

Führung und Gesundheit im Büro



Verantwortliche und Beschäftigte in Verwaltungen wollen gesund, leistungsfähig und erfolgreich bleiben. Wie kann dies gelingen?

Gute Praxisbeispiele und arbeitswissenschaftliche Untersuchungen über Büroarbeiten zeigen, dass Unternehmen auch in der Büroarbeit erfolgreich sind, wenn sie alle Prozesse des Arbeitssystems Büro gestalten.

Organisation und Betriebsklima

Ziel: Alle Beschäftigten erfüllen ihre Arbeitsaufgaben produktiv und motiviert.

Was muss die Führungskraft tun? Die Führungskraft legt klar Verantwortlichkeiten fest. Dazu nutzt sie die Möglichkeiten des § 13 der Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ (GUV-V A 1): „Pflichtenübertragung“. Sie erfasst Gefährdungen und Belastungen der Beschäftigten bei der Büroarbeit, beurteilt diese und trifft Maßnahmen zu deren Beseitigung bzw. Minimierung. Die Umsetzungshilfe „Gefährdungs- und Belastungskatalog – Verwaltung, Büroräume (Bildschirmarbeiten)“, GUV-I 8713, enthält dazu Checklisten. Dabei wird sie von der Sicherheitsfachkraft und dem Betriebsarzt unterstützt.

Die Führungskraft gibt eindeutige Arbeitsanweisungen. Sie vereinbart mit der Personalvertretung ein Kontrollsystem und pflegt Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zur Verbesserung der Arbeitssituation und setzt Beschäftigte leistungsgerecht ein. Mit gesundheitsfördernder Kommunikation fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkannt. Die Führungskraft drückt Wertschätzung und Fürsorge den Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeitern gegenüber aus. Diese übernehmen Verantwortung für ihre eigene Gesundheit, sind höher motiviert und tauschen Informationen aus über belastende betriebliche Faktoren, gesundheitsfördernde Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie Neuigkeiten bzw. Veränderungen am Arbeitsplatz.

Kommunikation ist der Lebensnerv jedes Unternehmens und ein soziales Bedürfnis. Doch zunehmend rücken heute technisch-rationale Überlegungen in den Vordergrund, d.h. die zwischenmenschliche Kommunikation wird EDV-Systemen übertragen. Dabei wird Kommunikation allein mit Sachinformationsaustausch gleichgesetzt. Aber das greift zu kurz. Offener Meinungsaustausch und Diskussionen in guter Atmosphäre werden auch künftig für den Betrieb unersetzlich sein. Und letztendlich baut erfolgreiche Teamarbeit auf persönliche Kommunikation.

Das Betriebsklima ist das „Stimmungsbarometer“ in der Belegschaft und spiegelt die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität des Zusammenwirkens und der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/Kolleginnen, der Arbeit und des Unternehmens wider.

Voraussetzungen für die Beschäftigten

Ziel: Die Beschäftigten können qualitativ hochwertig und gesund arbeiten; sie sind weder über- noch unterfordert.

Worauf muss die Führungskraft achten? Sie legt Informations- und Kommunikationswege fest, bespricht regelmäßig die Qualität der Aufgabenerfüllung, ermöglicht notwendige Wei-



terbildungen, u.a. Seminare der Unfallkasse Sachsen-Anhalt. Regelmäßig unterweist sie die Beschäftigten über sicheres, gesundes und sorgfältiges Arbeiten im Büro. Das Regelwerk der DGUV bildet die Grundlage; Videos und DVD's im Verleihbestand der Unfallkasse Sachsen-Anhalt unterstützen die Umsetzung.

Für das Lösen von Konflikten und Problemen vereinbaren beide Seiten Wege, um Eskalationen zu vermeiden. Sie erkennen häufige Ursachen von Konflikten im Fehlverständnis, abschließenden Interessen bzw. einer Verletzung durch Vorwürfe. Mit Konflikten konstruktiv umzugehen, erfordert Einsichten: Nicht das einseitige Besiegenwollen sondern beiderseitiger Nutzen wird angestrebt.



