

Gesundheitsförderliche und -kritische Wirkungen der Arbeit: Was müssen Sie wissen?

Prof. Dr. Andreas Krause



- 1. Nicht auf Krankheit oder Fluktuation warten:
Gesundheitsförderung für die eigenen Mitarbeitenden**
- 2. Tipps und Stolpersteine: Bei der Umsetzung beachten**
- 3. Moderne Arbeitswelt erzwingt Selbstsorge**
- 4. Zentrale Bedürfnisse aller Mitarbeitenden**



Gesunde Lehrpersonen: Höhere Unterrichtsqualität & bessere Schülerleistungen (Klusmann et al., 2016; 2017; McLean & McDonald, 2015; Shen et al., 2015)



Betriebliches Gesundheitsmanagement nach Jenny und Brauchli (2018): Zielgruppen je nach Massnahme unterschiedlich breit



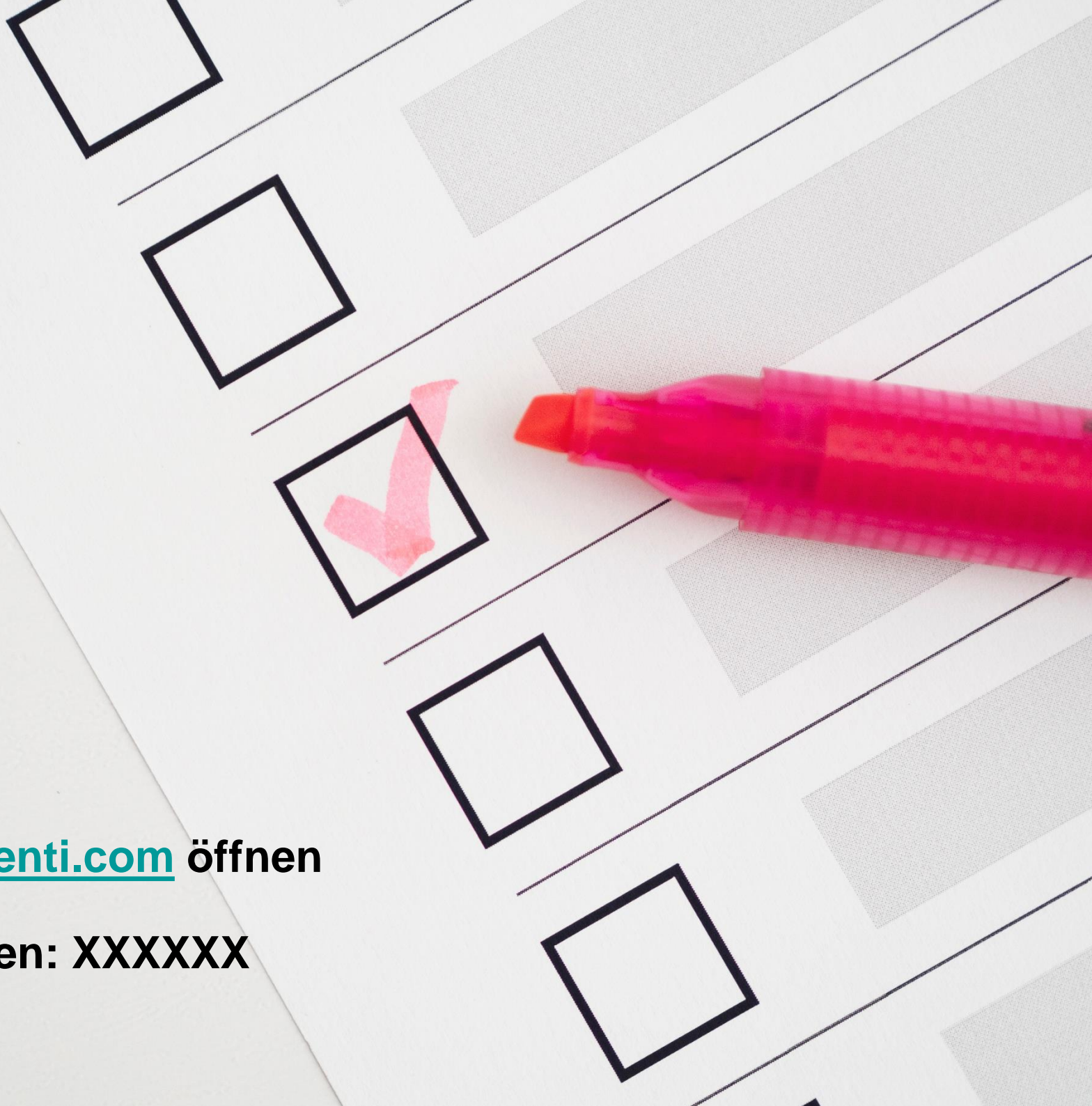
Mitarbeitende **unterscheiden sich** in ihren Einstellungen und in ihrem Verhalten:
z.B. Arbeitszufriedenheit, Commitment, Fluktuationsneigung, subjektive Leistung

**43% der Unterschiede über
Arbeitsbedingungen erklärbar:**
Metaanalyse von
Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007)

Ansatzpunkte für Arbeitsgestaltung:

- **Arbeitsumgebung**, z.B. Schallschutzwände gegen Lärm
- **Arbeitsmittel / Arbeitsplatz**, z.B. höhenverstellbarer Tisch
- **Arbeitsinhalte**, z.B. Qualitätskontrolle übernehmen
- **Gratifikationen**, z.B. Erfolgserlebnisse ermöglichen
- **Arbeitszeit**, z.B. Kurzpausen einführen
- **Arbeitsablauf/Arbeitsorganisation**,
z.B. Unterbrechungen im Grossraumbüro reduzieren
- **Soziale Bedingungen**,
z.B. gegenseitige Erwartungen klären

Bitte www.menti.com öffnen
(Natel) und
Code eingeben: XXXXXX



Fragen werden über www.menti.com angezeigt

Was macht Ihre Organisation bereits jetzt aktiv zur Gesundheitsförderung für das eigene Personal?
(offene Frage)

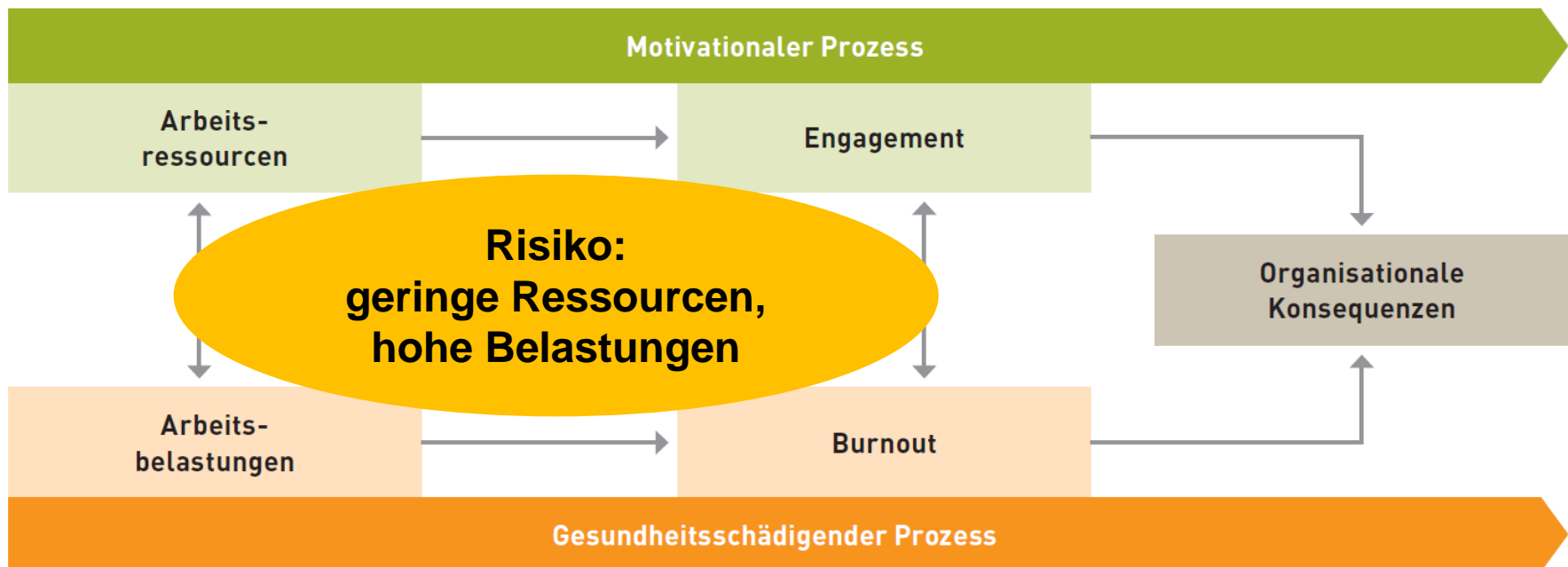
Was ist in Ihrer Organisation besonders wichtig (Blick auf eigene Mitarbeitende!)?

