

Eberhard Ulich | Marc Wülser

Gesundheitsmanagement in Unternehmen

Eberhard Ulich | Marc Wülser

# Gesundheitsmanagement in Unternehmen

Arbeitspsychologische Perspektiven

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich** ist Partner des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) in Zürich sowie Präsident des Stiftungsrats der Stiftung Arbeitsforschung und war von 2000 bis 2007 wissenschaftlicher Leiter des Europäischen Netzwerks für Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik (Enterprise for Health).

**Dr. Marc Wülser** ist Organisationsberater und Projektleiter am iafob sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter der Stiftung Arbeitsforschung.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

1. Auflage 2004
2. Auflage 2005
3. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden  
Umschlaggrafik: Giovanni Huber, Künstler, Embrach, Schweiz  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: LegoPrint, Lavis  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Italy

ISBN 978-3-8349-1143-8

## Geleitwort zur 3. Auflage

Das betriebliche Gesundheitsmanagement hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Es ist erfreulich festzustellen, dass vielerorts entsprechende Projekte laufen, grosse, gut besuchte Kongresse stattfinden und in zahlreichen Unternehmen konkrete Aufgaben mit klarer Verantwortung eingeführt worden sind. Das Werk von Ulich/Wülser hat in dieser Entwicklung einen beachtlichen Beitrag liefern können. Nun legen die Autoren eine überarbeitete 3. Auflage vor. Dies ist sehr wertvoll, da in Zeiten des turbulenten Wandels das Thema Gesundheitsmanagement noch wichtiger ist.

Ich bedanke mich bei den Autoren für die grosse, fundierte Arbeit für diese 3. Auflage und freue mich auf den weiteren Erfolg dieses Werkes.

Zürich, im September 2008

*Dr. Markus Sulzberger  
Präsident der SGO-Stiftung*

## Geleitwort zur 1. Auflage

Dem betrieblichen Gesundheitsmanagement kommt trotz breiter Diskussion in der Öffentlichkeit und in Fachkreisen, unvermindertem Kostendruck in Unternehmungen und Betrieben der öffentlichen Verwaltung sowie eindeutiger und überzeugender Ergebnisse aus gross angelegten Studien noch nicht der gebührende Stellenwert zu. Die Gründe sind u. a. darin zu suchen, dass das Thema Gesundheit in den Verantwortungsbereich des Individuums abgeschoben wird, dass entsprechende Aufgaben den dafür zuständigen staatlichen Institutionen zugewiesen oder dass die aus entsprechenden Projekten oder Massnahmenplänen resultierende Nutzenstiftung für die Unternehmung und die Mitarbeitenden nicht eingesehen werden.

Die Arbeitswissenschaft und die Arbeitspsychologie haben schon früh Konzepte erarbeitet, welche mit Erfolg in der industriellen

Fertigung eingesetzt werden. In den Dienstleistungsbetrieben ist die physische Beanspruchung der Mitarbeitenden naturgemäss weniger ausgeprägt. Dies führte dazu, dass dem betrieblichen Gesundheitsmanagement eine geringe Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde. Damit fehlen entsprechende Projekte noch weitgehend. Auch in der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre sind fundierte Ansätze noch eher selten anzutreffen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist aber heute sowohl in industriellen Betrieben als auch in Unternehmungen des Dienstleistungssektors von hoher Bedeutung. Dies hängt vor allem mit den folgenden Faktoren zusammen:

- Die Anforderungen an die Mitarbeitenden nehmen ständig und nachhaltig zu.
- In der Forschung sind die gesundheitlichen Auswirkungen auf die Leistungserbringung weitgehend erkannt und belegt.
- Die physische und psychische Gesundheit stellen zwingende Voraussetzungen für die Motivation und die Erfüllung der Leistungserfordernisse dar.
- Die Kosten für Ausfälle und Absenzen von Mitarbeitenden sind hoch und weisen einen zunehmenden Trend auf.
- Durch die professionelle Gestaltung des betrieblichen Prozessmanagements, den menschengerechten Einsatz von Sachmitteln sowie die konkrete Umsetzung gesundheitsfördernder Ansätze in der Führung lassen sich ausgeprägte und nachhaltige qualitative und quantitative Nutzenpotenziale erzielen.

Den Autoren Ulich und Wülser ist es hervorragend gelungen, die Breite des Themas verständlich darzulegen und den aktuellen Stand der Forschung zu erläutern. Aufgrund der präsentierten Ergebnisse aus aktuellen, internationalen Studien wird der dringende Handlungsbedarf überzeugend dargelegt. Zusätzlich baut das vorliegende Buch zahlreiche Brücken zwischen der Arbeitswissenschaft und der Betriebswirtschaft. Ein spezielles Merkmal ist darüber hinaus die Breite der Ausführungen zu Ansätzen im internationalen Kontext. Die zahlreichen praktischen Beispiele, Interpretationen, umsetzbaren Ideen und Vorschläge steigern den Wert dieser Publikation für Führungskräfte und Praktiker gleichermaßen.

Die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management hat die Erarbeitung dieses Buches mit dem Ziel unterstützt, auf die zunehmende Bedeutung des Themas für Unternehmen und Gesellschaft hinzuweisen. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann in Zukunft keine isolierte Tätigkeit spezieller Fachleute sein. Projekte und konkrete Massnahmen müssen vermehrt in die Pläne und Agenden der Führungsgremien Eingang finden. Der resultierende Nutzen wird für die Unternehmung und die Mitarbeitenden einen nachhaltigen Konkurrenzvorteil bringen. Die Stiftung teilt die Freude der Autoren über das erreichte Ergebnis. Den Autoren gebührt für die grosse Arbeit verbindlicher Dank.

Ich bin überzeugt, dass das vorliegende Werk eine wichtige Lücke im heutigen Angebot zum Thema Gesundheitsmanagement schliesst. Der hoffentlich grossen Leserschaft wünsche ich bei der Lektüre viele Einsichten, fachliche Informationen im Sinne der Weiterbildung und konkreten Nutzen in der Tätigkeit als Praktiker, Führungskraft, Berater oder Wissenschaftler.

