



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Grundwissen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Nationales Weiterbildungskonzept BGM, Modul A

Erarbeitet im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz durch:

Eberhard Ulich, Marc Wülser, Stiftung Arbeitsforschung
Christoph Bertschinger, RADIX Gesundheitsförderung

November 2006



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas



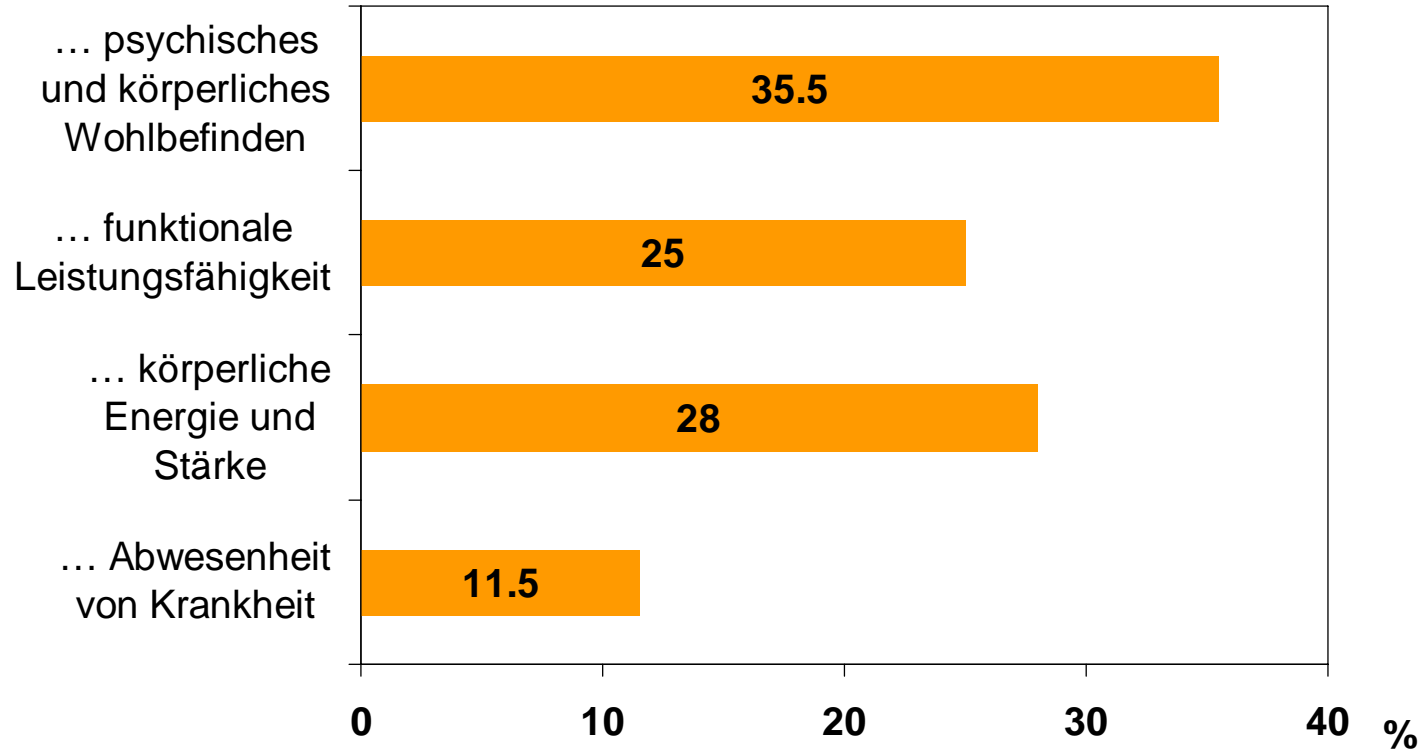
Inhaltsverzeichnis

- 1. Einführung, Begrifflichkeiten**
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas



Gesundheit - Alltagskonzepte

Gesundheit als



Blaxter (1990)



Gesundheit

Gesundheit...

- ... „als Fähigkeit und Motivation ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen (WHO, 1987)
- ... stellt eine positiv erlebte und bewertete Lebenserfahrung dar

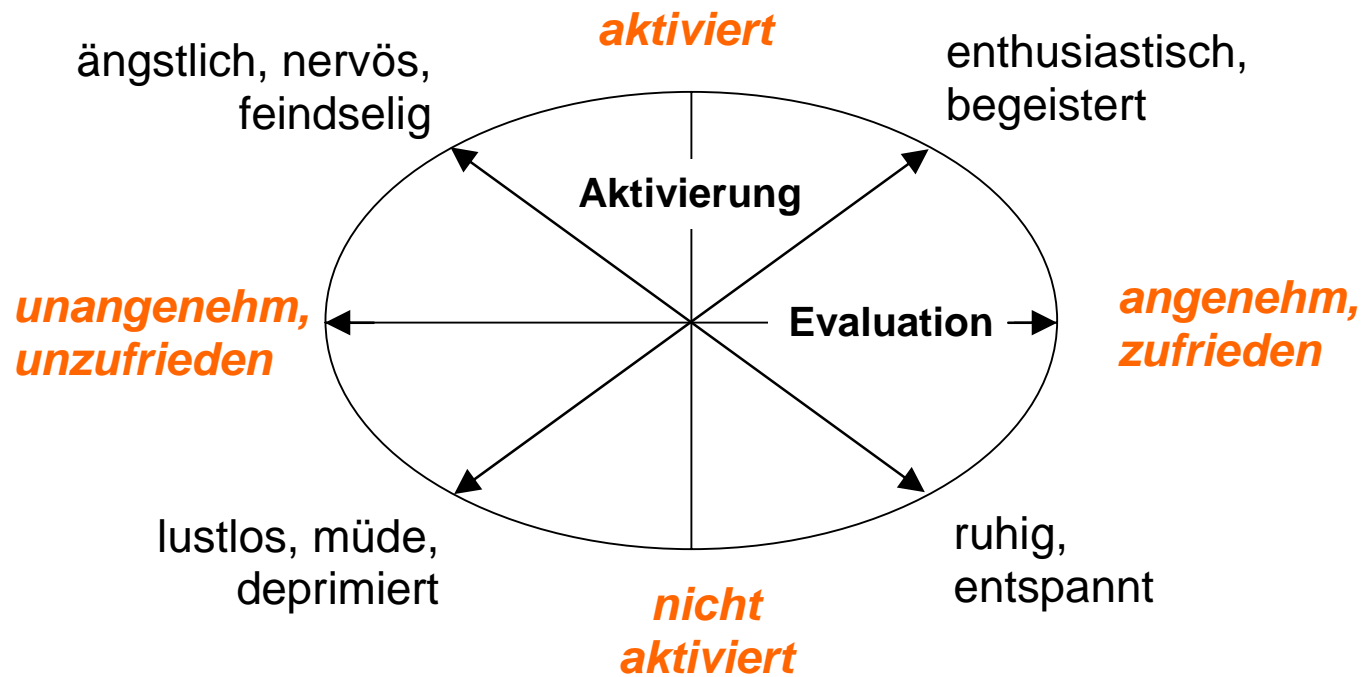
Gesund ist...

- ... „wer sich aktiv, planvoll und zielgerichtet in seiner Welt bewegt und nicht auf seinem Entwicklungsstand verharrt“ (Ducki & Greiner, 1992)
- ... wer dabei zu einer Balance zwischen Phasen der Aktivität und der Ruhe gelangt und auch die Bedürfnisse seiner Umwelt einbezieht
- ... wer sein Leben als sinnhaft erlebt

Arbeitsbezogenes Psychisches Wohlbefinden - Konzept



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera





Gesundheitsförderung

"Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Mass an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen ...

Menschen können ihr Gesundheitspotential nur dann entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können ...

Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“

Besonderheiten des Gesundheits-begriffs im Rahmen des BGM



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Besonderheiten

- Sehr persönliches Thema
- Jede/r hat eine Vorstellung zu Ursachen, Symptomen und Verantwortlichkeiten
- Wird oft nicht als betriebliches Thema wahrgenommen
- Ungewohnte Perspektive für viele Unternehmen
- Schwierig beobachtbar, weil Normalfall - wer arbeitet ist gesund
- Erst der Krankheitsfall erhält Aufmerksamkeit
- Beeinflusst alle Lebensbereiche *inkl.* alle Arbeitsbereiche

Konsequenzen für ein BGM

- Alltagsvorstellungen zu Symptomen, Ursachen und Verantwortlichkeiten einbeziehen
- Einbezug Entscheidungsträger, Einbezug Betroffener
- Leitbild Gesundheit erstellen
- Fehlzeitenmanagement ist nur ein Teil des Gesundheitsmanagements
- Querschnittsaufgabe
- Gesundheit managen - Unternehmenskultur entwickeln



