

Arbeitsschutz und Nachhaltigkeit – Vision 2030

17.11.2022 – ZOOM-Online-Tagung

Gesundheit – eine Unternehmensressource?

Prof. Dr. Rainer Wieland



Leiter des „Weiterbildungsstudiengangs
Arbeits- und Organisationspsychologie“
im Fernstudium der Bergischen
Universität Wuppertal



Arbeitsschutz und Nachhaltigkeit – Vision 2030



Was erwartet uns Morgen?

**Die psychosozialen Kosten von Heute
werden die ökonomischen Kosten von Morgen sein?**

Gesundheit – was ist das?

Gesundheit ist nicht allein die Abwesenheit von Krankheit

Gesundheit ist ein:

„Zustand vollständigen
körperlichen, geistigen und
sozialen Wohlbefindens ...“

WHO 1946

Gesundheit ist

...die Fähigkeit und Motivation,
ein wirtschaftlich und sozial
aktives Leben zu führen“

WHO 1987

Arbeit und Gesundheit

Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und
angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen “

Ottawa-Charta der WHO, 1986


WHO (2004). *Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice: Summary report*. Geneva: World Health Organization.

Was bedeutet Gesundheit im Kontext der tagtäglichen Arbeit im Unternehmen?

Gesundheit am Arbeitsplatz **ist nicht nur Privatsache**, sie fällt nicht allein in die Verantwortung des Einzelnen!

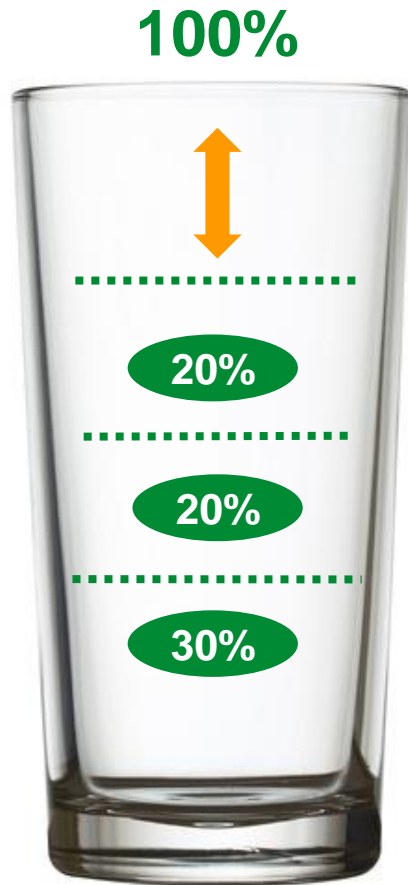
Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein Prozess, dessen Ergebnisse geprägt sind...

- durch das tagtägliche **Fühlen, Denken und Handeln** in der **Auseinandersetzung** mit den Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz und...
- den damit während der Arbeit verbundenen **tagtäglichen psychischen, sozialen und körperlichen Befindlichkeiten** einer Person



Die **menschlichen Ressourcen**, diesen Prozess gesund und zugleich erfolgreich zu meistern – für die Mitarbeitenden und das Unternehmen - sind begrenzt

Die menschlichen Ressourcen sind begrenzt



➔ Was bleibt noch übrig für die Erledigung der eigentlichen Aufgaben ?

➔ Unsicherheit durch fehlende Rückmeldung, intransparente Aufgaben, **Arbeitsunterbrechungen** etc.

➔ Defizite in der Unternehmenskommunikation und Informationsflussgestaltung

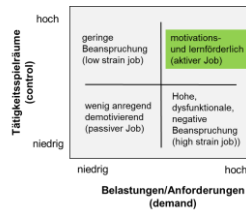
➔ Ärger, Frustration, mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, Emotionsregulation

Wie können wir dies ändern?

