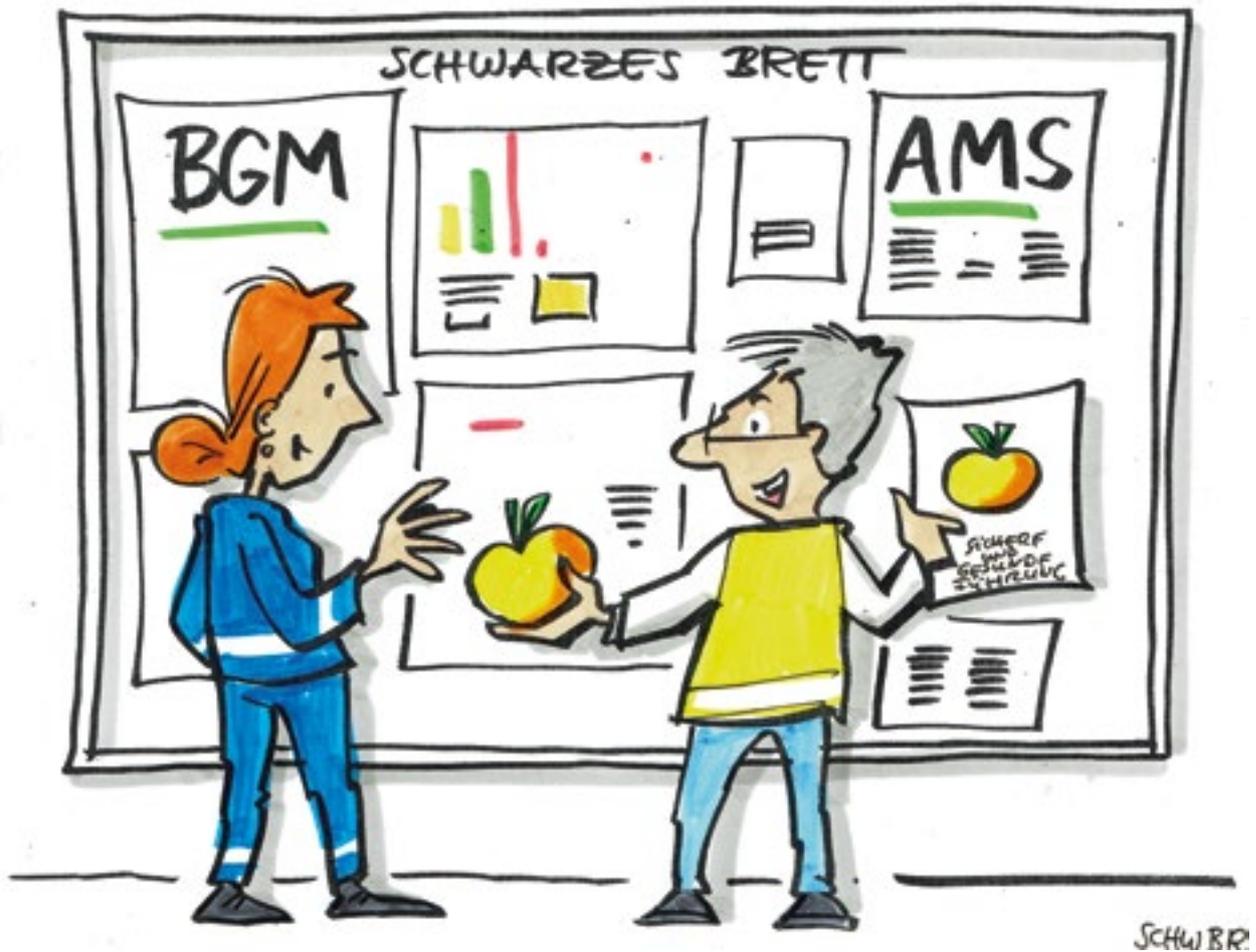


# Betriebliche Prävention

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Esin Taşkan, Mona Rynek, Betty Willingstorfer

## In guter Gesellschaft – die Fürsorgepflicht ist mehr als nur die Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben

Wenn es um die Verantwortung im Arbeitsschutz geht, befinden sich Führungskräfte oft in einem Dilemma [1]. Einerseits wissen sie, dass sie gesetzlich und ethisch verpflichtet sind, für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu sorgen. Andererseits stehen sie jedoch häufig vor organisatorischen Herausforderungen, die es ihnen erschweren, diese Verantwortung vollständig wahrzunehmen. Dieses Dilemma kann zu Konflikten führen und die Führungskräfte vor schwierige Entscheidungen stellen.

### Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen als Unternehmensziel

Die Fürsorgepflicht des Dienstherrn ist ein im BGB § 618 festgehaltener Begriff. Bezogen auf die Arbeit wird er in weiteren Gesetzen, wie dem Arbeitsschutzgesetz sowie den damit verbundenen weiteren Vorschriften und Regeln, konkretisiert<sup>1</sup>. Der Arbeitgeber trägt

Sorge für die Sicherheit und Gesundheit seiner Beschäftigten bei der Arbeit. In komplexen Organisationen überträgt er die Pflichten und Aufgaben des Arbeitsschutzes auf Führungskräfte. Diese Verantwortungsübertragung ist sinnvoll, da Führungskräfte die Anforderungen an den Arbeitsschutz in ihren Organisationseinheiten am besten überblicken und über die erforderlichen Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume verfügen sollten, um Maßnahmen ergreifen zu können.

Je nach dem in der Organisation vorherrschenden Arbeitsschutzniveau sind die Führungskräfte unterschiedlich gut über den Umfang ihrer Pflichten informiert. Sie erfüllen ihre Fürsorgepflicht neben vielen weiteren Aufgaben, z. B. Produkte zu entwickeln, ihre Qualität sicherzustellen, Arbeitsabläufe zu optimieren, den Arbeits- und Ressourceneinsatz effizient zu planen, Unternehmensziele zu erreichen, Kosten zu reduzieren sowie Beschäftigte zu führen. Die Erfüllung dieser zahlreichen Führungsaufgaben erschweren sowohl Bedingungen im Betrieb (Zeitdruck, widersprüchliche Aufgaben, persönliche Werte, organisationale Kulturregeln, konträre Erwartungen u. a.) als auch von außen verursachten Krisen wie Ressourcenknappheit, Lieferengpässe, Kostenexplosion bei Energie- und Rohstoffbeschaffung – um nur einige zu nennen.

<sup>1</sup> s. auch Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG), Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), Mutterschutzgesetz (MuSchG), Regelwerke der Berufsgenossenschaften, Beschäftigtenschutzgesetz (BSchG), Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Um tätig werden zu können, benötigen Führungskräfte organisationale Rahmenbedingungen, die es ihnen nicht nur erlauben, für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten zu sorgen, sondern diese auch einzufordern. Dafür ist es in komplexeren Organisationen hilfreich, wenn diese Priorisierung in den Strukturen und Prozessen fest verankert ist und als Unternehmenskultur gelebt wird. Wissenschaftliche Übersichtsarbeiten zeigen, dass sich Sicherheit, Zusammenarbeit, Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten verbessern, wenn diese Aspekte in den Vorschriften und Regeln eines Unternehmens fest verankert sind. Dadurch verbessert sich neben der Bindung der Beschäftigten an ihr Unternehmen nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Produktivität [2]. Wird diese Struktur im Top-Down-Prozess etabliert, hat es Vorteile für den Betrieb:

- ▶ Die Sicherheit und Gesundheit werden jeweils von den nächsthöheren Führungskräften und der Unternehmensleitung gedeckt und gefördert.
- ▶ Im Betrieb wird dafür Sorge getragen, dass die Führungskräfte wissen, welche Aufgaben mit ihrer Fürsorgepflicht einhergehen.
- ▶ Die Führungskraft wird aufgefordert, die Sicherheit und die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu priorisieren.
- ▶ Die Führungskraft erwirbt Kompetenzen für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.
- ▶ Die Führungskraft wird von den Kolleginnen und Kollegen daran gemessen, ob sie diese Unternehmensziele lebt.

