

# Arbeitsschutz und Feel-Good-Management: passt das?

**GESUNDHEITSSCHUTZ** *Die Arbeitswelt muss sich auf jüngere Menschen einstellen, deren Vorstellungen und Erwartungen teils vom »Althergebrachten« abweichen. Das lässt sich mit den gesetzlichen Normen des Arbeitsschutzrechts gut in Einklang bringen. Viel Spaß!*

VON ANDREAS MÜLLER

**N**ew Work, Work-Life-Balance, Feel-Good Management, Vier-Tage-Woche. Trends, die Arbeitgeber laut diverser Medienberichte umsetzen sollten, nehmen laufend neue Formen und Forderungen an. Doch am Ende muss ein Unternehmen sich nicht nur an Trends orientieren, sondern auch gesetzliche Vorgaben einhalten. Zudem steht die Wirtschaftlichkeit im Fokus: Es geht um Investitionen, Umsatz, Rendite und Rücklagen. Wie soll das alles möglich sein, wenn die Jungen angeblich nicht mehr arbeiten möchten – oder jedenfalls weniger Einsatz zeigen, der Leistungsethos bei ihnen nicht mehr TOP 1 ist?<sup>1</sup>

## Arbeitsschutz als Herausforderung

Die Bedeutung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) ist bekannt: Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten sind stets zu gewährleisten und möglichst zu verbessern. Um das zu erreichen, wurden Mitte des 19. Jahrhunderts – nach Kämpfen der Arbeiterbewegung – erste Regularien erlassen. Seither entwickeln sich diese stetig weiter und machen Vorgaben bzw. geben ein Rahmen vor, welche Schutzziele zu erreichen sind. In vielen Bereichen sind die Vorschriften unverzichtbar und hilfreich, in anderen wiederum hinderlich und störend – je nach Perspektive und Akteur:in.

Insbesondere in Bezug auf die Produktivität und Leistungsfähigkeit wird – vor allem ar-

beitgeberseitig – vielfach davon ausgegangen, dass Arbeitsschutzvorgaben eher hinderlich sind und die Produktivität senken. So werden in einigen Bereichen wie beispielsweise in der Bau- oder Pflegebranche einzelne Vorgaben gekonnt umgangen oder gänzlich ignoriert, um höhere Leistungsanforderungen an die Beschäftigten weiterzugeben, indem z. B. Personal eingespart wird.

Allen voran zu nennen sind dabei die Überschreitung der gesetzlichen und vertraglichen Arbeitszeiten oder die Nichteinhaltung von Ruhe- und Pausenzeiten (s. Randspalte). Aber auch das Weglassen der persönlichen Schutzausrüstung, das Springen von Leitern und LKWs und andere »Nachlässigkeiten oder Unachtsamkeiten« sollen Zeit sparen und die Produktivität erhöhen. Wird der Leistungsdruck von Arbeitgebern ungefiltert an die Arbeitnehmer:innen weitergegeben, werden die Vorschriften des Arbeitsschutzes nicht mutwillig ignoriert, sondern dies gehört vielmehr zur Bewältigungsstrategie der Beschäftigten am Arbeitsplatz, um vorgegebene Aufgaben angesichts des hohen Stresslevels überhaupt ausführen zu können.

## Was soll Feel-Good Management?

So schreibt die DGUV-Information 206-001, dass jeder dritte Verkehrsunfall stressbedingt zustande kommt. Gerade im Bereich der Pflegebranche erleiden Personen mit erhöhtem

## DARUM GEHT ES

1. Die Wünsche nach Flexibilität, Freiheit und Selbstbestimmung dominieren aktuell die Arbeitswelt, kollidieren aber mit den Arbeitsbedingungen.
2. Steigende Anforderungen sorgen für Stress und Überlastung, was mit guten Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes anzugehen ist.
3. »Feel-Good-Management«, wie im Beitrag verstanden, strebt das körperliche und seelische Wohlbefinden und Gleichgewicht der Beschäftigten an.

<sup>1</sup> Exemplarisch: TAZ vom 3.10.2022 »Junge wollen nicht mehr arbeiten« und WELT vom 10.3.2020 »Weltweit geht niemand so ungern zur Arbeit wie wir Deutschen«.

