

Zusammenfassung Artikel: Gesundheit und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz aus Mitarbeiterperspektive (Z. Arb.Wiss.(2019 73:295-311)

Allgemein:

- Die krankheitsbedingten Fehlzeiten sind in den vergangenen 10 Jahren um 30 Prozentpunkte gestiegen. Besonders hoch in Berufen mit hoher körperlicher Belastung und Beanspruchung.
Wenn man von 17,5 Tage pro MA ausgeht * Ausfallkosten Ø62- 149Euro pro Tag, geht hier viel Geld verloren
- Ursachen und Gegenmaßnahmen werden aus Sicht der MA mittels Qualitative Interviews identifiziert.
- MA ausfolgenden Bereichen: Handwerk, Transport, Reinigung, Service
- Fehlzeiten sinken mit steigenden Ausbildungsniveau
- Höchste Krankenstände im Bereich Verkehr und Transport
- Im Arbeiterbereich höher als Angestelltenbereich
- Arbeiter arbeiten eher in prekären Arbeitsbedingungen. Sind in der Arbeit weniger flexibel, haben weniger Entscheidungsfreiheiten, Zeitkontrolle, erhalten weniger Support, arbeiten häufiger in der Schicht und sind eher gesundheitsgefährdenden Umgebungsbedingungen ausgesetzt z.B. hohe oder geringen Temperaturen, Vibration, lärm, Dampfen, Gasen, Staub

Anstieg der Fehlzeiten

Dazu unterschiedliche Annahmen:

- Demografische Entwicklungen-Erhöhung des Durchschnittsalters
- Zusammenhang mit Arbeitslosenquote (Geringe Arbeitslosigkeit-höhere Fehlzeiten da die Gefahr des Verlustes des Arbeitsplatzes geringer ist)
Hoher Arbeitslosigkeit- werden zuerst die MA entlassen die häufiger fehlen) und mehr Präsentismus. MA gehen auch dann zur Arbeit obwohl sie krank sind.
- Anstieg Psychischer Krankheiten. Es ist die Frage ob infolge veränderter Arbeitsbedingungen und damit erhöhtem Stress die psychische Gesundheit abnimmt.

Betriebliche Gesundheitsförderung

In Deutschland lagen die Investitionen 2016 in Gesundheitsförderung bei rund 1 Mrd. Euro. Ebenso wurden einen Teil der Maßnahmen von den Krankenkassen gefordert.

- Verhaltensmaßnahmen:
Körperliche Aktivität, Stressbewältigung, Ernährung und Suchtmittelkonsum.
- Verhältnisbezogene Maßnahmen
Zum Beispiel Arbeitsplatzergonomie, gesundheitsbewusste Führung, Gesundheitszirkel.

Verschiedene Studien berichten ganz unterschiedlich über die Wirksamkeit der BGF. Von negativen bis hin zu einem Return on investment (ROI) von über 174%.

Möglicherweise spielt hier mit, dass die Mitarbeiterbeteiligung (Freiwillige) gering ist, die dropouts hoch sind und nur die MA teilnehmen die schon ein höheres Gesundheitsbewusstsein haben.

Mitarbeiterperspektive

- Sie haben eine hohe Expertise bezüglich gesundheitsrelevante Bedingungen Ihrer Arbeit
- Im Verhalten haben Arbeiter andere Vorstellungen und Anliegen (organisatorischer und psychosoziale Art) als Angestellten (Fitness, Ernährung)
- Effizienzdruck → Einfluss auf Sicherheitsverhalten → Gesundheitsrisiko
- Häufige Wechsel in der Teamzusammensetzung → Veränderung der Routinen, Fehlerhäufigkeit erhöht sich und Arbeitsprozessen dauern länger

Befragungen fanden statt in sechs Großunternehmen. Allen Betrieben hatten in den letzten sechs/sieben Jahren einen Anstieg von Fehlzeiten von 10-19%. BGF fand statt in der Form von Gesundheitstage, individuelle Gesundheitskurse, Vergünstigungen in den Fitnesscentern. (Teilnehmerrate zwischen 5-30%)

Da Fehlzeiten weiter anstiegen wurde die Entscheidung getroffen, vor der Implementierung weitere Maßnahmen, die Perspektiven der MA systematisch zu identifizieren

Folgende Fragen:

Welche Arbeitsbezogenen Faktoren beeinflussen aus Sicht der Mitarbeiter ihre Gesundheit positiv und negativ?

Worin sehen die Mitarbeiter Ursachen steigende Krankheitszahlen?