Widersprüche zwischen Leistungsvorgaben für eine Organisationseinheit und der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten heben sich somit für Führungskräfte auf und werden im Unternehmen klar verankert. Damit wird es selbstverständlich, in den betrieblichen Routinen die Arbeitsbedingungen zu beurteilen und sich im Vorfeld Gedanken darüber zu machen, wo die Beschäftigten Gefährdungen ausgesetzt sind und wie diese minimiert werden können – sei es durch Unterweisungen, gezielte Kontrollen, Beteiligung der Beschäftigten, Festlegen von klaren Zuständigkeiten, Bestimmen der Meldewege bei Mängeln oder weitere Maßnahmen. Arbeitsprozesse werden so gestaltet, dass darin Arbeitsschutz gelebt werden kann [3][4][5]. Während die Führungskraft die zu erledigenden Aufgaben, Leistungsziele und -anforderungen plant, werden die Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten integriert mitgedacht.

### Langfristig gestalten, statt kurzfristig reagieren

Wir wissen jedoch aus der Praxis, dass die Rahmenbedingungen oft nicht sehr günstig gestaltet sind, und getroffene Entscheidungen der Führungskräfte unterstützen diese Idealvorstellung nicht immer zu einhundert Prozent. Es gibt Antreiber, die verhindern, dass langfristige Ziele zugunsten von kurzfristigen Lösungen und Entlastungen für kritische Situationen in Organisationen bevorzugt werden. Es gibt Zielkonflikte im Alltag, die Verhältnisse und Verhaltensweisen in Betrieben verstärken, bei denen eigentlich die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten mitgedacht werden müsste.

Beispielsweise in einem Betrieb, in dem akuter Fachkräftemangel herrscht, während gleichzeitig das Geschäft mit steigenden Aufträgen boomt, eine hohe Fluktuation und steigende Krankenstände vorliegen: Wie müssten die Arbeitsbedingungen dort gestaltet wer-

den? Langfristig gedacht, sind die Handlungsoptionen so zu wählen, dass die Ressourcen im Betrieb angemessen eingesetzt werden, d. h. die Beschäftigten, die noch da sind, sicher und gesund arbeiten können, sei es indem die Arbeitszeit und Arbeitsmenge in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander gebracht werden, durch das Ablehnen von Aufträgen oder die Überprüfung vorhandener Prozesse, die Veränderung des Angebots, das Variieren der Qualität sowie das Priorisieren von Aufgaben [6]. Wenn jedoch das Einstreichen eines hohen Gewinns in einem Unternehmen die einzige Handlungsmaxime bleibt, wird es letztlich Anlässe geben, die Veränderungen erzwingen. Beschäftigte machen das zwar eine Zeit lang mit, doch dann kommt es zu ersten Krankschreibungen, die Aufgaben werden nicht mehr qualitativ hochwertig umgesetzt und eine Abwärtsspirale kommt in Gang, von der die Gesundheit der Beschäftigten und auch die Produktivität in Mitleidenschaft gezogen werden [2].

### Führungsrolle

Beschäftigte mögen es nicht, wenn ihre Gesundheit für ihren Arbeitgeber keine Rolle spielt: Beispielsweise sind Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wirksamer, wenn sie auf die Gesundheit der Arbeitnehmer und nicht auf die Produktivität abzielen [7]. Die Absicht, mit der Maßnahmen umgesetzt werden, ist entscheidend, und sie wird in der Regel durch die Führungskraft vermittelt. So können Führungskräfte sogar eine Pufferfunktion für die Gesundheit ihrer Beschäftigten übernehmen, wenn Veränderungsprozesse in Betrieben durchgeführt werden. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang eine Interventionsstudie zur Einfüh-



