

10 Jahre Arbeitskreis Gesundheitsfördernde
Hochschulen:

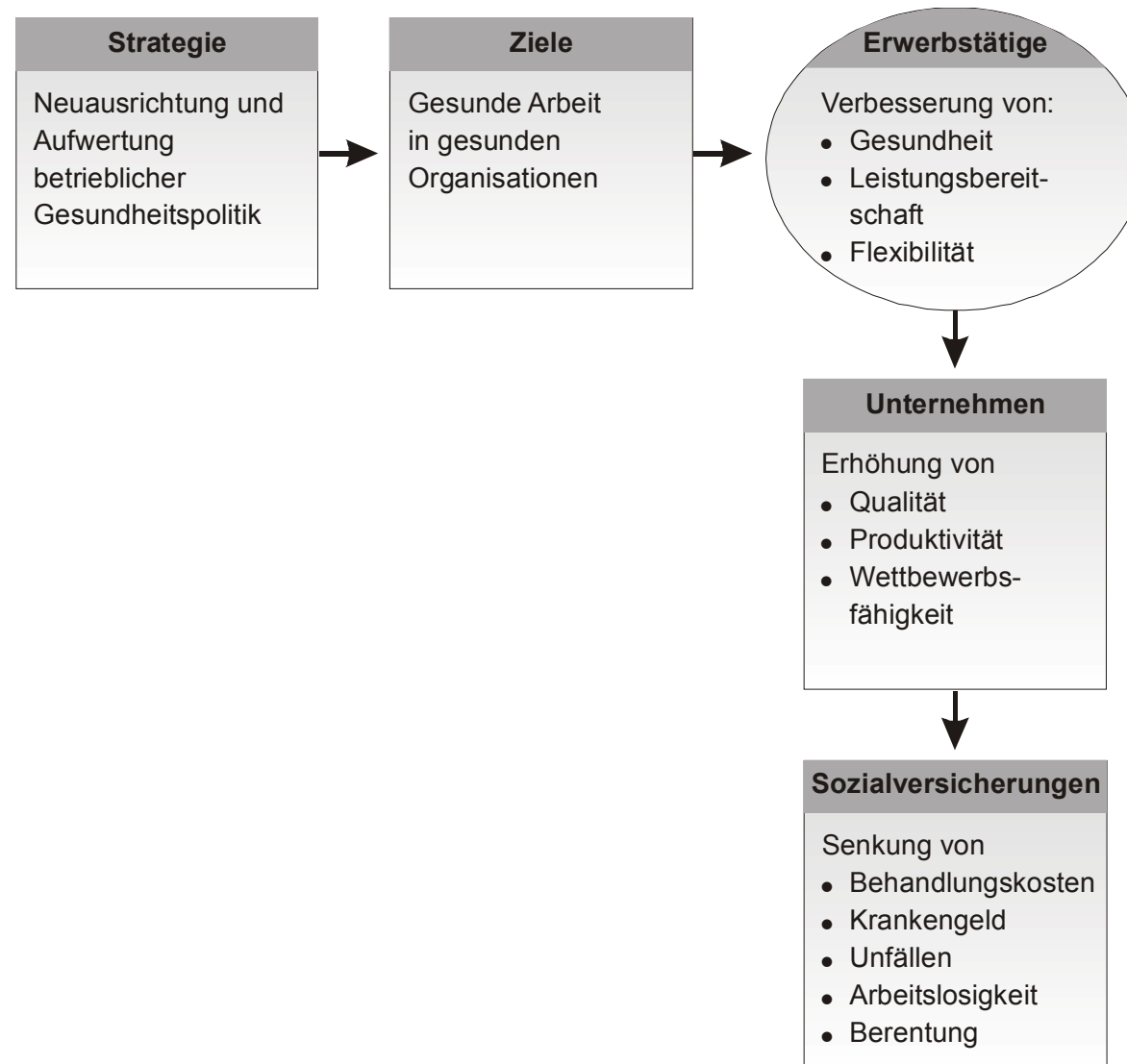
**Aufgaben von Hochschulen in einer
zukünftigen betrieblichen
Gesundheitsförderung und -politik**

Prof. Dr. Bernhard Badura
- 10. Juni 2005 -

Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitspolitik

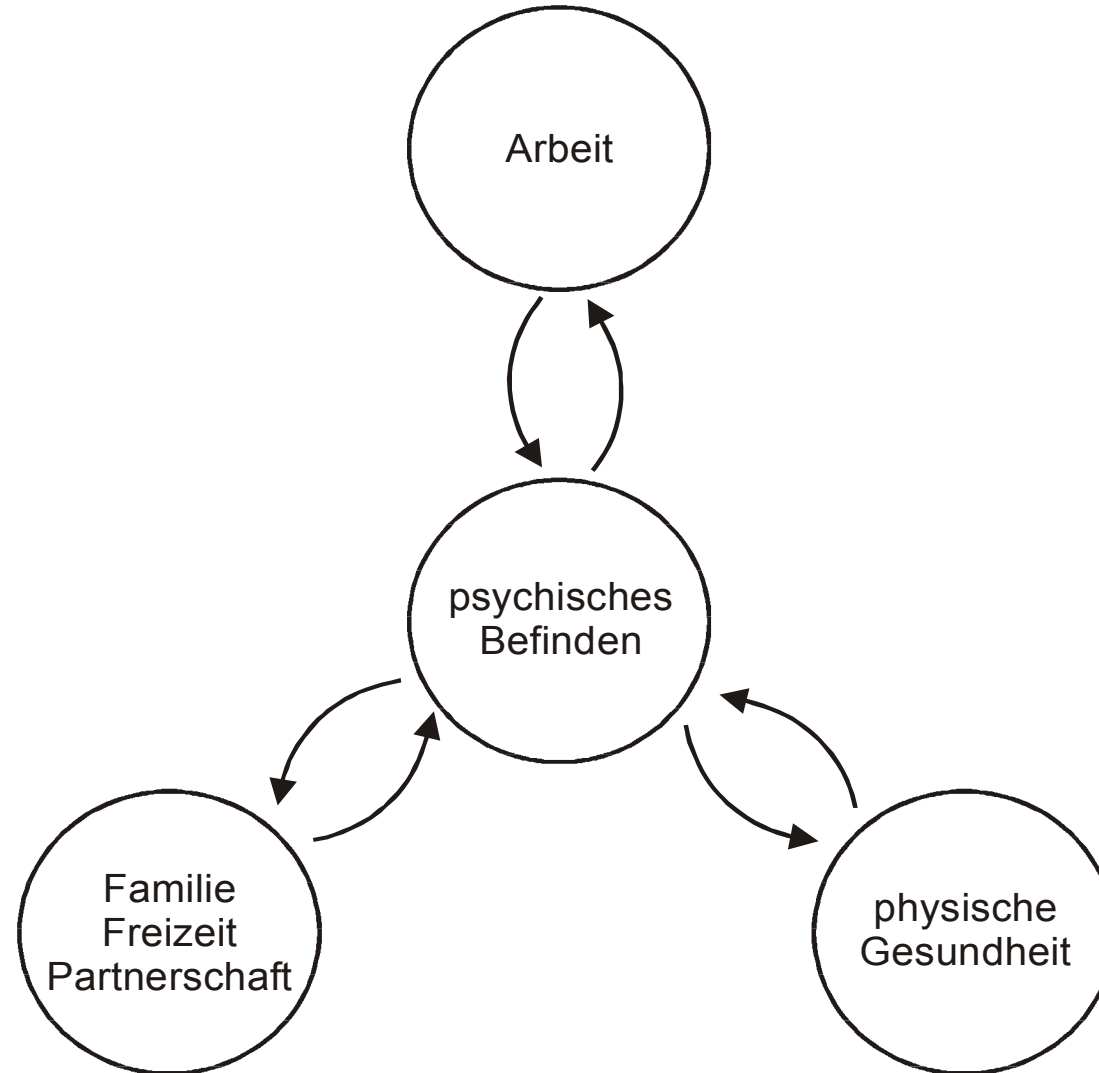
- Globalisierung
- Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung
- Strukturwandel in Richtung wissensintensive Dienstleistungen
- Gewandeltes Krankheitspanorama
- Begrenzung der Lohnnebenkosten durch Vermeidung von Sozialversicherungsfällen
- Neue Finanzierungsbedingungen (Basel II)

