

## SCHWERPUNKT PRODUKTIONSFAKTOR MENSCH

# ERHÖHTE BELASTUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DURCH DAS NEUE ARBEITSSCHUTZGESETZ?

von Dr. Stephan Gronwald



Quelle: Fotolia, @lichmeister

*Führungskräfte stehen unter enormer Anspannung*

## Was das neue Arbeitsschutzgesetz besagt

Grund für die Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes vom 27. Juni 2013 ist die stetige Zunahme der psychischen Belastungen und Erkrankungen in unserer Gesellschaft. Diese sind nicht nur mit immer höheren volkswirtschaftlichen Kosten verbunden, sondern im unternehmerischen Kontext mit einer Zunahme der Fehlzeiten und Qualitätseinbußen.

Die wesentliche Änderung des Arbeitsschutzgesetzes (§ 4 Nr. 1 ArbSchG, § 5 Abs. 3 ArbSchG) besagt, dass zukünftig neben der bisher bereits auf höchstem Niveau erfolgten Beurteilung und Verhinderung physischer Gefährdungen auch die psychischen Gefährdungen mit einbezogen werden müssen.

Die Gefährdungsbeurteilung, also die kritische Auseinandersetzung mit dieser Thematik im Rahmen der Arbeit, müssen in der Neufassung alle Betriebe vornehmen, auch die bisher durch die Kleinbetriebsklausel (Betriebe unter 10 Mitarbeiter) davon nicht betroffen waren. (Streichung von § 6 Abs. 1 Satz 3 und 4 ArbSchG)

## Die unmittelbare Folge für Führungskräfte

Die gelebte Praxis wird zeigen, dass die Einhaltung dieser rechtlichen Vorschrift auf die Führungskräfte delegiert und damit als erledigt eingestuft wird. Jedoch werden die Führungskräfte angesichts der Fülle der Themen und möglicher Konstellationen, die zu psychischen Belastungen führen können, sehr schnell an

die Grenze ihrer Möglichkeiten stoßen. Die große Gefahr, die jetzt damit verbunden ist, wird die Tatsache sein, dass viele Führungskräfte mit den neuen Aufgaben überfordert werden und damit selbst zu möglichen Betroffenen psychischer Überlastung werden.

Hier muss sehr deutlich auf die Grundpflichten des Unternehmers verwiesen werden, der immer die Pflicht der Auswahlverantwortung hat, was sich auch darauf bezieht, z. B. welches fachliche Wissen eine Führungskraft für die Übernahme einer Verantwortung mitbringt. Und im Zusammenhang mit den psychischen Belastungen und Beanspruchungen wird der Weg zur Erfüllung dieser Auflagen für den Unternehmer nur über umfangreiche Fort- und Weiterbildungsansätze für die Führungskräfte führen.

Derzeit ist noch nicht abzuschätzen, welche Konsequenzen es nach sich ziehen wird, wenn eine Missachtung dieser Vorgaben zur Vermeidung psychischer Gefährdungen nachgewiesen werden kann. Rein rechtlich wird es unter Umständen den Tatbestand eines Organisationsverschuldens (§ 831 Abs. 1 Satz 2 BGB, § 130 OwiG) erfüllen.

Aber nicht die Androhung von Strafen oder rechtlicher Konsequenzen wird zu einer Verbesserung der Gesamtsituation im Hinblick auf die psychischen Belastungen und damit zur Verbesserung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit führen, sondern eine kritische Auseinandersetzung, durch welche gezielten strategischen Maßnahmen ein Unternehmen von der Umsetzung dieser neuen Vorgaben profitieren kann.

## Differenzierte Kompetenz als Schlüssel

Eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung der neuen rechtlichen Vorgaben mit der damit verbundenen Chance, auch die Unternehmensperformance und Unternehmenskultur zu verbessern, wird entscheidend von den Führungskräften abhängen. Dabei geht es weniger um motivationale Aspekte, sondern vielmehr um den Aufbau einer mehrdimensionalen Kompetenz für diese Thematik.

1. **Rechtliche Kompetenz:** Führungskräfte sind per Delegation der Geschäftsführung für die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter verantwortlich. Es gilt, eine Kompetenz für die Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen der Mitarbeiter systematisch zu entwickeln, um entsprechende kompensierende Rahmenbedingungen, wie z. B. Ersthelfer, Partizipationszirkel, Unterstützungsnetzwerke, u. a. schaffen zu können, aber auch um die rechtlichen Anforderungen zu erfüllen.

2. **Fachspezifische Kompetenz:** Führungskräfte müssen gerade im Hinblick auf die immer häufiger auftretenden psychischen Belastungen der Mitarbeiter darauf geschult werden, diese frühzeitig zu erkennen und die geeigneten Folgemaßnahmen einleiten zu können. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass es sehr deutliche Anzeichen und Frühwarnsignale gibt, auf die geachtet werden sollte, um schlimmere Konsequenzen für den Betroffenen, aber auch das Umfeld verhindern oder abmildern zu können. Eine Ausbildung dieser Kompetenz sollte jedoch nur über Spezialisten erfolgen, die aus der klinischen und therapeutischen Praxis kommen, nicht zuletzt deshalb, um mit ihnen im gegebenen Fall sofort einen kompetenten Ansprechpartner und Support zu haben.

3. **Controlling-Kompetenz:** Die Leistungen von Führungskräften werden beurteilt und mit vereinbarten Zielen abgeglichen. Um den Erfolg im Bereich des Gesundheits- und Arbeitsschutzes nachweisen zu können, müssen Führungskräfte auf geeignete Kennzahlensysteme geschult werden, welche gerade die immer wichtiger werdenden sozialen und emotionalen Kompetenzen in geeigneter Form bewerten können. Nicht zuletzt kann eine Verbesserung dieser Kennzahlen eine Anerkennung und einen Ansporn für ein modernes gesundheitsgerechtes Führungsverhalten darstellen und diese bislang wenig in eine Bewertung einbezogene Kompetenz entscheidend fördern.

