



Kein Stress mit dem Stress: Psychische Gesundheit – (k)ein Thema für kleine und mittlere Unternehmen?

Dokumentation des Lohnhallengesprächs am 26. April 2013 in Bottrop

Herausgeber:

G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de

Autor/in:

Walter Siepe und Ursula Wohlfart

Mai 2013

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	4
2. Programm	5
3. Prof. Dr. Johannes Siegrist: Der Wandel der Arbeitsgesellschaft und psychische Gesundheit	6
4. Prof. Dr. Antje Ducki: Betriebliche Möglichkeiten der Prävention und Gesundheitsförderung	23
5. Christel Bayer: Landesprogramm „Arbeit gestalten NRW“ Gesundheits- und altersngerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen	41
6. Dr. Reinhold Sochert: psyGA: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern	45
7. Dr. Kai Seiler: Stress lass nach – Besondere Anforderungen für Umsetzung und Beratung in Kleinbetrieben	51
8. Ursula Wohlfart, Walter Siepe: Unternehmensberaterinnen und -berater als Promotoren für das Thema „Psychische Gesundheit in KMU“	63
9. Bilder der Veranstaltung	73

1. Vorwort

Das Thema psychische Gesundheit in der Arbeitswelt rückt in letzter Zeit verstärkt in das Blickfeld der Öffentlichkeit, der Wissenschaft und der Politik. Laut „Stressreport Deutschland 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind knapp die Hälfte der Erwerbstätigen davon überzeugt, dass der Stress im Arbeitsalltag durch Termin- und Leistungsdruck in den vergangenen Jahren spürbar zugenommen hat. Nach dem Fehlzeit-report der AOK ist der Anteil der Arbeitsunfähigkeitsfälle infolge psychischer Erkrankungen seit 1994 um mehr als 100 Prozent gestiegen, der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage um fast 90 Prozent.

Arbeitsverdichtung, Zeitdruck, Umstrukturierungen, Informationsüberflutung und erhöhte Qualifikationsanforderungen sind zentrale Faktoren, die zunehmend die Motivation sowie Leistungsfähigkeit und damit die psychische Gesundheit von Beschäftigten gefährden können. Dies kann Auswirkungen auf die Innovationskraft sowie Modernisierungsfähigkeit und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben.

Großen Unternehmen gelingt es immer mehr, die Themen Stressbewältigung und Burnout durch gezielte Maßnahmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung aktiv aufzugreifen. Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU) hingegen fehlt es noch häufig an Einsicht und Bereitschaft, sich mit dem Thema zu beschäftigen, zudem auch an den dafür erforderlichen Kompetenzen und Zeit- und Personalressourcen.

Ziel dieser Veranstaltung war es, mit Praktikerinnen und Praktikern sowie mit Expertinnen und Experten aus (Arbeits-)Politik und Wissenschaft Strategien zu erörtern, wie KMU für Fragestellungen der psychischen Gesundheit sensibilisiert werden können und welche Handlungsmöglichkeiten hier denkbar sind. Insbesondere Beraterinnen und Berater von Beratungsunternehmen, Kammern, Verbänden, Wirtschaftsförderungen und Regionalagenturen können bei ihren direkten Unternehmenskontakten für das Thema sensibilisieren und erste Hilfestellungen geben, wie die betrieblichen Arbeitsbedingungen zur Stärkung psychischer Gesundheit optimiert werden können.

Das Lohnhallengespräch wurde im Rahmen des G.I.B.-Projekts „Sensibilisierung und Fortbildung von Unternehmensberater/-innen der Potentialberatung zum Thema ´Psychische Gesundheit bei der Arbeit`“ durchgeführt. Es war eingebunden in die Aktivitäten des Projektes „psyGA“ des BKK Bundesverbands, gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA).

Wir wünschen eine anregende Lektüre

Ihre G.I.B.

2. Programm

10:00 Uhr	Begrüßung Peter Schäffer, G.I.B.
10:15 Uhr	Der Wandel der Arbeitsgesellschaft und psychische Gesundheit Prof. Dr. Johannes Siegrist, Institut für medizinische Soziologie der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
	Betriebliche Möglichkeiten der Prävention und Gesundheitsförderung Prof. Dr. Antje Ducki, Beuth Hochschule für Technik Berlin
11:30 Uhr	Pause
11:45 Uhr	Landesprogramm „Arbeit gestalten NRW“ Gesundheits- und alternsgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen Christel Bayer, Arbeitsministerium NRW
	psyGA: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern Dr. Reinhold Sochert, BKK-Bundesverband
	Stress lass nach – Besondere Anforderungen für Umsetzung und Beratung in Kleinbetrieben Dr. Kai Seiler, Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW
	Unternehmensberaterinnen und -berater als Promotoren für das Thema „Psychische Gesundheit in KMU“ Ursula Wohlfart und Walter Siepe, G.I.B.
13:00 Uhr	Round-Table-Gespräch: Wie können KMU für Fragen psychischer Gesundheit sensibilisiert werden? - Handlungsebenen und Handlungsmöglichkeiten ▪ Christel Bayer, Arbeitsministerium NRW ▪ Hans-Jürgen Dorr, d-ialogo, Wuppertal ▪ Prof. Dr. Antje Ducki, Beuth Hochschule für Technik Berlin ▪ Dr. Kai Seiler, Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW ▪ Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft ▪ Achim Vanselow, DGB NRW Moderation: Andreas Bendig, G.I.B.
14:00 Uhr	Abschluss und Ausklang mit einem kleinen Snack

3. Prof. Dr. Johannes Siegrist: Der Wandel der Arbeitsgesellschaft und psychische Gesundheit

Folie 1



Lohnhallengespräch

G.I.B. Bottrop, 26. April 2013

Der Wandel der Arbeitsgesellschaft und psychische Gesundheit

Prof. Dr. Johannes Siegrist

Seniorprofessur 'Psychosoziale Arbeitsbelastungsforschung'
Medizinische Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Folie 2



Schlagzeilen in Medien

- Psychische Störungen am Arbeitsplatz nehmen dramatisch zu...
- Burnout bedroht unsere Leistungsgesellschaft...
- Schlechte Chefs machen krank...
- Stetige Zunahme von Arbeitsstress...
- Kostenlawine durch Anstieg arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren...

Was ist gesichert?

Wo können - und sollen - präventive Bemühungen ansetzen?

Folie 3

Psychische Störungen - Gesundheitspolitischer Handlungsbedarf
• Hohe Zahl psychisch Kranker in der Erwerbsbevölkerung (Lebenszeitprävalenz Depression: 13-16%; 12-Monats-Prävalenz: 6%; Frauen-Männer 2:1) • Erstmanifestation Ø 30. Lebensjahr (Kessler 2011) • Anteil psychischer Störungen an AU-Tagen 10-15%, zunehmend (Jacobi 2012); hohe AU-Dauer (Ø 22,5 Tage (Heyde & Maco 2010) • Hoher Anteil psychischer Diagnosen an Neuzugängen zu Erwerbsminderungsrenten (Verdoppelung seit 1995) (Jacobi 2012) • Hohe direkte (ca. 28 Milliarden €/J) und indirekte Kosten • Hohe Ko-Morbidität (KHK, Diabetes u.a.) (Prince 2007)

Folie 4

Fragen des Vortrags
1. Tragen bestimmte Aspekte des modernen Arbeitslebens zur Entwicklung psychischer Störungen (v.a. Depressionen) bei? 2. Ist mangelnde Wertschätzung ein gesundheitlicher Risikofaktor? 3. Welche praktischen Folgerungen ergeben sich aus neuen Erkenntnissen für die betriebliche Gesundheitsförderung?

Folie 5

Zentralität der Berufsrolle	
	
■	Sozioökonomische/psychosoziale Basis - Erwerbseinkommen - sozialer Status und soziale Identität - Quelle von Erfolgs-/Misserfolgserfahrungen
■	Leistungsanspruch an Erwerbstätige - wiederkehrend hohe Anforderungen - Konkurrenzdruck - Qualifikationsdruck und Lernchancen
■	Lange Expositionsdauer - Schichtarbeit, Akkordarbeit - Lärm - Psychosoziale Stressoren (s.u. Arbeitsstressmodelle)

Folie 6

Psychosoziale Dimensionen beruflicher Tätigkeit	
	
Berufstätigkeit ermöglicht die Erfüllung wichtiger psychischer Bedürfnisse:	
■	Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit - eigene Fähigkeiten realisieren, etwas leisten und autonom handeln können
■	Bedürfnis nach positivem Selbstwertgefühl - positive Rückmeldung für erbrachte Leistungen, Wertschätzung durch signifikante Andere erhalten
■	Bedürfnis nach Zugehörigkeit - einer Gruppe/Organisation angehören, kooperieren und Unterstützung erhalten können

Folie 7

Herausforderungen der modernen Arbeitswelt



- Zunehmender Leistungs- und Wettbewerbsdruck (ökonomische Globalisierung)
- Gesteigerte Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und Anpassungsfähigkeit
- Fragmentierung der Erwerbsbiographie, gesteigerte Arbeitsplatzunsicherheit
- Steigender Anteil an (personenbezogenen) Dienstleistungen sowie IT-Berufen
- ‚High-performance work organization‘

Folie 8

Wirtschaftliche Globalisierung: Folgen des globalen Arbeitsmarkts für Hochlohnländer



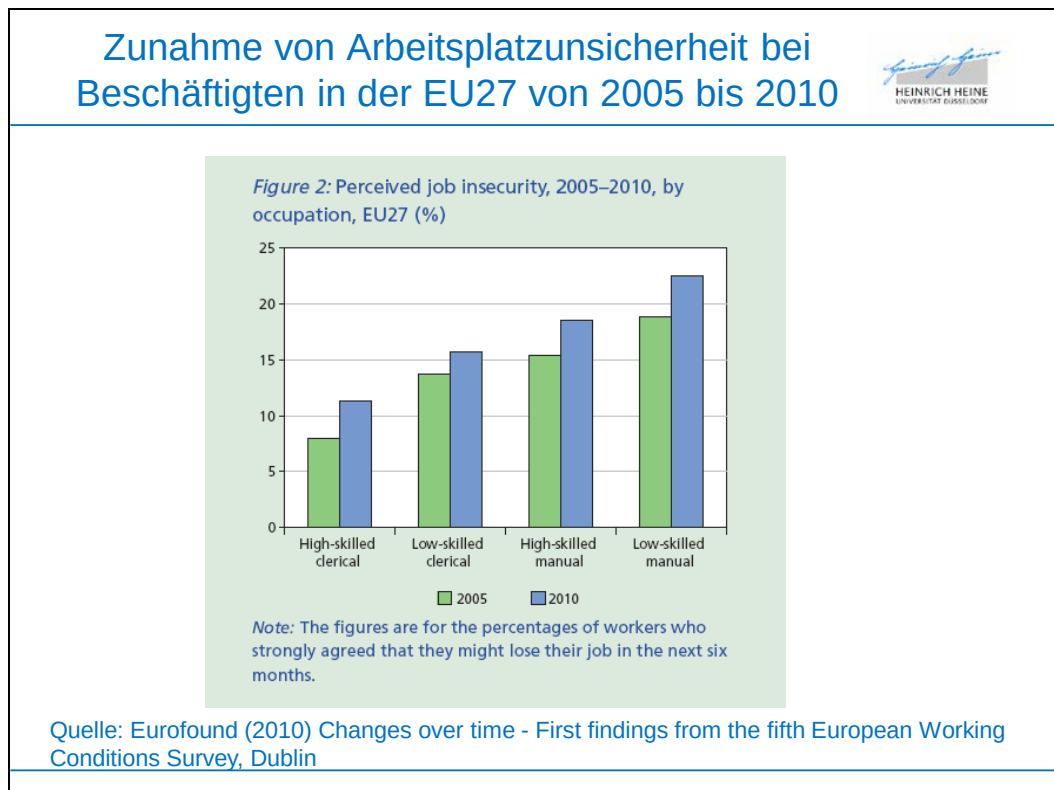
Wachsender Rationalisierungsdruck
(v.a. aufgrund internationaler Lohnkonkurrenz)

Downsizing, Merging, Outsourcing



Arbeitsintensität **Arbeitsplatzunsicherheit** **Lohn/Gehalts einbußen**

Folie 9



Folie 10

Wissenschaftliches Stresskonzept

- **Stressor:** (meistens) von außen auf den Organismus/ die Person einwirkende bedrohliche Herausforderung, die bewältigt werden muss
- **Stressreaktion:** Versuch der Bewältigung durch Mobilisierung von Energie, kompetentes Handeln, Hilfe von außen. Unterscheide: kognitive, affektive, physiologische und Verhaltensebene der Stressreaktion
- Entscheidend: **Erfolg** oder **Misserfolg**. Kritisch: Fortgesetzte Verausgabung mit unsicherem Erfolg!
- Von zentraler Bedeutung: **chronische soziale Stressoren** in zentralen Lebensbereichen (Familie, Arbeit, soziale Konflikte)

Folie 11

Kann Dauerstress zu psychischen Störungen führen?

