# Betriebliche Gesundheitsförderung
# - Elemente einer Positionsbestimmung -

**Prof. Dr. phil.habil., Dr. rer.nat. h.c. Eberhard Ulich**

eberhard.ulich@iafob.ch

**Ulich, E. & Wülser, M. (2009). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven (3.Auflage). Wiesbaden: Gabler**

## WHO-Ziel 25
## "Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung"

**"Bis zum Jahr 2000 sollte sich in allen Mitgliedstaaten durch Schaffung gesünderer Arbeitsbedingungen, Einschränkung der arbeitsbedingten Krankheiten und Verletzungen sowie durch die Förderung des Wohlbefindens der arbeitenden Bevölkerung der Gesundheitszustand der Arbeitnehmer verbessert haben."**

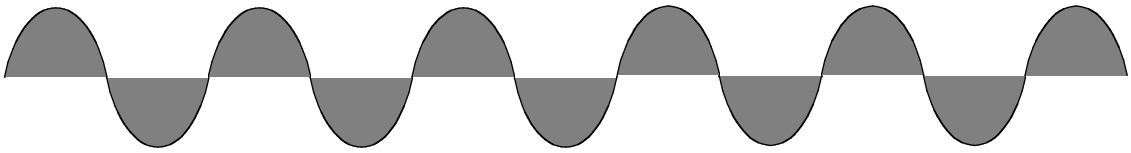
---

**WHO Regionalbüro für Europa Kopenhagen 1991**

## Basisinnovationen und ihre wichtigsten Anwendungsfelder

## (aus Nefiodow 2000, S. 132)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Dampf-maschine Textilin-dustrie | Stahl Eisenbahn | Elektro-technik Chemie | Automobil Petrochemie | Informations-technik | Psycho-soziale Gesundheit |
| Bekleidung | Transport | Massen-konsum | Individuelle Mobilität | Information Kommunika-tion | Gesundheit |



| 1.Kondratieff | 2.Kondratieff | 3.Kondratieff | 4.Kondratieff | 5.Kondratieff | 6.Kondratieff |
|---|---|---|---|---|---|

1800 1850 1900 1950 1990 20XX

**AU-Tage und volkswirtschaftliche Kosten, bezogen auf die Diagnosegruppe ICD 10 / V von 2001 bis 2007 in Deutschland (nach Angaben der BAuA)**

| Jahr | ICD 10/V AU-Tage in Mio. | ICD 10/V in % aller AU-Tage | Produk-tions-ausfall in Mrd. € | Ausfall an Bruttowert-schöpfung in Mrd. € |
|---|---|---|---|---|
| 2001 | 33.60 | 6.6 | 2.96 | 4.66 |
| 2002 | 34.37 | 7.0 | 3.09 | 4.87 |
| 2003 | 45.54 | 9.7 | 4.14 | 6.46 |
| 2004 | 46.30 | 10.5 | 4.20 | 7.40 |
| 2005 | 44.10 | 10.5 | 4.00 | 7.00 |
| 2006 | 42.60 | 10.6 | 3.80 | 6.90 |
| 2007 | 47.90 | 10,9 | 4,40 | 8,00 |

## Rücken- und Muskelschmerzen in Abhängigkeit von berichtetem Stress für 2005 (European Foundation, 2007)*

| Angaben zu Stress | Rücken-schmerzen | Muskel-schmerzen |
|---|---|---|
| Kein Stress | 11,2 | 9,1 |
| Stress | 71,1 | 68,4 |
| Total | 25,6 | 23,8 |

*Angaben in Prozent

## Beispiele für 'Prekäre Arbeitsverhältnisse'

=> 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'

## Widersprüchliche Arbeitsanforderungen

**Das von Moldaschl (2001, 2005) 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"**
**(Moldaschl 2005, 256).**

# Die aktuelle Lage

**"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)"**

---

**Levi 2002**

# Strategies to reduce workplace stressors

→ 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

---

ELKIN & ROSCH 1990

## Betriebliche Gesundheitsförderung

| | Personbezogene Interventionen = verhaltensorientiert | Bedingungsbezogene Interventionen = verhältnisorientiert |
|---|---|---|
| bezogen auf | einzelne Personen -> individuumsorientiert | Arbeitssysteme und Personengruppen ->strukturorientiert |
| Beispiele für Massnahmen | Rückenschule, Stress-immunisierungstraining | 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 Innovations-fähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation |
| Effektdauer | kurz- bis mittelfristig | mittel- bis langfristig |

