



Belastung durch Arbeit – Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

AOK NORDWEST • Betriebliches Gesundheitsmanagement • 14.11.2018



Belastung durch Arbeit – Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

Entwicklung des BGM in den letzten 20 Jahren

Aktuelle Themen und Trends

Die Klammer zwischen 1998 und 2018

Zusammenhang zwischen überbetrieblicher und
betrieblicher Ebene



Pauls Geburtstag



Belastung durch Arbeit – Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

Entwicklung des BGM in den letzten 20 Jahren

Aktuelle Themen und Trends

Die Klammer zwischen 1998 und 2018

Zusammenhang zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Ebene



Thesen zum BGM der letzten 20 Jahre

Stimmt oder stimmt nicht?

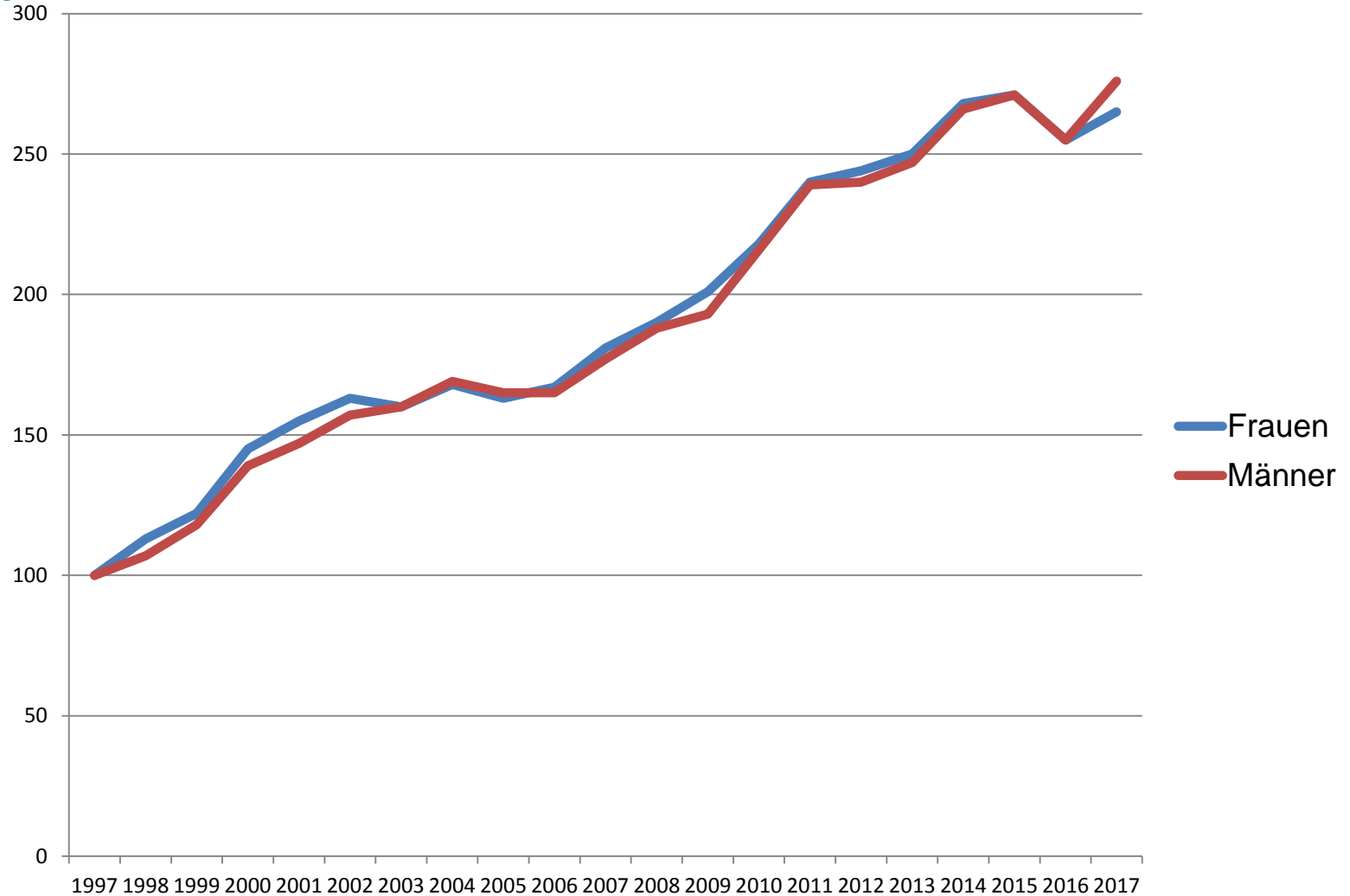
- Der Krankenstand ist in den letzten 20 Jahren in Deutschland deutlich gesunken! **falsch**
- Die Zahl der tödlichen Arbeitsunfälle ist seit 1998 in Deutschland gesunken! **stimmt**
- Die Anzahl der Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen ist seit 2005 zwar gestiegen, die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund der derselben Erkrankungsgruppe ist aber nicht angestiegen! **falsch**
- Die Menschen in Deutschland bewegen sich 2018 bezogen auf 2010 im Durchschnitt mehr und öfter als 2010! **falsch**
- Der Leitfaden zum Januargespräch, ein Feedback-Instrument, mit denen die Beschäftigten ihre Führungskräfte bewertet haben, wurde schon Ende der 1990er Jahre bei der Bertelsmann AG eingesetzt. **stimmt**



