstleistungen bei Problemen auch noch später erbracht werden können.

### c) Globalisierung, Shareholder-Value und Währungssystem

Die Globalisierung des Waren- und Dienstleistungshandels, sowie insbesondere der Finanzmärkte hat den Wettbewerb um Arbeitsplätze und Steuersubstrat verstärkt. Die Macht des mobilen Kapitals und der Arbeitgebenden wurde dadurch deutlich erhöht. Unternehmen und Unternehmensteile können seither fast beliebig ausgelagert und Arbeitsplätze und Steuersubstrat verschoben werden. Unternehmen, welche in einem internationalen Wettbewerb stehen, orientieren sich als Folge davon an den Interessen der Aktionärinnen und Aktionäre und nicht an denjenigen der Arbeitnehmenden. Vor allem Industrieunternehmen sind heute häufig gezwungen, hohe Dividendenzahlungen an weitgehend gesichtslose Unternehmensinhaber zu entrichten. Die wirtschaftliche Ungleichheit ist als Folge davon weltweit deutlich gestiegen, wobei vor allem die höchsten Einkommen rasant zulegen konnten.<sup>35</sup> Auf der anderen Seite war der Anteil der Arbeitseinkommen an der gesamten Wertschöpfung weltweit deutlich rückläufig. Im Jahr 1980 ging noch deutlich über 60% der weltweiten Wertschöpfung an die Arbeitnehmenden, im Jahr 2022 war es noch etwa 50%.<sup>36</sup> Gleichzeitig haben sich die Finanzinvestitionen von den realen Investitionen entkoppelt, die öffentliche und private Verschuldung ist stetig gewachsen und die weltweite Instabilität der Finanzmärkte hat unkontrollierbare Ausmasse angenommen.<sup>37</sup> Im gleichen Zug wurde die politische Handlungsfähigkeit der demokratischen Nationalstaaten eingeschränkt. Rodrik (2011) spricht in diesem Zusammenhang von einem politischen Trilemma. Dieses führt dazu, dass die Hyperglobalisierung dem demokratischen Nationalstaat die Handlungsfähigkeit eng beschränkt.<sup>38</sup>

Eine wichtige Voraussetzung für diese fehlgeleitete Globalisierung ist die fehlende Koordination des Welthandels über ein funktionierendes internationales Währungssystem. Die fehlende Koordination ermöglicht es einzelnen Ländern über längere Zeiträume anhaltend hohe Leistungsbilanzüberschüsse zu erzielen. Länder können somit deutlich mehr exportieren als importieren, wodurch dem Wettbewerb um Arbeitsplätze und Steuersubstrat kaum Grenzen gesetzt werden. Länder mit Leistungsbilanzdefiziten hingegen verlieren im globalen Standortwettbewerb Arbeitsplätze und Steuersubstrat, zudem steigt ihre Verschuldung an. Dadurch erhöht sich die Arbeitslosigkeit, die Auswanderung steigt an und die Möglichkeiten zur Tätigkeit öffentlicher Investitionen sinkt. Gleichzeitig erfolgt ein intensiver Wettbewerb um Standortfaktoren wie der Steuerhöhe, den Arbeitsbedingungen, den Umweltstandards oder auch öffentlichen Forschungs- und Entwicklungsausgaben. Wirtschaftliche Ungleichgewichte verstärken sich als Folge davon und die Möglichkeiten zu einer ausgeglichenen wirtschaftlichen Entwicklung werden verkleinert. Eine international koordinierte Währungspolitik würde im Gegensatz dazu Mechanismen etablieren, welche sowohl Überschuss- wie auch Defizitländer zu einer Reduktion der langfristigen Handelsungleichgewichte führen würde. Dies würde die Stabilität und Prosperität im internationalen Wirtschaftssystem deutlich erhöhen und den Wettbewerb um Löhne und Arbeitsbedingungen beschränken.

### d) Arbeiten als Rennen um den sozialen Status

Gesellschaftliche Normen, die Dauer der Arbeitszeit, wirtschaftliche Ungleichheit und arbeitsbedingter Stress sind eng miteinander verbunden. Dies verdeutlicht eine Untersuchung der Universität Duisburg-Essen, die zeigt, dass in Gesellschaften mit einer hohen wirtschaftlichen Ungleichheit die Arbeitszeit signifikant länger ist als in Gesellschaften mit einer geringeren wirtschaftlichen Ungleichheit. Die Autoren erklären sich dies dadurch, dass der soziale Status von Arbeitnehmenden davon abhängt, welche Güter und Dienstleistungen sie konsumieren können. Das Tempo des Rennens um den Status wird dabei von Personen mit hohen Einkommen vorgegeben.

---

<sup>35</sup> Zur globalen Entwicklung der Verteilung von Einkommen und Vermögen mit Daten auch zur Schweiz siehe: URL: [Switzerland - WID - World Inequality Database](#)

<sup>36</sup> UNCTAD (2023) : «Development Report 2022 – Development prospects in a fractured world : Global disorder and regional responses », Genf, S. 6.

<sup>37</sup> Gallagher K. P. und R. Kozul-Wright (2022): «The Case for a New Bretton Woods», Cambridge (UK).

<sup>38</sup> Rodrik D. (2011): «Das Globalisierungsparadox – Die Demokratie und die Zukunft der Weltwirtschaft», München.



---

Sie zeigen, welche Güter und Dienstleistungen konsumiert werden sollten, damit eine Person in der Gesellschaft ein gewisses Ansehen erhält. Je grösser folglich die Einkommensungleichheit ist, desto weiter weg sind Arbeitnehmende mit mittleren oder tiefen Einkommen von diesen Konsumvorgaben entfernt. Folglich erhöhen sie ihre Arbeitszeit, damit sie ihren sozialen Status erhalten oder erhöhen können. Dadurch ist eine höhere ökonomische Ungleichheit mit einem höheren gesellschaftlichen Stressniveau verbunden. Dieses zeigt sich unter anderem auch in einem Rennen um Bildungstitel.<sup>39</sup> Die Zunahme der wirtschaftlichen Ungleichheit hat folglich das Rennen um den sozialen Status und damit das Stressniveau auch in der Schweiz erhöht. Dabei zeigt sich die Zunahme der ökonomischen Ungleichheit in der Schweiz vor allem bei den höchsten Einkommen und den Vermögen.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Behringer J., Gonzalez Granda M, van Treeck T. (2022): «Varieties of the rat race. Working hours in the age of abundance», ifso Working Paper, Nr. 17, Duisburg-Essen.

<sup>40</sup> Vgl. World Inequality Database (2023), URL: [Switzerland - WID - World Inequality Database](https://wid.world/)

### 2.4.3 Fazit

Die Ursachen für die Zunahme des im weiteren Sinne arbeitsbedingten Stress zeigen sich in statistischen Daten und der alltäglichen Praxis von Gewerkschaften und Berufsverbänden. Dabei spielen grosse gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungen ebenso eine Rolle wie Veränderungen in, bei und um die Arbeitsorganisation. Diese grossen Entwicklungen können vereinfacht als Globalisierung, Individualisierung, Digitalisierung, Flexibilisierung und die Zunahme der bezahlten Erwerbstätigkeit von Frauen bezeichnet werden. Die vorhergehend genannten Stressfaktoren können diesen fünf grossen Entwicklungen zugeordnet werden, wobei sie sich teilweise überschneiden:

#### Ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen zur Erklärung:



---

## 3 Grundsätze und Ziele

Aus Sicht von Travail.Suisse sind bei der Reduktion von arbeitsbedingtem Stress und der dadurch bedingten Erschöpfung folgende sieben Grundsätze zentral:

### 3.1 Der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden ist nicht verhandelbar

Der Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmenden ist ein öffentliches Interesse und nicht verhandelbar. Es gibt kein ökonomisches Interesse, welches die Gefährdung der Gesundheit von Arbeitnehmenden rechtfertigt oder rechtfertigen darf. Dies gilt sowohl für die körperliche als auch für die psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden. Die Gesellschaft soll zudem nicht die Kosten übernehmen müssen für das Versäumnis von Arbeitgebenden, welche die Gesundheit von Arbeitnehmenden gefährden. Auch bei einer «interessierten Selbstgefährdung»<sup>41</sup> einzelner Arbeitnehmender hat die Gesellschaft als Ganzes ein Interesse daran, deren Gesundheit zu schützen und ihre Arbeitstätigkeit einzuschränken.

