



GESUNDHEIT IST (AUCH) EINE FRAGE DER UNTERNEHMENSKULTUR

Handlungsleitfaden für die Praxis

Nachlese auf die Tagung „Gesundheit ist (auch) eine Frage der Unternehmenskultur. Präsentismus – Krankenstand – Rückkehr. Fakten und Perspektiven“ am 18. Juni 2014 in der Arbeiterkammer Linz

Stand: Februar 2015



Dr. Josef Moser, MBA
AK-DIREKTOR

Dr. Johann Kalliauer
AK-PRÄSIDENT

GESUNDHEIT IST (AUCH) EINE FRAGE DER UNTERNEHMENSKULTUR

Voraussetzung für die Bewältigung der Arbeit ist die eigene Gesundheit. Deshalb müssen die Arbeitsbedingungen so gestaltet sein, dass sie nicht krank machen.

Doch wann ist man eigentlich krank? Was ist unter Gesundheit zu verstehen? Welche Rolle spielen dabei die Arbeitsbedingungen und die Führungskräfte? Warum gehen Menschen zur Arbeit, obwohl sie sich krank fühlen? Welche Folgen hat dieser Präsentismus? Diese Fragen wurden bei einer Veranstaltung im Juni 2014 in der Arbeiterkammer Oberösterreich in Kooperation mit der Johannes Kepler Universität Linz beantwortet.

Der vorliegende Leitfaden bietet eine Vertiefung der angesprochenen und diskutierten Themen: Er liefert eine Auseinandersetzung mit den Begriffen Gesundheit und Unternehmenskultur, stellt einen Zusammenhang von Arbeit bzw. Arbeitsbedingungen und Gesundheit her, in dem der Mensch in den Mittelpunkt gestellt wird.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Leitfaden eine nützliche und hilfreiche Anleitung für die betriebliche Praxis liefern zu können.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Josef Moser'.

Dr. Josef Moser, MBA
AK-Direktor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Johann Kalliauer'.

Dr. Johann Kalliauer
AK-Präsident



INHALT

Einleitung	04
Die Bedeutung der Arbeit im Lebenszusammenhang	05
Gesundheit – Was ist darunter zu verstehen?	06
Ist Gesundheit eine Privatsache?	06
Was hat Arbeit mit Gesundheit zu tun?	08
Unternehmenskultur	10
Die Rolle der Führungskraft	11
Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit	15
Warum krank zur Arbeit?	16
Gestaltung guter Arbeit	18
Impressum	20

EINLEITUNG

Inhalte und Referenten/-innen dieser Tagung waren u.a.:

- ▶ **Gesundheit und Krankheit – Was wollen wir darunter verstehen?**
Mag.^a Birgit Kriener, Arbeitspsychologin und Unternehmensberaterin seit 15 Jahren, Begleitung von Organisationen zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement
- ▶ **Führung und Sorgeverantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen**
Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA, Medizinerin, Existenzanalytikerin und Logotherapeutin, Health Care Managerin
- ▶ **Wer da ist, ist nicht unbedingt gesund – Gründe und Folgen von Präsentismus**
Mag. Dr. Joachim Gerich, Soziologe, assoziiierter Univ. Prof. an der Johannes Kepler Universität Linz, Forschung und Publikationen im Bereich der Methoden der Sozialforschung und der Gesundheitssoziologie

Die internationale Arbeitsorganisation (ILO), die Weltgesundheitsorganisation (WHO) und die Europäische Agentur für Sicherheits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (OSHA) weisen auf den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit hin. Risikofaktoren für die Gesundheit sind: psychosoziale, körperliche, biologische und chemische Faktoren der Ar-

beit. Rufft man sich die Definition von Gesundheit der WHO aus dem Jahr 1986 (Ottawa Charta) – das vollständige körperliche, geistige und soziale Wohlergehen – in Erinnerung, so bekommen die genannten Risikofaktoren der Arbeit besondere Bedeutung.



WHO-Definitionen

Gesundheit allgemein ist das vollständige körperliche, geistige und soziale Wohlergehen.

Psychische Gesundheit ist ein Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen.

Die Wichtigkeit der Erhaltung der Gesundheit protokolliert die WHO 1997 und ruft in der Jakarta-Erklärung bei der 4. Internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung „Neue Akteure für eine neue Ära Gesundheitsförderung für das 21. Jahrhundert“ auf. Gesundheit wird als ein grundlegendes Menschenrecht gesehen und ist für eine soziale und ökonomische Entwicklung unabdingbar. Das Thema Gesundheit ist also unweigerlich auch in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen zu sehen.

DIE BEDEUTUNG DER ARBEIT IM LEBENSZUSAMMENHANG

Wir verbringen etwa ein Drittel des Tages in der Arbeit. Eine berühmte österreichische Sozialwissenschaftlerin des 20. Jahrhunderts, Marie Jahoda, hat sich intensiv mit der Bedeutung von Erwerbsarbeit für die Menschen auseinandergesetzt und kommt zu folgender Erkenntnis:

„Erwerbsarbeit ist zum einen das Mittel, durch das die meisten Menschen ihren Lebensunterhalt verdienen; zum anderen zwingt sie bestimmte Kategorien der Erfahrung auf. Sie gibt dem Tag eine Zeitstruktur, sie erweitert die sozialen Beziehungen über Familie und Nachbarschaft hinaus und bindet die Menschen in die Ziele und Leistungen der Gemeinschaft ein ..., sie weist uns einen sozialen Status zu und klärt die persönliche Identität.“

Arbeit an sich ist also wichtig für die individuelle Entwicklung und sollte ebenso einen Wohlfühlfaktor darstellen. Arbeitszufriedenheit verzeichnet eine zunehmende Bedeutung, auch in Zusammenhang mit der Qualität des Arbeitslebens als eigenständiger Wert und eigenständiges Ziel. Gesundheit und Zufriedenheit werden als hohe Güter betrachtet, wonach es sich zu streben lohnt.

Fakten und Zahlen

Eine Studie des WIFO (Biffl et al. 2012) zeigt, dass im Jahr 2005 rund 30 Prozent der unselbstständig Erwerbstätigen zwischen 15 und 64 Jahren unter mindestens einer arbeitsbedingten gesundheitlichen Beschwerde litten. Andere empirische Untersuchungen lassen u.a. einen deutlichen Zusammenhang zwischen Krankenstandsquoten der Beschäftigten und Elementen wie Führungsqualität, soziale Unterstützung und Gratifikation erkennen. Laut Ergebnissen des Fehlzeitenreportes des WIFO 2012 erhöht eine negative Beurteilung der Führungsqualität den Krankenstand pro Jahr um zweieinhalb Tage. Der Österreichische Arbeitsklima Index der AK Oberösterreich zeigt deutlich, dass schlechte Arbeitsbedingungen krank machen.

