

„Mein Haus, mein Auto, meine Yacht...“



Autor

Dr. med. Manfred Albrod,
Großhansdorf
Facharzt für Allgemeinmedizin,
Facharzt für Arbeitsmedizin,
Umweltmedizin, CDMP,
Fachkraft für Arbeitssicherheit
Psychische Gesundheit
am Arbeitsplatz e. V.

...meine Mitarbeiter“. Diese Variante eines viel zitierten Werbespots dürfte eher selten sein, obwohl es dazu Anlass genug gäbe. Schließlich versprechen doch viele Unternehmensgrundsätze in Hochglanzbroschüren, dass die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen, dass sie wertgeschätzt werden und sich entfalten können. Und dass sie die wertvollste Ressource sind.

Die Realität hat diese unternehmerischen PR-Trivialitäten längst eingeholt. Krankenkassenstatistiken verkünden einen Anstieg psychomentaler Erkrankungen und stellen einen Zusammenhang zur Erwerbstätigkeit der Versicherten her. Zeitungen berichten von Fachkräftemangel, der die Firmen vor ernste Probleme stellt. Die demographische Entwicklung, über die auch nicht erst seit gestern diskutiert wird, gefährdet betriebliche Wissenskontinuitäten und stellt geschäftliche Ziele und Auftragskapazitäten in Frage.

Ressource Mitarbeiter

Aktuell zeigen uns die Nachrichten, welche Auswirkungen knappe Personalressourcen haben können: Ein privater Bahnbetreiber muss planmäßige Zugverbindungen zwischen zwei Großstädten ausfallen lassen, weil nicht genügend Lokführer zur Verfügung stehen. Die Begründung lautet, es sei Urlaubszeit und zusätzlich seien Lokführer erkrankt – so ist das dann!

Der War for Talent und die Pflege der vorhandenen „wertvollsten Ressource“ erfordern daher, Mitarbeitergesundheit als strategische Kernaufgabe der Betriebe und der Vorgesetzten zu definieren. Gesundheitsschutz ist Füh-

rungsaufgabe. Betriebsärztliche Aufgabe ist dagegen die Unterstützung, so ist es im Arbeitssicherheitsgesetz nachzulesen.

Apropos Gesetz: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen... Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben“. Nicht nur das Arbeitsschutzgesetz lässt in seinem § 3 keinen Zweifel an den Verantwortlichkeiten.

Konkurrent Unfallschutz

Der Gesundheitsschutz konkurriert jedoch immer noch mit dem Unfallgeschehen. Hier ist der Unternehmer mit betriebsöffentlich sichtbaren Ereignissen konfrontiert, Unfälle sind mehr oder weniger spektakulär und erzeugen Betroffenheit, ihre Ursachen und die gesundheitlichen Folgen scheinen auf der Hand zu liegen, zumindest legt der enge zeitliche Zusammenhang den entsprechenden Verdacht nahe. Nicht zuletzt stellen Unfälle im Benchmark des Wettbewerbs einen Key Performance Factor dar und ihre Kosten werden betrieblich spürbar.

Anders bei den Krankheiten: Sie „ereignen“ sich primär in der geschützten Privatsphäre, Beschäftigte müssen ihre Erkrankungen nicht reporten und im Medizinbetrieb greift aus guten Gründen die ärztliche Schweigepflicht. Teilweise werden Krankheiten auch tabuisiert oder sogar als Leistungsschwäche beurteilt, die den Arbeits-

platz gefährden könnte. Krankheitsursachen liegen „natürlich nicht im Betrieb“ und die Kosten trägt die Krankenkasse. Ein betrieblicher Handlungsbedarf ist den Vorgesetzten also oft schwer vermittelbar.

Gesundheitsschutz wird allerdings dann als Führungsaufgabe plausibel, wenn es gelingt, den Vorgesetzten auch den Added Value für das Unternehmen zu veranschaulichen. Es dürfte unstrittig sein, dass die betrieblichen Krankenquoten in „gesunden Unternehmen“ niedriger sind. Gleichzeitig muss darauf hingewiesen werden, dass die Krankenquote lediglich die Spitze des Eisbergs darstellt. Lange bevor kranke Beschäftigte arbeitsunfähig werden und lange, bevor man das medizinische Problem zum medizinischen Experten, dem Betriebsarzt, verweisen kann, wird ein erfahrener Vorgesetzter im eigenen Betrieb „Symptome“ feststellen, für die er selbst der Experte ist. Und der Verantwortliche.

Diese Symptome können unsichere Verhaltensweisen und Beinaheunfälle ebenso sein wie nachlassende Leistungsbereitschaft, Fehler in Produktion und Prozessabläufen, Qualitätsmängel von Produkten und Geschäftsvorgängen oder defizitäres Engagement, beeinträchtigte Loyalität und beschädigtes Betriebsklima. All das Faktoren,

die sich im wirtschaftlichen Ergebnis niederschlagen und auch die externe Reputation eines Unternehmens beeinflussen.

Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe zu verstehen wird somit auch zu einem Gebot wirtschaftlicher Vernunft. Wenn die Beschäftigten nicht auf Kostenfaktoren, Humankapital oder Full Time Equivalents reduziert werden, sondern als Menschen geführt werden, dann werden sie diese Fürsorge mit qualitativ und quantitativ guter Performance rechtfertigen. Analysten, Shareholder und Investoren sollten das als Return on Investment zur Kenntnis nehmen.

Auch fünfzehn Jahre nach Erlass des Arbeitsschutzgesetzes haben sehr viele Betriebe nicht einmal die dort verankerten Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt. Gesundheitsschutz wahrzunehmen bedeutet aber nicht nur, gesetzliche Vorgaben konsequent



umzusetzen, sondern auch, ihre Sinnhaftigkeit zu verstehen und den Nutzen für den eigenen Betrieb zu realisieren. Verantwortliches Handeln setzt die Analyse der Gefährdungen voraus und leitet die gebotenen Präventivmaßnahmen daraus ab. Vorgesetzte müssen akzeptieren, dass es in ihrer eigenen gesetzlichen Verantwortlichkeit liegt, Optimierungspotential in sämtlichen Bereichen betrieblicher Tätigkeit zu erfassen. Das beginnt mit der Gestaltung der Arbeitsplätze und geht über physikalische, chemische oder biologische Einwirkungen, Arbeitsmittel und Geräte bis zur Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Qualifizierung und Unterweisung.

Schuldfragen gegenstandslos

Auch die Prävention psychischer Erkrankungen darf nicht an der Frage nach betrieblicher „Schuld“, Zuständigkeit oder Kosten scheitern. Vielmehr ist den Vorgesetzten ins Bewusstsein zu rufen, dass diese Erkrankungen zwar tatsächlich überwiegend eine multifaktorielle Genese haben, aber dessen ungeachtet das betriebliche Setting einen wesentlichen Manifestationsort darstellt. Außerdem: Wo wären erwerbstätige Menschen besser für Präventionsmaßnahmen zu erreichen als im Betrieb?

Es wäre auch darauf hinzuweisen, dass die Krankheitsdauer bei psychischen Erkrankungen in der Regel weit über den durchschnittlichen Fehlzeiten liegt und somit in den meisten Fällen ein signifikantes personales Vakuum am Arbeitsplatz entstehen lässt, das von anderen Beschäftigten zu kompensieren ist – was in Zeiten der Arbeitsverdichtung



nicht selbstverständlich sein dürfte. Zweifelsfrei wird die Krankheit des Individuums so zum Gesundheitsproblem des Betriebs.

Einen unternehmerischen Beitrag zur Prävention leisten Vorgesetzte, indem sie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen schaffen und ein Klima sozialer Unterstützung erzeugen. Sie müssen Dialogbereitschaft statt Harmoniesucht, Offenheitskultur statt Angstkultur demonstrieren. Sie haben sich auf Sozialkompetenz, Führungskultur und professionelle Kommunikation zu stützen. Letztlich lassen das Gratifikationskrisenmodell und das Anforderungs-Kontroll-Modell grüßen. Sie sind wissenschaftlich erprobt und weltweit

bewährt. Gesundes Führen heißt daher, diese Prinzipien in die Praxis des Unternehmens zu transferieren. Damit wird gewährleistet, dass Organisationsform, Strukturen und Kultur im Betrieb zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten beitragen.

Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe wahrzunehmen bedeutet schlussendlich, Expertise in Anspruch zu nehmen und vertrauensvoll mit Betriebsärzten zu kooperieren. Nein, dem sollte nicht die abgegriffene Frage nach den Kosten des Betriebsarztes im Wege stehen. Weitsichtig ist vielmehr die Frage, welchen langfristigen Nutzen eine angemessene betriebsärztliche Betreuung verspricht. Für solche Art Betreuung gibt es einen Baukasten mit dem Namen „DGUV Vorschrift 2“. Aus den dort genannten, umfangreichen Themenfeldern des Gesundheitsschutzes hat der Unternehmer das richtige Menü für seinen Betrieb zusammenzustellen. Das hat selbstkritisch,



bedarfsgerecht und mit professioneller Beratung zu geschehen, wenn ein nachhaltiger Gesundheitsschutz im Betrieb etabliert werden soll.

Der Schutz der Gesundheit der Beschäftigten ist also zweifelsfrei eine Führungsaufgabe. Die Betriebe in Deutschland werden im globalen Wettbewerb zunehmend auf Effizienz, Qualität, Visionen, Innovation, Konzepte und Kreativität angewiesen sein. Dazu bedarf es nicht primär der Maschinen, Computer oder Prozeduren. Dazu müssen an erster Stelle motivierte, gesunde Beschäftigte zur Verfügung stehen. Nur die können dann voller Stolz berichten: „Mein Haus, meine Familie, mein Betrieb, mein Chef“. □