Strategie, Ziele und erwartete Auswirkungen



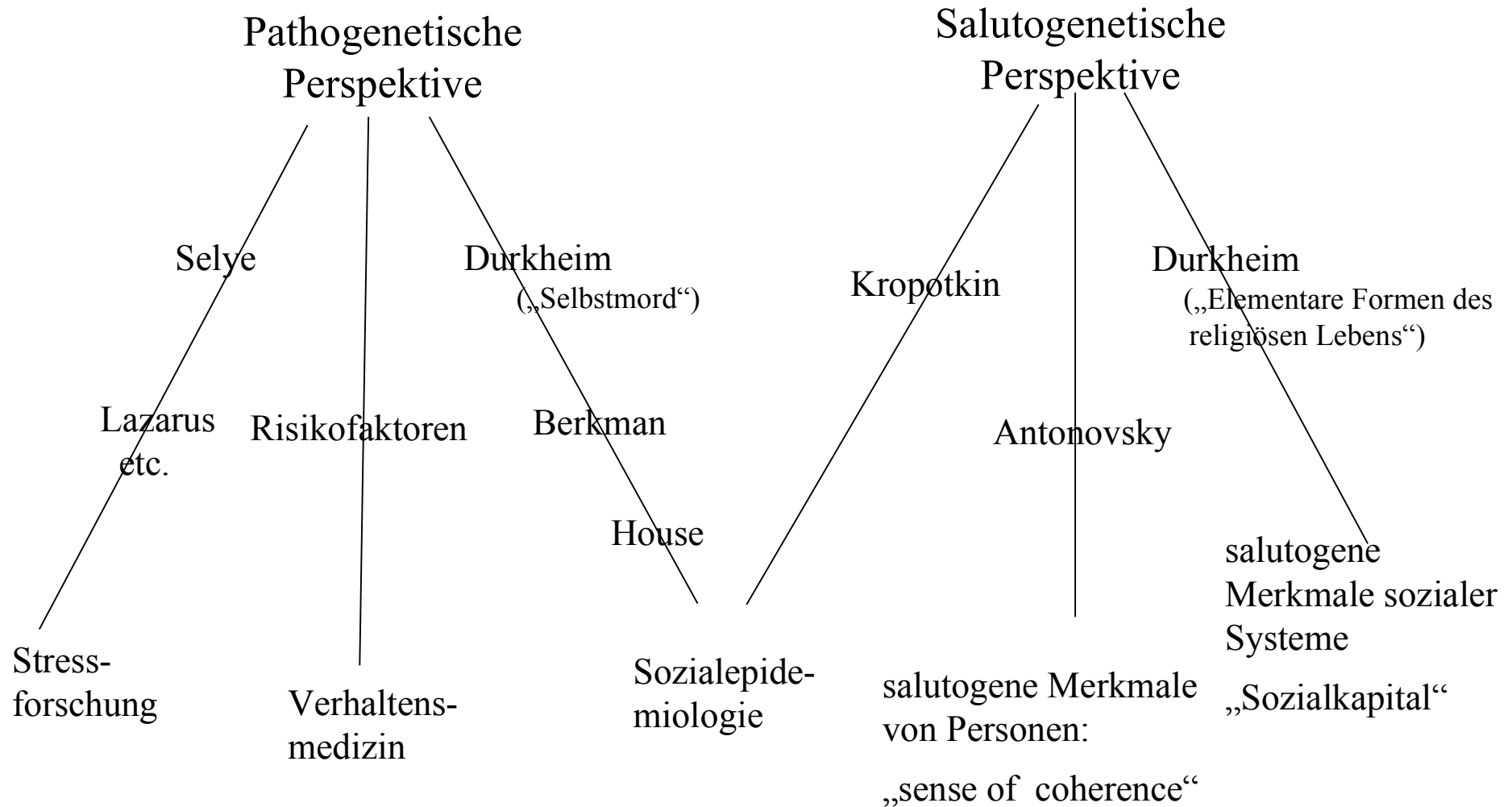
**Leistungsbereitschaft, Flexibilität und
Innovationskraft eines Menschen hängen
maßgeblich ab von seiner körperlichen
Gesundheit und seinem seelischen
Wohlbefinden.**

Mögliche Zusammenhänge zwischen Befinden, Arbeit, Familie, Partnerschaft, Freizeit und Gesundheit



(Quelle: Fehlzeiten-Report 2003: 8)

Bevölkerungsbezogene Forschungsperspektiven in den Gesundheitswissenschaften



Salutogene Merkmale sozialer Systeme

Den bisherigen Erkenntnisstand zusammenfassend kann festgestellt werden, dass salutogene Merkmale sozialer Systeme in folgenden vier Formen wirksam werden können:

- Als Möglichkeit zur Entwicklung **vertrauensvoller Bindungen** an einzelne Menschen, Gruppen, Organisationen.
- Als positiv bzw. hilfreich empfundene **Rückmeldungen** aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung und praktischer Unterstützung.
- Als **gemeinsame** Überzeugungen, Werte, Regeln, die Berechenbarkeit als Voraussetzung für die Beeinflussbarkeit sozialer Systeme und die zwischenmenschliche Kooperation erleichtern.
- Als **mitarbeiterorientierte Führung**, d.h. eine Führung, die durch Transparenz und Partizipation um Vertrauen und Loyalität der Mitarbeiter wirbt.

Gesunde Organisation

Das National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) in den USA definiert „gesunde Organisationen“ als eine Organisation

„deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, die die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter ebenso fördern wie ihre Effizienz“.

(Lowe 2003)

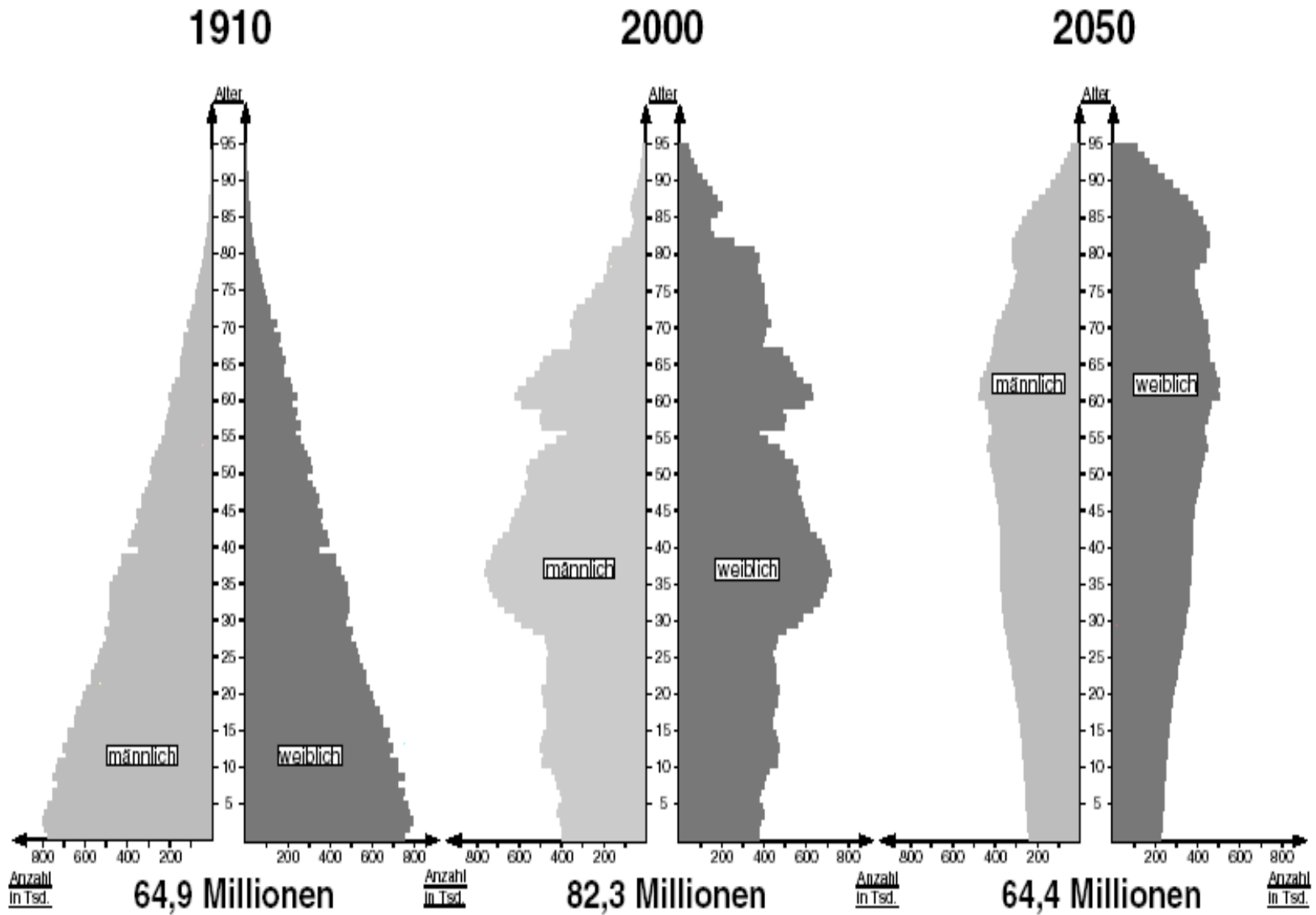
Merkmale gesunder und ungesunder Organisationen, Teil 1