Umgang mit (Dauer-)Erkrankten verbessern,
Unfallgefährdungen reduzieren,
Umgebungsbelastungen/ Ergonomie verbessern,
psychosoziale Belastungen reduzieren,
gar nichts davon

Welche Belastungen und Unterstützungsfaktoren sind für die Gesundheit in Ihrer Organisation zentral?
(offene Frage)

Job Demands-Resources Model

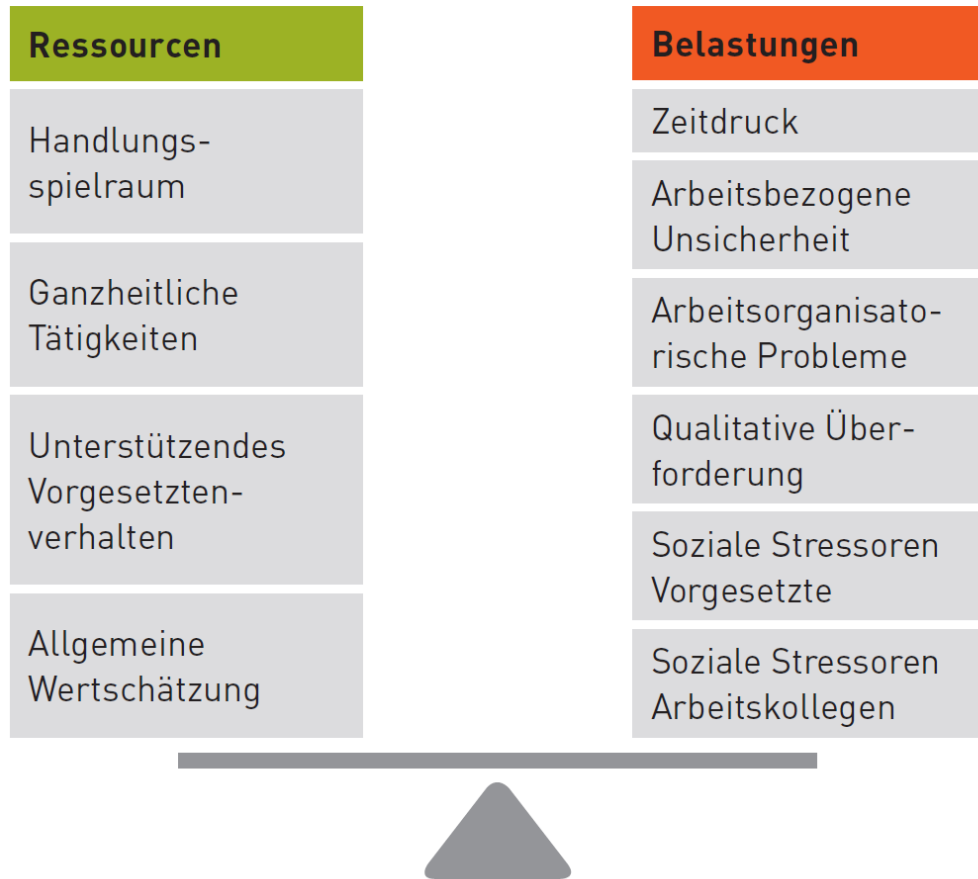
(entnommen aus Jenny & Brauchli, 2018, S. 28)



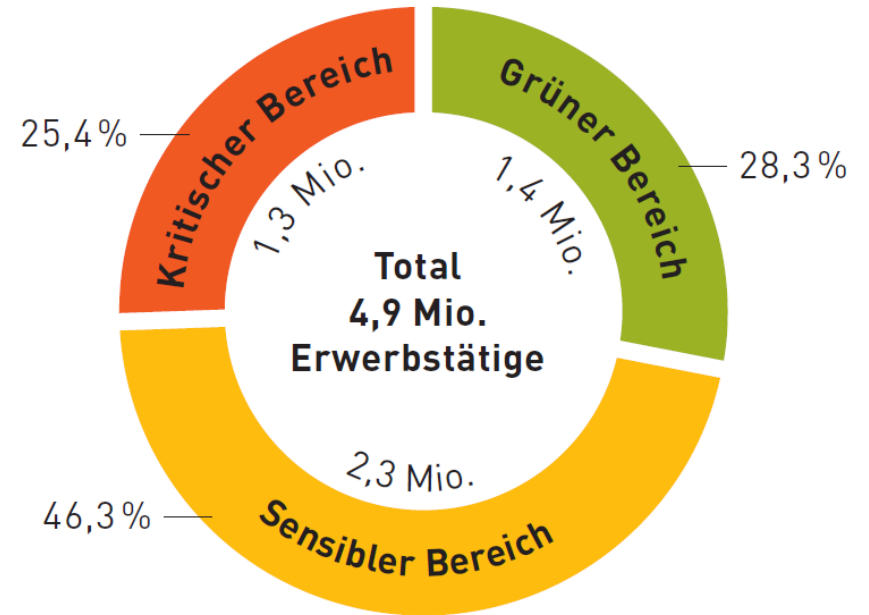
Nach Bakker und Demerouti (2007)

Repräsentative Befragungen in der Schweiz («Job-Stress-Index»): alle 2 Jahre im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz)

Arbeitsbedingungen



Job-Stress-Index bei Erwerbstätigen (Hochrechnung)



Repräsentative Befragungen in der Schweiz («Job-Stress-Index»): alle 2 Jahre im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz)

Gesundheitsbedingte Produktivitätsverluste

	Grüner Bereich Ressourcen > Belastungen	Sensibler Bereich Ressourcen = Belastungen	Kritischer Bereich Ressourcen < Belastungen	Alle
Absentismus (in % der Arbeitszeit)	2,94 %	2,92 %	4,72 %	3,38 %
Präsentismus (in % der Arbeitszeit)	5,47 %	9,38 %	14,74 %	9,64 %
Total gesundheitsbedingter Produktivitätsverlust (in % der Arbeitszeit)	8,41 %	12,3 %	19,46 %	13,02 %