Inhaltsverzeichnis

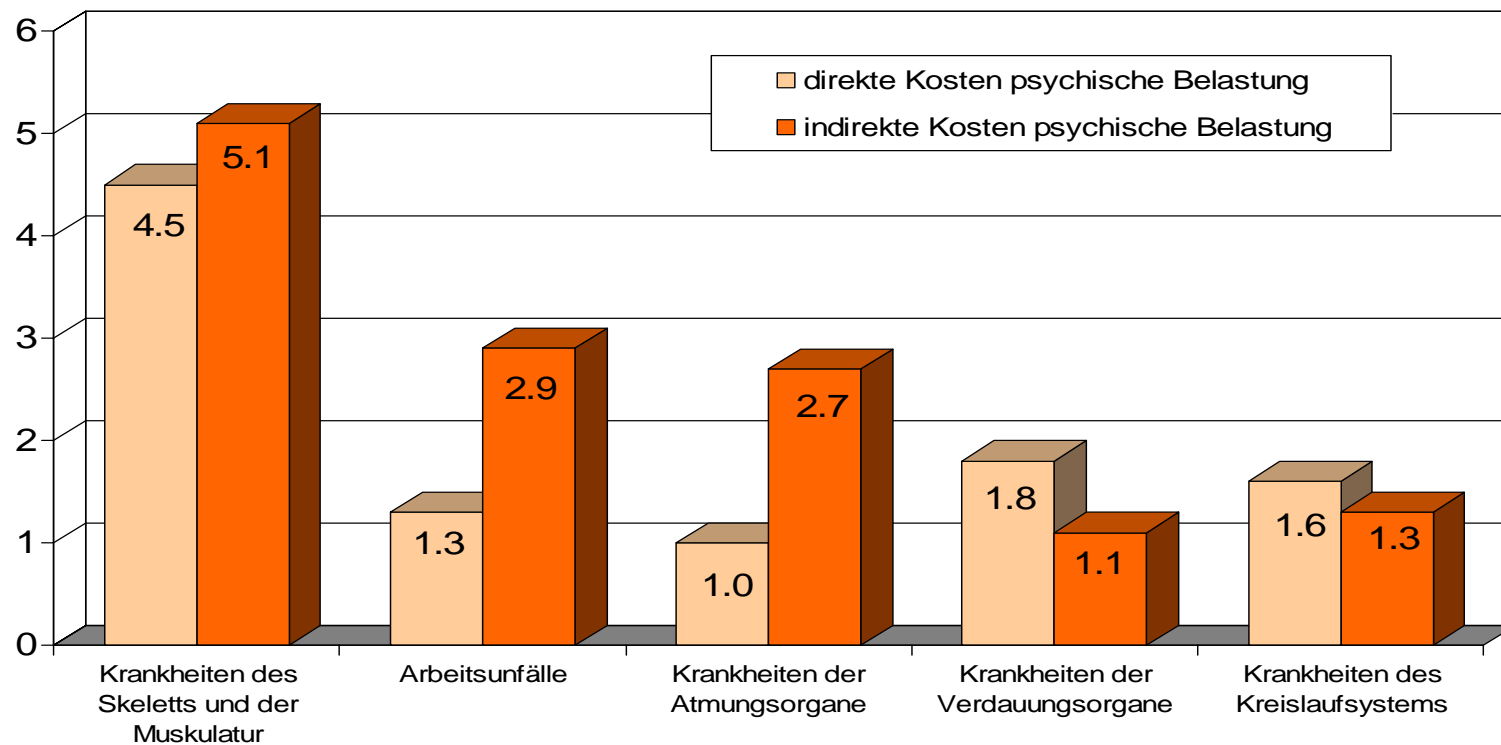
1. Einführung, Begrifflichkeiten
- 2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen**
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas

Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen psychische Belastungen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Diagnosenspezifische direkte und indirekte Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen aufgrund psychischer Belastungen in Deutschland in Mrd. Euro



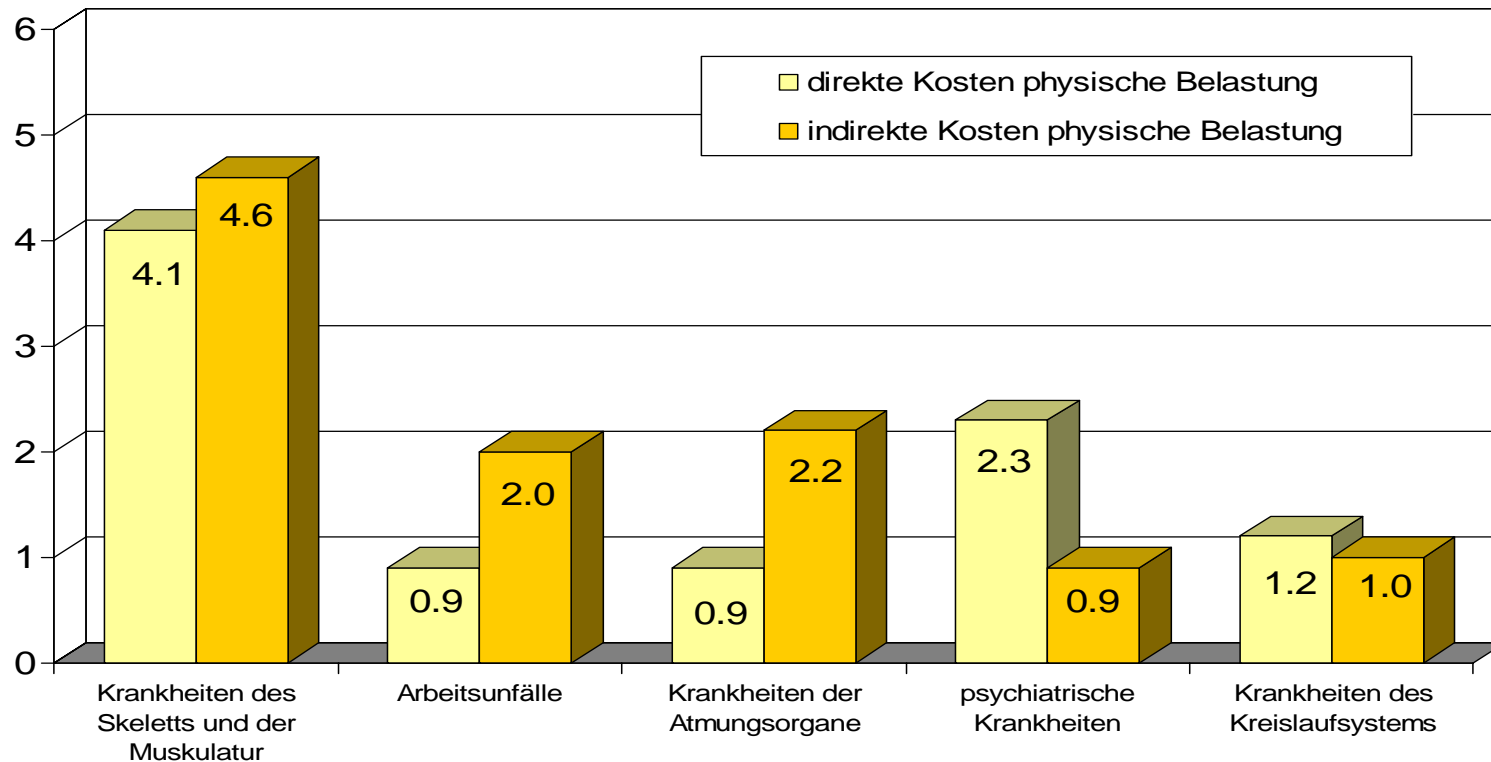
aus Bödeker et al., (2002)

Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen – körperliche Belastungen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Diagnosenspezifische direkte und indirekte Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen aufgrund physischer Belastungen in Deutschland in Mrd. Euro



Da die Belastungsfaktoren nicht unabhängig sind, dürfen die Anteile nicht addiert werden.

aus Bödeker et al., (2002)



Zusammenhänge und Kosten

"20.3 Mrd. DM direkte Kosten der Krankheitsbehandlung gehen 1998 auf 'Arbeitsschwere/Lastenheben', 18.1 Mrd. DM auf 'geringen Handlungsspielraum' und 10.5 Mrd. DM auf 'geringe psychische Anforderungen' zurück. Diese Grössen beschreiben die Einsparmöglichkeiten für die Krankenkassen. **Die indirekten Kosten - sie beschreiben die Einsparmöglichkeiten der Betriebe - belaufen sich annähernd auf die gleichen Summen;** dies ist vergleichsweise wenig und unterschätzt, weil lediglich verlorene Produktivitätsjahre in Folge von Arbeitsunfähigkeit bei den indirekten Kosten berücksichtigt werden"

Produktionsausfall aufgrund Arbeitsunfähigkeit 2003 in Deutschland



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Diagnosegruppen	AU-Tage		Produktionsausfall		Ausfall an Bruttowertschöpfung	
	AU-Tage in Mio.	AU-Tage in %	in Mrd. EUR	Anteil BSP in %	in Mrd. EUR	Anteil BSP in %
Krankheiten des Skeletts, der Muskeln, des Bindegewebes	116.50	24.9	10.60	0.50	16.53	0.78
Verletzungen, Vergiftungen	61.04	13.0	5.55	0.26	8.66	0.41
Krankheiten des Atmungssystems	66.5	14.1	6.01	0.28	9.37	0.44
Krankheiten des Verdauungssystems	30.11	6.4	2.74	0.13	4.27	0.20
Krankheiten des Kreislaufsystems	29.53	6.3	2.69	0.13	4.19	0.20
Psychische und Verhaltensstörungen	45,54	9.7	4.14	0.20	6.46	0.31
Sonstige Krankheiten	118.99	25.4	10.82	0.51	16.89	0.80
Gesamt	467.76	100.0	42.55	2.01	66.39	3.14



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. **Arbeit und Gesundheit**
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas

Zunehmende Unsicherheiten als Folge gesellschaftlicher Veränderungen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