## ARBEITSSCHUTZ- AUFGABEN

Gesetzliche Vorgaben zu Arbeits-, Ruhe- und Pausenzeiten:

- ▷ Täglich max. acht Stunden, bis zu zehn Stunden täglich nur, wenn in 24 Wochen der Durchschnitt von höchstens acht Stunden pro Werktag eingehalten werden kann (§ 3 Arbeitszeitgesetz – ArbZG)
- ▷ 30 Minuten Ruhepause nach maximal sechs Arbeitsstunden, wenn die Arbeitszeit insgesamt sechs bis neun Stunden nicht übersteigt. 45 Minuten Pause bei mehr als neun Arbeitsstunden pro Tag (§ 4 ArbZG).
- ▷ Ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden täglich ab dem Arbeitsende (§ 5 ArbZG). Abweichungen und Ausnahmen sind nach ArbZG möglich.

Stressaufkommen doppelt so viele Arbeitsunfälle, wie eher stressfreier arbeitende Beschäftigte. Auch sind seit langer Zeit die Sturz-, Rutsch- und Stolperunfälle auf Platz 1 der Unfallstatistik, wovon eine Vielzahl der Ursachen auf Unachtsamkeit oder Nachlässigkeit in Verbindung mit Stress zurückzuführen ist.

Feel-Good Management (FGM) mag hier vielleicht in erster Linie als lächerliches Luxusgut empfunden werden, setzt aber im Grunde an genau diesen Punkten an. Hier lohnt sich ein Um- oder Querdenken und ein Blick hinüber zu den Möglichkeiten und der Philosophie des FGMs. Denn die Ziele des Arbeitsschutzes werden ganz offensichtlich nicht dadurch erreicht, dass gesetzliche Vorgaben existieren. In stressigen Zeiten werden diese meist zuallererst ignoriert und beiseitegelegt.

Das Ziel von FGM ist es, einen Arbeitsplatz bereitzustellen, der möglichst frei von negativem Stress (Disstress) ist, der weitgehend selbstbestimmt und flexibel gestaltbar ist. Gleichzeitig ist damit oft (indirekt) die Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Motivation verbunden. Geführt wird nicht direkt durch klare oder gar aggressive Ansagen. Im Gegenteil, Mitarbeiter:innen sollen sich wohl fühlen und in ihrem liebsten (optimalen) Leistungsumfeld arbeiten können; erfahrungsgemäß sind sie dann weniger krank, produktiver und bleiben ihrem Unternehmen/Arbeitgeber eher länger treu. Aus diesem Grund eignen sich einige grundlegende Ansätze des FGMs dafür, den Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gerecht zu werden: Denn mit der Vermeidung von negativem Stress lassen Unachtsamkeit und Hektik nach, Beschäftigte sind fitter und leistungstärker.

### Geld und/oder New Work?

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Arbeitsplätze attraktiver und schöner zu gestalten. Die einfachsten, gleichzeitig aber auch teuersten sind dabei nicht die gewinnbringendsten Maßnahmen – dennoch nicht zu vernachlässigen. Monetäre Anreize oder sogenannte »Incentives«, wie das Firmenfahrzeug oder ein großzügiges Spesenkonto, sind weiterhin stark verbreitet, doch waren noch nie so wirkungsvoll wie erwartet. Diesem Phänomen ging Reinhard K. Sprenger in seinem Buch »Mythos Motivation«<sup>2</sup> schon vor über 30 Jahren auf den Grund. Dennoch versuchen Un-

ternehmen weiterhin intensiv mit Geschenken und Boni aller Art die Mitarbeiter:innen bei Laune zu halten. Werden die (steuerlichen) Gestaltungsmöglichkeiten individuell und auf die Bedürfnisse abgestimmt genutzt, spricht dem auch nichts entgegen.

Wenn das Grundgehalt den Mitarbeitenden bereits ein sorgenfreies Leben ermöglicht, kann viel mehr erreicht und verbessert werden, wenn die Beschäftigten intrinsisch (von sich aus, aus eigenem Antrieb) motiviert sind, sich für das Unternehmen und die zugeteilte Aufgabe einzusetzen. Das zeigt sich vor allem in den Startups, in denen Mitarbeiter:innen Überstunden bei oft auch noch geringerem Gehalt zu leisten bereit sind. Wenn Mitarbeitende allerdings schon mit dem Grundgehalt Sorgen haben müssen, dass die Reparatur der Waschmaschine nicht möglich ist, bringen auch die Incentives wie ein Job-Fahrrad oder E-Bike nicht den gewünschten Effekt.