**Muss sich Ihre Organisation
mit psychosozialen Arbeitsbedingungen
beschäftigen?**

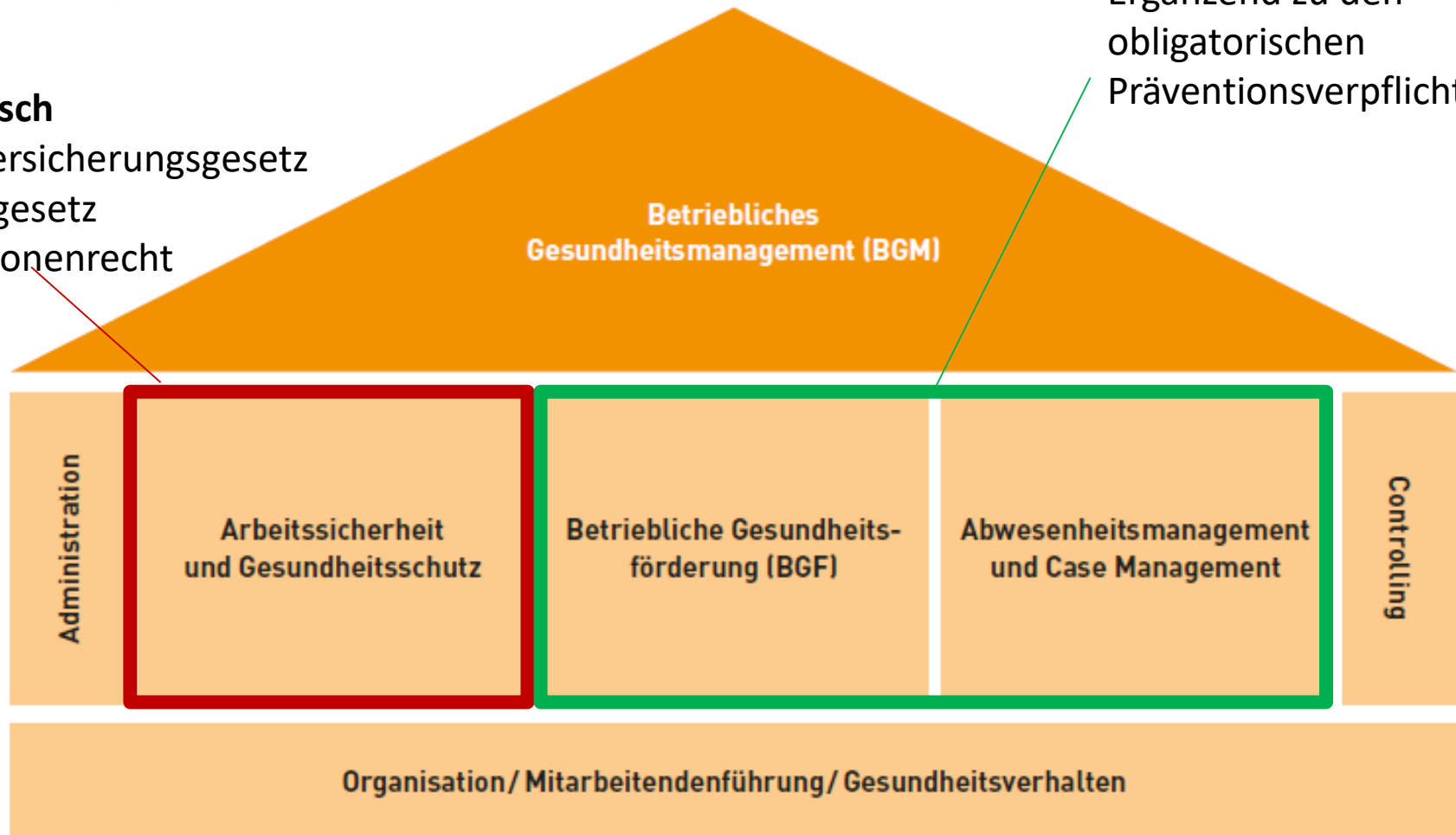
**Falls ja:
Worauf ist
bei der Umsetzung
zu achten?**

Dimensionen des BGM**Obligatorisch**

- Unfallversicherungsgesetz
- Arbeitsgesetz
- Obligationenrecht

Fakultativ

Ergänzend zu den
obligatorischen
Präventionsverpflichtungen



Darstellung Gesundheitsförderung Schweiz

Rechtliche Grundlage zum Gesundheitsschutz (Auswahl)

ArG Art. 6

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, zum **Schutze der Gesundheit** der Arbeitnehmer alle Massnahmen zu treffen...

Verordnung: ArGV3 Art. 2 Grundsatz

Der Arbeitgeber muss alle Massnahmen treffen, die nötig sind, um den Gesundheitsschutz zu wahren und zu verbessern und die **physische und psychische Gesundheit** der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Insbesondere muss er dafür sorgen, dass...

- c. übermässige starke oder allzu einseitige **Beanspruchung** **vermieden** wird
- d. die Arbeit **geeignet organisiert** ist

Arbeitssituationsmerkmale für den Gesundheitsschutz (SECO, 2015)

ASA-Systematik

ASA-Punkt aus dem betrieblichen Sicherheitssystem

Integration der psychosozialen Risiken im betrieblichen ASA-System

1

Sicherheitsleitbild, Sicherheitsziele

Bekenntnis der Unternehmensleitung

Das Bekenntnis des Managements zum Schutz vor psychosozialen Risiken ist entscheidend für eine erfolgreiche Prävention. Das Entstehen für diese Verantwortung zeigt sich im konkreten Handeln, wird aber auch mit entsprechenden Inhalten im Leitbild und in den Unternehmenszielen nach innen und aussen deutlich gemacht.

ASA-Punkt aus dem betrieblichen Sicherheitssystem

Integration der psychosozialen Risiken im betrieblichen ASA-System

6

Massnahmenplanung und -realisierung

Massnahmen gegen psychische Fehlbelastungen

Wie bei anderen Themen im Bereich Gesundheitsschutz ist es wichtig, dass die Massnahmen gegen psychische Fehlbelastungen auf einer Analyse der Belastungen basieren. Mitarbeitende und Führungskräfte sind in die Lösungssuche und Realisierung sinn- und wirkungsvoller Massnahmen einzubeziehen.

Vollzugsschwerpunkt «psychosoziale Risiken» 2014- 2018:

Betriebskontrollen der Arbeitsinspektorate, Integration in ASA-Systematik

Broschüre:

Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz. Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen



Kausale Auswirkung psychosozialer Risiken auf Gesundheit ist belegt

Beispiel:

Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie (2015) 59 (N. F. 33) 3, 113 – 129 © Hogrefe Verlag, Göttingen 2015

Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen

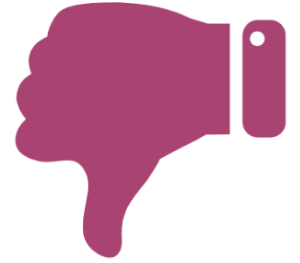
Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews

Renate Rau und Dajana Buyken

Welche Hürden bestehen in Ihrem Unternehmen für die Umsetzung von Massnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement?

