

Beteiligungsorientiertes Konzept von betrieblicher Gesundheitsförderung

- Praxisbeispiele aus der niedersächsischen Landesverwaltung -

*Vortrag zur Fachtagung
„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Jugendberufshilfe und Jugendsozialarbeit –
Ressourcenförderung und -erhaltung“*

Überblick

- Zusammenhang von Arbeit und Krankheit
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Konzept, Vorgehensweise und Beispiele
- Soziale Arbeit
- Tätigkeitsfeld, Rahmenbedingungen und Belastungen
- Ansatzpunkte zur Betrieblichen Gesundheitsförderung

Zusammenhang von Arbeit und Krankheit

Zusammenhänge von Arbeit und Krankheit

- Kombination von hohen Anforderungen und geringen Gestaltungsmöglichkeiten
- Fehlende soziale Unterstützung
- Nicht Anwenden Können vorhandener Qualifikationen
- Hohe Leistungsanforderungen und hoher Arbeitseinsatz bei ausbleibender materieller / immaterieller Anerkennung
- Körperliche Zwangshaltungen, Zeitdruck, soziale Stressfaktoren
- Verantwortungsdruck, emotionale Belastungen
- Unvereinbare Anforderungen bei hohem persönlichem Engagement (Lehrer)
- Zeitdruck, Akkordlohn

Stress-
mechanismus

Herz-Kreislaufkrankungen,
Bluthochdruck, Hohe Cholesterinwerte
Depression
(Karaseck und Theorell, 1990)

Herzinfarkt, Schlaganfälle
(J. Siegrist u.a., 2002)

Muskel- und Skeletterkrankungen
(Bericht der Expertenkommission betrieb.
Gesundheitspolitik, 2002)

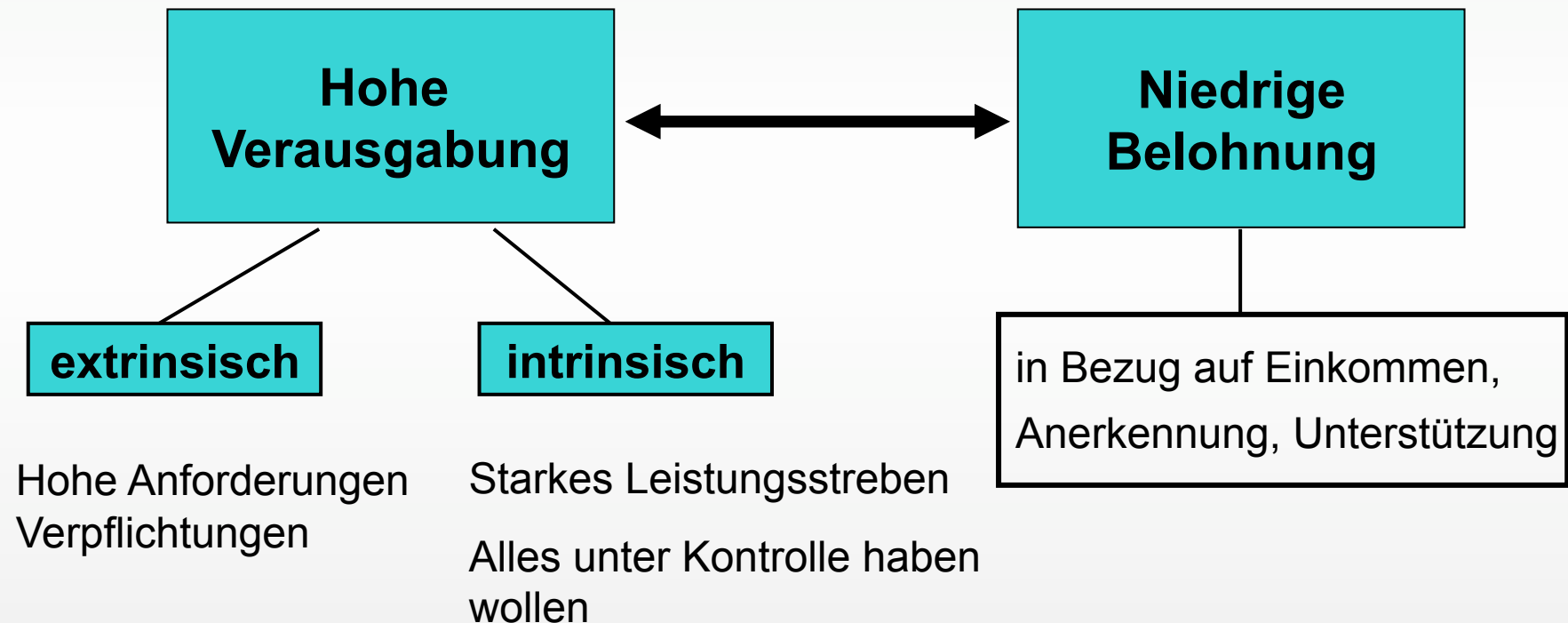
Alkoholmissbrauch (Herschbach, 1992)

Frühpensionierungen,
Psychiatrische Erkrankungen
(Weber et al. 2001, Zbl. Arbeitsmedizin)

Arbeitsunfälle (Theorell 1989)

Empirische Zusammenhänge für drei sozialmedizinisch relevante Krankheitsgruppen nach dem Modell der beruflichen Gratifikationskrise

Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen



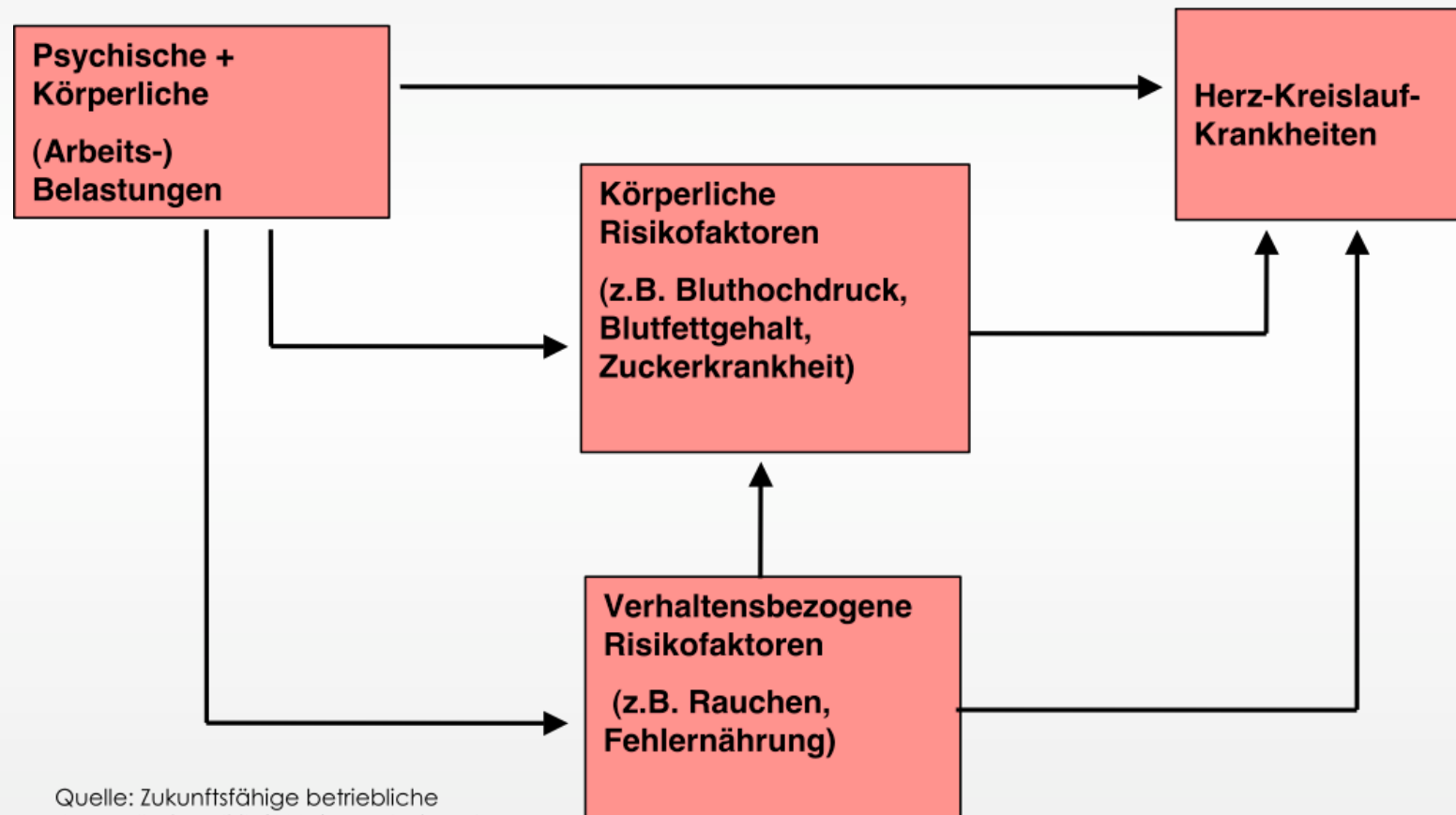
(nach Siegrist, 1996)

Belastungen durch die Arbeit - Beispiel Gratifikationskrise

- Psychische Belastungen sind eigenständige Risikofaktoren bei der Entstehung chronischer Erkrankungen → Gratifikationskrise
- Ungleichgewicht zwischen hoher Verausgabung und geringer Anerkennung
 - Geringe Anerkennung, Wertschätzung, Aufstiegsmöglichkeiten und geringes Einkommen
 - Hohe Anforderungen von Außen und
 - Starkes inneres Engagement und Leistungsstreben und
 - Starkes Streben nach Kontrolle im Beruf und
- Bei hohen Belastungen durch ein Ungleichgewicht steigt das Risiko
 - Für Muskel-Skelett-Erkrankungen um das 2 - 3,5 fache
 - Für Herz-Kreislauf-Erkrankungen um das 2,5 - 3,5 fache
 - Für Depressionen um das 4 - 6-fache

Expertenkommission:
Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik, 2004

Das Zusammenwirken von Risikofaktoren - Beispiel Herz-Kreislauf-Erkrankungen -



Quelle: Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik (2004); Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Psychische Störungen - Spektrum

