



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

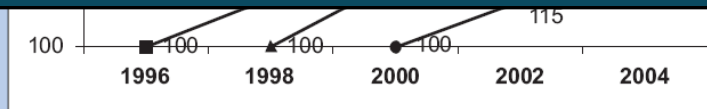


Abbildung 1: Entwicklung der AU-Tage aufgrund psychischer Störungen bei der DAK, AOK und TK zwischen 1996 und 2004 (relative Veränderung der AU-Tage in Prozent, DAK: 1996=100%, AOK: 1998=100%, TK: 2000=100%)

Stichproben:

134 Vertriebsmitarbeiter

221 Führungskräfte

Erhöhte
Irritationswerte!

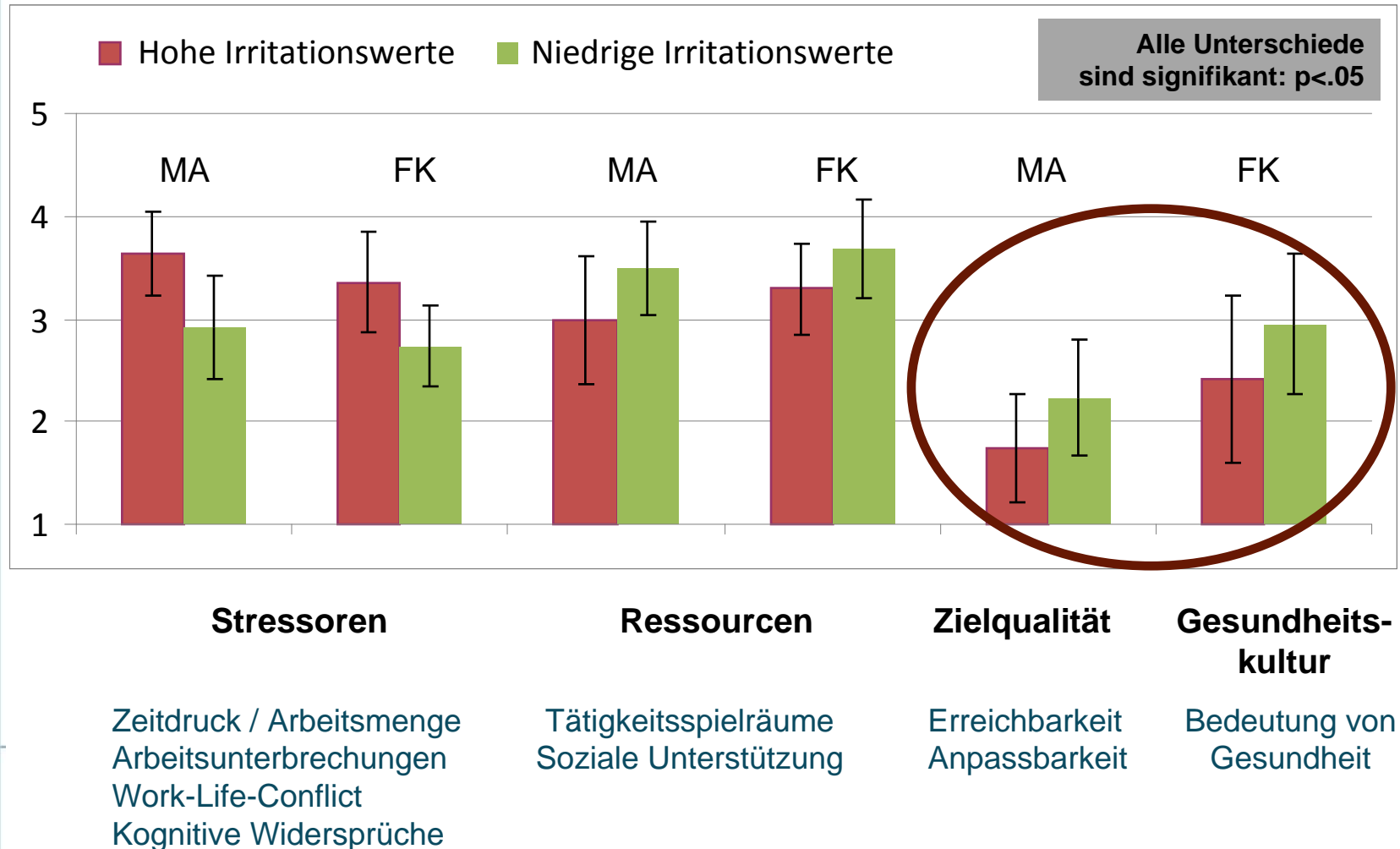


Wandel in der Arbeitswelt

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