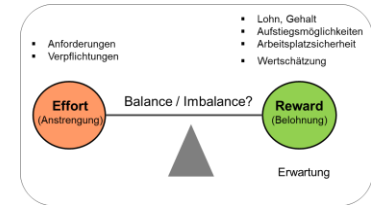
Notwendig sind: theoretisch begründete und empirisch fundierte Wirkungsmodelle zu „Arbeit und Gesundheit“

Beispiele wissenschaftlicher, arbeitspsychologisch fundierter Wirkungsmodelle

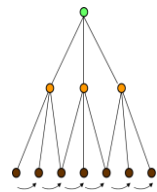
Job Demand-Control Modell (JD-C Modell)
Karasek & Theorell, 1990



Effort-Reward-Imbalance Model (ERI-Modell)
Siegrist, 1996; 2004



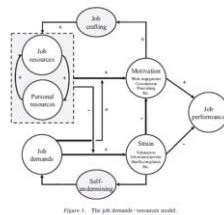
Das Konzept vollständiger Tätigkeit
Hacker & Sachse, 2015



Das Konzept Anforderung/Belastung
Leitner, 1999

Psychische Anforderungen		
Entscheidungsanforderungen	Kooperationsanforderungen	
<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsspielraum zeitbezogene Entscheidungen strukturbezogene Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> betriebsintern, mit einzelnen Kollegen betriebsintern, in Gruppe betriebsextern 	
Psychische Belastungen		
Zusatzanforderung	Monotone Bedingungen	Zeitdruck
<ul style="list-style-type: none"> informativische Erschwerungen manuell/motorische Erschwerungen Unterbrechungen 	<ul style="list-style-type: none"> Bei Routinetätigkeit Bei langen Phasen ohne Eingriffserfordernis 	<ul style="list-style-type: none"> kontinuierlich enge Zeitvorgabe diskontinuierlich durch Endtermine

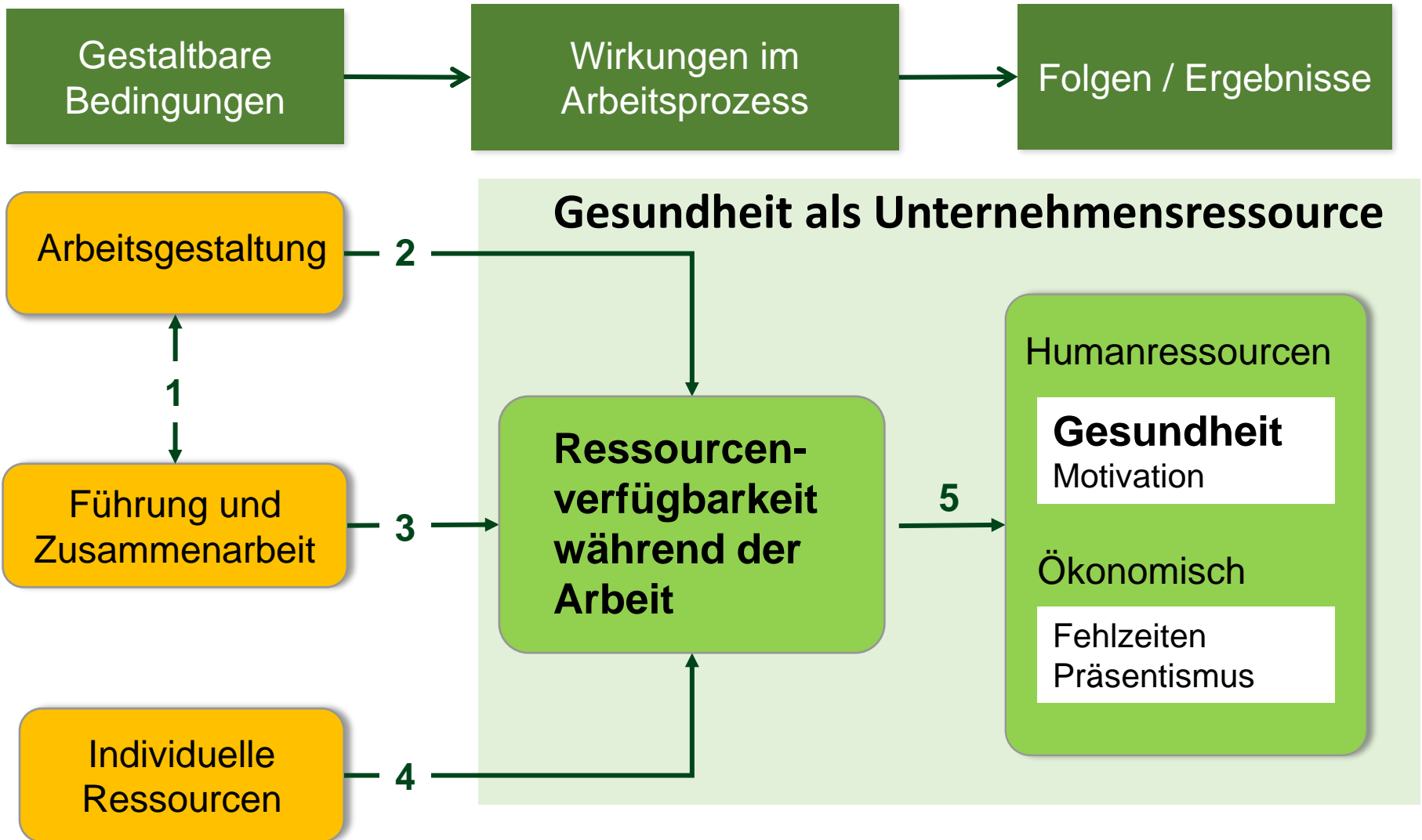
Job demands-resources model / theory
Bakker & Demerouti 2017