- Breites Spektrum psychischer und psychosomatischer Beeinträchtigungen
 - ➔ Negative Emotionen: Angst, Ärger, Frustration
 - ➔ Tinnitus
 - ➔ Suchterkrankungen
 - ➔ Chronisches Erschöpfungssyndrom (Burnout)
 - ➔ Depressive Episoden und ausgeprägte Depressionen
 - ➔ Depression ist gesicherter Risikofaktor für koronare Herzerkrankungen

Expertenkommission:
Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik, 2004

Psychische Störungen - Depressionen

- Depressionen
 - ➔ Aktuell ca. 4 Millionen Menschen in Deutschland
 - ➔ 15-30 % aller Erwachsenen (bes. Altersgruppe 15-44) erkranken im Laufe ihres Lebens
 - ➔ Krankheitsbedingte Frühberentungen: Platz 1
 - ➔ Krankheitsbedingte Fehltage: Platz 3 (Frauen) / Platz 4 (Männer)
 - ➔ Durchschnittliche Erkrankungsdauer pro Fall: 28 Tage
 - ➔ Einzige Krankheitsgruppe mit starkem Anstieg seit ca. 10 Jahren

Kosten: 2,5 Mrd. Euro durch verringerte Leistungsfähigkeit und Ausfalltage
in Deutschland

Quelle: Gesundheitsreport, 2005

Depressionen - Risikofaktoren

- Körperliche/genetische Konstitution und psychische/soziale Belastungen

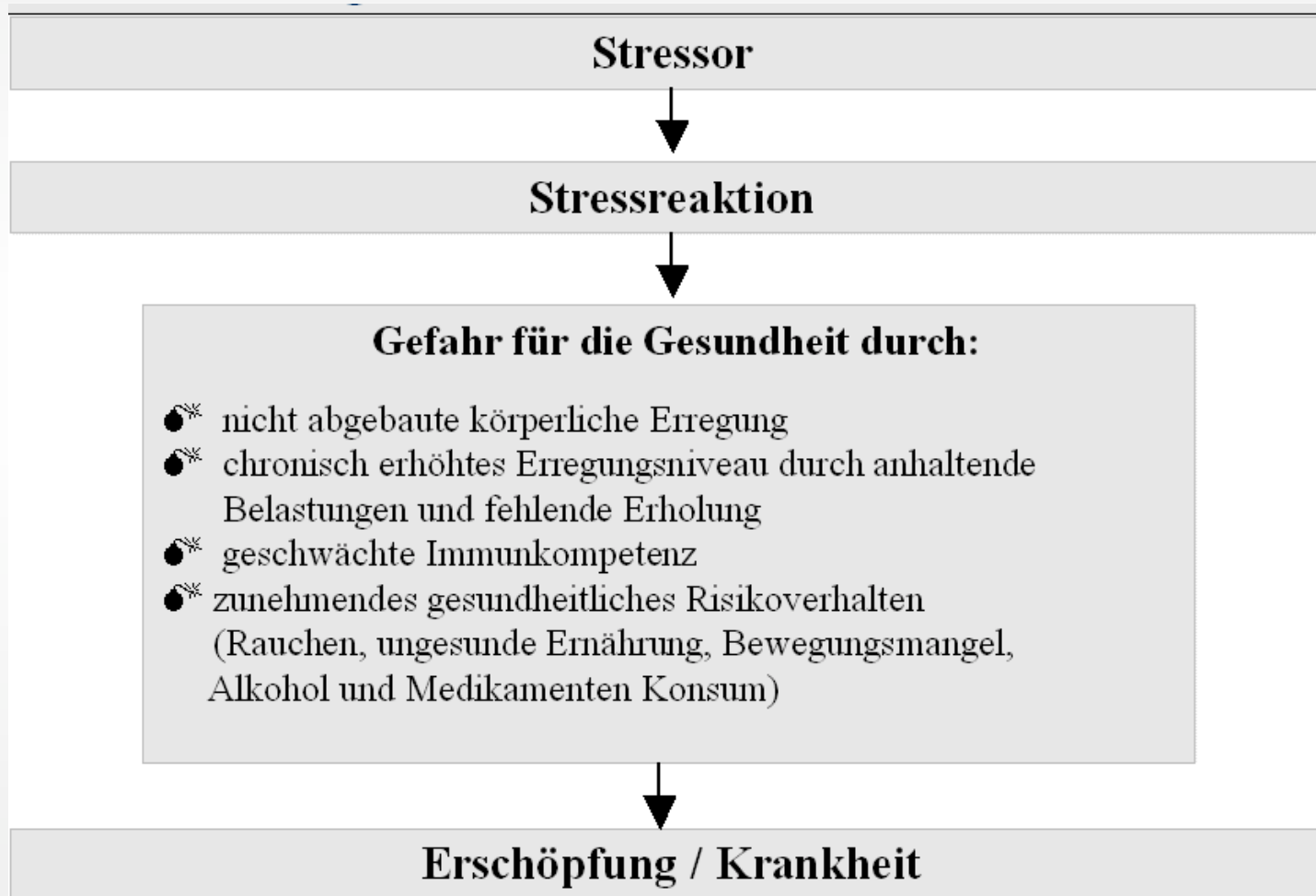
- **Arbeitsbedingte Risikofaktoren**
 - Geringe Kontrolle über Arbeitsaufgabe
 - Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Anerkennung/Lohn
 - Geringe soziale Unterstützung