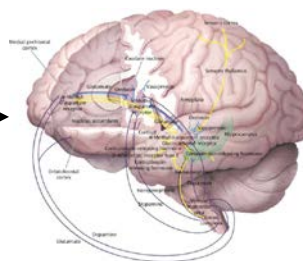


Neben genetischer und frühkindlicher Gefährdung bilden schwere Verlusterlebnisse und Erfahrungen von Dauerstress in zentralen sozialen Rollen (Familie, Beruf) wichtige Faktoren der Depressionsentwicklung

- Exzessive Aktivierung von Neurotransmittern (v.a. Serotonin, Dopamin, CRH)
- Auswirkungen hormoneller Dysbalance (z.B. Schlafstörungen, Appetit, Motivationsverlust)
- Verstärkung gesundheitsschädigender Verhaltensweisen

Folie 12

Risikante Arbeitsbedingungen → Dauerstress → stressassoziierte Krankheiten?



negative
Emotionen



stressassoziierte
Erkrankungen



Stressreaktionen/
Burnoutsymptome

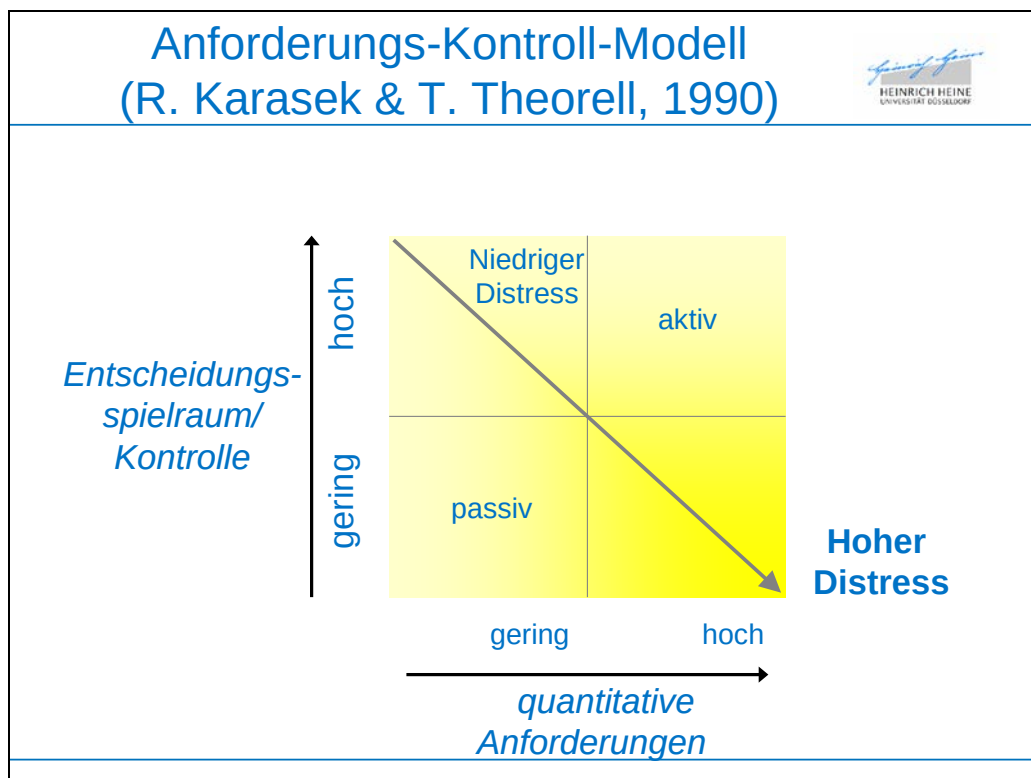
Folie 13

Theoretische Modelle



■ Anforderungs-Kontroll Modell (R. Karasek, 1979; R. Karasek & T. Theorell, 1990) ■ Modell beruflicher Gratifikationskrisen (J. Siegrist, 1996; J. Siegrist et al., 2004) ■ Modell der Organisationsgerechtigkeit (J. Greenberg, 1990; M. Elovainio et al., 2002)	➤ Fokus: Arbeitsaufgabe ➤ Fokus: Beschäftigungs- verhältnis/Vertrag ➤ Fokus: Verfahrensweisen in Organisationen
--	---

Folie 14



Folie 15

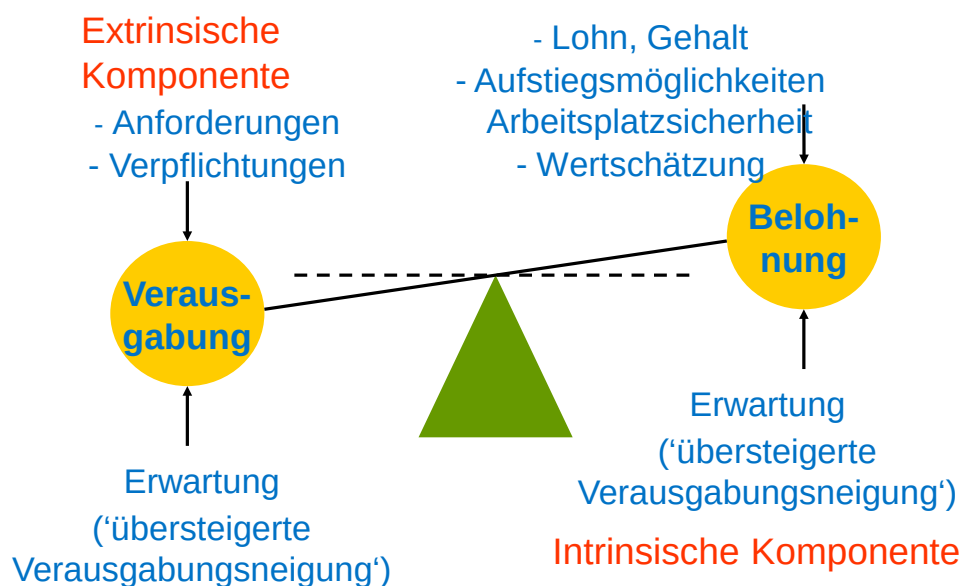
2. Frage: Mangelnde Wertschätzung ein gesundheitlicher Risikofaktor?



- Bruch der Norm sozialer Reziprozität/**Verletzung des Prinzips der Tauschgerechtigkeit:**
- berechnete Erwartungen von Anerkennung/ Wertschätzung bleiben aus oder werden nur ungenügend erfüllt
- **negative Emotionen:** Enttäuschung, Ärger, Wut, Rachegefühle
- **physiologische Stressreaktionen**
- Intensität negativer Emotionen und Stressreaktionen abhängig vom **Ausmaß/Wert erbrachter Investitionen**
- **These:** ‚Krisen der Wertschätzung stellen ein gesundheitliches Risiko dar‘ (J. Siegrist 1996)
 - **Modell beruflicher Gratifikationskrisen**

Folie 16

Modell beruflicher Gratifikationskrisen (J. Siegrist, 1996)



Folie 17

Warum werden berufliche Gratifikationskrisen über einen längeren Zeitraum erfahren?



Situative Einflüsse:

- **Abhängigkeit**
Fehlende Alternative auf dem Arbeitsmarkt; unfaires Beschäftigungsverhältnis besser als Arbeitsplatzverlust.
- **Strategische Entscheidung**
unfaire Beschäftigung wird akzeptiert, um zukünftige Karrierechancen zu verbessern.

Einflüsse der arbeitenden Person:

- **Riskante Form der Anforderungsbewältigung**
motivationale Muster übersteigerter Verausgabungsneigung in Leistungssituationen

Folie 18

Zwei Messansätze



Beobachter-Rating:

- Z.B. TBS-L (Hacker 2002), Anwendung: R. Rau et al. (2010) Work & Stress 24: 88-106)
- Positiv: Externe Beurteilung, Vergleichbarkeit
- Negativ: Aufwand, begrenztes Belastungsspektrum, enger Zeitraum

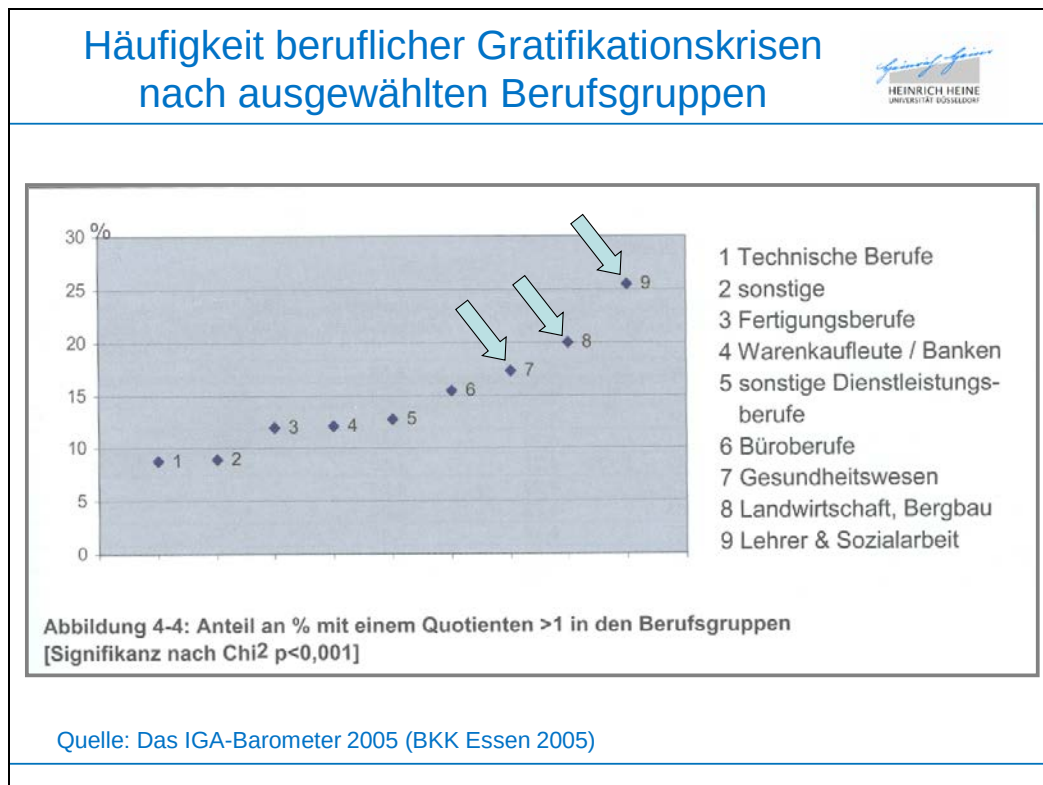
Selbstbeurteilungsinstrumente:

- Psychometrisch validierte Skalen (s.u.)
- Positiv: zeitökonomische Messung, unbegrenzte Anwendung, Erfassung subjektiver Information
- Negativ: begrenzte Datenqualität (v.a. ‚bias‘, Confounder-Kontrolle, Kontexteinflüsse)

Job-Content-Fragebogen (www.jcqcenter.org/)

Gratifikationskrisen-Fragebogen (www.uniklinik-duesseldorf.de/med-soziologie)

Folie 19



Folie 20

Wissenschaftliche Evidenz? Methodischer Ansatz

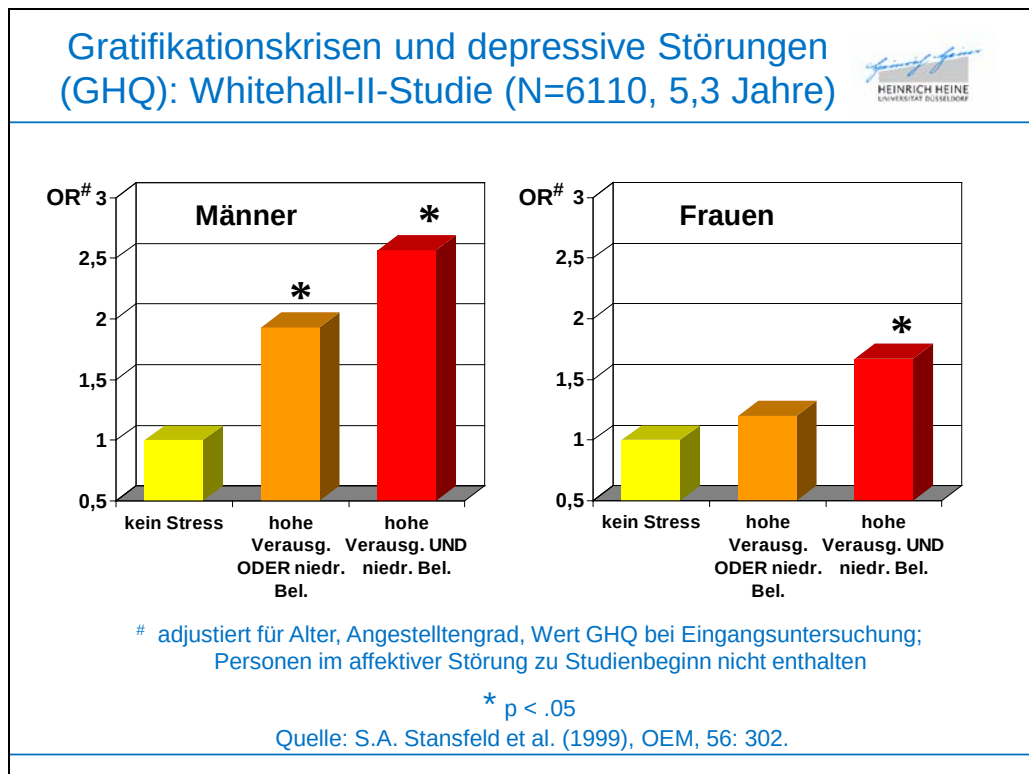
Wichtigste Datenquelle: Epidemiologische Studien, die den Gesundheitszustand ganzer Bevölkerungsgruppen (v.a. Betriebe) untersuchen

Goldstandard: Längsschnittstudie bei initial gesunden Beschäftigten (relative Risiken bei Exponierten vs. Nicht-Exponierten).

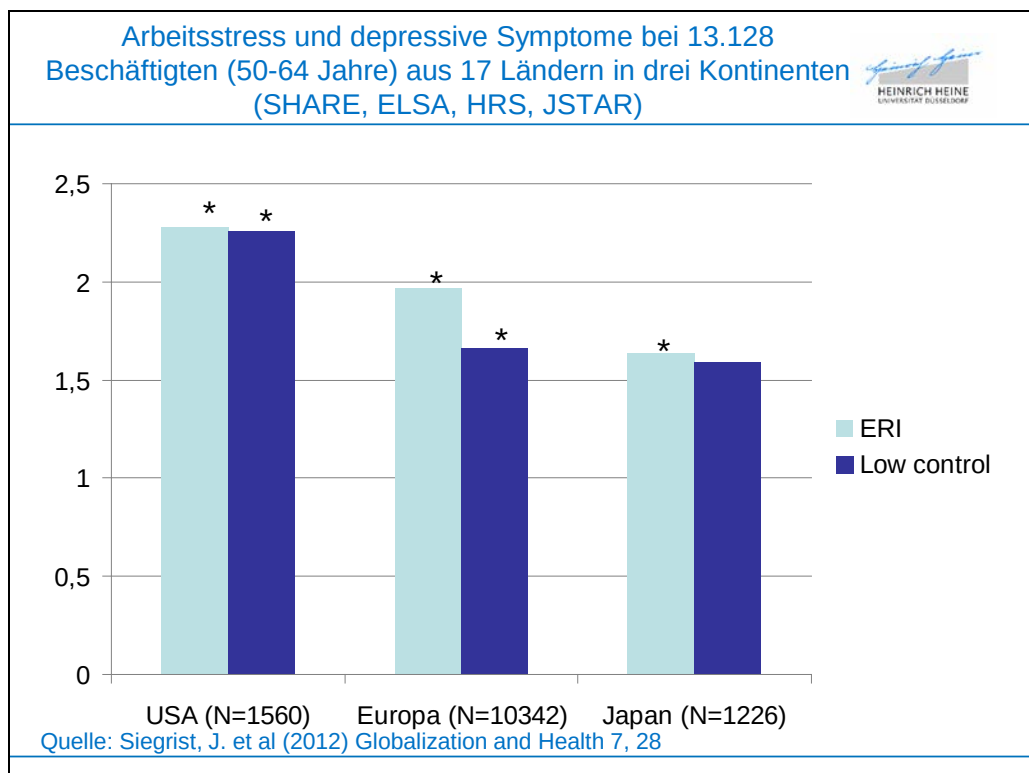
- Dosis-Wirkungsbeziehung
- Information zu Mechanismen
- Risikoverminderung durch Intervention

