



PARGEMA

PARTIZIPATIVES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Belastung und Beanspruchung von Führungskräften und Beschäftigten in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen

Carolina Bahamondes Pavez & Barbara Wilde

Abschlusskonferenz

Literaturhaus München, 22. Juni 2009

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DLR
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt
Präventiver Arbeits-
und Gesundheitsschutz



ALBERT-LUDWIGS-
UNIVERSITÄT FREIBURG

Ausgangssituation

Zunahme psychischer Erkrankungen

(z. B. Lademann, Mertesacker & Gebhardt, 2006)

Irritation (Mohr, Rigotti & Müller, 2001)

Geringe vs. hohe Irritation bei
Mitarbeitern und Führungskräften

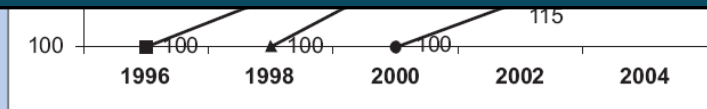


Abbildung 1: Entwicklung der AU-Tage aufgrund psychischer Störungen bei der DAK, AOK und TK zwischen 1996 und 2004 (relative Veränderung der AU-Tage in Prozent, DAK: 1996=100%, AOK: 1998=100%, TK: 2000=100%)

Stichproben:

134 Vertriebsmitarbeiter

221 Führungskräfte

**Erhöhte
Irritationswerte!**

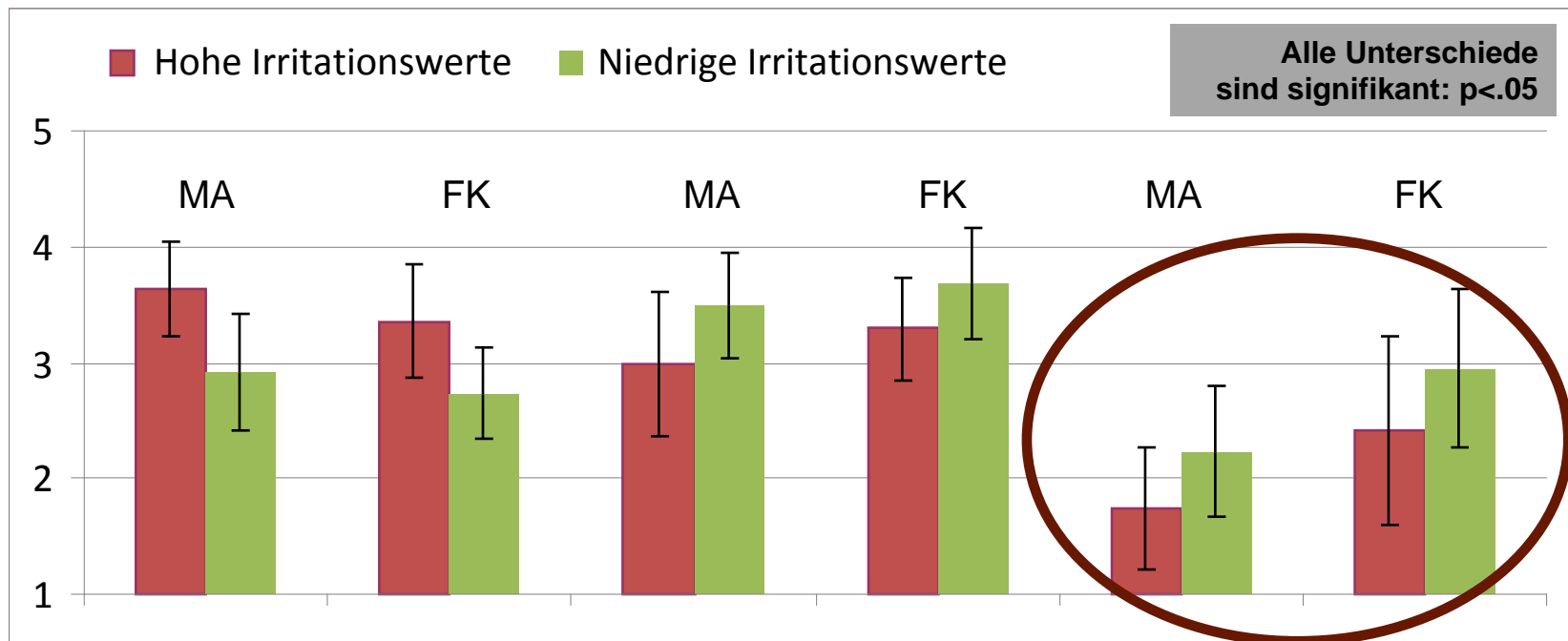


Wandel in der Arbeitswelt

(z. B. Europäische Agentur für Sicherheit und
Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2002)

**Ergebnisorientiert
gesteuerte
Arbeitssysteme**

Ergebnisse - Arbeitssituation



Stressoren

Zeitdruck / Arbeitsmenge
Arbeitsunterbrechungen
Work-Life-Conflict
Kognitive Widersprüche