Beschäftigte, die eine negative Einschätzung der Kultur in ihrem Unternehmen haben, verzeichnen überdurchschnittlich hohe Fehlzeiten, stufen ihre gesundheitliche Verfassung schlechter ein und gehen öfter trotz gesundheitlicher Einschränkungen arbeiten – sogenannter Präsentismus.



Arbeit stellt eine Ressource für die Gesundheit dar. Die Verantwortung dafür liegt aber nicht allein beim einzelnen Individuum, sondern auch in der Umwelt. Auf die Arbeitswelt bezogen bedeutet dies, Gesundheit – nämlich die eigene und die der Mitarbeiter/-innen – ist auch Thema von Führungskräften. Aus Untersuchungen in Deutschland ist bekannt, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz eine wesentliche Führungsaufgabe ist. Damit ist klar, dass Gesundheit in gewissem Maße ein Thema der Unternehmenskultur ist. Die Ein-

bettung des Bewusstseins über die Entstehung bzw. Erhaltung von Gesundheit führt somit zu Rahmenbedingungen, die eine „Gute Arbeit“ realisieren lassen.

Um diese Zusammenhänge bzw. Wechselwirkungen besser verstehen zu können, ist es notwendig, sich mit den erwähnten Begriffen näher auseinanderzusetzen. Im Folgenden sollen einige Begriffsannäherungen veranschaulicht werden.

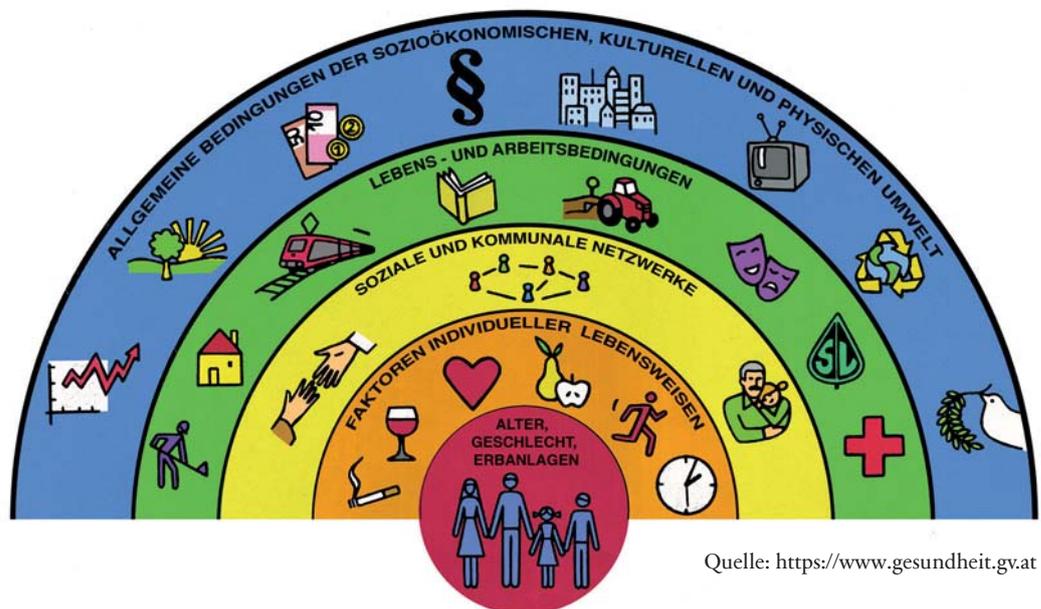
GESUNDHEIT – WAS IST DARUNTER ZU VERSTEHEN?

Ist Gesundheit eine Privatsache?

Setzt man sich mit den Begriffen Gesundheit und Krankheit auseinander, ist ein Paradigmenwechsel festzustellen: weg von einem krankheitsorientierten und hin zu einer ressourcenorientierten Gesundheitsbetrachtung! Gesundheit ist kein IST-Stand, sondern als

Prozess und als Fähigkeit zu verstehen, ein Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen in unterschiedlichen Lebenswelten des jeweiligen Individuums herzustellen.

Das sogenannte Regenbogenmodell illustriert sehr gut die vielfältigen Einflussfaktoren von Gesundheit.



Quelle: <https://www.gesundheit.gv.at>

Systemisch kann man von einem **Mikrosystem** (das Individuum selbst und dessen jeweilige Lebensweise, z.B. Ernährung, Bewegung), einem **Mesosystem** (soziale und kommunale Netzwerke, z.B. Freundeskreis, freiwilliges Engagement), einem **Makrosystem** (die Lebens- und Arbeitsbedingungen, die nicht notwendigerweise direkt zu beeinflussen sind, z.B. das Krankenhaus, das Altenwohnheim, die Trägerorganisation) und einem **Exosystem** (die sozioökonomische, kulturelle, physische und auch politische Umwelt, z.B. der Sozial- und Gesundheitsbereich) sprechen. Jede dieser Lebenswelten stellt Anforderungen an den Menschen und stellt zu deren Bewältigung Ressourcen zur Verfügung. Aus diesem Bild ist zu sehen, dass Gesundheit nicht nur eine individuelle oder persönliche Angelegenheit ist – es sind zu viele Faktoren, die auf den Menschen einwirken.

Der Frage nach der Gesundheitsentstehung und -erhaltung geht der sogenannte salutogenetische Ansatz nach, mit dem zentralen Begriff des Kohärenzgefühls.



Die **Salutogenese** (Begründer Aaron Antonovsky, 1923-1994) beschäftigt sich mit den Fragen, wie Gesundheit entsteht, welche Faktoren Gesundheit positiv beeinflussen und wie Gesundheit erhalten werden kann. Im Mittelpunkt des Interesses stehen interne und externe Ressourcen und Schutzfaktoren, die Gesundheit erzeugen. Dabei wird von einem Kontinuum von Gesundheit und Krankheit ausgegangen.

Ressourcen sind wichtige Quellen für die Widerstandsfähigkeit gegenüber Erkrankungen und ermöglichen eine optimale Belastungsbewältigung. Diese Widerstandsressourcen sind individuell verschieden. In diesem Zu-

sammenhang kommt der Begriff des Kohärenzgefühls zur Sprache. Das Ziel ist, eine hohe Ausprägung des Kohärenzgefühls als eine grundlegende Lebenseinstellung zu erreichen.



Definition nach Antonovsky 1997:

Das **Kohärenzgefühl** ist eine globale Orientierung, die das Maß ausdrückt, in dem man ein durchdringendes, andauerndes aber dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und dass es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass sich die Dinge so entwickeln werden, wie vernünftigerweise erwartet werden kann.

