

Nick Kratzer

Arbeit und Gesundheit im Konflikt – Was tun?

oder:

Warum es keine einfachen Lösungen gibt
– und was man trotzdem tun kann

Transfertagung des Projekts Lanceo – Balanceorientierte Leistungspolitik
Oldenburg, 27. September 2012

Arbeit und Gesundheit im Konflikt - I

„Also, diese kriminellen Erschöpfungszustände, das ist neu. Dass es sie wegtrazelt, das ist neu. Ich bin ja vor Weihnachten auch zuhause gewesen, ich konnt‘ einfach nicht mehr“ (Gruppenleiter IT)

*„Sie kommen am Abend nach Hause, sind völlig fertig, der Puls rast, die Hände flattern noch, und fragen sich trotzdem: Was habe ich eigentlich gemacht heute? Was habe ich eigentlich geschafft heute?“
(Sachbearbeiter)*

Arbeit und Gesundheit im Konflikt - II

- ▶ 13,4% des Krankenstandes gehen im Jahr 2011 auf psychische Erkrankungen zurück - 1998 waren es noch 6,6% (DAK 2012; 1999)
- ▶ Knapp 18 Mio. Erwerbstätige sind in der Arbeit einem „starken Termin und Leistungsdruck“ ausgesetzt, 60% empfinden das als belastend (BAuA 2008)
- ▶ 5,6 Mio. Erwerbstätige „arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit“, 70% fühlen sich dadurch belastet (BAuA 2008)
- ▶ Nur 50% aller Erwerbstätigen gehen davon aus, dass sie ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter werden ausüben können (DGB-Index Gute Arbeit 2009)

Fragestellungen

Warum geraten Arbeit und Gesundheit in Konflikt

- ... obwohl sich die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahrzehnten insgesamt dramatisch verbessert haben
- ... viele Beschäftigte gleichzeitig sagen, dass ihr Job ihnen Spaß macht und
- ... die Unternehmen mehr denn je für Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance tun ...



Antworten

... weil die Unternehmen sich (selbst)
systematisch überlasten und
... die systematische Überlastung an die
Beschäftigten weiterreichen

Ursachen der „systematischen Überlastung“

„Vermarktlichung“ der Unternehmen: Die „Marktlogik“ (Wettbewerbs- und Wachstumslogik) wird zum internen Steuerungsprinzip

Steuerung der Unternehmen über abstrakte und dynamische Ziel- und Ergebnisvorgaben

- ▶ Abstrakte Wettbewerbslogik: Ausrichtung an der (externen oder internen) Konkurrenz, z.B. durch Benchmarks
- ▶ Dynamische Wachstumslogik: Dynamisierung der Leistungserwartung – jedes Jahr X % mehr (Umsätze, Kunden, Erträge etc.)

Jedes Jahr mehr, besser, schneller, billiger ...

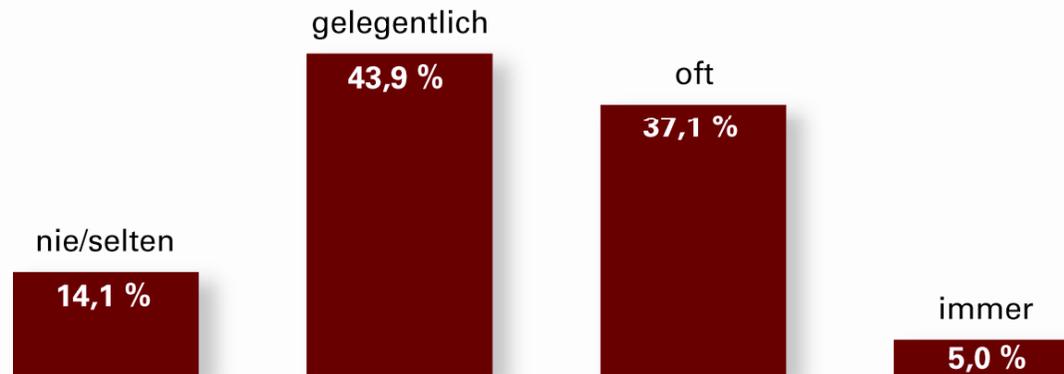
BA|ANCEORIENTIERTE
LEISTUNGSPOLITIK

„Ich ... höre jedes Jahr von den Führungskräften den Satz: Wir legen noch eine Schippe drauf. ... Und das Merkwürdige ist: Wir schaffen das jeweils und die Konsequenz ist davon dann, dass sich die Spirale wieder weiterdreht, wir am Ende des Jahres wieder hören, dass wir noch eine Schippe drauflegen sollen, obwohl wir eigentlich ständig schon am Limit arbeiten.“ (Finanzdienstleistung)

Unrealistische Ziele

Zielvorgaben oft zu ambitioniert

Führungskräfte sagen: „So häufig steht von Beginn an nicht genug Personal und Geld zur Verfügung, um vorgegebene Ziele zu erreichen“



Angaben von 221 Führungskräften; Quelle: Schüpbach, Wilde 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

Das Problem:

Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nur begrenzt steuern:
Eine „Lösung“ besteht darin, dieses Problem weiterzugeben.
Aus dem Problem der Organisation wird ein Problem der Beschäftigten.