Zürich, im Oktober 2004

*Dr. Markus Sulzberger  
Präsident der Stiftung der  
Schweizerischen Gesellschaft  
für Organisation und  
Management (SGO-Stiftung)*

## Vorwort zur 3. Auflage

Veränderungen in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft, deren Teil sie ist, lassen immer wieder neue Fragen entstehen und in Forschungsprojekten nach entsprechenden Antworten suchen. Das hat zur Folge, dass die Wissensbestände sich vergrößern und an die Publikationen, die darüber zu berichten versuchen, auch höhere Anforderungen zu stellen sind. Diese Situation kann dazu führen, dass nur noch über das 'Neueste' berichtet wird und ältere Publikationen von Rang nicht mehr die ihnen zukommende Erwähnung finden. Tatsächlich finden sich aber in manchen historischen Arbeiten Konzepte und Untersuchungsergebnisse, die auch für Fragen der Gesundheit am Arbeitsplatz durchaus bedeutsam sind. Das konnte erst kürzlich wieder gezeigt werden.\*

Unabhängig davon muss aber, wer im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements Professionalität erwerben oder erhalten will, dafür besorgt sein, sich über neuere Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Schließlich werden Fragen der Gesundheit am Arbeitsplatz auch immer mehr zum Gegenstand der öffentlichen Diskussion. Um nur einige Beispiele aus den letzten Wochen zu nennen: In der Juni-Ausgabe 2008 der Zeitschrift 'Gesundes Österreich' wird über die Verleihung von Qualitätssiegeln für betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich berichtet - 51 im Oktober 2007, 28 im April 2008. Am 13. Juni 2008 hat die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (OSHA) eine Kampagne 'Healthy workplaces – a top priority in Europe' gestartet: "The Healthy Workplaces campaign encourages companies to carry out their assessments properly, involving everyone in the workplace, and promotes successful good practice that can be adapted to a variety of workplaces." Am 18. Juni 2008 wurde in Deutschland ein Regierungsentwurf für ein Jahressteuergesetz 2009 verabschiedet, der u.a. eine Steuerbefreiung von Investitionen in Betriebliche Gesundheitsförderung bis zur Größenordnung von 500 Euro im Kalenderjahr pro Beschäftigten vorsieht. "Die Steuerbefreiung soll die Bereitschaft des Arbeitgebers erhöhen, seinen Arbeitnehmern Dienstleistungen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheits-

---

\* Sachse, Hacker & Ulich (2008)

zustandes sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung anzubieten und entsprechende Barzuschüsse für die Durchführung derartiger Maßnahmen zuzuwenden." Und am 19. Juni wurde in der Schweiz ein Qualitätssiegel für betriebliches Gesundheitsmanagement vorgestellt, an dessen Entwicklung wir mitwirken konnten und das von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz vergeben wird. Hier finden sich auch Konzepte wieder, wie sie von uns im vorliegenden Buch dargestellt werden. Mit dessen Neuauflage bot sich uns schließlich die Chance einer Überarbeitung und Erweiterung.

So konnten wir z.B. im ersten Kapitel über einige Ergebnisse des letzten European Work Conditions Survey berichten und die zahlenmäßige Entwicklung der psychischen Störungen aufzeigen, im zweiten Kapitel die Auseinandersetzung über den Gesundheitsbegriff und das Burnout-Konzept vertiefen, im dritten Kapitel eine Übersicht über relevante Befragungsverfahren einfügen und den Abschnitt über den ökonomischen Nutzen betrieblichen Gesundheitsmanagements erweitern. Neu wurde ein Kapitel über 'Mitarbeitende mit Handicap' und 'Disability Management' eingefügt. Im siebten Kapitel haben wir – aus konzeptionellen Überlegungen – die Überschrift 'Work life balance' durch 'Life domain balance' ersetzt und in den meisten anderen Kapiteln neuere Publikationen zusätzlich berücksichtigt. In einigen Abschnitten haben wir auch Kürzungen vorgenommen, um die Darstellung zu straffen und Wiederholungen zu vermeiden.

Wir hoffen, dass die von uns eingebrachten Veränderungen insgesamt tatsächlich auch zu einer Verbesserung beigetragen haben.

Zürich, im August 2008

Eberhard Ulich und Marc Wülser



## Vorwort zur 2. Auflage

Wenn ein Buch bereits nach neun Monaten eine neue Auflage erfährt, so ist das für den Verlag – im vorliegenden Fall gewiss auch für die Stiftung, die die Erarbeitung des Textes finanziert hat – ein erfreulicher Sachverhalt. Grundsätzlich gilt dies natürlich auch für die Autoren. Die sehen sich aber zugleich mit der Frage konfrontiert, ob der zwischenzeitlich bekannt gewordene Erkenntnisfortschritt und die eigenen oder die von anderen mitgeteilten Erfahrungen im Umgang mit dem Buch eine Überarbeitung oder eine Erweiterung des Textes angeraten erscheinen lassen oder sogar erforderlich machen.

Ursprünglich hatten wir die Absicht, einige Erweiterungen vorzunehmen, z.B. einen Abschnitt über „Disability Management“ einzufügen und Forschungsergebnisse über die Auswirkungen von Arbeitslosigkeit auf Beeinträchtigungen der Gesundheit darzustellen. Da wir aber alle das Layout betreffenden Veränderungen selbst vornehmen mussten und zudem erheblicher Zeitdruck bestand, haben wir uns darauf beschränkt, gefundene Fehler zu korrigieren und an einigen Stellen Überarbeitungen vorzunehmen. Anregungen für einige inhaltliche Umstellungen haben wir insbesondere von Mitarbeitenden und Studierenden des Fachgebiets Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Flensburg erhalten, denen wir dafür herzlich danken möchten. Unser Dank gilt natürlich auch all jenen, die uns durch ihre Reaktionen ermutigt haben, die Thematik weiter zu bearbeiten.

Zürich, im August 2005

Eberhard Ulich und Marc Wülser

## Vorwort zur 1. Auflage

Fragen der Gesundheit beschäftigen seit einiger Zeit Parteien, Parlamente und andere politische Institutionen vorwiegend wegen der im Bereich des Gesundheitswesens anfallenden hohen Kosten. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist demgegenüber ein in der Öffentlichkeit noch immer vernachlässigtes Thema, obwohl arbeitsbedingte Erkrankungen ebenfalls einen erheblichen Kostenfaktor darstellen und durch entsprechende Massnahmen nicht nur finanzieller Aufwand -reduziert, sondern auch Arbeitsfähigkeit erhalten und menschliches Leid vermieden werden kann. Dies zeigt eine Reihe neuerer Publikationen, in denen über wissenschaftliche Konzepte und konkrete Beispiele aus Unternehmen berichtet wird.