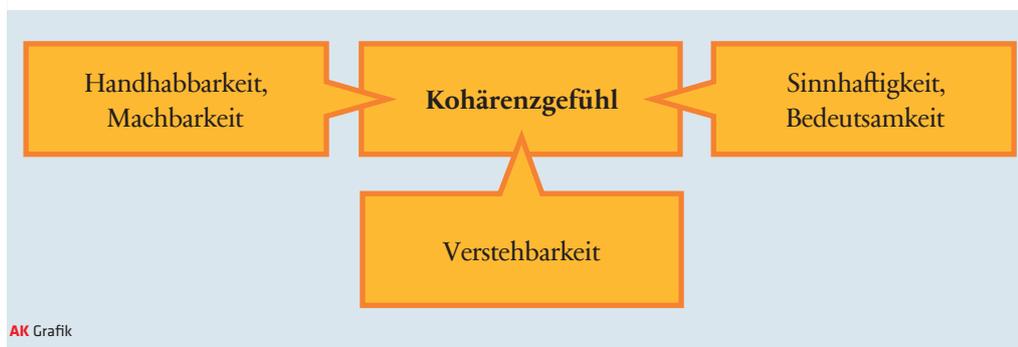
Drei Komponenten sind bei der Entstehung von Ressourcen und Schutzfaktoren von Bedeutung:

- ▶ **Verstehbarkeit:** Der Mensch schätzt seine Umwelt als kognitiv verstehbar ein und hält sie für geordnet, strukturiert, konsistent und erklärbar. Ein hohes Maß an Verstehbarkeit lässt selbst überraschend eintreffende Ereignisse gut bewältigen – z.B. eine gute berufliche Ausbildung bereitet mich auf die beruflichen Anforderungen gut vor.
- ▶ **Handhabbarkeit bzw. Machbarkeit:** Die Anforderungen, die die Umwelt an den Menschen stellt, können durch die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen be-

wältigt werden. Wer ein hohes Maß an Handhabbarkeit besitzt, wird nicht so rasch von Ereignissen überrascht oder in eine Opferrolle gedrängt – z.B. die Rahmenbedingungen bei meinem Arbeitgeber sind ausreichend, um meine Arbeit gut erledigen zu können.

- ▶ **Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit:** Diese motivationale Komponente ist entscheidend für die Stärke des Kohärenzgefühls. Wenn Bereiche in einem Leben als bedeutsam erlebt werden, dann lohnt es sich bzw. ist es wichtig, emotional in diese zu investieren. Aus den Sinnbezügen ergeben sich normative Bindungen und konkrete Handlungsziele – z.B. meine Arbeit erfüllt mich, es macht Sinn was ich mache.

KOMPONENTEN DES KOHÄRENZGEFÜHLS



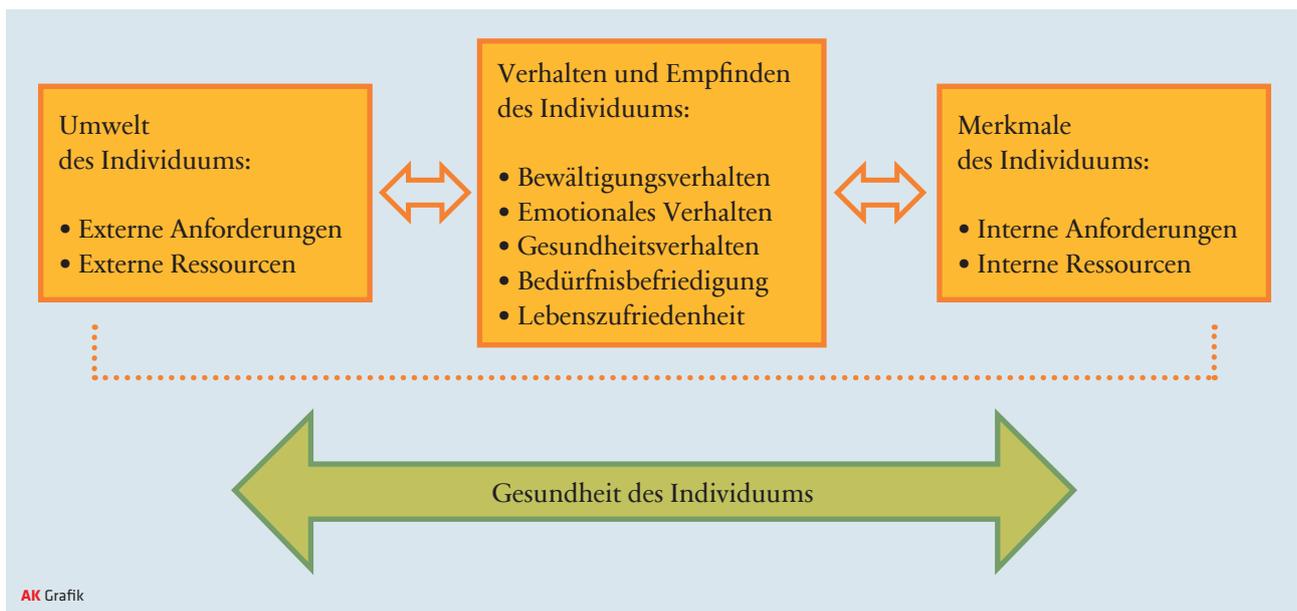
Wie an mehreren Stellen nun hingewiesen wurde, gehört die Arbeitswelt zu unseren Lebensbedingungen und stellt somit einen Faktor für unsere Gesundheit dar.

Was hat Arbeit mit Gesundheit zu tun?

Mehrere etablierte und in vielen Studien belegte wissenschaftliche Erklärungsansätze erläutern die psychologischen Prozesse und Wirkungen von Belastungen in der Arbeit. Zu nennen sind hier: das Anforderungs-Kontroll-Modell, das Konzept der vollständigen Tätigkeit, das Modell beruflicher Gratifikationskrisen oder das Anforderungs-Ressourcen-

Modell. Letzteres soll im Folgenden näher betrachtet werden. Basis für dieses Modell waren Untersuchungen in denen „Hochgesunde“, „Normal-“ und „Mindergesunde“ in gesundheitsrelevanten Merkmalen verglichen wurden. Das Ergebnis: eine gute körperliche Gesundheit eines Menschen ist davon abhängig, wie es ihm gelingt, verschiedene Anforderungen unter Verwendung verschiedener Ressourcen zu bewältigen.

SYSTEMISCHES ANFORDERUNGS-RESSOURCEN-MODELL NACH BECKER 1992





Was sind Anforderungen und Ressourcen?