	Gesunde Organisationen	Ungesunde Organisationen
Ausmaß sozialer Ungleichheit (Bildung, Status, Einkommen)	moderat	hoch
Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten, Regeln („Kultur“)	groß	gering
Transparenz von Entscheidungen und Prozessen für Organisationsmitglieder	hoch	gering
Beteiligungsmöglichkeiten an Willensbildung und Entscheidungsfindung („Partizipation“)	häufig	selten
Qualität der Führung	hoch	gering
Stabilität und Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz	hoch	gering
Team-/abteilungsübergreifende Vernetzung der Organisationsmitglieder	hoch	gering

Merkmale gesunder und ungesunder Organisationen, Teil 2

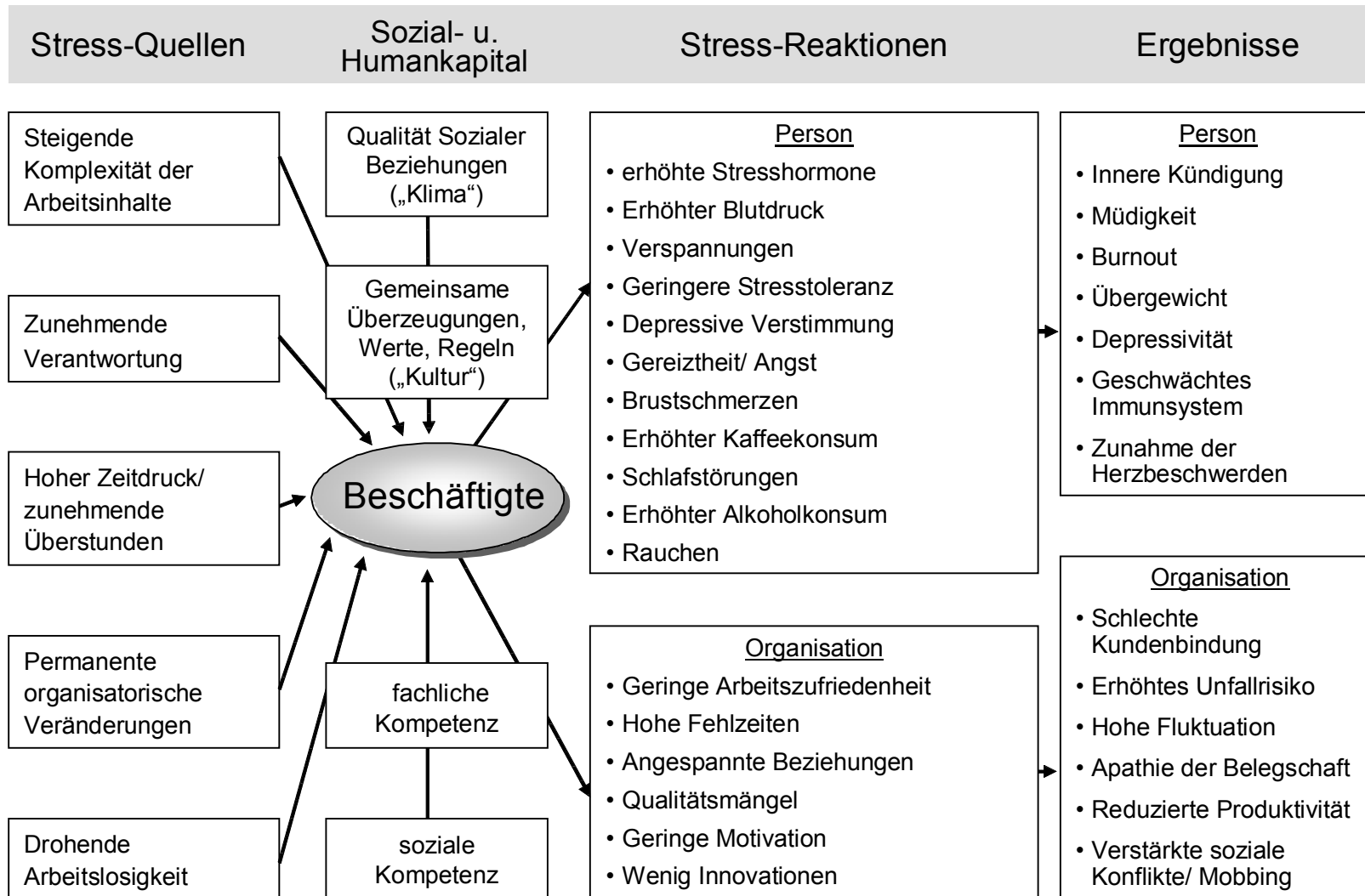
	Gesunde Organisationen	Ungesunde Organisationen
Vertrauen und Zusammenarbeit unter Organisationsmitgliedern („Klima“) („Wir-Gefühl“)	stark	gering
Sinnstiftende Aufgabenstellung	stark verbreitet	gering verbreitet
Identifikation der Organisationsmitglieder mit Aufgaben und Organisationszielen („commitment“)	hoch	gering
Handlungsspielräume bei der Arbeit	groß	gering
Fachliche Qualifikation der Organisationsmitglieder	hoch entwickelt und verbreitet	gering entwickelt und verbreitet
Soziale Kompetenz	hoch entwickelt und verbreitet	gering entwickelt und verbreitet

Demographische Entwicklung



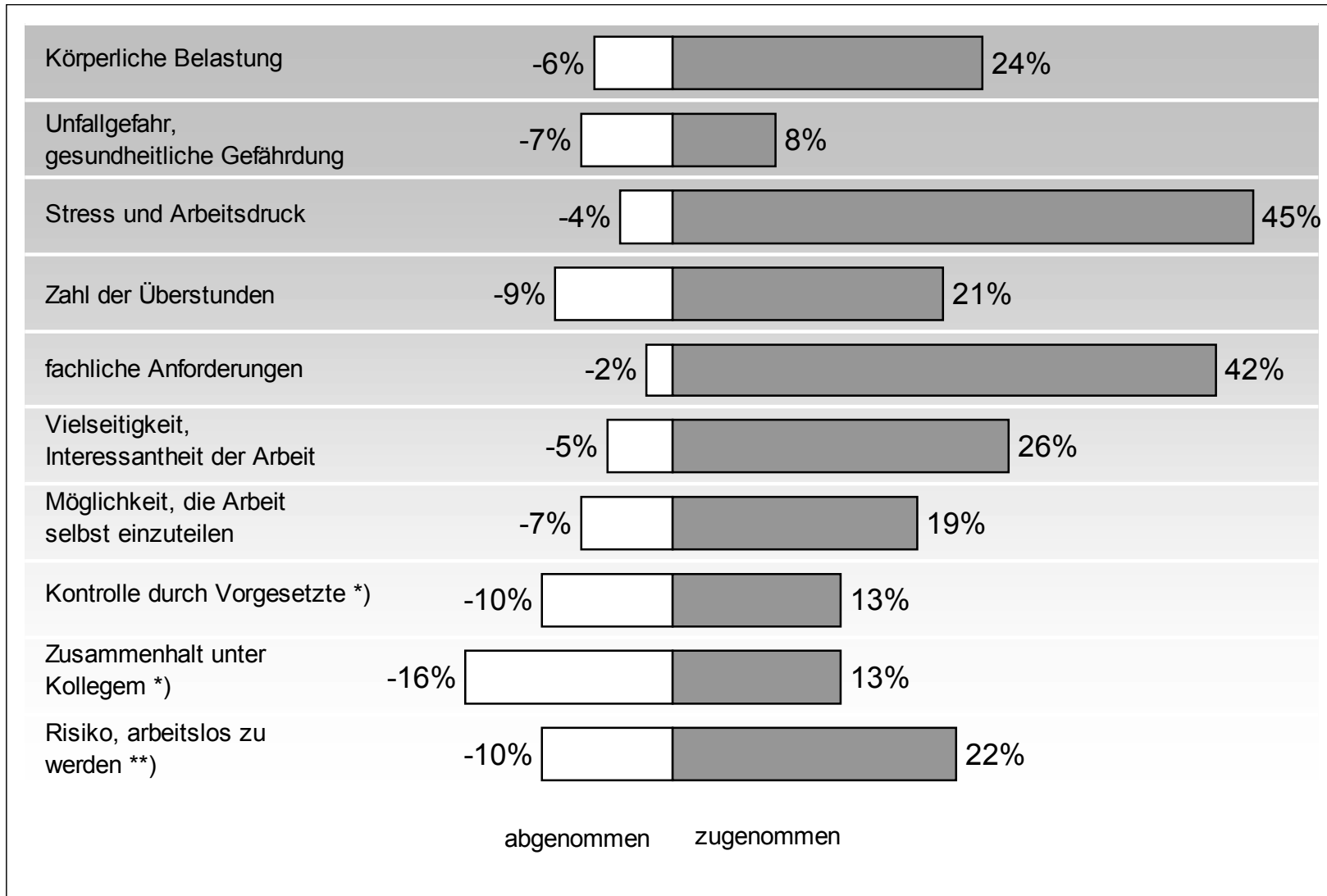
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2050: 9. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 1)