Mit dem hier vorliegenden Buch werden arbeitspsychologische Konzepte für ein betriebliches Gesundheitsmanagement vorgestellt und Möglichkeiten ihrer Anwendung aufgezeigt. Dabei werden häufig auch ältere Arbeiten erwähnt, da manche Fragestellungen seit längerer Zeit bekannt sind und Forschungsergebnisse ebenso wie konkrete Erfahrungen dazu vorliegen. Da Gesundheitsmanagement aber nicht Aufgabe einer einzelnen Disziplin sein kann, wird verschiedentlich auch auf Konzepte aus anderen Disziplinen verwiesen. Redundanzen sind durchaus beabsichtigt, damit Kapitel gegebenenfalls auch einzeln lesbar sind. Schliesslich haben wir bewusst darauf geachtet, der Arbeit anderer Autorinnen und Autoren dadurch gerecht zu werden, dass wir sie über zum Teil sehr ausführliche Zitate selbst zu Wort kommen lassen.

Die Arbeit an diesem Buch wurde durch die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management finanziert. Dafür möchten wir dem Stiftungsrat und vor allem unserem ständigen Gesprächspartner Dr. Markus Sulzberger sehr herzlich danken. Wir haben bei dieser Arbeit selbst viel gelernt und hoffen, unser Wissen in dieser Form weitergeben zu können.

Unser besonderer Dank gilt im Übrigen unserer Kollegin Corinne Dangel, die die durch unsere Wünsche und die vielfältigen neuen Anforderungen des Verlages sehr aufwändig gewordene Endredaktion unter grossem Zeitdruck souverän bewältigt hat.

Zürich, im September 2004

Eberhard Ulich und Marc Wülser

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XIII
<b>Kapitel 1: Elemente einer Positionsbestimmung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung .....	3
1.2 Zu den Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen .....	4
1.3 Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung .....	11
1.4 Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung .....	14
1.4.1 Verhaltens- und Verhältnisorientierung .....	14
1.4.2 Die Bedeutung der Anforderungen .....	17
1.5 Fazit .....	21
<b>Kapitel 2: Grundbegriffe des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....</b>	<b>23</b>
2.1 Der Gesundheitsbegriff .....	25
2.1.1 Objektiver oder subjektiver Gesundheitsbegriff? .....	29
2.1.2 Der Gesundheitsbegriff der WHO und die Rolle des Wohlbefindens .....	30
2.1.3 Wohlbefinden und Gesundheit .....	31
2.1.4 Salutogenetische Gesundheitsmodelle: die Rolle der Ressourcen .....	35
2.1.5 Ressourcen .....	38
2.1.6 Gesundheit als entwickelte Handlungsfähigkeit .....	46
2.1.7 Ein system- und handlungstheoretisches Gesundheitsmodell .....	48
2.1.8 Attribute einer Gesundheitsdefinition .....	50
2.2 Belastung, Beanspruchung und Stress .....	53
2.2.1 Belastung und Beanspruchung .....	54
2.2.2 Stress .....	57
2.2.3 Stressoren bzw. Fehlbelastungen .....	64

2.2.4	Regulationsbehinderungen .....	66
2.2.5	Beanspruchungsfolgen und Stressreaktionen .....	71
2.2.6	Burnout: eine spezifisch psychische Beanspruchungsfolge .....	73
2.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Wirkungsmodelle .....	77
2.3.1	Das Demand/Control-Modell .....	78
2.3.2	Das Konzept Anforderung/Belastung .....	81
2.3.3	Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen .....	87
2.3.4	Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen und das Demand/Control-Modell: empirische Vergleiche .....	92
2.4	Erholung im Alltag .....	94
2.4.1	Erholungsprozesse .....	96
2.4.2	Erholungsprobleme .....	97
2.4.3	Erholung und Pausen .....	99
2.4.4	Gesamtbelastung und Rückstelleneffekte .....	104
2.4.5	Implikationen für das betriebliche Gesundheitsmanagement .....	108
2.5	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfreude .....	109
2.6	Fazit .....	113

**Kapitel 3: Instrumente des betrieblichen  
Gesundheitsmanagements .....** 115

3.1	Gesundheit als betriebliches Thema .....	117
3.2	Projektmanagement und Organisationsentwicklung .....	120
3.2.1	Auftragsklärung .....	120
3.2.2	Zieldefinition, Projektplanung und -steuerung .....	122
3.2.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung .....	123
3.2.4	Wahrgenommener Veränderungsbedarf .....	129
3.2.5	Partizipation und Entscheidungsprozesse .....	130
3.3	Fehlzeiten und betriebliches Gesundheitsmanagement .....	132
3.3.1	Vernachlässigung der Anwesenden .....	133
3.3.2	AU-Analysen und Gesundheitsbericht .....	138
3.4	Rückkehrgespräche versus Gesundheitszirkel .....	139
3.4.1	Rückkehrgespräche .....	140

3.4.2	Gesundheitszirkel.....	145
3.4.3	Vergleich von Rückkehrgesprächen und Gesundheitszirkeln .....	154
3.5	Vertiefte Analysen.....	155
3.5.1	Mehrebenen-Analysen .....	155
3.5.2	Die MTO-Analyse.....	156
3.5.3	Befragungsverfahren .....	164
3.5.4	Verfahren zur Arbeitsanalyse.....	169
3.6	Evaluation von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	174
3.6.1	Evaluation von Managementsystemen, Programmen und Maßnahmen.....	175
3.6.2	Evaluation von Managementsystemen.....	177
3.6.3	Evaluation von Programmen und Maßnahmen.....	185
3.6.4	Prüfung des ökonomischen Nutzens des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	191
3.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen von Managementinstrumenten .....	194
3.7.1	Möglichkeiten einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse EWA .....	197
3.7.2	Balanced Scorecard .....	200
3.8	Exkurs: Anreizsysteme für betriebliches Gesundheits- management: die Rolle der Sozialversicherungs- träger .....	218
3.9	Fazit .....	221