- ▶ **Externe Anforderungen** in Bezug auf die Arbeitswelt sind quantitative und qualitative Arbeitsbelastungen. Sie beziehen sich auf Gestaltungsfreiräume und Kontrollmöglichkeiten des Arbeitsplatzes, auf soziale und ökologische Umweltbedingungen (z.B. ergonomische Bedingungen, Pausenzeiten)
- ▶ **Interne Anforderungen** sind Unter- und Überforderung in verschiedenen Lebensbereichen (Arbeit, Familie, Freizeit), Akzeptieren von Grenzen, Beachtung eigener Bedürfnisse, Lebensstil (z.B. Ernährung, Alkoholkonsum, Bewegung, Erholung, soziale Netzwerke)
- ▶ **Externe Ressourcen** sind ökologische Bedingungen (saubere Umwelt, gesunde Nahrungsmittel, Bildungssystem, Gesundheitssystem, politisches System, kulturelles Wertesystem), Bedingungen im Arbeitsbereich (Ausbildung, Arbeitsplätze, Handlungsspielraum, arbeitsschutztechnische Maßnahmen, soziale Integration, Einkommen)
- ▶ **Interne Ressourcen** sind die genetischen Voraussetzungen, erworbene physische und psychische Konstitutionen, körperliche Fitness, seelische Gesundheit, Konfliktlösefähigkeit, Kommunikationskompetenzen.

Das Regenbogenmodell der Gesundheitsdeterminanten spiegelt sich hier wider.

Merkmale der Umwelt und des einzelnen Menschen prägen das Verhalten und Empfinden in Bezug auf Beanspruchungen. Eine gute Basis an Ressourcen lassen die Beanspruchungen als gut bewältigbar erscheinen. Ein Mangel an Ressourcen kann dazu führen, dass Beanspruchungen zu Belastungen werden und auf Dauer vermutlich krank machen können.

Der Begriff Beanspruchung kann von zwei Seiten betrachtet werden: positiv, für die Gesundheit förderlich und anregend, und negativ, als Beeinträchtigung. Arbeit kann also als Ressource verstanden werden, kann stärken. Arbeit beinhaltet gesundheitsförderliche Faktoren und Belastungsfaktoren (siehe AK-Broschüre Arbeitszeit). Ressourcen besitzen motivationales Potenzial und wirken sich positiv auf das Arbeitsengagement aus. Arbeit kann für die Gesundheit förderlich sein: durch ein verstärktes Gefühl von sozialer Zugehörigkeit, sozialem Status und sozialer Identität sowie durch die Vorgabe einer zeitlichen Struktur.

Die Anforderungen der Arbeit können allerdings auch zur Belastung werden, wenn zu wenige Ressourcen zur Verfügung stehen, diese zu bewältigen.

Beispiel aus der Praxis:

Bewertung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes anhand des sozialen Benchmarking und sozialer Dialog (siehe Frevel/Itkowiak 2014). Soziales Benchmarking macht Veränderungsbedarf sicht-

bar, bildet somit den Ausgangs- und Bezugspunkt für die weitere inhaltliche Ausrichtung des sozialen Dialogs. Sozialer Dialog wird verstanden als der Austausch zwischen Unternehmen und den darin handelnden Individuen. Die sozialen Benchmarks ermöglichen die Bewertung der Qualität der Arbeitsbedingungen (IST-Stand), zum Abgleich werden diese mit den SOLL-Anforderungen verglichen (rechtliche Vorgaben oder Stand arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse).

In der bereits erwähnten Ottawa Charta der WHO von 1986 wurde die Prämisse der Gesundheitsförderung festgelegt. Gesundheitsförderung wird dabei verstanden als ein Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Dazu gehört auch, die Arbeit bewusst zu gestalten, und zwar in eine Richtung der Belastungsoptimierung.

Arbeit kann Gesundheit fördern, beispielsweise durch Führung und Sorgeverantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten und sich selbst. Bei genauerer Betrachtung geht es um die Entwicklung einer Kultur im Unternehmen, die die Aufrechterhaltung der Gesundheit ermöglicht. Für das Wohlergehen der Beschäftigten ist von Bedeutung, dass die Mitarbeiter/-innen sinnvolle Perspektiven haben, z.B. in Form von Entwicklung und Weiterbildung.

UNTERNEHMENSKULTUR

Unternehmen sind komplexe Systeme, in denen sich die Arbeitskräfte aufgrund ihrer Kompetenzen und Ressourcen bewegen und wo sie mit vielfältigen Anforderungen und Anreizen konfrontiert sind. Diese Konfrontation und Lösung der Anforderungen sind u.a. kulturelle Fragen.

Unternehmenskultur (Betriebsklima, Führungsstil, Organisationsstruktur) ist etwas Gewachsenes, Bestehendes, größtenteils Unbewusstes. Kultur ist jedenfalls lebendig. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Lebendigkeit nicht zu einer Beschleunigungsfalle wird.



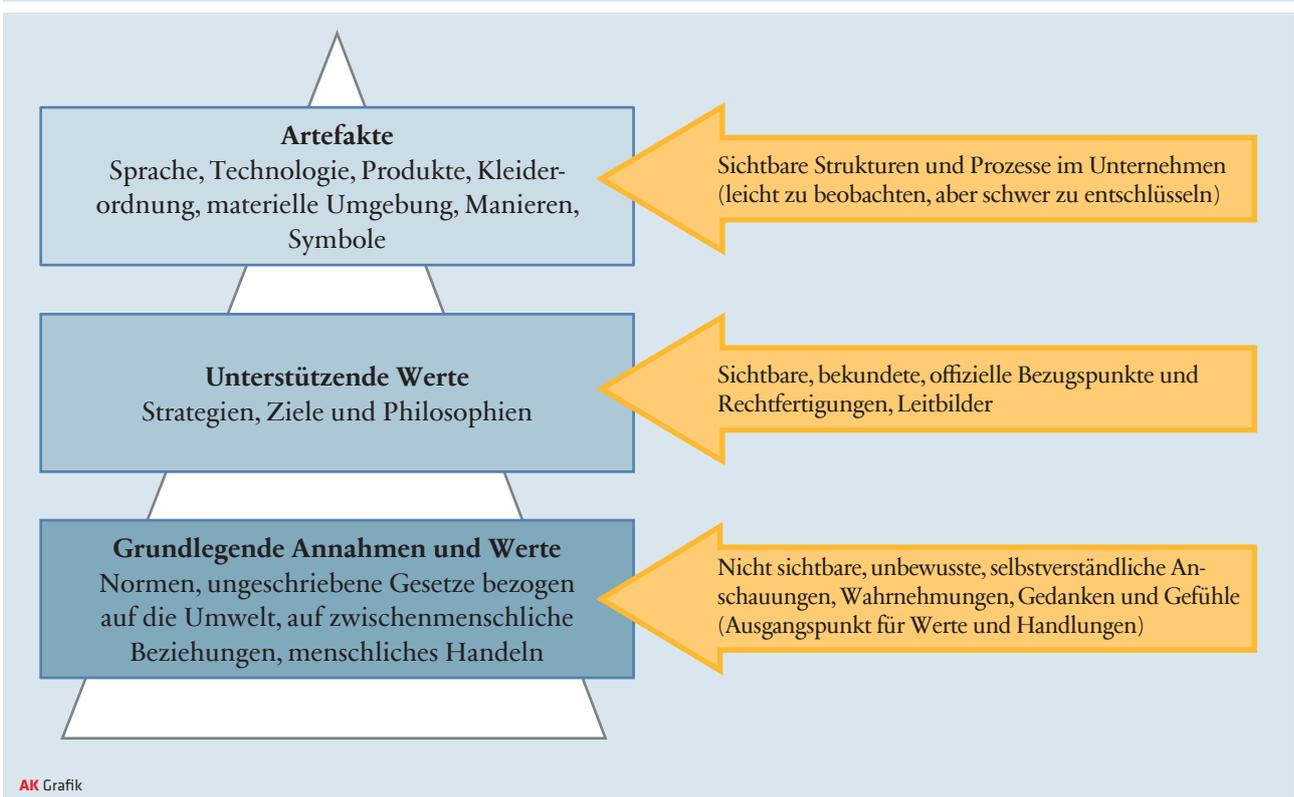
Unternehmenskultur ist ein System grundlegender Überzeugungen und der damit verbundenen Normen und Werte.

