

FÜHRUNG UND GESUNDHEIT

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Gesundheit

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz arbeitet nicht im luftleeren Raum, sondern unter den konkreten Bedingungen eines Unternehmens. Ein wesentlicher Einflussfaktor über Einzelmaßnahmen hinaus ist deshalb die Entwicklung einer gesunden Unternehmenskultur, bei der Prävention vor Unfällen und Krankheiten im Mittelpunkt steht. Wie das erreicht werden kann, erzählt die Expertin Sabine Heegner.

Welche Werte und Einstellungen teilt ein Arbeitgeber mit seinen Angestellten? Wie werden Entscheidungen getroffen, welches Verhalten zeigen Führungskräfte Mitarbeitern und Kunden gegenüber? Die Unternehmenskultur gibt Antworten darauf. Im besten Fall sorgt sie für eine gesunde Arbeitsatmosphäre, im schlimmsten Fall führt sie zu Stress, Mobbing, Krankheit und sogar zu Unfällen. Wie sich Letzterem entgegenwirken lässt, erklärt Sabine Heegner.



© Sabine Heegner

„Zwischen dem, was geschrieben, und dem, was ausgeführt wird, klappt oft eine Lücke.“ Das Thema Gefährdungsbeurteilung, besonders psychische Belastungen, ist seit 20 Jahren Sabine Heegners Arbeitsfeld.

Arbeitsschutz-Profi: Frau Heegner, wie wichtig ist die Unternehmenskultur für heutige Betriebe?

Sabine Heegner: Leider gibt es hier meist zwei Wirklichkeiten – das, was niedergeschrieben ist, und das, was gelebt wird: Im Alltag werden die Beschäftigten oft nicht gern angehört, wenn sie Kritik äußern, und die Arbeitsbedingungen richten sich häufig nicht an den menschlichen Bedürfnissen aus, sondern an denen der Produktion. Dabei wirkt eine gute, konsistente Unternehmenskultur nach innen identitätsstiftend: Wenn Versprechen eingehalten werden, möchte man gern Teil einer Organisation sein. Und auch nach außen kann in Zeiten von Fachkräftemangel ein Arbeitgeber, der den Arbeitsschutz ernst nimmt, am Arbeitsmarkt mit seinem guten Ruf punkten.

Arbeitsschutz-Profi: In welchem Zusammenhang steht die Unternehmenskultur mit der Gesundheit der Mitarbeiter?

Sabine Heegner: Eine faire Unternehmenskultur sichert gute Führung, gute Kommunikation, gute Strukturen und konsequentes Handeln im Arbeitsschutz, in der Personalentwicklung, bei der Beteiligung ebenso wie guten Umgang mit unterschiedlichen Beschäftigten, also Frauen wie Männern, Älteren und Jüngeren sowie Menschen unterschiedlicher Kulturen. Das sind die besten Präventionsmaßnahmen – wenn sich die Führung darum bemüht, dass jeder am richtigen Platz ist und sich gut entwickeln kann.

Arbeitsschutz-Profi: Und wenn das nicht gelingt?

Sabine Heegner: Dann ist ein konstruktiver Umgang mit Kritik oder Konflikten wichtig; also dass



© Fotolia - Picture-Factory

Beschäftigte sich äußern können, ehe sie krank werden. Ein weiterer Punkt ist der faire Umgang mit Krankheit. Wenn wirklich jemand „krank macht“ – das kommt selten vor –, muss das angesprochen werden, das ist Führungsaufgabe. Wenn Beschäftigte krank zur Arbeit kommen, ist es wichtig zu schauen, wieso sie sich nicht erholen. Und wenn Beschäftigte länger oder öfter erkranken, kann man im Betrieblichen Eingliederungsmanagement gemeinsam nach Lösungen suchen.

Arbeitsschutz-Profi: Was fördert Ihrer Erfahrung nach körperliche und geistige Gesundheit in einem Unternehmen, was schwächt sie?

Sabine Heegner: Ergonomische Einrichtung der Arbeitsplätze, Kooperation und Hilfsbereitschaft, Anerkennung, klare Arbeitsaufträge, gute Orientierung durch die richtige Informationsmenge, vorhersehbare Arbeitszeiten und Pausen, der achtsame Umgang mit Gefahrstoffen – wir können die zehn Kriterien der Gefährdungsbeurteilung durchgehen, dann haben wir einen gesunden Arbeitsplatz. Eine lebensphasenorientierte Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung kann zusätzlich dabei helfen, dass Beschäftigte gesund bis zur Rente arbeiten können. In vielen Unternehmen wird leider ein enormer Leistungsdruck aufgebaut, oft nicht einmal durch die Führungskräfte selbst, sondern durch indirekte Steuerung und Zielvorgaben, die die Beschäftigten in ein Hamsterrad bringen, aus dem schwer auszusteigen ist. Das wiederum schwächt die Gesundheit.

Arbeitsschutz-Profi: Warum kommen Arbeitnehmer krank zur Arbeit?

Sabine Heegner: Dieses Problem heißt Präsen-

tismus und hat meiner Meinung nach mit Personalabbau und -mangel zugenommen. In Studien geben über 70 % der Befragten an, mindestens einmal im letzten Jahr krank zur Arbeit gegangen zu sein, über 40 % tun dies zweimal oder öfter im Jahr, und beinahe ein Drittel gibt an, gegen den Rat des Arztes gearbeitet zu haben. Viele kommen, weil sie wissen, dass ihre Kolleginnen und Kollegen sonst alleine wären. Viele arbeiten, wenn die Lohnfortzahlung beendet ist, weil das Krankengeld gering ist. Einige wissen, dass niemand ihre Arbeit macht und der Stress danach nur noch größer wäre. Manche kommen, weil sie in Rückkehrgesprächen von der Führung Druck bekommen oder die Kollegen die Nase voll haben, sie immer zu vertreten. Manchmal gibt es auch Prämien für ununterbrochene Anwesenheit.