1. Das Tagesgeschäft hat Priorität
2. Es besteht kein Handlungsbedarf
3. Nicht genügend Geld

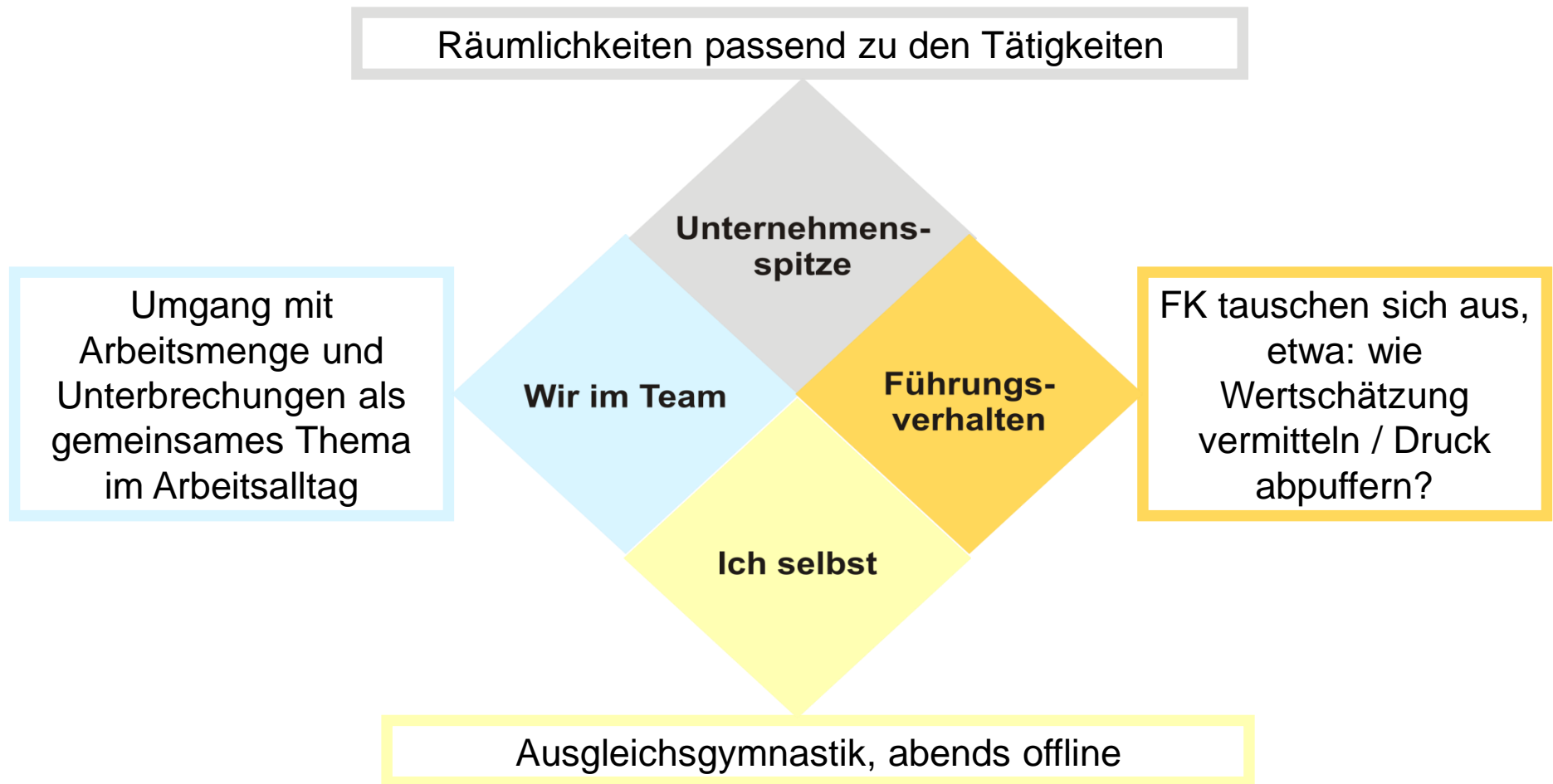
Schweizer KMU (Berset et al., 2015)

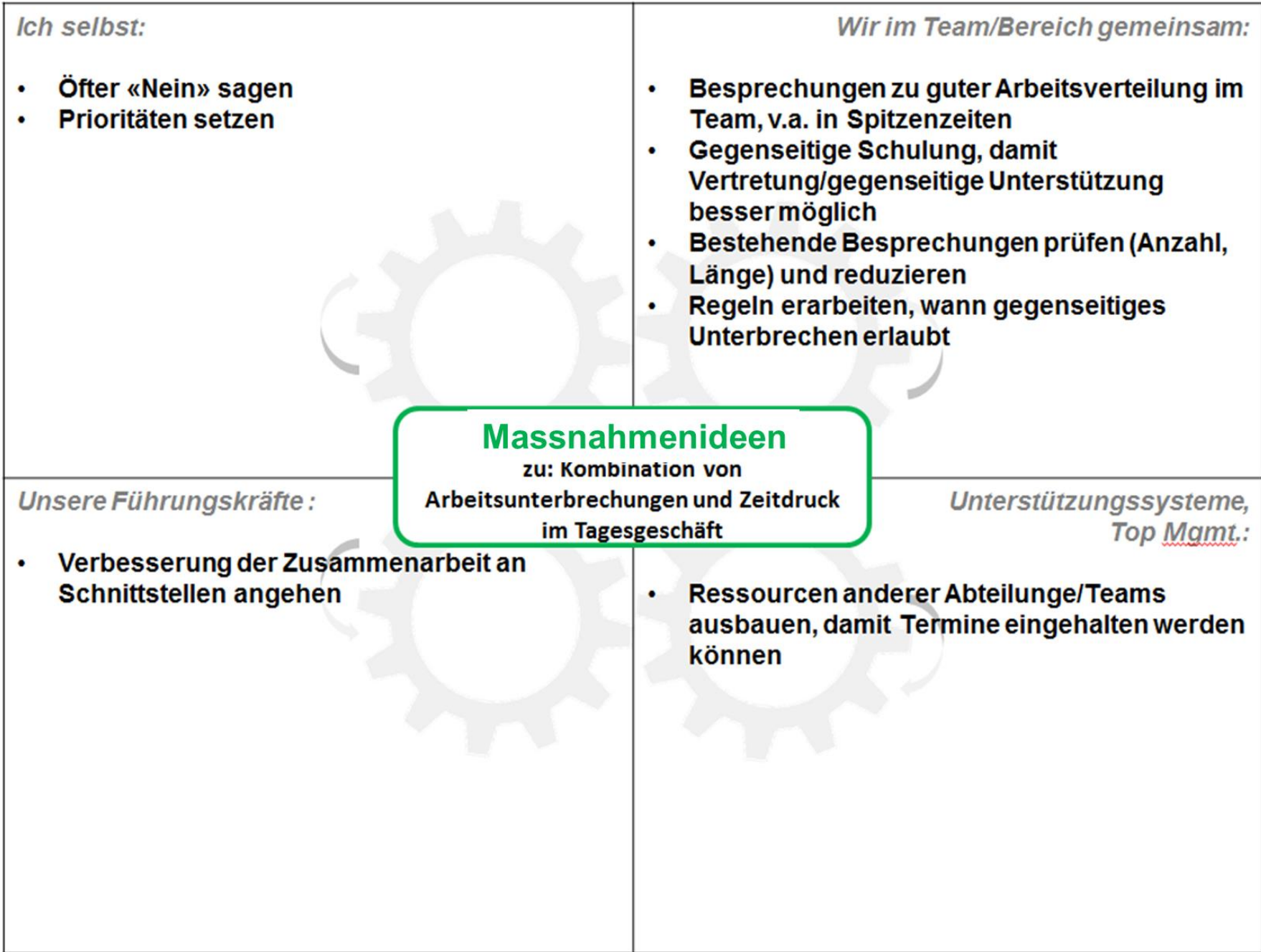


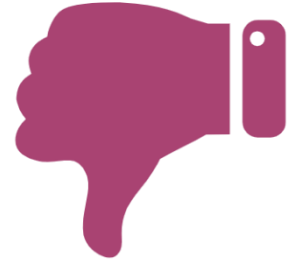
Was ist das Besondere bei psychosozialen Risiken? *Stolpersteine bei der Umsetzung:*

1. Ansprechen psychosozialer Risiken wird belächelt (Tabu)
2. Unfruchtbare Diskussion: Eigenverantwortung *oder* betriebliche (Führungs-) Verantwortung?

