

# **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Chefsache oder Selbstverantwortung?**

Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention

**Dr. Gian-Claudio Gentile**  
Dozent und Projektleiter

T direkt +41 41 367 48 06  
gian-claudio.gentile@hslu.ch

Luzern 03.12.2015

Luzerner Kongress Gesellschaftspolitik 2015

**Dipl.-Psych. Sarah Auerbach**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

T direkt +41 41 367 48 79  
sarah.auerbach@hslu.ch

## Überblick

- Überblick
- Führung & Mitarbeitergesundheit
- Setting 1: Versicherung
- Setting 2: Berufsorchester
- Unsicherheitszone: Ist BGM Chefsache?
- Workshop: Arbeitsauftrag

## Job-Stress Index 2015 – Schweiz: Jeder fünfte Erwerbstätige hat Stress, d. h. mehr Belastungen als Ressourcen am Arbeitsplatz

- Im Durchschnitt etwa gleich viele Ressourcen wie Belastungen am Arbeitsplatz (Job-Stress-Index von 49.80)
- Je schlechter das Verhältnis von Belastungen und Ressourcen (hoher Job-Stress-Index), desto höher die Erschöpfung.
- Personen mit mehr Belastungen als Ressourcen haben im Durchschnitt doppelt so viele Fehlzeiten wie Personen mit einem ausgeglichenen Job-Stress-Index.

## Barometer Gute Arbeit, 2015 (Bewertung der Arbeitsbedingungen in Abhängigkeit der Unternehmensgrösse)

- Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeitende) generell am besten bewertet
- Bei den Grossunternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) wird Gesundheitsförderung, Entwicklungsmöglichkeiten und allgemeine Arbeitszufriedenheit besser bewertet
- die kleinen und mittleren Unternehmen schneiden schlechter ab.