### Wohlfühl-Arbeitsplatz mit Seltenheitswert

New Work beschreibt im Allgemeinen eine Arbeit mit Sinn, die den Arbeitnehmer:innen Freiheit und Selbständigkeit einräumt – quasi einen Wohlfühl-Arbeitsplatz. Dazu braucht es keine teuren Geschenke, Büro-Rutschen oder Firmenfahrzeuge. Nötig wäre ein generelles Umdenken in vielen Unternehmen. Dieses Umdenken findet meist aufgrund eines Generationenkonflikts im Unternehmen nicht oder nur schleppend statt. Während die älteren Führungskräfte es noch gewöhnt waren, die Befehle der Vorgesetzten regelgerecht zu befolgen und stets Leistung zu bringen, haben jüngere Menschen teils ein anderes Grundverständnis von Arbeit. Diese unterschiedliche Sichtweise lässt sich sehr gut mit den drei Phasen des Lebens erklären.

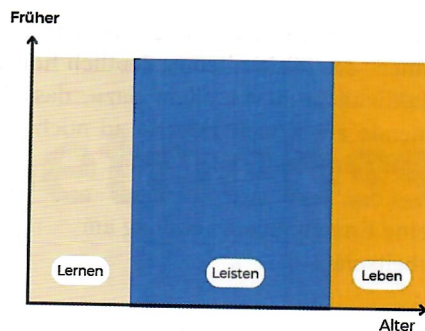
Noch vor einiger Zeit lautete die Einstellung: In jungen Jahren lernen, dann leisten und im Alter leben (Abb. 1). Das hat sich zwischenzeitlich geändert und findet nun mehr oder weniger gleichzeitig statt (Abb. 2). Das Leben, und vor allem das Erleben, spielt dabei eine permanente Rolle und fordert die gewünschte Freiheit und Flexibilität.

### Bestehende Muster aufbrechen

Um gemeinsam und mit dem Unternehmen in die Zukunft denken zu können, braucht es ein

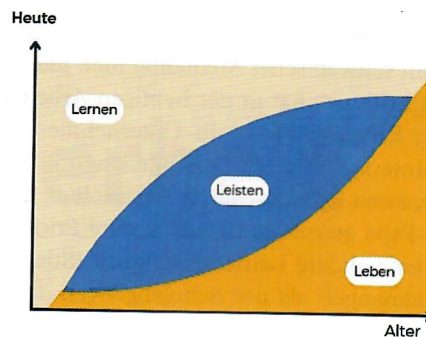
<sup>2</sup> Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, 20. Auflage vom 18.8.2021

ABB. 1: LEBENS-FOKUS FRÜHER



Quelle: FireLife GmbH.

ABB. 2: LEBENS-FOKUS HEUTE



Quelle: FireLife GmbH.

allgemeines Verständnis im Team. Ein Voraussetzung dafür ist die gemeinsame Erkenntnis, dass sich die Werte in der Gesellschaft und die Realitäten in der Arbeits- und Lebenswelt (siehe die Abb.) inzwischen gewandelt oder verschoben haben. Denn kommen Unternehmen den Forderungen der jüngeren Menschen nicht entgegen, gründen diese eher ein Konkurrenz-Unternehmen, das agiler und schneller wächst als die etablierten Riesen.<sup>3</sup> Oder sie suchen neue Aufgaben in anderen, moderneren Branchen.

Das neue Verständnis kann am besten in Gesprächen und Austausch-Runden gesucht werden. Ohne ein Verständnis für die Perspektiven des Gegenübers (und des Unternehmens oder der Verwaltung) wird es weiterhin zu den nicht zielführenden Diskussionen kommen – mit dem Austausch von Vorurteilen und falschen Zuschreibungen. Nach einem konstruktiven Austausch ist eine neue Basis zu schaffen, mit der bestehende Muster gelockert oder aufgebrochen werden können. Eine großer Fehler von Führungskräften ist es, sich hierfür von externen Beratungsunternehmen eine Muster-Lösung vorgeben zu lassen. Fehler deshalb, da ein externes Unternehmen niemals den Einblick hat, über den die Mitarbeiter:innen verfügen. Hier sind Führungskräfte gefragt, die in der Lage sind, ihr Team zu führen und zu verstehen, Gespräche zu moderieren und zur Teilnahme zu motivieren. Gerade hieran fehlt es aufgrund hoher Alltagsanforderungen in der Praxis.

Aus guten Austauschrunden ergeben sich meist Ideen für neue Projekte oder andere Vorgehens- und Verhaltensweisen, die nicht in der Schublade verschwinden dürfen. Die daraus resultierenden Überlegungen und Vorschläge müssen weiter diskutiert und letztlich auch ausprobiert werden: sei es in einzelnen Projek-

ten, während einer bestimmten Dauer oder mit einem definierten Budget. Nachfolgend werden mögliche Ansätze aus dem FGM beschrieben, die auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses weiterverfolgt werden könnten.