Geteilte Verantwortung (unter Beachtung des STOP-Prinzips)







Was ist das Besondere bei psychosozialen Risiken? *Stolpersteine bei der Umsetzung:*

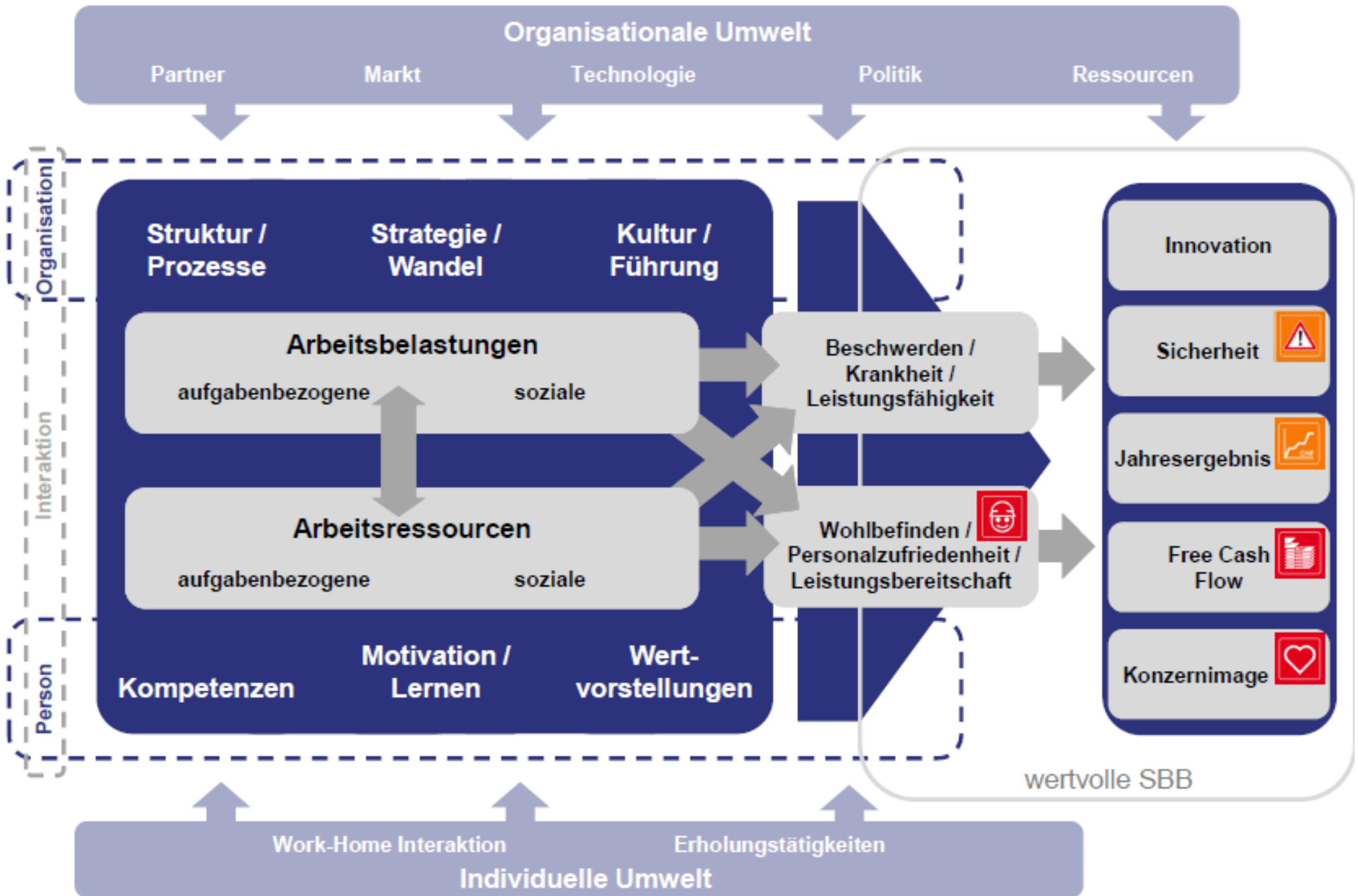
1. Ansprechen psychosozialer Risiken wird belächelt (Tabu)
2. Unfruchtbare Diskussion: Eigenverantwortung *oder* betriebliche (Führungs-) Verantwortung?
3. **Widerstand: Zusatzaufgabe für gestresste Führungskräfte?**

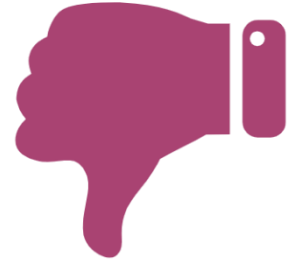


**«Arbeitsfähigkeit / Gesundheit
fördern ist keine zusätzliche
Aufgabe für Führungskräfte...**



**... es geht vielmehr darum,
die Führungsaufgaben
gesundheitsgerecht
wahrzunehmen.»**

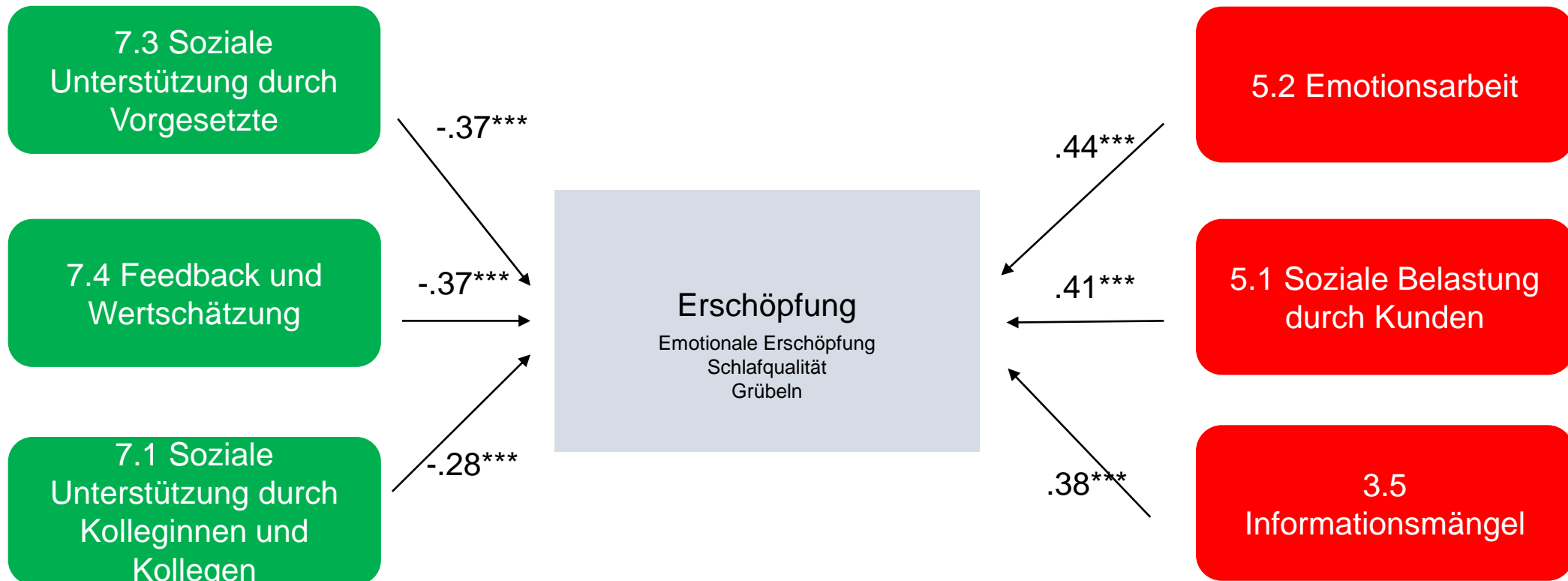




Was ist das Besondere bei psychosozialen Risiken? *Stolpersteine bei der Umsetzung:*

