

Gute Organisation – gesunde Mitarbeitende

Gesundheitsprävention setzt oft beim Verhalten von Einzelpersonen an. Dabei ist das Organisationsdesign ein wichtiger Stellhebel für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Wunder sind nicht nötig, aber die Beachtung einiger Grundsätze.



Lockerheit am Arbeitsplatz und Mitarbeitende, die sich einbringen können: Das zeichnet «gesunde Strukturen» aus.

die Arbeitsplatzbelastung als auslösendes Hauptelement anzusehen. Die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen, denn es spielen praktisch immer berufliche wie private Faktoren mit. Unbestritten ist, dass sich ungeeignete Strukturen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken (können). Das Seco führt sie als Belastungsfaktoren der psychosozialen Gesundheit von Arbeitnehmenden auf.

Kranke und gesunde Strukturen. Die Folgen «kranker Strukturen» kennen die meisten aus eigener Erfahrung: Leistungsabfall, Pannen und Konflikte (vgl. Box). Weniger offensichtlich sind die Mängel, die dahinterstecken.

Häufigster Fehler sind Unklarheiten in Bezug auf Ziele, Zuständigkeiten und Abläufe. Manchmal werden sie mit Absicht gepflegt, manchmal entstehen sie aus Nachlässigkeit oder aus Scheu vor Auseinandersetzungen. Ein weiterer Mangel sind lange Entscheidungswege und viele Kontrollen, die

VON DANIEL MAREK UND
KURT METTLER*

Mitarbeitende kündigen, die Zahl der Krankentage steigt, Klagen über Stress und Konflikte häufen sich. Nicht selten werden solche Vorfälle als bedauerliche Ausnahmen abgetan oder auf persönliche Schwächen zurückgeführt.

Erkenntnisse aus dem Absenzen- und Case Management. In den letzten Jahren nahmen die Fälle von Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Gesundheitsstörungen tatsächlich zu, die oft als «stressbedingt» angesehen werden. Auf der anderen Seite beklagen sich viele Unternehmen über auffällige Kurzabsenzen, deren Ursache eher in der Motivation der Mitarbeitenden als im Betrieb selber gesucht wird. Der Wunsch der Unternehmen nach raschen Massnahmen zielt allerdings meistens nur auf die Symptome, nicht auf die Ursachen.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) hat von 2014 bis 2018 den Schwerpunkt bei den Arbeitsinspektionen auf die psychosozialen Risiken (Stress, Mobbing, Belästigung, Gewalt) gelegt. Häufige Ursachen für den Eintritt dieser Risiken sind unzulängliche Arbeitsgestaltung und -organisation sowie ein ungünstiges soziales Arbeitsumfeld. Die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Prävention psychosozialer Risiken ergibt sich sowohl aus der gesetzlichen Fürsorgepflicht (Art. 328 OR) als auch aus den einschlägigen Normen im Arbeitsgesetz (Art. 6 ArG und Art. 2 der Verordnung 3). Aber die Einsicht in die Notwendigkeit wird dadurch getrübt, dass Unternehmen gesundheitliche Beeinträchtigungen psychischer Natur tendenziell als individuelle Probleme der einzelnen Mitarbeitenden ansehen und sich dann bei den Massnahmen auf diese – aus ihrer Sicht problematischen – Fälle beschränken. Umgekehrt neigen die Betroffenen dazu,



DANIEL MAREK

Dr. phil. hist., Organisationsberater und Coach BSO, führt in Zürich ein eigenes Beratungsunternehmen. www.danielmarek.ch



KURT METTLER

Rechtsanwalt, ist Geschäftsführer von SIZ Care AG. www.sizcare.ch

SYMPTOME «KRANKER STRUKTUREN»

(nach Marek 2017)

- > Überlastung der Führungskräfte: Das Tagesgeschäft lässt wenig Zeit für strategische Fragen und den Kontakt zu Mitarbeitenden.
- > Informationspannen: Mitarbeitende kennen wichtige Grundlagen nicht. Meldungen von oben oder von unten versanden.
- > Schwierige Zusammenarbeit: Das Gerangel um Zuständigkeiten und Mittel beansprucht viel Aufmerksamkeit. Mitarbeitende schotten sich ab und verteidigen ihren Aufgabenbereich.
- > Lustlosigkeit: Führungskräfte beklagen das fehlende Engagement der Mitarbeitenden. Diese sichern sich bei jedem Schritt ab.
- > Verkrustung: Änderungen lassen sich nur mit grossem Aufwand umsetzen. Selbst Routineaufträge erfordern zahlreiche Absprachen.
- > Leistungsschwächen: Beschwerden nehmen zu. Projekte erleiden scheinbar unerklärliche Verzögerungen. Der Verbrauch an Material und Arbeitszeit ist hoch.