**Kapitel 4: Konzepte gesundheitsförderlicher Arbeits- und  
Organisationsgestaltung.....** 223

4.1	Strategien der Arbeitsgestaltung.....	225
4.2	Der Soziotechnische Systemansatz und das MTO-Konzept .....	230
4.3	Primat der Aufgabe .....	234
4.4	Das Konzept der vollständigen Aufgabe.....	240
4.5	Der Tätigkeitsspielraum als Basiskonzept.....	245
4.6	Gruppenarbeit .....	248
4.6.1	Gruppenarbeit im Automobilbau.....	249
4.6.2	Gruppenarbeit im Dienstleistungsbereich.....	254

4.6.3	Von Fallbeispielen zu umfassenderen Analysen.....	257
4.6.4	„Europäische“ und „japanische“ Gruppenarbeitskonzepte.....	260
4.7	Konzepte für den Einsatz neuer Technologien .....	263
4.8	Unternehmenskultur und Führung .....	266
4.8.1	Elemente von Unternehmenskulturen.....	266
4.8.2	Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit.....	269
4.9	Fazit.....	274

**Kapitel 5: Mitarbeitende mit Handicap – "Disability  
Management by Ability Management" .....** 275

5.1	Einführung.....	277
5.2	Zielgruppe und Begriffe.....	278
5.3	Beginn der (Re-)Integrationsmaßnahmen.....	280
5.4	Determinanten der (Re-)Integration .....	281
5.4.1	Integration von Mitarbeitenden mit Psychischen und Verhaltensstörungen .....	283
5.4.2	Integration psychisch Kranker – Das Projekt "Supported Employment" .....	284
5.5	Die Rolle der Vorgesetzten und der Arbeitsbedingungen .....	286
5.6	Das Projekt FILM – Förderung der Integration Leistungsgewandelter Mitarbeitender .....	287
5.7	Das Projekt Work2Work.....	290
5.8	Strategien des Disability Managements .....	292
5.9	Lösungsansätze und Maßnahmen des Disability Managements.....	294
5.10	Disability Management im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	296

**Kapitel 6: Problematische Managementkonzepte  
und prekäre Arbeitsverhältnisse .....** 299

6.1	Problematische Managementkonzepte.....	301
6.1.1	Lean Management und Business Process Reengineering.....	302
6.1.2	„Downsizing“: Personalabbau .....	305

6.1.3	Telearbeit.....	306
6.1.4	Call Center.....	308
6.2	Prekäre Beschäftigungsverhältnisse .....	314
6.2.1	Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeit.....	314
6.2.2	Segmentierung und „neue Selbstständigkeit“ .....	316
6.2.3	Abbau älterer Arbeitskräfte .....	320
6.3	Fazit.....	324
<b>Kapitel 7: „Life Domain Balance“ oder: Erwerbsarbeit und andere Lebenstätigkeiten .....</b>		<b>325</b>
7.1	Einführung .....	327
7.2	Gestaltung der Erwerbsarbeit.....	330
7.3	Lebensfreundliche Arbeitszeiten.....	335
7.3.1	Verkürzung der Arbeitszeit .....	337
7.3.2	Schicht- und Nachtarbeit .....	339
7.4	Familienfreundliche Arbeitsorte .....	341
7.5	Anstelle eines Fazits: eine Alternative für die Zukunft? .....	344
<b>Kapitel 8: Netzwerke und betriebliche Beispiele .....</b>		<b>347</b>
8.1	Europäische Netzwerke.....	349
8.2	Nationale Netzwerke .....	355
8.3	Spezifische Settings.....	357
8.3.1	Netzwerke gesundheitsfördernder Spitäler .....	357
8.3.2	Netzwerke gesundheitsfördernder Schulen .....	371
8.3.3	Kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	381
8.4	Fazit.....	389
<b>Kapitel 9: Empfehlungen einer Expertenkommission .....</b>		<b>391</b>
9.1	Empfehlungen der Kommission .....	393
9.1.1	Empfehlungen an die Betriebe.....	393
9.1.2	Empfehlungen an die Sozialpartner .....	394
9.1.3	Empfehlungen an den Staat.....	394
9.1.4	Empfehlungen an die überbetrieblichen Akteure.....	395
9.1.5	Empfehlungen an Bildung und Wissenschaft.....	396

9.1.6 Empfehlungen an die Hans-Böckler-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung .....	396
<b>Kapitel 10: Lessons learned</b> .....	397
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	403
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	459



# Elemente einer Positionsbestimmung

Kapitel 1

## 1.1 Einführung

In ihrer Erklärung von 1946 definierte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Gesundheit als einen „Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“. Die „neue“ Definition von 1987 lautete: „Gesundheit ist die Fähigkeit und Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen“. Hier wird eine Veränderung in der Auffassung von Gesundheit erkennbar, die auch für die Gesundheitsförderung von Bedeutung ist. Dazu hatte sich die WHO-Konferenz kurz zuvor mit der Verabschiedung der so genannten „Ottawa-Charta“ geäußert, in der der Organisation der Arbeit und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ein besonderer Stellenwert zugeschrieben wurde (vgl. Kasten 1.1).

---

*Auszug aus der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation 1986*

---

**Kasten 1.1**

---

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Mass an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen ... Menschen können ihr Gesundheitspotential nur dann entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können ...

Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“

---

Damit wird deutlich, dass die Weltgesundheitsorganisation die in den Arbeits- und Sozialwissenschaften gefundenen Beziehungen zwischen der Qualität des Arbeitslebens und der allgemeinen Lebensqualität in ihre Konzeption von Gesundheit integriert hat. In der Kopenhagen-Konferenz (1991) wurde schließlich als WHO-Ziel 25 zur Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung formuliert: „Bis zum Jahr 2000 sollte sich in allen Mitgliedstaaten durch Schaffung gesünderer Arbeitsbedingungen, Einschränkung der arbeitsbedingten Krankheiten und Verletzungen sowie durch die Förderung des Wohlbefindens der arbeitenden Bevölkerung der Gesundheitszustand der Arbeitnehmer verbessert haben“.

Dieses Ziel ist allenfalls teilweise erreicht worden. Zwar ist eine deutliche Reduzierung der Ausfallzeiten und -kosten aufgrund arbeitsbedingten Unfallgeschehens zu verzeichnen; hier haben sich positive Konsequenzen von Arbeitsschutzmaßnahmen ebenso bemerkbar gemacht wie der Wegfall unfallträchtiger Einrichtungen als Folge technologischer Entwicklungen. Nicht in der wünschenswerten Weise verbessert hat sich offenbar aber das Bild hinsichtlich der arbeitsbedingten Erkrankungen. Dies lässt sich zunächst an einigen Kostengrößen ablesen.