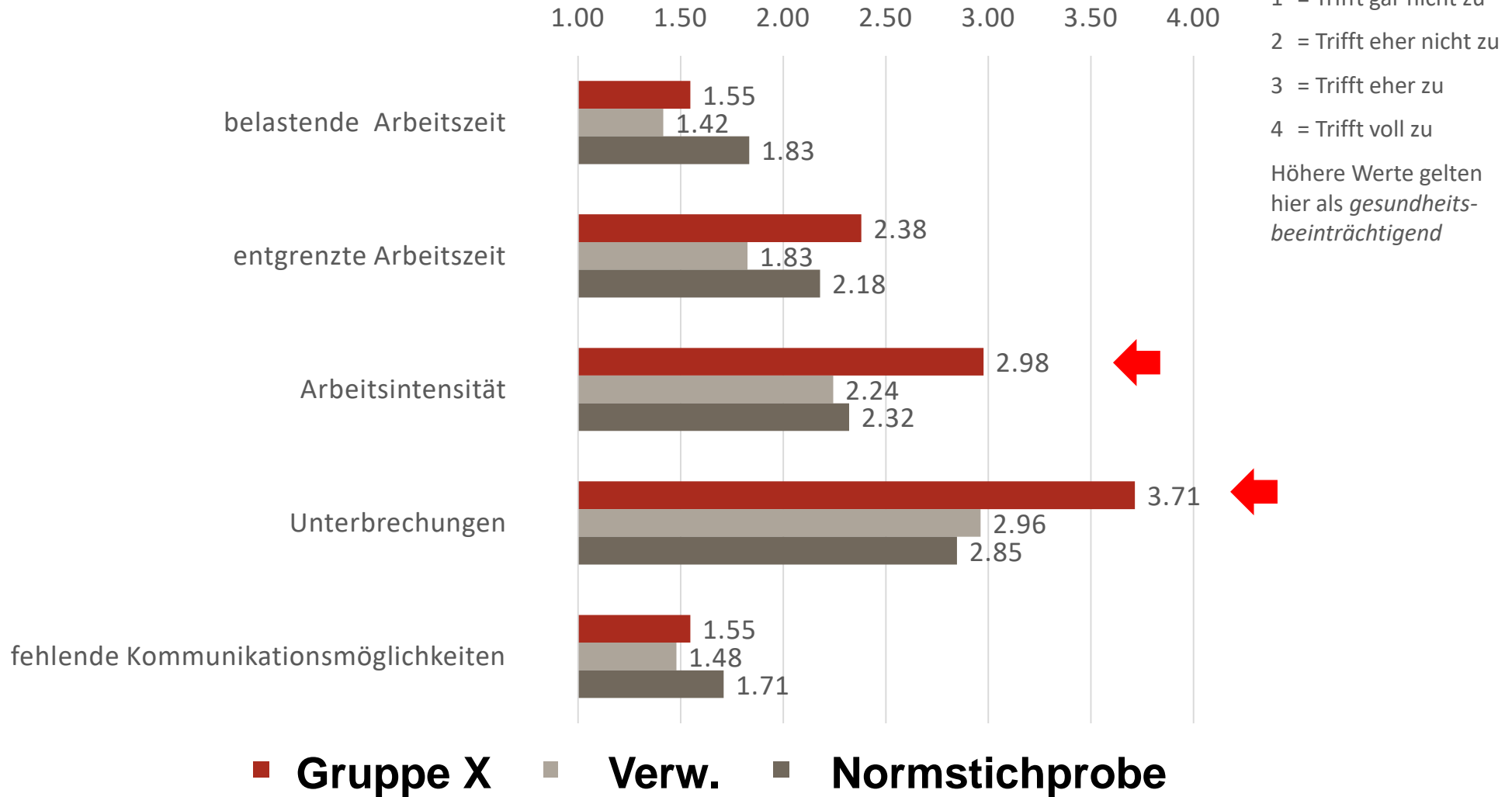
1. Ansprechen psychosozialer Risiken wird belächelt (Tabu)
2. Unfruchtbare Diskussion: Eigenverantwortung *oder* betriebliche (Führungs-) Verantwortung?
3. Widerstand: Zusatzaufgabe für gestresste Führungskräfte?
4. **Beobachtung/Begehung reichen nicht: „Subjektives“ zulassen**
5. **Risiko aufgrund der Kombination mehrerer Belastungen**

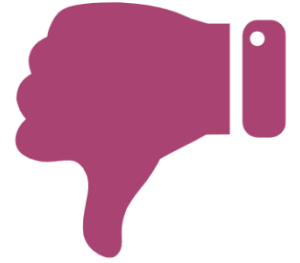
Arbeitsbedingungen, die am stärksten mit Erschöpfung zusammen hängen in einer Schweizer Verwaltung



Beispiel aus der praktischen Umsetzung: Schwellenwerte

Arbeitsorganisation - Stressoren*

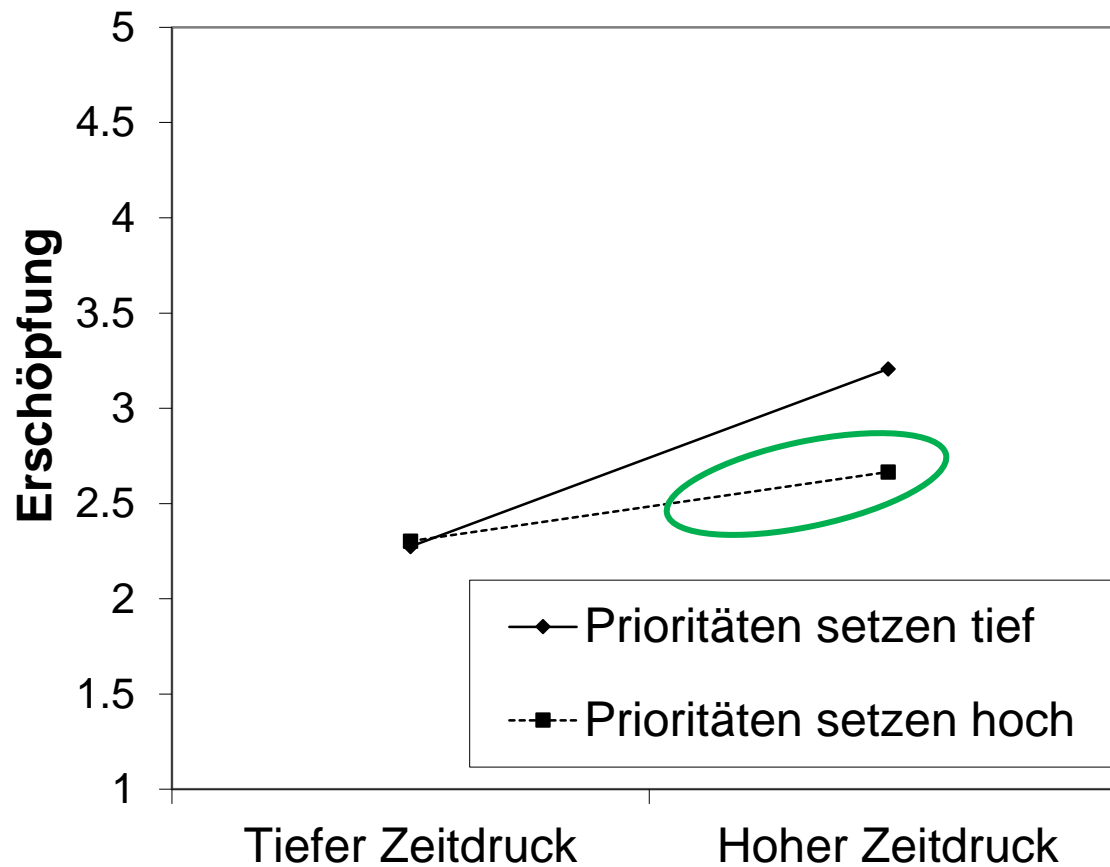




Was ist das Besondere bei psychosozialen Risiken? *Stolpersteine bei der Umsetzung:*