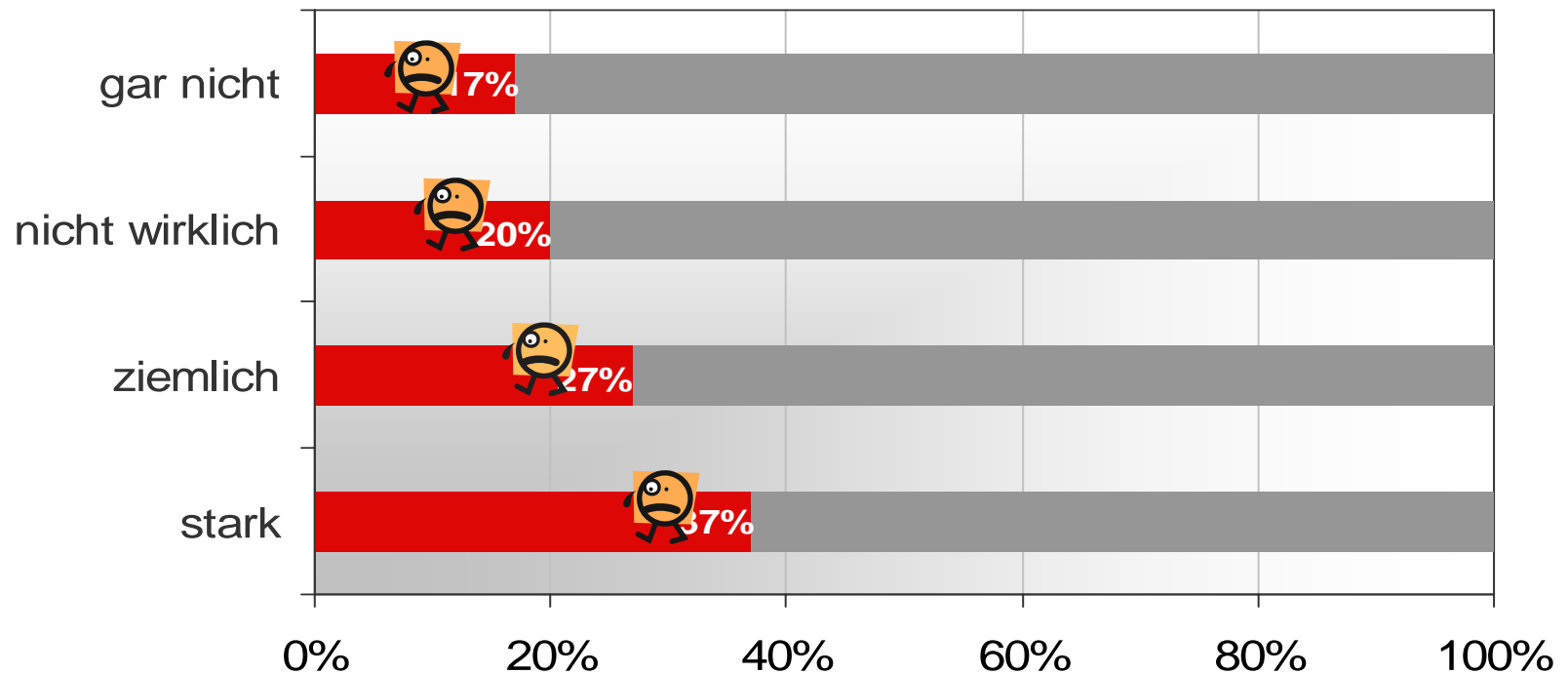
"Globalisierung und der Strukturwandel in Richtung wissensintensiver Dienstleistungsberufe erhöhen in vielen Fällen den Zeitdruck, die Komplexität der Arbeit und die Verantwortung der Beschäftigten. Das Tempo des sozioökonomischen Wandels hat deutlich zugenommen. Sicherheit und Berechenbarkeit der Markt- und Arbeitsverhältnisse haben zugleich spürbar abgenommen. **Die ökonomischen Veränderungen und anhaltenden Restrukturierungsprozesse in den Unternehmen führen häufig zu einer Intensivierung der Arbeit und einer Verstärkung von Unsicherheit, Ängsten, Misstrauen und Hilflosigkeitsgefühlen sowie Angst vor Arbeitslosigkeit unter den Beschäftigten** mit möglichen Auswirkungen auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit und damit auf die Produktivität der Unternehmen und die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen (Rantanen 2001...)".

Beschwerden aufgrund Angst vor Stellenverlust

Angst vor
Stellenverlust



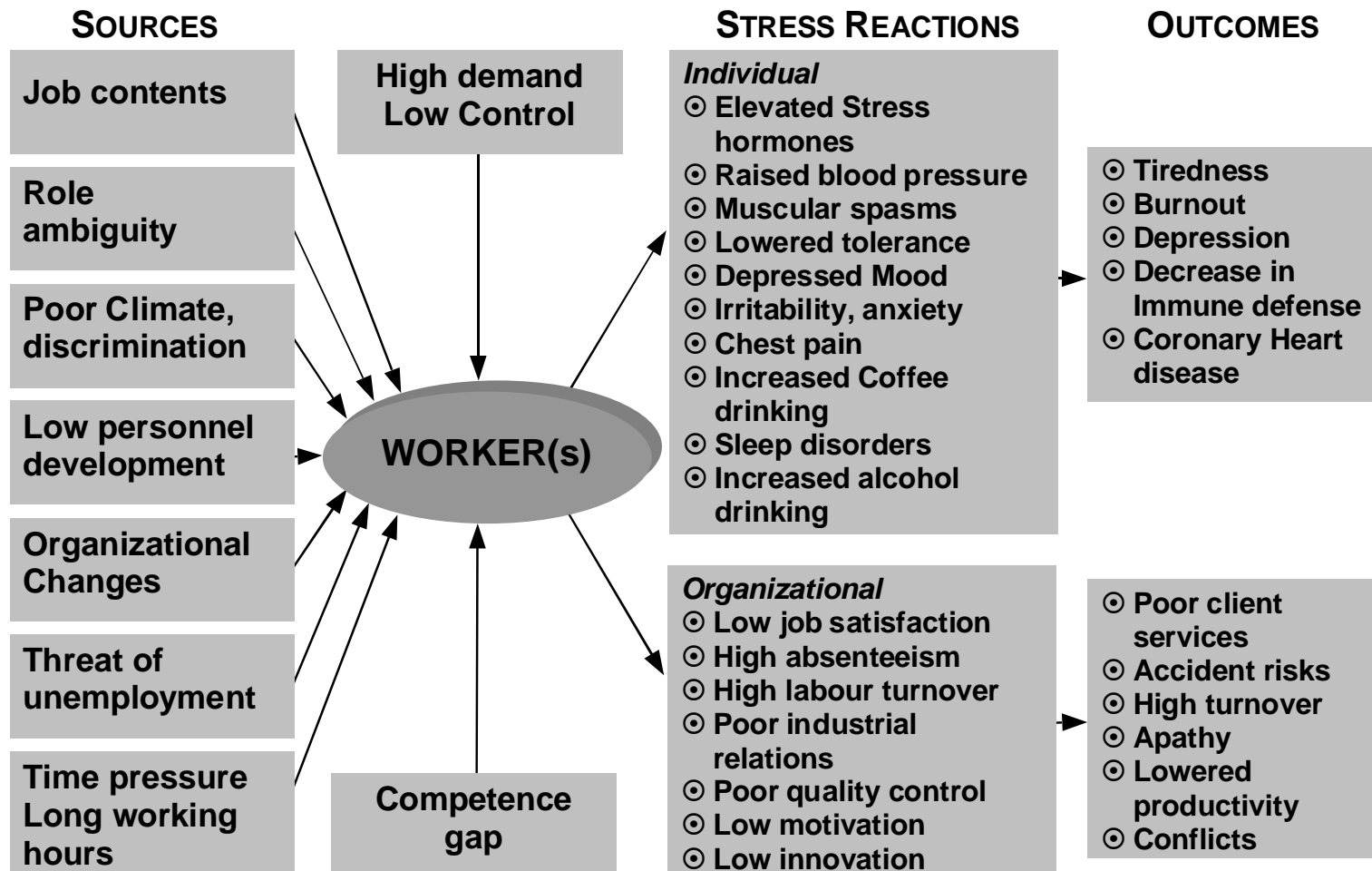
Anteil Mitarbeitende mit starken Beschwerden



Ursachen von Stress, Reaktionen und Wirkungen auf der Ebene von Individuen und Organisationen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Arbeitsbedingter Stress und depressive Verstimmungen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

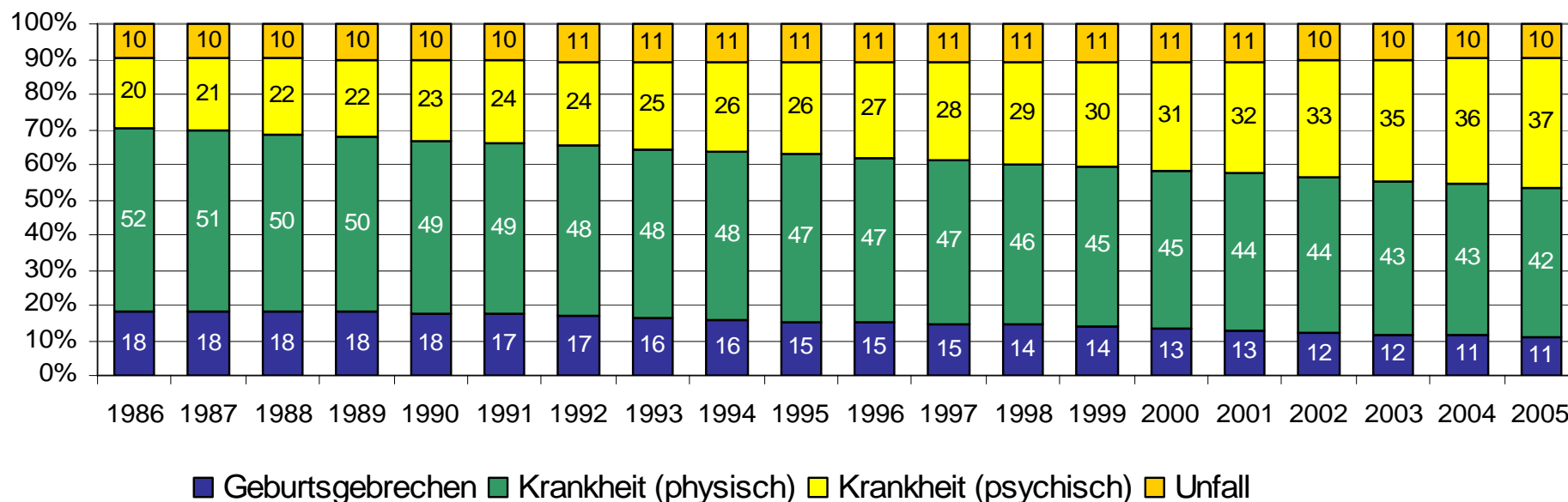
"Anhaltender Stress am Arbeitsplatz ist ein wesentlicher Faktor für das Auftreten von depressiven Verstimmungen. Diese Störungen stehen bei der weltweiten Krankheitsbelastung (global disease burden) an vierter Stelle. Bis 2020 rechnet man damit, dass sie nach den ischämischen Herzerkrankungen vor allen anderen Krankheiten auf dem zweiten Platz stehen werden (Weltgesundheitsorganisation 2001)".

