



PARGEMA

PARTIZIPATIVES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Wolfgang Dunkel

Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten

„Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“

Pargema Abschlusskonferenz

22. Juni 2009, Literaturhaus München

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DLR
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt
Präventiver Arbeits-
und Gesundheitsschutz

ISFMÜNCHEN

Fragestellungen

- Worin bestehen Gefährdungen der psychischen Gesundheit aus Sicht der Beschäftigten – insbesondere im Zusammenhang mit neuen Organisations- und Steuerungsformen?
- Welche Bedeutung haben Gesundheit und Gesundheitsschutz im Arbeitsalltag?
- Wie begegnen Beschäftigte psychischen Belastungen?
- Welche Folgen hat dies für das Verhältnis von Leistung und Gesundheit?
- Worin liegen Ansatzpunkte für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09

Empirische Basis und Methoden

- **Empirische Basis:** rund 110 Interviews in vier Unternehmen:
 - Finanzdienstleistungen (Vertrieb und Back-Office)
 - Kommunikationstechnik (Einkauf und IT)
 - Konsumelektronik
 - Metallindustrie
- **Erhebungsmethoden:** Expertengespräche sowie Intensivinterviews mit Führungskräften und Beschäftigten
- **Auswertung:** Interpretative Auswertung, gestützt auf das Textanalysesystem MAXqda

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09

Merkmale neuer Organisations- und Steuerungsformen

Ergebnisorientierung:

- Ausrichtung von Organisations- und Arbeitsgestaltung an abstrakten und dynamischen Zielen
- Ergebnis- bzw. Zielvorgaben werden von oben nach unten „runtergebrochen“
- Weitreichende Transparenz über Ergebnis- bzw. Zielerreichung durch Controlling und Reporting von unten nach oben

Permanente Reorganisation:

- Alle Einheiten der Organisation werden permanent auf Rentabilität und Zielerreichung geprüft und zur Disposition gestellt

Selbststeuerung:

- Anforderungen und Ressourcen müssen innerhalb des gegebenen Rahmens (Vorgaben, Ressourcen, Prozesse, Systemzwänge usw.) dezentral bzw. von den Beschäftigten selbst aufeinander abgestimmt werden.

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09

Belastende Aspekte der Ergebnisorientierung

- fortgesetzte Steigerungen der Ertragsziele werden als Bedrohung erlebt – man fragt sich, wie man das in der Zukunft schaffen kann, wenn man jetzt doch schon so viel arbeitet
- fehlende Ressourcen und mangelnde Flexibilität der Zieldefinition verstärken die Belastungswirkung
- Widersprüche zwischen Ertragsorientierung (möglichst viel verkaufen) und Kundenorientierung (den Kundenwünschen gemäß beraten) führen zu moralischen Problemen
- Gleichzeitigkeit steigender Ertragsverantwortung der Mitarbeiter und steigenden Controllings durch das Unternehmen führt zu einer widersprüchlichen Arbeitssituation

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09

Bedeutung von Gesundheit und Gesundheitsschutz

- Gesundheit wird überwiegend als individuelle Disposition gesehen: Der eine hält dem Stress stand, der andere nicht.
- Gesundheitsvorsorge und Behandlung von Erkrankungen werden überwiegend als Privatsache gesehen.
- Akzeptanzprobleme betrieblicher Angebote, die auf psychische Belastungen zielen (z. B. Stress-Seminare): Man will sich keine Blöße geben. Oberste Maxime: Keinen Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit aufkommen lassen.
- Relevanzprobleme betrieblicher Angebote der Gesundheitsförderung (Ernährung, Sport, etc.): Nice to have, vermindern aber nicht die Arbeitsbelastungen.

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09

Umgang mit Belastungen (Coping)

- Negation von Gesundheitsgefährdungen (bis es zu manifesten Erkrankungen kommt)
- Relativierung von Gefährdungen (Stress gibt es überall / andere sind noch stärker belastet als ich)
- Ausgleich außerhalb der Erwerbsarbeit (Sport, Gartenarbeit, soziale Beziehungen, Nichtstun)
- Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit (z.B. gezieltes Training für belastende Arbeitssituationen)
- Belastungsreduktion in der Erwerbsarbeit (Abteilungswechsel, Verringerung der Arbeitszeit, Verringerung der Ansprüche auf Status, Bezahlung, Karrierechancen)
- Innere Kündigung: Unternehmerische Ziele werden nicht mehr als eigene Ziele wahrgenommen.

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09

Folgen für das Verhältnis von Leistung und Gesundheit

- Leistungspolitik und Gesundheitspolitik kommen im Subjekt zusammen.
- Hohe Bedeutung individueller Sorge um sich selbst – für die psychische Gesundheit der Beschäftigten und für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
- **Aber:** Gefahr der „interessierten Selbstgefährdung“ (Peters) - das unternehmerische Interesse wird zum Eigeninteresse gemacht, die eigene Gesundheit wird „freiwillig“ riskiert.
- Leistungspolitik und Gesundheitspolitik sind so weit auseinander getreten, dass das individuelle Austarieren dieses Spannungsverhältnisses an seine Grenzen stößt.

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09

Ansatzpunkte für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Betriebliche Thematisierung psychischer Belastungen: das große Potential an individuellem Problembewusstsein bei den Beschäftigten muss aus dem Privatbereich in die betriebliche Öffentlichkeit gebracht werden.
- Rechtliche Regelungen (BetrVG, ArbSchG) bieten vielfältige Handlungsmöglichkeiten.
- Leistungs- und Gesundheitspolitik müssen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einen Zusammenhang gebracht werden: Leistungssteuerung muss sich auch an Kriterien von Gesundheit und Wohlbefinden orientieren.

Wolfgang Dunkel: Gesundheitsschutz und Gefährdungen aus der Perspektive der Beschäftigten – „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“, Literaturhaus München, 22.6.09