### 3.2 Hohe Arbeitsbelastungen erfordern Kompensationsmassnahmen

Berufe mit einer besonders hohen körperlichen oder psychischen Belastung erfordern entsprechende Kompensationsmassnahmen. Ein hoher Anteil an Schichtarbeit soll mit entsprechend kürzeren Wochenarbeitszeiten entlastet werden, bei einer hohen körperlichen Belastung braucht es beispielsweise entsprechende Frühpensionierungsmodelle.

### 3.3 Die Chancen neuer Technologien sollen für die Arbeitnehmenden genutzt werden

Die Digitalisierung bietet Arbeitnehmenden teilweise die Chance, ihre Arbeitstätigkeit besser zu organisieren. Dies insbesondere dann, wenn neue Arbeitsformen und das Ausmass des Einsatzes dieser neuen Arbeitsformen bewusst gewählt werden können. Das Ziel muss es in jedem Fall sein, die Souveränität der Arbeitnehmenden über die Zeit zu erhöhen. Gleichzeitig muss die Arbeit als sozialer Ort gestärkt werden.

### 3.4 Zeitlich nicht koordinierte Arbeitszeiten schaden den Arbeitnehmenden

Für den gesellschaftlichen Zusammenhalt ist es zentral, dass die Arbeitszeit nicht nur begrenzt ist, sondern auch, dass gemeinsame Arbeits- und Freitage bestehen. Gearbeitet wird praktisch nie isoliert, es bestehen immer Abhängigkeiten von anderen. Aufgaben müssen abgesprochen, Prozesse abgestimmt, Nachrichten versendet und Aufträge erteilt werden. Eine völlige Individualisierung der Arbeitszeiten würde eine komplette Pausenlosigkeit der Arbeitstätigkeit nach sich ziehen. Es würden permanent Aufträge erteilt, Informationen verbreitet, Prozesse nicht beendet und Termine nicht eingehalten. Zudem wären dadurch eine gesellschaftliche Synchronisation, ein zivilgesellschaftliches Engagement und die Beziehungspflege ausserhalb des Berufs zunehmend unmöglich. Eine komplette Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit muss deshalb verhindert werden. Dadurch können zudem Folgebedürfnisse wie das Einkaufen am Abend, längere Kita-Öffnungszeiten etc. begrenzt und Druckversuche der Arbeitgebenden zum Arbeiten-rund-um-die-Uhr reduziert werden.

### 3.5 Arbeit, Familie und Privatleben müssen vereinbart werden können

Arbeitnehmende sind eingebunden in die Gesellschaft. Sie arbeiten neben dem Beruf dafür, dass Kinder oder Angehörige betreut werden, Vereine und Verbände existieren können, das politische System funktioniert oder das Gemeinwesen organisiert werden kann. Zudem müssen sie private Beziehungsnetze knüpfen können. Arbeitnehmende brauchen zudem Zeit beispielsweise für Kultur, Sport, Natur, Spiritualität und somit die persönliche Entwicklung ausserhalb ihrer Arbeitstätigkeit.

---

<sup>41</sup> Krause A, C. Dorsemagen, J. Stadlinger, S. Baeriswil (20212): «Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien, in: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, M. Meyer (Hrsg.): «Fehlzeitenreport 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt», Heidelberg.

---

### **3.6 Gute Lohn- und Arbeitsbedingungen mit Perspektiven für alle Arbeitnehmenden sind zentral**

Ein stetes Rennen um den sozialen Status kann nur verhindert werden, wenn die Arbeitnehmenden in allen Branchen sichere Arbeitsplätze, gute und sichere Löhne und Arbeitsbedingungen, sowie gesellschaftliche Anerkennung erhalten. Dies erfordert eine breite Abdeckung mit allgemeinverbindlichen Gesamtarbeitsverträgen mit dem Ziel, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen nicht über Löhne und Arbeitsbedingungen geführt wird, sondern über die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, sowie die Effizienz der Produktionsprozesse. Die Mobilität des Finanzkapitals soll beschränkt und die politischen Gestaltungsmöglichkeiten erhöht werden. Dadurch kann auch die wirtschaftliche Ungleichheit in Grenzen gehalten werden. Öffentliche Schulen und die Berufsbildung müssen gestärkt werden.

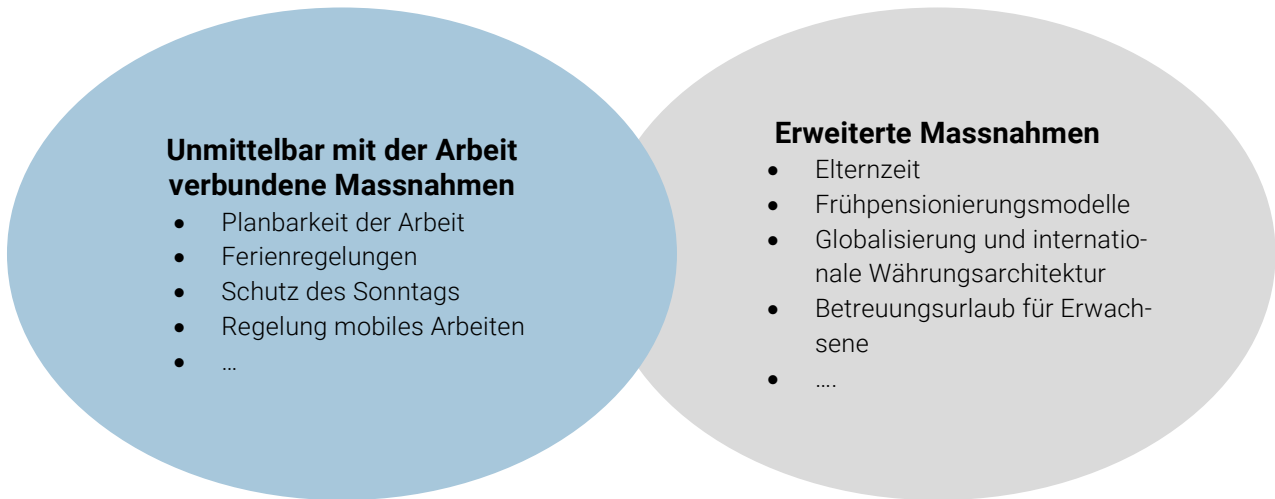
### **3.7 Beschleunigung, Entgrenzung und Individualisierung erfordern Ruhe und Gemeinschaftlichkeit**

Die technologische Entwicklung und die Individualisierung erfordern vermehrt Zeiten der Ruhe und Möglichkeiten von gemeinschaftlichen Aktivitäten, einer gesellschaftlichen Synchronisierung und einer gemeinschaftlichen Ausrichtung.