Selbstmanagement von Überlastung

„Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht.“

(Sachbearbeiter)

Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Keine einfachen Lösungen

Erste Herausforderung: Arbeit und Gesundheit im Dilemma – Erfolg oder Gesundheit?

- ▶ Unternehmen: die systematische Überlastung als ökonomisches Erfolgsmodell
- ▶ Beschäftigte: „Nein“ sagen hilft vielleicht der Gesundheit, aber nicht in der Arbeit – und umgekehrt.

Zweite Herausforderung: Psychische Belastungen

- ▶ Kaum Grenzwerte: Psychische Belastungen sind individuell und subjektiv
- ▶ Wenig gesicherte Erkenntnisse: Belastungen bei hochqualifizierter Arbeit

Dritte Herausforderung: „Interessierte Selbstgefährdung“ (Peters):

- ▶ Hochqualifizierte: Mix aus Anforderungsdruck und Eigenmotivation
- ▶ Beschäftigte gefährden selbst und scheinbar freiwillig ihre Gesundheit um vorgegebene und selbstgesetzte Ziele zu erreichen

Was man trotzdem tun kann – und muss

Nicht gut: Gar nichts machen

- ▶ Beschäftigte leiden – und die Folgeprobleme schlagen auf das Unternehmen zurück

Schon besser: Ausbau der Gesundheitsförderung

- ▶ Notwendig, aber nicht ausreichend: Der Ball liegt vor allem bei den Beschäftigten

Am besten: „Partizipatives Gesundheitsmanagement“ (PARGEMA)

- ▶ Beteiligungsorientiert – keine (reine) Expertenveranstaltung
- ▶ Präventionsorientiert – Vermeidung von Überlastung
- ▶ Orientierungen an Belastungen / Ressourcen, nicht Verhalten
- ▶ Prozessorientiert: Gesundheitsschutz ist kein Projekt

Auf dem Weg zum Partizipativen Gesundheitsmanagement

Der PARGEMA-Verbund unterstützt Unternehmen auf dem Weg zum partizipativen Gesundheitsmanagement:

- ▶ Belastungen möglichst umfassend erfassen und analysieren
 - ▶ Wir forschen im Methoden-Mix: Quantitativ, qualitativ, reflexiv
- ▶ Maßnahmen anstoßen: Sensibilisieren, Möglichkeiten der Thematisierung schaffen, Mitgestaltung von Beschäftigten fördern, Vorschläge zur Arbeitsgestaltung ...
 - ▶ Wir organisieren den Weg von der Analyse zur Gestaltung
- ▶ Maßnahmen verstetigen: Präventionsansätze zu kontinuierlichen Verbesserungsansätzen weiterentwickeln („Präventionsspirale“)

Und vor allem ...

Erfolgskriterium: Den Konflikt bewegen

... Wir bringen den Konflikt zwischen Arbeit und Gesundheit "in Bewegung"

Erfolgskriterien:

- ▶ Besseres Verständnis für die Mechanismen „systematischer Überlastung“
- ▶ Höhere Sensibilität für psychische Belastungen und ihre Ursachen
- ▶ Höhere Beteiligungsintensität und Partizipationskompetenz
 - ▶ Zentrales Erfolgskriterium für ein modernes Gesundheitsmanagement
 - ▶ Wichtige Ressource im Sinne der Salutogenese
- ▶ Ableitung umsetzbarer und wirksamer Maßnahmen

Referenz

„Die zentralen Fragen waren, welche psychischen und physischen Belastungen es in der Bank gibt, wie die Mitarbeiter mit ihnen umgehen und darauf reagieren. Daraus folgte die Frage, mit welchen Mitteln die (Bank) Fehlbeanspruchungen entgegenwirken kann. Um das zu leisten, initiierten Vorstand und Arbeitnehmervertreter Anfang des Jahres 2008 das Projekt ‚Im Lot – Ausgeglichen bei der Arbeit‘.“

(Projektleiterin Bank, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2010)

„Mit dem Projekt ‚Im Lot – Ausgeglichen bei der Arbeit‘ überzeugte die (Bank) beim 2009 erstmals verliehenen Corporate Health Award. Die gemeinsame Initiative von Handelsblatt, TÜV Süd und EuPD Research zeichnete die Bank in der Kategorie Finanzen / Versicherungen dafür aus, sich besonders vorbildlich für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter einzusetzen“

(Projektleiterin Bank, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2010)

Dr. Nick Kratzer

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
Tel. 089 / 272921–0
nick.kratzer@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de

Aktuelles Projekt: www.lanceo.de

Weiterlesen:

Nick Kratzer u.a. (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, edition sigma, Berlin

Nick Kratzer u.a. (2011): Leistungspolitik und Work-Life-Balance. Eine Trendanalyse des Projekts Lanceo. Download unter www.lanceo.de