4. Selbstkompetenz: Nicht zuletzt stehen Führungskräfte selbst unter einer enormen Anspannung und sind vielfachen Anforderungen ausgesetzt. Parallel zu den Kompetenzen der Führung muss die Kompetenz für die eigene Gesundheit und den Schutz vor der eigenen Überforderung aufgebaut werden. Wird diese Zielsetzung in einen Gesamtprozess der Führungskräfteentwicklung systematisch implementiert, ist davon auszugehen, dass diese die erstgenannten Kompetenzen positiv untermauern und den Prozess unterstützen wird. Der Kreis schließt sich, wenn auch diese Ausbildung über die bereits oben erwähnten Spezialisten stattfindet und damit zusätzlich eine inhaltliche Kongruenz der beiden Ansatzpunkte (Kompetenzen) vorliegt.

### Folgerung

Unternehmen sind heute gut beraten, wenn sie die Einführung dieser neuen rechtlichen Vorgaben als den Ausgangspunkt eines kontinuierlichen Verbesserungs- und Optimierungszyklus sehen und diesen in ihren Managementansatz integrieren. Denn nicht nur die Ursachen für psychische Belastungen können vielseitig sein, sondern gerade die systematische Auseinandersetzung mit möglichen Interventionen wird eine Vielzahl von Ansatzpunkten liefern für Themen und Probleme, die man sich bislang – vielleicht auch mangels Wissens – nicht getraut hat, anzugehen, die aber oftmals schwerwiegende Konsequenzen nach sich gezogen haben.

Daher sollte eine Umsetzung von einer guten strategischen Gesamtplanung im Vorfeld begleitet werden, welche die Spezialisten aus den unterschiedlichen Fachbereichen – Organisation, Recht, Sozialwesen, Personalentwicklung, Medizin, Therapie, aber auch Compliance – miteinbezieht. —

**Kontakt:** kontakt@gronwald-projektentwicklung.de

Dr. Stephan Gronwald ist Wissenschaftler am Kompetenzzentrum für Komplementärmedizin und Naturheilkunde der Technischen Universität München. Mit seiner Firma Dr. Gronwald GmbH berät er Firmen im Bereich moderner Work Ability Konzepte. —

## OECD – „STATISTIK DES TAGES“

Fast 14 Mio. Jobs sind OECD-weit der Krise zum Opfer gefallen, knapp die Hälfte davon in den USA. Dagegen schufen Österreich, Deutschland und die Schweiz zwischen 2008 und 2011 Arbeitsplätze, Deutschland sogar so viele wie kein anderes OECD-Land. Jeden Tag sind über Facebook neue Statistiken zu Wirtschaft, Gesellschaft oder Umwelt abrufbar.

Die „Statistik des Tages“ finden Sie unter: [www.facebook.com/OECDStatistik](http://www.facebook.com/OECDStatistik).



## MARKETING & INNOVATION FORUM EUROPE AM 11./12. FEBRUAR 2014

Über unseren Partner „Leaders We Love – LWL“ haben DFK-Mitglieder die einmalige Möglichkeit, zu einem Sonderpreis von 990,- € zzgl. MwSt. (statt 1.190,- € zzgl. MwSt.) an dem

Marketing & Innovation Forum Europe am 11./12.02.2014 in Frankfurt a.M. teilnehmen. Dieses hochwertige Forum hat sich in den letzten fünf Jahren zum Jour fixe der Top-Manager für die aktuell bewegenden Themen rund um Marketing, Innovation, Vertrieb etc. etabliert.

Von den Sonderkonditionen können Sie profitieren, indem Sie bei Anmeldung auf der Eventseite [mifeurope.com/anmeldung](http://mifeurope.com/anmeldung) den Gutscheincode **mif14DFK** angeben.

## STUDIE ZU MITARBEITERMOTIVATION/-BINDUNG

Jeder dritte Deutsche hat im letzten Jahr seinen Arbeitgeber gewechselt, weitere 40% haben konkret darüber nachgedacht. Im internationalen Vergleich liegt dieser Wert allerdings noch unter dem Durchschnitt von 47% Jobwechslern. Dennoch schauen sich 60% der deutschen Arbeitnehmer aktiv nach besseren Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt um – auch wenn sie in ihrem derzeitigen Unternehmen relativ glücklich sind. Dies geht aus dem aktuellen Kelly Global Workforce Index (KGWI) hervor, der sich mit den Themen Mitarbeitertreue, Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement am Arbeitsplatz beschäftigt. Weitere Ergebnisse aus der Studie erhalten Sie unter: [www.kellyocg.de](http://www.kellyocg.de).

## HÖRBUCH „(VER-)FÜHRUNG ZUR CHANCENGLEICHHEIT“

Was ist konkret von Führungskräften zu leisten, wenn das Unternehmen sich „Gender Diversity“ auf die Agenda gesetzt hat? Das Hörbuch der Bertelsmann Stiftung gibt hierzu wissenschaftlich fundierte Denkanstöße, verbunden mit praktischen Vorschlägen, wie eine genderkompetente Führungspraxis, insbesondere eine geschlechtergerechte Besetzung von (Top-)Positionen, realisiert werden kann. Adressiert ist es vor allem an – männliche – Führungskräfte, aber auch an Personalverantwortliche, Diversity Manager sowie Trainer und Berater. Audio-CD mit Booklet, 69 Minuten, Gütersloh 2013, 16,00 €, ISBN 978-3-86793-513-5 — **sb**