den Spielraum der Mitarbeitenden einengen und jede Initiative ersticken. Das Gefühl der Ohnmacht wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsbereitschaft und die Gesundheit der Mitarbeitenden aus. Mängel wurzeln zudem in Werten und Haltungen: Perfektionismus und eine unpassende Fehlerkultur (Suche nach Schuldigen statt nach Lösungen) führen zu Verunsicherung und Angst. Unrealistische Vorgaben bewirken oft das Gegenteil, sie münden in verdecktem Handeln und Konflikten.

Gute Organisation ist dagegen wie ein Kleid, das sitzt und in der Bewegung nicht behindert. In vielen Unternehmen bewähren sich Einheiten, die ein Produkt oder einen Abschnitt der Wertkette (Teilprozess) selbstständig bearbeiten. Ein solches Team vereinigt alle Fachkräfte, die für diese Leistung notwendig sind. Stäbe und zentrale Koordinationsstellen verlieren an Bedeutung. Gemeinsame Ziele und Werte ersetzen die Koordination von oben.

Im Idealfall übernimmt ein Team selbst die Verantwortung für Qualität und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Compliance). Voraussetzungen dafür sind Transparenz und Vertrauen. Darüber hinaus sollten sich die Teams möglichst direkt untereinander austauschen können. Nicht immer ist es möglich, diese Organisationsprinzipien in Reinform zu verwirklichen, aber sie zeigen, wodurch sich «gesunde Strukturen» auszeichnen (vgl. Checkliste).

CHECKLISTE FÜR GUTES ORGANISATIONSDESIGN

- > Wo können wir Einheiten schaffen, die ein Produkt oder einen Teil der Wertkette vollständig und autonom bearbeiten? (Zellenprinzip)
- > Was können Teams und Mitarbeitende selbst entscheiden? (Autonomieprinzip)
- > Wo können wir Fehler zulassen und wo nicht? (Prinzip Vertrauen und Lernen)
- > Welche Führungsinstrumente brauchen wir wirklich? Wo können wir auf Selbstkoordination setzen (informeller Austausch, gemeinsame Werte und Ziele)?
- > Welche Gefässe für Austausch und Kommunikation haben wir? Auch von unten nach oben?
- > Wo können wir Transparenz zulassen? Was ist wirklich vertraulich?

Die Vorteile gesunder Strukturen. Vertrauen, Transparenz und Autonomie mögen manchen etwas idealistisch erscheinen. Die positive Psychologie hat aber die Wirkung von Eigenverantwortung, Handlungsspielräumen und Austausch nachgewiesen. Sie bieten die Chance, das Unternehmen zum Blühen zu bringen. Ungenutzte Ressourcen werden verfügbar, weil sich Mitarbeitende einbringen können. Davon profitieren alle: Führungskräfte haben mehr Zeit für strategische Fragen, Mitarbeitende gewinnen Spielraum, Sinn und Entfaltungsmöglichkeiten.

Dabei werden von den Unternehmen keine Wunder erwartet. So hat das Bundesverwaltungsgericht in einem Urteil vom 23. März 2015 (A-7441/2014) mögliche Massnahmen zur Vorbeugung von Stress aufgelistet. Erwähnt wurden etwa die Verbesserung der Arbeitsorganisation, die Förderung des Betriebsklimas und die Äusserung von Anerkennung. Eine gesunde Arbeitsorganisation mit wertschätzendem Führungsverhalten ist die beste Prävention und gehört – soweit beeinflussbar – zu den Schutzpflichten als Arbeitgeber. Dafür erhält das Unternehmen nicht nur gesunde, sondern in der Regel auch engagierte Mitarbeitende. Dies wird sich in den Ergebnissen widerspiegeln.

ANZEIGE



**«Einfacher als hier
komme ich nirgends
zu guter Bildung.»**



**EB Zürich, die Kantonale
Berufsschule für Weiterbildung**
Riesbachstrasse 11, 8008 Zürich
www.eb-zuerich.ch