## **1.2 Zu den Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen**

Eine Reihe neuerer Untersuchungen zeigt, dass krankheitsbedingte Abwesenheit für die Unternehmen nicht nur organisatorische Probleme, sondern auch erhebliche Kosten verursachen kann. Der Anteil arbeitsbedingter Erkrankungen am Insgesamt der Erkrankungen wird auf etwa 30 Prozent geschätzt (Kuhn, 2000, S. 103). Damit wird deutlich, dass arbeitsbedingte Erkrankungen – und natürlich auch Unfälle – nicht nur ein individuelles, familiäres oder betriebliches Problem darstellen, sondern auch bei den volkswirtschaftlichen Kosten zu thematisieren sind.

Die Entwicklung der volkswirtschaftlichen Kosten in Deutschland von 2001 bis 2005 ist in Tabelle 1.1 zusammengefasst.

Bei der Analyse der Daten fällt auf, dass die Anzahl der krankheits- bzw. unfallbedingten Abwesenheitstage in diesem Zeitraum deutlich zurückgegangen ist. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Anzahl der Abwesenheitstage pro Abwesenheitsfall im gleichen Zeitraum um 2,4 Tage abgenommen hat.

Tabelle 1.1

*Krankheits- bzw. unfallbedingte Abwesenheitstage und volkswirtschaftliche Kosten von 2001 bis 2005 in Deutschland (aus Angaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA] und Mitteilungen der Bundesregierung)*

Jahr	abhängig Beschäftigte in Mio.	krankheits- bzw. unfallbedingte Abwesenheitstage in Mio.	durchschnittliche Abwesenheit pro Person in Tagen	Produktionsausfall in Mrd. Euro	Ausfall an Bruttowertschöpfung in Mrd. Euro
2001	34,80	508,00	14,60	45,00	70,75
2002	34,60	491,05	14,20	44,15	69,53
2003	34,10	467,00	13,70	42,50	66,40
2004	34,70	440,10	12,70	40,00	70,00
2005	34,50	420,50	12,20	37,80	66,50

Tabelle 1.2 zeigt die Verteilung der geschätzten volkswirtschaftlichen Ausfälle auf Diagnosegruppen für das Jahr 2005. „Da die Schätzung mit stark gerundeten Werten erfolgt, sind Rundungsfehler und Differenzen in der Spaltensummierung teilweise nicht zu vermeiden“ (BAuA 2007, S.1).

Die in der Diagnosegruppe „Krankheiten der Muskeln, des Skeletts und des Bindegewebes“ registrierten AU-Tage stehen nach wie vor an der Spitze der Nennungen (vgl. dazu neuerdings Wieland, 2008). Allerdings ist gerade hier auch eine deutliche Abnahme erkennbar: von 140,3 Mio. 2001 (27,6%) über 134,5 Mio. 2002 (27,4%), 116,5 Mio. 2003 (24,9%) und 107,2 Mio. 2004 (24,4%) auf 97,8 Mio. AU-Tage 2005 (23,3%). Der darauf zurückzuführende Produktionsausfall wurde 2005 auf 8,8 Mrd. Euro geschätzt, der Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 0,7 Prozent.

Tabelle 1.2

Produktionsausfall und Ausfall an Bruttowertschöpfung nach Diagnosegruppen in Deutschland 2005 (aus: BAuA, 2007)

Diagnosegruppen ICD-10	AU-Tage		Produktionsausfall		Ausfall an Bruttowertschöpfung	
	AU-Tage in Mio.	AU-Tage in %	Mrd. €	Anteil BNE* in %	Mrd. €	Anteil BNE* in %
V Psychische und Verhaltensstörungen	44,1	10,5	4,0	0,2	7,0	0,3
IX Krankheiten des Kreislaufsystems	26,6	6,3	2,4	0,1	4,2	0,2
X Krankheiten des Atmungssystems	60,9	14,5	5,5	0,2	9,6	0,4
XI Krankheiten des Verdauungssystems	26,0	6,2	2,3	0,1	4,1	0,2
XIII Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes	97,8	23,3	8,8	0,4	15,5	0,7
XIX Verletzungen, Vergiftungen	53,5	12,7	4,8	0,2	8,5	0,4
Übrige Krankheiten	111,6	26,5	10,0	0,4	17,6	0,8
I-XXI Alle Diagnosegruppen	420,5	100,0	37,8	1,7	66,5	3,0

\* BNE = Bruttonationaleinkommen

Eine weitergehende Analyse zeigt, dass die auf die Diagnosegruppe „Psychische und Verhaltensstörungen“ (früher: psychiatrische Störungen) entfallenden Abwesenheitstage im Zeitraum zwischen 2001 und 2005 deutlich zugenommen haben (vgl. Tabelle 1.3). Ihr Anteil am Insgesamt der AU-Tage nahm in dieser Zeit von 6,6 auf 10,5 Prozent zu.

„Der deutlich erkennbare Trend ist nicht unerwartet: Die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz nehmen relativ und absolut zu. Ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Unternehmen sind bereits heute auf dem Sprung, alle anderen wirtschaftlichen Belastungen hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit in den Schatten zu stellen“ (Thiehoff, 2004, S. 62).

Tabelle 1.3

*Krankheits- bzw. unfallbedingte Abwesenheitstage und volkswirtschaftliche Kosten, bezogen auf die Diagnosegruppe „Psychische und Verhaltensstörungen“ von 2001 bis 2005 in Deutschland (aus Angaben der BAuA und Mitteilungen der Bundesregierung)*

Jahr	Abwesenheitstage in Mio.	Produktionsausfall in Mrd. Euro	Ausfall an Bruttowertschöpfung in Mrd. Euro
2001	33,60	2,96	4,68
2002	34,37	3,09	4,87
2003	45,54	4,14	6,46
2004	46,30	4,20	7,40
2005	44,10	4,00	7,00

Die hier wiedergegebenen Ergebnisse werfen allerdings auch die Frage auf, ob es sich bei der deutlichen Abnahme der muskuloskelettalen Erkrankungen und der massiven Zunahme der AU-Fälle in der Kategorie „Psychische und Verhaltensstörungen“ in relativ kurzer Zeit zumindest teilweise um ein Artefakt besonderer Art handelt: So ist einerseits vorstellbar, dass die Bereitschaft und Fähigkeit, eine psychische Störung als solche zu diagnostizieren, sich bei Ärztinnen und Ärzten verändert hat. Dementsprechend heißt es auch in einem DAK-Report aufgrund einer Expertenbefragung: „Die Mehrheit der Fachleute kommt zu dem Schluss, dass es tatsächlich mehr Fälle gibt. Für wichtig halten sie aber auch, dass psychische Erkrankungen von den Hausärzten häufiger entdeckt bzw. richtig diagnostiziert werden“ (o.V., S.10). Andererseits könnte sich auch bei Patientinnen und Patienten die Bereitschaft verändert haben, wegen psychischer Probleme eine zuständige Instanz aufzusuchen und eine solche Diagnose zu akzeptieren.