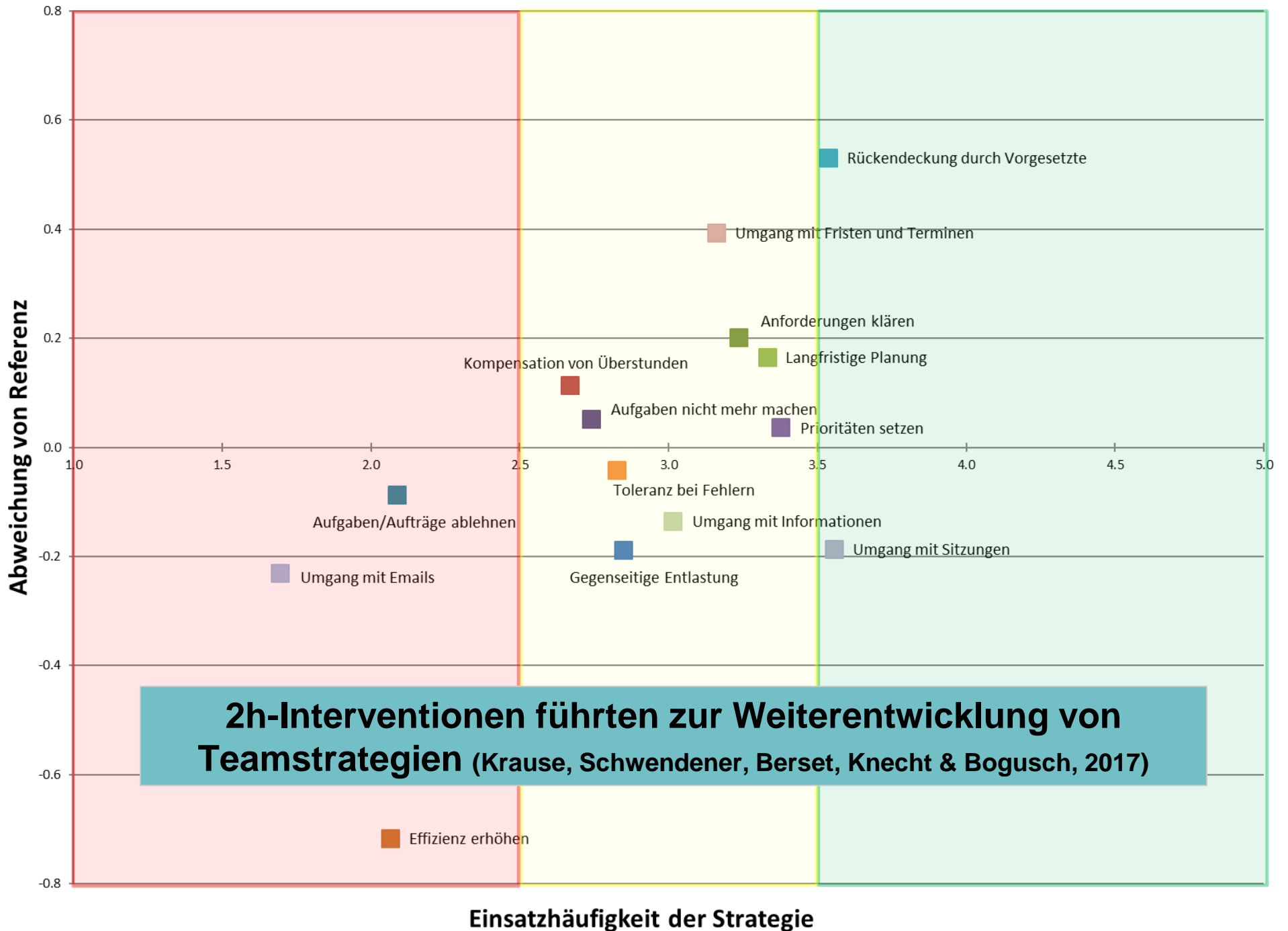
1. Ansprechen psychosozialer Risiken wird belächelt (Tabu)
2. Unfruchtbare Diskussion: Eigenverantwortung *oder* betriebliche (Führungs-) Verantwortung?
3. Widerstand: Zusatzaufgabe für gestresste Führungskräfte?
4. Beobachtung/Begehung reichen nicht: „Subjektives“ zulassen
5. Risiko aufgrund der Kombination mehrerer Belastungen
6. **Standardmassnahmen bieten Anregungen, passen nicht optimal**
7. **Mehr als eine einzelne Massnahme**

Gemeinsam Prioritäten setzen puffert negative Auswirkung von Zeitdruck



(Schwendener et al., 2017)