### Indikatoren

#### Ressourcen

Handlungsspielraum

Ganzheitliche Tätigkeiten

Unterstützendes Vorgesetztenverhalten

Allgemeine Wertschätzung

#### Belastungen

Zeitdruck

Arbeitsbezogene Unsicherheit

Arbeitsorganisatorische Probleme

Qualitative Überforderung

Soziale Stressoren Vorgesetzte

Soziale Stressoren Arbeitskollegen

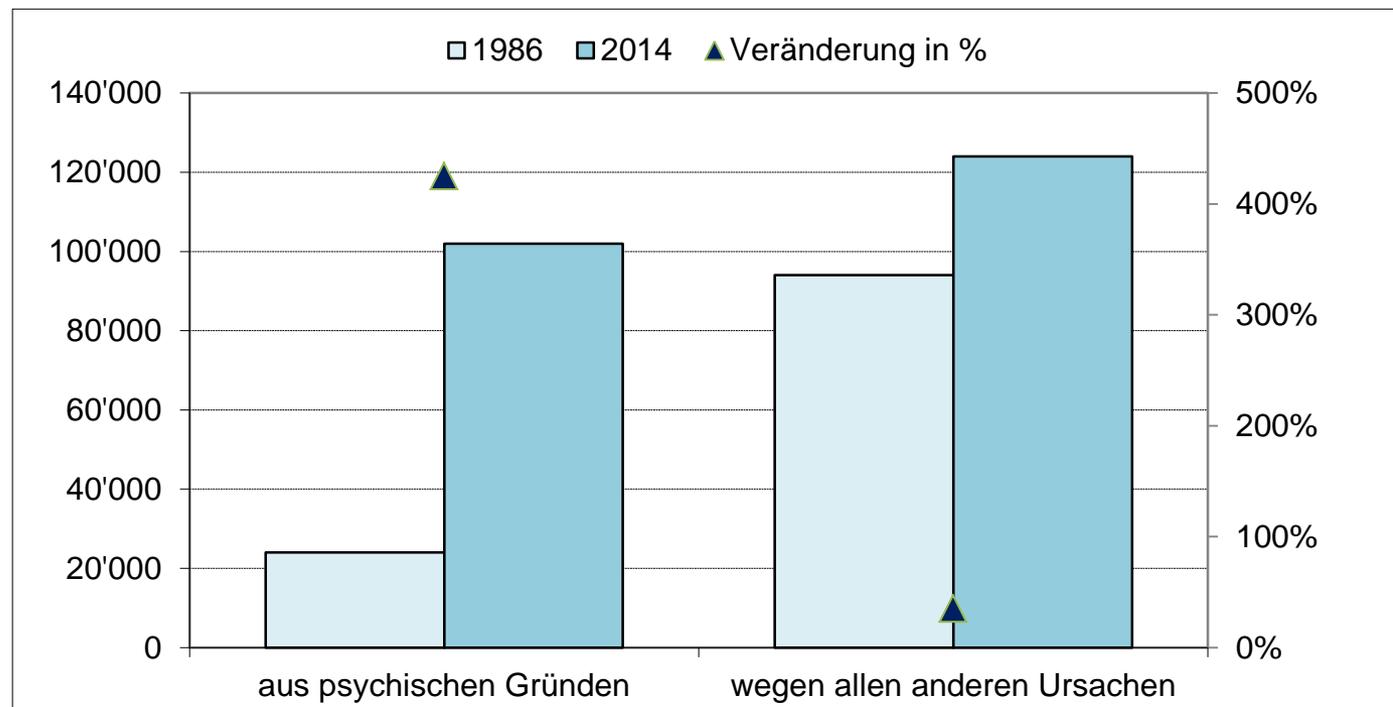
### Resultate 2015 im Überblick

- Job-Stress-Index: 22,5% haben Stress
- Erschöpfungsrate: 22,6% sind erschöpft
- Ökonomisches Potenzial: 5 Mrd. CHF Produktivitätsverlust durch Stress

<http://gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/job-stress-index.html>

## Neurenten der Invalidenversicherung

- Rund 40% der jährlich gesprochenen Neurenten der Invalidenversicherung (IV) liegt heute eine psychische Erkrankung zu Grunde
- Anteil der psychiatrisch bedingten Renten steigt stetig



## Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Pressemitteilung des Staatssekretariats für Wirtschaft (vom 12. September 2000): Geschätzte direkte Stresskosten in der Schweiz:
  - 4,2 Milliarden Franken jährlich (1,2% des BIP im Jahr 2000)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten.
- SWiNG Studie (Gesundheitsförderung Schweiz): Bei den Erwerbstätigen zeigen Präventionsmassnahmen klare Wirkung – der Stresslevel sinkt, die Produktivität steigt (SWiNG 2011)
- Welche Massnahmen wirken?
  - Verhaltensprävention
  - Verhältnisprävention

## „Schwierige MA“

psychisch belastete MA

Baer et al., 2011

- + Transformationale und mitarbeiterorientierte Führung
- + soziale **Unterstützung** durch Vorgesetzte und Vertrauenspersonen
- **laissez-faire** und schlechtes Konfliktmanagement, wenig soziale Unterstützung

Gregersen et al., 2011 (Review); Skakon et al., 2010 (Review); Bruch Top Job Studie 2013

- **Unfaire** Behandlung durch Vorgesetzte
- Schlechte **Arbeitsbedingungen** (Längsschnittdaten)
- + **Vertrauen** in Vorgesetzte

Ferrie et al. 2006; Ibrahim et al. (2009); Kelloway et al. 2012

Führung

+ / -

- / +

MA

FÜ haben **ambivalente** Einstellung zum Thema Mitarbeiter-gesundheit

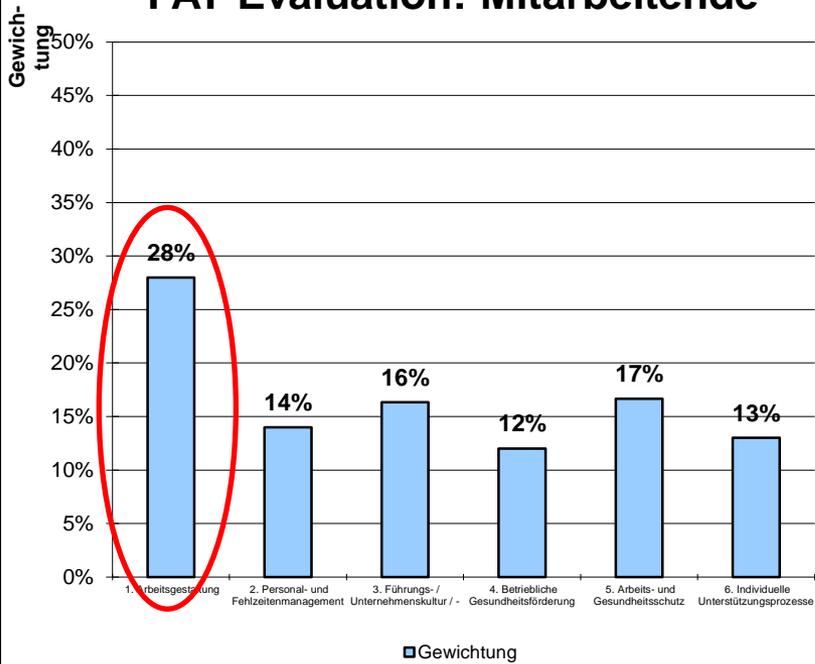
Echterhoff 2011 (Quali)

