

Eigenbezug: Fragen

- 1) Was ist eigentlich Gesundheit für Sie?
- 2) Welche der nachfolgend genannten psychischen Belastungen wird von den Deutschen als am belastendsten erlebt?
 - a. Konfrontation mit neuen Aufgaben
 - b. Häufige Unterbrechungen der Arbeit
 - c. Termin- und Leistungsdruck
- 3) Was meinen Sie, kann sich fehlende Anerkennung körperlich auswirken? (ja, nein)
- 4) Wann muss gesetzlich zwingend ein Gespräch zur Wiedereingliederung von Beschäftigten erfolgen?
- 5) Was meinen Sie, hat das gesundheitliche Vorbild-Verhalten der obersten oder der unmittelbaren Führungskraft einen größeren Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter?
- 6) Was meinen Sie, welches Verhältnis zwischen Wertschätzung und konstruktiver Kritik ist förderlich für eine Beziehung?

Betriebliches Gesundheitsmanagement

1. Gesundheit und Zusammenhänge
2. Bestandteile BGM
3. Handlungsrichtungen beim Gesunden Führen



„Geh in deiner Arbeit auf, nicht unter.“
[Jaques Tati, französischer Drehbuchautor,
Regisseur, 1907-1982]

1. Gesundheit

„**Gesundheit** ist die Abwesenheit von Krankheit.“ (übliches Verständnis)

„**Gesundheit** ist der Zustand vollständigen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit oder Behinderung... Gesundheit wird in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen...die Art und Weise, wie die Gesellschaft die Arbeit, die Lebensbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle von Gesundheit sein....“ (WHO-Def. 1946)

„**Gesundheit** ist die Fähigkeit zur Problemlösung, Handlung und Gefühlsregulierung.“ (Karasek, 1990)

„**Gesund** sein heißt lieben und arbeiten können.“ (Freud um 1900)



1. Gesundheit

Was machen Sie in Ihrem Unternehmen alles schon für die Gesundheit?

- Betriebliche Sportangebote
- Einen Apfel im Winter
- Firmenlauf unter Beteiligung der Geschäftsleitung
- Kostenfreies Mineralwasser
- Rückenschule
- ...

Toll, was es alles schon gibt! Aber zu 99% auf den Körper gerichtet.

Gesundheit heißt nicht nur Rückenschule, sondern auch Rückendeckung

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM):

- Gesundheit und Leistung im Betrieb
- Körperlich -> psychosozial
- Aktion -> Prozesse und Ressourcen

1. Veränderung der Belastungen bei der Arbeit



1. Beispiele psychischer Belastungen

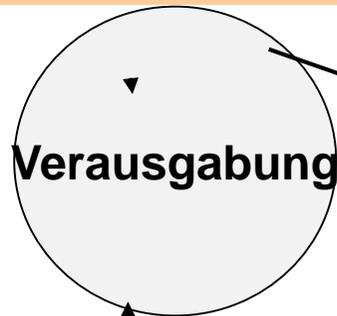


* Lohmann-Hailah, A. (2013). BAuA (Hrsg.). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund, Berlin & Dresden: BAuA

1.1 Zusammenhang Arbeitsbedingungen und Gesundheit (I)

Forschungen des Soziologen Siegrist* zum **Gratifikationskrisenmodell**:

- Anforderungen
- Verpflichtungen



Erwartung
(overcommitment)

- Lohn, Gehalt
- Wertschätzung
- Aufstiegsmöglichkeiten/
Arbeitsplatzsicherheit
(beruflicher Status)

Belohnung

„Viel Stress und wenig
Anerken-nung sind ein
tödlicher Cocktail.“ Siegrist

* Siegrist, J. (1996). Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe..

1.1 Zusammenhang Arbeitsbedingungen und Gesundheit (II)

Einige wissenschaftlichen Studienergebnissen dazu:

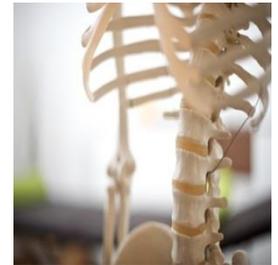
Wenn die Verausgabung auf Arbeit dauerhaft größer ist als die dafür erhaltene Anerkennung, steigt das **Herzinfarktrisiko** um bis zu 150%.

Das Ausbleiben einer erwarteten Beförderung erhöht die **Entzündungswerte** im Körper signifikant.

Siegrist, 2009 nach Metzger, J. (2009). Kann man sich in seinen Job (neu) verlieben? In Psychologie heute, 7/2009, S.74

Je besser das Betriebsklima, desto weniger Leute haben **Rücken-Schmerzen** nach einer AOK Studie an über 10.000 Versicherten

Wissenschaftliches Institut der AIL (WidO), (2000). Gesundheit am Arbeitsplatz. Bonn: WiDo.