Neben den institutionellen Rahmenbedingungen sind Gesprächsführungskompetenzen der Führungskraft und ihr Wissen um gesundheitliche Zusammenhänge entscheidend für eine vertrauensvolle und gesundheitsfördernde Kommunikation. Die Kriterien gelingender Kommunikation wie Wertschätzung, aktives Zuhören usw. müssen bekannt und situationsangemessen einsetzbar sein. Sie ist in der Lage, ihre Rolle zu reflektieren, Situationen gleichberechtigter Kommunikation und eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen. Darüber hinaus ist sie Gesundheitsthemen gegenüber aufgeschlossen und kennt die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit, Ressourcen und Gesundheit sowie gesundheitswirksamen Interventionen im Betrieb.

Arbeitsumgebung

Ziel: Eine ergonomische Arbeitsumgebung fördert die Leistung der Beschäftigten und die Kundenzufriedenheit.

Wodurch erreicht dies die Führungskraft? Die Führungskraft achtet auf ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, unverstellte Arbeitswege, ein gesundes Raumklima und eine optimale Beleuchtung. Die Arbeitsplätze fördern den Arbeitsablauf. Hygienische und geeignete Sozial-, Sanitär- und Erste-Hilfe-Einrichtungen stehen zur Verfügung. Zum Schutz der Beschäftigten und der betrieblichen Einrichtungen trifft die Führungskraft für Notfälle, z. B. Arbeitsunfälle, Brände alle erforderlichen vorbeugenden Maßnahmen.

Die Anordnung der Arbeitsmittel im Raum, die Beleuchtung und Lichtverhältnisse, die Arbeitstische, Arbeitsflächen, Bürostühle sowie das Raumklima und der Lärmpegel entsprechen den ergonomischen Anforderungen. Als Umsetzungshilfe kann hier die Checkliste „Büroarbeitsplatz“ aus der VBG-Fachinformation BGI 5001 „Büroarbeit – sicher, gesund und erfolgreich“ herangezogen werden (<http://publikationen.dguv.de>).

Die Qualität der Arbeitsumgebung beeinflusst die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten. Wie sich die Arbeitsumgebung im Büro leistungsfördernd gestalten lässt, dazu werden alle vier Ausgaben des „Sicherheitsforums“ in diesem Jahr entsprechende Hinweise enthalten.

Arbeitsmittel

Ziel: Die Arbeitsmittel unterstützen die Beschäftigten bei der fehlerfreien und sicheren Umsetzung der Arbeitsaufgaben.

Was trägt die Führungskraft dazu bei? Sie schöpft die materiellen Ressourcen aus. Dabei setzt sie nur geprüfte und gewartete Arbeitsmittel ein, achtet bei der Beschaffung auf sicherheitstechnisch einwandfreie Büroeinrich-



tungen und Geräte und setzt gebrauchstaugliche Software ein. Technisch einwandfreie Arbeitsmittel wie Bildschirme, Drucker, Tische, Bürostühle, Schränke und Leitern tragen eine Kennzeichnung, z. B. GS-Zeichen.

Eine gute Software-Ergonomie verringert sowohl körperliche Belastungen, wie stark repetitive (also sich in kurzen Abständen wiederholende) Bewegungen der Finger, der Hand, des Arms und der Schulter bei der Eingabe von Daten als auch psychische Belastungen, die aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation resultieren, z. B. Zeitdruck, hohe Konzentrationsanforderungen, organisatorische Probleme, Arbeitsunterbrechungen oder Monotonie.

Andrea Mazanec

Zusammenfassung

Die Führungskraft und die Führungsorganisation sind entscheidende Stellenschrauben in jedem Bürobetrieb, unabhängig von seiner Größe. Die Qualität der Führung trägt entscheidend zur Mitarbeiterzufriedenheit und damit zur Qualität der Arbeitsergebnisse bei.

Gesundheitsförderliche Führung nimmt die Aufgaben des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wahr und nutzt darüber hinaus weitere betriebliche Handlungsfelder, um die Arbeitsbedingungen positiv zu gestalten. Ansatzpunkte gibt es im Bereich der Arbeitsorganisation, beispielsweise durch die Art der Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter oder durch Zeit- und Leistungsvorgaben, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsmittel, des Betriebsklimas und des sozialen Miteinanders sowie des eigenen Führungsverhaltens.