Rentenbezüger nach Gebrechensart in der Schweiz



Gesundheitsförderung Schweiz
 Promotion Santé Suisse
 Promozione Salute Svizzera

Invaliditätsursachen



Facts zu psychischen Erkrankungen in der Schweiz



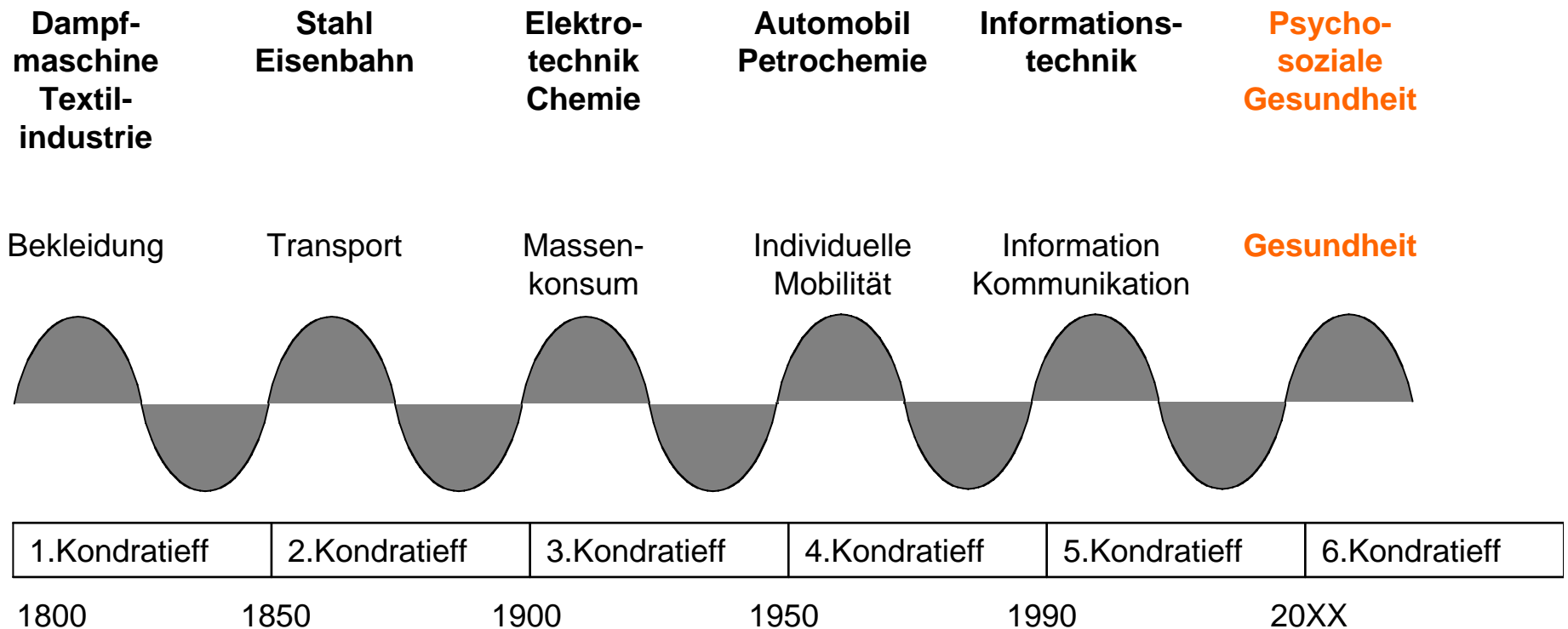
Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- 2/3 der psychisch Erkrankten suchen keine Hilfe bei einer Fachperson -> Unterversorgung
- 35% der PatientInnen in Allgemeinpraxis leiden an behandlungsbedürftigen Störungen, nur 24% werden diagnostiziert
- Psychische Erkrankungen nehmen bezüglich der Behinderung und Einschränkung der Lebensqualität den Spitzenrang aller Erkrankungen noch vor den Herz-Kreislaufkrankheiten ein
- Volkswirtschaftliche Kosten in der CH:
16 Mrd CHF bei BIP von 415 Mrd
- Lebensprävalenz psychischer Störungen: 50%,
Punktprävalenz 10-12%

Basisinnovationen und ihre wichtigsten Anwendungsfelder



Gesundheitsförderung Schweiz
 Promotion Santé Suisse
 Promozione Salute Svizzera



(Hervorhebung durch Hrsg.)

Nefiodow (2000)

Betrieblicher Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Betrieblicher Arbeitsschutz

Betrachtung des Menschen als ...

- ... schutzbedürftiges Wesen
- Defizitmodell
- schwächenorientiert
- pathogenetisches Grundverständnis

Aufgaben / Ziele verhältnisorientiert

- Vermeidung bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen
- Schutzperspektive
- belastungsorientiert

Aufgaben / Ziele verhaltensorientiert

- Erkennen und adäquates Handeln in gefährlichen Situationen
- Wahrnehmen von Gefahren

Betriebliche Gesundheitsförderung

... autonom handelndes Subjekt

- Potentialmodell
- stärkenorientiert
- salutogenetisches Grundverständnis

Schaffen bzw. Erhalten gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen

- Entwicklungsperspektive
- ressourcenorientiert

Erkennen und Nutzen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen

- Wahrnehmen von Chancen



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. **Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung**
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas

Beispiele für 'Prekäre Arbeitsverhältnisse'



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Segmentierung in Kern- und Randbelegschaften
- Segmentierung in 'good jobs' und 'bad jobs'
- Arbeit auf Abruf, befristete Arbeit, Leiharbeit
- Flexibilisierung der Arbeitszeit: KAPOVAZ
- Entgrenzung der Arbeitszeit ⇒ Vertrauensarbeitszeit
- Flexibilisierung des Arbeitsortes ⇒ Teleheimarbeit
- Outsourcing ⇒ Call Center
- Downsizing ⇒ 'Survivors'

Branchen- und tätigkeitsübergreifender Satz risikobehafteter Kombinationen

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Unzureichende Vollständigkeit der Aufgaben
- Mangelnde Vielfalt der Anforderungen
- Geringe Autonomie
- Fehlende Möglichkeiten der unterstützenden Kooperation
- Zeitdruck
- Qualitative Überforderung
- Widersprüchliche Aufträge ohne individuelle Lösungsmöglichkeiten

Widersprüchliche Arbeitsanforderungen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Das von Moldaschl formulierte Konzept widersprüchlicher Arbeitsanforderungen beschreibt psychische Belastungen u.a. als Folge von "Diskrepanzen zwischen Zielen, Regeln und Ressourcen". Solche Diskrepanzen können entstehen:

1. zwischen **Zielen und Ressourcen** (z.B. ohne ausreichende Qualifizierung eine neue Anlage bedienen);
2. zwischen **Zielen und Regeln** (z.B. als Pflegekraft mangels Ärztepräsenz Spritzen geben müssen, ohne rechtlich autorisiert zu sein);
3. zwischen **Regeln und Ressourcen** (z.B. im Rahmen eines Null-Fehler-Konzepts jedes Teil prüfen müssen, ohne dafür Zeit zu haben);
4. zwischen **expliziten Zielen und informellen Erwartungen** (z.B. Kunden mit Freundlichkeit binden und sie dennoch über den Tisch ziehen);
5. und schliesslich zwischen **Regeln.**"

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (1)



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Gestaltungsmerkmal	Ziel / Absicht Vorteil/Wirkung	Realisierung durch ...
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit - Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden - Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	... Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> - Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden - Gegenseitige Unterstützung hilft Belastung besser ertragen 	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahe legt oder voraussetzt
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung - Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein 	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (1)



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Gestaltungsmerkmal	Ziel / Absicht Vorteil/Wirkung	Realisierung durch ...
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten - Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt 	<p>... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen</p>
Zeitlastizität und stressfreie Regulierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen - Schafft Freiräume für stress-freies Nachdenken und selbst gewählte Interaktionen 	<p>.... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten</p>
Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein - Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individuell und gesellschaftlicher Interessen 	<p>... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird</p> <p>... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann</p>

Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben nach DIN EN 614-2 (1)



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Im Gestaltungsprozess muss der Konstrukteur

- a) die Erfahrung, Fähigkeiten und Fertigkeiten der bestehenden oder zu erwartenden Operatorenpopulation berücksichtigen.
- b) sicherstellen, dass die durchzuführenden Arbeitsaufgaben als vollständige und sinnvolle Arbeitseinheiten mit deutlich identifizierbarem Anfang und Ende erkennbar sind und nicht einzelne Fragmente solcher Aufgaben darstellen.
- c) sicherstellen, dass durchgeführte Arbeitsaufgaben als bedeutsamer Beitrag zum Gesamtergebnis des Arbeitssystems erkennbar sind.
- d) die Anwendung einer angemessenen Vielfalt von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Tätigkeiten ermöglichen.
- e) für ein angemessenes Maß an Freiheit und Selbständigkeit des Operators sorgen.

Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben nach DIN EN 614-2 (2)



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Im Gestaltungsprozess muss der Konstrukteur

- f) für ausreichende, für den Operator sinnvolle Rückmeldungen in Bezug auf die Aufgabendurchführung sorgen.
- g) ermöglichen, vorhandene Fertigkeiten und Fähigkeiten auszuüben und weiterzuentwickeln, sowie neue zu erwerben.
- h) Über- und Unterforderung des Operators vermeiden, die zu unnötiger oder übermäßiger Beanspruchung, Ermüdung oder zu Fehlern führen kann.
- i) repetitive Aufgaben vermeiden, die zu einseitiger Arbeitsbelastung und somit zu Monotonie- und Sättigungsempfindungen, Langeweile oder Unzufriedenheit führen können.
- j) vermeiden, dass der Operator alleine, ohne Gelegenheit zu sozialen und funktionalen Kontakten arbeitet.

Strategies to reduce workplace stressors



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Redesign the task
- Redesign the work environment
- Establish flexible work schedules
- Encourage participative management
- Include the employee in career development
- Analyse work roles and establish goals
- Provide social support and feedback
- Build cohesive teams
- Establish fair employment policies
- Share the rewards

Stress: aspects of primary prevention



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Job content and work scheduling
- Physical working conditions
- Employment terms and expectations of differing employee groups within the organization
- Relationships at work
- Communication systems and reporting arrangement
- Supportive organizational climate

Subjektives Erleben, ökonomischer Erfolg, Krankenstand und Fluktuation



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Erfolgskriterien	Gewinn	Umsatz	Wert- schöpfung	Eigen- kapital- rentabilität	Kranken- stand	Fluk- tuation
Aufgaben- merkmale						
Ganzheitlichkeit	.80	.78	.77	.78	-.82	-.82
Qualifikations- anforderungen	.74	.74	.78	.74	-.78	-.76
Qualifizierungs- potential	.75	.73	.75	.73	-.76	-.75
Aufgabenvielfalt	.77	.78	.80	.77	-.80	-.80
Tätigkeitsspielraum	.73	.73	.77	.74	-.76	-.75
Partizipations- möglichkeit	.72	.74	.73	.73	-.74	-.75

in 28 IT-Unternehmen mit 2'856 Beschäftigten

(Spearman-Rangkorrelationen – nach: Degener, 2004)

Work Organisation, Competitiveness, Employment I



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

There is little doubt, that new forms of work organisation based on high skill, high trust and high quality can achieve outstanding levels of productivity and efficiency in all sectors, both in manufacturing and services

We learn that increases in productivity of 50% and more can be realised, while stocks and throughput times are reduced by half

One study involving some 6000 companies in ten European countries reported quite dramatic gains from the introduction of semi-autonomous group work, with 68% of respondents reporting a general reduction in costs, 87% a reduction of throughput times, 98% an improvement in the quality of products or services and 87% an increase in total output. Company surveys in Denmark, Germany and Sweden broadly confirm these findings

Work Organisation, Competitiveness, Employment II



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

However evaluations of policy measures in these fields ... reveal again and again that the dissemination and diffusion of good practice in work organisation remains the most serious weakness

Once again we are confronted with the European paradox. Europeans can draw upon an rich and diverse experience of developing new organisational concepts and strategies. In this field Europeans may even be ahead of our Western and Eastern partners in the Global triad. But one way or another we seem to block ourselves in turning our knowledge and experience into competitive advantage".

Ziele unterschiedlicher Strategien der Arbeitsgestaltung



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Strategien	Ziele
Korrektive Arbeitsgestaltung	Korrektur erkannter Mängel
Präventive Arbeitsgestaltung	Vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und psychosozialer Beeinträchtigungen
Prospektive Arbeitsgestaltung	Schaffung von Möglichkeiten der Gesundheits- und Persönlichkeitsentwicklung

Betriebliche Strategien und demographische Folgen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

"Die Ungleichheit der Chance, länger erwerbstätig zu sein ... scheint fast ausschliesslich reproduziert zu werden durch

- den Zuschnitt von Tätigkeiten, die sich als qualifikatorische und gesundheitliche Sackgassen erweisen, und
- durch die Zuweisung von Personen zu diesen Tätigkeiten nach schulischen Abschlüssen, Ausbildung und Region.

Es reicht offensichtlich nicht aus, lediglich auf den zweiten Einfluss einzuwirken und den Zugang zu fortbestehenden Sackgassen gleichmässiger zu gestalten, also die Chancengleichheit zu erhöhen. Dadurch verringert sich noch nicht die Zahl der Sackgassen. **Nur der veränderte Zuschnitt von Tätigkeiten, also eine horizontale Laufbahnen ermöglichende Arbeitsgestaltung, verallgemeinert die Chance zu länger andauernder Erwerbstätigkeit.**" (S.261)

Altersgerechte Arbeitsgestaltung



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Beispiele von Altersdiskriminierung:

- Bei Personaleinstellungen werden jüngere Menschen systematisch bevorzugt, ältere haben immer weniger Chancen.
- Das bei älteren Menschen vorhandene Erfahrungswissen wird nur gering geschätzt; damit bleiben wichtige Ressourcen ungenutzt.
- Älteren Menschen werden immer weniger anspruchsvolle Aufgaben übertragen; tatsächlich nimmt aber der Einfluss anspruchsvoller Arbeitstätigkeiten auf die geistige Leistungsfähigkeit mit dem Alter noch zu.
- Ältere Menschen werden weniger als jüngere an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt; auch damit geht ihre Einsetzbarkeit im Laufe der Zeit zurück.
- Ältere Menschen haben weniger betriebliche Aufstiegschancen als jüngere; dies signalisiert zugleich einen Mangel an Wertschätzung.

Biologisches und menschengemachtes Altern



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

„Die Lebens- und die Arbeitsbedingungen können das Altern beschleunigen (man kann voraltern) oder im Idealfall auch verzögern... Danach muss das kalendarische Alter vom biologischen unterschieden werden. **Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen, beispielsweise neurotoxische Gase in der Atemluft, beschleunigen das Altern.** So können exponierte 30-Jährige das biologische Alter nicht exponierter 45-Jähriger und deren geringe körperliche und teilweise auch geistige Leistungsfähigkeit haben. Im Prinzip könnten umgekehrt auch gesundheitsfördernde und trainierende Arbeitsprozesse alternskorrelierte Leistungsrückgänge verzögern; derzeit scheinen in der Mehrzahl von Arbeitsprozessen voralternde Arbeitsbedingungen noch zu überwiegen.“

Teilzeitarbeit als Übergang ins Rentenalter



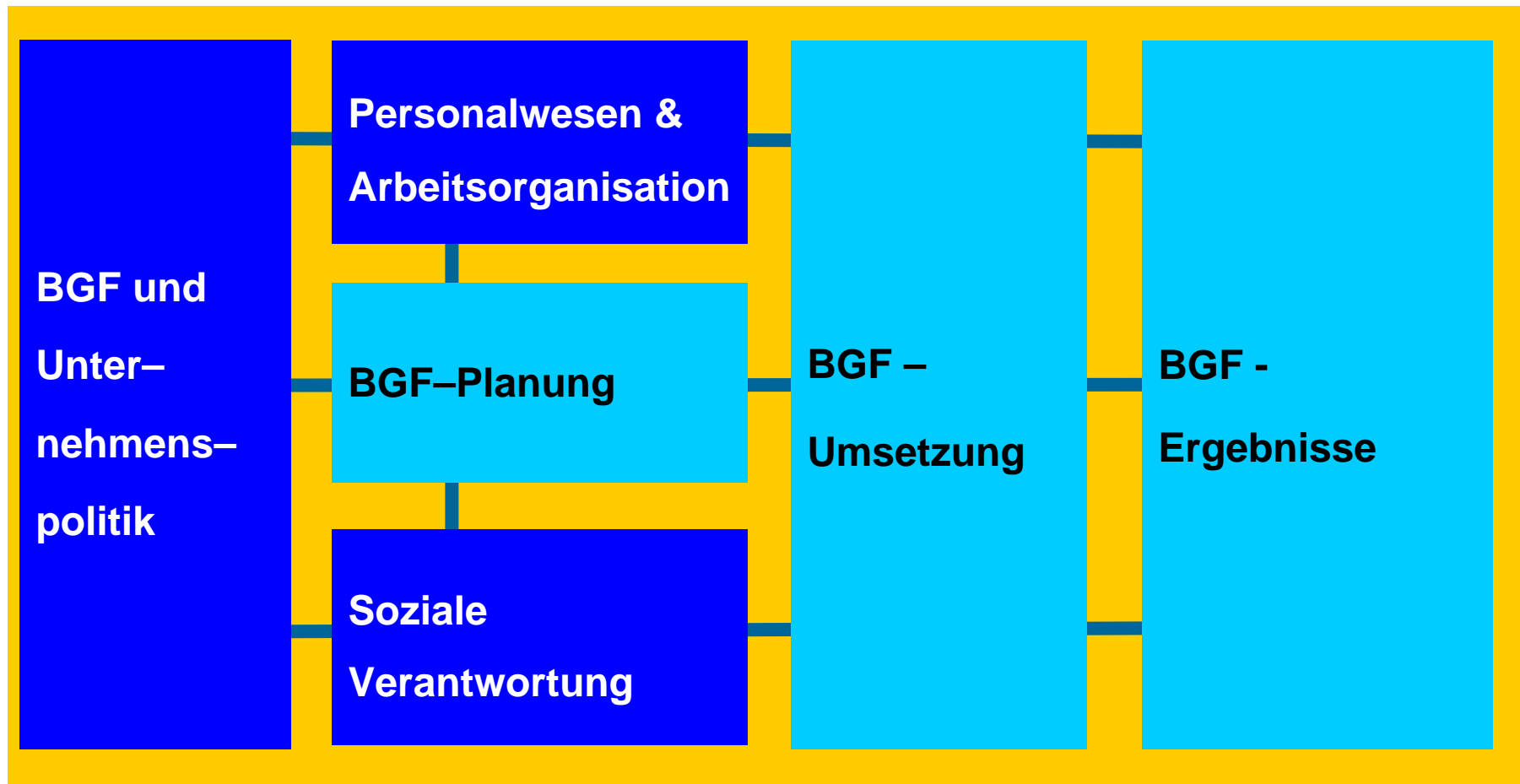
Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