Ressourcen

Tätigkeitsspielräume
Soziale Unterstützung

Zielqualität

Erreichbarkeit
Anpassbarkeit

Gesundheitskultur

Bedeutung von
Gesundheit

Ergebnisse – Zielqualität

Zielqualität – Häufigkeitsverteilung von Einzelitems (MA)	①	②	③	④	⑤
	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft/meistens	sehr oft/immer
	Angaben in Prozent				
39. Wie häufig kommt es vor, dass von Beginn an nicht ausreichend Ressourcen (materiell oder personell) zur Verfügung stehen, um die Ziele zu erreichen?	15,7	29,1	39,6	14,2	
40. Wie häufig kommt es vor, dass Ziele Ihrer Meinung nach unrealistisch zu erreichen sind, diese jedoch aus der Sicht Ihrer Vorgesetzten bzw. des Unternehmens als erreichbar gelten ?	20,1	47,8	23,9		
41. Wie häufig kommt es vor, dass etwas nicht Eingeplantes dazwischen kommt, was das Erreichen der Ziele erschwert ?	32,1	50,7	10,4		
	①	②	③	④	⑤
	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft/meistens	sehr oft/immer
	Angaben in Prozent				
42. Wenn etwas nicht Eingeplantes dazwischen kommt, wie häufig ist es dann möglich, die Ziele anzupassen ?	52,2	34,3	10,4		
43. Wenn etwas nicht Eingeplantes dazwischen kommt, wie häufig ist es dann möglich, zusätzliche Ressourcen (materiell oder personell) zu erhalten, um die Ziele dennoch zu erreichen?	41,8	39,6	16,4		
	①	②	③	④	⑤
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
	Angaben in Prozent				
25. Wenn es nötig ist, werden die Ziele angepasst (z. B. wenn sonst meine Gesundheit oder meine Familie darunter leiden).	58,3	28,8			

Ergebnisse - Gesundheitskultur

Gesundheitskultur – Häufigkeitsverteilung von Einzelitems (FK)	①	②	③	④	⑤
	gar nicht	wenig	teils-teils	ziemlich	völlig
<i>Angaben in Prozent</i>					
100. In unserem Unternehmen wird Gesundheit groß geschrieben.	7,2	28,5	42,1	18,6	
101. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie.	11,8	36,2	33,9	14,5	
102. Der langfristige Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten ist in unserem Unternehmen wichtiger als der kurzfristige Unternehmenserfolg.	26,4	35,0	25,0	10,9	
103. Die Arbeitsbedingungen werden in unserem Unternehmen so gestaltet, dass sie förderlich für die Gesundheit der Mitarbeiter sind.	8,2	29,1	35,9	23,2	
104. Führen zum Wohl der Mitarbeiter ist in unserem Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Führungsphilosophie.	9,0	26,7	32,6	26,2	
106. Betriebliche Gesundheitsförderung ist in unserem Unternehmen nicht nur irgendwo festgeschrieben, sondern wird auch tatsächlich gelebt.	18,2	38,6	27,3	15,0	

- **Ergebnisorientierte Steuerung ist nicht per se negativ oder positiv für die Gesundheit von Beschäftigten**
- **Das Ausmaß von Stressoren und Ressourcen unterscheidet erwartungsgemäß zwischen „gesunden“ und „ungesunden“ Beschäftigten in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen**
- **Die Gesundheitskultur und die Zielqualität zeigen sich als entscheidende Faktoren für die Gesundheit in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen**

Ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme



Blickwinkel: Soziotechnischer Systemansatz (Betriebe als offene Systeme in hoch dynamischen und nicht vorhersagbaren Umwelten)

Ursachen: Schwankungen und Störungen („turbulent fields“, Emery & Trist, 1965) **erfordern Flexibilität, diese soll durch die ergebnisorientierte Steuerung ermöglicht werden**

Folgen:

- + **Dezentralisierung von Verantwortung → Job Enrichment & Job Enlargement**
- **Schwankungen und Störungen → Stress im Sinne der primären Bewertung im transaktionalen Stressmodell (Lazarus & Launier, 1978)**

Konsequenzen für ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme:

→ Ressourcen (Tätigkeitsspielräume, Soziale Unterstützung) sind nötig, um Stressoren zu reduzieren und zu puffern!

Fazit

- ✓ **Ausreichende Ressourcen für die Entfaltung des Potentials ergebnisorientierter Steuerung für die Gesundheit**
- ✓ **„Gute“ Zielmerkmale**
- ✓ **Schaffung einer Gesundheitskultur notwendig**

Erweiterung der Ziele

Gesundheitsziele



ökonomische Ziele

Gesundheitskultur

... die Möglichkeit, **Gesundheit als Argument zu verwenden, um ökonomische Ziele gut zu gestalten“**

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**