Ergänzende Datenquellen:
Experimentelle und quasi-experimentelle Studien

Folie 21



Folie 22



Folie 23

Überblick Studienergebnisse zu psychosozialen Arbeitsbelastungen und Depressionsrisiko	
<i>Prospektive epidemiologische Studien (Stand 1/2013):</i>	
Anforderungs-Kontroll-Modell (bzw. einzelne Skalen) 12 von 14 Studien: Odds ratios zwischen 1.2 und 3.4	
Modell beruflicher Gratifikationskrisen (bzw. einzelne Skalen) 10 Studien: Odds ratios zwischen 1.5 und 4.6	
Modell der Organisationsgerechtigkeit: einzelne Skalen 11 Studien: Odds ratios zwischen 1.2 und 2.4	

Folie 24

Auswirkungen der Depression auf die berufliche Tätigkeit	
• abfallendes Leistungsniveau bzw. ausgeprägte Leistungsschwankungen • langsames Arbeitstempo (Leistungsfähigkeit im Durchschnitt 5,6 Stunden pro Woche geringer als bei Gesunden) • Abnahme der Konzentrationsfähigkeit (Flüchtigkeitsfehler, Vergesslichkeit, Unfallrisiko) • Angst vor Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben • Sozialer Rückzug und Kontaktvermeidung	

Folie 25

3. Frage: Folgerungen für die betriebliche Gesundheitsförderung?



- Individuelle und gruppenbezogene **Stressbewältigungsprogramme**
- Programme zum **Führungsverhalten** sowie zur Entwicklung betrieblicher **Anerkennungskultur**
- Programme zur Personal- und Organisationsentwicklung
 - **Autonomieentwicklung** bei der Arbeitsorganisation (Anforderungs-Kontroll-Modell)
 - Verbesserungen der **Leistungs-Belohnungs-Relation** (Modell beruflicher Gratifikationskrisen)

Folie 26

Intrapersonelle Ebene



- **Aufklärung** über die Bedeutung von Arbeitsstress bei Krankheitsentwicklung
- Verbessertes **Erkennen und Bewältigen** von Arbeitsstress
- Einübung von **Entspannungsfähigkeit**
- **Verhaltenstraining** zur Reduktion übersteigerter beruflicher Verausgabungsneigung, in Kombination mit Gesundheitsverhalten!

Folie 27

Interpersonelle Ebene
▪ Verbesserung von Kooperationsbeziehungen ▪ Verbesserung des vertikalen Kommunikationsflusses ▪ Verbesserung des Führungsverhaltens bei Vorgesetzten (Vorbildfunktion; Vermittlung von Werten!) ▪ Schaffung einer betrieblichen Anerkennungskultur (h.a. explizite Wertschätzung individueller Leistung)

Folie 28

Strukturelle Ebene: Merkmale gesundheitsfördernder Arbeit
• Anspruchsvolles, nicht überforderndes Arbeitsaufgabenprofil (hohe Autonomie, reichhaltige Lern- und Entwicklungschancen) • Angemessene Erfahrungen von Erfolg und sozialer Anerkennung sowie materielle Gratifikationen für erbrachte Leistungen • Vertrauensvolles Klima der Zusammenarbeit sowie des fairen und gerechten Umgangs • Sinnerfüllte und gesicherte Perspektive der Leistungserbringung aus Sicht der Arbeitenden

Folie 29

Gewährung der Autonomie der Arbeitsgestaltung	
	Adj. Rel. AU-Risiko (F-U = 28 Monate)
Gratifikationskrise + Kontrolle der Täglichen Arbeitszeiten	23 %
Gratifikationskrise + <u>keine</u> Kontrolle der Täglichen Arbeitszeiten	39 %
Gratifikationskrise + Kontrolle über freie Tage	12 %
Gratifikationskrise + <u>keine</u> Kontrolle über freie Tage	43 %

Quelle: Ala Mursala L. et al. (2005) J Epidemiol Community Health 59: 851-857; N=16.000)

Folie 30

Theoriegeleitetes Stressbewältigungsprogramm in zwei kanadischen Krankenhäusern			
Drei-Jahres-Ergebnisse:			
Variables	Means (95% CI) at M2 adjusted for M0 in each hospital		p Value‡
	Experimental (n=248)	Control (n=240)	
Anforderungen	11.9 (11.5 to 12.3)	12.6 (12.2 to 13.0)	0.008*
Kontrolle	70.01 (69.1 to 71.1)	68.7 (67.7 to 69.7)	0.051*
Soz. Rückhalt	23.7 (23.3 to 24.1)	23.0 (22.6 to 23.4)	0.011*
Belohnung	31.2 (30.7 to 31.6)	30.2 (29.8 to 30.7)	0.003*
Gratifikationskrisen	1.01 (1.0 to 1.1)	1.1 (1.1 to 1.2)	<0.001*
Burnout (Klienten)	33.4 (31.7 to 35.2)	37.4 (35.5 to 39.2)	0.003*
Burnout (Arbeit)	43.2 (41.5 to 44.9)	48.3 (46.6 to 50.1)	<0.0001*
Burnout (Persönlich)	40.3 (38.5 to 42.1)	44.2 (42.4 to 46.0)	0.003*

*Statistically significant.
†Borderline significant (p < 0.10).
‡Analysis of covariance (ANCOVA) was used for comparisons at M2 between the two hospitals after adjustment for the mean at M0. H0: means at M2 are the same for both groups; H1: means at M2 are different for the two groups.

Quelle: Bourbonnais et al (2011) Occup Environ Med 68: 479-486.

Folie 31

Sieben Praktiken ökonomisch erfolgreicher Betriebe (USA) 
1. Arbeitsplatzsicherheit 2. Gezielte (sorgfältige) Personaleinstellungspolitik 3. Dezentrale Entscheidung, verstärkte Teamarbeit 4. Individuelle, leistungsorientierte Bezahlung 5. Systematische und extensive Schulung 6. Abbau von Statusunterschieden zwischen den innerbetrieblichen Positionsgruppen (z.B. Zimmergröße, Anrede etc.) 7. Offene Informationspolitik (Transparenz), v.a. bezüglich der Betriebsergebnisse
Quelle: J. Pfeffer (1998): The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School.

Folie 32

Fazit 
➤ Starke wissenschaftliche Evidenz zum Einfluss definierter psychosozialer Belastungen moderner Erwerbsarbeit auf psychische Störungen (v.a. Depressionen) ➤ Mangelnde Wertschätzung (Modell beruflicher Gratifikationskrisen) erhöht das Risiko stressassoziierter Erkrankungen (v.a. Depressionen) ➤ Neue Erkenntnisse rechtfertigen und unterstützen Investitionen in betriebliche Gesundheitsförderung ➤ Die wichtigen individen- und gruppenbezogenen Programme sollten ergänzt werden durch theoriebasierte Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung!

Folie 33

Heinrich Heine
HEINRICH HEINE
UNIVERSITÄT DUISBURG



Vielen Dank!

4. Prof. Dr. Antje Ducki: Betriebliche Möglichkeiten der Prävention und Gesundheitsförderung

Folie 1



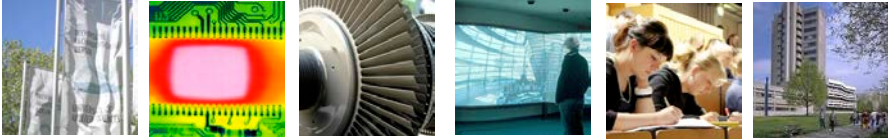
BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN
University of Applied Sciences



Psychische Belastungen in Unternehmen – Ursachen, Folgen und präventive Handlungsansätze

Lohnhallengespräche
26. April 2013
Bottrop

Prof. Dr. Antje Ducki



Folie 2



Zu meiner Person



- Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Beuth Hochschule für Technik Berlin
- **Forschungsschwerpunkte:** Arbeit & Gesundheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Stress- und Ressourcenmanagement, Analyse psychischer Belastungen
- **Beratungen von Unternehmen/Coachings** rund um das Thema Arbeit und Gesundheit
- **Veröffentlichungen & Mitautorenschaften:**



Beuth Hochschule für Technik Berlin – University of Applied Sciences

2

Folie 3

Überblick

1. Begriffsklärung: Psychische Belastungen – Fehlbeanspruchungen Ressourcen und Gesundheit
2. Was macht Beschäftigte krank, was hält gesund?
3. Betriebliches Gesundheitsmanagement
 - Ansatzpunkte
 - Beispiele
 - Nutzen

3

Folie 4

Psychische Belastungen führen zu ...

Hohe psychische Belastungen bei Beschäftigten

Abbildung 2: Psychische Beschwerden, die durch die Arbeit entstanden sind

Anteil der Befragten mit häufigem oder ständigem Leiden an ...

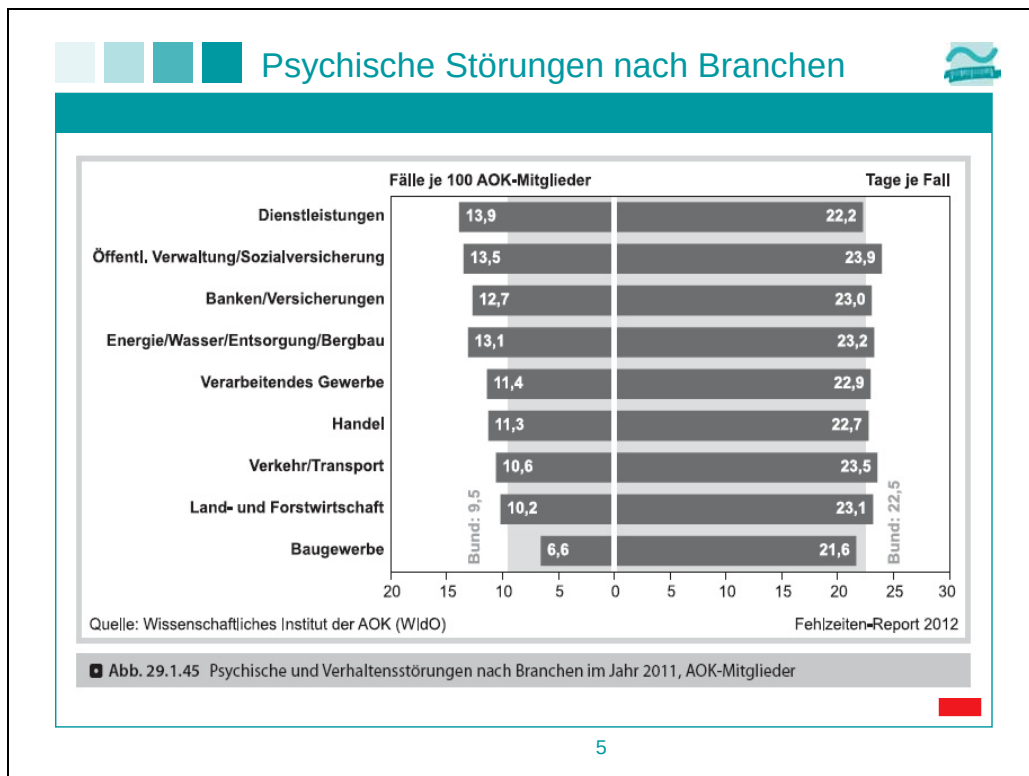
	Angaben in %
Erschöpfung	20,8
nicht abschalten können in der Freizeit	20,1
Lustlosigkeit, ausgebrannt sein	16,0
Schlafstörungen	15,3
Wut und Verärgerung	15,1
Nervosität und Reizbarkeit	13,6
Kopfschmerzen	13,5
Niedergeschlagenheit	11,3