Badura und Hehlmann (2003) machten zusätzlich darauf aufmerksam, dass sich die im vergangenen Jahrzehnt feststellbare Intensivierung der Arbeit nicht nur in einer deutlichen Zunahme der durch psychische Störungen bedingten Arbeitsunfähigkeit bemerkbar gemacht habe. „Bemerkenswert ist neben der stetigen Zunahme psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit – unabhängig von der Alters- und Geschlechterstruktur der Bevölkerung – die hohe fallbezogene Krankheitsdauer. Dauerte im Jahr 2000 ein Krankenhausfall

im Mittel aller Diagnosen 10.3 Tage, waren es bei den psychischen Störungen 27.4 Tage ...“ (Badura & Hehlmann, 2003, S. 65).

Bemerkenswert sind schließlich Ergebnisse des im Jahr 2005 unter Einbezug einer für die EU 27 und vier weitere Länder für die erwerbstätige Bevölkerung repräsentativen Stichprobe durchgeführten vierten „European Work Conditions Survey“ (Eurofound 2007), die zeigen, dass Muskel-Skelett-Beschwerden – musculoskeletal disorders (MSDs) – „related to stress and work overload are increasing“ (European Foundation, 2007, S. 2). Ein Ausschnitt aus den Zusammenhängen zwischen Stress und MSDs ist in Tabelle 1.4 dargestellt.

**Tabelle 1.4**

*Rücken- und Muskelschmerzen in Abhängigkeit von berichtetem Stress für 2005 (European Foundation, 2007, S. 59)\**

Angaben zu Stress	Rückenschmerzen	Muskelschmerzen
Kein Stress	11,2	9,1
Stress	71,1	68,4
Total	25,6	23,8

\* Angaben in %

„In ganz Europa bilden Beschwerden am Muskel-Skelett-System die bei Weitem am häufigsten genannten arbeitsbedingten Erkrankungen, und die Zahl der Belege dafür, dass zwischen Stress und Muskel- und Skelett-Erkrankungen ein enger Zusammenhang besteht, nimmt zu“ (Riso, 2007, S. 4).

Inzwischen wird auch deutlich, dass neuere Entwicklungen der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik weitere Gefährdungspotentiale für die Gesundheit der Beschäftigten – aber auch derjenigen, die keine Beschäftigungsmöglichkeit finden – beinhalten (vgl. Kasten 1.2).

*Zunehmende Unsicherheiten als Folge gesellschaftlicher Veränderungen  
(aus Expertenkommission, 2004, S. 30)*

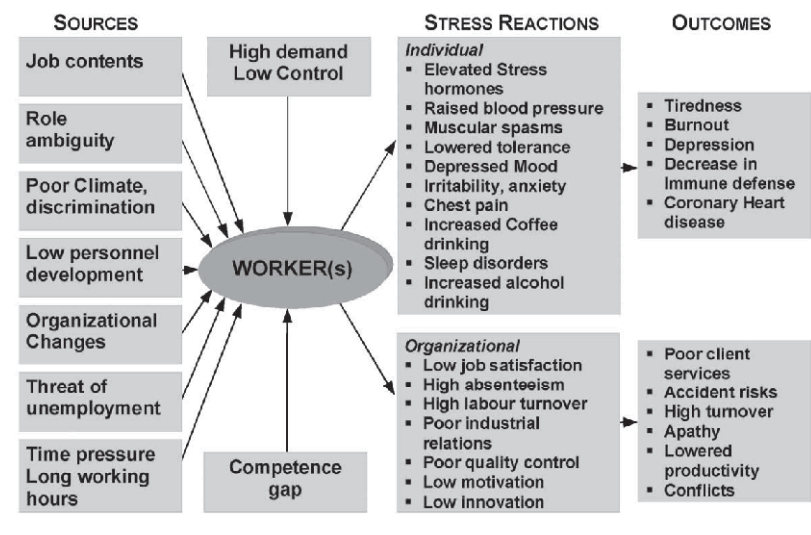
**Kasten 1.2**

„Globalisierung und der Strukturwandel in Richtung wissensintensiver Dienstleistungsberufe erhöhen in vielen Fällen den Zeitdruck, die Komplexität der Arbeit und die Verantwortung der Beschäftigten. Das Tempo des sozioökonomischen Wandels hat deutlich zugenommen. Sicherheit und Berechenbarkeit der Markt- und Arbeitsverhältnisse haben zugleich spürbar abgenommen. Die ökonomischen Veränderungen und anhaltenden Restrukturierungsprozesse in den Unternehmen führen häufig zu einer Intensivierung der Arbeit und einer Verstärkung von Unsicherheit, Ängsten, Misstrauen und Hilflosigkeitsgefühlen sowie Angst vor Arbeitslosigkeit unter den Beschäftigten mit möglichen Auswirkungen auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit und damit auf die Produktivität der Unternehmen und die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen (Rantanen 2001, ...).“

Wirkungszusammenhänge der beschriebenen Art werden von Rantanen (2001) nachvollziehbar dargestellt (vgl. Abbildung 1.1).

*Ursachen von Stress, Reaktionen und Wirkungen auf der Ebene von Individuen und Organisationen (aus Rantanen, 2001, S. 157)*

**Abbildung 1.1**



In seiner knappen Übersicht über „Die aktuelle Lage“ kam Levi (2002) ebenfalls zu Schlussfolgerungen, die in aller Deutlichkeit zeigen, dass die Verbesserung der Gesundheit zu einem der vor-



dringlichen Ziele der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik werden muss (vgl. Kasten 1.3).