Unternehmenskultur ist die Summe der Normen, Werte und Verhaltensweisen, die explizit oder implizit in einem Unternehmen vorherrschen. Kultur entwickelt sich durch soziale Interaktion und bestimmt diese wiederum.

Die Unternehmenskultur prägt die Art, wie die Beschäftigten ihren Aufgaben nachkommen, Entscheidungen treffen und umsetzen, Konflikte bewältigen und miteinander und mit der Umwelt umgehen. Unternehmenskultur wirkt also handlungssteuernd.

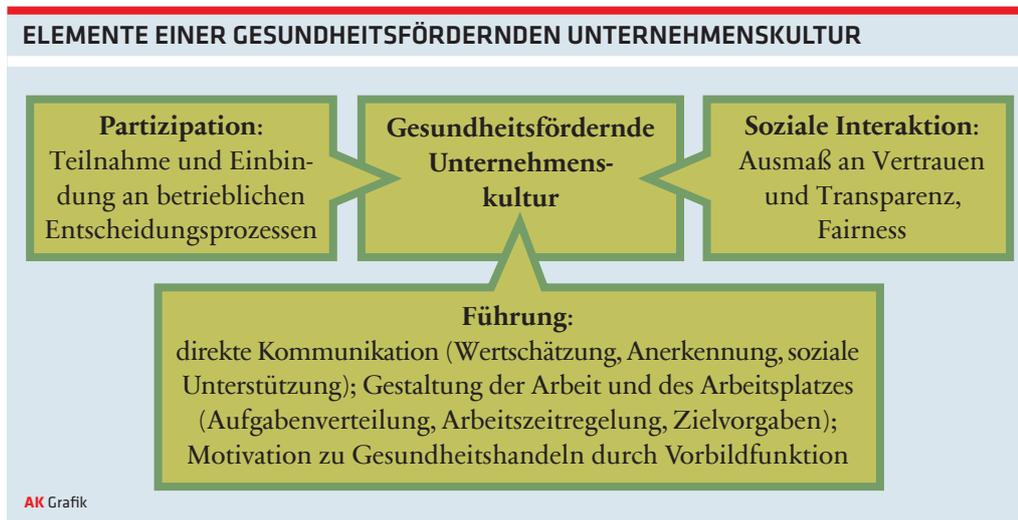
Unternehmenskultur wird nach dem bekannten Organisationsforscher Schein in drei Ebenen gesehen:

UNTERNEHMENSKULTUR NACH SCHEIN



Einige sprechen bildlich von Unternehmenskultur als „Eisberg“. In Relation ist wenig an der Oberfläche zu sehen (ca. zehn Prozent), und zwar das formelle System – das sind Daten, Fakten, Strategien, Prozesse, Strukturen. Das informelle System, das zu 90 Pro-

zent Einfluss auf das Verhalten hat, ist unter der Wasseroberfläche – das sind verdeckte Regeln, Normen, Glaubenssätze, Werte, Beziehungen, Gefühle, Motivationen, Klima, Tabus, Denkhaltungen, Einstellungen, Status und Macht.



Der Einfluss einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur läuft direkt und indirekt:

- ▶ direkt über den Stellenwert, den Gesundheitsförderung im Unternehmen einnimmt (z.B. Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements als Schwerpunkt in der Unternehmenskultur und im Leitbild des Unternehmens)
- ▶ indirekt über das Betriebsklima, Ausmaß an sozialer Unterstützung, Sinnhaftigkeit und Handlungsspielraum der Arbeitstätigkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie – also Faktoren wie Motivation, Identifikation und Arbeitszufriedenheit.

Die Rolle der Führungskraft

Führungskräfte haben eine Sorgeverantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen. Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen im Betrieb zu schaffen, ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe.

Irene Kloimüller weist explizit auf die verschiedenen Rollen der Führungskräfte hin. Sie sind:

- ▶ Sicherheitsmanager im Arbeits- und Gesundheitsschutz: Fürsorgepflicht für die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen, Infor-

mation über Arbeitssicherheit, Schutzvorkehrungen zur Verfügung stellen

- ▶ Ressourcenmanager in der betrieblichen Gesundheitsförderung: Beteiligung an Entscheidungen, Einfluss auf soziale, personale und organisationale Ressourcen, Förderung der Motivation der Mitarbeiter/-innen
- ▶ Vorbild im Sinne einer gesundheitsorientierten Führung: gesundheitsorientiertes Verhalten, gesundheitsbezogene Achtsamkeit, Selbstwirksamkeit und Gesundheitsvalenz (gesundheitsbezogene Einstellungen und Wertorientierung)

Erkenntnisse aus der Forschung

Führungsverhalten hat Folgen, im positiven und negativen Sinn. Die Forschungen von Juhani Ilmarinen weisen einen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der Höhe von Arbeitsfähigkeit nach: Es zeigt sich eine 3,6-fache Wahrscheinlichkeit für eine verbesserte gesundheitliche Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen, die mit Führung zufrieden sind, im Vergleich zu jenen, die unzufrieden sind. Gute Führungsarbeit ist v.a. für ältere Beschäftigte ein signifikanter Faktor. Gratifikationskrisen (Anerkennungskrisen) können depressive Störungen verursachen.