Abb. 1: Führungskräfte leisten Beziehungsarbeit in alle Richtungen (Grafik Hüther)

rung eines geringeren Entlohnungssystems für das Pflegepersonal eines Krankenhauses [7]. In der Untersuchungsgruppe erhielten die vorgesetzten Ärztinnen und Ärzte ein Training zu organisationaler Gerechtigkeit, um das Pflegepersonal im Umgang mit dem geringeren Entlohnungssystem besser unterstützen zu können. In der Kontrollgruppe erhielt die Ärzteschaft kein solches Training. Das Pflegepersonal in der Untersuchungsgruppe berichtete über weniger Einschlafschwierigkeiten nach der Einführung des neuen Entlohnungssystems als das Pflegepersonal in der Kontrollgruppe.



wird nicht durch Knopfdruck an- und ausgeschaltet; es überdauert schwere Ereignisse und kann auch in der Konsequenz zu Belastungsreaktionen ihrerseits führen. Wenn Arbeitgeber ihre Führungskräfte schulen, damit diese ihre Fürsorgepflicht kennen und wissen, wie die Arbeit gestaltet werden kann, um Gefährdungen zu reduzieren, können sie die Sicherheit und Gesundheit im Betrieb auf sehr wirksame Weise beeinflussen.

Und nicht nur das: Wenn das Verhalten der Führungskraft bei kritischen Ereignissen im Betrieb, z. B. bei Mobbing oder bei individuellen gesundheitlichen Einschränkungen ihrer Beschäftigten, verständnis- und rücksichtsvoll ist und klärende Gespräche geführt werden, dann passt sich auch das Verhalten der Kolleginnen und Kollegen laut einer Studie untereinander an [9]. Beschäftigte, die von ihrer Führungskraft unterstützt wurden, berichteten doppelt so häufig, auch von Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützt worden zu sein.

In guter Gesellschaft arbeitet es sich also besser. Wie steht es damit bei Ihnen im Betrieb?

**Literatur**

[1] Zwack, J. & Bossmann, U. (2018). *Wege aus der Zwickmühle. Navigieren im Dilemma*. Vandenhoeck & Ruprecht

[2] Vgl. Angerer, P., Gündel, H. (2023). *Lohnen sich Maßnahmen gegen Arbeitsstress? Organisationsberat Superv Coach* 30, 327–341. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00825-3>

[3] BG RCI, *Mit 7 Erfolgsfaktoren zum Ziel in Unternehmen*. <https://www.bgrci.de/vision-zero/erfolgsfaktoren>

[4] FBGIB-007: *Präventionskultur anschlussfähig fördern und nachhaltig etablieren* (2024). <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4928>

[5] DGVU Information 206-025: *Auf die Haltung kommt es an! Unternehmenskultur sicher und gesund gestalten*. (2022). <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3445>

[6] Rexroth, M.; Ryschka, J. (2023). *Als Führungskraft Anforderungen stellen und Ressource sein*, DGVU Forum, Ausgabe 10, <https://forum.dguv.de/ausgabe/10-2023/artikel/als-fuehrungskraft-anforderungen-stellen-und-ressource-sein>

[7] Vgl. Aust B., Møller J.L., Nordentoft M., Frydendall K.B., Bengtsen E., Jensen A.B., Garde A.H., Kompier M., Semmer N., Rugulies R., Jaspers S.Ø. (2023). *How effective are organizational-level interventions in*

*improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. Scand J Work Environ Health. Jul 1; 49(5):315-329. doi: 10.5271/sjweh.4097. Epub 2023 May 9. PMID: 37158211; PMCID: PMC10713994.*

[8] Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). *Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. Journal of organizational behavior*, 38(3), 327-350.

[9] Waltersbacher, A. & Zok, K. & Klose, J. (2017). *Die betriebliche Unterstützung von Mitarbeitern bei kritischen Lebensereignissen*. 10.1007/978-3-662-54632-1\_13.

**Esin Taşkan**, Arbeits- und Organisationspsychologin, ist Leiterin der Präventionsabteilung Gesundheit-Medizin-Psychologie der BG RCI. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, psychisch erkrankte Beschäftigte (insbesondere Burnout) sowie Evaluation von Präventionsmaßnahmen.