Quelle: Fehlzeiten-Report 2012

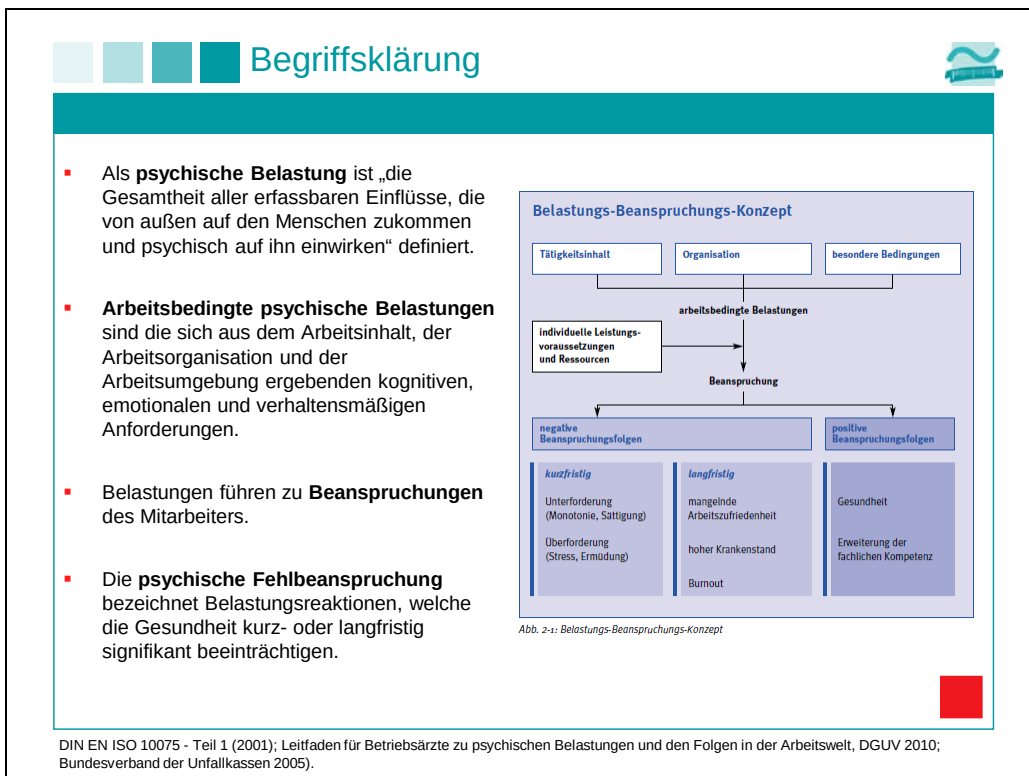
© WlO 2012

4

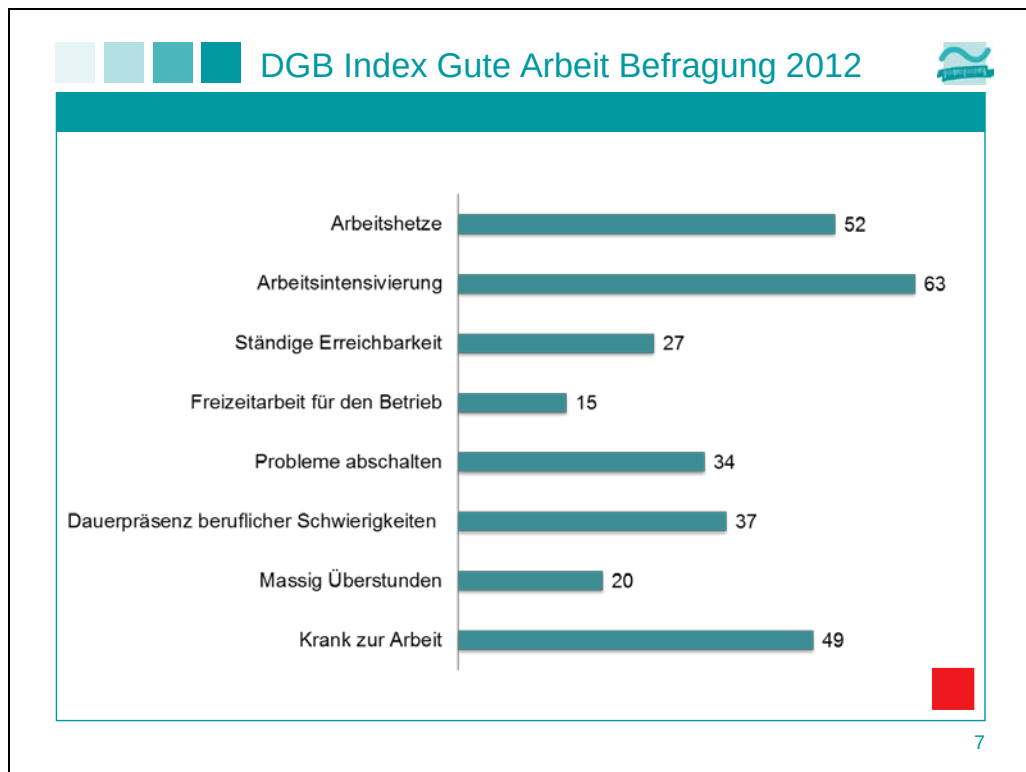
Folie 5



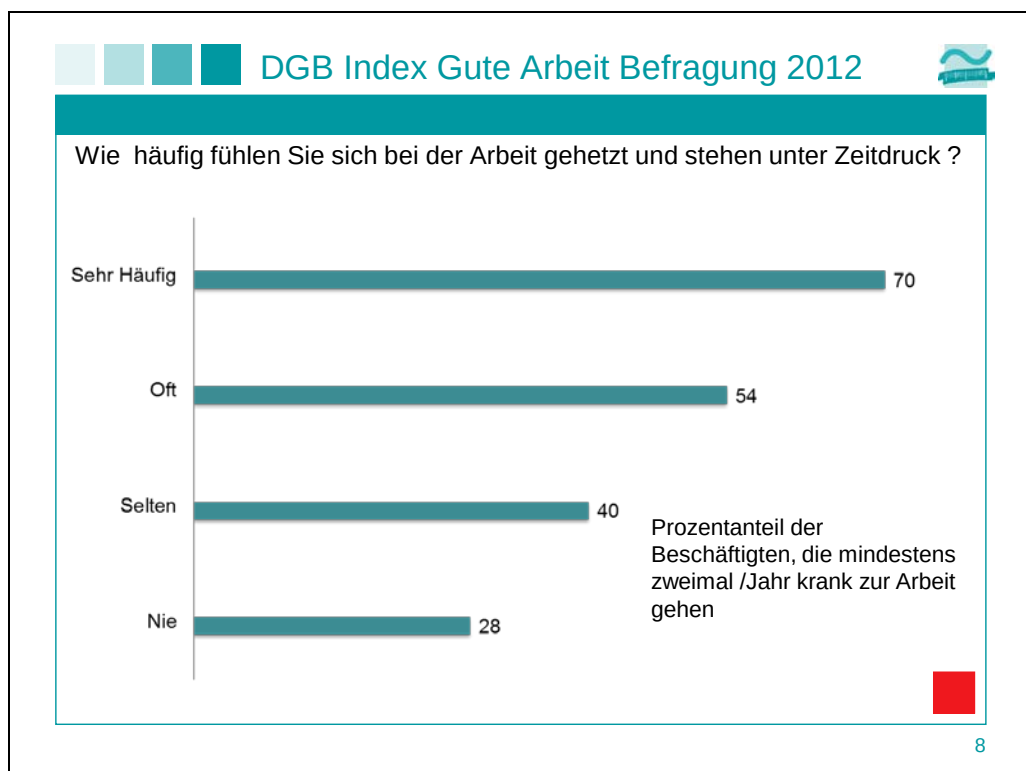
Folie 6



Folie 7



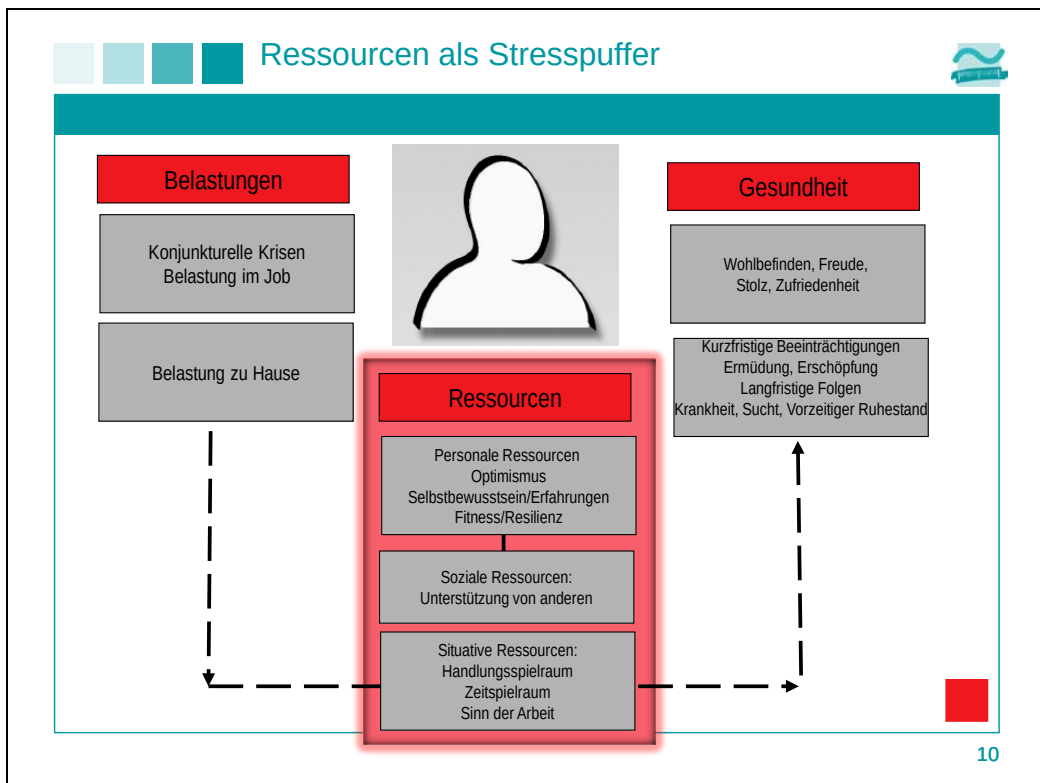
Folie 8



Folie 9



Folie 10



Folie 11

Ressourcenbegriff

„Ressourcen sind Hilfsmittel, die es dem Menschen erlauben, die eigenen Ziele trotz Schwierigkeiten anzustreben, mit Belastungen besser umzugehen und unangenehme Einflüsse zu verringern“ (Frese, 1987, S. 685).

Situative Ressourcen	Soziale Ressourcen	Personale Ressourcen
- Ganzheitliche Aufgabenstrukturen - Entscheidungsspielraum - Zeitspielraum - Komplexe Aufgaben - Sinnhaftigkeit - Mitbestimmung und Partizipation	- Soziale Unterstützung (Quantitativ und qualitativ) - Fairness - Gerechtigkeit - Wertschätzung & Anerkennung	- Problemlösefähigkeiten - Kohärenzsinn - Fähigkeit zur Selbstorganisation und –regulation - Humor - Optimismus

11

Folie 12

Ressource Handlungsspielraum

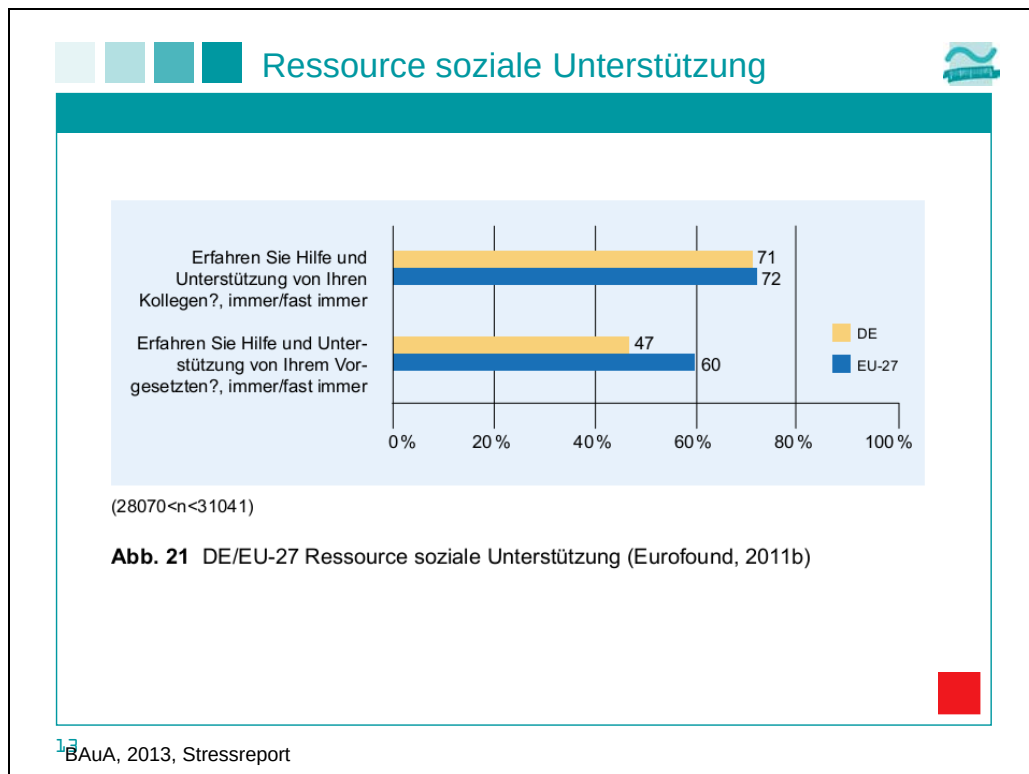
Frage	DE (%)	EU-27 (%)
Können Sie Ihr Arbeitstempo oder Ihren Arbeitsrhythmus selbst bestimmen oder ändern?, ja	65	70
Können Sie das Vorgehen bei der Erledigung einer Aufgabe selbst bestimmen oder ändern?, ja	70	67
Können Sie die Reihenfolge Ihrer Arbeitsaufgaben selbst bestimmen oder ändern?, ja	57	66
Können Sie eine Pause machen, wann Sie möchten?, immer/fast immer	41	48

(35019 < n < 35163)

Abb. 18 DE/EU-27 Ressource Handlungsspielraum (Eurofound, 2011b)

BAuA, 2013, Stressreport

Folie 13



Folie 14

Fazit: Positives & Negatives in den Blick nehmen

Arbeitsbedingungen können positiv und/oder negativ auf die Gesundheit wirken:

- **Belastungen beeinträchtigen die Gesundheit:**
Z.B. Dauerhafter Zeitdruck führt zu Gereiztheit
- **Ressourcen fördern die Gesundheit**
Z.B. Komplexe Aufgabenbewältigung führt zu Selbstbewusstsein
- **Psychische Gesundheit** ist nicht nur Beschwerdefreiheit, sondern bedeutet auch positives Wohlbefinden, kognitive, emotionale Funktions- und Entwicklungsfähigkeit sowie Sinnerleben

→ Es müssen Belastungen und Ressourcen, Beeinträchtigungen und positive Merkmale der Gesundheit analysiert und beeinflusst werden!

14

Folie 15



.... Gute Praxis des betrieblichen Gesundheitsmanagements ...

Wie geht das?



15

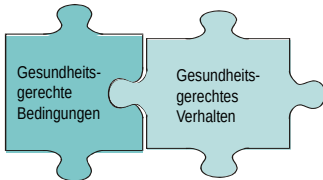
Folie 16



Grundlegende Maßnahmen

Betriebliches Gesundheitsmanagement erhält die Gesundheit der Beschäftigten und stärkt ihre Potentiale und Ressourcen durch Belastungsabbau und Ressourcenstärkung...