(aus: Ulich 2005)

## Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (aus: Ulich 2005)

| Gestaltungsmerkmal | Angenommene Wirkung | Realisierung durch .... |
|---|---|---|
| **Ganzheitlichkeit** | • Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit<br>• 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** | • Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden<br>• Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden | **...Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane** |
| **Möglichkeiten der sozialen Interaktion** | • Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden<br>• Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen | **... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt** |
| **Autonomie** | • stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung<br>• Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein | **... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten** |
| **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** | • allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten<br>• Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt | **... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen** |
| **Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit** | • Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen<br>• Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen | **... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten** |
| **Sinnhaftigkeit** | • vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein<br>• Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen | **... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird**<br>**... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann** |

## Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben nach DIN EN 614-2

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 Arbeits-systems 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.

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.

Diese Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben der Operatoren dürfen bei der Gestaltung von Maschinen nicht verletzt werden.

**Subjektives Erleben, ökonomischer Erfolg, Krankenstand und Fluktuation in 28 IT-Unternehmen mit 2'856 Beschäftigten (Spearman-Rangkorrelationen – nach: Degener, 2004)**

| Erfolgskriterien / Aufgabenmerkmale | Gewinn | Umsatz | Wert-schöp-fung | Eigen-kapital-renta-bilität | Kran-ken-stand | Fluk-tuation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 |
| Tätigkeits spielraum | .73 | .73 | .77 | .74 | -.76 | -.75 |
| Partizipations-möglichkeit | .72 | .74 | .73 | .73 | -.74 | -.75 |

**DP workplaces without GD and different forms of GD workplaces by reported effects of the introduction of direct participation on indirect labour costs (N=5525; percentages) - EPOC 1999 -**

| | Decrease in sickness | Decrease in absenteeism |
|---|---|---|
| Team- based | 48 | 52 |
| Medium GD | 33 | 38 |
| Weak GD | 36 | 35 |
| Other DP | 33 | 34 |

# Biologisches und menschgemachtes Altern

**(aus: Hacker 2004, S. 164)**

**"Von dem derzeit wenig beeinflussbaren endogen, d.h. genetisch und somatisch bedingten Altern muss das menschgemachte, darunter das arbeitsinduzierte Altern mit seiner Abhängigkeit von exogenen Faktoren unterschieden werden. Die Lebens- und die Arbeitsbedingungen können das Altern beschleunigen (man kann vor-altern) oder im Idealfall auch verzögern. Gesicherte Befunde hierzu lieferte u.a. die Leipziger Alterns-forschung (Ries und Sauer 1991). Danach muss das *kalendarische* Alter vom *biologischen* unterschieden werden. Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen, beispielsweise neurotoxische Gase in der Atemluft, beschleunigen das Alter. 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 gesundheits-fördernde und trainierende Arbeitsprozesse alternskorrelierte Leistungsrückgänge verzögern; derzeit scheinen in der Mehrzahl von Arbeitsprozessen vor-alternde Arbeitsbedingungen noch zu überwiegen"**