Gesundheitsförderliche Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck

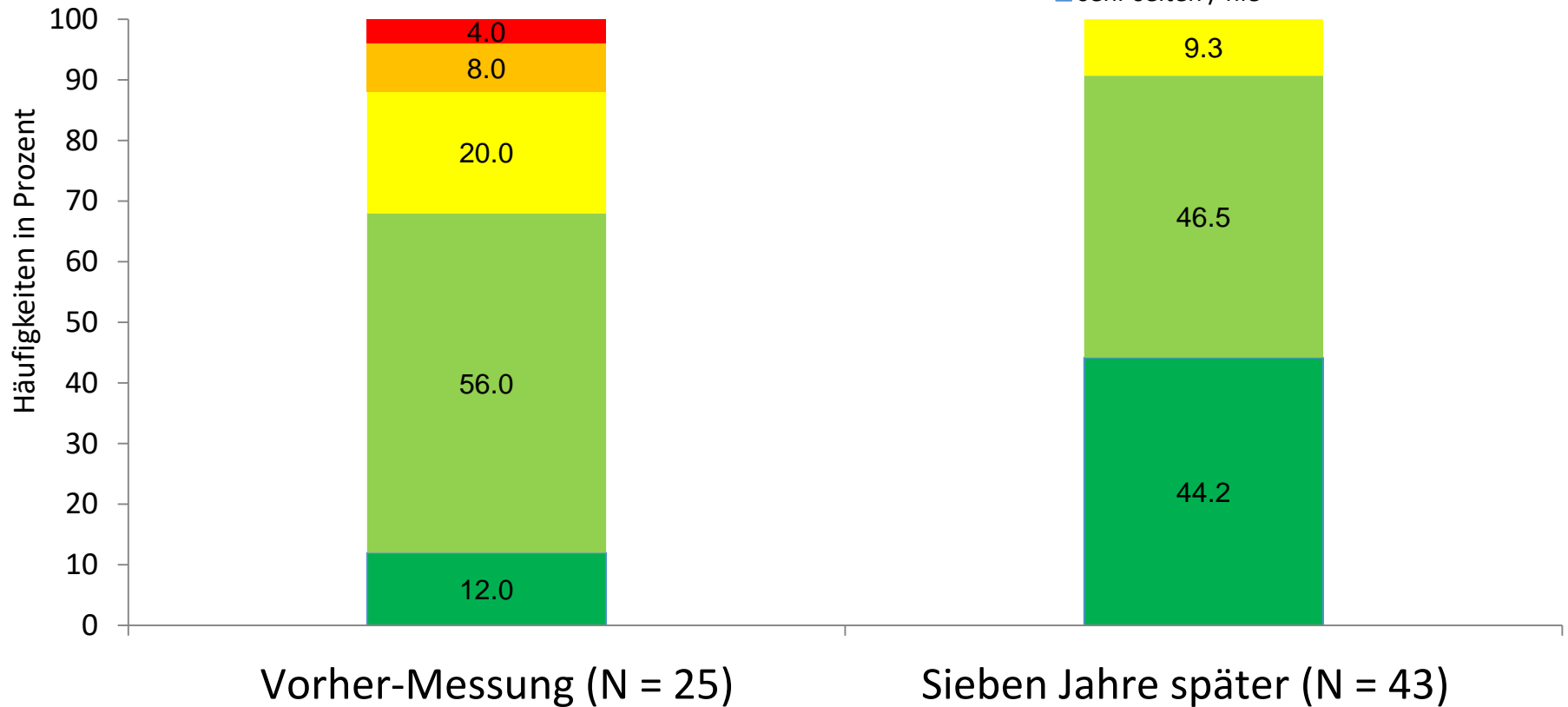


Beispiel einer Pilotabteilung

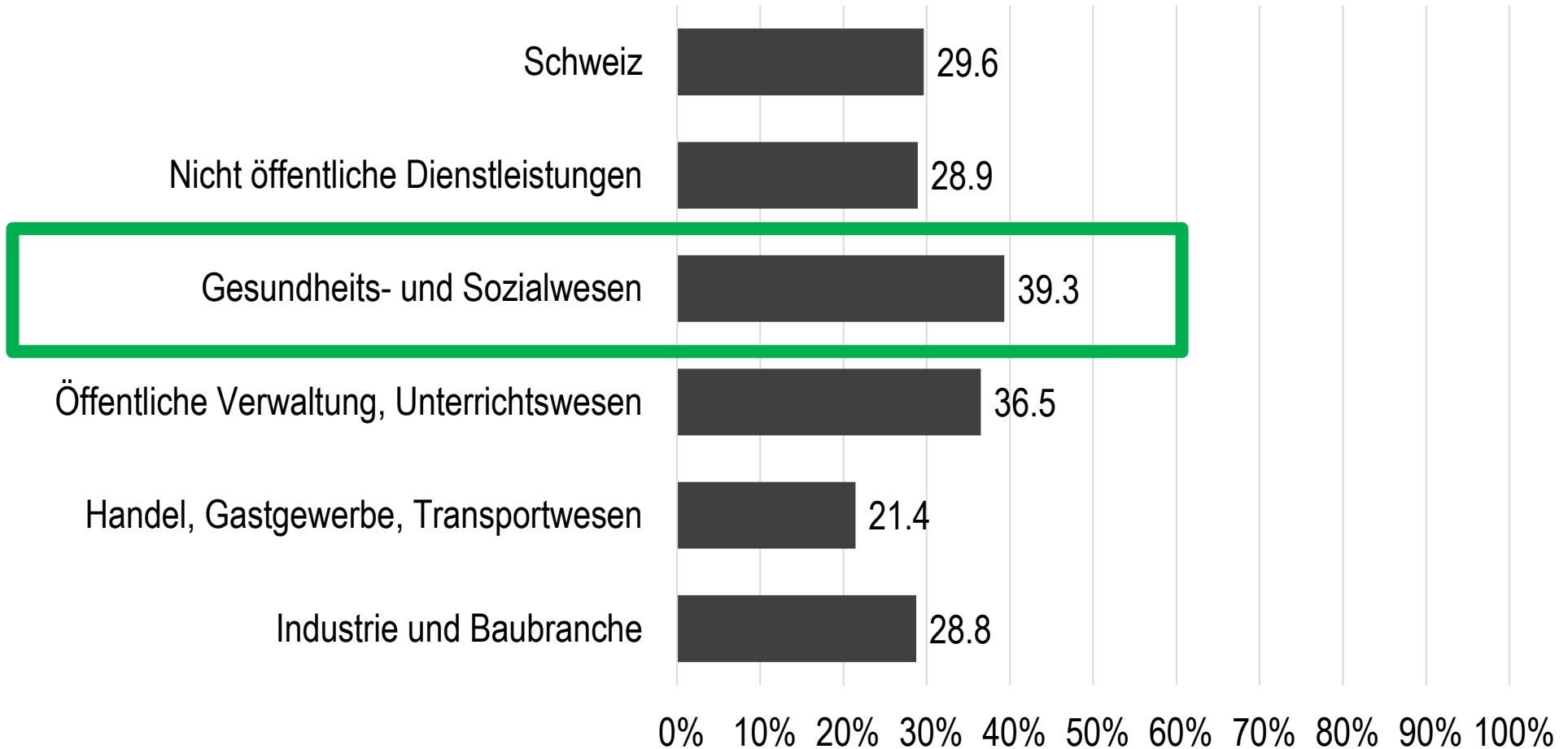
Zeitdruck:

A27. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht in die Pause gehen oder auf Frühstücks-/ Mittagspausen verzichten?

- sehr oft / fast ununterbrochen
- oft / mehrmals pro Tag
- manchmal / 1 x pro Tag
- selten / etwa 1 x pro Woche
- sehr selten / nie



Umstrukturierung / Neuorganisation, die die Arbeit massgeblich beeinflusst hat



Quelle: Schweizer Daten im Rahmen der 6. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015 (Krieger, Graf & Vanis, 2017)



Woran denken Sie bei «modernen Arbeitswelten»?



Technologische Beschleunigung

A close-up photograph showing a person's hands holding a silver smartphone. The person's fingernails are painted a vibrant pink. The phone is held over a laptop keyboard, which is partially visible in the foreground. The background is slightly blurred, showing a wooden desk and a blue wall. A semi-transparent blue rectangular box is overlaid on the image, containing a quote in white text.

«Man kriegt jede Mail aufs Smartphone. Und kann abends um zehn immer nochmals gucken und antworten. Es ist eine Seuche. Es ist eine Seuche, mit der ich mehr oder weniger gut zu Recht komme.»

Wertewandel



**«Was ich beispielsweise sehr schön finde ist
Sonntagnachmittags in meinem Büro zu sitzen, zu Hause und
zu arbeiten. Da habe ich alle Ruhe der Welt.»**

Indirekte Steuerung



**«...ich bin eigentlich nicht über Zeit angestellt
sondern über Zielerreichung.»**

Selbstführung zentral in der modernen Arbeitswelt



Selbstführung zentral in der modernen Arbeitswelt





Powertime

Kreativzeit für Mitarbeitende

Mit Führungskräften entwickeltes Frühwarnsystem :

Regelmässig austauschen und aktiv Überblick verschaffen

Arbeitsplatz (AP)	Besonderheit bei Arbeitsmenge, z.B. saisonale Schwankung	Vertretungsmöglichkeit (auch für Teilaufgaben)	Aktuelle Auslastung z.B. alle 2-4 Wochen ermitteln	Subjektive Bewertung vom AP-Inhaber

➔ bei Rückstand *und* Gesundheitsgefahr («rote Linie») Konsequenzen im Referat ableiten und ggf. eskalieren

Grundbedürfnisse aller Menschen (entnommen von ifsm, 2020)



Sicherheit