

Keine Zeit für Gesundheit

In Unternehmen ist die Befürchtung verbreitet, ihre Mitarbeitenden könnten krank feiern, also Krankheit vor-täuschen. Zunehmend täuschen jedoch Mitarbeitende Gesundheit und Leistungsfähigkeit vor und arbeiten auch dann, wenn sie krank sind oder sich erholen sollten – ein Risiko für Mitarbeitende und für die Unternehmen.

Zur Interessierten Selbstgefährdung zählen zum Beispiel der Verzicht auf Erholungspausen, Feierabende und Wochenenden.



Prof. Dr. Andreas Krause

ist Dozent für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz und leitet dort den CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement.



Cosima Dorsemagen

ist dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig.



Dr. Klaus Peters

ist Philosoph und Vorstandsmitglied von cogito - Institut für Autonomieforschung e.V.

VON ANDREAS KRAUSE, COSIMA DORSEMAGEN UND KLAUS PETERS

Man kennt es von Freiberuflern und Selbständigen, besonders von Existenzgründern: Wenn Kunden abspringen und der Umsatz einbricht, wenn die Existenz der eigenen Unternehmung bedroht ist, dann wird oft ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit gearbeitet. Dasselbe geschieht, wenn sich einmalige Erfolgchancen oder neue Perspektiven für die eigene berufliche Zukunft bieten. Auch dann wirft man unter Umständen die eigene Gesundheit in die Bresche.

Immer öfter kommt diese Art von Rücksichtslosigkeit gegenüber der eigenen Gesundheit auch bei Mitarbeitenden und Führungskräften von Unternehmen vor. Neue Steuerungsformen holen die Leistungsdynamik von selbständigen Existenz-

gründern ins Unternehmen. Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen, an Kennziffern, an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr gleichen sich die Phänomene an: es kommt zur interessierten Selbstgefährdung. Traditionelle Formen des Gesundheitsschutzes gehen hier ins Leere. Im Folgenden werden das Phänomen der Interessierten Selbstgefährdung erläutert und neue Herausforderungen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz aufgezeigt.

Interessierte Selbstgefährdung

Mit «Interessierter Selbstgefährdung» meinen wir ein Verhalten, bei dem man sich selbst dabei zusieht, wie das eigene

Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet – und dies auch dann nicht ändern zu können, wenn man es will. Beispiele sind etwa: krank zur Arbeit kommen, auf Erholungspausen verzichten, am Wochenende oder im Urlaub arbeiten, länger als zehn Stunden am Tag arbeiten, in einem hohen Ausmass unbezahlte Überstunden leisten. Solche Phänomene kamen auch in der Vergangenheit vor, beispielsweise aufgrund hoher Identifikation mit dem Unternehmen oder aus Angst vor Arbeitsplatzverlust. Die Ursachen für die gesundheitskritischen Verhaltensweisen jedoch sind zunehmend an anderen Stellen zu suchen: Mitarbeitende und Führungskräfte berichten uns gegenüber immer wieder, dass sie selbst dann, wenn sie ein solches Problem erkannt haben, darunter leiden und etwas ändern wollen, keinen Weg finden. Traditionelle Angebote zur Verhaltensprävention, etwa zum Zeit-, Stress- und Selbstmanagement, können ihre Probleme nicht lösen, auch Appelle an mehr Selbstdisziplin oder einen gesundheitsförderlichen Führungsstil reichen nicht aus. Die Ursachen sind unmittelbar in der Dynamik zu suchen, die durch die Ergebnisorientierung neuer produktivitätssteigernder Managementkonzepte und Steuerungsformen ausgelöst wird.

Bedeutung der Steuerung

Kennzeichen neuer Steuerungsformen sind Führung durch Ziele (die häufig als Zielvorgaben und nicht als Zielvereinbarungen wahrgenommen werden) bei gleichzeitiger Konfrontation der Mitarbeitenden mit unternehmerischen Herausforderungen, das meint dem erfolgreichen Handeln am Markt. Dieser Markt beziehungsweise die Rahmenbedingungen eines Marktes werden durchaus *von Menschenhand* simuliert, etwa durch Einführung von Profit-Centern, der Orientierung an Benchmarking-Zahlen und unternehmensinternen Konkurrenzverhältnissen (Bieten und Unterbieten im eigenen Unternehmen) oder durch Androhung der Schliessung von Werksteilen (bei Nichterreicherung von Renditezielen). Diese Veränderungen werden üblicherweise mit Hinweisen auf Globalisierung, Kostendruck, Kundenorientierung oder den Erwartungen der Shareholder verbunden, auf die das Management reagieren muss.

Eine entscheidende Veränderung für die Mitarbeitenden ist eine neue Doppelrolle: Nach wie vor soll die fachliche Arbeit qualitativ hochwertig gemacht werden. Aber jetzt muss der Mitarbeitende gleichzeitig darauf achten, dass sich die eigene Arbeit für das Unternehmen auch rentiert. Abhängig Beschäftigte rechnen in der Folge bei all ihren Aktivitäten mit, ob sich das lohnt, was sie gerade tun.