### **Persönlichkeitsfaktoren:**

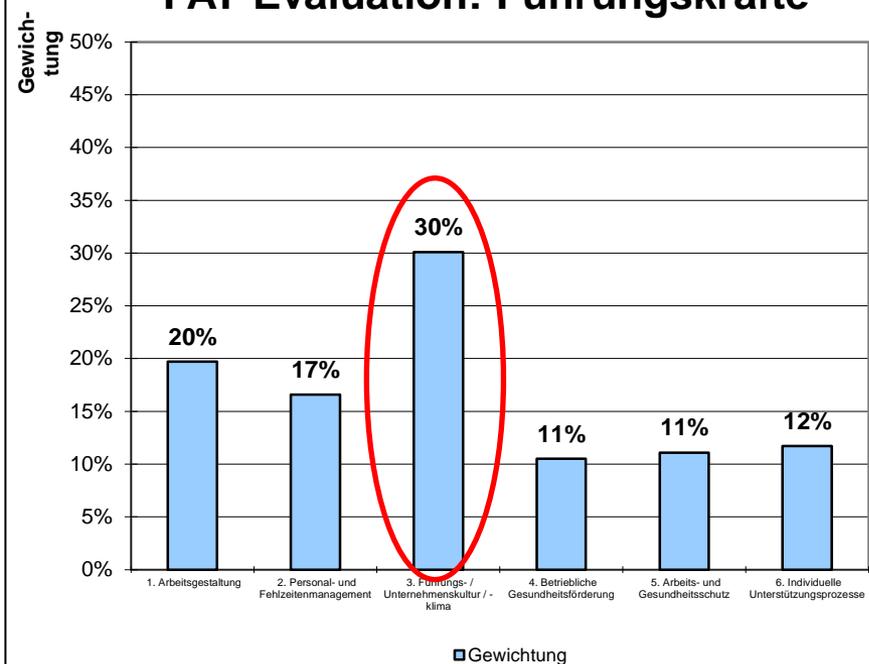
- Neurotizismus und Selbstbewusstsein
- Psychiatrische (Vor-)Belastung
- + Kontrollüberzeugungen wirken protektiv

Michon et al. 2008; Sansone et al., 2012; Lerner et al. (2008); Lagerveld et al., 2010; GfS(2013)

### FAT Evaluation: Mitarbeitende



### FAT Evaluation: Führungskräfte

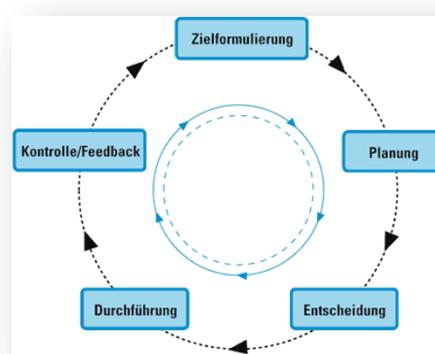


Arbeitsgestaltung / Personal- & Fehlzeitenmanagement / Kultur & Klima / BGF / Arbeits- & Gesundheitsschutz / indiv. Unterstützungsprozesse

– Fazit:

- Mitarbeitende legen im Vergleich zu Führungskräften mehr Wert auf **Arbeitsgestaltung**
- Führungskräfte legen im Vergleich zu Mitarbeitenden mehr Wert auf **Führungs-/Unternehmenskultur/-klima**

## Setting 2: Berufsorchester



- Ziel des Projekts: Analyse, Massnahmenentwicklung und -umsetzung sowie Evaluation Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in einem Berufsorchester

### Belastungen:

- Musiker/-innen: höhere Belastungen und weniger organisationale und soziale Ressourcen verglichen mit Mitarbeitenden in Dienstleistungs- und Produktionsbranche
- «**Vorgesetztenverhalten**»: Verhalten des Dirigenten («Führung»?)
- «Sozialklima»: die mangelnde Solidarität unter den Musiker/innen, die (fehlende) Kommunikationskultur und der damit zu geringe Austausch untereinander, übles Nachreden und intrigantes Verhalten von Orchesterkollegen/-innen.