Symptome einer gesunden Unternehmenskultur

- Ergonomische Einrichtung der Arbeitsplätze
- Kooperation und Hilfsbereitschaft
- Anerkennung von Leistungen und Lob
- Klare Arbeitsaufträge
- Vorhersehbare Arbeitszeiten und Pausen
- Ausgebaute Arbeitsschutzorganisation
- Regelmäßig beurteilte Arbeitsbedingungen
- Regelmäßige Schulung von Führungskräften in gesundheitsgerechter Führung

Arbeitsschutz-Prof: Welchen Beitrag können Arbeitsschutzmaßnahmen gegen Stress leisten?

Sabine Heegner: Hier gibt es vielfältige Maßnahmen: natürlich die Grundpflichten, eine gute Arbeitsschutzorganisation aufzubauen und Arbeitsbedingungen regelmäßig zu beurteilen, also Gefährdungsbeurteilungen zu erstellen und darauf mit Maßnahmen zu reagieren. Diese Maßnahmen sollten auf ihre Wirkung kontrolliert werden, so dass der Arbeitsschutz ein System ständiger Verbesserung wird. In vielen Unternehmen wird das nicht so gründlich umgesetzt. Ich erlebe das wie eine Schere: Es gibt Unternehmen, die viel Wert auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten legen, und solche, die tatsächlich nur das Allernötigste erledigen und auch offen fragen, was sie für Papiere erstellen müssen, damit sie keinen Ärger bekommen ... Letztlich geht es bei Stress darum, Fehlbelastungen abzubauen und Gesundheitskompetenz aufzubauen.

Arbeitsschutz-Prof: Und wie erreichen Arbeitsschutzmaßnahmen die Führungskräfte?

Sabine Heegner: Führungskräfte sind ja zum großen Teil selbst Beschäftigte, die einen Riesendruck von unten und von oben verspüren und eigentlich den Arbeitsschutz auch für sich bräuchten. Andererseits sind Führungskräfte aber eben auch per Pflichtenübertragung Arbeitsschutzverantwortliche. In immer mehr Unternehmen werden sie verpflichtet, an Schulungen zu gesundheitsgerechter Führung teilzunehmen. Und es gibt auch zunehmend Führungskräftenachwuchsprogramme, bei

denen angehende Führungskräfte entsprechend vorbereitet werden. Aber im schnelllebigen Alltag ist das nicht immer leicht umzusetzen ...

Arbeitsschutz-Prof: Frau Heegner, herzlichen Dank für das Interview!

Unternehmenskultur und Gesundheit:



© Fotolia - biobotronic

Die Bertelsmann-Stiftung untersuchte, welche Auswirkungen die Arbeits- und Leistungsstrukturen auf das gesundheitsbewusste Verhalten von Mitarbeitern haben. In der Studie wird festgestellt, dass diese in einer großen Zahl der Fälle zu selbstgefährdendem Verhalten führen. Dieses äußert sich neben dem Verzicht auf Erholung in übermäßigem Konsum von scheinbar die Leistung steigernden Substanzen, wie Nikotin und Medikamenten, oder darin, dass Sicherheits-, Schutz- und Qualitätsstandards unterlaufen werden. Ursache für dieses Verhalten sind häufig die permanent wachsenden Anforderungen: 42 % der Befragten geben an, dass ihr Arbeitsumfeld durch steigende Leistungs- und Ertragsziele geprägt ist. Jeder Dritte weiß nicht mehr, wie er die wachsenden Ansprüche im Betrieb bewältigen soll.

Für den Bereich Groß- und Einzelhandel hat der Branchenreport Handel den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Unternehmenskultur untersucht und im April 2016 veröffentlicht:

- Weniger als die Hälfte der Befragten gab an, dass bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen die Themen Sicherheit und Gesundheit ausreichend beachtet würden (40 %).
- Nur 43 % bejahten die Frage, dass die Gesundheit der Mitarbeiter auch dann gesichert werde, wenn viel zu tun sei. Häufige Kritikpunkte sind z. B., dass Sicherheitsunterweisungen nicht mit der nötigen Ernsthaftigkeit durchgeführt würden, nicht selten fehlen Gefährdungsbeurteilungen für die Arbeitsplätze vollständig.
- Auch der Umgang mit Fehlern und Problemen stieß bei den befragten Mitarbeitern auf keine große Begeisterung. Mehr als die Hälfte (52 %) sahen keinen vernünftigen Umgang mit Fehlern. 70 % gaben an, dass Unfälle oder Beinaheunfälle nur widerwillig oder gar nicht gemeldet würden, weil man Beschuldigungen befürchtet.
- Die Autoren fragten auch, ob die Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen eingebunden würden. 30 % der Beschäftigten gaben an, dass dies nicht der Fall sei und dass sie häufig nicht einmal wüssten, wer für den Gesundheits- und Arbeitsschutz im Unternehmen zuständig sei.

Die Ergebnisse der Studie ergaben keinen Zusammenhang mit der Größe der Unternehmen. ■

INTERNET-TIPP

Sie finden die Ergebnisse der Studie zum Groß- und Einzelhandel unter <http://tinyurl.com/kultur-gesundheit>. Die Studie der Bertelsmann-Stiftung können Sie abrufen unter <http://tinyurl.com/selbstgefaehrung-bertelsmann>.