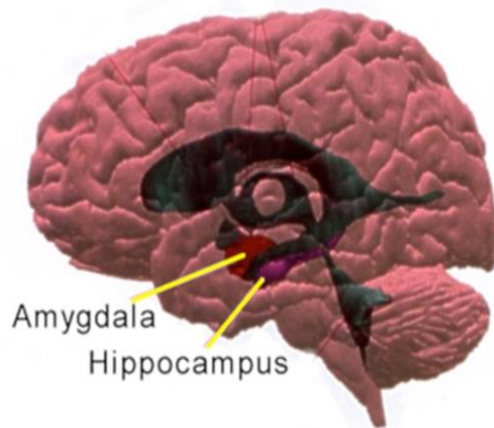
Modell der Ressourcenverfügbarkeit
Wieland, 2014, 2015.



Fünf x Fünf Wirkungsmodell



Kosten von Regulationsbehinderungen (Arbeitsunterbrechungen) für deutsche Unternehmen



Das Gehirn braucht nach jeder Unterbrechung Zeit, bis es wieder auf die Aufgabe fokussiert ist.

Diese Re-Fokussierungszeit kostet deutsche Unternehmen ca. 58 Mrd. EUR im Jahr.

Prof. Dr. Volker Busch &. Dr. Rolf van Dick (2022)

Ressourcenbilanz als Indikator für die Verfügbarkeit psychischer Ressourcen

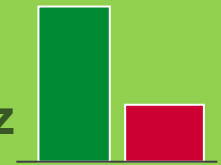
Befindenszustände während der Arbeit

positive, funktionale Zustände

- energiegeladen
- leistungsbereit
- konzentriert
- aufmerksam

Nutzen

Positive Ressourcenbilanz

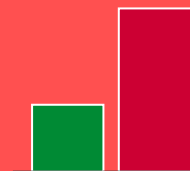


negative, dysfunktionale Zustände

- nervös
- aufgeregt
- körperlich angespannt
- körperlich unwohl

Kosten

Negative Ressourcenbilanz



Ressourcenbilanz = Differenz: positive – negative Befindlichkeit

Anwendung solcher Ursache-Wirkungsmodelle in der Praxis

Beispiel 1

Arbeitsgestaltung

Wie wirkt sich die **Güte der Arbeitsgestaltung** auf das psychische Wohlbefinden während der Arbeit aus?

Beispiel 2

Führung und Zusammenarbeit

Wie wirkt sich der **Führungsstil** auf das psychische Wohlbefinden während der Arbeit aus?

Beispiel 3

Ressourcen-
verfügbarkeit
während der
Arbeit

Welchen Einfluss hat die **Ressourcenbilanz** während der Arbeit auf die **Gesundheit**?

Beispiel 4

Welchen Einfluss hat die **Ressourcenbilanz** auf **ökonomische Kennzahlen**?

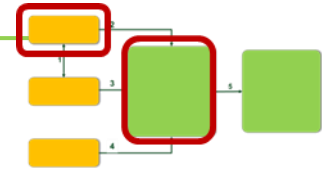
Beispiel 1

Wie wirkt sich die **Güte der Arbeitsgestaltung** auf das psychische Wohlbefinden während der Arbeit aus?