---

## 4 Massnahmen

Ausgehend von der Analyse und den genannten Grundsätzen und Zielen ergeben sich Massnahmen auf verschiedenen Ebenen. Dabei kann zwischen unmittelbar mit der Arbeit verbundenen und erweiterten Massnahmen unterschieden werden. Aus den zehn prioritären Handlungsfeldern zu Beginn des Papiers zeigen sich die unmittelbar mit der Arbeit verbundenen Handlungsfelder. Nachfolgend wird der Fokus erweitert und auch die erweiterten Massnahmen aufgeführt:



Die Massnahmen können direkt an einzelnen Gesetzen, Gesetzestexten oder Verträgen festgemacht werden.

### 4.1 Arbeitsgesetz

#### a) Planbarkeit der Arbeit erhöhen

Für einzelne in der Verordnung 2 definierte Betriebe ist eine Ausdehnung der maximalen Arbeitszeit wöchentlich um bis zu vier Stunden möglich (Art. 9, Abs. 3 ArG). Zudem ist für alle Betriebe und Arbeitnehmenden eine Überzeit über die maximale Arbeitszeit von täglich bis zu zwei Stunden möglich (Art. 12 ArG, Abs. 2). Diese Regelung gilt auch für Teilzeitarbeitende, d.h. es erfolgt keine pro rata Berechnung der maximalen Überzeit bei Teilzeitarbeitenden. Dadurch erhalten Arbeitgebende eine hohe Flexibilität auf Kosten der Planbarkeit und der Vereinbarkeit der Arbeitnehmenden. Die Höhe der maximalen täglichen Überzeit soll deshalb auf eine Stunde reduziert werden. Dadurch bleibt eine gewisse Flexibilität bestehen, ohne dass die Planbarkeit der Arbeit aufgegeben werden muss. Die Berechnung der maximalen wöchentlichen Überzeit muss zudem für Teilzeitbeschäftigte pro rata erfolgen.

Arbeitsstunden, welche die wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45/50 Stunden übersteigen, gelten als Überzeit. Sie muss mit einem Lohnzuschlag von 25% oder durch Freizeit von gleicher Dauer kompensiert werden (Art. 13 ArG). Das Arbeitsgesetz orientiert sich bei der Definition der wöchentlichen Höchstarbeitszeit an einer Vollzeitstelle. Die wöchentliche Höchstarbeitszeit wird dadurch von Teilzeitangestellten nie überschritten. Somit müssen die Überstunden – die Stunden, welche das vereinbarte Pensum übersteigen – nicht mit einem Lohnzuschlag kompensiert werden. Dadurch haben die Arbeitgebenden beim Einsatz von Teilzeitangestellten eine maximale Flexibilität und können einen Teil ihres Unternehmensrisikos weitgehend auslagern. Deshalb muss die wöchentliche Höchstarbeitszeit im Verhältnis zum Beschäftigungsgrad festgelegt werden.

---

Besonders stark eingeschränkt ist die Planbarkeit für Arbeitnehmende in Berufen mit wechselnden Arbeitsplänen, beispielsweise in der Pflege oder im Gastgewerbe. Eine vorgängige Abgabe der Einsatzpläne mit neuen Arbeitszeiten muss «in der Regel zwei Wochen vor einem geplanten Einsatz mit neuen Arbeitszeiten» erfolgen (Art. 69 Abs. 1 ArGV 1). Dadurch erhalten Arbeitgebende eine sehr hohe Flexibilität, während der Planbarkeit, beispielsweise einer externen Kinderbetreuung, keine Bedeutung zugemessen wird. Auch diese Formulierung in der Verordnung 1 ist nicht mehr zeitgemäss, weil sie die bestehenden Realitäten insbesondere von arbeitstätigen Eltern komplett ignoriert. Die vorgängige Abgabe von Einsatzplänen muss deshalb deutlich früher erfolgen, die Verordnung entsprechend angepasst werden.

## **b) Sonntag schützen**

Das Verbot der Sonntagsarbeit (Art. 18 ArG) ermöglicht neben der Erholung gemeinsame Aktivitäten und Muse jenseits materieller Zwänge.<sup>42</sup> Dies ist nur möglich, wenn praktisch alle Arbeitnehmenden am gleichen Tag frei haben. Im Jahr 2020 arbeiteten drei Viertel der Arbeitnehmenden nie am Sonntag, knapp 10% regelmässig.<sup>43</sup> Die Sonntagsarbeit ist somit richtigerweise stark auf einzelne Bereiche eingeschränkt und muss es zwingend bleiben.

Während eine Erholung teilweise auch allein möglich ist, sind der gemeinsame Austausch und gemeinsame Aktivitäten in erster Linie am Sonntag möglich. Diese gesellschaftliche Synchronisation ist für das Zusammenleben und die Lebensqualität fundamental. Der Wert des Sonntags besteht dadurch nicht zuletzt darin, dass er keinen wirtschaftlichen, sondern einen nicht messbaren höheren gesellschaftlichen, kulturellen oder religiösen Zweck hat. Der Sonntag ist auch in diesem Sinne «heilig». Die Unterhöhnung des arbeitsfreien Sonntags, beispielsweise durch die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten oder durch die Möglichkeiten, welche hybrides Arbeiten oder Homeoffice ermöglichen, muss zwingend unterbunden werden.

## **c) Tägliche Ruhezeiten sicherstellen**

Die tägliche Ruhezeit muss gemäss Arbeitsgesetz elf aufeinander folgende Stunden betragen (Art. 15a ArG). Für erwachsene Arbeitnehmende kann sie einmal in der Woche auf 8 Stunden herabgesetzt werden. Dabei bestehen in der Verordnung 2 für verschiedene Arten von Betrieben teilweise weit gehende Ausnahmen. Entsprechende Reduktionen der Ruhezeitbestimmungen wie sie in Art. 15a, Abs. 2 und in der Verordnung 2 für einzelne Branchen vorgesehen sind, sollen grundsätzlich nicht zulässig sein. Entsprechend soll Art. 9 ArGV 2 gänzlich gestrichen werden. Die zunehmende Entgrenzung und die höhere Geschwindigkeit des Arbeitslebens erhöhen die Bedeutung der Ruhezeiten für den Gesundheitsschutz deutlich. Ausnahmebestimmungen gilt es deshalb auf absolute Notfälle zu begrenzen.

Die Zunahme des Homeoffice sowie von hybriden Arbeitsformen führt neben Vorteilen für die Arbeitnehmenden, etwa geringerer Pendeldistanzen, zu einer Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. Deshalb müssen den Bestimmungen des Arbeitsgesetzes, welche auch im Homeoffice gelten, auch ausserhalb des Betriebs Geltung verschafft werden. Aus diesem Grund braucht es klare Regelungen analog einer Betriebsordnung, welche sicherstellt, dass der Gesundheitsschutz und die Arbeits- und Ruhezeiten eingehalten werden. Diese Regelungen können im Arbeitsgesetz beispielsweise als Ergänzung zur gesetzlichen Pflicht zur Erstellung einer Betriebsordnung in industriellen Betrieben erfolgen.

Im Arbeitsgesetz (Art. 37, Abs. 1) ist vorgesehen, dass industrielle Betriebe eine Betriebsordnung aufstellen müssen. Darin werden unter anderem Bestimmungen zum Gesundheitsschutz festgehalten. Die Zunahme der Arbeit ausserhalb des Betriebs und der psychosozialen Risiken, macht es notwendig, dass grundsätzlich in allen

---

<sup>42</sup> Dazu: Weiler R. (Hrsg.) (1998): «Der Tag des Herrn – Kulturgeschichte des Sonntags», Wien/Köln/Weimar.