"Von den angeführten personalpolitischen Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender wird die Einführung von Teilzeitarbeit gegen Berufsende am häufigsten als wichtig wie auch realisierbar erachtet. Tatsächlich handelt es sich um eine Massnahme, die .. schon heute von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen zumindest für ausgewählte Berufsgruppen angeboten wird. **Formen der Teilzeitarbeit kurz vor dem Pensionsalter erlauben eine stärkere Flexibilisierung des Übergangs in die nach-berufliche Lebensphase, wobei zukünftig auch Teilzeitarbeit über das offizielle AHV-Alter hinaus eine stärkere Verbreitung finden dürfte.** Formen von Teilzeitarbeit ein oder zwei Jahre vor dem AHV-Alter, gekoppelt mit Teilzeitarbeit ein oder zwei Jahre nach dem AHV-Alter, können – sofern Modelle eines Teilrentensystems eingeführt werden – ohne Einbussen an Rentenansprüche organisiert werden, da die Einbussen vor dem AHV-Alter durch die Weiterarbeit im AHV-Alter kompensiert werden."

Handlungsfelder gemäss EFQM – Modell der BGF



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera





Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. **Verhaltens- und Verhältnisorientierung**
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas

personbezogene vs. bedingungs- bezogene Interventionen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

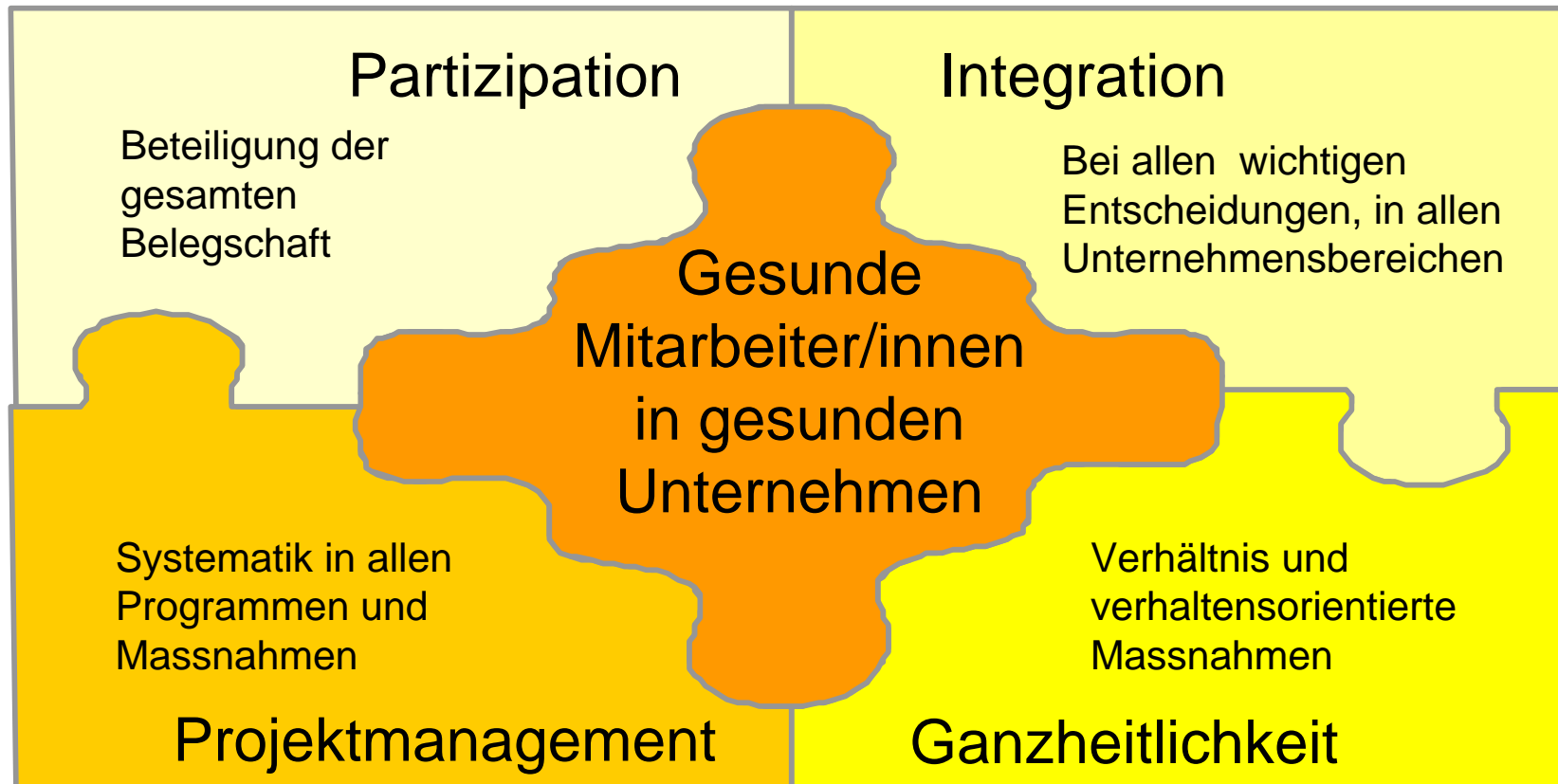
	Personbezogene Interventionen = Verhaltensorientiert	Bedingungsbezogene Interventionen = Verhältnisorientiert
bezogen auf	einzelne Personen -> individuumorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen ->strukturorientiert
Beispiele für Massnahmen	Rückenschule, Stressimmunisierungstraining	vollständige Aufgaben, Gruppenarbeit, Arbeitszeitgestaltung
Wirkungsebene	individuelles Verhalten	organisationales, soziales und individuelles Verhalten
personbezogene Effekte	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, Internale Kontrolle, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit
wirtschaftliche Effekte	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation
Effektdauer	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig

Ulich (2005)

Ganzheitlicher Ansatz als Erfolgsfaktor



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



(aus der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, November 1997)

Veränderungen der Arbeitsbedingungen ermöglichen Veränderungen des Verhaltens



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- „Hohe Anforderungen“
- Vollständige Tätigkeiten
- Autonomie
- Kollektive Selbstregulation

sind *verhältnisorientierte* Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Sie erzeugen bzw. ermöglichen zugleich Orientierungen und *Verhaltensweisen*, die die aus den Arbeitsbedingungen resultierenden Effekte stabilisieren oder sogar verstärken".



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. **Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit**
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas

Merkmale "gesunder" und "ungesunder" Organisationen



Gesundheitsförderung Schweiz
 Promotion Santé Suisse
 Promozione Salute Svizzera

Merkmale	Gesunde Organisationen	Ungesunde Organisationen
Ausmass sozialer Ungleichheit (Bildung, Status, Einkommen)	moderat	hoch
Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten, Regeln („Kultur“)	gross	gering
Identifikation der Mitglieder mit übergeordneten Zielen und Regeln ihres sozialen Systems („Wir-Gefühl“, „Commitment“)	stark ausgeprägt	Gering ausgeprägt
Vertrauen in Führung	hoch	gering
Ausmass persönlicher Beteiligung an systemischer Willensbildung, Entscheidungsfindung (Partizipation)	hoch	gering
Gegenseitiges Vertrauen, Zusammenhalt unter Mitgliedern	hoch	gering
Umfang sozialer Kontakte jenseits primärer Beziehungen	hoch	gering
Stabilität, Funktionsfähigkeit primärer Beziehungen (Familie, Arbeitsgruppe etc.)	hoch	gering
Soziale Kompetenz	stark ausgeprägt und verbreitet	gering ausgeprägt & verbreitet
Sinnstiftende Betätigung (Arbeit, Freizeit etc.)	stark verbreitet	weniger stark verbreitet

Führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

"Als hoher Risikofaktor für Burnout auf Seiten der Organisation zeigt sich das Fehlen von **Partizipationsmöglichkeiten** in der Arbeit. Beschäftigte, die an ihren Arbeitsplätzen nur geringe Möglichkeiten besitzen, sich zu beteiligen und ihre Ideen einzubringen, haben demnach ein 3.5fach erhöhtes Risiko des 'Ausbrennens' als Beschäftigte mit grossen Partizipationsmöglichkeiten.