### Drei-Punkte-Plan – für neues Denken

#### ► Menschen berücksichtigen

Mit der Digitalisierung wurde eine Vielzahl von Problemstellungen gelöst, aber es wurden auch neue geschaffen. Die IAP Studie 2017<sup>4</sup> der ZHAW<sup>5</sup> fand beispielsweise heraus, dass die Digitalisierung zu einer Unsicherheit bei den Beschäftigten führt, die bei der Arbeit auf eine engere Begleitung angewiesen sind. Gleichzeitig erhöhen sich die Geschwindigkeit der Innovationszyklen und die Menge verfügbarer Informationen, was zu einer Überforderung der Mitarbeiter:innen führen kann.<sup>6</sup> Während mit dem Aufbrechen bestehender Muster zunächst die Grundstruktur für einen Wohlfühl-Arbeitsplatz geschaffen werden kann, sind die einzelnen Menschen, deren Persönlichkeit und Ressourcen, bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen. Einer der Hauptgründe einer Kündigung ist die fehlende Wertschätzung im Unternehmen.<sup>7</sup> Jede Führungskraft braucht die Fähigkeit, Wertschätzung ernsthaft und aufrichtig zu kommunizieren.

Auch hier wird in den Unternehmen viel Potential verschenkt. So werden Ansprachen an Firmenevents oft monoton von einem Blatt Papier abgelesen oder das eigene Ego der Führungskraft wird betont, nicht aber die Leistung der Belegschaft. »Echte«, ernst gemeinte Wertschätzung, die wiederholt zum Tragen kommt, vermittelt etwa in Gesprächen und bei Begeg-

### GELD IST NICHT ALLES

Gerade Start-Ups sind aufgrund einer hohen Arbeitsbelastung öfter in der Kritik. Berichte von wochenlangen 12- bis 14-Stunden-Tagen plus Wochenendarbeit werfen aus der Perspektive des Arbeitsschutzes ein negatives Bild auf Branchenneulinge. Dabei zeigt sich: Geld ist nicht der alleinige Antrieb für extreme Leistungsbereitschaft, falls der Einsatz wirklich von den Beschäftigten selbst »entfacht« wird. Teils existiert in Start-Ups die Hoffnung auf den »Millionen-Exit«, Leistung wird individuell geldgesteuert erbracht; im Team wirkt sich das negativ aus. Andererseits verfolgen Teams zuweilen positive Visionen, der Weg dorthin wird teils als extrem motivierend erlebt.

3 Vgl. Tesla war zeitweise mehr Wert als VW, Daimler und BMW zusammen und bietet schlechtere Arbeitsplätze, dafür aber eine Vision, die dennoch viele zum Konzern zieht.

4 IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2017.

5 Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

6 Vgl. den Beitrag von M. Ruchhöft in »Gute Arbeit« 6–7/2023, Stress durch Angst vor ständiger Überwachung.

7 STERN-Jobumfrage, 4.4.2019: »Aus diesem Grund kündigen Beschäftigte am häufigsten«.

## STRESS DURCH ABLENKUNG

Durchschnittlich benötigen Menschen 15 bis 20 Minuten, um nach einer Störung wieder mit voller Leistung den Fokus einer Arbeitsaufgabe zu erreichen. Dabei werden Beschäftigte im Schnitt alle zehn Minuten bei der Arbeit unterbrochen – und gelangen infolgedessen nur schwer zurück in den Fokus der Arbeit. Ständige Ablenkungen durch E-Mails, Telefonanrufe, vibrierende Handys und Fragen im Team-Chat gehen auf die Nerven. Auch Lärm und Geräusche verursachen Ablenkungen, die wieder und wieder »Zeit fressen« und als Stressoren wirken.

nungen ernsthaftes Interesse und ein offenes Ohr.

Die starke, emotional kalte Führungskraft, die mit schwäbischer Mentalität lobt, indem sie nicht kritisiert, hat in der heutigen Arbeitswelt keine Erfolgschancen. In Unternehmen muss das Interesse an Persönlichkeiten und deren Lebenswelt Fuß fassen. Ein Angestellter, der gerade Papa geworden ist, hat andere Prioritäten und eine andere Leistungsfähigkeit (Stichwort: Schlafmangel) als der Schulabgänger, der sich nur auf die Karriere konzentriert (andere Schulabgänger gehen mitunter gerne feiern und entbehren ebenfalls Nachtschlaf). Mitarbeitende bewerben sich zwar in der Regel auf eine Stellenausschreibung, sollten aber auch aufgrund ihrer Person und Persönlichkeit eingestellt werden. Dazu darf auch schon nach kurzer Zeit das eigentliche Aufgabengebiet angepasst werden, wenn es nicht vollständig passt.