Mögliche Folgen der Globalisierung



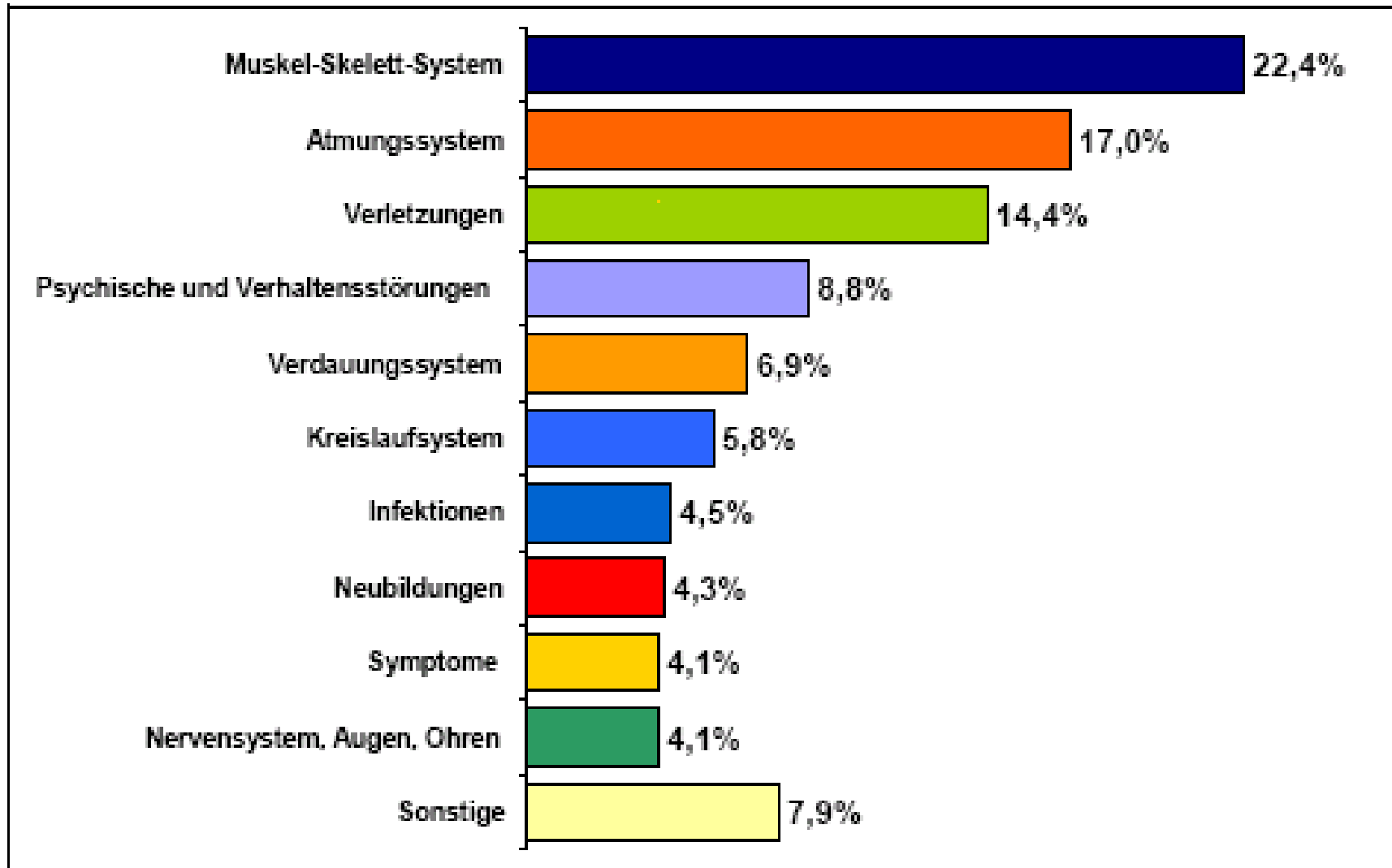
Quelle: nach Rantanen 2001

Änderungen der Arbeitsbedingungen in 2 Jahren



*) nur abhängig Beschäftigte; **) nur Arbeitnehmer (ohne Beamte)

Anteile der 10 wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen



Quelle: DAK Gesundheitsreport 2004

Arbeitsunfähigkeit nach Berufen 2003

Berufsbezeichnung	Fälle je Mitglied	Tage je Mitglied
<i>Berufe mit den meisten AU-Tagen</i>		
Fahrzeugreiniger, -pfleger	1,4	26,7
Straßenreiniger, Abfallbeseitiger	1,7	26,4
Gleisbauer	1,4	26,1
Maschinen-, Behälterreiniger	1,4	24,4
Kranführer	1,3	23,9
Halbzeugputzer, sonst. Formgießerberufe	1,8	23,5
Straßenwarte	2,0	23,3
Raum-, Hausratreiniger	1,3	23,1
Glas-, Gebäudereiniger	1,3	21,9
Schweißer, Brennschneider	1,5	21,7
Former, Formgießer o.n.A.	1,5	21,6
Stahlschmiede	1,5	21,3
Betonbauer	1,3	21,1
Sonstige Metallverformer (spanlos)	1,5	21,0
Eisenbahnbetriebsregler, -schaffner	1,2	20,8
Drehverformer, -verarbeiter	1,5	20,7
Isolierer, Abdichter	1,3	20,5