Ein **belastendes Sozialklima** bzw. ein belastendes Vorgesetztenverhalten vergrössert das Risiko um den Faktor 1.8 bzw. 1.5. Ähnlich verhält es sich mit den beiden nächsten Merkmalen:

Eine **geringe soziale Unterstützung** durch den Vorgesetzten bedeutet ein 2.3fach, ein **wenig ausgeprägter mitarbeiterorientierter Führungsstil** ein 2.5fach erhöhtes Burnout-Risiko.“

Partizipation und Krankheit /Abwesenheit



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Direct Participation workplaces without Group Decision and different forms of Group Decisions workplaces by reported effects of the introduction of direct participation on indirect labour costs:

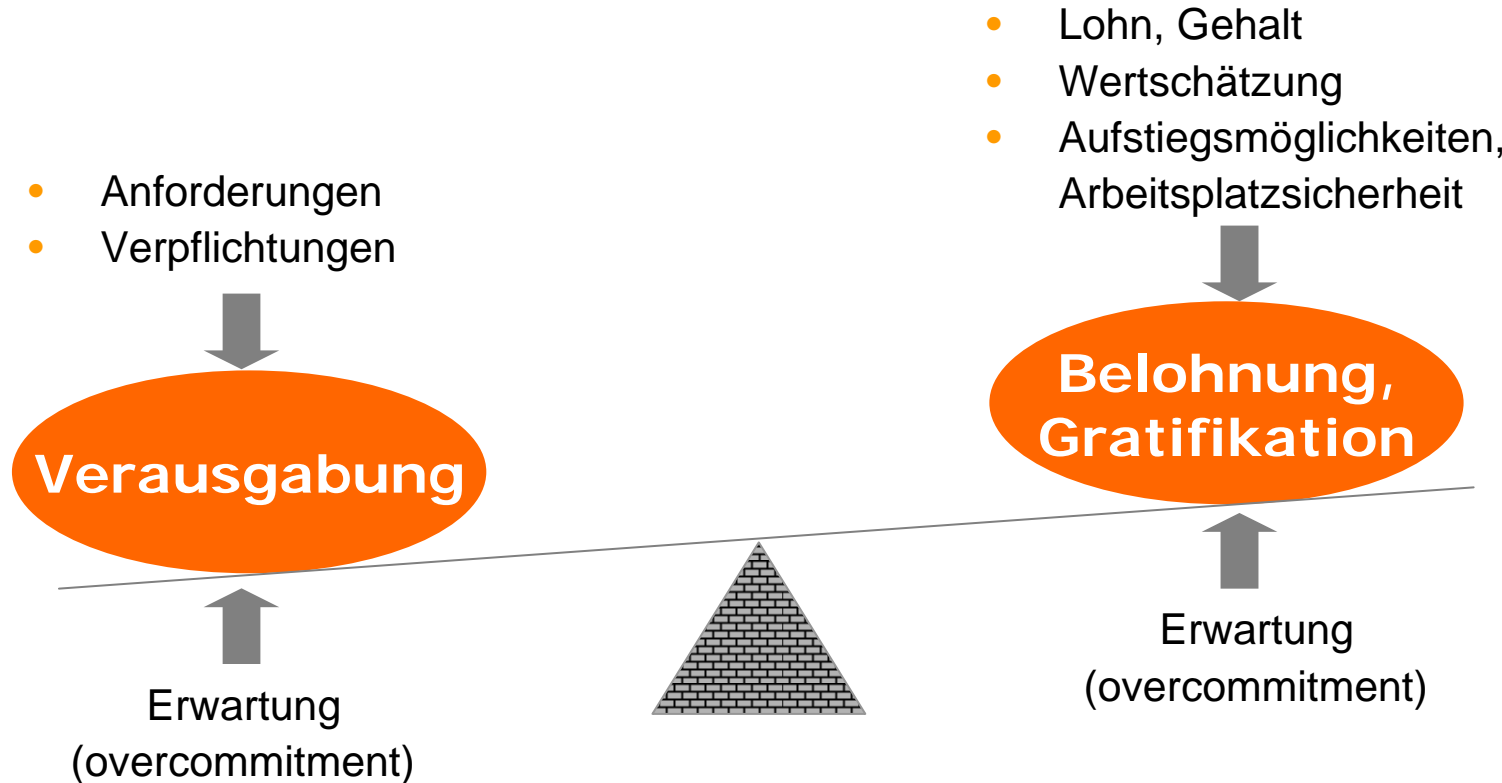
	Decrease in sickness	Decrease in absenteeism
Team-based	48	52
Medium Group Decision	33	38
Weak Group Decision	36	35
Other Direct Participation	33	34

(N=5'525; percentages – Benders et al., 1999)

Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Ungleichgewicht andauernd

bei fehlenden Alternativmöglichkeiten, bei Vorliegen von strategischen Gründen, bei persönlichen Bewältigungsstil

Berufliche Gratifikationskrisen und kardiovaskuläre Risiken



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Zusammenhänge zwischen beruflichen Gratifikationskrisen und kardiovaskulären Risiken einschließlich koronarer Herzkrankheit

Erstautor (Jahr der Veröffentlichung)	abhängige Variablen	unabhängige Variablen	odds ratio (Anmerkungen)
Siegrist (1990)	akuter Herzinfarkt, plötzlicher Herztod, subklinische KHK [koronare Herzkrankheit]	ERI und OC	zwischen 3.5 und 4.5
Lynch (1997)	Progression der Atherosklerose der Karotis	ERI*	Signifik. Haupteffekt ($p = .04$)
Bosma (1998)	neu aufgetretene KHK	ERI und OC*	2.2
Joksimovic et al. (1999)	Restenosierung von Herzkranzgefäßen nach PTCA	OC	2.8
Kuper (2002)	Angina pectoris, KHK (tödlich), Herzinfarkt (nicht-tödlich)	ERI* OC*	1.3 1.3
Kivimäki (2002)	Sterblichkeit an Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems	ERI*	2.4

(modifiziert nach Siegrist 2002 – aus Siegrist et al. 2004, S. 93)

Berufliche Gratifikationskrisen und muskuloskelettale Beschwerden



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

In Querschnittsuntersuchungen wurden bei hoher Verausgabung und niedriger Belohnung auch erhöhte Risiken für muskuloskelettale Beschwerden im Schulter-Nacken-Bereich sowie im Rückenbereich gefunden





Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. **Fehlzeiten und BGM**
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. BGM bringt für alle etwas

Fehlzeiten: Die Sache mit den Ursachen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Fehlzeiten sind oft multifaktoriell bedingt: Medizinische Aspekte, Merkmale der Arbeitstätigkeit und -bedingungen, Merkmale des sozialen und privaten Umfelds (z.B. Arbeit und Familienleben)
- Fehlzeiten bedürfen deshalb der vertieften Analyse: einfache Rückschlüsse führen möglicherweise in die Irre
- Anwesende werden nicht berücksichtigt
- Verbesserung der Fehlzeitenquote erlaubt ebenfalls keine einfachen Rückschlüsse auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen



Vom Absentismus zum Präsentismus

- Fehlzeitenmanagement: Umgang mit motivations- und krankheitsbedingten Fehlzeiten
- Präsentismus: Anwesenheit trotz fehlender Gesundheit
- Trotz aller methodischer Schwierigkeiten weisen neuere Untersuchungen darauf hin, dass Produktivitätsverluste aufgrund von Präsentismus deutlich höher ausfallen können als Verluste aufgrund von krankheitsbedingten Abwesenheiten.

(Burton, Morrison & Wertheimer, 2003; Gotezel, Long, Ozminkowski, Wang & Lynch, 2003)

Umgang mit Fehlzeiten: Rückkehrgespräche



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Grundüberlegung

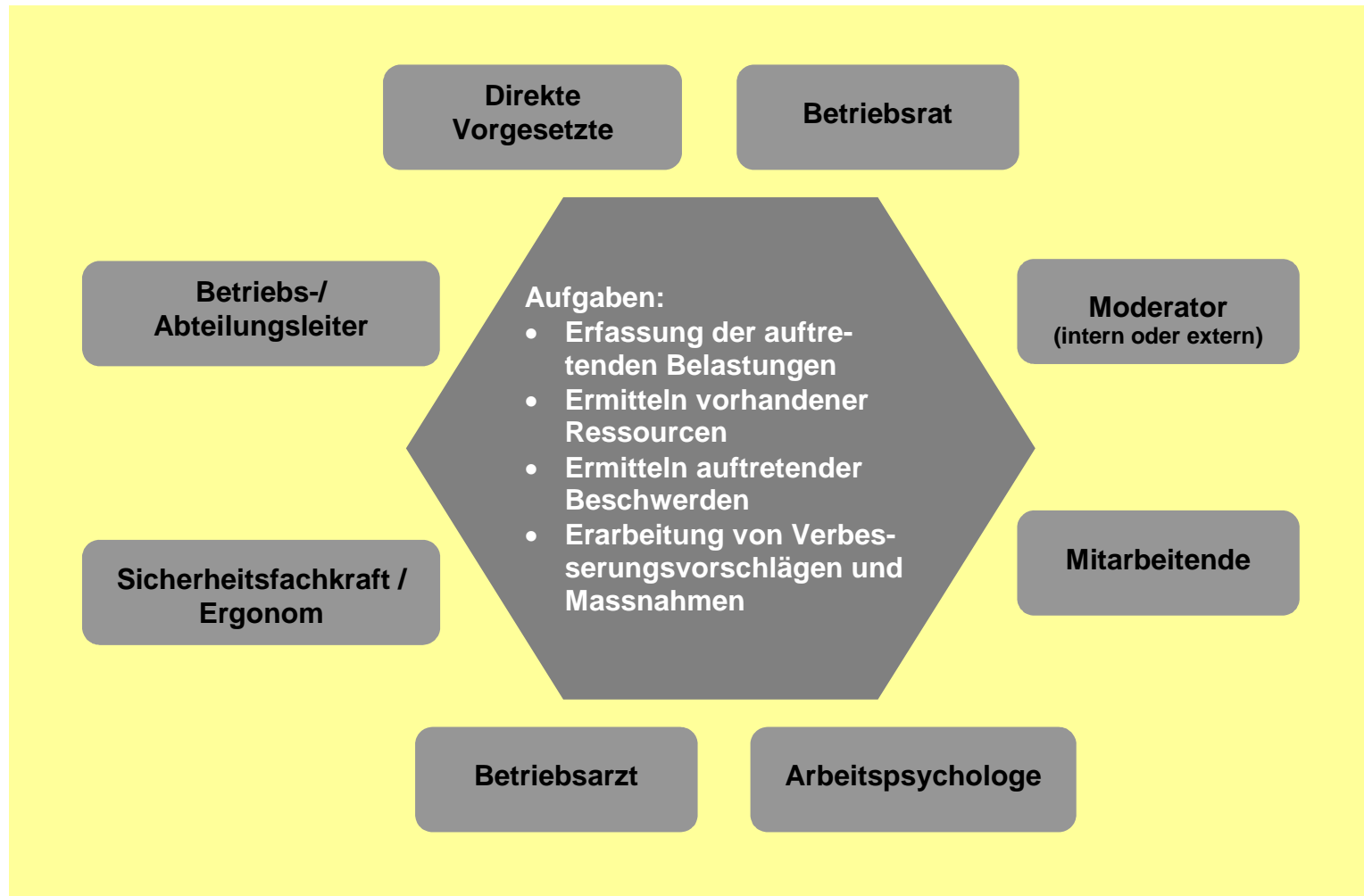
- Der Umgang mit Fehlzeiten gehört zu den Aufgaben jeder Führungskraft, weil Fehlzeiten auch motivational bedingt sein können