Wenn die neuen Managementkonzepte und Steuerungsformen sinnvoll eingeführt werden, dann lassen sie den Mitarbeitenden Spielräume offen, wie die entsprechenden Ziele erreicht werden können. Die gesundheitsrelevanten Veränderungen in

der Arbeitswelt hängen somit mit der Verbreitung neuer Managementkonzepte zusammen, die Autonomie fördern und dadurch ein positives gesundheits- und motivationsförderliches Potenzial für die Mitarbeitenden enthalten, jedoch gleichzeitig die Verbreitung psychischer Belastungen und Beanspruchungen fördern können.

Zunehmende psychische Belastungen und Beanspruchungen

Bestimmte psychische Belastungen und Beanspruchungen sind charakteristische Resultate der Veränderungen in Unternehmen.

1. *Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen* nehmen zu, etwa wenn Softwareentwickler aus Kostengründen eine Software freigeben, obwohl sie genau wissen, dass noch Programmierfehler auszumerzen wären – oder Pflegekräfte persönliche Zuwendung zu Patientinnen und Patienten reduzieren müssen, da die veranschlagte Zeitdauer und die Personaldecke dies nicht zulassen.

2. *Innere Zerrissenheit*: Konflikte, die Mitarbeitende früher mit anderen hatten,

haben sie nun mit sich selbst: Die einseitige Orientierung an der Zielerreichung führt dazu, dass niemand Überstunden oder Arbeiten bei Krankheit verordnen muss – nein, dies wird von sich aus angestrebt. Für die psychologische Dynamik relevant ist hierbei, dass die Mitarbeitenden mit dem gesundheitsschädlichen Verhalten, das heisst der interessierten Selbstgefährdung, den eigenen Erfolg anstreben und den persönlichen Misserfolg vermeiden wollen.

3. *Schulderleben*: Mitarbeitende erleben sich als selber schuld am zunehmenden Leistungsdruck. Sie haben selbst dazu beigetragen, dass der Leistungsdruck so stark ist. Wenn beispielsweise in der jährlichen Zielvereinbarung hohe Ziele akzeptiert oder sogar selbst formuliert werden, dann sucht man später die Schuld bei sich und fühlt sich verpflichtet, Ziele auch dann noch zu erreichen, wenn sie unrealistisch sind. Besonders offensichtlich wird dieser Mechanismus, wenn Unternehmensberatungen wie McKinsey offen das Prinzip Up or out umsetzen und im Arbeitsvertrag festhalten: Wer die nächste Hierarchiestufe nicht in der vorgesehenen Zeit



erreicht, muss das Unternehmen verlassen. Neben persönlichem Schulerleben bei Misserfolg nehmen dann strukturell bedingt automatisch auch innerbetriebliche Konkurrenz- und Erfolgsorientierung zu.

4. *Gruppendruck*: Indem Ziele nicht nur auf individueller, sondern auch auf Team- und Abteilungsebene festgelegt werden, entwickeln Mitarbeitende zunehmend das Interesse, dass sich ihre direkten Kolleginnen und Kollegen stark engagieren und zumindest die gleiche Leistung erbringen. Leistungsschwächere und Erkrankte sind dann nicht gern gesehen. Insbesondere wenn auf Schwierigkeiten von Unternehmensseite nicht reagiert wird, zum Beispiel kein Ersatz bei Erkrankung oder Personalmangel bereitgestellt wird, steigt der Gruppendruck und damit auch die Bereitschaft, über die eigenen Leistungsgrenzen zu gehen. Konflikte in und zwischen Teams nehmen zu.

5. *Vereinzelung und Mangel an offener Kommunikation über Belastungen*: In Betrieben mit den neuen Steuerungsformen nehmen das Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen zu. Gerade in leis-

Wer trotz Krankheit zur Arbeit erscheint, gefährdet die Gesundheit – die eigene und jene der Mitarbeitenden.

tungsorientierten Betrieben kursieren Botschaften wie «Wer ein Problem hat, ist das Problem» – mit anderen Worten: Halt den Mund und erzähle Erfolgsgeschichten! Psychische Belastungen werden tabuisiert. Wenn diese nun aber erlebt werden, scheint gerade der Kontrast zu Erfolgsgeschichten von anderen zu belegen, dass etwas mit der eigenen Leistungsfähigkeit wohl nicht stimmen kann. Die Kommunikationsstörungen können soweit gehen, dass selbst in anonymen Mitarbeiterbefragungen bewusst falsche und beschönigende Angaben gemacht werden, weil negative Konsequenzen befürchtet werden. Hier resultiert ein Realitätsverlust.