Die TOP-TEN des gesundheitsfördernden Führens

Irene Kloimüller beschreibt die TOP-TEN von gesundheitsförderndem Führen:

- ▶ **1. Offenheit und Vertrauen**
Offen bleiben für andere, zur Diskussion und zum Austausch mit den Mitarbeitern/-innen zur Verfügung stehen. Klarheit und Transparenz schafft Vertrauen. Vertrauen schafft Handlungsspielräume, unterstützt Ideengenerierung, Problem- und Konfliktlösungsprozesse, erlaubt auch eine Fehler-toleranz.
- ▶ **2. Interesse, Achtsamkeit und Sorgfalt**
Interesse zeigt sich in einer Aufmerksamkeit bzw. Sorgfalt gegenüber den Menschen. Nehme ich den Menschen überhaupt wahr? Fallen mir persönliche Veränderungen auf?
- ▶ **3. Feedback, Anerkennung und Wertschätzung**
Rückmeldung und Anerkennung der Leistung und Akzeptanz der Person sind wichtig für das Wohlbefinden in der Arbeit. Fehlen diese, kommt es zu Gratifikationskrisen, die in weiterer Folge krank machen können.
- ▶ **4. Fairness und Gerechtigkeit**
Respektvolle und korrekte Behandlung sind wie Anerkennung oder Sinn ein Grundbedürfnis von Menschen. Längsschnittstudien zeigen, dass ein hoher Grad an empfundener Gerechtigkeit und Fairness eine positive Wirkung auf das Herz-Kreislauf-System hat.
- ▶ **5. Zusammenarbeit und Zusammenhalt**
Ein Klima des Miteinanders fördert den positiven Zusammenhalt im Team und macht die Mitarbeiter/-innen und das Team leistungsfähiger.
- ▶ **6. Einbeziehung und Partizipation**
Mitgestaltung und Einbeziehung in Entscheidungen sind wichtige Qualitätsmerkmale in der Gesundheitsförderung. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, kontinuierliche Verbesserungssysteme unterstützen die Partizipationsmöglichkeiten.



► **7. Soziale Unterstützung**

Rücken stärken, zuhören können, konstruktives Eingreifen und Vermitteln bei Konflikten durch Vorgesetzte ist wichtig. Laut dem Gesundheitsforscher Bernhard Badura sind Art, Umfang und Qualität der sozialen Beziehungen eines Menschen von grundlegender Bedeutung für die seelische und körperliche Gesundheit. Als Nebenwirkung wird auch noch das Selbstwertgefühl gestärkt.

► **8. Kommunikationsfähigkeit**

Hohe Kommunikationsfähigkeit zeichnet sich aus durch: Transparenz bei Entscheidungen, gezielte Weitergabe von Informationen, Kommunikation auf gleicher Augenhöhe, Zeit und Raum bei Veränderungsprozessen. Das lässt eine Arbeitsatmosphäre mit Freude und Optimismus entstehen.

► **9. Belastungsabbau und Ressourcenaufbau**

Unter- oder Überforderungen sollen vermieden werden. Die individuelle Anpassung von Arbeitsaufgaben entsprechend den Fähigkeiten, Qualifikationen, Interessen sowie psychischer und körperlicher Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern/-innen führt zu einer optimalen Herausforderung und stärkt damit die Ressourcen.

► **10. Vorbildwirkung von Führungskräften**

„Top performance needs top balance.“ Führungskräfte sind Vermittler/-innen von Werthaltungen. Das eigene Verhalten von Führungskräften bei Belastungen, Problemen, bei Druck und dem Gesundheits- und Sicherheitsverhalten überträgt sich auf die Organisationskultur und damit auf die Mitarbeiter/-innen.



In einer Studie aus Deutschland (Trendstudie TOPJOB) wird die Bedeutung der Führung für die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen deutlich: Führung kristallisiert sich als Dreh- und Angelpunkt für Gesundheit im Unternehmen heraus. Vor allem die Verbreitung von ergebnisorientierter, inspirierender, gesunder Führung wirkt sehr positiv auf ein Empowerment der Beschäftigten.

- ▶ **Ergebnisorientierte Führung** heißt: transaktionale Führung, Führungskräfte kommunizieren klar und transparent, geben ihren Mitarbeitern/-innen ein differenziertes Feedback und loben regelmäßig bei guter Leistung. Bei schlechter Leistung äußern sie konstruktive Kritik. Die Ergebnisse dazu zeigen eine Verbesserung der psychischen Gesundheit im Unternehmen um 41 Prozent.
- ▶ **Inspirierende Führung** heißt: transformationale Führung, Führungskräfte sind selbst Vorbild für hohen Einsatz und großes Engagement, zeigen ein inspirierendes Bild der Zukunft auf, unterstützen indivi-

duell und regen zum Mitdenken an. Ergebnisse dazu zeigen eine Verbesserung der psychischen Gesundheit um 44 Prozent.

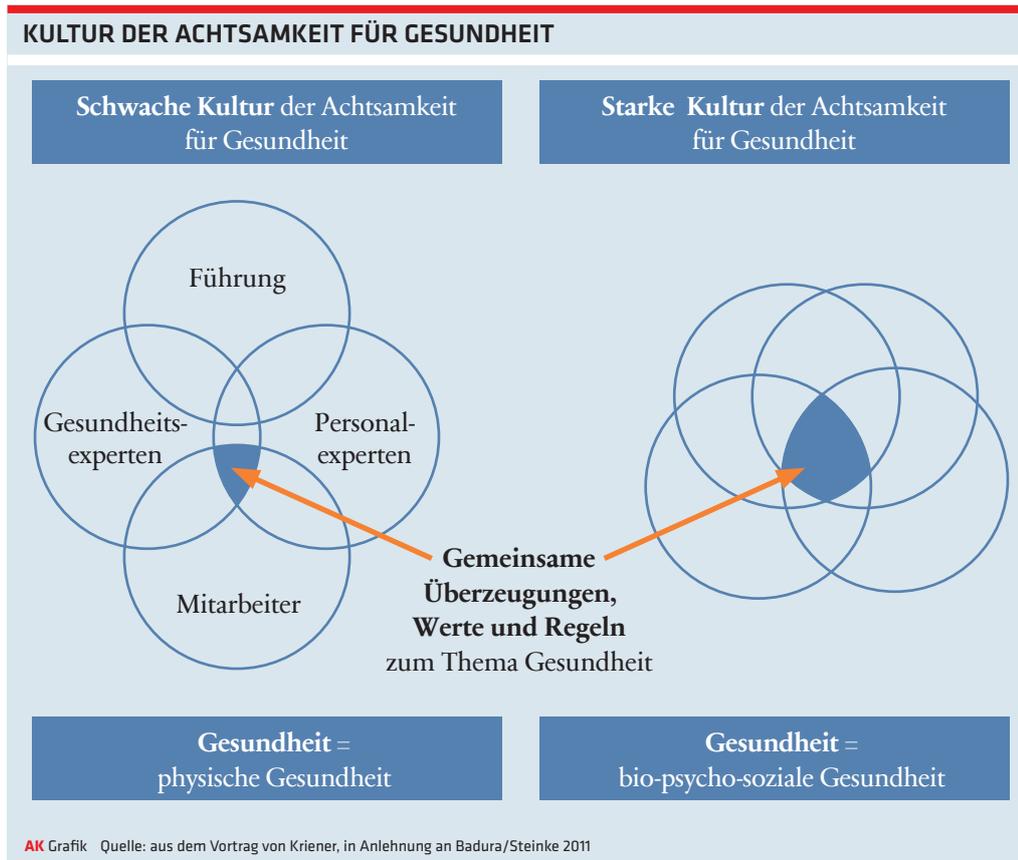
- ▶ **Gesunde Führung** heißt: Führungskräfte gehen mit sich und ihren Mitarbeitern/-innen achtsam um. Führungskräfte merken, wenn Mitarbeiter/-innen Pausen brauchen, achten auf gesundheitliche Warnsignale, fühlen sich verantwortlich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/-innen und sind gute Vorbilder. Ergebnisse dazu zeigen eine Verbesserung der psychischen Gesundheit um 14 Prozent.
- ▶ **Empowerment** heißt: Bevollmächtigung und Befähigung von Mitarbeitern/-innen zu Experten/-innen in eigener Sache. Ergebnisse dazu zeigen eine Verbesserung der psychischen Gesundheit um 31 Prozent.