### ► Mehr Pausen – für ein besseres Ergebnis

Je mehr Aufgaben zu bewältigen sind, je stressiger der Tag ist, desto mehr Pausen müssen Mitarbeitende machen, um produktiv und vor allem qualitativ arbeiten zu können. Der Mensch ist nicht für den langen Fokus auf ein enges Aufgabengebiet gemacht. Schon gar nicht, wenn zwischendurch ständige Ablenkungen durch Anrufe, Messenger und Kolleg:innen dazu kommen (vgl. Seitenrand: Stress durch Ablenkung).

Bereits nach 60 bis 90 Minuten ist die Fokus-Energie aufgebraucht. Wird weiter versucht, den Fokus zu halten, nimmt die Leistung rapide ab.<sup>8</sup> Auch die Anzahl an Entscheidungen, die zielführend getroffen werden können, ist begrenzt. Hier gilt es, passende und zielführende Pausen im Unternehmen zu etablieren – auch nach gründlicher Unterweisung (nach § 12 ArbSchG).

Führungskräfte müssen als gutes Beispiel vorangehen und die Erlaubnis zu regelmäßigen Pausen nicht nur aussprechen, sondern aktiv vorleben. Es ist wichtig, in einer Pause abzuschalten. Dabei hilft es beispielsweise, aus dem Fenster in die Ferne zu schauen, ein Comic oder Witzebuch zu lesen, das Jonglieren zu üben oder sich aktiv zu bewegen. Unbedingt vermieden werden sollten: das Prüfen von E-Mails, dienstliche Telefonate, Gespräche über die Arbeitsaufgaben oder das Erledigen von Dingen wie Ablage, Spülmaschine ausräumen oder Unterlagen suchen.

Alle 60 Minuten ist eine kurze Pause von drei bis fünf Minuten und danach ein langsamer Start mit ersten leichten Aufgaben einzuplanen; das führt zu einer deutlich höheren Produktivität und vor allem dazu, dass Mitarbeitende auch nach Feierabend noch Energie für ihr privates Leben haben.

### ► Keine Energieverschwendung am Arbeitsplatz

Die wertvollste Arbeit wird oft vor Büroschluss angegangen, wenn Ruhe eingekehrt ist. Doch das ist reine Energieverschwendung, denn am leistungsfähigsten sind wir am Morgen. Über Nacht bereinigt das Gehirn das, was über den Tag passiert ist. Der Mensch startet somit frisch und frei in den Tag. Nun treffen sekundlich Eindrücke ein und fordern Entscheidungen – was ziehe ich heute an? Was frühstücke ich? Wann habe ich das erste Meeting? Jede Entscheidung, jeder Eindruck, kostet Energie. Je länger der Tag fortschreitet, desto mehr Energie wurde bereits verbraucht.

Morgenstund' hat tatsächlich Gold im Mund – so ist es auch mit der Leistungsfähigkeit. Meetings am Morgen sollten daher möglichst unterbleiben, ebenso das Checken von E-Mails und Nachrichten. Denn dafür reicht auch das niedrigere Energielevel am Mittag. Werden morgens die wichtigsten und größten Aufgaben erledigt, die Kreativität und Konzentration erfordern, kann der (Nach-)Mittag mit Meetings und Mails verbracht werden: das Tagesziel ist längst erreicht.

### Arbeitsschutz mal anders

Mit den beschriebenen Ansätzen lässt sich Stress am Arbeitsplatz minimieren – und somit die Ruhe und Achtsamkeit fördern, die für die Einhaltung der Arbeitsschutzgesetze notwendig sind. Jeder Mensch hat das Ziel, unversehrt und gesund durch das Leben zu kommen. Mit weniger Stress am Arbeitsplatz kann automatisch, aber nicht ausschließlich, für mehr Sicherheit und Wohlbefinden gesorgt werden. <



**Andreas Müller**, Sicherheitsingenieur und Feel-Good-Manager, gründete 2020 die FireLife GmbH, die stressfreie Wohlfühl-Arbeitsplätze schaffen möchte.

## Sicher im neuen Arbeitsschutzrecht



Pieper

### ArbSchR – Arbeitsschutzrecht

Kommentar für die Praxis  
7., überarbeitete und aktualisierte Auflage  
2022. 1.670 Seiten, gebunden  
€ 149,-  
ISBN 978-3-7663-6864-5

[bund-shop.de/6864](https://bund-shop.de/6864)



service@bund-shop.de  
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

<sup>8</sup> Dipl.-Psych. Anne Froeben (17.8.2022): »Pausen fördern die Leistung«, Techniker Krankenkasse.