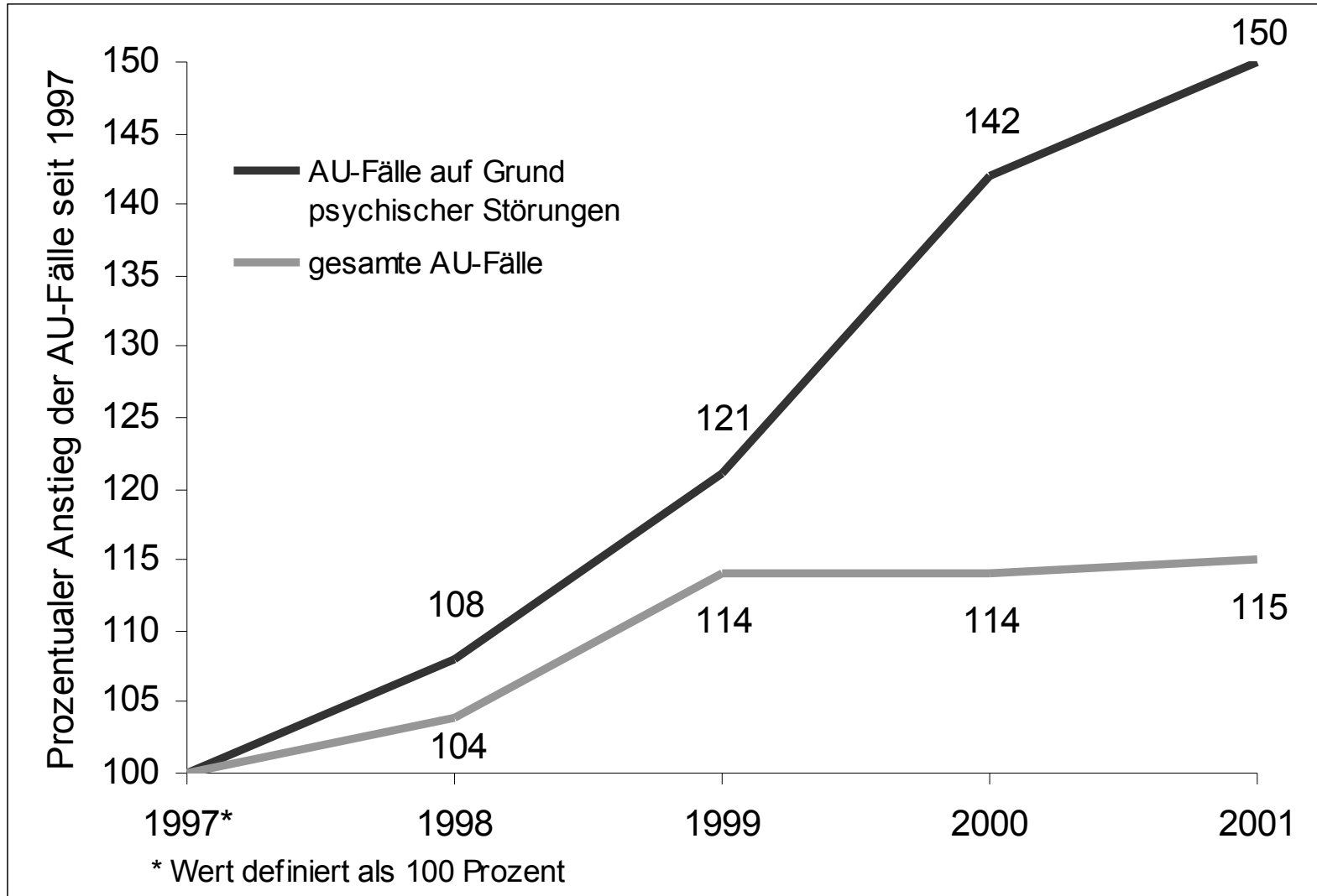
Quelle: BKK Gesundheitsreport 2004

Arbeitsunfähigkeit nach Berufen 2003

Berufsbezeichnung	Fälle je Mitglied	Tage je Mitglied
<i>Berufe mit den wenigsten AU-Tagen</i>		
Elektroingenieure	0,2	1,3
Ingenieure des Maschinenbaus	0,2	1,5
Physiker, Physikingenieure, Mathematiker	0,2	1,6
Chemiker, Chemieingenieure	0,2	2,0
Naturwissenschaftler, a.n.g.	0,3	2,6
Rechtsvertreter, -berater	0,3	2,9
Unternehmensberater, Organisatoren	0,3	3,1
Ärzte	0,3	3,3
Publizisten	0,4	3,5
Unternehmer, Geschäftsführer	0,3	3,6
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler	0,5	3,6
Architekten, Bauingenieure	0,5	4,2
Hochschullehrer, Dozenten	0,5	4,4
Apotheker	0,4	4,8
Maschinenbautechniker	0,5	4,9
Datenverarbeitungsfachleute	0,6	5,3
Industriemeister, Werkmeister	0,4	5,6

Quelle: BKK Gesundheitsreport 2004

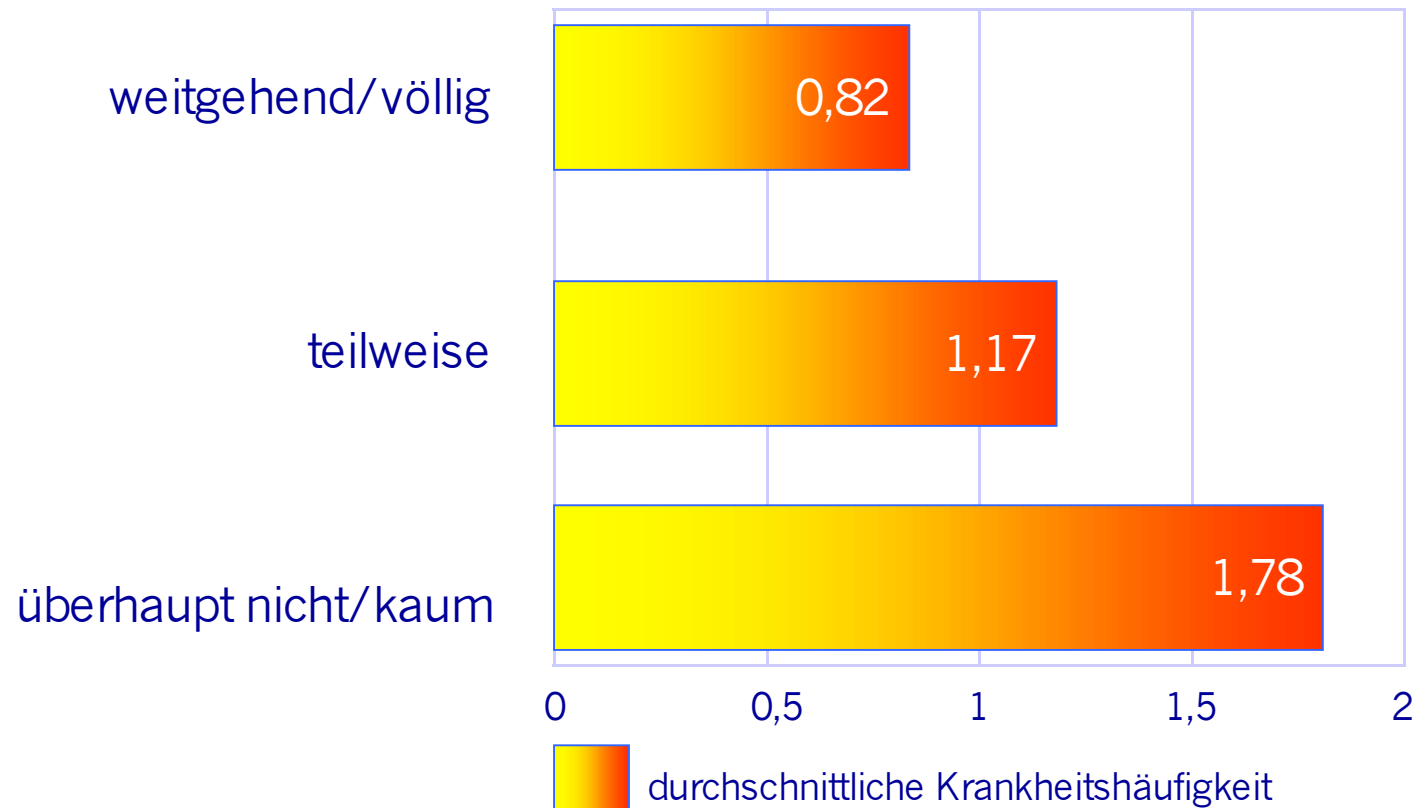
Arbeitsunfähigkeitstage seit 1997



(Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2002)