Herausforderung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Die neuen Managementkonzepte sind erfolgreich und produktivitätssteigernd – und sie haben ein gesundheitsförderliches Potenzial, da Autonomie gefördert wird. Es kann also nicht darum gehen, die Entwicklung zurückzuschrauben – sondern die Frage nach den unerwünschten Nebenwirkungen in den Blick zu nehmen, die sich insbesondere in einer Zunahme psychischer Belastungen äussern kann. Dazu muss das neuartige Problem zunächst begriffen werden: Wer aus Angst vor Misserfolg oder in der Hoffnung auf Erfolg die Risiken für die eigene Gesundheit ignoriert, will sich dabei nicht stören lassen. Die Gefährdung der eigenen Gesundheit wird verheimlicht. Man weiss, dass man sich selber schadet – und ändert trotzdem nichts. Oder man nimmt sich vor, das eigene Verhalten zu ändern, schafft es aber alleine nicht, aus der Abwärtsspirale auszurechnen. Die psychischen Belastungen steigen und die Risiken nehmen zu – aber im Verborgenen. Das Problem wird erst offenkundig, wenn es zu spät ist.

Für Vertreter aus Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in betroffenen Betrieben ergibt sich die Herausforderung, sich nicht auf traditionelle Angebote zu beschränken, sondern neue Antworten zu finden. In unseren Projekten zeigen sich folgende Lösungswege als zukunftsweisend, aufbauend auf einem bereits funktionierenden traditionellen Angebot, welches beispielsweise Kenntnisse zur Arbeitssicherheit vermittelt oder einen Zugang zu psychologischer Beratung in Krisensituationen ermöglicht:

1. Das obere Management setzt sich mit den Schattenseiten der produktivitätssteigernden Steuerungsformen auseinander und gibt Rückendeckung für innovative Massnahmen zur Gesundheitsförderung: Grünes Licht zum Gegensteuern.

2. In Qualifizierungsmassnahmen werden Mitarbeitende und Führungskräfte in die Lage versetzt, die Veränderungen im Unternehmen zu begreifen und mit Blick auf die Schattenseiten gegenzusteuern. In unseren Seminaren wird hierzu das *Selber denken* gefördert. Darauf aufbauend werden Mitarbeitende und

Führungskräfte im Arbeitsalltag unterstützt, gemeinsam Lösungswege im Arbeitsalltag zu finden.

3. Die zunehmende Erfolgsorientierung und Autonomie der Mitarbeitenden darf nicht durch unternehmensinterne Stolpersteine konterkariert werden – zum Beispiel durch zu enge Vorgaben bei den Vorgehensweisen, obwohl letztlich nur der Erfolg zählt.

4. Ein zuverlässiges Frühwarnsystem aufbauen, das auf negative Entwicklungen frühzeitig reagiert und sich nicht auf trügerische schriftliche Mitarbeiterbefragungen beschränkt.

5. Gesundheit wird im Steuersystem berücksichtigt, das heisst also im Kennzahlensystem reflektiert, etwa indem eine wiederkehrende Verständigung über Zielerreichung ermöglicht wird und beispielsweise auf Veränderungen der Rahmenbedingungen geachtet wird. Auch bestehende Benchmarking-Systeme gilt es auf ihren Realitätsgehalt für sinnvolle Vergleiche zu reflektieren: Wie sind Maximalwerte zustande gekommen und ist eine Übertragung möglich?

Auf diese Weise wird mehr Sensibilität für die neuartigen Risiken erreicht und ein Beitrag zur Reduzierung psychischer Belastungen geleistet.

Auf den Punkt gebracht

Was verändert sich bei der Arbeitssicherheit und beim Gesundheitsschutz? Noch vor wenigen Jahren waren Verantwortliche für Arbeitssicherheit stark damit beschäftigt, Unkenntnis und Nachlässigkeit bei Mitarbeitenden zu bekämpfen: Wieso trägt der Kollege den Helm nicht, warum verzichtet er auf Schutzschuhe, warum nutzt die Kollegin nicht den vorhandenen Lärmschutz oder reinigt ihre Hände ungenügend, so dass die Hygiene nicht gewährleistet ist? Gegen Unkenntnis hilft Aufklärung: Regelmässige Informationen über Kader oder Plakatkampagnen etwa der Suva setzen hier an. Gegen Nachlässigkeit und Bequemlichkeit helfen Verbote und Sanktionen: Kollegen ohne Helm oder ohne Schutzschuhe sind rasch erkannt und können durchaus gezwungen werden. Auch in der Vergangenheit kam also Selbstgefährdung vor, eben aus Unkenntnis oder Nachlässigkeit. Nun haben wir eine neue Situation: Bei interessierter Selbstgefährdungen reicht alleinige Aufklärung nicht mehr aus. Der Kollege weiss bereits, dass das Verhalten langfristig nicht gut für die eigene Gesundheit ist. Sanktionen werden kontraproduktiv – sie erschweren dem Kollegen die Zielerreichung und Aufgabenerledigung. Das Engagement der Verantwortlichen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wird dann möglicherweise sogar als hinderlich und störend erlebt und abgelehnt. Um eine solche Ablehnung zu verstehen und allenfalls gegensteuern zu können, ist es wichtig, den Einfluss der Steuerungsformen erkennen und prüfen zu können. ■