Krankenschwestern, die ihren Chef negativ bewerten, haben einen signifikant höheren **Blutdruck**

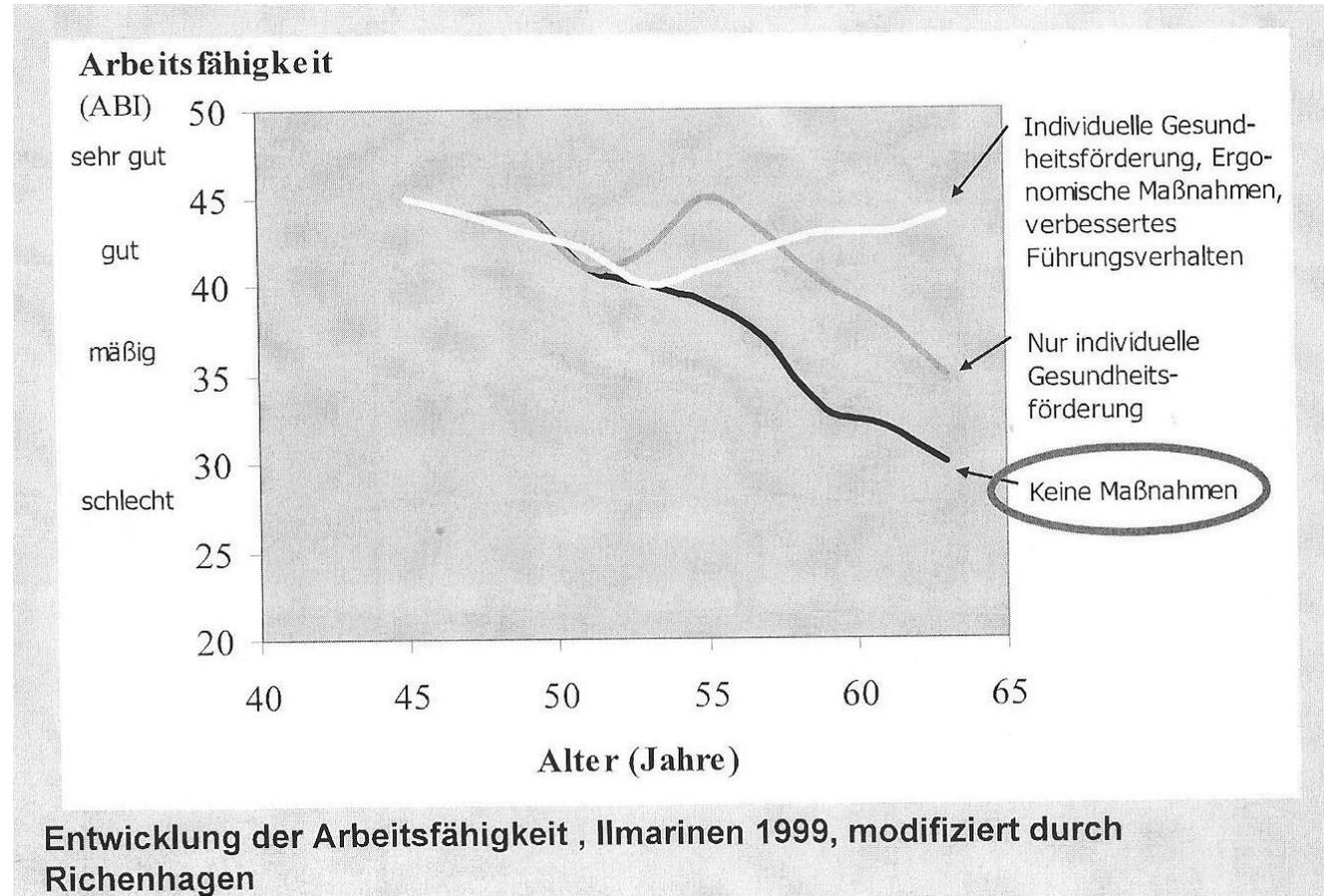
Handelsblatt Nr. 020 vom 27.1.2006, Untersuchung von Brad Gilbreath, Indian University, Fort Wayne.

1.1 Zusammenhang Arbeitsbedingungen und Gesundheit (III)

Demografischer Wandel

Arbeitsbewältigungsfähigkeit wurde vom finnischen Arbeitsmediziner Ilmarinen erforscht (Längsschnitt 11 Jahre, 6.000 AN)