Ziele

- Ermittlung der Ursachen von Fehlzeiten und Erarbeiten gemeinsamer Lösungen zu deren Verminderung
- Bekundung von Interesse
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Erhaltung der Leistungsfähigkeit



Gesundheitszirkel



Gesundheitszirkel: Zusammenhänge mit Gesundheitsmerkmalen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Korrelative Zusammenhänge zwischen Verbesserungen der Arbeitsbelastungen und Verbesserungen der gesundheitlichen Beschwerden (nach Sochert, 1998, S. 282, Ergebnisse aus 41 Gesundheitszirkeln, n=2244)

	Muskel/Skelett	Herz/Kreislauf	Magen/Darm	Psychosoma- tisch
Arbeitstätigkeit	0.461	0.345	0.337	0.433
Umgebungsbedingungen	0.532	0.411	0.379	0.503
Arbeitsmittel	0.482	0.427	0.400	0.472
Beziehung zu Vorgesetzten	0.410	0.392	0.389	0.460
Beziehung zu Kollegen	0.414	0.380	0.378	0.460
soziale Unterstützung	0.425	0.374	0.371	0.454
Einflussn./Handlungsspielraum	0.526	0.427	0.415	0.519

* Alle Korrelationen sind signifikant ($p < 0.01$)

Rückkehrgespräche oder Gesundheitszirkel?



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

	Rückkehrgespräche	Gesundheitszirkel
<i>Zielgruppe</i>	Konzentration auf Kranke	Konzentration auf Betroffene
<i>Zielmerkmale</i>	Verhaltenssteuerung	Begrenzte Entfaltung von Autonomie
<i>Zielgrösse</i>	Krankenstand	Arbeitsbelastungen und Ressourcen
<i>Ausrichtung</i>	Reaktiver Ansatz	Präventiver Ansatz
<i>Präventionsform</i>	Verhaltensnormativ	Verhältnis- und Verhaltensprävention
<i>Gesprächsform</i>	Individuelles Gespräch	Gruppengespräch
<i>Gesprächspartner</i>	Vorgesetzte	Kollegen, bei sensiblen Themen ohne Vorgesetzte
<i>Gesprächscharakter</i>	Zwang	Freiwilligkeit als Prinzip
<i>Schaltstelle</i>	Personalabteilung	Arbeitskreis Gesundheit
<i>Gesamtrahmen</i>	Massnahmen des Fehlzeitenmanagements	Betriebliche Gesundheitsförderung

aus Ulich / Wülser (2005)



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. **Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen**
9. BGM bringt für alle etwas



3 Ebenen der Evaluation

- gesundheitsförderliche Massnahmen (z. B. Entspannungstrainings oder Gesundheitszirkel)
- Gesundheitsprogramme (z. B. Einführung gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen)
- das betriebliche Gesundheitsmanagement als Ganzes

Auswahl der Instrumente:

- Sie erfassen das zu beurteilende Merkmal (Validität), und
- sie sind möglichst zuverlässig und genau (Reliabilität), und
- relevante Kriterien werden nicht übersehen.



Evaluationsmodell des ENBGF

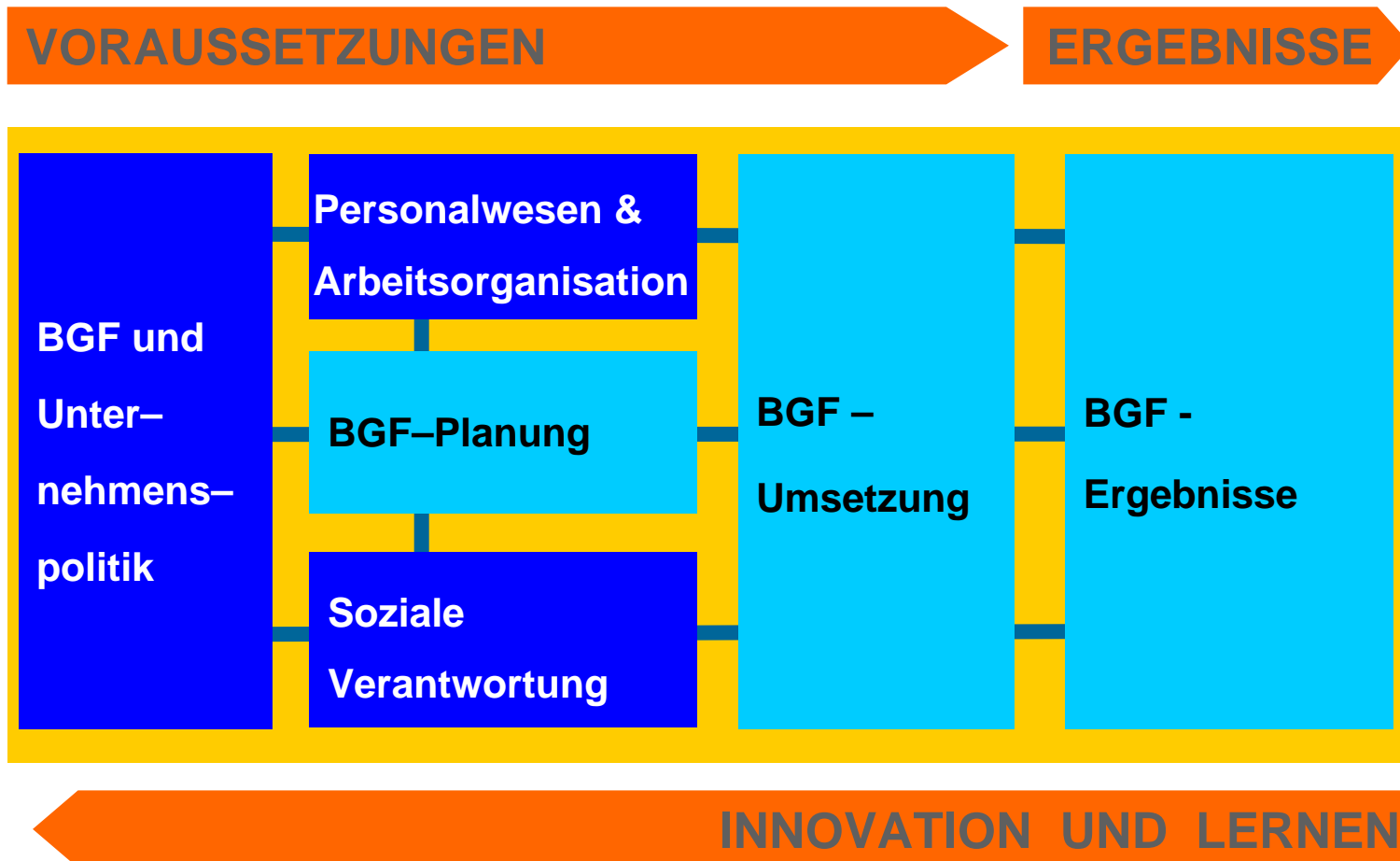
Das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung ENBGF hat das Modell der **E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement für die Beurteilung des Gesundheitsmanagements angepasst.

Eingeflossen sind sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse zur Wirkungsweise betrieblicher Gesundheitsförderung als auch praktische Erfahrungen; auch wurden externe, erfahrene QM-Spezialisten zu Rate gezogen.

- **Qualitätskriterien**
- **Fragebogen mit 27 Fragen** ➔ www.svbgf.ch



Evaluationsmodell des ENBGF





Inhaltsverzeichnis

1. Einführung, Begrifflichkeiten
2. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen
3. Arbeit und Gesundheit
4. Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
5. Verhaltens- und Verhältnisorientierung
6. Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit
7. Fehlzeiten und BGM
8. Evaluation von Managementsystemen und Massnahmen
9. **BGM bringt für alle etwas**

Gesundheitsförderung und wirtschaftlicher Nutzen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

"Health promotion has made tremendous progress over the past 2 decades in documenting its financial value ... the returns from well-designed comprehensive programs may be at least \$ 3 to \$ 8 per dollar invested within 5 years following initiation.

Additionally, health programs are popular with employees and improve their health and quality of life - which benefits the employee, the sponsoring employer, and the nation."

Anderson, Serxner & Gold (2001)

"Realistically, it is fair to say that comprehensive workplace wellness initiatives have a high potential to benefit both employees and the organization Regardless, some employers will be unconvinced of the need for healthier workplaces."

Lowe (2003)

Bedeutung betrieblicher Gesundheitspolitik



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

"Aktive betriebliche Gesundheitspolitik verbessert die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft durch ihre Nutzen steigernde und Kosten senkende Wirkung. Sie verbessert die Qualität der Arbeit, der Produkte und Dienstleistungen, erhöht die Produktivität, erhält vorhandene Qualifikationen, sichert Beschäftigungsfähigkeit und damit ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot, macht Betriebe attraktiv für junge Nachwuchskräfte."