<sup>43</sup> Bundesamt für Statistik, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung

---

Betrieben eine Betriebsordnung erstellt wird, welche den Gesundheitsschutz und eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben ermöglicht. Darin sollen unter anderem hybride Arbeitsformen und Homeoffice und die damit verbundenen Erreichbarkeitszeiten klar geregelt werden. Den psychosozialen Risiken (u.a. Stress, Burnout, Monotonie, Mobbing, sexuelle Belästigung) muss dabei eine hohe Bedeutung zugemessen werden. Die entsprechende Betriebsordnung muss zwischen den Arbeitgebenden und den Arbeitnehmenden bzw. ihrer Vertretung ausgehandelt, schriftlich vereinbart (Art. 37, Abs. 4 ArG) und den kantonalen Behörden zur Prüfung vorgelegt werden (Art. 39 ArG).

#### **d) Abendarbeit soll bewilligungspflichtig sein**

Tages- und Abendarbeit sind gemäss Arbeitsgesetz bewilligungsfrei (Art. 10 ArG). Als Tagesarbeit wird die Zeit zwischen 6 und 20 Uhr bezeichnet. Die Abendarbeit liegt zwischen 20 und 23 Uhr. Da die Abendarbeit eine starke Einschränkung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit sich bringt und mit gesundheitlichen Risiken für die Arbeitnehmenden einhergeht, soll sie bewilligungspflichtig werden.

#### **e) Dauer der Tages- und Abendarbeit begrenzen**

Gemäss Arbeitsgesetz muss die Tages- und Abendarbeit innerhalb von 14 Stunden liegen (Art. 19, Abs. 3 ArG). In der Verordnung 2 bestehen aber weitgehende Ausnahmen für verschiedene Arten von Betrieben. Arbeitnehmende, welche ihre Arbeit um 7 Uhr beginnen, müssen gemäss der Regelung im Arbeitsgesetz ihren Arbeitsort somit spätestens um 21 Uhr verlassen. Für Arbeitnehmende, deren Arbeitstätigkeit an einen physischen Ort gebunden ist, soll die Dauer der Tages- und Abendarbeit auf 10 Stunden begrenzt werden. Ein Arbeitsbeginn um 8 Uhr morgens würde somit mit einem Arbeitsende spätestens um 18 Uhr verbunden sein. Überlange Arbeitstage als wesentlicher Faktor von arbeitsbedingtem Stress, Erschöpfung und fehlenden Möglichkeiten zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben können dadurch reduziert werden.

#### **f) Neue Akkordarbeit regeln – Arbeit auf Abruf explizit verbieten**

Die Akkordarbeit bezeichnet die Bezahlung nach geleisteten (Stück-)Mengen. Es handelt sich also um Arbeit, welche nicht nach der geleisteten Arbeitszeit, sondern nach der geleisteten Stückmenge bezahlt wird. Aufgrund neuer betriebswirtschaftlicher Optimierungsstrategien werden Arbeitnehmende beispielsweise im Bereich der Logistik oder der Reinigung vermehrt nach Stückzahlen bezahlt, d.h. beispielsweise nach der Anzahl an ausgelieferten Paketen oder der Anzahl an gereinigten Zimmern. Dabei müssen Arbeitnehmende bei Nichterfüllung der vorgesehenen Zeiten pro Leistung ihre Arbeitszeiten erhöhen oder verlieren an Einkommen. Das Ausmass dieser neuen Akkordarbeit muss wissenschaftlich besser erforscht werden. Es braucht zudem eine Regelung, welche die neue Akkordarbeit über die Regelungen zu Ruhezeit, Überstunden und Lohn hinaus stärker reguliert.

Die Arbeit auf Abruf wird aktuell im Gesetz, beispielsweise im Arbeitsrecht oder im Obligationenrecht, nicht geregelt. Es besteht dazu allerdings eine Rechtsprechung des Bundesgerichts. Dieses definiert Arbeit auf Abruf als Teilzeitarbeit ohne feststehenden Arbeitsplan. Sie unterscheidet dabei zwischen echter Arbeit auf Abruf, welcher Arbeitnehmende dazu verpflichtet, die Angebote des Arbeitgebers anzunehmen, und unechter Arbeit auf Abruf, bei welcher Arbeitnehmende die Arbeitsangebote ablehnen können.<sup>44</sup> Im Fall von echter Arbeit auf Abruf sind Arbeitgebende gemäss dem genannten Bundesgerichtsentscheid dazu verpflichtet, den Arbeitnehmenden einen angemessenen Durchschnittslohn zu entrichten. Das Betriebsrisiko darf somit nicht von den Arbeitgebenden auf die Arbeitnehmenden abgewälzt werden (Art. 324 Abs. 1 OR). Die Arbeit auf Abruf wurde durch das Bundesgericht aber explizit nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Den Arbeitnehmenden muss aber einen angemessenen Lohn zugesichert werden, wobei beim zeitlichen Einsatz gewisse Schwankungen akzeptabel sind. Das Bundesgericht stellt damit die Arbeit auf Abruf nicht grundsätzlich in Frage, sichert Arbeitnehmenden rechtlich aber ein gewisses Arbeitsvolumen oder zumindest ein gewisses Einkommen zu.

---

<sup>44</sup> BGer, 07.10.2017, 4A\_334/2017, Erw. 2.2.; URL: [4A\\_334/2017\\_04.10.2017](https://www.bger.ch/4A_334/2017_04.10.2017) - Schweizerisches Bundesgericht (bger.ch)

---

Die Praxis zeigt, dass diese aktuelle Regelung einem hohen Missbrauchspotenzial ausgesetzt ist. Der Annahmeverzug von Seiten der Arbeitgebenden ist heute weit verbreitet und führt zu Einkommenseinbussen für Arbeitnehmende. Die Arbeit auf Abruf soll deshalb explizit verboten werden. Arbeitsverträge, auch temporäre, sollen in jedem Fall ein klar definiertes Arbeitsvolumen und ein klar definiertes Einkommen enthalten oder über eine Piktettlösung geregelt werden.

#### **g) Maximale Arbeitszeit begrenzen**

Das Arbeitsgesetz sieht eine maximale Arbeitszeit von 45 bzw. 50 Stunden vor (Art. 9 ArG). 45 Stunden beträgt sie für Arbeitnehmende in industriellen Betrieben, für Büropersonal, technische und andere Angestellte, mit Einschluss des Verkaufspersonals in Grossbetrieben des Detailhandels. Für alle anderen Arbeitnehmenden ist gesetzlich eine maximale Arbeitszeit von 50 Stunden pro Woche vorgesehen.

Diese gesetzlichen Arbeitszeiten liegen deutlich zu hoch. Sie müssen für alle Arbeitnehmenden bei gleichbleibendem Lohn reduziert werden. Dadurch kann der arbeitsbedingten Erschöpfung vorgebeugt, sowie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern verbessert werden.

#### **h) Pausen**

Das Arbeitsgesetz sieht vor, dass bei einer Arbeitstätigkeit von mehr als fünfeinhalb Stunden mindestens eine Viertelstunde Pause gemacht werden kann. Bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als sieben Stunden muss die Pause mindestens eine halbe Stunde betragen und bei mehr als neun Stunden Arbeit ist mindestens eine Stunde Pause vorgesehen (Art. 15 ArG). Diese Pausen sollen aufgrund der zunehmenden Arbeitsdichte verlängert werden auf 20, 40 bzw. 80 Minuten. Die Pausen sollen zudem gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen verbracht werden können.