1. Verhältnisse und Verhalten gesundheitsförderlich beeinflussen
2. Integrierte Konzepte → Gesundheitsförderliches Gesamtmanagement
3. Strukturiertes Vorgehen: Analyse – Intervention – Evaluation
4. Bedarfsgerechte (zielgruppen)spezifische Interventionen
5. Partizipatives Vorgehen
6. Langfristig und nachhaltig angelegt

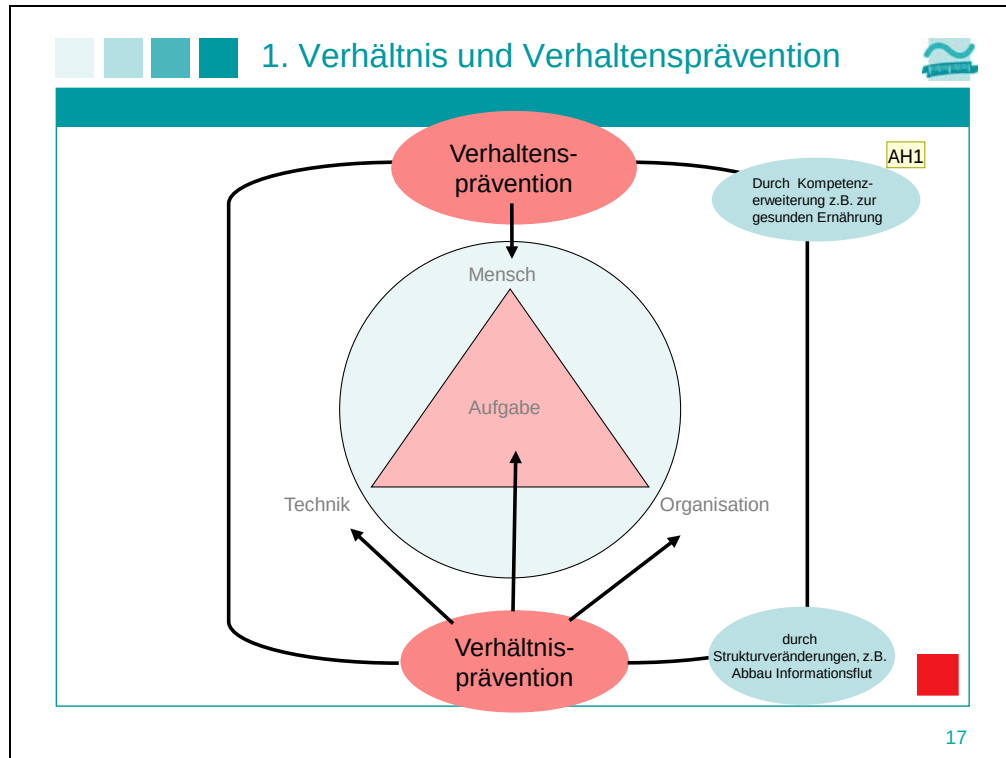


Quellen: Luxemburg Deklaration 2007 Bamberg, Ducki, Metz 2011, Ulich & Wülser 2001; Faller 2010)



16

Folie 17



Folie 18

Umgangsmöglichkeiten mit Stress

Gesunde Umgangsformen	Ungesunde Umgangsformen
Körperlich - Ausgleichsbewegung - Gesunde Ernährung	Körperlich - Medikamenteneinnahme (Aufputschmittel oder Beruhigungsmittel) - Alkohol - leistungsorientierter Sportstress - ungesunde Ernährung
Geist und Seele - Gedankliche Distanzierung - Gedankliche Umstrukturierungen - Zieländerungen - Entspannung - Meditation	Geist und Seele - Konflikte unterdrücken - Zynismus - Verdrängung
Sozial - Freunde auch außerhalb der Berufswelt - Abwechslungsreiche Freizeitgestaltung	Sozial - wenn Freunde, dann nur innerhalb der Berufswelt - Keine Freizeitgestaltung oder arbeitsbezogene Freizeitaktivitäten (Golfen mit Geschäftspartnern)
Stressursachen beseitigen - Probleme lösen	

Folie 19

Ressourcenstärkung durch individuelle Kompetenzerweiterung

Angebote zur Verhaltensprävention

z.B.

- Stressmanagement
- Entspannungskurse
- Ernährungsberatung
- Bewegungspausen
- Fitnessangebote
- Achtsamkeit & WLB

→

Evidenzbasiertes Stressmanagement

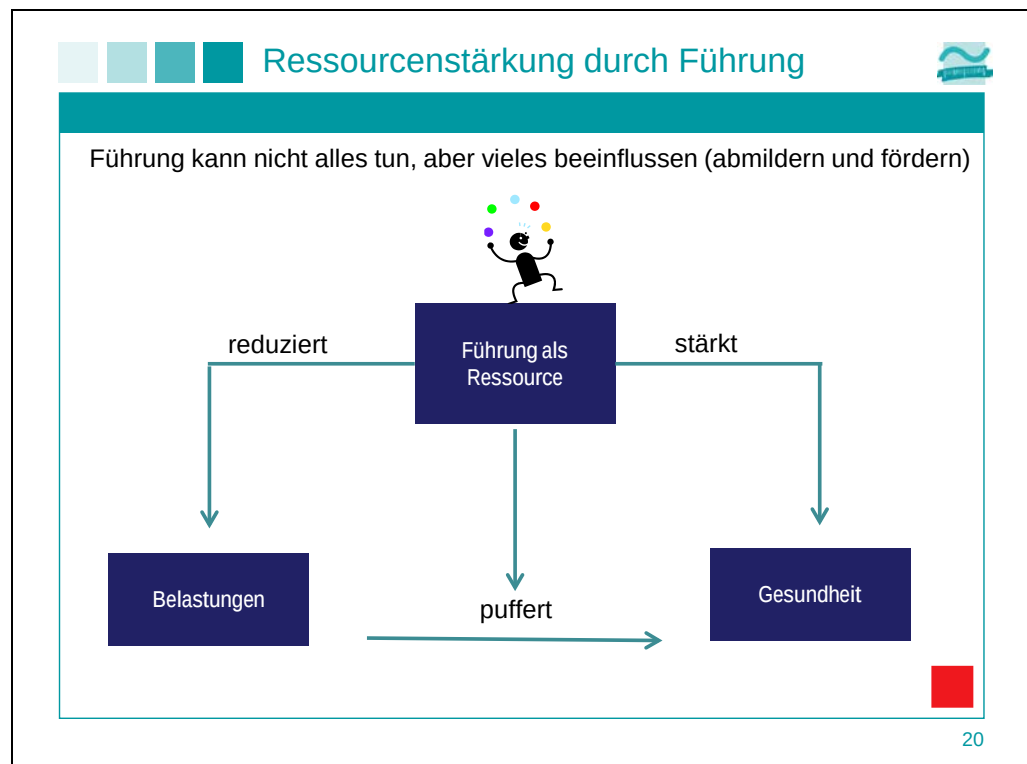
- Kognitiv-behaviourale Methoden, um psychische Stressfolgen zu reduzieren
- Entspannungstechniken, um physiologische Stressfolgen zu reduzieren
- Mehrkomponenten-Interventionen sind möglich (Information, Entspannung, Zeitmanagement, Problemlöse-techniken)
- Teamtrainings sind effektiv
- Optimale Dauer: 1 bis max. 8 Wochen Dauer
- Berücksichtigung der Besonderheiten der Zielgruppe
- Beteiligung der Beschäftigten bei der Ausgestaltung der Interventionen

Vgl. auch Leitlinien Prävention der GKV, 2010

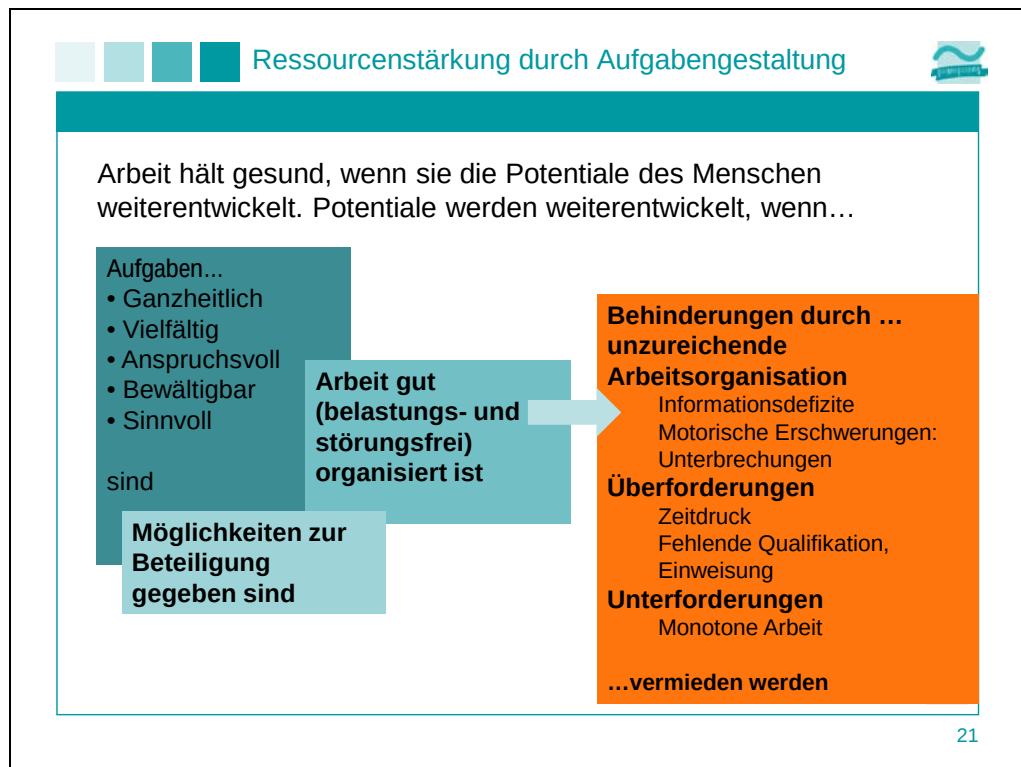
Grundlage: Metaanalysen zur Effektivität von Stressmanagementinterventionen (SMI): Richardson et al., 2008, Murphy, 2008; Banberg und Busch, 2006; van der Klink et al., 2001; Sheppard, 1996)

19

Folie 20



Folie 21



Folie 22



Folie 23

Gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung

Machbar	Fachliche und überfachliche Qualifikationsangebote, Weiterbildung entsprechend aktueller Anforderungen	Qualifikation
Sinnhaft	Warum Informationen an Mitarbeiter, Nutzenargumentationen	Kommunikation
Vorhersehbar	Frühzeitige und verlässliche Informationen über veränderte Auftragslage	
Beeinflussbar...	Beteiligung der Mitarbeiter/innen in der Arbeitsvorbereitung/Planung	Partizipation
...Sozial- bzw. Work-Life Balance-förderlich	Berücksichtigung der außerbetrieblichen Anforderungen in betrieblichen Maßnahmen	
...Abstimmbar auf individuelle Voraussetzungen	Differenzielle Arbeitsgestaltung (altersgerecht, gender- und kultursensibel)	Arbeitsbedingungen

(Antonovsky, 1992; Ducki, 2006; Stegmaier, Sonntag, 2007)

23

Folie 24

2. Integrierte Konzepte

58% der Betriebe geben an, verhaltens- und verhältnisbezogene Angebote zu unterbreiten (GKV, 2008)

Aber:

Sind sie auch konzeptionell aufeinander abgestimmt?

Entscheidungsspielräume erweitern

Qualifizierung für erweiterte Entscheidungen

Vollwerternährung in der Kantine

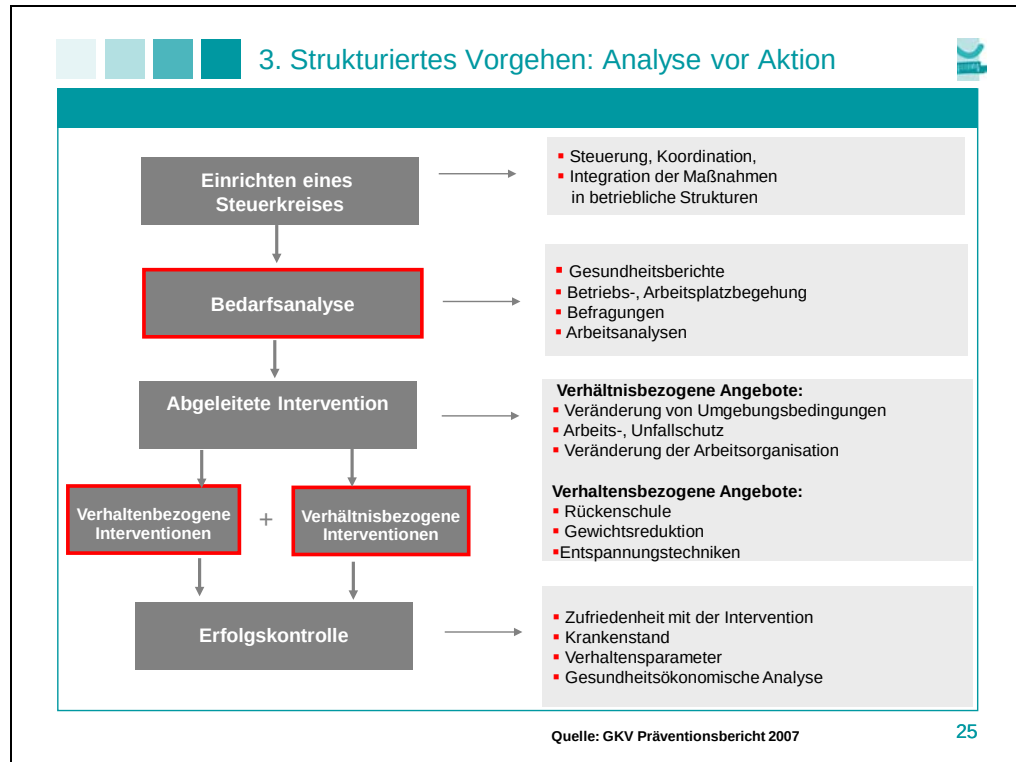
Individuelle Ernährungsberatung

Besprechungszeit für gemeinsame Problemlösungen schaffen

Strukturierte Problemlösungstechniken vermitteln

24

Folie 25



Folie 26

4. Bedarfsgerechte Interventionen

Beispiel	Besonderheiten im Belastungsspektrum	Interventions-spezifika
KMU - Dachdecker	- Kleine Unternehmen – besondere Bedeutung der Unternehmer - Hohe körperliche Belastungen - Hoher Zeitdruck - Oft unzureichende Baustellenplanung - Arbeitsvorbereitung	- Coach unterstützte Selbstanalyse Eigner zu Planungskompetenz, Zeitmanagement, Belastungen - Delegation von Aufgaben, Delegation von Kundenterminen - Tätigkeitsbelastung - Arbeitsabläufe (Formular, Checklisten, Informationen, Liste zur Planung).
Hoch dynamische Märkte	...	... Beschleunigung durch: - klare Zielprioritäten - Konsequente Umsetzungen von Projektergebnissen - Achtsames Führen
Schichtarbeitende	... Seiten gegen den Biorhythmus - komplexe familiäre Abstimmungserfordernisse	- leichte Ernährung - flexible Schichtplangestaltung

Immer mit bedenken:

- Ältere benötigen andere Angebote als Jüngere,
- Frauen andere als Männer,
- Hochqualifizierte andere als Geringqualifizierte,
- ...

