

Lärmig und stickig

Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden stand in den letzten **hundert Jahren** weniger im Fokus der Unternehmensleitungen als heute.

SUSANNE WAGNER

Laut klappernde mechanische Schreib- und Rechenmaschinen, schrill klingelnde Telefonapparate, Zigarettenrauch in der Luft und beengte Verhältnisse an den Pulten des Grossraumbüros – die Arbeitsumgebung vor hundert Jahren hatte mit den Bürolandschaften und Co-Working-Spaces von heute nicht viel gemeinsam. Immerhin waren die «Bureaus» ein relativ sauberer und ruhiger Arbeitsplatz, verglichen mit den Textilfabriken, wo damals weitaus mehr Menschen tätig waren.

Dort waren die Arbeitsbedingungen noch im 19. Jahrhundert sehr hart. Die Luft war heiss und stickig, es herrschten schlechte Lichtverhältnisse, die Maschinen lärmten, es drohte Gefahr durch ungesicherte Anlagen. Der Schutz der Gesundheit der Arbeiterinnen und Arbeiter hatte keine Priorität: Kinderarbeit, mangelnde Arbeitssicherheit, lange Arbeitstage von bis zu 16 Stunden und Arbeit am Samstag waren die Norm. Wenn jemand krank wurde oder verunfallte, fiel die Arbeitskraft aus und stürzte die Familie oft in Armut. Erst 1912 sagte das schweizerische Stimmvolk Ja zur Schaffung einer obligatorischen Unfallversicherung. Die Suva nahm ihren Betrieb 1918 auf.

«Unfall- und Krankenversicherung waren ein Dauerbrenner seit dem ausge-

henden 19. Jahrhundert. Gesundheitsförderung im heutigen Sinne war nicht vorgesehen», sagt Jakob Tanner, emeritierter Professor für Geschichte der Neuzeit an der Universität Zürich. Jedoch sei klar gewesen, dass Rationalisierungsmassnahmen und Leistungsfähigkeit auch mit dem Ernährungsstil zusammenhängen. «1922 forderten die Gewerkschaften mehr Lohn, während die Unternehmer das Alkoholkonsum bekämpften», erklärt der Sozial- und Wirtschaftshistoriker.

Die zu Beginn des Ersten Weltkriegs von Frauen gegründete Non-Profit-Organisation Schweizer Verband für Soldatenwohl bot preiswerte und gesunde Kost in alkoholfreien Soldatenstuben an. Diese Erfahrungen konnten die innovativen Frauen in den neu geschaffenen Arbeiterkantinen einsetzen: Etwa 1918 in der Arbeiterstube der Maschinenfabrik Bühler in Uzwil, der ersten Fabrikkantine in der Schweiz, die durch ein unabhängiges Dienstleistungsunternehmen geführt wurde. Im Jahr 1922 entstanden die erste Selbstbedienungskantine und die erste betriebliche Sozialberatung in der Schweiz im Werk in Uzwil. Heute heisst der damalige «Schweizer Verband Volksdienst (SV)» SV Group und ist die Nummer eins bei den Schweizer Mitarbeiterrestaurants.

Mehr Zeit zum Kochen

Bevor das erste nationale Fabrikgesetz 1877 in Kraft trat, gab es nur in wenigen Kantonen einen rechtlichen Schutz für die Arbeitskräfte. Jakob Tanner schreibt in seinem Buch «Fabrikmahlzeit», dass die Essensräume für die Arbeiterinnen und Arbeiter, welche die Fabrikbesitzer bereitstellen mussten, häufig nicht genutzt wurden. Das Fabrikgesetz sah eine längere Mittagspause für Frauen vor, damit genug Zeit blieb, zu Hause für die Familie zu kochen.

Die rasante Industrialisierung der Schweiz im 19. Jahrhundert brachte es mit sich, dass die Kinder, die bereits in der Landwirtschaft und bei der Heimarbeit mitgearbeitet hatten, auch in den

Fabriken eingesetzt wurden – etwa um Maschinen zu putzen oder zerrissene Fäden zu verknüpfen. Das Fabrikgesetz verbot Kinderarbeit für unter 14-Jährige – notabene nur in den Fabriken – und beschränkte die Arbeitszeit auf elf Stunden pro Tag. Erst 1920 trat ein revidiertes Fabrikgesetz mit einer 48-Stunden-Woche in Kraft.

«Was, Ferien?»