„Was meinen Sie, können Sie Ihre derzeitige Tätigkeit bis zur Rente ausüben?“

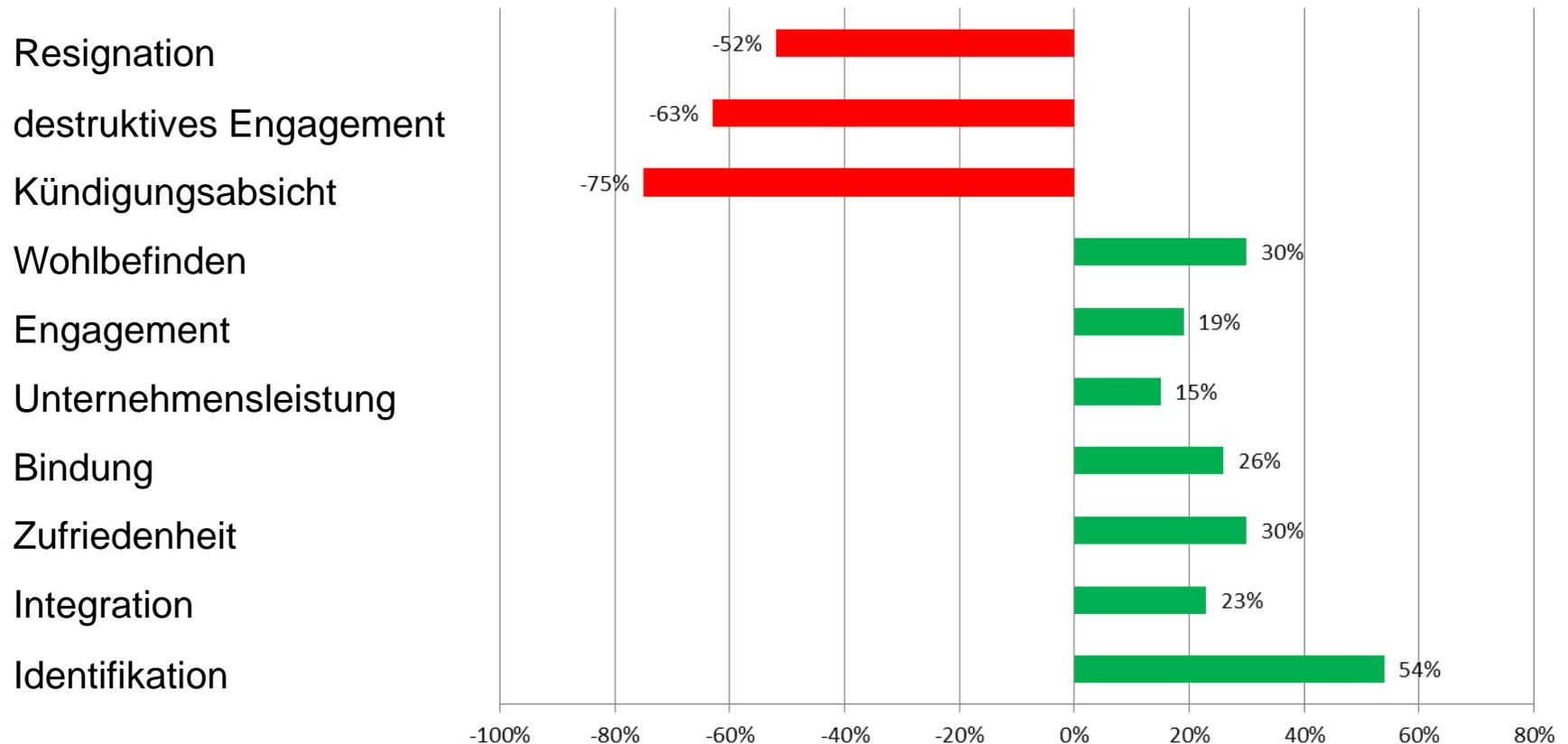


* (Ilmarinen, J. & Tempel, J. 2002, Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA-Verlag)

Wenn weder MA noch Fk was tut, sinkt ABF ab ca. 48 Jahre
 Wenn MA was tut, sinkt ABI erst ab ca. 55 Jahre
 Wenn MA und FK was tun, bleibt Arbeitsfähigkeit erhalten!

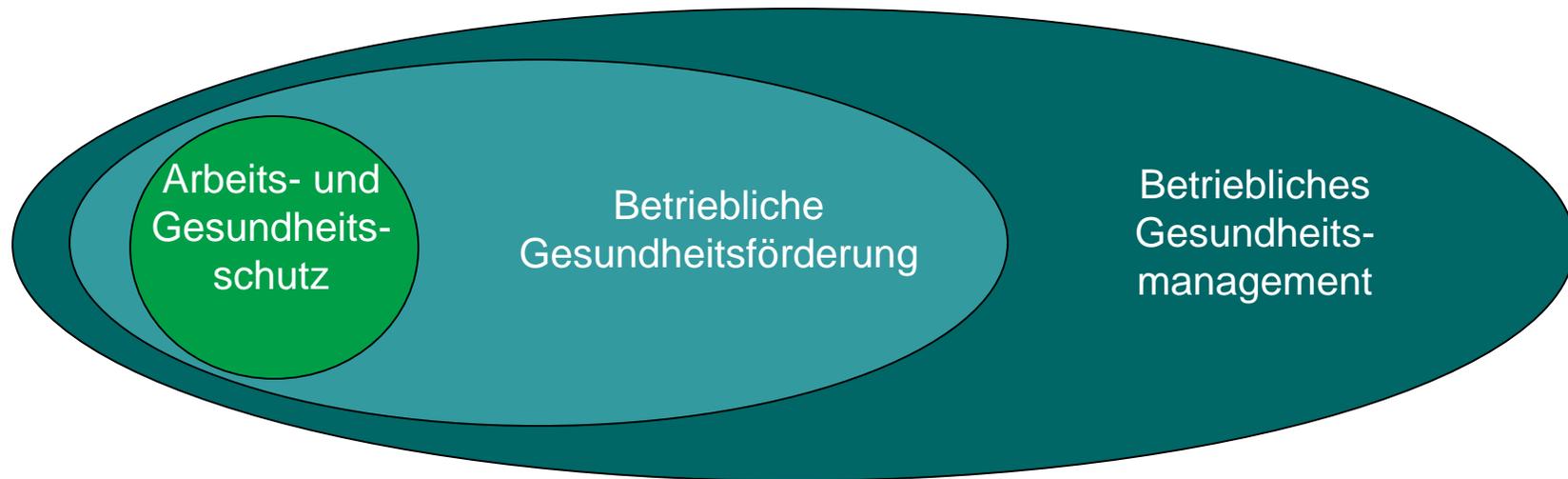
1.2 Zusammenhang Gesundheit und Leistung

Unternehmen mit psychisch gesunden Mitarbeitern unterscheiden sich von solchen mit psychisch beeinträchtigten Mitarbeitern wie folgt:



*Bruch, H. & Kowalewski, S. (2013). Gesunde Führung. St. Gallen: Institut für Führung und Personalmanagement. 15.544 MA, 264 Geschäftsführer und Personalleiter aus 96 deutschen Unternehmen.