Welche Maßnahmen oder Veränderungen können aus Sicht der Mitarbeiter ihre Gesundheit fördern?

Themengebiete:

- Ausstattung und Umfeld
 - o Umfeld
 - o Arbeitsmaterial
 - o Arbeitskleidung
 - o Verbesserungswünsche
- Beruf und Arbeitsinhalte
 - o Berufsvoraussetzungen
 - o Berufsmerkmale
 - o Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation
 - o Arbeitsabläufe, Prozesse
 - o Personalstruktur
 - o Zeit/Arbeitszeit
 - o Verbesserungswünsche
 - o Sonstige
- Arbeitgeber/Unternehmen
 - o Risikofaktoren
 - o Schutzfaktoren
 - o Gesundheit im Unternehmen/Arbeit
 - o Bewertung Arbeitgeber
 - o Verbesserungswünsche
- Personen
 - o Vorgesetzte
 - Mittlere Führungsebene
 - Direkter Vorgesetzte
 - Risikofaktoren allgemein
 - Oberes Management
 - Verbesserungswünsche
 - o Kollegen
 - o Kunden
 - o Sonstige

Einflussfaktoren auf Gesundheit

Ausstattung:

Defektes, fehlendes, unzureichendes Arbeitsmaterial erschwert die (zeitgerechter) Erledigung der Arbeit. Führt zu Stress und Zeitverlust.

1, Ausstattung und Umfeld: Schutz und Risikofaktoren, Verbesserungsvorschläge

	Schutzfaktoren	Risikofaktoren	Wünsche
<i>Arbeitsumfeld</i>	Sozialräume (8)	Licht, Lärm, Temperatur (124) Unfallgefahr (39) Gefahrenstoffe, Strahlung (34) Räumliche Enge (18)	Sozialräume & Kantinen (24) Intakte und saubere Räumlichkeiten (10)
<i>Arbeitsmittel</i>	Vollständige, verfügbare & moderne Ausstattung (21)	Defektes, unzureichendes, altes Arbeitsmaterial (59)	Funktionsfähiges, ausreichendes und modernes Arbeitsmaterial (47)
<i>Arbeitskleidung</i>	Vollständige Schutzausrüstung, Sommer- und Winterbekleidung (11)	Unvollständige, unmoderne, alte, unbequeme Arbeitskleidung (16)	Neue, attraktive und ausreichende Kleidung (11)

Schutzfaktoren = Gesundheitspotential

Beruf und Arbeitsinhalte

2, Beruf und Arbeitsinhalte: Schutz und Risikofaktoren, Verbesserungsvorschläge

	Schutzfaktoren	Risikofaktoren
<i>Arbeitsinhalte</i>	Arbeitserfolge (41) Abwechslung (38) Herausforderungen (21)	Körperliche Arbeitsschwere (127) Kundenkonflikte, Probleme (176) Arbeit wird mehr (70)
<i>Berufsmerkmale</i>	Identität & Stolz (133) Autonomie (127) Verantwortung (44) Anspruch (39) Bedeutsamkeit (33)	Geringe gesellschaftliche Anerkennung (133) Zu hohe Verantwortung (73) Geringe Lobby (24)

Arbeitsorganisation

3. Arbeitsorganisation, Schutz und Risikofaktoren, Verbesserungsvorschläge

	Schutzfaktoren	Risikofaktoren	Wünsche
<i>Arbeitsabläufe, Prozesse</i>	Reibungslose Abläufe (5)	Bürokratie (53) Schlechte Koordination (42) Lange Entscheidungswege (42) Ablenkung/Störung (32)	Bessere Koordination, Absprachen (27) Weniger Bürokratie (27)
<i>Personalstruktur</i>	Kleine Arbeitsgruppen (8)	Zentralisierung (231) Personalmangel (12)	Kleine, feste Arbeitsgruppen (15) Klare Ansprechpartner und Zuständigkeiten (31)
<i>Zeit/Arbeitszeit</i>	Geregelte Arbeitszeit (30) Mitsprache (21) Flexibilität (15)	Zeitdruck (375) Schichtarbeit (214) Pausenregelungen (152) Vereinbarkeit Beruf/Privatleben (97)	Mitsprache & Flexibilität (28)

Anstelle von rotierenden Arbeitsgruppen schätzen die MA die Arbeit in kleinen, festen und eingespielten Teams

Mitarbeiterwünsche:

Bürokratieabbau, kürzere Kommunikations- und Entscheidungswege durch klare Zuständigkeiten und feste Ansprechpartner sowie eine verbesserte Koordination in der Arbeitsorganisation

Thema: Arbeitgeber/Unternehmen

Entwicklungsmöglichkeiten, Zuverlässige Gehaltszahlungen und Arbeitsplatzsicherheit sind die Potentiale.