**Dr. Mona Rynek**, Arbeits- und Organisationspsychologin, ist Referentin in der Präventionsabteilung Gesundheit-Medizin-Psychologie der BG RCI. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Gestaltung gesundheitsförderlicher Team- und Führungsprozesse sowie Diversität in der Arbeitswelt.



**Betty Willingstorfer**, Arbeits- und Organisationspsychologin, ist Referentin in der Präventionsabteilung Gesundheit-Medizin-Psychologie der BG RCI, Leiterin des Sachgebietes Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt der DGVU und arbeitet in der GDA im Arbeitsprogramm „Psyche“ mit. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, psychisch erkrankte Beschäftigte sowie Mobbing.



**Präventionsabteilung  
Gesundheit-Medizin-Psychologie**

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie  
Postanschrift: Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg  
Lortzingstraße 2, 55127 Mainz

**E-Mail:** [praevention-gmp@bgrci.de](mailto:praevention-gmp@bgrci.de)

# Versprochen!

Zum eJournal finden wir für Sie immer die richtige Lösung.

Wir empfehlen die **ESV-Bürolizenz**.

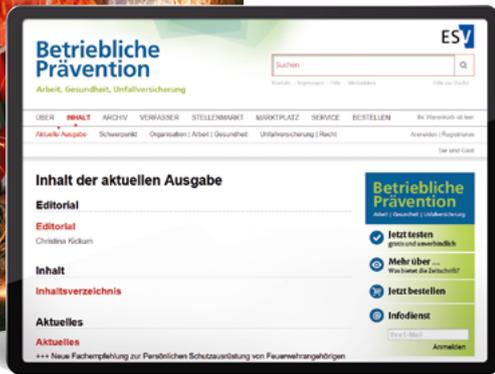


(030) 25 00 85-295, -296  
 [ESV-Lizenzen@ESVmedien.de](mailto:ESV-Lizenzen@ESVmedien.de)

© 2024 by Erich Schmidt Verlag, Berlin. Alle Rechte vorbehalten. https://www.esvmedien.de



# Gesund und sicher bei der Arbeit



Von neuen **Belastungen für die physische und psychische Gesundheit** bis zu den Chancen eines rasanten Digitalisierungsschubs: Das vertraute Arbeitsleben verändert sich aktuell in vielen Unternehmen tiefgreifend und stellt auch Sicherheitsverantwortliche dabei vor immer neue Herausforderungen.

## Prävention und Organisation

Den anhaltenden Veränderungsprozess begleitet **Betriebliche Prävention** mit vielen neuen Impulsen – für Ihre Arbeit und eine gute betriebliche Praxis.

## Unfallversicherung und Recht

Informieren Sie sich zudem konsequent zu wichtigen **Neuregelungen und Initiativen** und ihrer rechtssicheren Umsetzung.

## Betriebliche Prävention Arbeit, Gesundheit, Unfallversicherung

Redaktion: **Florian Gräfe**

Redaktionsbeirat: **Dr. Michael Au, Prof. Dr. Gudrun Fallner, Prof. Dr.-Ing. Anke Kahl und Prof. Dr. Thomas Wilrich**

eJournal inkl. Infodienst zu neuen Beiträgen und Zeitschrift  
137. Jahrgang 2025, 12 Ausgaben jährlich, ca. 48 Seiten pro Ausgabe



**Jetzt gratis testen**  
[www.BePrdigital.de/info](http://www.BePrdigital.de/info)



Bestellungen bitte an den Buchhandel oder:  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265  
Fax (030) 25 00 85-275  
ESV@ESVmedien.de · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)



## Versprochen!

Wir finden wir für Sie immer die richtige Lösung.

☎ (030) 25 00 85-295, -296

✉ [ESV-Lizenzen@ESVmedien.de](mailto:ESV-Lizenzen@ESVmedien.de)