2. BGM



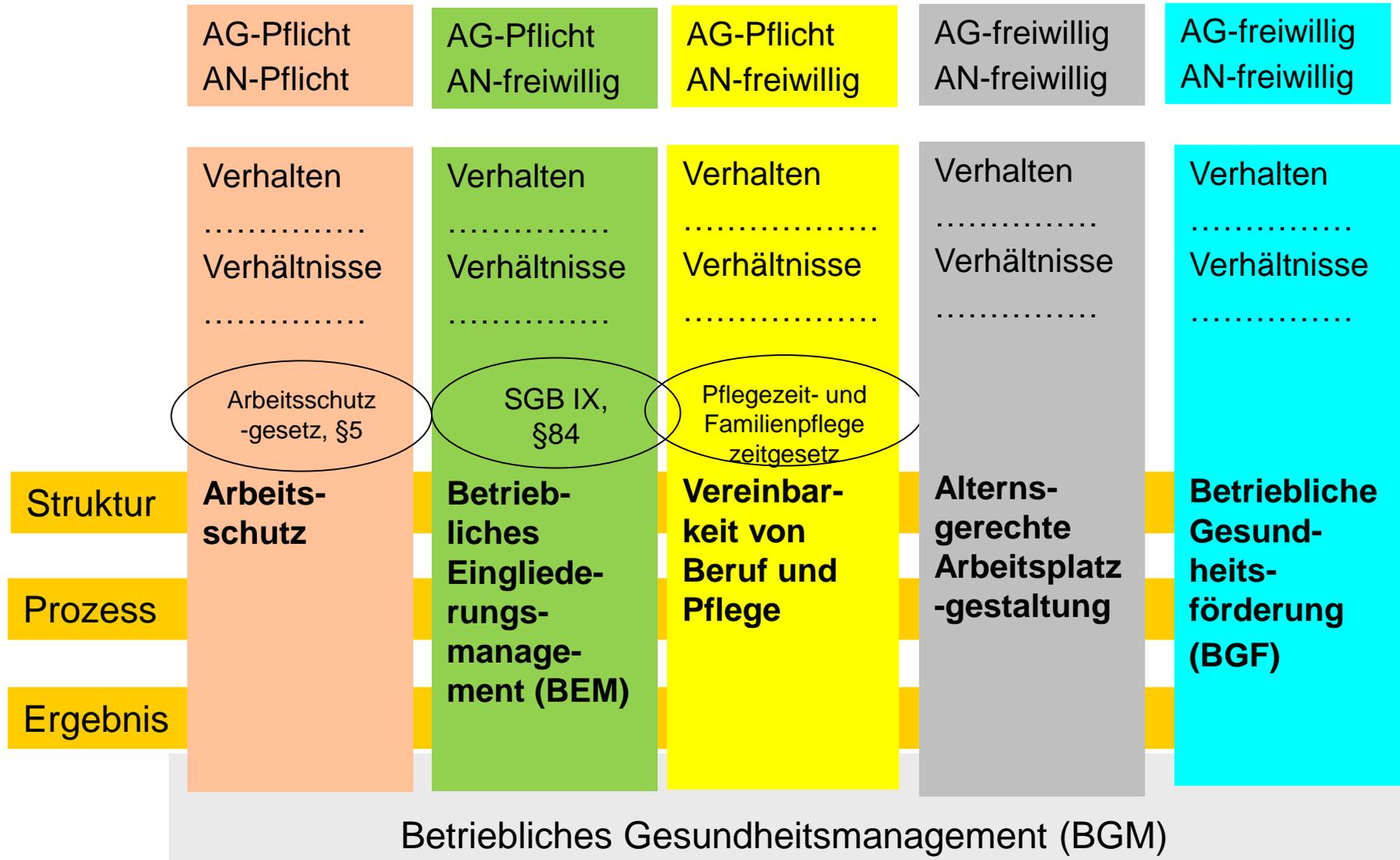
Arbeits- und Gesundheitsschutz: körperliche Ebene, Vermeidung von Unfällen und Prävention von Berufskrankheiten

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): zusätzlich psychosoziale Ebene, Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen die Stärkung der Gesundheitsressourcen und -potenziale der Menschen erreicht werden soll

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM): ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten

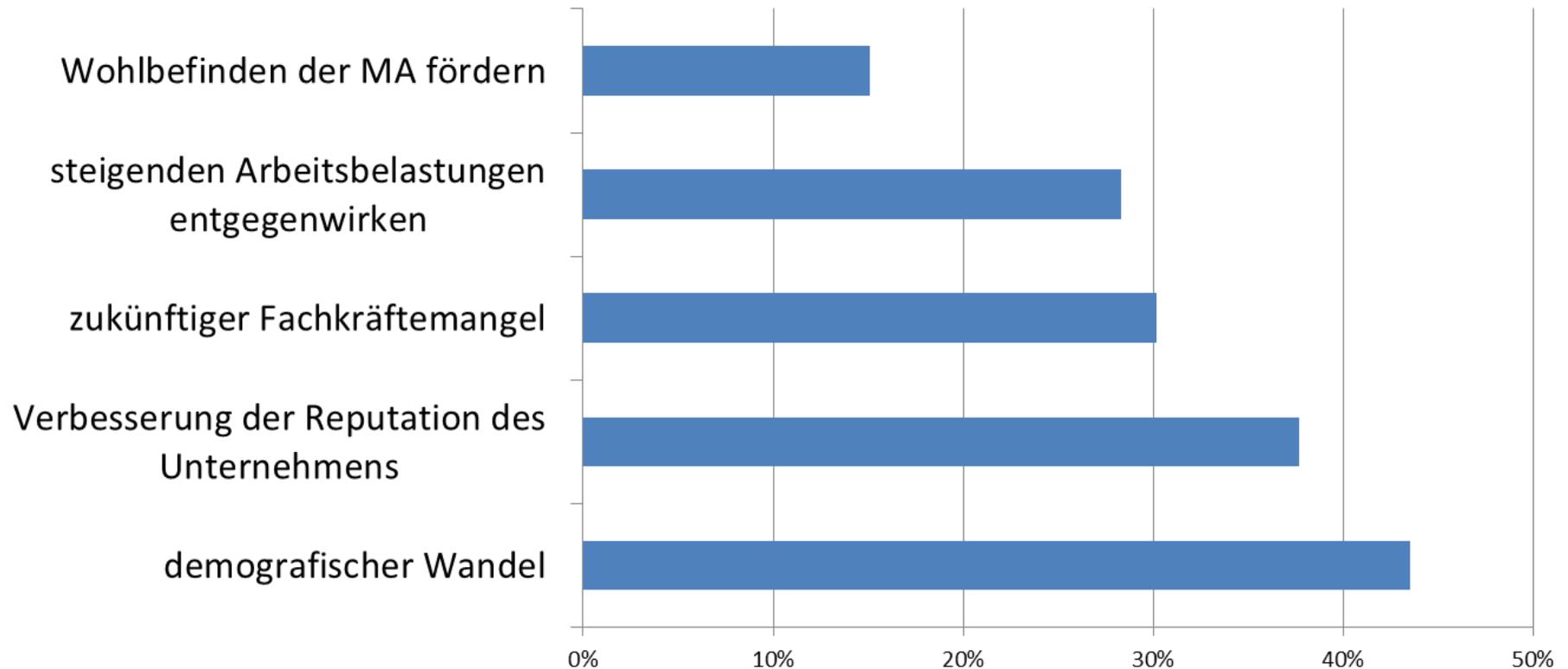
Querschnittsfunktion. partizipativer Grundgedanke, Ganzheitlichkeit