Arbeitsgestaltungs-
merkmale



Erwartete Wirkungen



„Gute“ Arbeitsgestaltung *

Vollständige Tätigkeiten,
viel Tätigkeitsspielraum und
wenig Regulations-
behinderungen



Hohe Verfügbarkeit psychischer
Ressourcen während der Arbeit

**Positive
Ressourcen-Bilanz**



„Schlechte“ Arbeitsgestaltung

Unvollständige Tätigkeiten
wenig Tätigkeitsspielraum
viele Regulations-
behinderungen



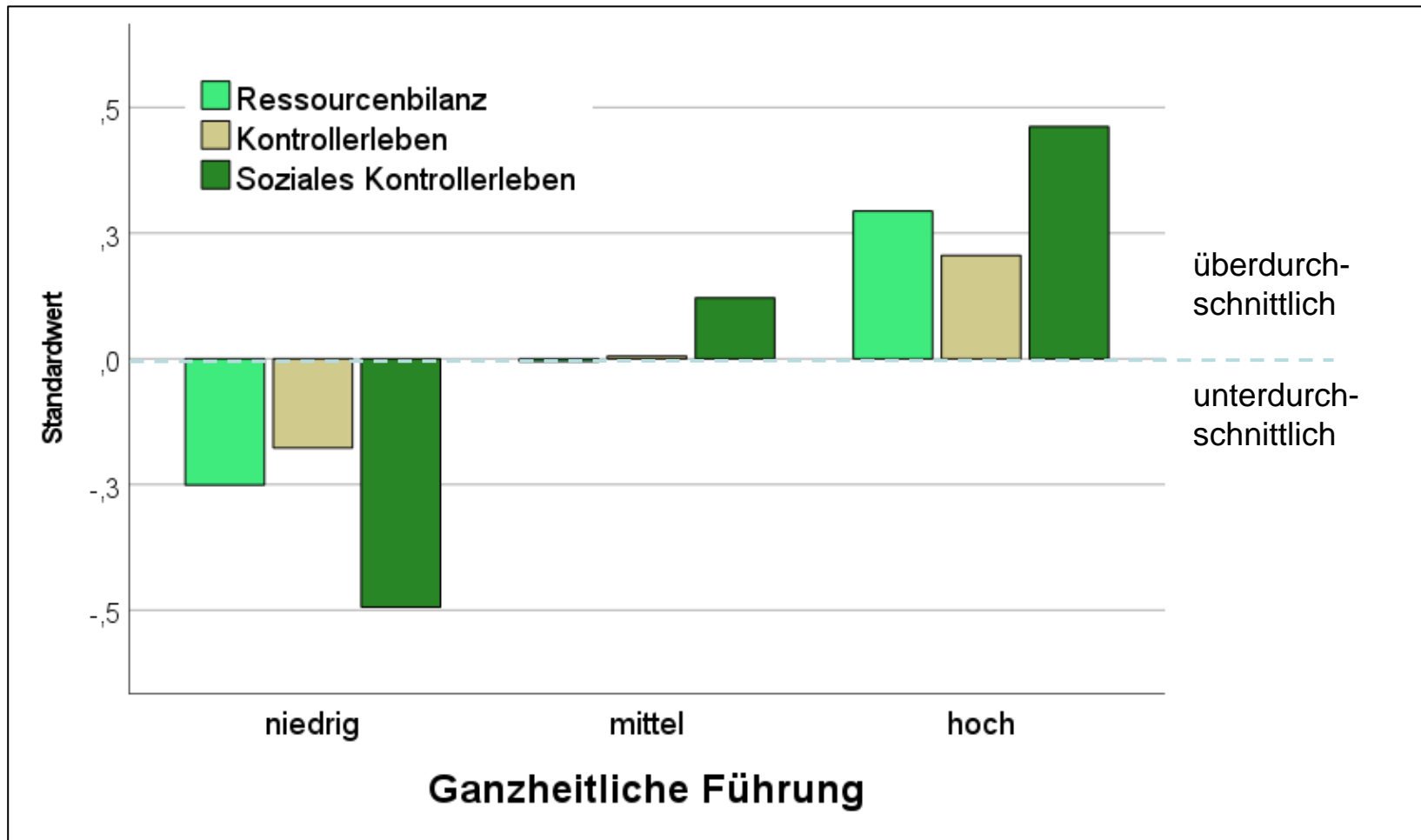
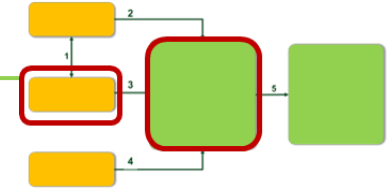
Geringe Verfügbarkeit psychischer
Ressourcen während der Arbeit