**Ergebnisorientiert
gesteuerte
Arbeitssysteme**

Ergebnisse - Arbeitssituation



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!**

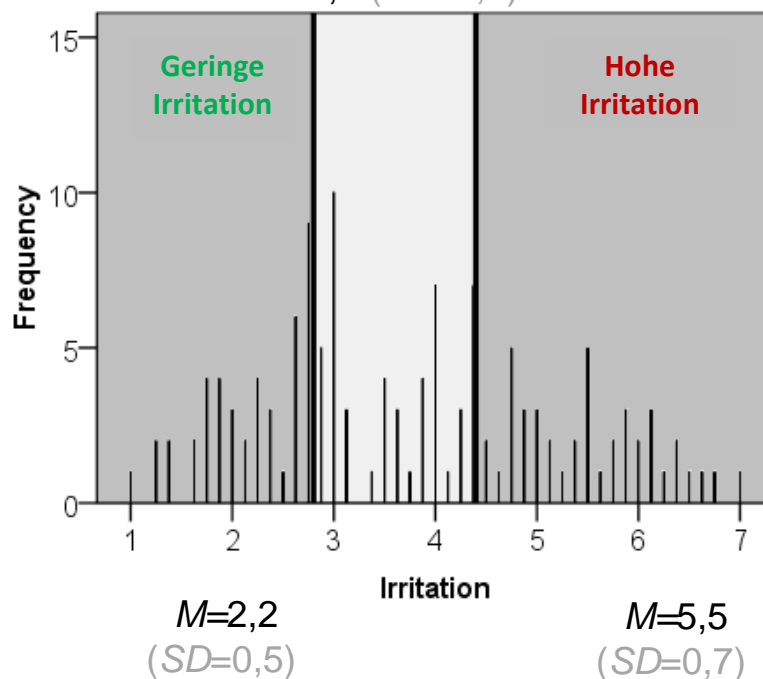
Back up

Ergebnisse - Gesundheit

Irritation beschreibt einen psychischen Erschöpfungszustand, der so weit fortgeschritten ist, dass er in alltäglichen Belastungspausen nicht abgebaut werden kann (Mohr, Rigotti & Müller, 2001). Sie kann psychischen Erkrankungen vorgelagert sein.

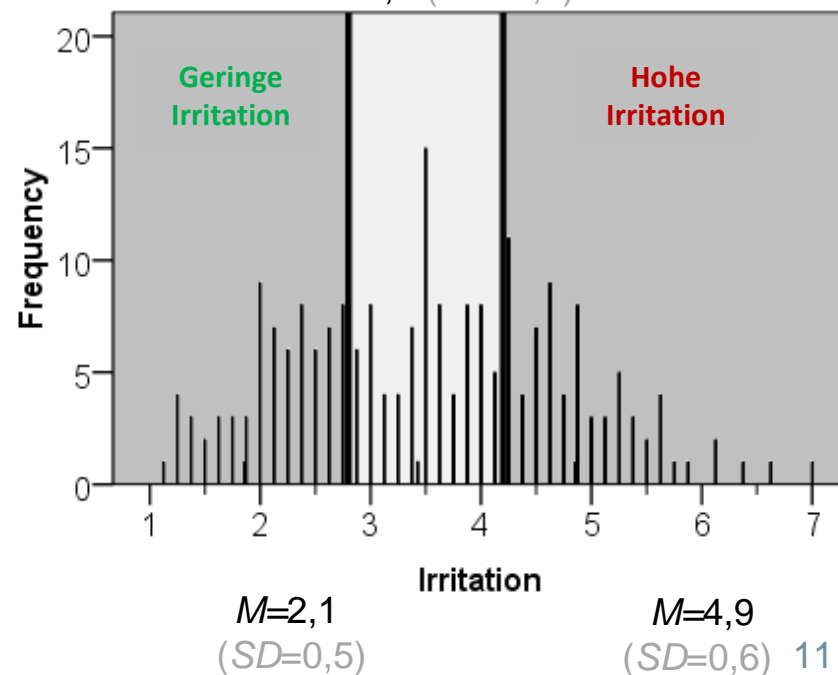
Vertriebsmitarbeiter

$M=3,8$ ($SD=1,5$)