Eine gemeinsame Kultur hat eine stabilisierende und sinnstiftende Funktion. Eine Möglichkeit dazu bietet die Kultur der Achtsamkeit. Manche sprechen auch von einem notwendigen Wandel zur Sinngesellschaft.

KULTUR DER ACHTSAMKEIT FÜR GESUNDHEIT

Auf der Ebene der Führung und Organisation wird eine Kultur der Achtsamkeit als Ressource verstanden. Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln zum Thema Gesundheit können darin formuliert und im Leitbild verankert werden. Somit ist diese Kultur für alle sichtbar.

Eine starke Kultur der Achtsamkeit kennzeichnet sich durch eine große Schnittstelle in Bezug auf gemeinsame Werte und Regeln zum Thema Gesundheit von Führung, Personalexperten/-innen, Gesundheitsexperten/-innen und Mitarbeiter/-innen.



Aus mehreren Studien ist bekannt, was die häufigsten Gruppen von Krankheiten für Krankenstände sind, d.h. hier kann Achtsamkeit für die Symptome dieser Krankheiten entwickelt und konkrete Präventionsmaßnahmen angesetzt werden. Aber nicht nur die Analyse der Krankenstandsdaten liefert wichtige Erkenntnisse über den Gesundheitszustand der Beschäftigten, denn: Wer da ist, ist nicht unbedingt gesund (Stichwort Präsentismus). Augenmerk muss auch auf die anwesenden Beschäftigten und deren Befinden gelegt werden, darauf weist Joachim Gerich in seinen Ausführungen hin. Faktoren, die die Tendenz zu Präsentismus im Krankheitsfall fördern, sind vor allem durch antizipierte

Erwartungen und Einstellungen bedingt. Geringer Handlungsspielraum, geringe Ersetzbarkeit, mangelnde Wertschätzung, Betreuungspflichten und mangelnde Möglichkeiten zur Work-Life-Balance begünstigen dieses Verhalten.

WARUM KRANK ZUR ARBEIT?



Präsentismus lässt sich beschreiben als ein Verhalten, trotz gesundheitlicher Beeinträchtigung zur Arbeit zu gehen, anstatt Krankenstand zu melden. Es besteht eine gesundheitliche Beeinträchtigung, die in weiterer Folge nicht nur zu einer Einschränkung der Produktivität führt, sondern auch dauerhafte physische und psychische Gesundheitsfolgen haben kann.

Aus der Forschung sind unterschiedliche Einflussfaktoren bekannt:

- ▶ **personale Faktoren** (z.B. häufiger Krankenstand in vorangegangener Zeit, Beanspruchung durch die Familie, schlechter Gesundheitszustand, Over-Commitment)
- ▶ **tätigkeitsbezogene Faktoren** (z.B. Teilzeitbeschäftigung, hohe Arbeitsbelastung, mangelnde Ersetzbarkeit, Rollenkonflikte, geringe soziale Unterstützung)
- ▶ **organisationsbezogene Faktoren** (zum Beispiel schlechtes Betriebsklima, kleinere Unternehmen, Sektoren im Bildungs-, Pflege- und Gesundheitssystem).

Eine Kultur der Achtsamkeit und ein hohes Bewusstsein der Führungskraft für die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu wertschätzendem und mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten. Wahrgenommene organisationale Unterstützung fungiert als Ressource und fördert die Arbeitszufriedenheit. Organisationale Unterstützung meint die generelle Wahrnehmung, dass die Organisation, für die man arbeitet, die eigene Arbeit wertschätzt und am Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen interessiert ist.

Eine Möglichkeit, die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen mehr in den Fokus zu nehmen, ist die Implementierung einer Betrieb-





lichen Gesundheitsförderung. Die Prinzipien der Betrieblichen Gesundheitsförderung in Anlehnung an die „Luxemburger Deklaration“ sind in diesem Zusammenhang hilfreich:

- ▶ **Ganzheitlichkeit:** Verhalten und Verhältnisse werden neu gestaltet, d.h. individuelle Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen (also Arbeitsabläufe und -strukturen) werden berücksichtigt.
- ▶ **Partizipation:** Bei der Gestaltung der Gesundheitsmaßnahmen sollen unbedingt auch die Mitarbeiter/-innen einbezogen werden, die Unternehmensführung und die Beschäftigten zusammenarbeiten.
- ▶ **Integration:** Das Unternehmen selbst muss aktiv werden, gesundheitsförderliche Kompetenzen und Fähigkeiten innerhalb des Betriebes sollen dauerhaft erhöht werden.
- ▶ **Systematische Durchführung:** Ein plan- und zielorientiertes (Projektmanagement) sowie ein systematisches Vorgehen von der

Analyse bis zur Auswertung der Maßnahmen ist für eine erfolgreiche Betriebliche Gesundheitsförderung notwendig.

Ergebnis von Betrieblicher Gesundheitsförderung kann auch die Schaffung von Arbeitsgruppen sein, die sich mit bestimmten Themen befassen, z.B. Organisation der Betrieblichen Gesundheitsförderung, Verbesserung der Einarbeitung und Weiterbildung, aktive Gestaltung der Kundenschnittstelle (z.B. Angehörigenarbeit).

Nebeneffekte einer Implementierung von Betrieblicher Gesundheitsförderung können sein: Sensibilisierung für das Thema bei den Beschäftigten und den Führungskräften, systematisches Herangehen an den Themenkomplex Arbeit und Gesundheit, auch Sichtbarmachen von innerbetrieblichem Können und Wissen der Beschäftigten und ihre dialogische Einbindung in entscheidungsvorbereitende Prozesse. In Summe führen diese Punkte zu gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen, unter denen eine gute Arbeit machbar ist.