Entwicklung der (AU-Fälle) aufgrund psychischer Erkrankungen

(F00-F99) als Indexdarstellung

nach Geschlecht in Deutschland



<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/256962/au-faelle-aufgrund-psychischer-erkrankungen-in-deutschland-nach-geschlecht/>



Begrifflichkeiten des BGM 1998 und heute

Spiegeln die Begriffe die Veränderungen wider?

Ende der 1990er

- Wachsender Wettbewerb durch Internationalisierung
- Strategien zur Reduzierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen
- Stressabbau
- Risikofaktorenprofile bei Managern
- Empathie

2017/2018

- Antiwork
- Resilienz
- Interessierte Selbstgefährdung
- Achtsamkeit
- Diversity Management
- Digitalisierungsgewinner/-verlierer
- Altruismus
- Agiles Arbeiten



Belastung durch Arbeit – Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

Entwicklung des BGM in den letzten 20 Jahren

Aktuelle Themen und Trends











Die Klammer zwischen 1998 und 2018

Zusammenhang zwischen überbetrieblicher und
betrieblicher Ebene



Standards des BGM - Entwicklung

Besser – schlechter – gleich geblieben? Standards Uta Walter, Uni Bielefeld

1. Festlegung inhaltlicher Ziele, abgeleitet aus Unternehmenszielen 
2. Abschluss schriftlicher Vereinbarungen 
3. Einrichtung eines Steuerkreises 
4. Bereitstellung von Ressourcen 
5. Festlegung von Verantwortlichkeiten 
6. Qualifizierung von Experten und Führungskräften 
7. Beteiligung und Befähigung von Mitarbeitern 
8. Internes Marketing 
9. Durchführung des BGM-Lernzyklus (Regelkreismodell) 
10. Aufbau eines Berichtswesens 



Top 10 der Belastungen am Arbeitsplatz

„ich fühle mich stark oder sehr stark belastet durch...“ WIdO-Monitor 2016

	Verarbeitendes Gewerbe	Gesundheits-/ Sozialwesen	Öffentliche Verwaltung	BGM-Thema
Termin- oder Leistungsdruck	36,2%	38,1%	29,4%	Arbeitsorganisation, Führung
Lärm	35,0%	22,5%	26,4%	Arbeits- und Gesundheitsschutz
Risiko arbeitslos zu werden	33,2%			Führung
Wärme, Hitze	32,2%		27,2%	Arbeits- und Gesundheitsschutz
Heben und Tragen schwerer Gegenstände	31,1%	37,0%	26,8%	Tätigkeit, Verhaltensprävention
häufige Störungen/Unterbrechungen bei der Arbeit	30,7%	36,4%	33,7%	Arbeitsorganisation, Führung
zu große Arbeitsmengen	30,0%	37,6%	31,2%	Arbeitsorganisation, Führung
körperlich schwere Arbeit		33,9%	23,9%	Tätigkeit, Verhaltensprävention
ständige Aufmerksamkeit/Konzentration		33,2%	28,7%	Tätigkeit, Verhaltensprävention
hohes Arbeitstempo		32,7%		Arbeitsorganisation, Führung
Schieben und Ziehen von schweren Gegenständen		32,3%	24,6%	Tätigkeit, Verhaltensprävention



Prävalenzen gesundheitlicher Beschwerden

Daraus resultierend:

	Verarbeitendes Gewerbe	Gesundheits-/ Sozialwesen	Öffentliche Verwaltung	Mögliche Gegenmaßnahmen
Verspannungen/Verkrampfungen	28,6%	44,1%	40,2%	Rückenschule, Ergonomie, Stressreduktion
Rückenschmerzen	29,4%	37,4%	33,1%	Rückenschule, Ergonomie, Stressreduktion
Gelenkschmerzen	20,5%	21,2%	19,2%	Ergonomie, Rücken-/Gelenkschule
allg. Müdigkeit, Mattheit, Erschöpfung	28,6%	33,5%	28,1%	Stressreduktion, Achtsamkeit, Arbeitsorganisation, Führung
Schlafstörungen	19,9%	21,5%	18,9%	Stressreduktion, Achtsamkeit, Arbeitsorganisation, Führung
Kopfschmerzen	15,7%	21,9%	18,9%	dito + Ergonomie
Lustlosigkeit/ausgebrannt sein	17,3%	18,2%	15,9%	Stressreduktion, Achtsamkeit, Arbeitsorganisation, Führung



Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz

WIdO-Monitor 2016

n = 27.185 (alle Befragte)

mehr Einsatz der Vorgesetzten für die Mitarbeiter	37,1%
Verbesserung des Betriebsklimas	36,3%
Gesundheitskurse für Mitarbeiter	29,0%
technische Verbesserungshilfen	28,8%
andere Arbeitsplatzgestaltung	25,6%
andere Arbeitsorganisation	24,1%
Informationen über gesundes Verhalten	23,6%
klärende Gespräche mit den Vorgesetzten	20,2%
mehr Hygiene in den sanitären Anlagen	17,4%
andere Arbeitszeitgestaltung	17,0%



- Hohe Autonomie
- Anpassbare Ziele
- Realistisch erreichbare, durch eigenes Handeln beeinflussbare Ziele
- Aushandeln von Zielen
- Honorieren fachlicher Anstrengung
- Honorieren von Erfolgen

- Engmaschiges, zeitaufwändiges Controlling und behindernde Prozessvorgaben
- Unsichtbare Leistung
- Zielspiralen
- Widersprüche zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen
- Konkurrenz in der eigenen Organisation
- Negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung

Ressourcen

Stressoren

Selbstsorge

- Höhere Anforderungen an das Selbstmanagement
- Veränderte Anforderungen an das Führungsverhalten

Selbstgefährdung



- Outcomes**
- Gesundheit
 - Arbeits- und Lebenszufriedenheit
 - Kundenzufriedenheit
 - Unternehmenserfolg
 - Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

- Outcomes**
- Erschöpfung
 - Psychosomatische Erkrankungen
 - Gratifikationskrisen*
 - Fehlzeiten, Langzeitausfälle
 - Fluktuation
 - Produktivitätsverlust
 - Qualitätsmängel
 - Unzufriedene Kunden
 - Wegbrechende Aufträge

Innerbetriebliche Themen: zum Beispiel Mechanismen indirekter Steuerung

Quelle: VBG-Fachwissen: Führen durch Ziele – Chancen und Risiken indirekter Steuerung, Version 1.1/2018-02, S. 16. Hamburg 2018

Belastung durch Arbeit – Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

Entwicklung des BGM in den letzten 20 Jahren

Aktuelle Themen und Trends

Die Klammer zwischen 1998 und 2018

Zusammenhang zwischen überbetrieblicher und
betrieblicher Ebene



Maßnahmen zur Einführung einer gesunden Führungskultur

Die Klammer zwischen 1998 und 2018 (nach Rump, Schiedhelm, Eilers 2016)

1. Standards für BGM umsetzen so gut es geht
2. Gesundheitskonzept für PE- und Führungskräfteentwicklung etablieren
3. Beratungsangebote zur gesunden Selbstführung (Führungskräfte und Mitarbeiter)
4. Lern- und Dialogangebote für bestimmte Zielgruppen
5. Führungsinstrumente entwickeln, die alle in ihrer Arbeit unterstützen
6. Neu: Erweiterung um digitale Angebote wie für „Gesund Führen“ (www.aok-gesundfuehren.de)

>>> Gesundheit als betriebliche Querschnittsaufgabe



1. Antwort auf die Ausgangsfrage:

Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

➤ **Nein** – es gilt immer noch als essenziell:

- Kultur des Miteinandersprechens
- Kultur der Beteiligung von Mitarbeitern
- Kultur der Fürsorge
- Kurzum eine gute Unternehmenskultur , die zwangsläufig führt zu einem
 - Besseren Gesundheitszustand der Belegschaft
 - Weniger physischen Beschwerden
 - Weniger psychischen Beschwerden
 - Weniger Fehlzeiten über 15 Tage pro Jahr
 - Weniger Präsentismus

Beckmann/Meschede/Zok: Unternehmenskultur und Gesundheit: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen. Berlin/Heidelberg 2016, S. 55 ff



Belastung durch Arbeit – Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

Entwicklung des BGM in den letzten 20 Jahren

Aktuelle Themen und Trends

Die Klammer zwischen 1998 und 2018

**Zusammenhang zwischen überbetrieblicher und
betrieblicher Ebene**



...und die Meta-Themen fürs BGM?

Zahlen, die nachdenklich machen...was macht das mit der Belastung?