Führungskräfte

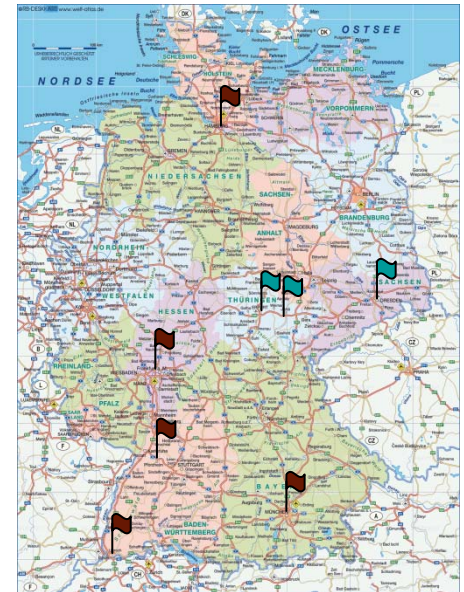
$M=3,5$ ($SD=1,2$)



- Ergebnisorientierte Steuerung wirkt sich **nicht per se negativ oder positiv** auf die Gesundheit von Beschäftigten aus
- Die gesundheitlichen Auswirkungen sind abhängig von den damit verbundenen Arbeitsbedingungen im Sinne der **Stressoren und Ressourcen** der Arbeitssituation.
- Dabei spielen in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen die **Qualität der Ziele** (Anpassbarkeit, Erreichbarkeit) und die **Gesundheitskultur** (Gesundheit als Unternehmensziel) eine wichtige Rolle für die Beschäftigtengesundheit.

Empirische Basis

- **5 PARGEMA-Kooperationsunternehmen** (Finanzdienstleistung & Industrie)
- **Basisfallstudie** (insbesondere Screening des Stands des Gesundheitsmanagements)
- **Belastungs-Beanspruchungsanalyse** anhand von **Fragebögen** bei **221 Führungskräften** und **310 Beschäftigten** in unterschiedlichen Unternehmensbereichen
- **Workshops mit Führungskräften**



Datenbasis für die vorliegende Präsentation:

221 Führungskräfte aus drei Kooperationsunternehmen

134 Beschäftigte aus dem Vertrieb eines Finanzdienstleisters

Ergebnisse – Zielqualität

Zielqualität – Häufigkeitsverteilung von Einzelitems (MA)	N	①	②	③	④	⑤	M	SD
		sehr selten/ nie	selten	gelegent- lich	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?	134	15,7	29,1	39,6	14,2		3,5	1,0
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 ?	134	20,1	47,8	23,9			3,9	0,9
41. Wie häufig kommt es vor, dass etwas nicht Eingeplantes dazwischen kommt, was das Erreichen der Ziele erschwert ?	134	32,1	50,7	10,4			3,6	0,8
		①	②	③	④	⑤	M	SD
		sehr selten/ nie	selten	gelegent- lich	oft/ meistens	sehr oft/ immer		
		Angaben in Prozent						
42. Wenn etwas nicht Eingeplantes dazwischen kommt, wie häufig ist es dann möglich, die Ziele anzupassen ?	134	52,2	34,3	10,4			1,6	0,8
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?	134	41,8	39,6	16,4			1,8	0,8
		①	②	③	④	⑤	M	SD
		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).	132	58,3	28,8				1,6	1,4

Ergebnisse - Gesundheitskultur

Gesundheitskultur – Häufigkeitsverteilung von Einzelitems (FK)	N	①	②	③	④	⑤	M	SD
		gar nicht	wenig	teils-teils	ziemlich	völlig		
		Angaben in Prozent						
100. In unserem Unternehmen wird Gesundheit groß geschrieben.	221	7,2	28,5	42,1	18,6		2,8	0,9
101. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie.	221	11,8	36,2	33,9	14,5		2,6	1,0
102. Der langfristige Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten ist in unserem Unternehmen wichtiger als der kurzfristige Unternehmenserfolg.	220	26,4	35,0	25,0	10,9		2,3	1,1
103. Die Arbeitsbedingungen werden in unserem Unternehmen so gestaltet, dass sie förderlich für die Gesundheit der Mitarbeiter sind.	220	8,2	29,1	35,9	23,2		2,9	1,0
104. Führen zum Wohl der Mitarbeiter ist in unserem Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Führungsphilosophie.	221	9,0	26,7	32,6	26,2		2,9	1,1
106. Betriebliche Gesundheitsförderung ist in unserem Unternehmen nicht nur irgendwo festgeschrieben, sondern wird auch tatsächlich gelebt.	220	18,2	38,6	27,3	15,0		2,4	1,0