GESTALTUNG GESUNDER ARBEIT

Gute Arbeit ist: möglichst umfangreiche Ressourcenausstattung, möglichst geringe Fehlbeanspruchung, Arbeitsplatzsicherheit und angemessenes Einkommen (DGB-Index Gute Arbeit).

Renommierte Arbeitswissenschaftler, wie Eberhard Ulich, haben Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung formuliert:

- ▶ ausführbare und schädigungsfreie Arbeit
- ▶ gutes, wertschätzendes Arbeitsklima
- ▶ Arbeitsorganisation mit der Möglichkeit zu selbständiger Aufgabenerledigung
- ▶ Handlungsspielraum und Gestaltungsmöglichkeiten
- ▶ entsprechende Arbeitszeiten und Pausen für ausreichende Erholung
- ▶ ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance)
- ▶ leistungsgerechte und transparente Entlohnung, Zufriedenheit mit den Einkommensregelungen

- ▶ qualifizierte Einarbeitung und Möglichkeiten zur Fortbildung und Weiterentwicklung im Beruf
- ▶ ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes
- ▶ Einhalten arbeitsschutzrechtlicher Bestimmungen und Vermeidung schädigender Umgebungseinflüsse etc.
- ▶ bedarfsgerechte Unterstützung der Beschäftigten durch die Führungskräfte
- ▶ vertrauensvolle Kultur wechselseitiger Anerkennung und Wertschätzung
- ▶ Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden

Humane Arbeit ist ausführbare, schädigungslose, beeinträchtigungsfreie und persönlichkeitsfördernde Arbeit. Voraussetzung dafür ist die Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme, also die Nutzung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen (siehe Kohärenzgefühl nach Antonovsky).

Auf drei Ebenen muss angesetzt werden: der individuellen, der betrieblichen und der gesellschaftlichen. Ressourcen können sichtbar

gemacht und verstärkt werden und somit kommt es fast automatisch zur Verringerung von Stressfaktoren. Beispiele für **Ressourcen auf verschiedenen Ebenen** sind:

Personale Ressourcen

- ▶ Kohärenzsinn: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit
- ▶ Selbstwirksamkeitsüberzeugung, also so zu agieren, dass bestimmte Effekte entstehen bzw. verhindert werden
- ▶ und alle weiteren Fähigkeiten, Fertigkeiten und individuellen Voraussetzungen zur Bewältigung von Anforderungen

Soziale Ressourcen

- ▶ soziale Unterstützung – durch Vorgesetzte und Arbeitskollegen/-innen
- ▶ positives Sozialklima, Anteilnahme am Befinden der anderen zeigen
- ▶ Anerkennung und Wertschätzung, diese auch nach außen zeigen
- ▶ gegenseitiges Vertrauen und Zusammenarbeit, sich auf das Team verlassen können

Organisationale Ressourcen

- ▶ hohe Anforderungen an eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden – verbunden mit Möglichkeiten der Kommunikation und Kooperation (sagen können, was man denkt, und wissen, dass Ideen umgesetzt werden)
- ▶ große Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, Miteinbeziehung bei Entscheidungen oder Veränderungsprozessen
- ▶ vollständige Aufgaben, ganzheitliches Arbeiten (genügend Zeit, um eine Tätigkeit beenden zu können)
- ▶ Qualifikationspotenzial der Tätigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten (meiner Qualifikation entsprechend eingesetzt werden und sich daraus entwickeln können)

Erst die Entsprechung von Kompetenzen und Freiheitsgraden zu ihrer Entfaltung ermöglicht die präventive Wirkung erweiterter Tätigkeitsspielräume auf Wohlbefinden und organische Gesundheit. Für die Betriebliche

Gesundheitsförderung bedeutet das, dass die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten mit erhöhten Tätigkeitsspielräumen (organisationale Ressourcen) nur in Zusammenhang mit der Vermittlung entsprechender Handlungskompetenzen (personale Ressourcen) wirksam und effektiv ist. Eine Verknüpfung von Verhältnis- und Verhaltensprävention ist also unabdingbar.



Verhältnisprävention zielt darauf ab, Gesundheitsrisiken, die sich aus der Arbeitswelt ergeben (Arbeitsbedingungen, Führungsstil, Unternehmenskultur), zu kontrollieren, zu verringern, zu beseitigen (z.B. durch die Gestaltung von Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen, Arbeitszeit, Schaffen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, gutes Sozialklima).

Verhaltensprävention setzt am Individuum an: Gesundheitskompetenz und gesundheitsgerechtes Verhalten soll gefördert werden (z.B. Maßnahmen zur Vermittlung von Bewältigungstechniken, Anti-Stress-Trainings, Qualifizierung, Kompetenztraining)



DIE ARBEITERKAMMER IN LINZ UND DEN BEZIRKEN

Beratung, Vertretung und Einsatz für Ihre Interessen

AK Oberösterreich, Volksgartenstraße 40, 4020 Linz, Tel: 050/6906

AK Braunau, Salzburgerstraße 29, 5280 Braunau, Tel: 050/6906-4111

AK Eferding, Unterer Graben 5, 4070 Eferding, Tel: 050/6906-4211
(während des Umbaus derzeit Stefan-Fadinger-Straße 1)

AK Freistadt, Zemannstraße 14, 4240 Freistadt, Tel: 050/6906-4312

AK Gmunden, Herakhstraße 15b, 4810 Gmunden, Tel: 050/6906-4412

AK Grieskirchen, Manglburg 22, 4710 Grieskirchen, Tel: 050/6906-4511

AK Kirchdorf, Sengsschmiedstraße 6, 4560 Kirchdorf, Tel: 050/6906-4611

AK Perg, Hinterbachweg 3, 4320 Perg, Tel: 050/6906-4711

AK Ried, Roseggerstraße 26, 4910 Ried im Innkreis, Tel: 050/6906-4813

AK Rohrbach, Ehrenreiterweg 17, 4150 Rohrbach, Tel: 050/6906-4912

AK Schärding, Schulstraße 4, 4780 Schärding, Tel: 050/6906-5011

AK Steyr, Redtenbachergasse 1a, 4400 Steyr, Tel: 050/6906-5116

AK Vöcklabruck, Ferdinand-Öttl-Str. 19, 4840 Vöcklabruck, Tel: 050/6906-5217

AK Wels, Roseggerstraße 8, 4600 Wels, Tel: 050/6906-5318

Medieninhaberin, Herausgeberin und Redaktion:
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Ober-
österreich, Volksgartenstraße 40, 4020 Linz,
Telefon: +43 (0)50 6906-0
Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz: siehe
ooe.arbeiterkammer.at/impressum.htm
Stand: Februar 2015
Hersteller: New Typeshop – Christopher Grabner
Kopernikusstrasse 22, 4020 Linz
Eine Information der Stabstelle Arbeitsbedingungen
E-Mail: arbeitsbedingungen@akooe.at
Telefon: (050) 6906-2317
ooe.arbeiterkammer.at



Oberösterreich