Folie 27

Beispiel für bedarfsgerechte Angebote

Stress- und Ressourcenmanagement für gewerbliche Mitarbeiter/innen (ReSuM)

Inhalte

- Ressourcenorientierung
- Teambezug

Didaktik

- Handlungsorientierung/Bewegung
- Erlebnisorientiert
- Kurze Sequenzen
- Hohe Strukturierung & Transparenz
- Visualisierung
- Manualisierung

Ablauf

- 14 tägiger Abstand
- 3h/Modul (Führungskräfte modul: 2x3h)

Modul 1: „Kopf und Körper gut in Form“ • Kennenlernen • Stress und Stressbewältigung • Bewegung in der Freizeit	Modul 2: „Wir fühlen uns wohl!“ • Arbeit im Team • soziale Unterstützung • Bewegung im Team • Wertschätzung
Modul 3: „Wir lösen Probleme“ • systematisches Problemlösen kennen lernen und einüben	Modul 4: „Mein Leben im Griff“ • verschiedene Lebensbeispiele kennen lernen • persönliche Ziele finden • Erstellung eines Plans zur Zielumsetzung

Führungskräfte modul, Teil 1 und Teil 2: „WunderWaffe Wertschätzung“
 Rolle und Unterstützungsmöglichkeiten der FK

27

Folie 28

Besonderheiten von handwerklichen Kleinbetrieben

Besonderheiten von handwerklichen Kleinbetrieben

Finanziell	Eingeschränkte finanzielle Ressourcen
Strukturell	▪ Zentrale Akteure: Unternehmer & Meister ▪ Kurze Entscheidungswege ▪ Gute überbetriebliche Vernetzungen
Sozial	Stärkere soziale Verpflichtung und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen – aber auch ▪ höheres Maß an unangenehm erlebter direkter Kontrolle (Gängelung) ▪ Hierarchieübergreifende Kommunikationschancen durch räumliche Nähe und geringe Mitarbeiterzahl – unmittelbare Abhängigkeit

Die Besonderheiten können sich als Vorteil oder auch als Nachteil erweisen, es kommt also darauf an, sie richtig zu nutzen.

DNBGF: KMU Positionspapier

28

Folie 29

... das bedeutet für ein nachhaltiges BGM

Der Unternehmer als Ausgangs- und Endpunkt von Maßnahmen

- Befähigung der Unternehmer/innen durch gute Information über Nutzen & Vorgehensweisen von BGM auf der Basis einer individuellen Bedarfsanalyse – Qualifizierungsangebote

„MACH“ ES „EINFACH“

- Einfache Maßnahmen, die gut integriert werden können ins **Tagesgeschäft**
 - Was ist unser **Hauptaufgabe**?
 - Wie läuft es optimal - Wie können wir unsere **Prozesse verbessern**?

Mach es ressourceneffizient

- Ressourcensparend (finanziell & personell): Verknüpfung BGM mit anderen Unternehmenszielen (Innovation, Kundenorientierung, Ablaufoptimierung, Bewältigung des demografischen Wandels...):
- Ressourcenschonend - Demografiesensibel
- Ressourcenoptimierend z.B. durch Netzwerke



29

Folie 30

Praxisbeispiel Handwerk

Heizung- Sanitär

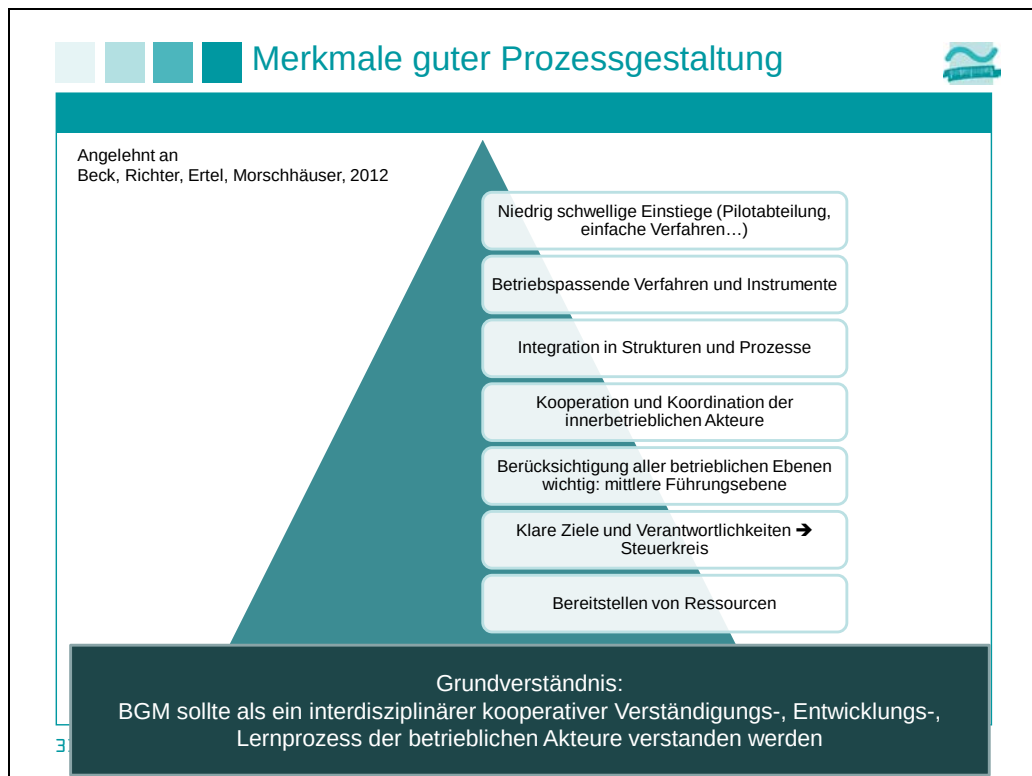


- Erstellung eines Weiterbildungs-plans für alle, vor allem auch für Ältere
- Erstellung von Preislisten zur Angebots-kalkulation vor Ort
- Feste Kunden-zuordnung
- Schulung der beschäftigten zur Rechnungs-terstellung
- Volles Rohr Zukunft!

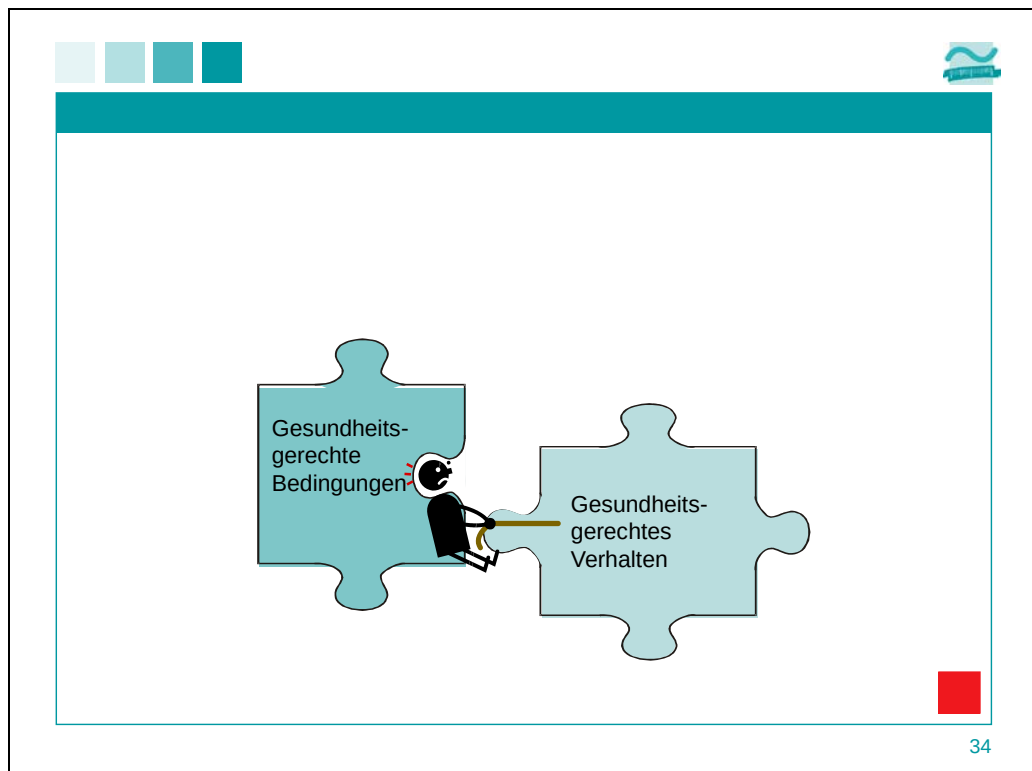
<http://www.demowerkzeuge.de>

30

Folie 33



Folie 34



Folie 35



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Bei Interesse und Nachfragen:

[Email: ducki@beuth-hochschule.de](mailto:ducki@beuth-hochschule.de)



35

5. Christel Bayer: Landesprogramm „Arbeit gestalten NRW“ Gesundheits- und altersngerechte Gestaltung von Arbeits- bedingungen

Folie 1

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen





Programm „Arbeit gestalten NRW“

Lohnhallengespräch am 26. April 2013:
Kein Stress mit dem Stress: psychische Gesundheit – (k)ein Thema für kleine und mittlere Unternehmen?

Folie 2

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ausgangslage

Aktuelle wirtschaftliche Situation:
hohe Umsätze, niedrige Arbeits-
losigkeit, Beschäftigungszuwachs

Demographischer und gesellschaftlicher
Wandel ist in vollem Gang, Globalisierung
und Strukturwandel setzen sich fort



Erhebliche Herausforderungen
insbesondere für kleine und mittlere Betriebe

Lohnhallengespräch: Kein Stress mit dem Stress

Seite 2

26.04.2013

Folie 3

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Wie können die Betriebe diesen Herausforderungen gerecht werden?

Wettbewerbsfähigkeit durch gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung!

- Berücksichtigung alters- und gesundheitsbezogener Bedarfe
→ Belastungen reduzieren und vor Erkrankung schützen

- Förderung und Nutzung der fachlichen und interkulturellen Potentiale
→ motivieren sowie Vielfalt und Diversity stärken

Lohnhallengespräch: Kein Stress mit dem Stress

Seite 3

26.04.2013

Folie 4

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Wer unterstützt die Unternehmen und Beschäftigten?

Sozialpartner

Sozialversicherungsträger

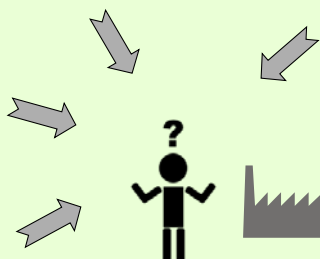
Arbeitsagenturen, Jobcenter

Wissenschaft

.....

**Landesregierung und
Landesverwaltung**

Kammern

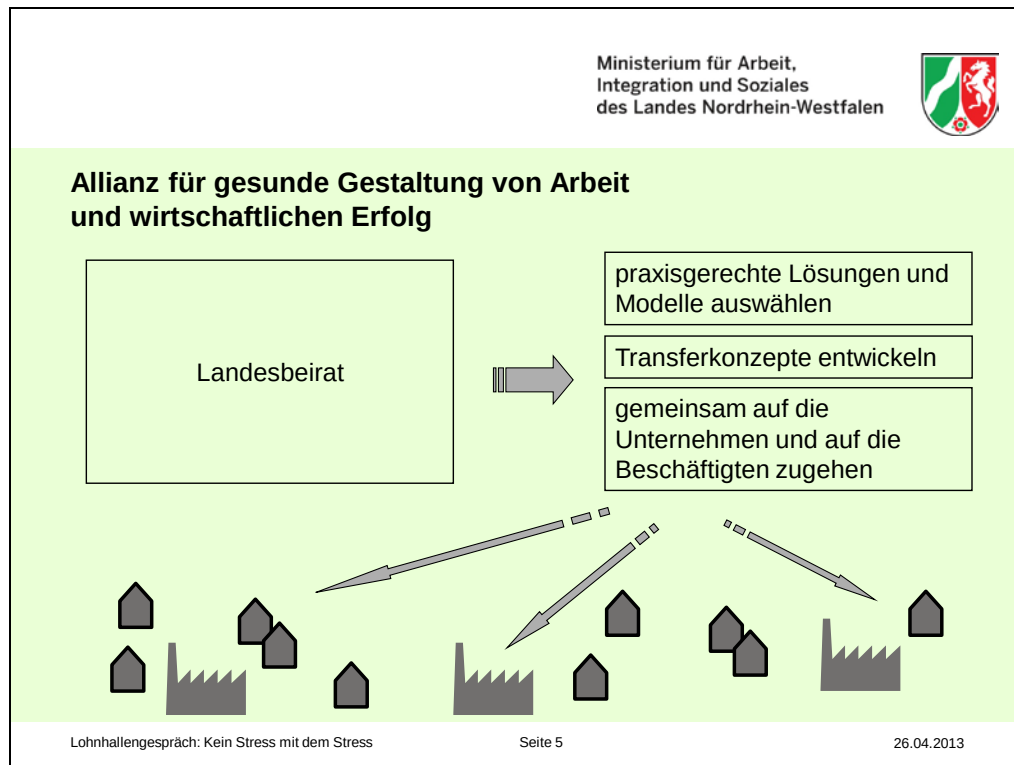


Lohnhallengespräch: Kein Stress mit dem Stress

Seite 4

26.04.2013

Folie 5



Folie 6

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Programm „Arbeit gestalten NRW“

Mitglieder des Landesbeirats:

- Gewerkschaften (DGB, IGBCE, IG Metall, Verdi)
- Arbeitgeberverbände (Unternehmer NRW, KAV, IHK NRW, WHKT)
- Sozialversicherungsträger (AOK, DGUV, DRV, Bundesagentur für Arbeit)
- ATIAD

Lohnhallengespräch: Kein Stress mit dem Stress

Seite 6

26.04.2013

Folie 7

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Programm „Arbeit gestalten NRW“

Handlungsfelder:

- Belastungen bei der Arbeit vermeiden
- Gesundheitliche Beeinträchtigungen verringern
- Potentiale und damit Gesundheit fördern

Zielgruppe: Kleine und Mittlere Unternehmen

Hauptziele:

- Gesundheitsgerechte Arbeit fördern
- Arbeitsbedingungen alternsgerecht gestalten
- Potentiale der Vielfalt erkennen und nutzen

Lohnhallengespräch: Kein Stress mit dem Stress

Seite 7

26.04.2013

Folie 8

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Haben Sie Fragen?

Danke für die Aufmerksamkeit !

Lohnhallengespräch: Kein Stress mit dem Stress

Seite 8

26.04.2013

6. Dr. Reinhold Sochert: psyGA: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern

Folie 1

Kein Stress mit dem Stress
Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern – psyGA

Dr. Reinhold Sochert
BKK Bundesverband

psyGA
ein Angebot der Initiative
Neue Qualität der Arbeit

Logos at the bottom: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesagentur für Arbeit, saua, gsub, BKK.

