

# Welche Relevanz hat die Betriebskultur für Sicherheit und Gesundheit?

Kongress Pakt für Prävention 12.9.2019

Michael Gümbel

Anlaufstelle Perspektive Arbeit & Gesundheit (PAG)



# Was fällt auf...?

- Ängstliche Stille
- Respektsperson
- „Ich bin gut“
- Der Beobachter
- Demütigung als Führungsinstrument
- ...

# Vielschichtigkeit von „Kultur“

Praktiken im Betrieb,  
Dinge, die getan werden

Sichtbar, aber nicht immer  
erklärbar

Werte und Normen

Teils bewusst und  
ausgesprochen, teils  
unbewusst

Menschenbilder,  
Vorstellungen davon, was  
„normal“ ist

Unbewusst, schwer zu  
hinterfragen

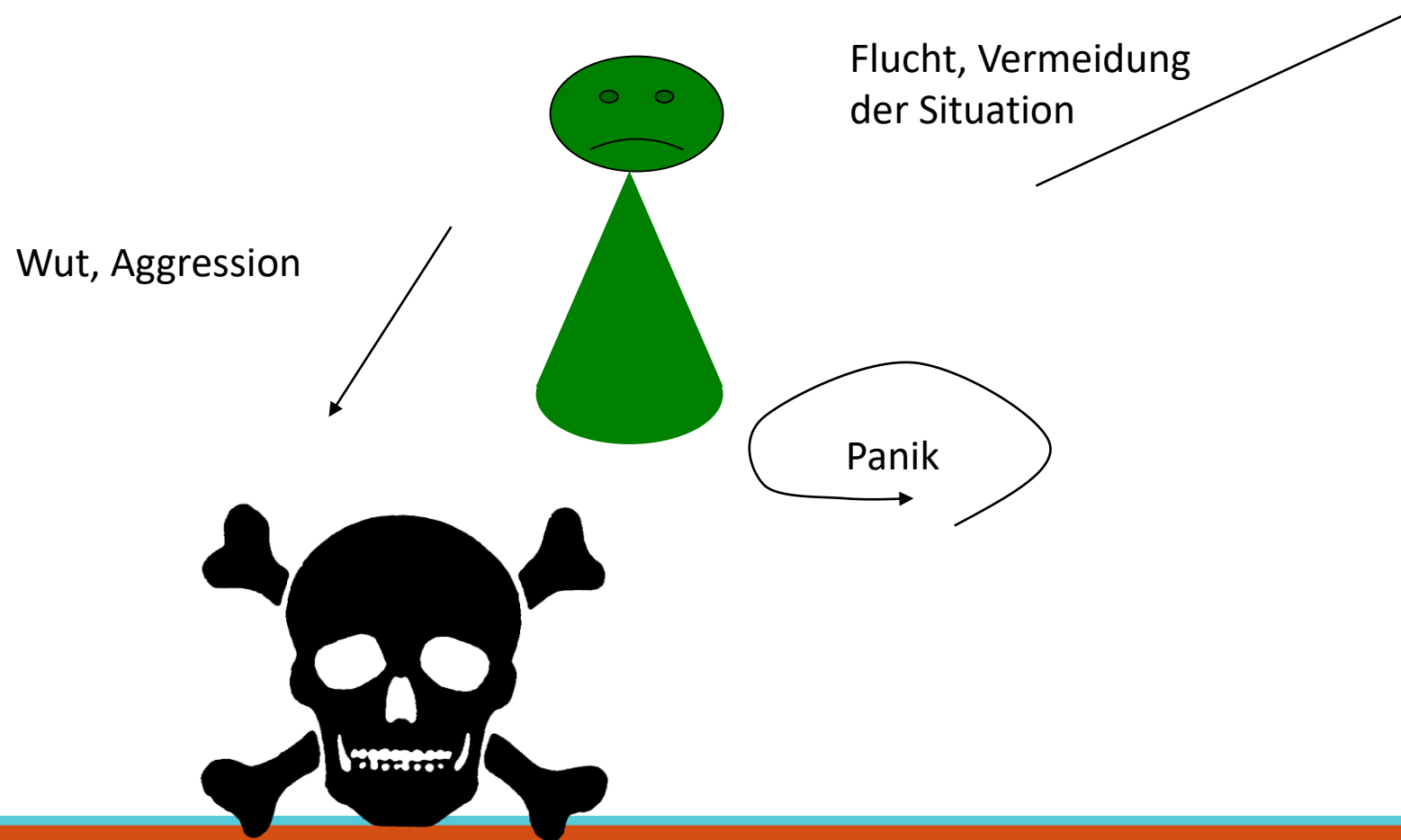
werden  
deutlich

vermitteln

# Weitere Beispiele für problematische Betriebskultur...

- Schlecht reden über andere (Mitarbeiter\*innen, Kolleg\*innen, andere Abteilungen, Kundschaft...)