## Betriebliche Strategien und demographische Folgen
(Aus: Behrens, 2004)

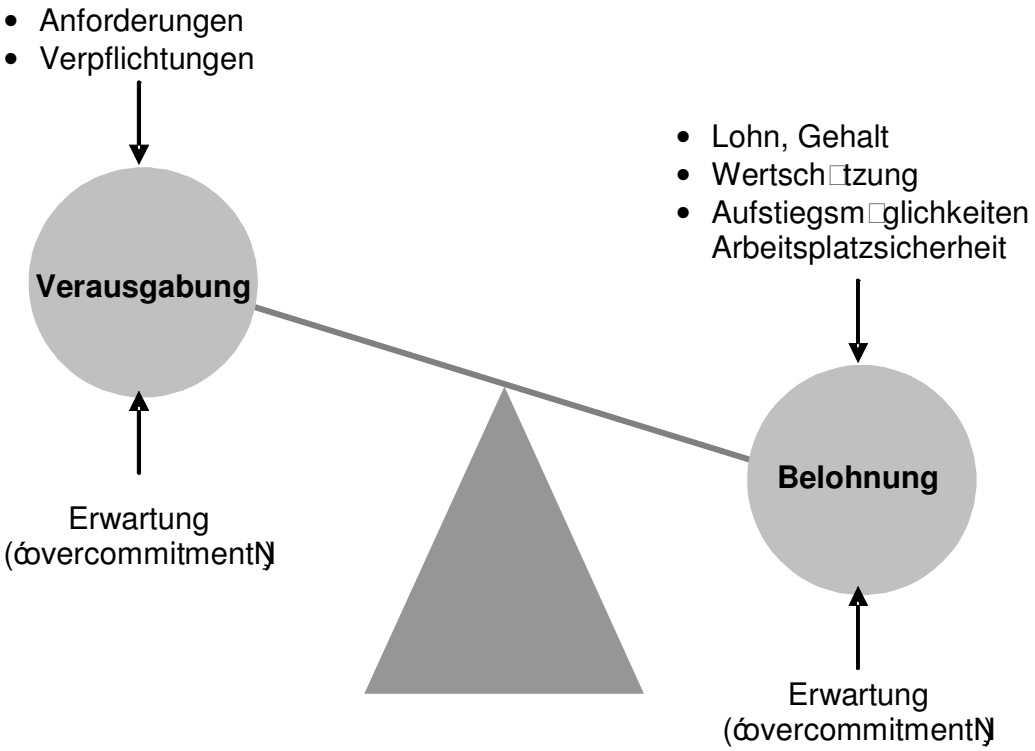
**"Die Ungleichheit der Chance, länger erwerbstätig zu sein ... scheint fast ausschliesslich reproduziert zu werden durch**

- **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).**

# Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen

# (Siegrist 1996a, 1996b, 2002)




**Ungleichgewicht andauernd**

- bei fehlenden Alternativm□glichkeiten
- bei Vorliegen von strategischen Gr□nden
- durch pers□nlichen Bew□ltigungsstil

## Berufliche Gratifikationskrisen und kardiovaskuläre Risiken – Ergebnisse aus Längsschnittstudien

| Abhängige Variablen | Unabhängige Variable | Odds Ratio |
|---|---|---|
| Akuter Herz-infarkt, plötz-licher Herztod, subklinische KHK * | ERI | 3.42 |
| Kardiovaskuläre Mortalität ** | ERI | 2.42 |

---

* Siegrist 1990 ** Kivimäki 2002

## Wirtschaftlichkeit von BGF-Programmen

**Nach den Ergebnissen vorliegender Meta-analysen (Aldana, 2001) können BGF-Programme bei daran beteiligten Personen zu einer Reduktion der Fehlzeiten um 12% bis 36% und einer Senkung der absenz-bedingten Kosten bis zu 34% führen, mit errechneten Returns on Investment (ROI) zwischen 1:2.5 und 1:4.85.**

**ROI in Bezug auf Krankheitskosten ergaben Werte zwischen 2.3 und 5.9. Weitere Meta-analysen ergaben ROI zwischen 1 und 8 innerhalb von fünf Jahren nach Programmstart (Anderson, Serxner & Gold, 2001), eine durchschnittliche Senkung der Krankheitskosten um 26.1 Prozent (Chapman, 2003) und ROI zwischen 2.05 und 4.64 (Chapman, 2004).**

## Zur Bedeutung des Präsentismus

**"Depression and anxiety were more consistently associated with 'presenteeism' (that is, lost productivity while at work) than with absenteeism"( Sanderson und Andrews, 2006).**

**In einer 2009 durchgeführten Erhebung des wissenschaftlichen Instituts der AOK gaben von 2000 gesetzlich krankenversicherten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern 71,2 Prozent an, in den letzten Monaten krank zur Arbeit gegangen zu sein, 29,9 Prozent sogar gegen den Rat des Arztes. 70,2 Prozent gaben an, zur Genesung bis zum Wochenende gewartet zu haben (Schmidt & Schröder, 2010).**

**"Präsentismus wird das zentrale Problem betrieblicher Gesundheitspolitik in alternden Gesellschaften darstellen" (Badura, 2010).**