Folie 2

psyGA – Die Fakten

- » Absolute Zunahme ist umstritten
- » Erheblicher Anteil am Langzeit-AU-Geschehen (2011: 19,8% - 2. Platz)
- » Häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühverrentung (2011: 41%; Alter im Schnitt 48 Jahre)
- » Kosten: 28,7 Mrd. € direkte Kosten (2008)
- » Frauen erkranken fast doppelt so oft, Männer sind stärker von Alkohol- oder Substanzmissbrauch betroffen
- » Besonders relevant: Depressive Störungen und Angststörungen

Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 3

psyGA – Ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit

- 2002 von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen initiiert
- Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland
- Unabhängig, überparteilich, paritätisch, kompetent und praxisnah
- Vier zentrale Handlungsfelder: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 4

psyGA – Die Ziele

- Unternehmen mit praktischen Tipps unterstützen (Unternehmensleitung, Führungskräfte, Beschäftigte)
- Aufmerksamkeit und Interesse von Entscheidern und Multiplikatoren erhöhen
- Wissen für Multiplikatoren und Nutzer organisieren
- Erfahrungsaustausch und Vernetzung stärken



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 5

psyGA - Ein starker Verbund

- Projektleitung: BKK Bundesverband
- Förderung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
- Fachliche Begleitung durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
- Kooperation mit 18 Partnern



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 6

Partner & Handlungsfelder

Großunternehmen



- Bertelsmann Stiftung
- Unternehmensnetzwerk zur BGF in der EU
- BKK Netzwerk Gesundheitsförderung

KMU



- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- Institut für BGF
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW

Gesundheitswesen



- Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- Deutsches Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser
- Universitätsklinikum Aachen

Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 7

Partner & Handlungsfelder

Arbeitsmarktintegration



- Bundesagentur für Arbeit
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung
- START Zeitarbeit NRW

Öffentlicher Dienst



- Landeshauptstadt München
- Leibniz Universität Hannover

Weitere



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 8

Was Unternehmen tun können



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 9

Das bietet psyGA

Kein Stress mit dem Stress – Praxishilfen zur Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt:

- ▶ Praxisorder/-broschüre mit Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen
- ▶ Handlungshilfe für Beschäftigte & Führungskräfte
- ▶ Qualitätskriterien
- ▶ Selbsteinschätzung
- ▶ Hörbuch „Stress, psychische Belastung, Burnout - Handeln, bevor der Job krank macht“
- ▶ **Neu:** eLearning Tool für Führungskräfte
- ▶ Webseite psyga.info
- ▶ Fachforen „Respektvoll führen“
- ▶ **In Arbeit:** Handlungshilfe für Betriebsräte



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 10

So werden Sie „Mitbesitzer“ von psyGA



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

Folie 11



ein Angebot der Initiative
Neue Qualität der Arbeit

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

psyGA@bkk-bv.de

gefördert durch



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

im Rahmen der Initiative:



fachlich begleitet durch:



Projekträger:



Projektleitung:



Lohnhallengespräch: Psychische Gesundheit – (K)Ein Thema für KMU?
G.I.B. 26. April 2013

7. Dr. Kai Seiler: Stress lass nach – Besondere Anforderungen für Umsetzung und Beratung in Kleinbetrieben

Folie 1

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen





Lohnhallengespräch

**Stress lass nach – Besondere Anforderungen für Beratung
und Umsetzung in Kleinbetrieben**

Dr. Kai Seiler

23.05.2013

Folie 2

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhalt

- Charakteristika von kleinen Unternehmen
- Aktivitäten im Rahmen des Projektes PsyGA
- Ergebnisse und Erkenntnisse aus der bisherigen Projektarbeit
- Fazit und Ausblick

Folie 1

23.05.2013

Vortragender

Folie 3

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Klein- und Kleinstunternehmen - Charakteristika I

- Kleinstunternehmen: < 10 Beschäftigte
- Kleinunternehmen: 10 – 50 Beschäftigte

Sie dominieren Betriebslandschaft:

- Ca. 96 % der Betriebe mit svpf. Beschäftigten sind KKV (80% davon Kleinstbetriebe)
- Beschäftigten insgesamt etwa 41% der svpf. Erwerbstätigen

→ Wichtige Stütze der deutschen Wirtschaft !

- Überdurchschnittlicher Beschäftigungsumschlag



Quelle: David Beck (2011)

Folie 2
23.05.2013
Dr. Kai Seiler

Folie 4

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Klein- und Kleinstunternehmen I – Charakteristika II

- Selten „Massenproduktion“; i.d.R. einzelkundenbezogene Güter/Dienstleistungen
- Kurze Produktentwicklungszyklen & Produktlebenszyklen
- Einfache formale Organisationsstrukturen (ca. 44% der Unternehmen haben maximal zwei Hierarchieebenen)
- vielfach „Flexibilisierte Betriebsführung“ - unbürokratisch, pragmatisch, informell, situativ
- Kurze Entscheidungswege, variable Arbeitszeiten, Disposition von Personal & Material häufig kurzfristig und situativ
- Häufig inhabergeführt, wobei Inhaber/innen oft mitarbeiten
- mithelfende Familienangehörige

Quelle: David Beck (2011); DNBGF (2010)

Folie 3
23.05.2013
Dr. Kai Seiler

Folie 5

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen


Klein- und Kleinstunternehmen – Charakteristika III

- „Kleine soziale Einheiten“ fördern Bildung gemeinschaftlicher Strukturen, „Wir-Gefühl“, i. d. R. keine Anonymität
- Hohes Ausmaß direkter Kommunikation - informell, direkt, persönlich
- Vielfach familienähnliche soziale Beziehungen zw. Inhaber/innen und Beschäftigten
- Gering differenzierte vertikale und horizontale Arbeitsorganisation
- weniger als 80% haben keine Arbeitnehmervertretungen o.ä.
- Geringeres Ausmaß betrieblicher, langfristiger, strategischer Planung
- Sehr heterogene Settings (Vielfalt von Sozialordnungen & Unterschiede in Unternehmensstrukturen)

Quelle: David Beck (2011); DNBGF (2010)

Folie 423.05.2013Dr. Kai Seiler

Folie 6

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen


Klein- und Kleinstunternehmen – Charakteristika IV

- **Gefährdungsbeurteilung:**
insbesondere Kleinstbetriebe mit 1-9 Beschäftigten erfüllen die gesetzliche Verpflichtung nicht (nur 41%);
psychische Belastungen werden dabei nur von einem geringem Teil berücksichtigt (GDA, 2012)

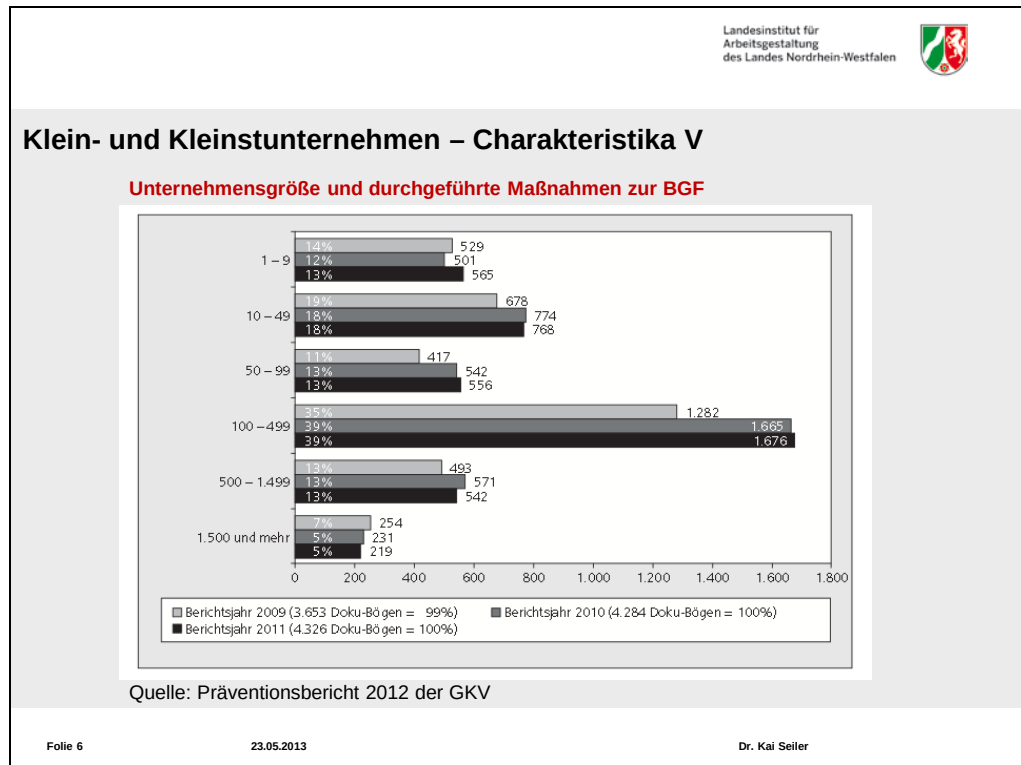
Mensch und Arbeit. Im Einklang.



Quelle: GDA (www.gda-portal.de)

Folie 523.05.2013Dr. Kai Seiler

Folie 7



Folie 8

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen

Aktivitäten im Rahmen des Projektes PsyGA

Zusammenschluss von BKK und
16 Kooperationspartnern

Ziel:
Förderung psychischer Gesundheit und
Prävention psychischer Gesundheitsrisiken
und Erkrankungen in der Arbeitswelt

**Kein Stress
mit dem Stress**

psyGA: Psychische Gesundheit
in der Arbeitswelt fördern

Folie 7 23.05.2013 Dr. Kai Seiler

Folie 9

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen 

PsyGA- Teilprojekt



ein Angebot der Initiative
Neue Qualität der Arbeit

Forum KMU/DNBGF

„Psychische Belastungen und psychische
Gesundheitsförderung in kleinen Unternehmen“

Folie 8 23.05.2013 Dr. Kai Seiler

Folie 10

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Projektpartner des Teilprojektes



Berufsgenossenschaft
Nahrungsmittel und Gastgewerbe



Institut für Betriebliche
Gesundheitsförderung

Landesinstitut für
Gesundheit und Arbeit
des Landes Nordrhein-Westfalen



Folie 9 23.05.2013 Dr. Kai Seiler

Folie 11

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Meilensteine des Teilprojektes

- Weiterentwicklung der psyGA I Instrumente mit Beteiligung ausgewählter Vertreter aus KMU und Überprüfung in ausgewählten Branchen / Betrieben
- Erfahrungsaustausch mit Experten und relevanten überbetrieblichen Multiplikatoren (Kammern und Verbände) und Diskussion der Entwicklungen
- Großveranstaltung zum Thema mit ca. 120 Teilnehmern
- Integration der psyGA Ergebnisse und des Themas in die (webbasierte) Öffentlichkeitsarbeit der Kooperationspartner sowie weiterer Koordinatoren des Forums KMU des DNBGF.

Folie 10
23.05.2013
Dr. Kai Seiler

Folie 12

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen 

Aktivitäten: Beispiel Expertenhearing

Thema:
Stress, Burnout und Leistungsfähigkeit i.d. Arbeitswelt
→ Besondere Herausforderungen bei der Umsetzung psychischer Gesundheitsförderung in kleinen Unternehmen

Beteiligte:

- Personalverantwortliche aus Kleinunternehmen
- Unternehmensberater/innen
- Experten/-innen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Ziel:

- Bewertung & Weiterentwicklung vorhandener Instrumente der BGF
- Konstruktiver Austausch über Chancen und Möglichkeiten der Gesundheitsförderung in kleineren Unternehmen



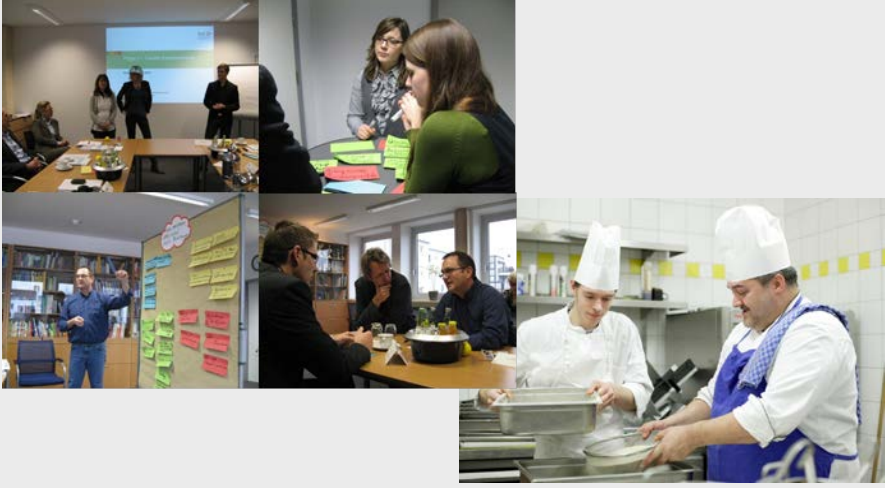
Folie 11
23.05.2013
Dr. Kai Seiler

Folie 13

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ergebnisse und Erkenntnisse der bisherigen Projektarbeit



Folie 12 23.05.2013 Vortragender

Folie 14

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Kleinunternehmen und psychische Gesundheit

→ Sensibilität für „Psychische Erkrankung“ wächst auch bei Kleinunternehmen
→ Der Begriff „Psyche“ weckt aber falsche Assoziationen und ist negativ belegt

Treiber bei der Umsetzung von Maßnahmen:

- Persönliche Betroffenheit
- Direkter Kontakt zu Beschäftigten
- Mehr direkte Kommunikations- und Kooperationschancen
- Mehr Kontroll- & Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- Soziale Beziehungen haben meist eine wesentlich stärkere Bedeutung
- Personalausfälle sind schlechter kompensierbar



Folie 13 23.05.2013 Vortragender

Folie 15

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Besondere Herausforderungen in der Praxis

- „Überforderung“: Probleme in diesem Bereich zu sehen und zu thematisieren; Tabu vor allem in männlich dominierten Branchen
- Geringe Spielräume bei personellen und finanziellen Ressourcen
- Angst vor hohen Kosten und Störung des „normalen“ Arbeitsablaufs
- Führungsverständnis: starkes Bedürfnis nach Selbständigkeit und Handlungsautonomie → skeptisch ggü. jeglichen Versuchen der Beratung, Kontrolle und/oder Regulierung von außen
- Externe Beratungsangebote häufig nicht zielgruppenspezifisch und bedarfsorientiert
- Keine Unternehmensleitlinien oder Vereinbarungen, die zu Handlungsroutinen führen (können)

Folie 14
23.05.2013
Dr. Kai Seiler

Folie 16

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Typisierung Unternehmensführung I

- These: Die Charakteristika der Unternehmensführung beeinflussen neben weiteren Faktoren maßgeblich den Erfolg von Interventionen zum Themenfeld „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“
- Grundlagen:
Rückmeldungen aus den PsyGA-Interviews und Erfahrungsaustauschen; Expertise der Projektpartner; Arbeit von David Beck (2011) über Aneignungs- und Ablehnungstypen in KMU und Artikel von Klaus Pelster (2011): „Führung und Gesundheit in klein- und mittelständigen Unternehmen“

→ In Vorbereitung: Handlungshilfe für Multiplikator/innen

Folie 15
23.05.2013
Dr. Kai Seiler

Folie 17

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Typisierung Unternehmensführung II

- Derzeitiger Stand: Unterscheidung von 6 - 8 Typen
- Ordnungsschema:
 - „Handlungsmaxime“: Leitbild, Einstellungen und Überzeugungen
 - „Motivation“: Antrieb für das Handeln
 - Erfolgsversprechende Zugänge „psychische Gesundheitsförderung“: Instrumente und Methoden sowie begünstigende Situationen zum jeweiligen Typ

Folie 16

23.05.2013

Dr. Kai Seiler

Folie 18

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Was folgt daraus für Kommunikation, „Marketing“ und Beratung?