#### **i) Psychosoziale Risiken im Gesetz verankern**

Arbeitgebende sind gemäss Arbeitsgesetz dazu verpflichtet, zum Schutze der Gesundheit von Arbeitnehmenden alle Massnahmen zu treffen, welche nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind (Art. 6 ArG). Dies verpflichtet Arbeitgebende bereits heute, auch Massnahmen gegen psychosoziale Risiken wie Stress, Burnout oder Mobbing zu ergreifen. Den psychosozialen Risiken wird aber in der Praxis immer noch zu wenig Rechnung getragen. Deshalb sollen sie in Artikel 6 des Arbeitsgesetzes explizit erwähnt werden.

#### **j) Systematisches und regelmässiges Stressmonitoring**

Die Studien zum arbeitsbedingten Stress, welche die Situation in der Schweiz betreffen, sind teilweise veraltet. Dies gilt auch für die Daten aus den internationalen Erhebungen, wie beispielsweise dem European Working Conditions Survey. Sie orientieren sich bei den Fragen noch kaum an neueren Entwicklungen in der Arbeitswelt, insbesondere fehlen häufig differenzierte Analysen zu den Auswirkungen der Digitalisierung, des höheren Arbeitstempos, der flexibleren Arbeitsformen, sowie zu Ressourcen zum Stressabbau. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) soll deshalb gemeinsam mit den Sozialpartnern ein systematisches Stressmonitoring entwickeln, welches jährlich Daten über die Entwicklung von arbeitsbedingtem Stress, seine Ursachen und Folgen liefert.

#### **k) Ressourcen der Arbeitsinspektorate erhöhen – Kontrolle des Arbeitsgesetzes ermöglichen**

Die Kontrolle des Arbeitsgesetzes unterliegt den kantonalen Arbeitsinspektoraten. Sie müssen überprüfen, ob die Vorgaben des Arbeitsgesetzes eingehalten werden. Da die personellen Ressourcen der



---

Arbeitsinspektorate aber sehr bescheiden sind, ist eine systematische Kontrolle des Arbeitsgesetzes nicht möglich. Die Anzahl Arbeitsinspektoren und Arbeitsinspektorinnen in den Kantonen muss deshalb erhöht werden.

## **4.2 Obligationenrecht**

Im Obligationenrecht werden verschiedene Fragen zu den arbeitsfreien Tagen, den Ferien, zum Kündigungsschutz oder den Elternurlaube geregelt. Diese Regeln gilt es anzupassen:

### **a) Arbeitsfreie Tage – Samstag**

Das Obligationenrecht sieht vor, dass Arbeitgebende den Arbeitnehmenden jede Woche einen freien Tag – in der Regel den Sonntag – gewähren sollen (Art. 329 OR). Zudem wird den Arbeitnehmenden ein freier Halbtage pro Woche zugestanden (Art. 21 ArG). Die Schweiz kennt damit eine 5½-Tage-Woche. Um den Samstag aufzuwerten, soll der wöchentliche freie Halbtage auf einen ganzen Tag erweitert werden. Dadurch müssen Arbeitgebende den Arbeitnehmenden jede Woche zwei freie Arbeitstage – in der Regel den Samstag und den Sonntag – gewähren.

### **b) Ferien**

Das Obligationenrecht sieht eine Mindestdauer von vier Wochen bezahlter Ferien pro Jahr für erwachsene Arbeitnehmende vor, für Arbeitnehmende unter 20 Jahren beträgt sie fünf Wochen (Art. 329a OR). Dabei müssen mindestens zwei Wochen zusammenhängend bezogen werden können (Art. 329c OR). Diese Dauer soll für erwachsene Arbeitnehmende auf sechs Wochen und für Arbeitnehmende unter 20 Jahren auf sieben Wochen erweitert werden. Dies bildet ein Gegengewicht zur stetigen Zunahme von arbeitsbedingtem Stress und Erschöpfung und trägt zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei.

Im Obligationenrecht ist zudem vorgesehen, dass die Arbeitgebenden den Zeitpunkt der Ferien bestimmen können (Art. 329c, Abs. 2 OR). Dieser Artikel soll neu formuliert werden, so dass die Arbeitnehmenden den Zeitpunkt der Hälfte ihrer Ferien selbst bestimmen können, wobei sie auf die Interessen und Wünsche des Betriebs Rücksicht nehmen. Dadurch können beispielsweise erwerbstätige Eltern die Betreuung der Kinder während der Schulferien besser sicherstellen und gemeinsame Ferien verbringen. Die Eingabe der Ferien soll zudem nicht mehr als drei Monate vor Ferienbeginn erfolgen müssen.

### **c) Elternzeit**

Für viele arbeitstätige Eltern ist die Zeit mit kleinen Kindern die stressigste Zeit des Lebens. Die starke Zunahme der Erwerbstätigkeit bei jungen Eltern hat diese Belastungen stark erhöht. Die heutige Regelung mit einem Mutterschaftsurlaub von 14 Wochen (Art. 329f OR) und einem Vaterschaftsurlaub von zwei Wochen (Art. 329g OR) bringt eine zu wenig weit gehende Entlastung für berufstätige Eltern. Deshalb soll neben diesen bestehenden Elternurlaube eine Elternzeit eingeführt werden. Dies ermöglicht jungen Familien eine weitergehende Entlastung und eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben.

### **d) Recht auf Pensenreduktion**

Es soll möglich sein, beispielsweise nach einem Elternurlaub, im Fall der Pflege von Angehörigen, für eine Weiterbildung oder für ehrenamtliche Tätigkeiten, mit einer reduzierten Wochenarbeitszeit weiterzuarbeiten. Dazu soll einerseits die Wochenarbeitszeit bei gleichem Lohn verringert und andererseits das Recht auf eine Pensenreduktion eingeführt werden. Der Umfang der Pensenreduktion kann zeitlich und in der Höhe begrenzt sein und soll beispielweise ermöglichen, dass Betreuungsaufgaben wahrgenommen werden können. Allerdings soll das Recht auf eine Pensenreduktion unabhängig von der Begründung bestehen.

---

## e) Kündigungsschutz

Der Kündigungsschutz beträgt gemäss Obligationenrecht zwischen dem ersten und neunten Dienstjahr zwei Monate und danach drei Monate (Art. 335c OR). Für Mütter gilt zudem ab der Schwangerschaft und nach der Geburt ein 16-wöchiger Kündigungsschutz in privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen (Art. 336c OR). Für den werdenden Vater oder die Partnerin der Mutter besteht hingegen kein zusätzlicher Schutz. Beide können auch während des Vaterschaftsurlaubs entlassen werden. Der Kündigungsschutz bei Vätern oder zweiten Elternteilen soll deshalb verbessert werden, damit junge Familien eine grössere Einkommenssicherheit erhalten.

Der Schutz der Arbeitnehmenden vor Stellenverlust ist in der Schweiz allgemein kaum ausgebaut. Eine Verbesserung des Kündigungsschutzes ist deshalb insbesondere auch für ältere Arbeitnehmende ein wichtiger Faktor zur Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit. Gleichzeitig dürfen dadurch Neuanstellungen von älteren Arbeitnehmenden nicht verhindert werden. Der Kündigungsschutz soll deshalb für Arbeitnehmende mit der Betriebszugehörigkeit steigen, so dass insbesondere ältere langjährige Angestellte eine längere Kündigungsfrist erhalten bei Entlassungen.