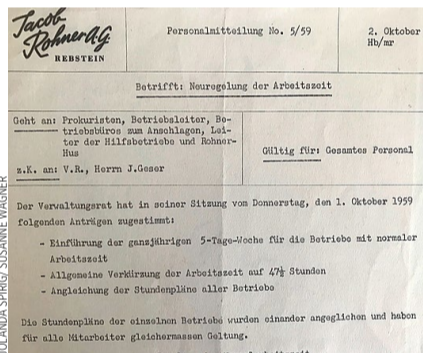
Im heute nicht mehr existierenden Stickereiunternehmen Jacob Rohner AG in Rebstein SG konnten die Fabrikarbeiterinnen und -arbeiter in den 1930er Jahren Geräte für die häusliche Krankenpflege ausleihen. Die Liste ist in den Statuten der Betriebskrankenkasse von 1930 ersichtlich und umfasst zum Beispiel «verstellbare Krücken, Klystierrohre (sic) aus Glas oder Fieberthermometer».

Ferien für die Mitarbeitenden waren vor hundert Jahren hingegen nicht üblich, wie die Autorin Jolanda Spirig in ihrem Buch «Sticken und Beten» (siehe kleines Bild und Fusszeile) festhält: Sie beschreibt, wie der 27-jährige Alfons Zünd 1925 erstmals seinen Ferienwunsch äusserte. Der Patron antwortete: «Was, Ferien – so ein gesunder Mann?» Worauf dieser konterte: «Muss ich denn krank sein für Ferien?» Alfons Zünd erhielt darauf eine Woche Ferien.

Ein trauriges Kapitel zum Thema Arbeitsschutz schrieb die schweizerische Uhrenindustrie vor mehr als hundert Jahren. Seit 1907 bemalten Arbeiterinnen die Ziffern und Zeiger der Uhren mit radiumhaltiger Leuchtfarbe, um sie in der Nacht zum Leuchten zu bringen. Radium galt zu Beginn des 20. Jahrhundert als Heilmittel, und die gesundheitsschädigenden radioaktiven Strahlungen waren nicht bekannt. Die Frauen, die diese Art von Heimarbeit meistens übernahmen, waren den schädlichen Strahlen ohne Schutz ausgesetzt. Erst Ende 1950er Jahre massen die Behörden mit einer Studie die Strahlenbelastungen der Heimarbeiterinnen, was zu einer «Verordnung über den Strahlenschutz» führte, die 1963 in



Teamevents: Die Ziele nicht zu hoch hängen – die Zusammenarbeit und der Weg sind das Ziel.



Nur noch 47,5 Stunden Wochenarbeitszeit bei Jacob Rohner: Mitteilung von 1959.

NILS FÜRSTENBERG

«Healthy Leader fangen bei sich an»

Der Assistenzprofessor am Center for Healthy Leadership der Universität St. Gallen verrät, was gesunde Führung ausmacht.

INTERVIEW: SIRA HUWILER-FLAMM

Healthy Leadership – was ist das?

Es geht darum, dass Führungskräfte das Thema Gesundheit in ihren persönlichen Werten, ihrer Aufmerksamkeit und ihrem Handeln verankern. Für Healthy Leader ist Gesundheit ein zentraler Faktor, den es zu erhalten und zu fördern gilt. Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Mentale Gesundheit und Stressreduktion rücken dabei zunehmend in den Fokus. Denn: Stress raubt uns nicht nur viel Energie, sondern macht langfristig auch körperlich krank.

Was genau erzeugt negativen Stress?

Am Arbeitsplatz und im Privatleben sind wir sogenannten Stressoren ausgesetzt, deren Bewältigung Energie erfordert. Zeitdruck und ein hohes Mass an Verantwortung – sogenannte Herausforderungsstressoren – können uns zwar belasten, aber auch motivieren und zu persönlichem Wachstum führen. Negativer wirken sogenannte Hindernisstressoren. Sie setzen uns psychisch zu, weil sie uns überfordern. Beispiele sind unklare Aufgaben oder ständige Unter-

brechungen bei der Arbeit, finanzielle Unsicherheit oder Konflikte zwischen dem Arbeits- und Privatleben. Diese Hindernisstressoren sollten Unternehmen gezielt reduzieren, da sie Angestellte besonders stark belasten.

Wie sollten sich Healthy Leader verhalten?