- Bei stark ausgeprägten Risikofaktoren rd. 4-6-fach erhöhtes Risiko
 - Untersuchung von Fließbandarbeitern in Japan ergab rd. 4-fach erhöhtes Risiko an einer Depression zu erkranken

- Bisher unzureichender Forschungsstand

Quelle: Expertenkommission Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitsförderung, 2004

Gesundheitsgefahren durch Stress



Quelle: G. Kaluza, *Gelassen und sicher im Stress*, 1996

Betriebliche Gesundheitsförderung - Konzept, Vorgehensweise und Beispiele

Betriebliche Gesundheitsförderung – Ansatz und Ziele

- Die systematische Vorgehensweise einer Organisation zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitsverhaltens, insbesondere
 - ➔ Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Projekten

- Im Fokus stehen die wahrgenommenen Belastungen der Beschäftigten

- Ziele
 - ➔ Die Arbeitsbedingungen durch die aktive Mitwirkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verbessern
 - ➔ Das individuelle Gesundheitsverhalten und die Fähigkeiten zur Bewältigung von Anforderungen fördern

Gesundheitsmanagement - Interessenbezug

➔ **Gesundheitsmanagement bezieht sich auf die Interessen der Dienststellenleitungen und der Beschäftigten**

Beschäftigtenperspektive

- Gesundheit einschließlich Wohlbefinden
- Arbeitszufriedenheit
- Verbesserungen der Arbeitsbedingungen
- Beteiligung, Mitsprache
- Persönlichkeitsentwicklung

Leitungsperspektive

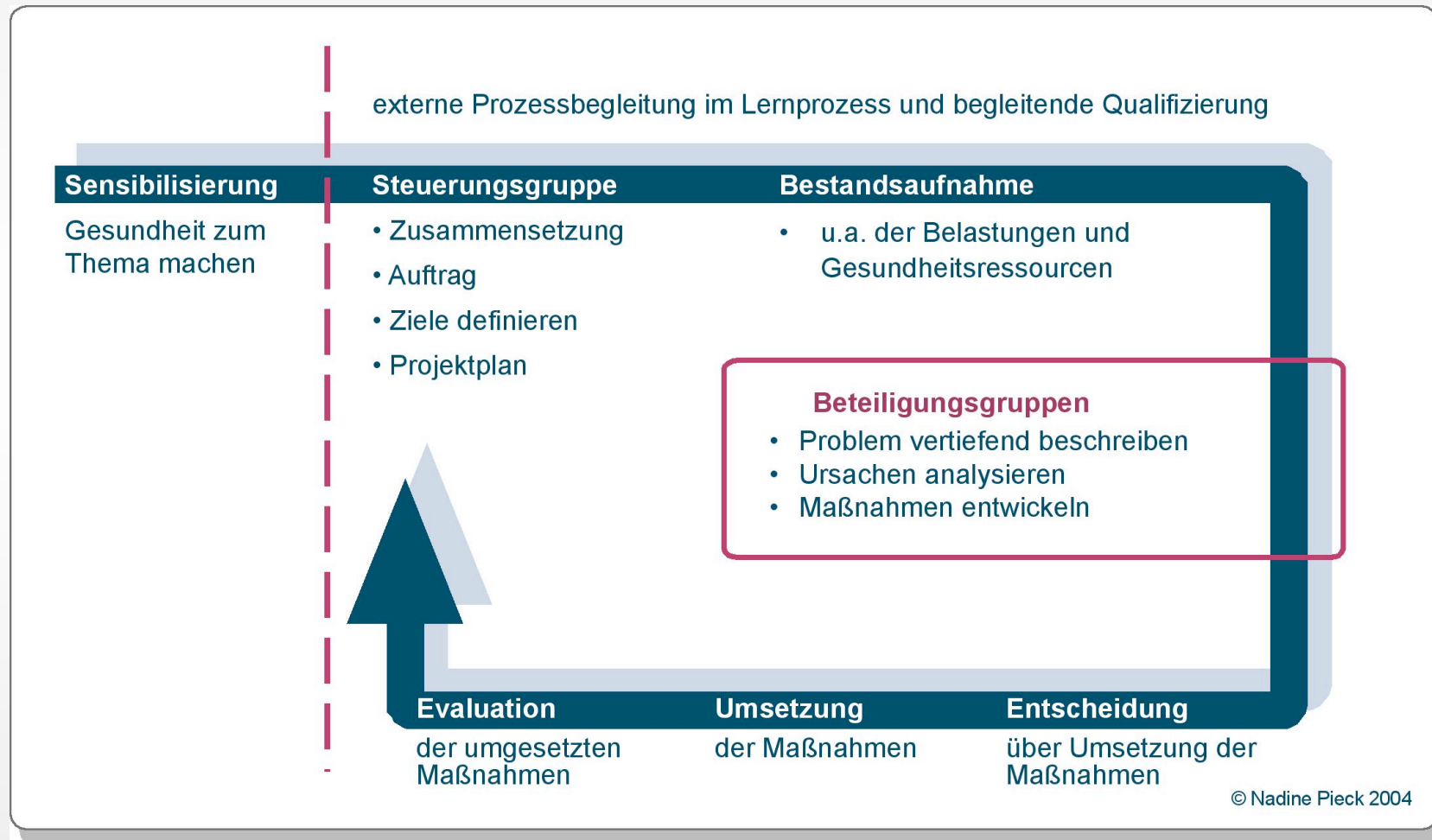
- Verbesserung der Dienstleistungsqualität
- Vermeidung innerer Kündigung
- Reduzierung von Fehlzeiten
- Reduzierung von vorzeitiger Verrentung und Pensionierung