---

**Kasten 1.3**


---

*Arbeitsbedingter Stress und depressive Verstimmungen (aus Levi, 2002, S. 11)*

---

„Anhaltender Stress am Arbeitsplatz ist ein wesentlicher Faktor für das Auftreten von depressiven Verstimmungen. Diese Störungen stehen bei der weltweiten Krankheitsbelastung (global disease burden) an vierter Stelle. Bis 2020 rechnet man damit, dass sie nach den ischämischen Herzerkrankungen vor allen anderen Krankheiten auf dem zweiten Platz stehen werden (Weltgesundheitsorganisation 2001).“

---

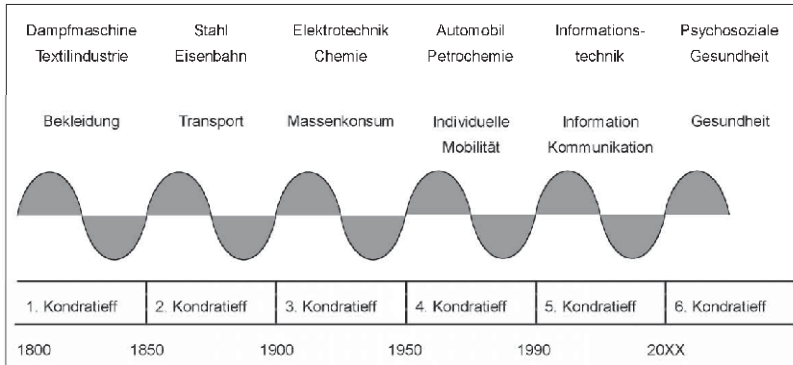
Wenn selbst ernannte Zukunftsforscherinnen und -forscher dazu noch von einer abnehmenden Bedeutung der „unmittelbaren geografischen Nachbarschaft und der familiären Netzwerke“ sowie von einer „schrittweisen Auflösung von althergebrachten gemeinschaftlichen Strukturen“ – und deren Ersatz durch „neue soziale Räume in virtuellen Welten“ – reden oder behaupten „Es gibt keine Sicherheit mehr, nur noch verschiedene Grade von Unsicherheit“, dann stellen sie damit zugleich für Gesundheit und Lebensqualität entscheidende soziale Unterstützungssysteme in Frage.

**Kondratieff-  
zyklen**

Damit gewinnt auch die von Nefiodow vorgelegte Zukunftsprojektion an Bedeutung. Seine Auseinandersetzung mit den langen Wellen der Konjunktur, den so genannten Kondratieffzyklen (Kondratieff, 1926), führt nämlich zu dem Ergebnis, dass der gemeinsame Nenner des sechsten Kondratieff durch „Gesundheit im ganzheitlichen Sinn“ zu kennzeichnen ist. Nach Nefiodow (2000, S. 136), der sich an den von der Weltgesundheitsorganisation formulierten Gesundheitskriterien orientiert, fehlt es für die Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft „... vor allem an psychosozialer Gesundheit. Die grösste Wachstumsbarriere am Ende des fünften Kondratieff sind die hohen Kosten der sozialen Entropie ... “ (vgl. Abbildung 1.2).

Basisinnovationen und ihre wichtigsten Anwendungsfelder (aus Nefiodow, 2000, S. 132)

Abbildung 1.2



Die hier skizzierten Entwicklungen zeigen im Übrigen, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement sich nicht mehr nur auf den Arbeitsschutz beschränken kann, so wichtig dieser im Sinne der Gefährdungsvermeidung selbstverständlich nach wie vor ist.

### 1.3 Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung

Hier wird die Position vertreten, dass Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung gemeinsam Bestandteile eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sein müssen. Insofern sind die in den Tabellen 1.5 und 1.6 enthaltenen Gegenüberstellungen akzentuierend zu verstehen und nicht einander ausschließend. Immerhin heißt es ja auch in § 4 des Deutschen Arbeitsschutzgesetzes: „Massnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz zu verknüpfen“ und dabei „gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen“.

Die Schlussfolgerung, die Kentner (2003, S. 266) aus der Gegenüberstellung in Tabelle 1.5 zieht, ist eindeutig: „Die Umsetzungsstringenz in den Unternehmen ist dann besonders hoch, wenn gleichzei-

tig die Produktivität unterstützt wird. Deswegen ist die Integration des Gesundheits- und Arbeitsschutzes in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement nicht nur eine Option, sondern eine absolute Notwendigkeit“.

Tabelle 1.5

Vergleich des traditionellen Gesundheits- und Arbeitsschutzes mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement hinsichtlich Transferfaktoren und Bedingungen (aus Kentner, 2003, S. 265)

	<b>Traditioneller Gesundheits- und Arbeitsschutz</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ überwiegend Einhaltung von Vorschriften</li> <li>▪ Vermeidung von Arbeitsunfällen und Prävention von Berufskrankheiten und damit Unterstützung von unfallversicherungsrechtlichen Zielen</li> <li>▪ partielle Unterstützung der störungsfreien Produktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verminderung psychosozialer Belastungen</li> <li>▪ Verbesserung von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit Betrieb und Arbeit</li> <li>▪ partielle Unterstützung von Produktivität und Wertschöpfung</li> </ul>
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzen liegt teilweise weit in der Zukunft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzen stellt sich rasch ein</li> </ul>
Angebot (Akteure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsmedizin (AM)</li> <li>▪ Sicherheitstechnik (ST)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ in geringem Umfang durch AM und ST</li> <li>▪ Gesundheitswissenschaften</li> <li>▪ Arbeits- und Organisationspsychologie</li> <li>▪ Unternehmensberatung</li> </ul>
Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ durch Regulierung vorgeschrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ direkt, weil Durchführungsziel für Unternehmensziele (Produktivität, Wachstum, Beschäftigung)</li> </ul>
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ teilweise beträchtlich durch permanente Bereitstellung von qualifiziertem Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evtl. hohe Startaufwendungen für Veränderung der Organisation sowie des Informations- und Führungsverhaltens</li> <li>▪ nach Implementierung gering, weil integriert und selbstlernend</li> </ul>
Akzeptanz im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ in der Breite mässig, weil von aussen aufgezwungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gut, weil freiwillig und wertschöpfend</li> </ul>
Methodik (Operationalisierung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorschriften und enge Leitlinien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ auf das Unternehmen angepasste diagnostische und therapeutische Methodik</li> <li>▪ Indikatorenentwicklung</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hinweis auf Regulierungen (wie steuerliche Abgabe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investition in Humankapital (wie Kosten für Unternehmensberatung)</li> </ul>

Zu fragen bleibt allerdings, ob sich – wie in Tabelle 1.5 dargestellt – der Nutzen eines so verstandenen betrieblichen Gesundheitsmanagements tatsächlich immer rasch einstellt. Schließlich hat Kentner (2003, S. 261) selbst darauf hingewiesen, dass „die effiziente Umsetzung des BGM ... zum Teil gravierende Veränderungen im Denken und Handeln der beteiligten Akteure aber auch in den zu Grunde liegenden Strukturen“ voraussetzt.