- Kein allgemeingültiger Zugang;
kein „goldenes Rezept“
- Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen
müssen betrachten und bedarfsorientiert
nach einer Vorgehensweise gesucht werden.
- Zielgruppenorientierte Ansprache anhand der
erarbeiteten Zugangswege für die verschiedenen
Typen (u. a. über Innungen, Branchenfachzeitschriften, BG-Seminare)



Folie 17

23.05.2013

Dr. Kai Seiler

Folie 19

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Fazit I

- Kleinbetriebe sind durch ihren hohen Verbreitungsanteil insgesamt ein wichtiges Handlungsfeld für die Betriebliche Gesundheitsförderung.
- Großbetriebliche Ansätze und Lösungen überfordern oft Kleinbetriebe bzw. sind den Strukturen nicht angemessen
- Kleinbetriebe verfügen teils über besondere Ressourcen und Potenziale im Vergleich zu größeren Unternehmen, die Zugänge und Maßnahmenumsetzungen erleichtern
- Die Art und Weise der Unternehmensführung hat einen bedeutsamen Einfluss auf Akzeptanz und Umgang mit dem Thema

Folie 18

23.05.2013

Dr. Kai Seiler

Folie 20

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Fazit II

- An bekannte Probleme und Begriffe anknüpfen und Lösungen aufzeigen, die kurzfristig sichtbare Erfolge versprechen
- Zielgerichtete Ansprache und Umgang mit Ängsten/Widerständen
- Praxisnahe Argumentation, die sich an den speziellen Bedürfnissen, Problemen und Widerständen der Kleinunternehmen orientiert
- Bislang gibt es wenig bedarfsgerechtes Gesundheitsmanagement und Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen werden vernachlässigt. Die Gefährdungsbeurteilung stellt dabei eine besondere Herausforderung dar
- Überbetriebliche Ansätze sind u. a. gefragt, die Informations-, Beratungs- und Maßnahmenangebote branchenspezifisch vernetzen – erste Beispiele gibt es bereits

Folie 19

23.05.2013

Dr. Kai Seiler

Folie 21

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ausblick

- Wachsende Bedeutung des Themas „Psychische Belastungen“ auch für Kleinbetriebe – Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, zunehmender Arbeitsdruck
- Projekte und Initiativen zum Ausbau der Beratungs- und Angebotsstruktur (z. B. PsyGA, NRW-Modellprojekt „Münsterland-zentrum für Gesundes Arbeiten, NRW-Initiative „Arbeit Gestalten NRW“)
- „KMU-Ecke“ auf dem PsyGA-Portal mit Handlungshilfen
- DNBGF-Kongress 04./05. Juni, Tagung des KMU-Forums 30./31. Juli

Folie 20

23.05.2013

Dr. Kai Seiler

Folie 22

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



Folie 21

23.05.2013

Dr. Kai Seiler

Folie 23

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Bei weiteren Fragen:

Dr. Kai Seiler
Landesinstitut für Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen
Ulenbergstraße 127 - 131
40225 Düsseldorf
kai.seiler@lia.nrw.de

Folie 22

23.05.2013

Dr. Kai Seiler

8. Ursula Wohlfart, Walter Siepe: Unternehmensberaterinnen und -berater als Promotoren für das Thema „Psychische Gesundheit in KMU“

Folie 1

Unternehmensberater/-innen als Promotoren für das Thema „Psychische Gesundheit in KMU“



Ursula Wohlfart (G.I.B.), Walter Siepe (G.I.B.)
Lohnhallengespräch Bottrop, 26.04.2013

G.I.B. NRW
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

Gefördert durch:
Bundesministerium
für Arbeit und Soziales
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative
**INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT**

Fachlich begleitet durch:
baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Projektpartner:
Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH
gsub

Folie 2

Das Teilprojekt der G.I.B. bei psyGA

**Sensibilisierung und Fortbildung von
Potentialberater/-innen zum Thema „Psychische
Gesundheit bei der Arbeit“**

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und
Soziales

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 3

**Sensibilisierung und Fortbildung von Potentialberater/-innen
zum Thema „Psychische Gesundheit bei der Arbeit“**

Ziele:

- ☐ Potentialberater/-innen (Unternehmensberater/-innen) für das Thema „Psychische Gesundheit bei der Arbeit“ aufschließen und sensibilisieren;
- ☐ Dimensionen des Themas „Psychische Gesundheit bei der Arbeit“ für das Unternehmen und den Beratungsprozess verdeutlichen;
- ☐ Aufzeigen von Verfahren, Methoden und Konzepten zur Integration dieses Themas in den betrieblichen Modernisierungsprozess;

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 4

**Sensibilisierung und Fortbildung von Potentialberater /-
innen zum Thema „Psychische Gesundheit bei der Arbeit“**

Umsetzung durch:

- ☐ Einrichtung einer *Entwicklungsgruppe*;
- ☐ Erstellung eines *Leitfadens* für Beraterinnen und Berater;
- ☐ Entwicklung eines *Fortbildungsangebotes* für Beraterinnen und Berater;

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 5

Ziele der Potentialberatung

- **an den Problemen und Bedarfen der KMU ansetzen**
- **den Betrieb ganzheitlich in den Blick nehmen**
- **Handlungsfelder integrativ bearbeiten**
- **prozess- und lernorientiert vorgehen**
- **Beschäftigte beteiligen**

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 6

Was können Unternehmensberater/-innen zur Förderung psychischer Gesundheit tun?

Die Thesen der Entwicklungsgruppe:

Unternehmensberater/-innen haben vielfältige Handlungsmöglichkeiten zur Stärkung psychischer Gesundheit im Betrieb...

Auch wenn sie keine Gesundheitsexperten sind!

Je mehr Wissen Unternehmensberater/-innen über die Ursachen der Gefährdung psychischer Gesundheit durch betriebliche Faktoren haben...

Desto größer kann der Mehrwert für ihren Beratungsprozess und die Unternehmen sein!

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 7

1. Den Beratungs- und Modernisierungsprozess transparent und beteiligungsorientiert gestalten

Warum notwendig?

Häufig treten vor oder im Prozess für Beschäftigte Unsicherheiten und Ängste auf wie z. B.:

- ☐ Werden sich meine Aufgaben verändern? Reichen meine Qualifikationen dafür aus?
- ☐ Habe ich es durch zukünftig mit neuen Vorgesetzten und Kollegen zu tun?
- ☐ Werden sich meine Arbeitszeiten ändern?
- ☐ Verliere ich gar meinen Arbeitsplatz?

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 8

1. Den Beratungs- und Modernisierungsprozess transparent und beteiligungsorientiert gestalten

Ziel:

Verunsicherungen der Beschäftigten vermeiden

Wie?

- ☐ Frühe Einbindung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung
- ☐ Gute Information und Kommunikation
- ☐ Beteiligung bei Problemanalyse und der Entwicklung von Lösungen

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 9

2. Bei Modernisierungsmaßnahmen möglichen psychischen Fehlbelastungen der Beschäftigten vorbeugen

Warum notwendig?

Bei der Umsetzung von Maßnahmen können mögliche negative (gesundheitliche) Folgen für Beschäftigte drohen, z.B. durch:

- ☐ Anstieg der Arbeitsverdichtung und erhöhte Arbeitsintensität
- ☐ Ängste, neuen fachlichen Herausforderungen nicht gewachsen zu sein
- ☐ Steigende körperliche und psychische Belastungen z. B. durch unregelmäßige und flexible Arbeitszeiten sowie durch Schichtarbeit

Die Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf Beschäftigte und ihre Gesundheit sind oftmals noch zu wenig im Fokus.

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 10

2. Bei Modernisierungsmaßnahmen möglichen psychischen Fehlbelastungen der Beschäftigten vorbeugen

Ziel:

Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Beschäftigten sichern

Wie?

- ☐ Folgen von Modernisierungsmaßnahmen in den Blick nehmen, die zu negativen psychischen Belastungen führen können
- ☐ Aktivitäten vorschlagen, wie absehbare psychische Fehlbelastungen aufgefangen werden können

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 11

3. Die Unternehmensleitung für mögliche Gefährdungen psychischer Gesundheit der Beschäftigten sensibilisieren

Warum gibt es gute Chancen dafür?

- ☐ Berater/-innen erhalten i. d. R. vertiefte Einblicke in Unternehmen
- ☐ stoßen auf Indizien für mögliche Gefährdungen psychischer Gesundheit oder bereits bestehende psychische Fehlbelastungen von Beschäftigten
- ☐ Gewinnen das Vertrauen der Unternehmensleitung im Beratungsprozess

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 12

3. Die Unternehmensleitung für mögliche Gefährdungen psychischer Gesundheit der Beschäftigten sensibilisieren

Ziel:

Präventiv im Sinne des Erhalts und der Förderung psychischer Gesundheit handeln

Wie?

- ☐ Indizien benennen, die auf Gefährdungen psychischer Gesundheit hinweisen
(z.B. Hohe Fehlzeitenquote, Übermaß an Überstunden, erhöhte Fehlerrate, gereizte Stimmung)
- ☐ Auf mögliche Auswirkungen psychischer Fehlbelastungen hinweisen
(z.B. Abnahme von Leistung und Motivation)
- ☐ Vor hohen Kosten warnen und Gefährdungen des Unternehmenserfolgs herausstellen

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 13

4. In der Beratungsarbeit die Brille „psychische Gesundheit“ aufsetzen

Warum wichtig und eine Chance?

Viele Unternehmensberater/-innen arbeiten zur Verbesserung und Optimierung betrieblicher Faktoren, die psychische Gesundheit besonders beeinflussen:

- ☐ Arbeitsorganisation
- ☐ Führungskultur
- ☐ Betriebsklima
- ☐ Personalentwicklung

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 14

4. In der Beratungsarbeit die Brille „psychische Gesundheit“ aufsetzen

Ziele:

Je mehr Unternehmensberater/-innen über die Ursachen psychischer Fehlbelastungen wissen, um so mehr können und werden sie z. B.:

- ☐ die Optimierung der Arbeitsabläufe
- ☐ die Einführung einer mitarbeiterorientierten Führung
- ☐ die Verbesserung der Kommunikation in Teams und Abteilungen

auch als **präventive Arbeit zur Stärkung psychischer Gesundheit** sehen,

und dies ggf. als **Mehrwert der Beratung** herausstellen können.

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 15

5. Eine Diagnose zu den Ursachen für Gefährdungen psychischer Gesundheit anregen oder selber durchführen

Ausgangspunkt:

Für die psychische Gesundheit sensibilisierte Berater/-innen erkennen mögliche Anzeichen für Gefährdungen wie z.B.:

- ☐ Viele Überstunden
- ☐ Termin- und Zeitdruck
- ☐ Unklare Arbeitsabläufe
- ☐ Schlechtes Betriebsklima

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 16

5. Eine Diagnose zu den Ursachen für Gefährdungen psychischer Gesundheit anregen oder selber durchführen

Ziel:

Dem Unternehmen helfen, Schwachstellen ausfindig zu machen, die die psychische Gesundheit gefährden (können)

Wie?

- ☐ Eine Gefährdungsbeurteilung vorschlagen
- ☐ Ein einfaches Diagnoseinstrument einsetzen, wie z.B. den Impulstest
- ☐ Für bestimmte Bereiche (z.B. Arbeitsorganisation) die bewährten eigenen Analyseverfahren anwenden

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 17

5. Eine Diagnose zu den Ursachen für Gefährdungen psychischer Gesundheit anregen oder selber durchführen

Themenbereiche des Impulstests

- ☐ Handlungsspielräume bei Gestaltung der eigenen Arbeit
- ☐ Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe
- ☐ Zusammenarbeit und sozialer Rückenhalt im Team und bei Vorgesetzten
- ☐ Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen und passende mengenmäßige Arbeit
- ☐ Passende Arbeitsabläufe und passende Arbeitsumgebung
- ☐ Information und Mitsprache
- ☐ Entwicklungsmöglichkeiten

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 18

6. Maßnahmen zur Stärkung und Förderung psychischer Gesundheit anregen oder durchführen

Warum?

Häufig sind genau solche Maßnahmen notwendig, die in die typischen Arbeitsbereiche der Berater/-innen fallen, z.B.:

- ☐ Stärkung von Führungskompetenz
- ☐ Verbesserung der Arbeitsabläufe
- ☐ Qualifizierung des Personals
- ☐ Stärkung des Betriebsklimas und der Konfliktfähigkeit

Ziel:

Mit Beratungsarbeit an diesen betrieblichen Faktoren auch psychische Gesundheit im Betrieb stärken oder wiederherstellen

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 19

7. Das Unternehmen über Gesundheitsberater/-innen informieren und bei der Suche unterstützen

Warum?

Die eigene Beratungskompetenz reicht nicht aus, z. B. wenn das Unternehmen:

- ☐ bei **einzelnen** Beschäftigten psychische Fehlbelastungen erkennen will
- ☐ wissen will, wie Führungskräfte kompetent mit **einzelnen** psychisch gefährdeten oder erkrankten Beschäftigten umgehen sollten
- ☐ Wiedereingliederungsmaßnahmen gestalten will
- ☐ ein Gesundheitsmanagement aufbauen möchte

Ziel:

Die Beratung abgeben bzw. mit (Gesundheits-)Experten kooperieren

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Folie 20

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

9. Bilder der Veranstaltung