### Ressourcen:

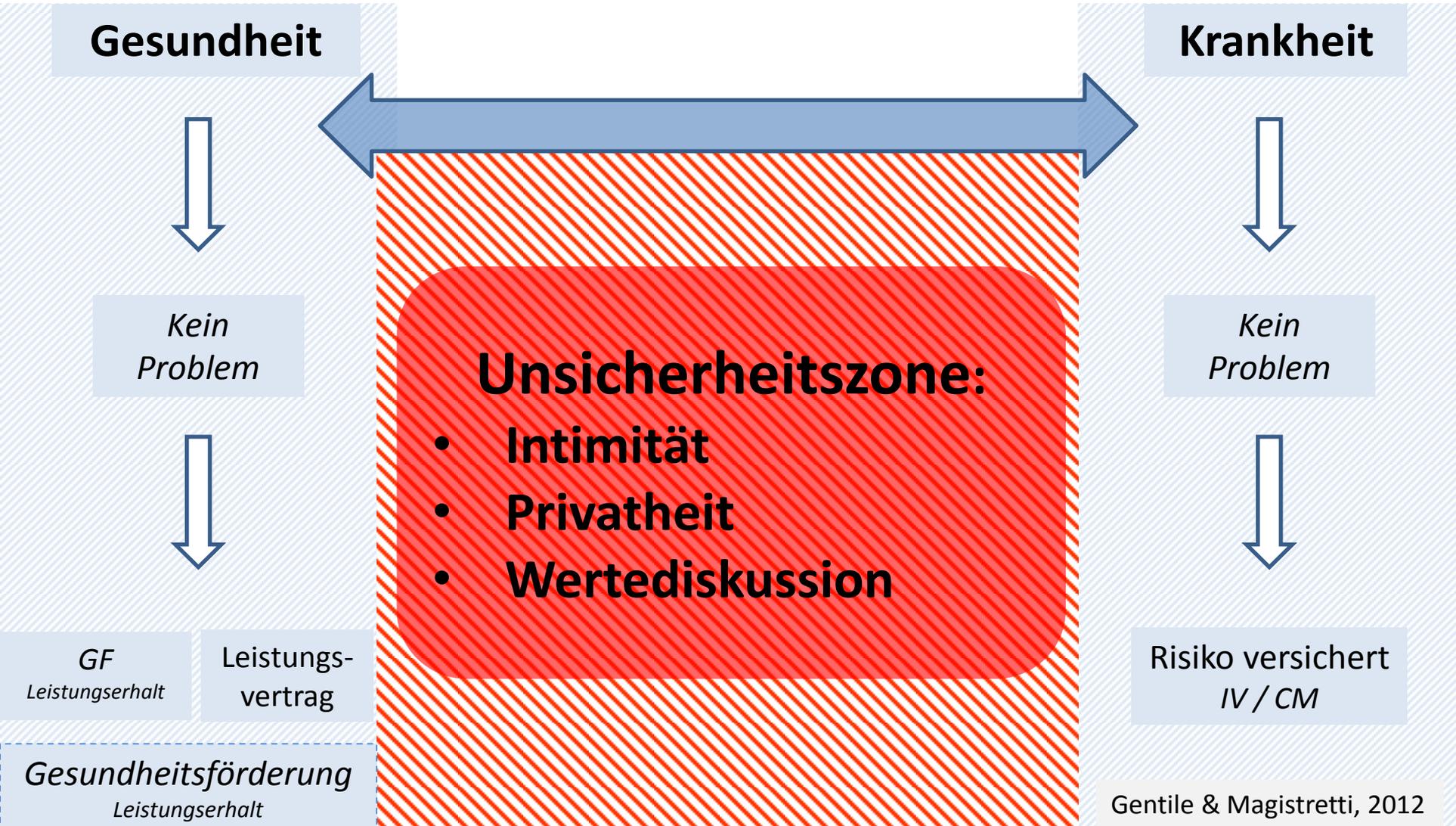
- Das Sozialklima und das **Vorgesetztenverhalten** werden gleichzeitig als Ressource als Belastung genannt.
- Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte, Sinnhaftigkeit der Arbeit

## Setting 2: Berufsorchester



# Handlungsbedarf:

- Verbesserung Sozialklima
- Klarheit Führungskultur/  
Kommunikation



## Auftrag Workshop

**Gesundheit ist  
Chefsache**

- Pro:
- Kontra:

**Gesundheit ist  
Sache der  
Mitarbeitenden**

- Pro:
- Kontra:

# Management in der Unsicherheitszone



**Führung**



**Mitarbeitende**

**Qualifizierte  
Verantwortung:**

*Partizipative Regelung  
der **Entgrenzung von  
Arbeit** mit den  
Mitarbeitenden*

«**Sicher  
unsicher**»



**Qualifizierte  
Autonomie:**

*Partizipative Regelung  
der **Eingrenzung von  
Autonomie** mit dem /  
der Vorgesetzten*

«**Selbstschutz /  
Freiheit**»

# Management in der Unsicherheitszone



**Führung**



**Mitarbeitende**

**«Qualifizierte Selbstverantwortung»**

*(Magistretti & Gentile, 2015)*

**Eintreten in die Unsicherheitszone als integrative  
Managementaufgabe der Zukunft...!**

Partizipative Regierung  
der **Entgrenzung von  
Arbeit** mit den  
Mitarbeitenden

«**Sicher  
unsicher**»

der **Eingrenzung von  
Autonomie** mit dem /  
der Vorgesetzten

«**Selbstschutz /  
Freiheit**»