## f) Langzeitpflegeurlaub für Erwachsene

Das Parlament hat ein Gesetz zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für betreuende Angehörige verabschiedet, das mehrere neue Massnahmen umfasst. Dabei handelt es sich hauptsächlich um einen bezahlten Kurzurlaub (bis zu drei Tage), der auf einen breiteren Kreis von Anspruchsberechtigten ausgedehnt wird, und um einen bezahlten Urlaub von bis zu 14 Wochen für Eltern von schwer kranken oder verunfallten Kindern (im Erwerbsersatzgesetz). Diese vier Massnahmen beziehen sich auf Notsituationen. Hingegen wurden keine Massnahmen für die regelmässige und langfristige Hilfe und Unterstützung von erwachsenen Angehörigen ergriffen, obwohl das Engagement von betreuenden Angehörigen angesichts der demografischen Entwicklung zunehmend unerlässlich sein wird. Es muss ein solcher Betreuungsurlaub geschaffen werden.

## 4.3 Mitwirkungsgesetz

In den Bereichen Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Organisation der Arbeitszeit und Gestaltung der Arbeitspläne haben Arbeitnehmende bereits heute Mitwirkungsrechte (Art 6 ArG, Art. 48 ArG). Darunter fallen Informations-, Anhörungs-, Beratungs- und Vorschlagsrechte. Im Unfallversicherungsgesetz ist zudem festgehalten, dass Arbeitgebende die Arbeitnehmenden zur Verhütung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten zur Mitwirkung hinzuziehen müssen (Art. 82 UVG, Abs. 2). Je nach Betrieb können diese Mitwirkungsrechte aber kaum wahrgenommen werden, obwohl Forschungsergebnisse auf eine positive Wirkung hinsichtlich der Gesundheit und der Reduktion psychosozialer Risiken bei Arbeitnehmenden hindeuten.<sup>45</sup> Die Förderung der Arbeitnehmendenvertretung in den Betrieben würde diese Mitwirkung für den Gesundheitsschutz deutlich stärken. Das Bundesgesetz über die Information und Mitsprache der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben (Mitwirkungsgesetz) sieht vor, dass auf Verlangen eines Fünftels der Arbeitnehmenden über eine geheime Abstimmung die Einführung einer Arbeitnehmendenvertretung erwirkt werden kann, sofern eine Mehrheit der Arbeitnehmenden dem zustimmt (Art. 5 MWG). Der Gesetzesartikel soll dahingehend geändert werden, dass alle Betriebe ab zehn Angestellten eine Arbeitnehmendenvertretung einführen müssen. Dadurch kann der Gesundheitsschutz in den Betrieben gestärkt werden.

## 4.4 Gesamtarbeitsverträge

In den Gesamtarbeitsverträgen können Regelungen erlassen werden, welche gegenüber dem Arbeitsgesetz und dem Obligationenrecht weitergehende Möglichkeiten für Arbeitnehmende vorsehen. Dadurch sind alle zuvor erwähnten Massnahmen auch auf die Gesamtarbeitsverträge für Branchen und Betriebe anwendbar. Je nach

---

<sup>45</sup> Walters S. (2011): «Worker representation and psycho-social risks: A problematic relationship?», Safety Science Vol. 49., Nr., 4, S. 599-606.

---

Branche und Beruf unterscheiden sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden allerdings deutlich. So können beispielsweise Frühpensionierungsmodelle in Branchen mit einer hohen körperlichen Belastung zentral sein, während in Berufen mit einer hohen psychischen Belastung eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit höher gewichtet wird.

### **a) Abdeckung mit allgemeinverbindlichen Gesamtarbeitsverträgen**

In der Schweiz unterstehen etwa 50% der Arbeitnehmenden in der Privatwirtschaft einem Gesamtarbeitsvertrag. Gesamtarbeitsverträge ermöglichen eine Regulierung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse, welche über das Arbeitsgesetz und das Obligationenrecht hinausgehen. Es können unter anderem minimale Löhne ausgehandelt, maximale Arbeitszeiten festgelegt, vom Gesetz abweichende Ferienregelungen oder Regelungen zur Abgabe der Einsatzpläne vereinbart werden. Dadurch ermöglichen Gesamtarbeitsverträge nicht nur gegenüber dem Gesetz weitergehende Regelungen für die Arbeitnehmenden, sondern auch eine Wahrnehmung der spezifischen Interessen in den Branchen und Berufen. Bei allgemeinverbindlich erklärten Gesamtarbeitsverträgen gelten diese Bestimmungen in allen Unternehmen einer Branche. Dadurch wird der Wettbewerb zwischen den Unternehmen nicht über einen Wettlauf um die tiefsten Löhne und schlechtesten Arbeitsbedingungen geführt, sondern um die Qualität der hergestellten Produkte und Dienstleistungen und die effizientesten Produktionsprozesse.

Eine möglichst breite Abdeckung mit allgemeinverbindlichen Gesamtarbeitsverträgen ist deshalb eine wichtige Voraussetzung dafür, dass bessere Lohn- und Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmenden erreicht werden können. Dafür notwendig ist unter anderem eine Vereinfachung der Voraussetzungen bei der Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Gesamtarbeitsverträgen und damit eine Lockerung und Vereinfachung der Quotenregelungen (Art. 2 AVEG).

### **b) Flankierende Massnahmen**

Die flankierenden Massnahmen ermöglichen eine Kontrolle der orts-, berufs- und branchenüblichen Löhne. Sie sind deshalb ein zentrales Instrument dafür, dass der Druck auf Löhne und Arbeitsbedingungen in Grenzen gehalten werden kann. Entscheidend für die Wirksamkeit der flankierenden Massnahmen sind klare Vorgaben hinsichtlich der minimalen Löhne in den Branchen. Die flankierenden Massnahmen müssen deshalb dadurch gestärkt werden, dass in möglichst allen Branchen entweder in Gesamtarbeitsverträgen ausgehandelte Minimallohne, Normalarbeitsverträge oder gesetzliche Mindestlohne bestehen, welche über ausgedehnte Kontrollen und wirksame Sanktionen durchgesetzt werden können.

### **c) Frühpensionierungsmodelle ermöglichen**

In Berufen und Branchen mit einer hohen körperlichen oder psychischen Belastung sollen auf der Ebene der Gesamtarbeitsverträge und auf gesetzlicher Ebene, insbesondere im Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung (Art. 21 AHVG), Frühpensionierungsmodelle ermöglicht werden, welche der hohen Belastung durch die Arbeit Rechnung tragen.

---

## 4.5 Sozialversicherungen

### a) Stresshaftung verbessern – Arbeitgebende und Versicherer in die Pflicht nehmen

Grundsätzlich ist ein rechtliches Vorgehen gegen Arbeitgebende, welche Arbeitnehmende nicht ausreichend gegen Stress schützen, möglich. Dies einerseits präventiv durch die Kontrolle der gesetzlichen oder gesamtarbeitsvertraglichen Arbeitsbedingungen, andererseits im Nachhinein, wenn ein Schaden entstanden ist. Allerdings müssen für eine Verurteilung im Nachhinein vier Voraussetzungen erfüllt sein:

- Schaden: Der/Die Arbeitnehmende muss beweisen können, dass er/sie einen Schaden erlitten hat, beispielsweise ein Burnout.
- Vertragsverletzung: Der/Die Arbeitnehmende muss beweisen können, dass eine Verletzung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (Art. 328 OR) vorliegt.
- Verschulden des Arbeitgebers: Der/Die Arbeitnehmende muss nachweisen können, dass der Arbeitgeber den Schaden verursacht hat, beispielsweise weil er seine Fürsorgepflicht nicht oder nicht ausreichend wahrgenommen hat. Dies beispielsweise, wenn der Arbeitgeber die Gesundheitsgefährdung gekannt hat, daraus aber keine Konsequenzen gezogen hat.
- Natürlicher und adäquater Kausalzusammenhang: Der/Die Arbeitnehmende muss nachweisen können, dass der arbeitsbedingte Stress zum Schaden, beispielsweise zu einem Burnout geführt, hat und dass dieser Schaden durch eine die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers hätte verhindert werden können.