Krankheitshäufigkeit und Tätigkeitsart

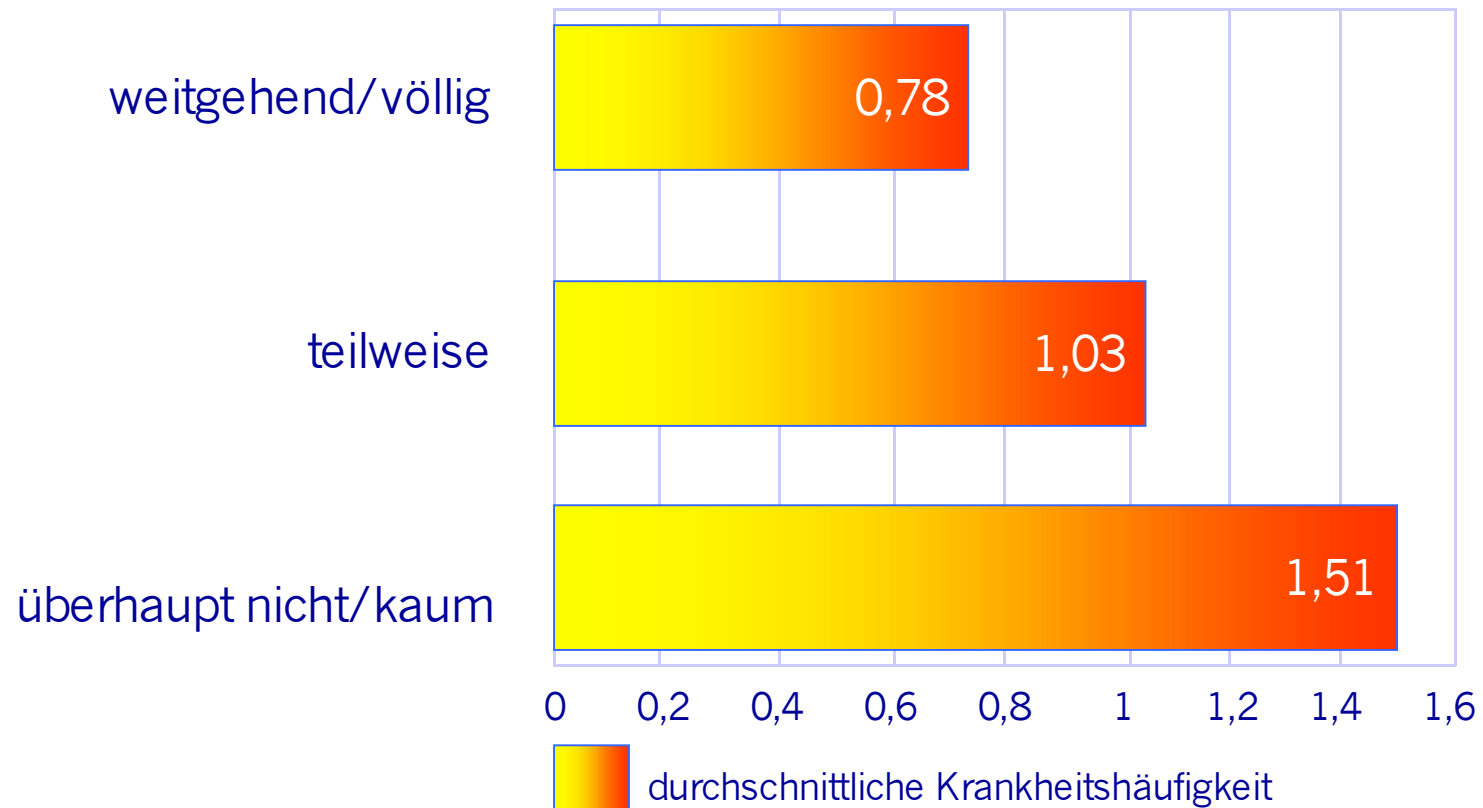
Kriterien: Autonomie, Verantwortung, Abwechslung



nach: Buttler/Burkert 1998

Krankheitshäufigkeit und Führung

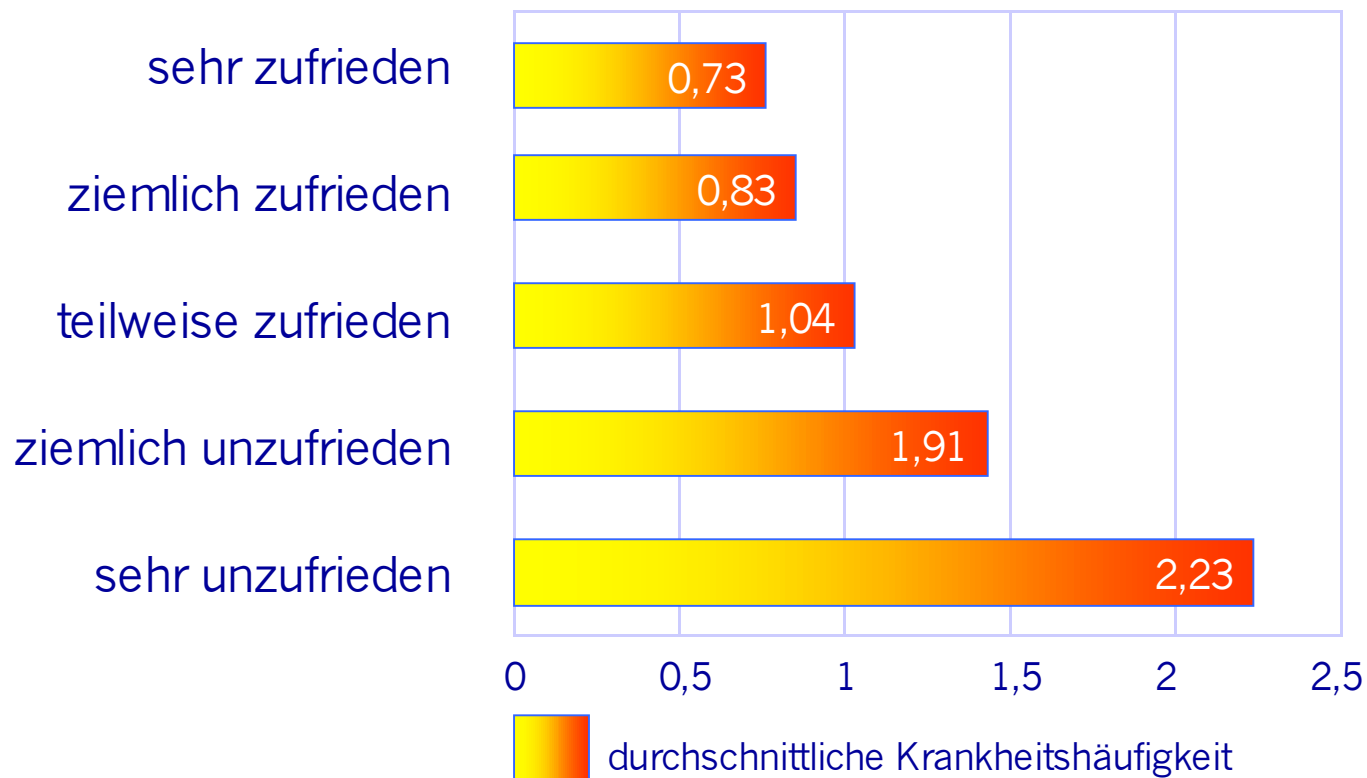
„Mein Vorgesetzter ist gerecht und fair“



nach: Buttler/Burkert 1998

Krankheitshäufigkeit und Arbeitszufriedenheit

„Wenn Sie an alles denken, was mit Ihrer Arbeit zu tun hat, und gute und schlechte Seiten abwägen, wie zufrieden sind Sie dann alles in allem mit Ihrer Arbeit?“