Grundsätze der Betrieblichen Gesundheitsförderung

- Ganzheitlichkeit: Arbeitsbedingungen und Verhalten
- Beteiligung der Beschäftigten
- Befähigung, die eigenen Arbeitsbedingungen und das eigene Gesundheitsverhalten zu verbessern (Empowerment)
- Ansatzpunkt ist die jeweilige Organisation (Setting-Ansatz)
- Effektives Projektmanagement
- Gender Mainstreaming

Quelle: Luxemburger Deklaration für Betriebliche Gesundheitsförderung

Gesundheitsförderung als Prozess



Ansatzpunkte der Gesundheitsförderung im Betrieb

	Organisationsbezogen (verhältnisorientiert)	Mitarbeiterbezogen (verhaltensorientiert)
Verringerung von Belastungen	Belastungsabbau Pausen Arbeitsplatzgestaltung	Entspannung Rückenschule Persönliche Schutzausrüstung Aufklärung über Gefahren
Entwicklung von Ressourcen	Erhöhung des Handlungs- und Kontrollspielraums Verbesserung des Kooperationsklimas Erhöhung der Transparenz betrieblicher Entscheidungen Gesundheitszirkel	Stressbewältigung Qualifizierung Schulung Kompetenztraining

Ergebnisse von Modellprojekten - Beispiel Zentralküche Krankenhaus

Ausgangslage und Vorgehen

- Probleme der Kooperation und Kommunikation zwischen Beschäftigtengruppen
- Einrichtung einer Steuerungsgruppe, Personalbefragungen,
- Bildung von Verbesserungsgruppen

Bearbeitete Themen

- Umgang untereinander und Sprachkultur
- Ungünstige Arbeitszeiten: Anpassung der Zeiten an Öffentlichen Nahverkehr und Öffnungszeiten der Kita

Ergebnisse

Regeln für den Umgang erfolgreich durchgesetzt

Neuer Dienstplan eingeführt

Verbesserungen bei der Arbeitszufriedenheit

Ergebnisse von Modellprojekten - Beispiel Straßenbaubehörde

Ausgangslage und Vorgehen

- Arbeitszufriedenheit, Veränderungsdruck
- Einrichtung einer Steuerungsgruppe, Personalbefragungen,
- Bildung von Gesundheitszirkeln

Bearbeitete Themen

- Arbeitsorganisation und Kooperation mit einer Straßenmeisterei
- Kooperation im Innendienst
- Verbesserung von Information und Kommunikation, z.B. Besprechungskultur und -regeln, Intranet
- Internes Vorschlagswesen
- Regeln für den Umgang in der Behörde
- Beteiligung und -information

Ergebnisse

Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

Veränderungsprozess ist eingeleitet

Weiterer Handlungsbedarf besteht im Bereich Führung

Ergebnisse von Modellprojekten – Beispiel Finanzamt

Ausgangslage und Vorgehen

- Hoher Krankenstand
- Einrichtung eines Projektteams, Personalbefragungen, Bildung von Teilprojektteams

Bearbeitete Themen

- Optimierung von Arbeitsabläufen, Postlaufzeiten
- Verringerung von durchschnittliche Bearbeitungszeiten
- Einführung von Teamarbeit
- Klärung von Kompetenzen
- Neue Besprechungskulturen und -regeln
- Neugestaltung von Arbeitszeiten/Funktionszeiten
- Ergonomische Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätze

Ergebnisse

Erhöhte Arbeitszufriedenheit und erhöhte Produktivität

Die wichtigsten Themen in Beteiligungsgruppen

- Information und Kommunikation
- Arbeitsorganisation und –abläufe
- Vorgesetztenverhalten
- Anerkennung und Wertschätzung
- Zusammenarbeit im Team, Organisationsklima

Soziale Arbeit

Tätigkeitsfeld, Rahmenbedingungen und Belastungen

Motive für die Berufswahl

- Direkte Arbeit mit Menschen
- Gesellschaftspolitische und soziale Motivation
- Abschluss eines Studiums (Qualifikation)
- Aussicht auf einen abwechslungsreichen Beruf
- Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung

Quelle: Karges, R./ Lehner, I.M. (2000)