2. Bestandteile BGM



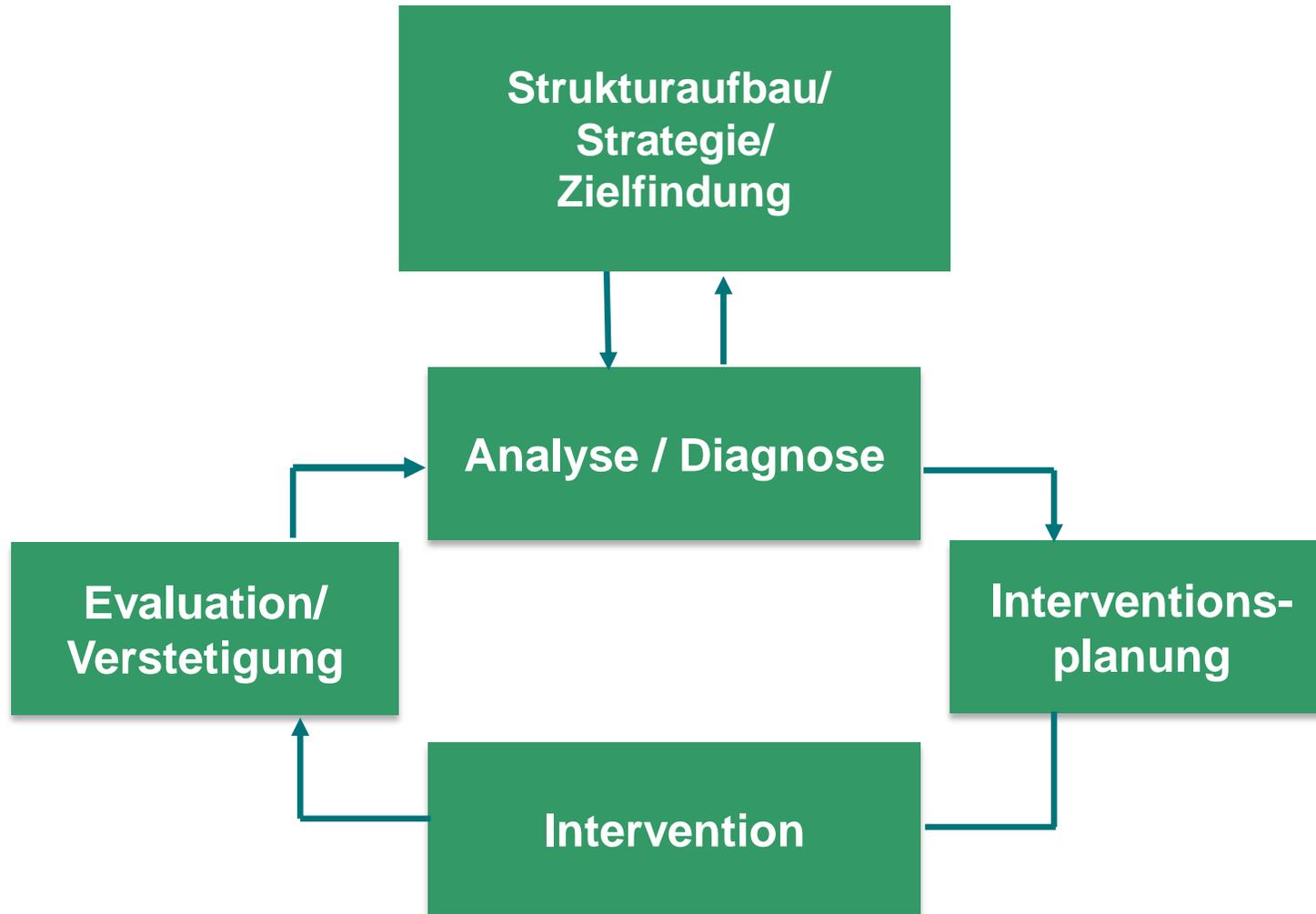
2. Warum machen wir BGM?*

Befragung von 55 Mitarbeitern, die im Betrieb seit > 10 Jahren für BGM zuständig sind (Zinke*):



*Hornung, S. (2014). Ergomed/ Praktische Arbeitsmedizin, 5./2014, (38). 22-23.

2 Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements



3. Handlungsfelder mit Einbindung Führung

3.4 Gesundes Führen i. e. Sinne

**3.3 Eigene Arbeitsfähigkeit, Achtsamkeit
und Vorbildwirkung**

3.2 Arbeitsbedingungen

3.1 Unternehmenskultur

3.1 Kultur: Gesunde Leistungskultur

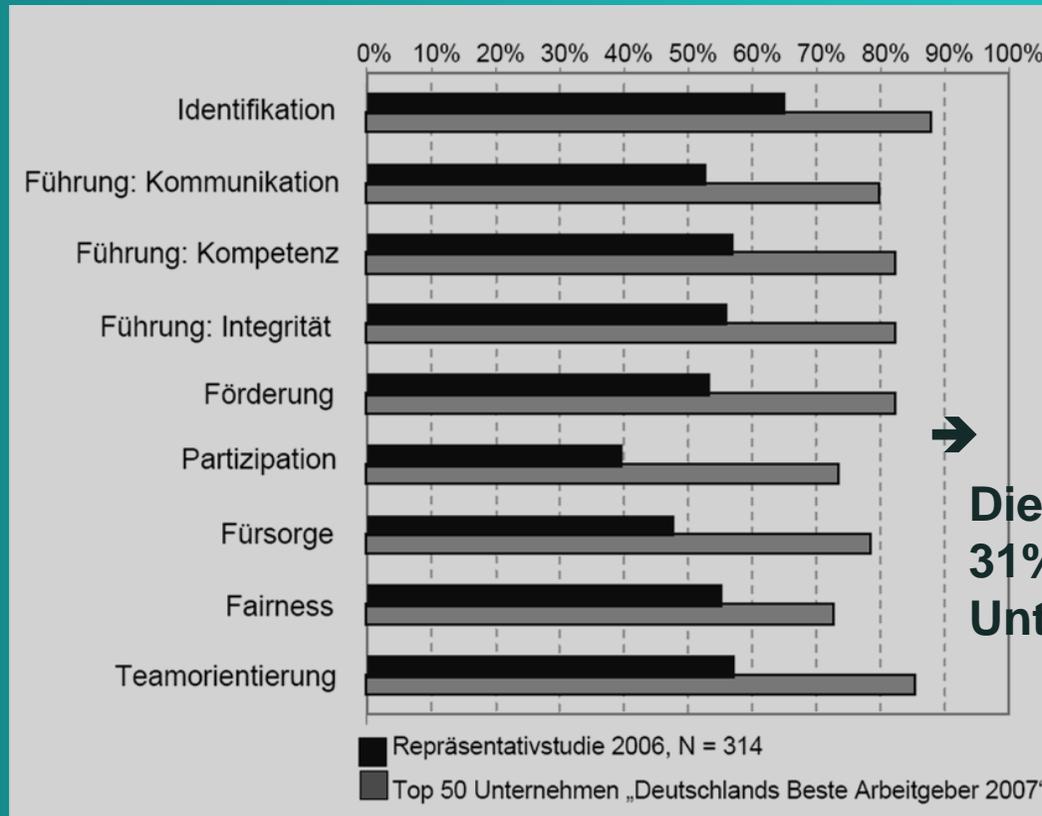
Neun Maßnahmen für eine gesunde Leistungskultur:

1. Top-Management als Vorreiter der gesunden Leistungskultur (z.B. Auszeit als GF)
2. Gesunde Selbstführung (sich nicht selbst überfordern, sich um MA und sich selbst sorgen)
3. Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (Organisation, Psyche, Auszeiten)
4. Freiheit mit Auffangnetz (Verantwortung an MA, ggf. nein zum Kunden, wenn zu viel)
5. Sinn in der Arbeit (Marketing-Kampagne)
6. Wertschätzung (Grüßen, Fragen, Sehen, Konferenzräume nach Unternehmenswerten, MA-Entwicklungsprogramm als Angebot, ...)
7. Fordern und Fördern (Entwicklungsperspektiven)
8. Gesundheits-Konsumhaltung entgegenwirken (eigene Selbstverantwortung, Führungsfeedback, Frühwarnsignale)
9. Psychisches „Immunsystem“ (positive gelungene Dinge ins Gedächtnis rufen, Geschäft-Liste, Feiern am Ende eines Projektes)



* Prof. Heike Bruch befragte ca. 15.000 Mitarbeiter und Führungskräfte aus 96 deutschen Unternehmen.

Erste repräsentative Studie* aus Deutschland zum Zusammenhang zwischen gelebter Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg = EBIT (Earnings Before Interest and Taxes):



**Die Unternehmenskultur erklärt
31% des finanziellen
Unternehmenserfolgs!**

*Hauser, F., Schubert, A. & Aicher, M. (2007). Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland.

n = 37.000 Mitarbeiter aus 314 repräsentativen deutschen Unternehmen, geschichtet nach Betriebsgröße und den 12 größten Branchen (Nahrungsmittel, chemische Industrie, Metallindustrie, Maschinenbau, Automobilindustrie, Baugewerbe, Handel, Transport und Verkehr, Finanzdienstleistungen, unternehmensbezogene Dienstleistungen, Öffentliche Verwaltung, Gesundheitswesen), Regressionsanalyse Kultur zu EBIT = $R^2 = 0,31$, 31%.

Unternehmenskultur: Was sagen Ihre Mitarbeiter?

7 Variable, die 31% des EBIT erklären. Machen Sie den Check!	<input checked="" type="checkbox"/>
„Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite.“	<input type="checkbox"/>
„Besondere Ereignisse werden bei uns gefeiert.“	<input type="checkbox"/>
„Das Unternehmen/ die Organisation ist sehr flexibel und reagiert schnell auf Veränderungen.“	<input type="checkbox"/>
„Die Mitarbeiter unterlassen verdeckte Machenschaften und Intrigen, um etwas zu erreichen.“	<input type="checkbox"/>
„Mein Wissen und meine Fähigkeiten werden optimal genutzt.“	<input type="checkbox"/>
„Wenn Mitarbeiter innerhalb der Organisation ihre Funktion oder die Abteilung wechseln, werden sie gut aufgenommen und integriert.“	<input type="checkbox"/>
„Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität und ethnischer Herkunft behandelt.“	<input type="checkbox"/>

3.2 Möglichkeiten im Arbeitsbereich

Fehlbelastungen (job demands):

- Arbeitsmenge
- Monotonie der Tätigkeit
- Körperliche Schwere
- Ungünstige Rahmenbedingungen (Lärm, Gerüche, Temperatur...)
- Zeitdruck
- Unklare Aufträge
- Widersprüchliche Anforderungen
- Häufige Unterbrechungen
- Unsicherer Arbeitsplatz
- Leistungsdruck
- Personelle Unterbesetzung, AU >10%
- „Emotionsarbeit“
- Überstunden, Schichtarbeit
- ...

Arbeitsumgebung

Arbeitsorganisation

Arbeitstätigkeit

Soziale
Bedingungen

* für einen Überblick siehe: Bamberg, E, Ducki, A. & Metz a.-M- (2011). Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch, Göttingen u.a.: Hogrefe..

3.2 Effekte Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltung führt zu positiven gesundheitlichen Effekten(*):

- Arbeitszufriedenheit ↑ , Monotonie, Sättigung und Stress bei der Arbeit sanken durch **aufgabengerechte Qualifikation und vollständige Tätigkeiten**:
 - Anstelle von Ingenieuren wurden Dreher und Fräser zur Programmierung von CNC-Werkzeugmaschinen ausgebildet -> sehr gute Beherrschung, höhere Autonomie von den Ingenieuren (Plath, Pflicht & Thorke, 1985)
 - Gruppenarbeit bei der Montage von Kleinmotoren ist der Fließbandfertigung überlegen (Enderlein, Tannenhauer, Wolf, 1985)
- Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit wurden merklich erhöht, als im CC Forst eine **Arbeitsbereicherung der monotonen Front-Office-Arbeit** mit reiner Telefonie durch Back-Office-Aufgaben (z.B. Akquise und Abrechnung) erfolgte, wobei die kritische Telefonie-Zeit von 75% auf 60% vermindert wurde ohne Produktivitätsrückgang (Richter, Debitz & Pohlandt, 2009)
- **Ganzheitspflege (mit mehr Spielräumen und größerer Eigenverantwortung)** erwies sich ggü. einer elementaren Funktionspflege motivationssteigernd, burnoutreduzierend und darüber hinaus effektiver (Hacker, 2009, auch Brom et al. 2015).

*Richter, Peter (2015). Arbeit zwischen Fremd- und Eigenkontrolle – Möglichkeiten und Grenzen humaner Arbeitsgestaltung in der DDR. Innsbruck: Innsbruck University Press. Journal Psychologie des Alltagshandelns/Psychology of Everyday Activity, Vol 8, No 2, S. 4-11, ISSN 1998-9970.