Die Anforderungen für eine Verurteilung sind dadurch so hoch, dass kaum gegen Arbeitgebende geklagt wird. Die Haftung bei einer Überbeanspruchung von Arbeitnehmenden muss deshalb über einen verstärkten Einbezug der Unfallversicherungen oder einer neu zu schaffenden obligatorischen Krankentaggeldversicherung (Abschnitt 3.6.2) erreicht werden.

Die Unfallversicherungen sind dann für die Versicherung zuständig, wenn es sich um einen Unfall handelt oder die Erkrankung als Berufskrankheit anerkannt ist (Art. 6 UVG). Die Unfallversicherung übernimmt in diesen Fällen Behandlungskosten, Taggelder und (komplementäre) Renten. Als Berufskrankheiten gelten heute nur sehr wenige Erkrankungen, welche durch schädigende Stoffe oder bestimmte Arbeiten verursacht worden sind (Art. 9, Abs. 1 UVG) oder die ausschliesslich oder stark überwiegend durch die berufliche Tätigkeit verursacht werden (Art. 9, Abs. 2 UVG). Bei Krankheiten, welche nicht auf der Liste der Berufskrankheiten aufgeführt sind, müssen 75% der Erkrankung auf die berufliche Tätigkeit zurückgeführt werden können, damit sie als Berufskrankheiten anerkannt werden. Bei Berufskrankheiten beträgt dieser Anteil hingegen 50%. Die Liste der Berufskrankheiten (Anhang 1 UVV) – auf der weder Burnout, Hirnschlag noch Herzinfarkt zu finden sind – muss somit erweitert werden. Zudem muss der Prozess zur Anerkennung von Berufskrankheiten reformiert und verbessert werden. Eine bessere Abdeckung von Erkrankungen kann aber auch über die Einführung einer obligatorischen Krankentaggeldversicherung geschehen.

### b) Obligatorische Krankentaggeldversicherung einführen

Der Abschluss einer Krankentaggeldversicherung, welche den Lohn- bzw. Leistungsausfall von Arbeitnehmenden finanziell absichert, ist heute für die Betriebe nicht obligatorisch. Arbeitgebende sind für eine beschränkte Zeit zur vollen Lohnfortzahlung verpflichtet (Art. 324a OR). Die Dauer der Lohnfortzahlung beträgt im ersten Dienstjahr drei Wochen, sofern das Arbeitsverhältnis mindestens drei Wochen gedauert hat. Danach besteht eine Lohnfortzahlungspflicht entsprechend der Berner, Basler oder Zürcher Skala. So sieht die Berner Skala im 5. bis 9. Dienstjahr eine Lohnfortzahlungspflicht durch den Arbeitgeber von 3 Monaten vor. Zwischen dem 20. und 25. Dienstjahr untersteht der Arbeitgeber einer Lohnfortzahlungspflicht von 6 Monaten. Insbesondere bei schweren oder lang andauernden Erkrankungen ist die gesetzliche Regelung völlig ungenügend. Gesamtarbeitsverträge sehen deshalb den Abschluss einer Krankentaggeldversicherung vor.

---

Ohne Krankentaggeldversicherung fallen kranke Arbeitnehmende hingegen am Ende der kurzen Lohnfortzahlungspflicht in ein finanzielles Loch. Krankentaggeldversicherungen bieten hingegen häufig einen Versicherungsschutz von maximal zwei Jahren (720 Tage). Dadurch ist die Dauer mit der Invalidenversicherung und der beruflichen Vorsorge zeitlich koordiniert. Allerdings bestehen bei der Krankentaggeldversicherung in der Regel von den Arbeitgebenden gewählte Wartefristen, in denen diese der Lohnfortzahlungspflicht unterstehen. In diesem Zeitraum üben Arbeitgebende teilweise Druck auf die Arbeitnehmenden aus, um sie zur Rückkehr an den Arbeitsplatz zu bewegen. Dadurch kann die Lohnfortzahlung umgangen werden. Dies ist zum gesundheitlichen Nachteil der Arbeitnehmenden.

Eine allgemeine, obligatorische, sozialpartnerschaftlich verantwortete und solidarisch von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden finanzierte Krankentaggeldversicherung würde eine bestehende Lücke im schweizerischen System der sozialen Sicherheit schliessen. Gleichzeitig könnte die neue Versicherung die Prävention stärken, gezielte Anreize für den Gesundheitsschutz setzen und gegenüber Arbeitgebenden, welche keine Rücksicht auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden nehmen, bei einer Erkrankung Regress nehmen. Eine obligatorische Krankentaggeldversicherung würde die Suva ergänzen und wäre mit den Arbeitsinspektoraten bei der Prävention unter anderem von stressbedingten Krankheiten die wichtigste Akteurin. Entsprechend der Suva könnte sie Arbeitgebende bei der Prävention und dem Gesundheitsschutz entsprechend beraten und in die Pflicht nehmen.

#### **4.6 Betriebliche Ebene**

Neben der gesetzlichen und der gesamtarbeitsvertraglichen Ebene ist auch die betriebliche Ebene für die Reduktion von arbeitsbedingtem Stress entscheidend.

##### **a) Homeoffice und mobiles Arbeiten regeln**

Im Abschnitt 3.1.3 wird die Einführung einer sozialpartnerschaftlich vereinbarten Betriebsordnung für alle Betriebe gefordert, welche insbesondere den Schutz vor psychosozialen Risiken berücksichtigt. Zusätzlich zur Regelung des Homeoffice und des mobilen Arbeitens, bei welchen insbesondere das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit, die Ruhezeiten (Ruhezeit, Pausen, Nacht- und Sonntagsarbeit), die Ergonomie und die Kostenübernahme für Arbeitsgeräte geklärt werden sollen, braucht es weitere Massnahmen gegen die Entgrenzung. So sollen zur Sicherstellung der Ruhezeiten auch technische Massnahmen geprüft und umgesetzt werden, wie beispielsweise die Serverabschaltung in den Betrieben ab 18 Uhr und am Wochenende, eine Trennung von privat und beruflich genutzten Geräten oder eine Deaktivierung von Benachrichtigungsfunktionen.<sup>46</sup>

Weder Gesetz noch Technik reichen allerdings aus, um den neuen technologischen Herausforderungen gerecht zu werden. Die Sicherstellung der Ruhezeiten und die Regulierung neuer Arbeitsformen erfordert deshalb die Etablierung einer neuen Arbeitskultur. Das kann konkret heissen:

- Führungspersonen müssen darin geschult werden, wie die Nicht-Erreichbarkeit am Feierabend, am Wochenende und in den Ferien im Betrieb umgesetzt werden kann. Dabei sollen sie beispielsweise keine Mails nach 17 Uhr verschicken, die Beantwortung von Mails nach 18 Uhr, an Sonntagen und in den Ferien verbieten und entsprechend durchsetzen. Gleichzeitig sollen Erwartungshaltungen zur Beantwortung und zum Umgang mit der Beantwortung von Nachrichten ausgehandelt und in den Teams klar formuliert werden.
- Arbeitszeiten sollen auch bei einer Arbeitstätigkeit ausserhalb des Betriebs nicht komplett individualisiert werden, da die Ungleichzeitigkeit der Arbeitstätigkeit den Stress für Arbeitnehmende deutlich erhöht. Die

---

<sup>46</sup> Menz W., N. Pauls, B. Pangert (2016): «Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten», Wirtschaftspsychologie Heft 2, 2016.