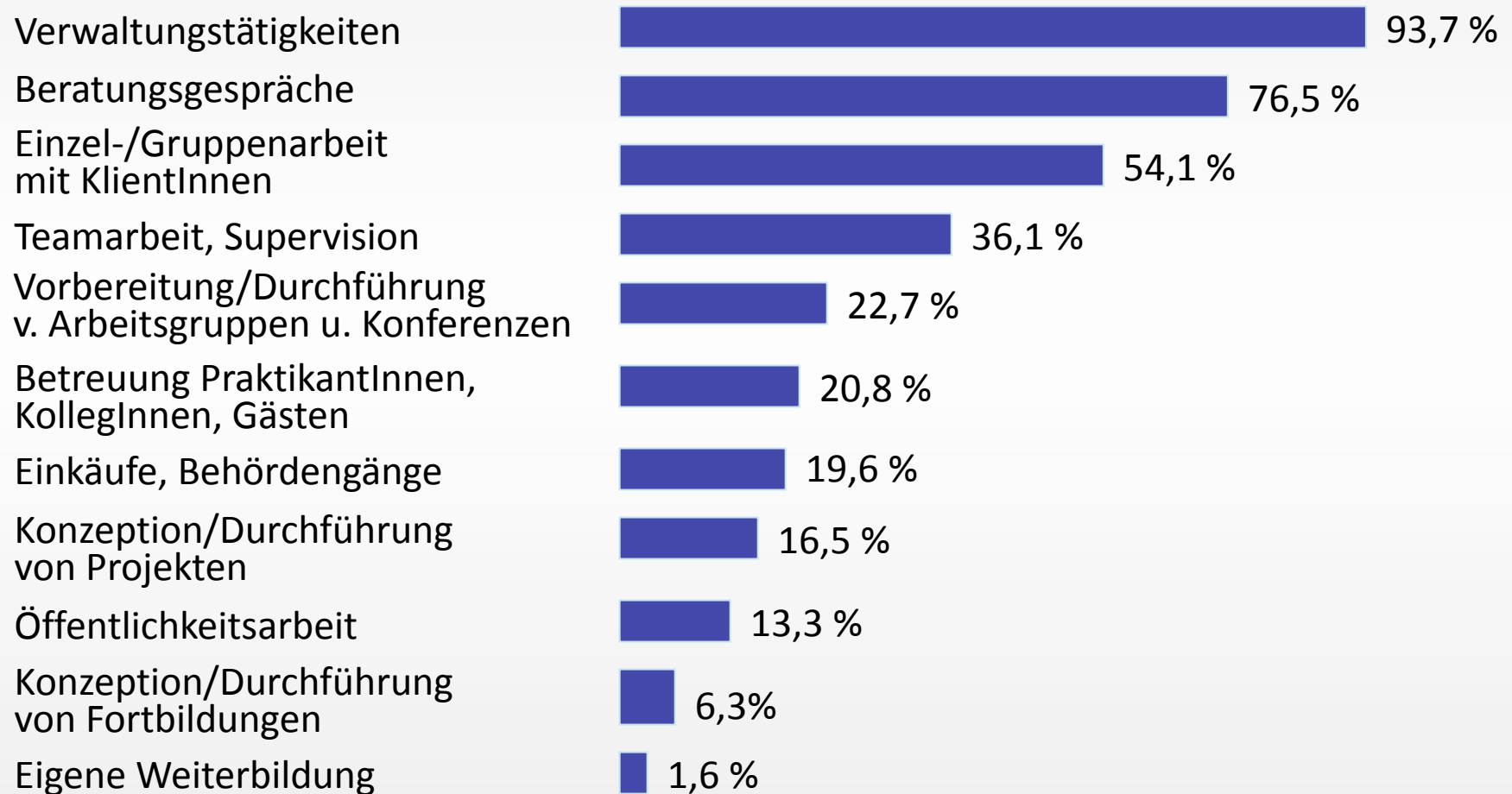
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung - Die 10 wichtigsten Aspekte sozialer Berufe -

255 Befragte (Mehrfachantworten möglich)

Eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung	99,2 %
Direkter Kontakt mit Menschen	95,3 %
Menschen zu helfen	94,1 %
Präventiv arbeiten	91,0 %
Herausfordernde Arbeit	98,8 %
Netzwerke aufbauen	77,6 %
Gutes Einkommen	72,2 %
Selbstverwirklichung	68,6 %
Gesellschaftspolitisch Einfluss nehmen	65,1 %
Gesellschaftliche Anerkennung	65,1 %

In Anlehnung an: Karges, R./ Lehner, I.M. (2000)

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung - Rangfolge der Tätigkeitsinhalte -