3.2 Stärkende Möglichkeiten im Arbeitsbereich

Diese ressourcensteigernden Gestaltungsmerkmale* dämpfen zugleich die negativen Folgen

sechs ressourcensteigernden Gestaltungsmerkmale:

- Vollständige Arbeitseinheiten (vorbereiten, durchführen, kontrollieren)
- Vielfalt von Aufgaben
- Handlungsspielräume
- Ausreichende und sinnvolle Rückmeldungen
- Qualifikationsnutzung und deren Weiterentwicklung in der Arbeit und
- Vermeidung sozial isolierender Arbeit

Dies sind die entscheidenden Faktoren, die 25% der subjektiven Arbeitsleistung und 43% des Arbeitsengagements vorhersagen (**)

* Hacker, W. & Sachse, P. (2014). Allgemeine Arbeitspsychologie. 3., vollst. überarb. Aufl.. Göttingen: Hogrefe., S.24.

** Humphrey, S.E., Nahrgang, I.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: a meta-analytical summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (11), 1332-1556.

3.3 Vorbildwirkung

Umfrage der Schweizer Universität St. Gallen*:

- 1) Was mache ich für meine Gesundheit?
- 2) Welche gesundheitlichen Beschwerden erlebe ich?



8%



40%



* Prof. Heike Bruch befragte ca. 15.000 Mitarbeiter und Führungskräfte aus 96 deutschen Unternehmen.

**Bruch, H. & Kowalevski, S. (2013). Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burn-out vermeiden. Überlingen: Compamedia GmbH.

3.4 Gesundes Führen

Matyssek* unterscheidet sechs Dimensionen gesunder Führung, die auf einer wertschätzenden Haltung und der Fürsorge für sich selbst fußen:

Stressbewältigung/Belastungs-
-abbau/ Ressourcenaufbau

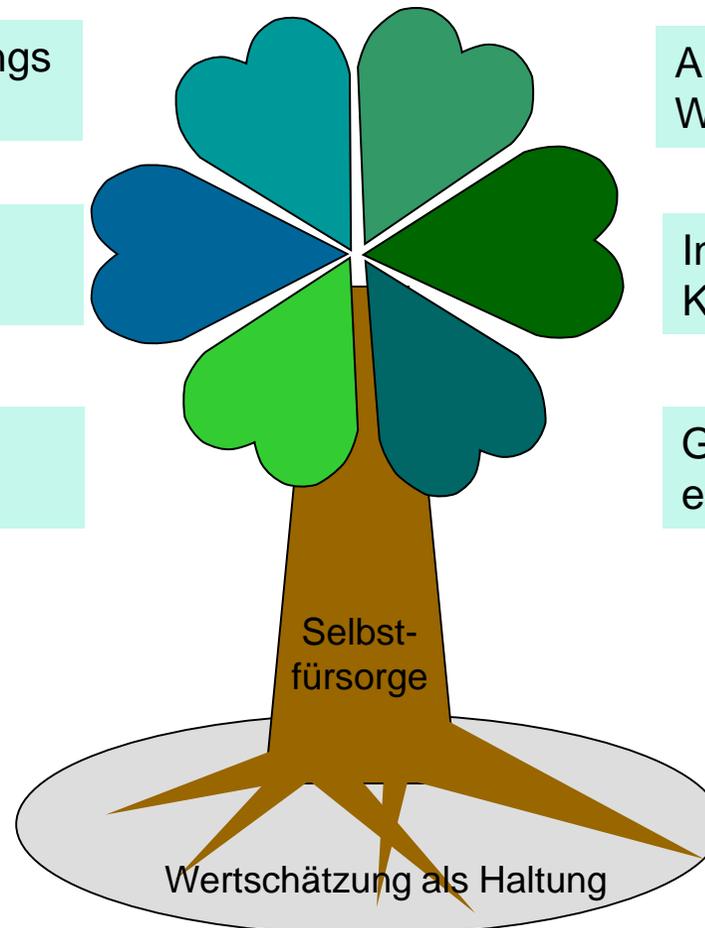
Stimmung/
Betriebsklima

Transparenz/Offenheit/
Durchschaubarkeit

Anerkennung/ Lob/
Wertschätzung

Interesse/ Aufmerksamkeit/
Kontakt

Gesprächsführung/
einbeziehen/ Kommunikation



* Nach A.K. Matyssek (2009). Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Norderstedt: Books on demand GmbH, S.35.

3.4 Wertschätzen

Wofür haben Sie in den letzten zwei Wochen Wertschätzung bekommen?



Minipause mit zwei Übungen:

- Klopfübung
- Urlaub

3.4 Wertschätzen

Die amerik. Psychologin Barbara Fredrickson entwickelte eine Theorie zu den Auswirkungen von positiven Emotionen und von Wertschätzung (**Erweiterungs- und Aufbautheorie**: Broaden and build-theory).

Sie stellte fest, dass Beziehungen davon profitieren, wenn ein Verhältnis von 3:1 zwischen Wertschätzung und konstruktiver Kritik erreicht wird.



3 Segel = Wertschätzung = Motivation und Energie

:

1 Kiel = konstruktive Kritik = Richtungslenkung



* Nach Fredrickson, Barbara (2011). Die Macht der guten Gefühle. Frankfurt am Main: Campus.