---

gesetzlichen Bestimmungen zur Dauer der Tages- und Abendarbeit und das Verbot der Nacht- und Sonntagsarbeit sind zur Begrenzung von arbeitsbedingtem Stress von entscheidender Bedeutung. Eine komplette Individualisierung der Arbeitszeiten wäre der Arbeitsbelastung abträglich, da dadurch praktisch jederzeit Moment Personen arbeiten, Aufträge verteilen oder Mails verschicken können.

- Homeoffice und die Arbeitstätigkeit ausserhalb des Betriebs soll den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden entsprechend ermöglicht werden. Dadurch sollen unter anderem Pendeldistanzen reduziert werden können.
- Es sollen betriebliche Massnahmen ergriffen werden, damit Arbeitsunterbrechungen reduziert werden können. Beispielsweise sollen neben einer Kultur der offenen Türen, auch Zeiten der geschlossenen Türen gefördert werden. Die Kommunikationskanäle (z.B. Mail, Telefon, Chat, etc.) zwischen den Mitarbeitenden sollen bewusst reduziert und phasenweise abgestellt werden können.
- Der Vereinzelung und negativen Individualisierung soll in den Betrieben bewusst entgegengetreten werden. Der Arbeitsplatz soll als sozialer Ort gestärkt werden, indem gemeinsame betriebliche Termine und Anlässe organisiert werden. Die Solidarität zwischen den Arbeitskolleginnen und -kollegen soll gestärkt werden. Gegenüber Diskriminierungen aller Art soll eine Null-Toleranz-Kultur gelebt werden.
- Bei Krankheit soll auch im Homeoffice nicht gearbeitet werden. Ein Homeoffice-Reglement muss diese Frage entsprechend klären.
- Das betriebliche Gesundheitsmanagement soll zweckmässig ausgebaut werden.

#### **b) Konfliktgefässe schaffen – Wechsel innerhalb des Betriebs erleichtern**

Konflikte sind ein wesentlicher Faktor von arbeitsbedingtem Stress, von Erschöpfung und psychischen Erkrankungen. In Betrieben muss deshalb eine offene Konfliktkultur etabliert und es müssen entsprechende Konfliktgefässe geschaffen werden. Teamwechsel und Wechsel der Betriebsorte sollen für Mitarbeitende vereinfacht werden.

#### **c) Mitwirkung im Betrieb stärken**

Die Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung vereinfacht die Einführung gesundheitsfördernder Arbeitsprozesse und Arbeitsmodelle. Dies gilt sowohl innerhalb von Teams in einem Betrieb, wie auch auf gesamtbetrieblicher Ebene (vgl. Kapitel 4.3). Die Mitwirkung in den Teams und die Stärkung der Autonomie bei der Festlegung von Arbeitsprozessen sind deshalb für die Reduktion von arbeitsbedingtem Stress von wesentlicher Bedeutung.

#### **d) Zeitsouveränität der Arbeitnehmenden erhöhen über zeitgemässe Arbeitszeitmodelle**

Im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten soll die Zeitsouveränität der Arbeitnehmenden erhöht werden. So sollen beispielsweise Blockzeiten, welche den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende innerhalb von bestimmten Zeiträumen festlegen, fixe Zeiten ersetzen. Die Möglichkeiten im Homeoffice und während des Arbeitswegs zu arbeiten, sollen erweitert werden.

#### **e) Wertschätzende Arbeitskultur**

Die Etablierung einer wertschätzenden, auf Vertrauen basierenden Arbeitskultur ist für die Stressreduktion ein entscheidender Faktor. Dazu gehören beispielsweise die Förderung von Gestaltungsfreiheit bei der Arbeit, die Wahrnehmung als Menschen mit eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, die Respektierung von Grenzen der

---

Leistungsfähigkeit, die Förderung der Potenziale jedes Einzelnen, eine offene, ehrliche und authentische Kommunikation, der Verzicht auf eine elektronische Überwachung, sowie regelmässige und professionell geführte Mitarbeitendengespräche.

#### **4.7 Internationale Ebene**

Die Schweiz kann auf internationaler Ebene darauf hinarbeiten, dass der Wettbewerb zwischen den Nationen und den Arbeitnehmenden in Grenzen gehalten wird. Dabei gilt es, Lösungen zu suchen, welche eine stabilitätsorientierte nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung fördern. Der internationale Wettbewerb um schlechte Arbeitsbedingungen und Umweltauflagen muss dafür unterbunden und die einseitige Orientierung an den kurzfristigen Gewinninteressen der Arbeitgebenden und der Shareholder eingedämmt werden. Dabei ist es zentral, dass anhaltende Leistungsbilanzungleichgewichte dank einem funktionsfähigen internationalen Währungssystem strukturell verunmöglicht werden. Dafür braucht es ein neues Bretton-Woods-Abkommen.<sup>47</sup> Eine Re-regulierung der Finanzmärkte<sup>48</sup> und eine Koordinierung des Welthandels über das internationale Währungssystem müssen dabei angestrebt werden. Dies mit dem Ziel, gute und ausreichend Arbeit für alle Arbeitnehmenden zu sichern, Gleichheit und soziale Gerechtigkeit zu fördern, die finanzielle Stabilität zu stärken und die ökologische Transformation zu ermöglichen. Dadurch werden gesellschaftliche Ziele zum Wohl der Arbeitnehmenden zurück ins Zentrum der wirtschaftlichen Entwicklung gestellt. Als möglicher Ansatz zur Neuordnung der internationalen Währungsarchitektur kann der Vorschlag von Keynes für eine internationale Clearing Union und eine internationale Verrechnungseinheit («Bancor») dienen.<sup>49</sup>

Der Schutz der Arbeitnehmenden und der Umwelt soll zudem einerseits über internationale Normen, beispielsweise die Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), und andererseits über den Abschluss von Handelsverträgen, welche diese Normen berücksichtigen, gestärkt werden.

### **5 Schluss – die Arbeitswelt zukunftsfähig gestalten**

Die vorliegende Analyse zeigt es deutlich: Die Ursachen für den arbeitsbedingten Stress und die zunehmende Erschöpfung der Arbeitnehmenden liegen zu einem wesentlichen Teil in der Intensivierung und Entgrenzung der Arbeit, der Zunahme des Wettbewerbs, dem wachsenden Arbeitsdruck, sowie einem unpassenden institutionellen Rahmen für erwerbstätige Eltern und erwerbstätige betreuende Angehörige. Die Gesundheit der Arbeitnehmenden in und um die Arbeit muss deshalb besser geschützt werden. Nur mit entsprechenden Massnahmen, wie sie in Kapitel 3 ausgeführt werden, wird die Arbeitswelt für die Arbeitnehmenden zukunftsfähig. Ein «weiter wie bisher» können wir uns nicht leisten.

---

<sup>47</sup> Gallagher K. P. und R. Kozul-Wright (2022): «The Case for a New Bretton Woods», Cambridge (UK).

<sup>48</sup> Ghosh A.R., J. O. Ostry, M.S. Qureshi (2017): «Taming the Tide of Capital Flows – A Policy Guide», Massachusetts Institute of Technology (MIT).

<sup>49</sup> Keynes J.-M. (1973-1989): «The Collected Writings (C. W.) of John Maynard Keynes», Macmillan St. Martin's Press for the Royal Economic Society (Hrsg.), London/Basingstoke; z.B. Davidson P. (2002): «Financial Markets, Money and the Real World», Cheltenham (UK).