Aus arbeitspsychologischer Perspektive weist eine derartige Gegenüberstellung naturgemäß andere Beschreibungsmerkmale auf (vgl. Tabelle 1.6).

*Betrieblicher Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in idealtypischer Gegenüberstellung (aus Ulich, 2005)*

**Tabelle 1.6**

	<b>Betrieblicher Arbeitsschutz</b>	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b>
Betrachtung des Menschen als ...	... schutzbedürftiges Wesen → Defizitmodell → schwächenorientiert → pathogenetisches Grundverständnis	... autonom handelndes Subjekt → Potentialmodell → stärkenorientiert → salutogenetisches Grundverständnis
Aufgaben / Ziele verhältnisorientiert	Vermeiden bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen → Schutzperspektive → belastungsorientiert	Schaffen bzw. Erhalten gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen → Entwicklungsperspektive → ressourcenorientiert
Aufgaben / Ziele verhaltensorientiert	Erkennen und adäquates Handeln in gefährlichen Situationen → Wahrnehmen von Gefahren	Erkennen und Nutzen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen → Wahrnehmen von Chancen

Wenn es um die in Tabelle 1.6 genannten Aufgaben des Schaffens bzw. Erhaltens gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen geht, sind damit in erster Linie Maßnahmen der Arbeitsgestaltung angesprochen.

## 1.4 Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung

Obwohl die Bedeutung der bedingungsbezogenen Interventionen, d. h. der Veränderung der Verhältnisse, insbesondere durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, neuerdings immer wieder betont wird, liegt der Schwerpunkt betrieblicher Gesundheitsförderungsaktivitäten nach wie vor bei den personbezogenen Interventionen, d. h. bei der Veränderung des Verhaltens (vgl. Breucker, 2000; Busch, 1998; Busch, Huber & Themessl, 1998; Schwager & Udris, 1998). Tatsächlich zeigen aber auch die differenzierten Kostenschätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, dass ein erheblicher Anteil der Ursachen arbeitsbedingter Erkrankungen in betrieblichen Verhältnissen, d. h. in den Arbeitsbedingungen, zu verorten ist (vgl. „Einsparmöglichkeiten“, S. 20).

### 1.4.1 Verhaltens- und Verhältnisorientierung

Wenn auch davon auszugehen ist, dass sich Verhaltens- und Verhältnisorientierung zumindest teilweise wechselseitig bedingen (vgl. dazu Greiner, 1998), so gilt doch, dass „in der Sachlogik ... Verhaltensprävention der Verhältnisprävention stets nachgeordnet bleibt“ (Klotter, 1999, S. 43). Eine Gegenüberstellung möglicher Maßnahmen und Wirkungen findet sich in Tabelle 1.7.

Am Beispiel der Muskel- und Skeletterkrankungen lässt sich die Bedeutung betrieblicher Arbeitsgestaltung exemplarisch aufzeigen. Diese Erkrankungsformen stehen in Deutschland an erster Stelle der Ursachen für krankheitsbedingte Fehltagel (vgl. BAuA, 2007; Küsgens, Vetter & Yoldas, 2002; Riso, 2007; Thiehoff, 2002; Vetter, Dieterich & Acker, 2001). Gründe dafür sind einerseits in Bewegungsmangel und lang andauernder einseitiger körperlicher Belastung zu suchen, wie sie in zahlreichen Fällen, etwa bei Bildschirmarbeit, vorzufinden sind. Andererseits spielen in diesem Zusammenhang offensichtlich auch Merkmale wie Aufgabenvollständigkeit und Tätigkeitsspielraum eine bedeutsame Rolle, während etwa die so genannten Rückenschulen – ohne eine Änderung der Verhältnisse, d. h. konkret der Arbeitsstrukturen – häufig nicht zu einer länger-

fristigen Beschwerdenminderung führen (Lenhardt, Elkeles & Rosenbrock, 1997).

*Betriebliche Gesundheitsförderung: personbezogene und bedingungsbezogene Interventionen (aus Ulich, 2005, S. 529)*

**Tabelle 1.7**

	<b>Personbezogene Interventionen = verhaltensorientiert</b>	<b>Bedingungsbezogene Interventionen = verhältnisorientiert</b>
bezogen auf	einzelne Personen → individuumsorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen → strukturorientiert
Beispiele für Massnahmen	Rückenschule, Stressimmunisierungstraining	vollständige Aufgaben, Gruppenarbeit, Arbeitszeitgestaltung
Wirkungsebene	individuelles Verhalten	organisationales, soziales und individuelles Verhalten
personbezogene Effekte	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, Internale Kontrolle, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit
wirtschaftliche Effekte	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation
Effektdauer	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig

Auch hier gilt also: „Vor allem durch struktur- oder verhältnisbezogene betriebliche Interventionsansätze lässt sich ein beträchtliches präventives Potential im Bereich der Rückenschmerzen und anderer Erkrankungen des Bewegungs- und Stützapparates erschliessen“ (Lenhardt, Elkeles & Rosenbrock, 1997, S. 135). Diese Aussage wird auch durch die Untersuchungen von Maintz et al. (2000) unterstützt, die in öffentlichen Verwaltungen als Prädiktoren für „Schulter-Nacken-Schmerzen“ geringe soziale Unterstützung, Monotonie, Zeitdruck und unzureichende Erholungspausen identifizierten. Darüber hinaus konnte Lundberg (1996) in Schweden zeigen, dass Muskel- und Skeletterkrankungen in Gruppenarbeitsstrukturen mit entsprechender Autonomie weniger häufig auftreten als in arbeitsteiligen Arbeitsstrukturen, in denen die gleichen Produkte bzw. Dienstleistungen zu erstellen sind. Auch hier zeigte sich, dass physiologische Belastungsreaktionen und Selbsteinstufungen der erleb-