- Abschottung, Kontaktvermeidung, Sich nur um das „eigene“ kümmern, Misstrauen
- Öffentliche Demütigung (Vorführen, Abwerten, Ignorieren...)
- Suche nach „Schuldigen“ statt nach Fehlerursachen
- Schweigen, nicht fragen
- Zentrales Element problematischer Betriebskultur ist **Angst**
- Grundannahme: Negatives Menschenbild, Disziplinierung erforderlich

# Spontane Reaktionen auf Angst



# Verdrängung

Die Bedrohung wird  
ins Unbewusste  
verdrängt.

Taucht von dort in  
Träumen und  
Ersatzhandlungen  
wieder auf.



z.B.: Ausführliche Diskussion über andere Themen

z.B.: „Pfeifen im Wald“ – so tun als ob nichts wär

# Regression



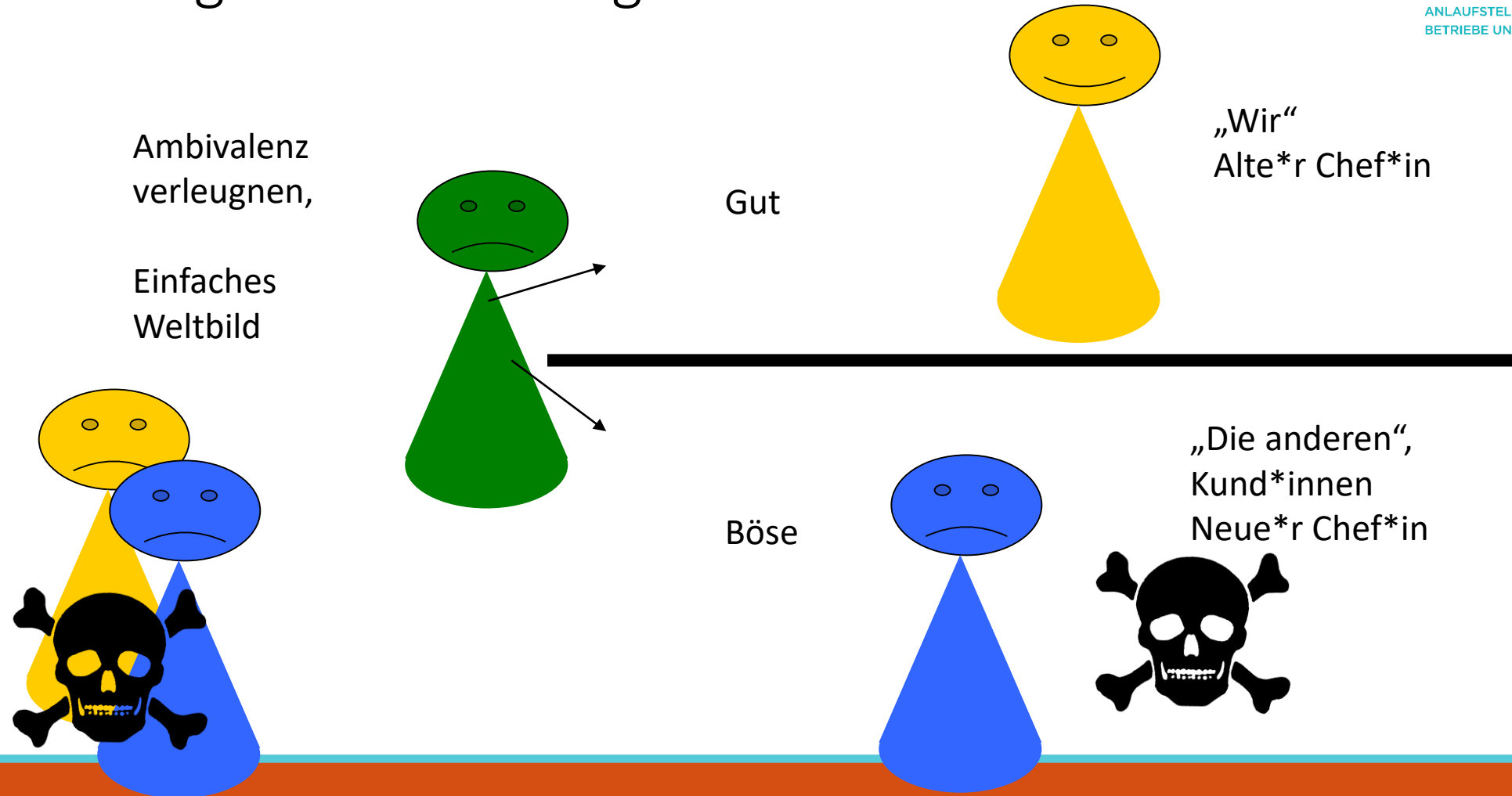
Rückzug auf frühere  
Entwicklungsstufen