Effizienzdruck, damit einhergehende negative Kommunikation, geringe Wertschätzung und Einbeziehung, fehlende Unterstützung und ein schlechtes Unternehmensklima sind Risikofaktoren.

Für viele Befragte spielen soziale Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern, Tag oder offene Tür, Jubiläen oder Verabschiedungen eine wichtige Rolle. Sie nehmen es als Geringschätzung wahr, wenn der Arbeitgeber hier keine Zeit (Anwesenheit) und Kosten investiert,

Schutzfaktoren	Risikofaktoren	Wünsche
Entwicklungsmöglichkeiten (230)	Fehlende Unterstützung (134)	Entwicklungsmöglichkeiten & Unterstützung (38)
Zuverlässige Gehaltszahlung (212)	Geringe Wertschätzung (110)	Kommunikation & Wertschätzung (26)
Arbeitsplatzsicherheit (92)	Negative Kommunikation/Transparenz (88)	Einfühlungsvermögen & Gerechtigkeit (25)
	Schlechtes Unternehmensklima (67)	Einbeziehung & Mitsprache (22)
	Fehlende Einbeziehung (61)	Finanzielle Anerkennung (22)
	Effizienzdruck (55)	Soziale Veranstaltungen (15)
	Ungerechtigkeit (41)	Vorgesetzte schulen (13)

Wenn die MA das Gefühl haben, dass die Leistungsgrenzen erreicht sind oder (Dauerhaft) überschritten werden bekommen viele MA Beschwerden. Transparenz und Information vonseiten des Unternehmens spielen hier eine entscheidende Rolle. Wenn sie den Grund verstehen, sind die meisten MA bereit für ein bestimmten Zeitraum extra Leistungen zu erbringen.

· schaffung von Sonderleistungen des Arbeitgebers: „Und da wird der Zeitdruck aufgebaut, es wird der Druck aufgebaut, jeden Morgen da unten im Büro. Unsere Meister haben jeden Tag ihre Statistik an der Wand, so viel haben die geschafft, so viel haben die geschafft“ (EI 11, Hw, 112). „Letztes Jahr hieß es, das Werk hat seine Arbeitsleistungen geschafft von dem was gesagt wurde, das ganze Werk muss das schaffen. Haben wir geschafft, und dann hieß es wunderbar, ihr habt's geschafft, gut gemacht, jetzt kriegt ihr 35% mehr Arbeit (lacht)“ (GI 2, Hw, 724). „Und dann hatten wir früher so kleine Kaffeepausen, da hatten wir uns fünf Minuten hingesetzt und haben Kaffee getrunken. Dann hat man bei uns die ganzen Kaffeemaschinen weggenommen und hat gesagt, man muss arbeiten, weil man geglaubt hat, man kriegt dadurch mehr raus“ (EI 12, Hw, 12).

Information und Einbeziehung in diese Entscheidungen wird als Zeichen von Wertschätzung wahrgenommen.

Thema: Personen

Interaktion mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden

Unmittelbarer Vorgesetzte sollten erreichbar- und ansprechbar sein, Kundeninteressen sollten nicht gegenüber dem Wohlbefinden der MA priorisiert werden. Unterstützung/Rückhalt ist wichtig

Häufig wurde deutlich dass persönlicher Kontakt und einfache Gesten, wie eine Begrüßung per Handschlag (Vor Corona ;) oder die Ansprache mit Namen eine immense Bedeutung haben.

Wertschätzung zeigen, Feedback, bereit sein auf persönliche Anliegen einzugehen, Bei Entscheidung einzubeziehen.

Soziale Beziehungen unter den Kollegen, ein gutes Klima, Humor, Kooperation und gegenseitige Unterstützung sind relevante Faktoren um Freude an der Arbeit zu empfinden. Wenn Kommunikation unter Kollegen am Arbeitsplatz zugunsten der Effizienz unterbunden wird, kann ein bedeutsames Gesundheitspotential eliminiert werden. Rückhalt bei kleinen, überschaubaren Gruppen/ Zugehörigkeitsgefühl

Weshalb erhöhen sich die Krankenstände aus Sicht der MA

-Effizienzdruck

Wenn der Leistungsdruck steigt, aber die Wertschätzung oder Unterstützung durch Arbeitgeber/Führungskraft fehlt, entscheiden sich die MA bei weniger schwerwiegenden Beschwerden sich schneller krank zu melden.