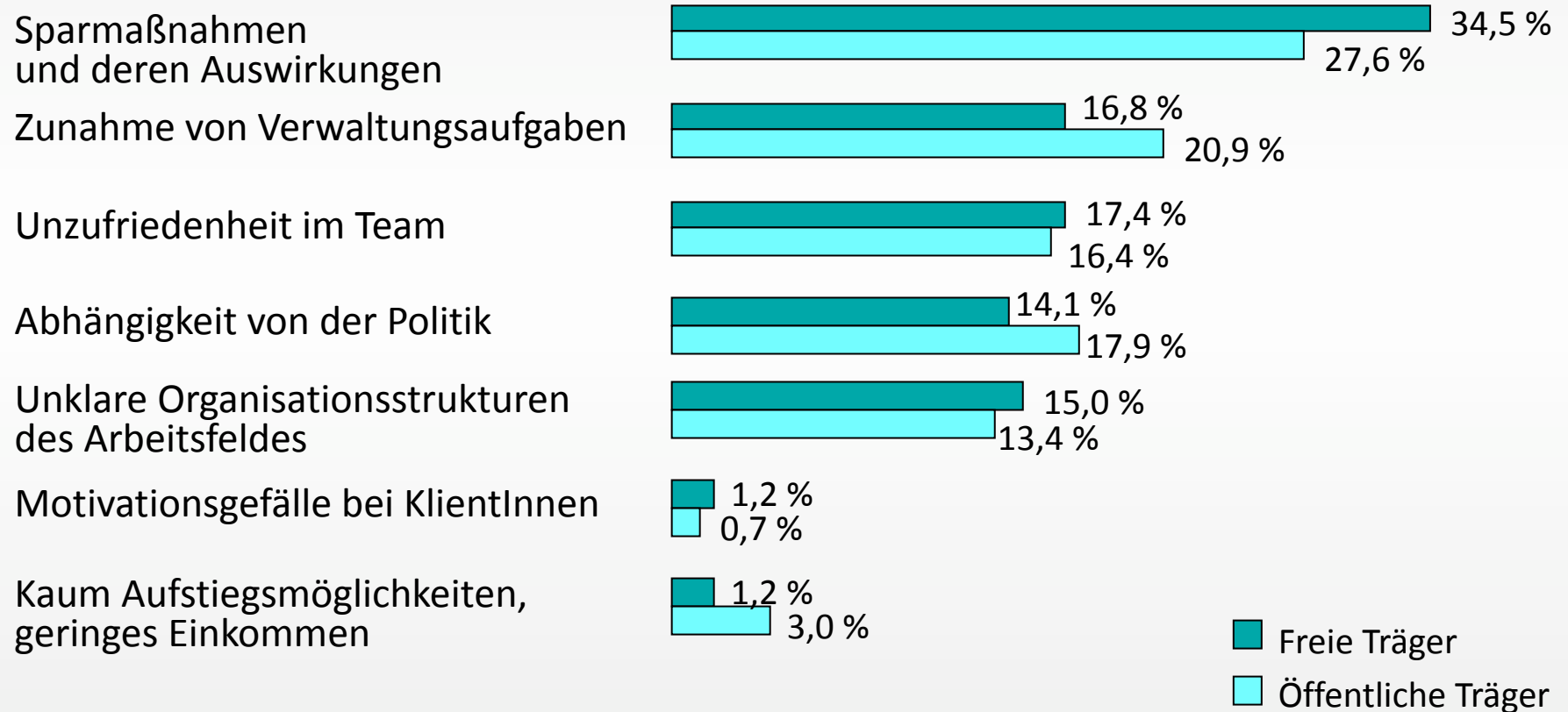
Quelle: Karges, R./ Lehner, I.M. (2000)

Problematische Rahmenbedingungen sozialer Arbeit

- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Kürzung finanzieller Ressourcen
 - Personalabbau
 - Politische Abhängigkeiten
 - Aufweichung fachlicher Standards (Verbürokratisierung)
- Unschärfen des Berufsbildes
 - Fehlen einer beruflichen Identität
- Negative Darstellung des Berufes in der Öffentlichkeit
- Anforderung aus der Arbeitsaufgabe
 - Anforderung aus der Arbeitsaufgabe (Komplexität, Vielfalt)
 - Emotionale Anforderungen
 - Verantwortung
- Soziale Bedingungen
 - Sozialstruktur des Klientels
 - Betriebsklima, Führung

In Anlehnung an: Karges, R./ Lehner, I.M. (2000)

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung - Rangfolge relevanter Belastungsfaktoren -



Quelle: Karges, R./ Lehner, I.M. (2000)

Stress durch Umgang mit Kunden

- Dienstleistungsarbeit: mehr als 50 % der Erwerbstätigen in Deutschland
- Kundenorientierung als Organisationsziel
- Management der eigenen Gefühle gehört zum Arbeitsauftrag
- Besondere Stresssituation
 - Unfreundliche, unangenehme Kunden
 - Unklare, widersprüchliche Anforderungen von Kunden (Abstimmungsschwierigkeiten)
 - Außergewöhnliche Anforderungen (Sonderbehandlungen)
 - Persönliche Angriffe
- Folgen: Absentismus, Burnout, Substanzmissbrauch, Kopfschmerzen, sexuelle Störungen

Nach: Holz, M.; Zapf, D.; Dormann, C.:
Soziale Stressoren in der Arbeitswelt, 2004

Emotionsarbeit

- Ausdruck von bestimmten Emotionen gehört zum Arbeitsauftrag: (Beispiel Flugbegleiter, Pflegeberufe)
 - In Mimik, Gestik und Stimme müssen bestimmte Gefühle zum Ausdruck gebracht werden – unabhängig davon, ob sie mit den inneren Empfindungen überein stimmen
- Anforderungen
 - Gefühle anderer erkennen
 - Eigene Gefühle regulieren
- Emotionale Dissonanz als besondere Belastung
 - Die zu zeigenden Emotionen stimmen nicht mit der aktuellen Gefühlslage überein
- Folgen: Psychosomatische Beschwerden, emotionale Erschöpfung, Depersonalisation (Burnout)

Nach: Holz, M.; Zapf, D.; Dormann, C.:
Soziale Stressoren in der Arbeitswelt, 2004