z.B.: Weinerlichkeit,  
Rückzug, Flucht in Krankheit,  
Trotz, Suche nach Versorgung

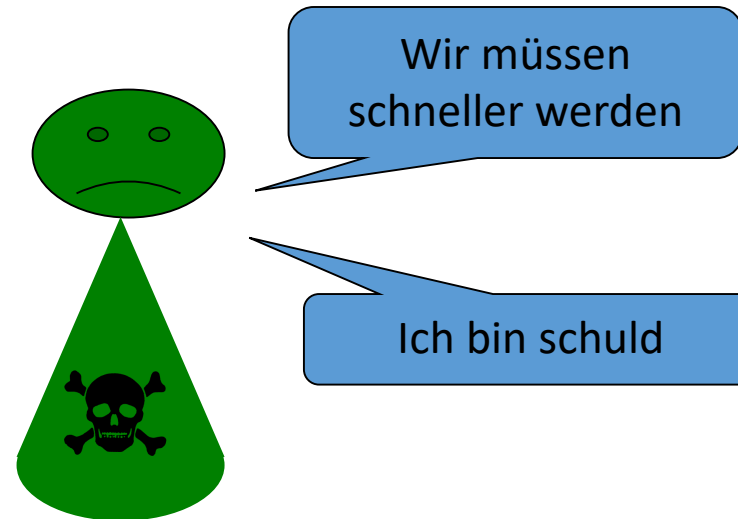


# Spaltung, Entwertung & Idealisierung



# Introjektion

Bedrohungen von außen  
werden verinnerlicht,  
selbst übernommen



# Warum ist das Thema so aktuell?

- Arbeit verändert sich in vielen Bereichen:
  - Zunahme selbstorganisierter, wissensbasierter Arbeit
  - Umfangreiche Anteile der Persönlichkeit für die Arbeit erforderlich (Kreativität, Eigeninitiative, Engagement...)
- Fachkräftemangel erfordert erhöhte Bindung der Mitarbeiter\*innen:
  - Bei problematischer Betriebskultur gehen die Besten ...
  - ... tragen die Stärkeren zur Kultur bei ...
  - ... werden die Schwächeren krank.

# Zusammenhänge zwischen Betriebskultur und Gesundheit

- Positive Unternehmenskultur geht einher mit:
  - Höherer subjektiver Gesundheit
  - Weniger körperliche und psychische Beschwerden
  - Geringere Fehlzeiten
  - Weniger Präsentismus

Nach Beckmann u.a. (2016) in Fehlzeiten-Report 2016

- Niedrigen Unfallzahlen!

# Worum geht es also – was macht eine gute Betriebskultur aus?

- Beschäftigte werden beteiligt
- Die Ziele der Organisation sind klar und werden geteilt
- Beschäftigte erfahren Rückendeckung, Anerkennung und soziale Unterstützung
- Probleme werden als Herausforderungen gesehen, man lernt immer Neues dazu
- Es besteht ein ehrliches und achtungsvolles Verhältnis zur Kundschaft / Klientel
- Die Arbeitsbedingungen sind menschengerecht gestaltet

# Arbeit gesund gestalten- gemeinsam!

Vielen Dank!

[www.pag-hamburg.org](http://www.pag-hamburg.org)