-Steigende und wechselnde Anforderungen

- Belastungsgrenze (ständig) überschritten

- Keine angemessenen Gegenleistungen wie Entlohnung und persönliche Wertschätzung des Arbeitgebers

Meinungen zu BGF

- **Gesundheitstag; „Ja war ganz gut, besser als Arbeit.....“**
- Ma fühlen sich schnell bevormundet
- *Die haben ja eh keine Ahnung*
- Apfel und Birnen reichen nicht den Kalorienbedarf
„Ich habe immer so ein Gefühl, das ist so-sorry- so ein vorgespieltes Interesse an unserer Gesundheit(..) aber im Endeffekt, wenn ich mir halt angucke, wie ich zu arbeiten habe, dann weiß ich, ich bin nur eine Nummer

Ursachen in der Arbeits- und Unternehmensorganisation:

- Zentralisierung- Arbeitszufriedenheit↓ - verlängerte Kommunikationswege- Zeitverluste- Problemen bleiben länger bestehen- Machtlosigkeit- Das Vorgehen nach den Richtlinien- führt nicht bzw. sehr viel später zu Lösung des Problems. Haben MitarbeiterInnen keinen direkten Ansprechpartner, geht zudem ein Sicherheitsgefühl verloren, MA fühlen sich mit Problemen alleine gelassen

Z. ist die zweitgrößte Attraktivitätskiller (Bruch et al.2015) (die Erste ist die Beschleunigungsfalle- (Überbelastung, zu viel Arbeit-zu wenig Ressourcen, Mehrfachbelastung und Überbelastung ist ein Dauerzustand)

Schlussfolgerungen

- Organisatorische und Psychosoziale Bedingungen sind neben physische Belastung zu berücksichtigen
- Klassische BGF Maßnahmen sind (in ArbeiterInnenbereich) nicht geeignet um Fehlzeiten zu verringern
- Dezentrale kleine, stabile Arbeitsgruppen & Führungskraft/Ansprechperson schaffen die Grundlage für seelisches Wohlbefinden
- Positives Sozialverhalten, Anerkennung und Wertschätzung sind strukturell zu verankern um MA langfristig zu unterstützen und Fehlzeiten zu reduzieren.

Abbildungen aus Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechter- und Generationenfrage,

[2015_Trendstudie_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf \(montua-partner.de\)](https://www.montua-partner.de/2015-Trendstudie-Arbeitgeberattraktivitaet.pdf)