- In den letzten 20 Jahren: Verdoppelung der atypischen Beschäftigungsverhältnisse in Mini-Jobs, befristete Stellen, Leiharbeit, Solo-Selbständige...(Zukunftsaussichten?)
- Teilzeit hat sich in 20 Jahren verdoppelt auf 8,5 Mio. Beschäftigte, davon 80% Frauen
- Mini-Jobs 7,5 Mio., davon 5 Mio als einzige Einkommensquelle (Erwerbs-/Altersarmut)
- Leiharbeit: ca. 1 Mio. Leihbeschäftigte (Unsicherheit)
- Befristungen: 44% der Neueinstellungen sind befristet, davon wiederum 60% Unter-35-Jährige (bes. ÖD und Wissenschaftsbetrieb) (Belastungen?)
- Flexibilität der Arbeitszeit: 10% können frei entscheiden, wann sie zur Arbeit kommen (v.a. Männer in Führungspositionen), weitere 25% in Gleitzeit
- Entgrenzung der Arbeit: 2016 gab es 1,8 Mrd. Überstunden (davon 50% unbezahlt)

Quelle: DGB und Hans-Böckler-Stiftung: Atlas der Arbeit - Daten und Fakten über Jobs, Einkommen und Beschäftigung. Mai 2018



Belastungen, die sich aus den betriebsübergreifenden Themen ergeben

- Steigende Einkommensungleichheit (Ressource: Gerechtigkeit?)
- Einkommensungleichheit immer noch bezogen auf Frauen
- Erweiterter Niedriglohnsektor, auch im Dienstleistungsbereich (Ressource: Sicherheit?)
- Altersarmut als Damoklesschwert (Ressource: Sicherheit?)
- Ca. 1 Mio. Langzeitarbeitslose (HartzIV als Angsterzeuger der Nochjobbesitzer)
- Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland (Ressource: Diversity?)
- Entgrenzung der Arbeit (Ressource: Regenerationsfähigkeit?)
- Mehr Kopfarbeit (höhere psychische Beanspruchung)
- Mehr Eigenverantwortung (höhere Beanspruchung, aber auch Gestaltungsfreiheit?)
- Auflösung von Kollegenstrukturen (Ressource soziale Einbindung)
- Wechselnde Auftraggeber = weniger commitment (Identifikation mit der Arbeit statt mit dem Unternehmen)



Mini-Exkurs: Kann man BGM heutzutage noch unpolitisch sehen?

Welche gesellschaftliche Verantwortung haben Unternehmen heutzutage?

Abschlussthesen in Frageform:

- Kann die Frage nach dem Warum? (Visionen, Integrität etc.) innerhalb der Betriebe zu mehr Mitarbeitermotivation und –identifikation und Miteinander führen?
- Wenn das in den Betrieben geht, könnte davon ein Impuls für die Gesellschaft ausgehen?
- Verändern sich Menschen, die im betrieblichen Kontext einer Vertrauenskultur agieren, auch im Freizeitkontext?
- Könnte man durch Achtsamkeitstraining in Schulen und Betrieben die Gesellschaft wieder mehr auf das Gemeinwohl und Solidarität ausrichten? bzw. gegen nationalistisch-egoistische Entwicklungen?



Quelle: Simon Sinek Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München 2014

2. Antwort auf die Ausgangsfrage:

Erleben wir Arbeit anders als vor 20 Jahren?

Ja und Nein:

- Ja – es sind andere Belastungen, aber auch Ressourcen dazukommen.
- Es gibt eine große Branchenbandbreite zwischen autoritärer und mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur
- Leichte Verbesserungen auch in autoritär geführten Betrieben im Bereich Arbeitsschutz
- Mehr Betriebe kennen nun Begriffe wie „mitarbeiterorientierte Führung“, Partizipation, strukturiertes BGM, Regelkreis-Modell, Nachhaltigkeit
- Und trotzdem: wirtschaftliche Kennziffern immer noch überakzentuiert (was kostet das?, was bringt das?)
 - Nachhaltiges Denken noch nicht überall (Produktivitätsverbesserungen, Senkung Fehlzeiten)
 - Gesellschaftliche Verantwortung noch seltener (warum gibt es uns? Was unterscheidet uns von Mitbewerbern? Wozu stehen wir jeden Morgen auf? Was ist unser gemeinsamer Beitrag fürs Allgemeinwohl?)



Herophilos von Chalkedon aus Alexandrien

Ca. 330 v. Chr., griechischer Arzt

„Wo Gesundheit fehlt,
kann Weisheit nicht offenbar werden,
Kunst keinen Reichtum finden,
Stärke nicht kämpfen,
Reichtum keine Werte schaffen und
Klugheit nicht angewandt werden.“