Sie gehen mit offenen Augen und Ohren durch die Welt, achten genau darauf, wie es ihren Mitarbeitenden geht und ergreifen Massnahmen, um Gesundheit zu fördern. Und sie intervenieren gezielt, wenn sie merken, dass ihre Mitarbeitenden Probleme haben. Aber nicht nur das: Healthy Leader fangen bei sich selbst und ihrer eigenen Gesundheit an, denn: Wer selbst erschöpft und ausgebrannt ist, kann sich auch nicht um andere kümmern. Nur so kann eine Führungskraft ein gesundes Vorbild sein.

Führungskräfte sollten sich also ihrer Vorbildrolle bewusst sein?

Absolut. Als Führungskraft ist man immer «auf der Bühne»; Mitarbeitende achten genau darauf, wie sich ihre Führungskräfte verhalten – das betrifft das Topmanagement, aber noch viel mehr die mittlere Führungsebene, die täglich in direktem Kontakt mit ihren Mitarbeitenden steht. Merke ich als Angestellter,



Der Forscher

Name: Nils Fürstenberg
Funktion: Assistenzprofessor am Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen sowie Sprecher des Center for Healthy Leadership, das effektive Leadership- und HR-Strategien für die Förderung der mentalen Gesundheit in Unternehmen erforscht.
Karriere: Nach Bachelor und Master in BWL in Berlin und Potsdam promovierte er an der ESCP Business School in internationaler Betriebswirtschaftslehre und sammelte dabei auch Forschungserfahrung an der London School of Economics and Political Science. Seit 2020 forscht und lehrt er in St. Gallen. Eines seiner Schwerpunktthemen ist die Gesundheit von Mitarbeitenden.

dass meine Führungskraft selbst am Wochenende und im Urlaub noch E-Mails schreibt, signalisiert mir das, dass es sich um erwartetes Verhalten handelt. Dadurch werden ungesunde Verhaltensweisen übernommen. Ein Leader, der etwa auf gesunde Ernährung achtet und ausreichend Pausen macht, regt im Gegenzug dazu an, es ihm gleichzutun.

Was können Führungskräfte noch tun?

Bei effektiver, gesunder Führung geht es nicht nur um Effizienz und Zielerreichung, sondern auch um Themen wie Achtsamkeit, Empowerment und Unterstützung. Wenn wir mental gesunde Mitarbeitende haben wollen, müssen wir nicht nur Stress reduzieren, sondern auch dafür sorgen, dass Mitarbeitende ihre Arbeit positiv erleben.

Wie schaffen Leader das?

Indem sie ihre Angestellten unterstützen und ihnen ehrlich zuhören. Auch eine anonyme Befragung kann helfen, den Status quo zu ermitteln. Das kann sogar wichtig sein, denn wir sehen immer wieder: Führungskräfte überschätzen systematisch, wie gut es ihren Mitarbeitenden geht und wie gesund sie selbst führen. Generell hilft es, den Angestellten Ressourcen zu vermitteln und anzubieten, wie etwa Möglichkeiten zur Mitbestimmung und

zu persönlichem Wachstum – das vermittelt das motivierende Gefühl von Wertschätzung, inspiriert, stiftet Sinn. Studien zeigen ausserdem, dass Flexibilität und Mitbestimmung, beispielsweise bezüglich des Arbeitsortes oder der Arbeitszeiten, Mitarbeitenden dabei helfen können, die für sie individuell am besten passende Arbeitsweise zu finden – und so Stressauslöser zu reduzieren.

Gibt es Angestellte, die besonders stark auf negativen Stress reagieren?

Faktoren wie Geschlecht oder Alter haben keinen klaren Einfluss. Aber was wir aus der Forschung wissen: Einer der wichtigsten Faktoren, der beeinflusst, wie resilient eine Person gegenüber Stress ist, ist das Ausmass der persönlichen Ressourcen. Wichtig sind eine gute soziale Unterstützung durch Kolleginnen, Kollegen und Führungskräfte, genug Erholungsmöglichkeiten, persönliche Einstellungen – Optimismus, Hoffnung, Selbstwertgefühl und positive Emotionen. Personen, die viele dieser Ressourcen haben, sind in der Lage, auch mit einer geballten Ladung Stress umzugehen. Wenn wir es als Führungskräfte schaffen, Mitarbeitende mit möglichst vielen dieser Ressourcen auszustatten, machen wir ihr Arbeitsleben nicht nur weniger schlecht. Wir machen es richtig gut!