Abbildung 1 | Wirkung von Arbeitgeberattraktivität auf den Unternehmenserfolg

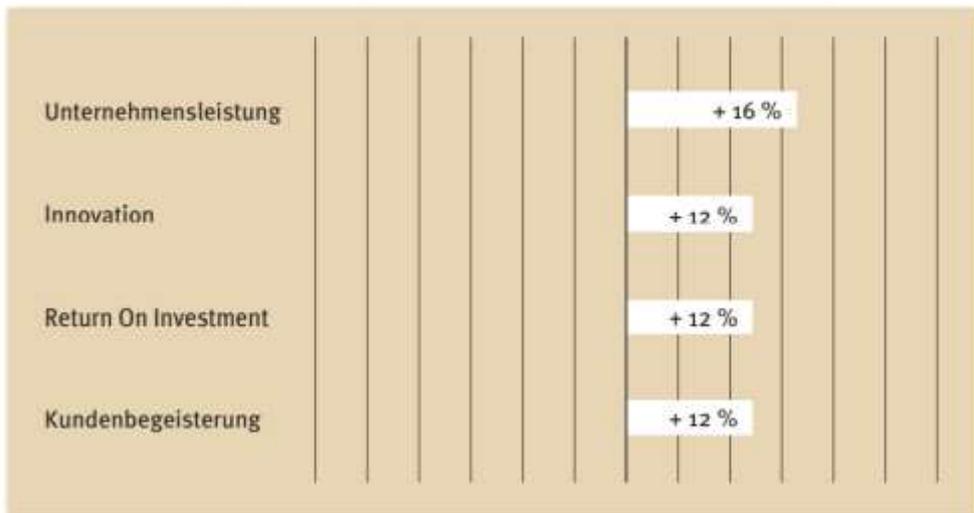
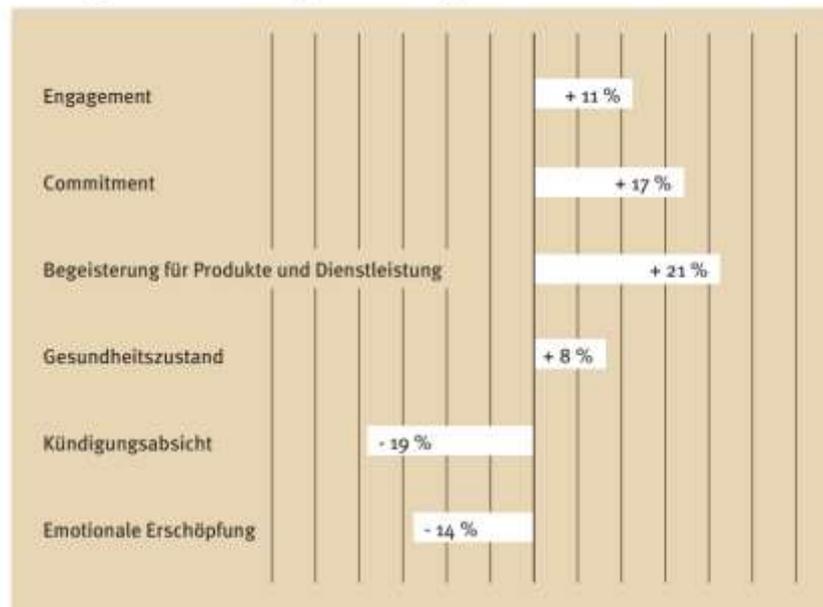
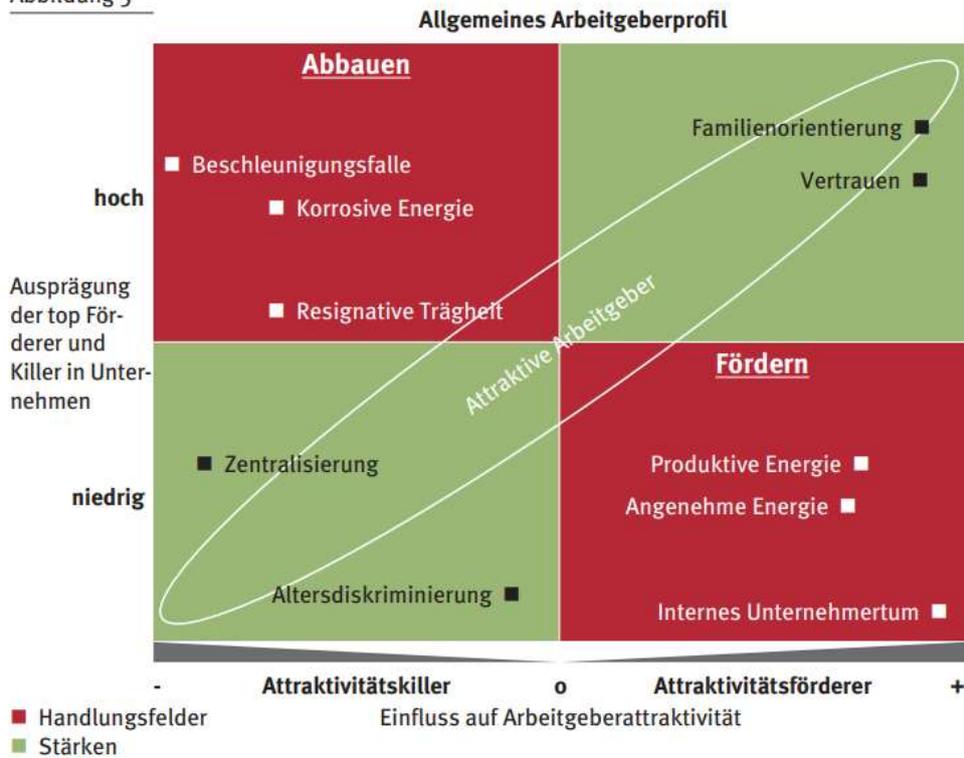


Abbildung 2 | Mitarbeitende reagieren auf Arbeitgeberattraktivität



In Abbildung 2 ist die Wirkung hoher Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu Arbeitgebern mit niedriger Arbeitgeberattraktivität auf die Mitarbeitenden dargestellt.

Abbildung 5



Die fünf stärksten Attraktivitätsförderer und Attraktivitätskiller sind in Abbildung 5 dargestellt. Auf der horizontalen Achse ist die Bedeutung der Einflussfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität abgebildet. Auf der vertikalen Achse ist dargestellt, wie diese Faktoren im Durchschnitt in den befragten Unternehmen ausgeprägt sind. Aus der Kombination aus Ausprägung und Einflussstärke ergeben sich Handlungsfelder und Stärken.