Burnout

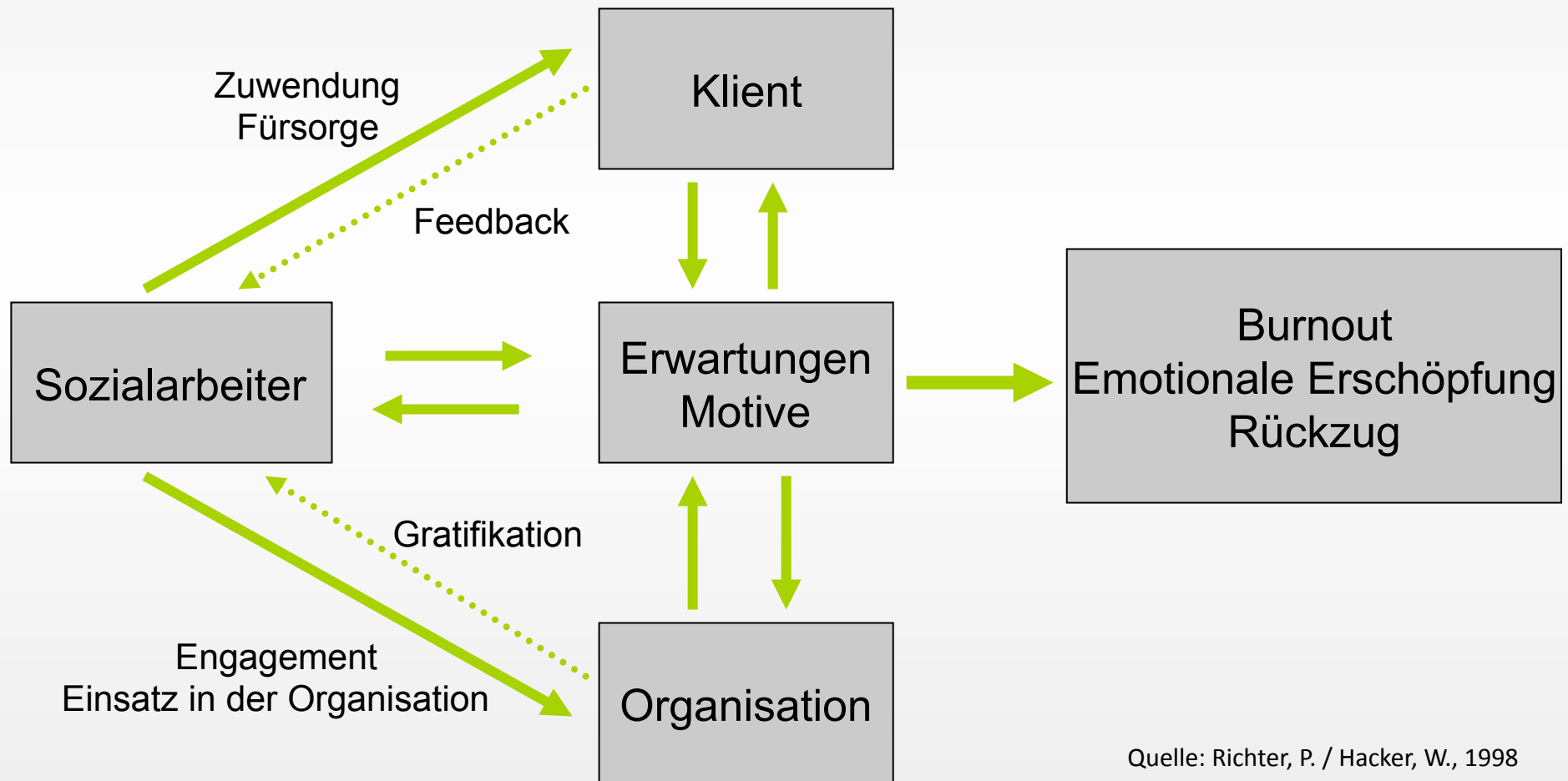
- Entsteht aus einer Wechselwirkung besonderer Arbeitsanforderungen bei der Arbeit mit Menschen (Humandienstleistung)

- Besonders betroffene Berufsgruppen:
 - Lehrer
 - Sozialarbeiter
 - Pflegekräfte

- Symptome
 - Emotionale Erschöpfung
 - Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit
 - Depersonalisation
(distanziertes, zynisches Verhalten gegenüber Klienten)
 - Psychosomatische Beschwerden

In Anlehnung an Richter, P. / Hacker, W., 1998

Modell der Entstehung von Belastungen in Humandienstleistungen



Quelle: Richter, P. / Hacker, W., 1998

Ansätze: Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Jugendsozialarbeit

- Ansatzpunkt ist die jeweilige Organisation:
 - Wie können die an Projekten beteiligten Organisationen sinnvoll gegliedert/zusammengefasst werden?
 - ➔ Berücksichtigen der jeweiligen Besonderheiten in den Sozial- und Erziehungsdiensten
- Effektives Projektmanagement:
 - Steuerungsgruppe zur Begleitung und Beratung der Prozesse
 - ➔ auf zentraler und dezentraler Ebene
- Beteiligung und Befähigung, die eigenen Arbeitsbedingungen und das eigene Gesundheitsverhalten zu verbessern:
 - Moderierte Workshops/Gesundheitszirkel
 - ➔ zur Analyse der Belastungen und Ressourcen
 - ➔ Zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen
- Bereichsexterne Moderation
- Freiwilligkeit der Teilnahme an Projekten

Vier-Felder-Schema zur Beurteilung der eigenen Arbeit

Was fehlt mir an meiner Arbeit?	Was ist gut so, kann so bleiben?
Was gibt es noch zu wenig, wovon könnte es mehr geben?	Was stört, was beeinträchtigt mich, was ist mir zuviel?

Quelle: Barkholz/ Paulis, 1998