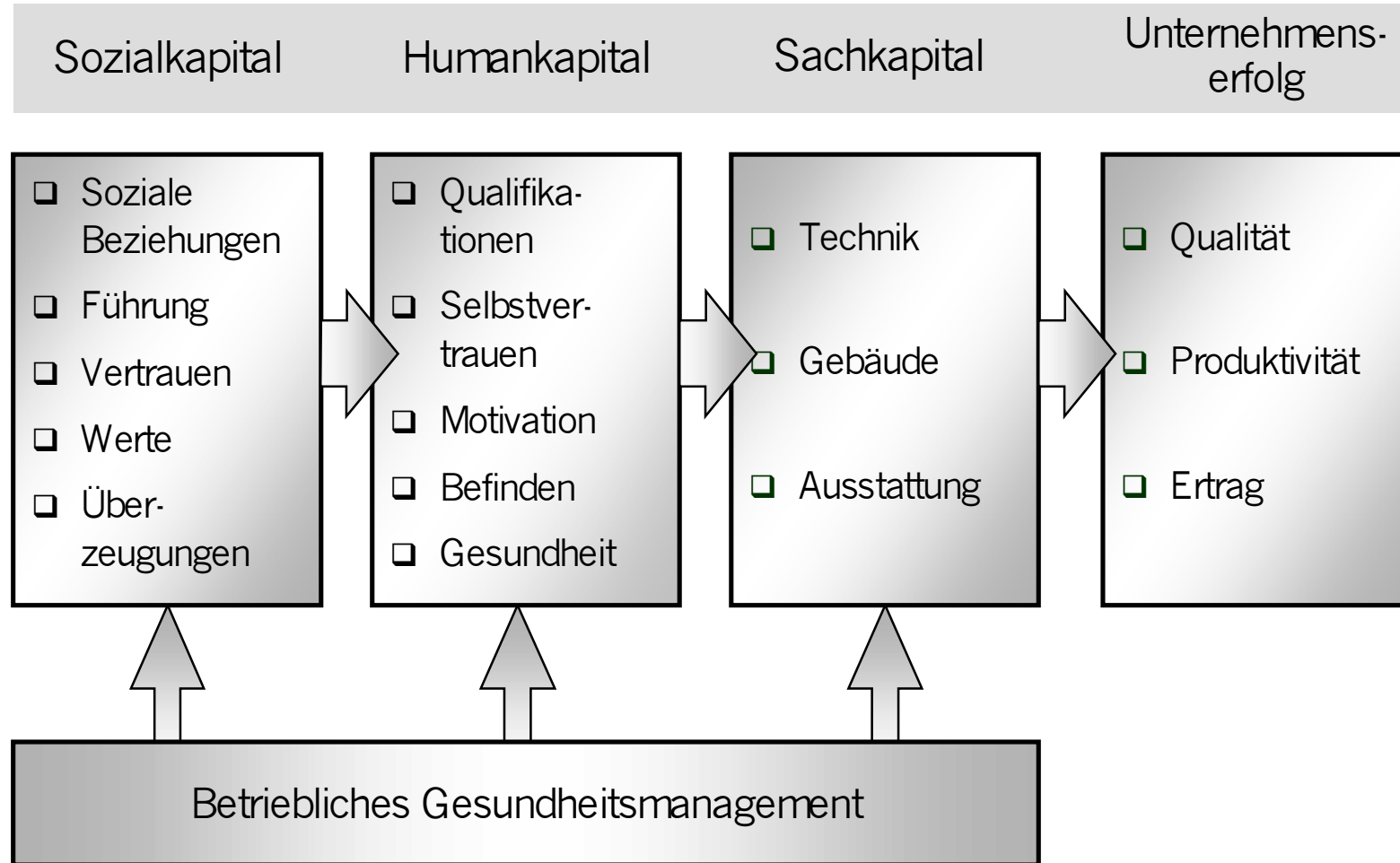


nach: Buttler/Burkert 1998

Betriebliches Gesundheitsmanagement

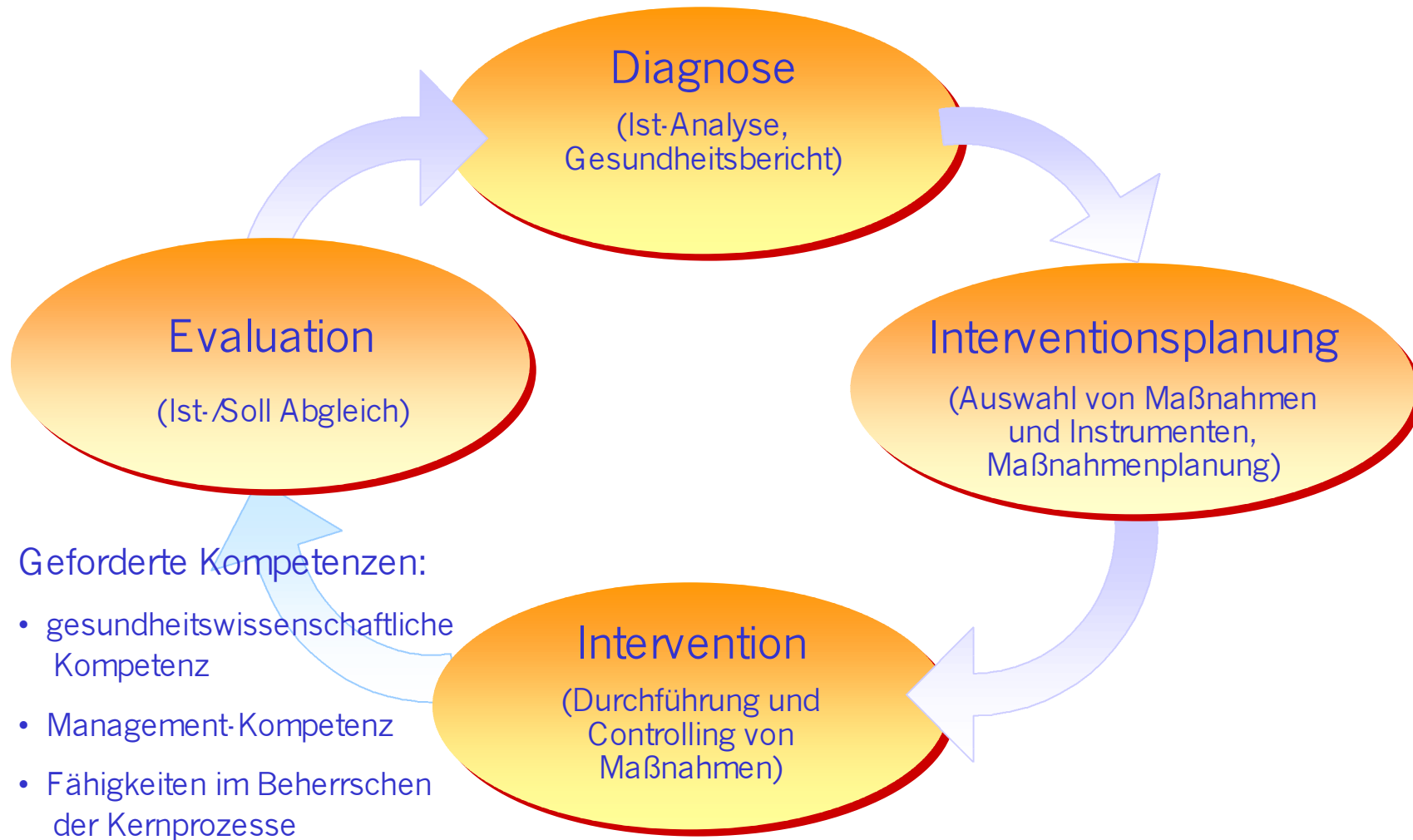
Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.

Gesundheitsmanagement, Sozialkapital, Unternehmenserfolg



Quelle: Badura/Hehlmann 2003

Kernprozesse



Ziele im BGM

Wie sollen die Themen im BGM beschaffen sein / ausgewählt / begründet werden?

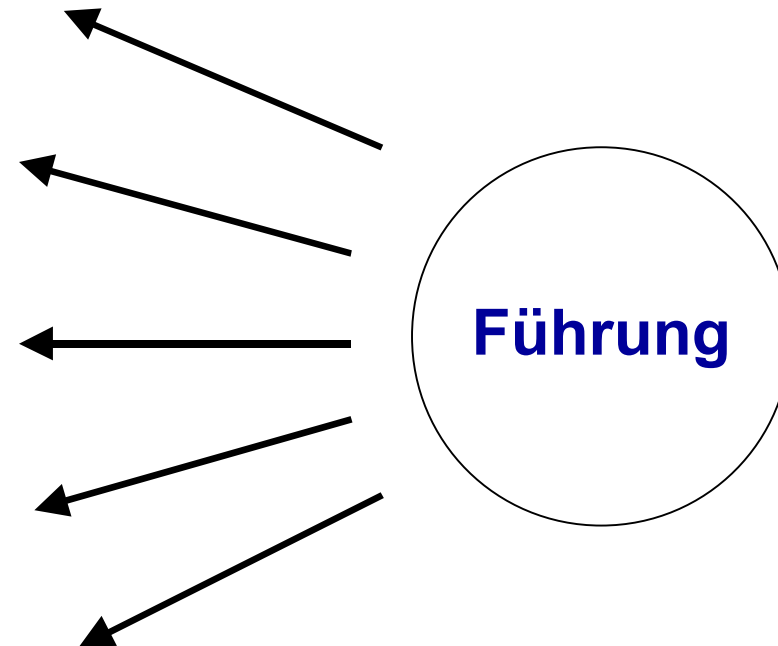
- Datengestützt (statt meinungsgestützt)
- Wissensbasiert (statt nur erfahrungsbasiert)
- Vermittelbar an das Topmanagement / Experten / Beschäftigte
- Realistisch (mit Blick auf Voraussetzungen)
- Spezifisch (mit Blick auf Zielgruppen und –bereiche)
- Operationalisiert (zwecks Messung der Zielerreichung)

Neben der weiter wichtigen Bekämpfung chronischer Belastungen liegt der Schwerpunkt salutogener Interventionen bei Investitionen in das Human- und Sozialkapital einer Organisation, u.a. durch:

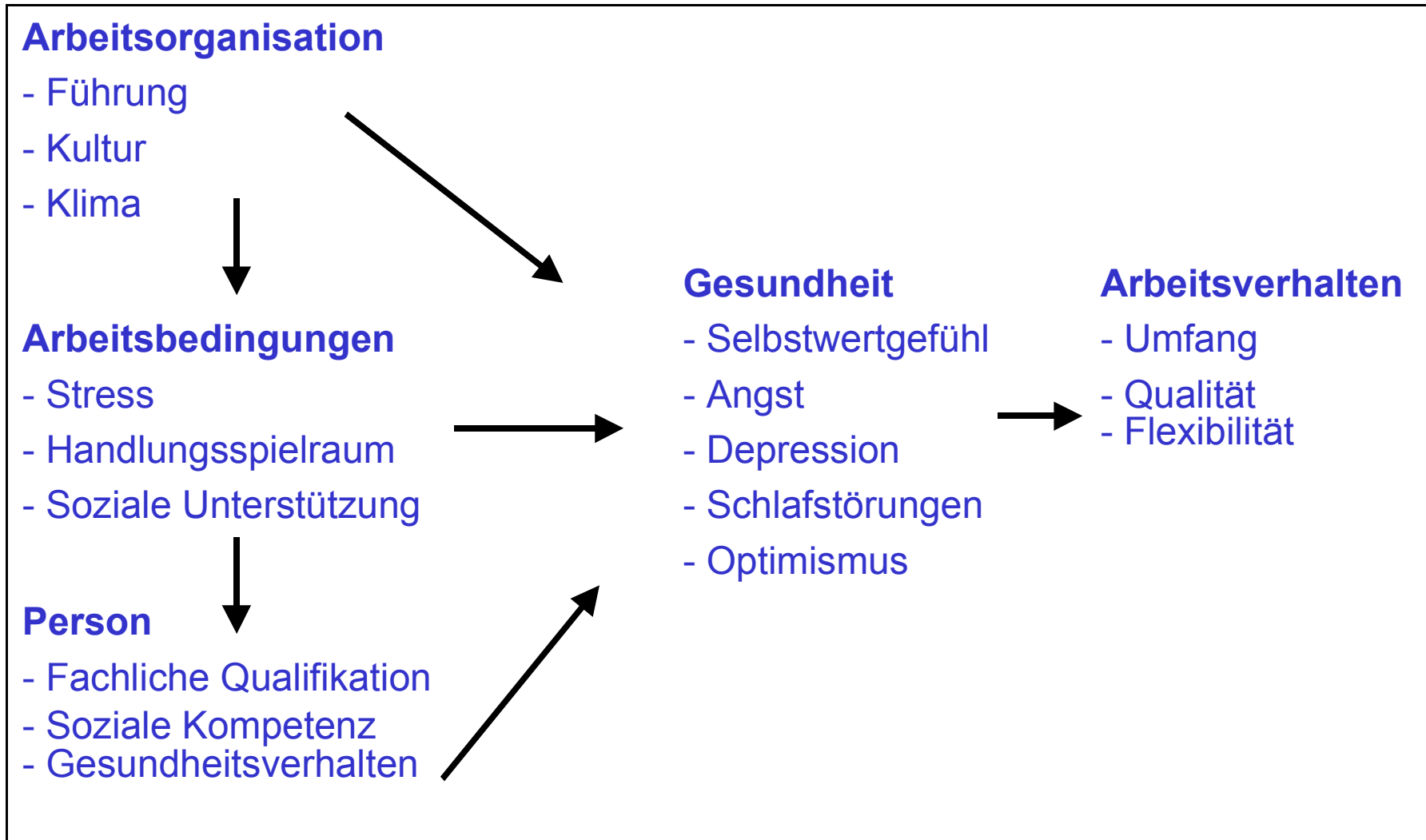
- Qualifizierung der Führungskräfte („Führerschein für Führungskräfte“),
- Vertrauensbildende Maßnahmen (z.B. mehr Transparenz und Beteiligung),
- Vernetzung der Beschäftigten (z.B. in Projekten oder Zirkeln),
- Pflege gemeinsamer Überzeugungen, Werte, Regeln (z.B. durch Betriebsvereinbarungen),
- Aufklärung zum Thema Gesundheit, ihrer Ursachen und Auswirkungen als Teil der Unternehmenskultur,
- Qualifizierung der Gesundheitsexperten und Personalverantwortlichen zur salutogenetischen Sichtweise, zum Thema Organisationspathologien und zum Einsatz moderner Instrumente betrieblichen Gesundheitsmanagements (Projektmanagement usw.).

Gesundheitsförderliche Führung hochqualifizierter Arbeit

- **Intrinsische Motivation erhalten**
- **Intensive Interaktion mit
Fachkolleg(innen) fördern**
- **Positive Stimmung (Optimismus,
Zuversicht, Selbstvertrauen)
fördern/erzeugen**
- **Regelmäßig feed-back geben**
- **Klarer, zeitstabiler Arbeitsrahmen**



Zusammenhang zwischen Führung, Gesundheit und Arbeitsverhalten



**Betriebliche Gesundheitsarbeit befindet sich heute
in einem evolutionären Prozess von Option A zu Option B**

	Option A: Arbeitsschutz während der Industrialisierung	Option B: Gesundheitsmanagement in der industrialisierten Dienstleistungswirtschaft
Fokus	pathogenetisch	Salutogenetisch
Basisannahme	Arbeit macht krank	Gesundheit fördert Arbeit
Zielwert	Vermeidung/Reduzierung von Unfällen, Berufskrankheiten, Identifizierung von Risikogruppen	Förderung von (Wohl-)Befinden/ Gesundheit und Sozialkapital; gesunde Arbeit in gesunden Organisationen
Verständnis von Arbeit	Arbeit ist ein physisches Geschehen	Arbeit ist ein physisches, psychisches und soziales Geschehen
Zentrale Problemstellung	Arbeitsbedingungen, Mensch-Maschine-Schnittstelle	Organisationsbedingungen, Mensch-Mensch-Schnittstelle
Vorgehensweisen und Zuständigkeiten	Regeln, Kontrollen, Experten	Anreize, BGM-System; Führung, Experten, Mitarbeiter
Wissenschaftliche Grundlagen	naturwissenschaftlich-technisch	interdisziplinär, sozial- und gesundheitswissenschaftlich
Qualitätssicherung	Strukturqualität	Prozess-, Ergebnis-, Systemqualität
Bedarfseinschätzung /Evaluation	erfahrungsbasiert	datenbasiert

Soziale Fähigkeiten

1. Persönliche Kompetenz

- Selbstwahrnehmung
- Selbstmanagement

2. Soziale Kompetenz

- Soziales Bewusstsein
- Beziehungsmanagement

Persönliche Kompetenz:

Selbstwahrnehmung

- **Emotionale Selbstwahrnehmung:** sich der eigenen Emotionen und ihrer Wirkung bewusst sein; sich bei Entscheidungen auch von der Intuition leiten lassen
- **Zutreffende Selbsteinschätzung:** seine Stärken und Grenzen kennen
- **Selbstvertrauen:** sich seines Wertes und seiner Fähigkeiten bewusst sein

Persönliche Kompetenz:

Selbstmanagement

- **Emotionale Selbstkontrolle:** negative Emotionen und Impulse unter Kontrolle halten
- **Transparenz:** Aufrichtigkeit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit vermitteln
- **Anpassungsfähigkeit:** flexibel an Veränderungen anpassen oder Hindernisse überwinden
- **Leistung:** der Antrieb, die Leistung zu verbessern, um dem hohen persönlichen Standard gerecht zu werden
- **Initiative:** die Bereitschaft, zu handeln und Gelegenheiten zu ergreifen
- **Optimismus:** die positiven Aspekte einer Situation sehen

Soziale Kompetenz:

Soziales Bewusstsein

- **Empathie:** die Emotionen anderer wahrnehmen, ihre Sicht der Dinge verstehen und aktives Interesse für ihre Anliegen zeigen
- **Organisationsbewusstsein:** Interessengruppen, Entscheidungsnetzwerke und ungeschriebene Regeln in einer Organisation erkennen
- **Service:** die Bedürfnisse von Mitarbeitern, Klienten oder Kunden erkennen und erfüllen

Soziale Kompetenz:

Beziehungsmanagement

- **Inspirierende Führung:** mit einer überzeugenden Vision lenken und motivieren
- **Einfluss:** verschiedene Taktiken einsetzen, um andere zu überzeugen
- **Die Entwicklung anderer fördern:** die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Anleitung verbessern
- **Veränderungskatalysator:** Veränderungen initiieren, managen und lenken
- **Konfliktmanagement:** Meinungsverschiedenheiten lösen
- **Bindungen aufbauen:** ein Netz von Beziehungen aufbauen und aufrechterhalten
- **Teamwork und Kooperation:** Zusammenarbeit und Teambildung