**Negative
Ressourcen-Bilanz**



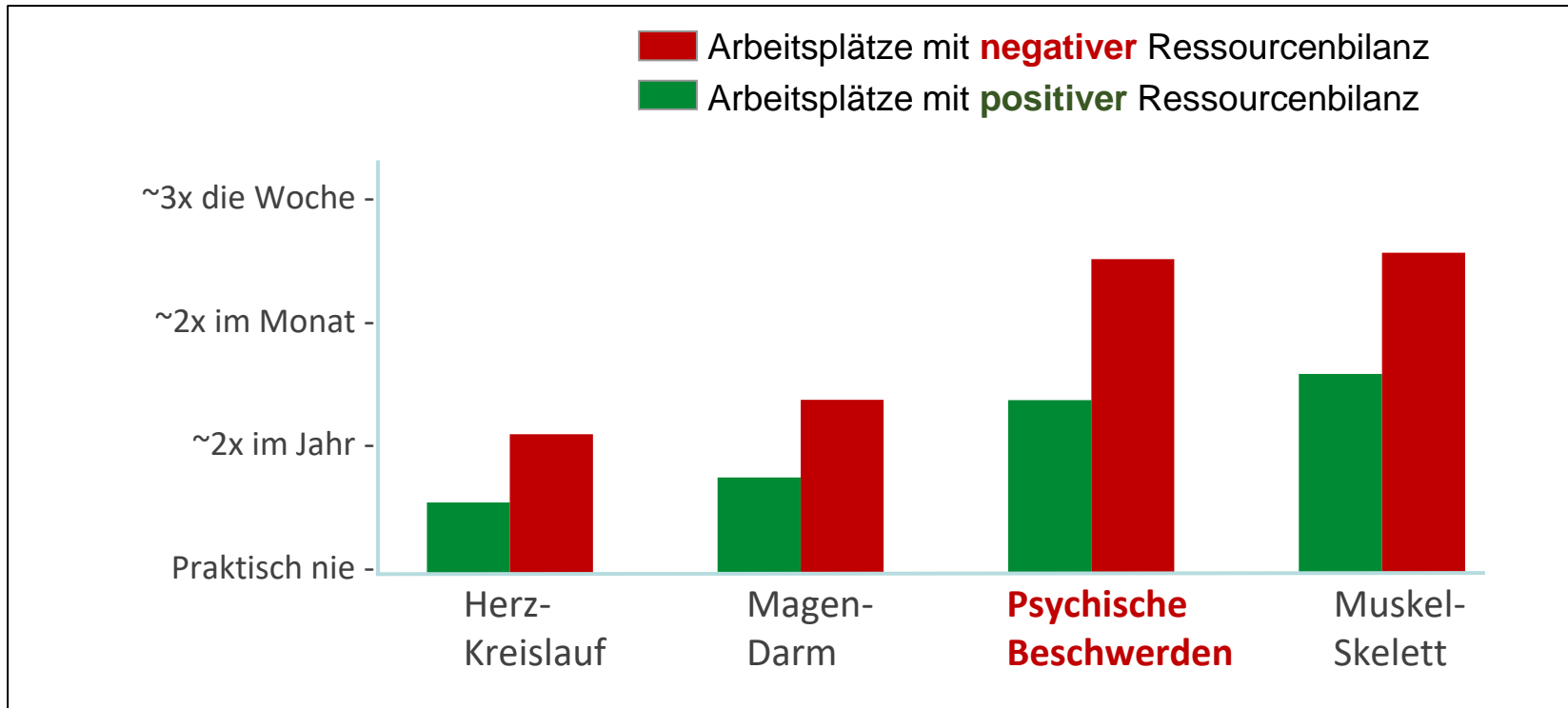
Beispiel 2

Wie wirkt sich der **Führungsstil** auf das psychische Wohlbefinden während der Arbeit aus?



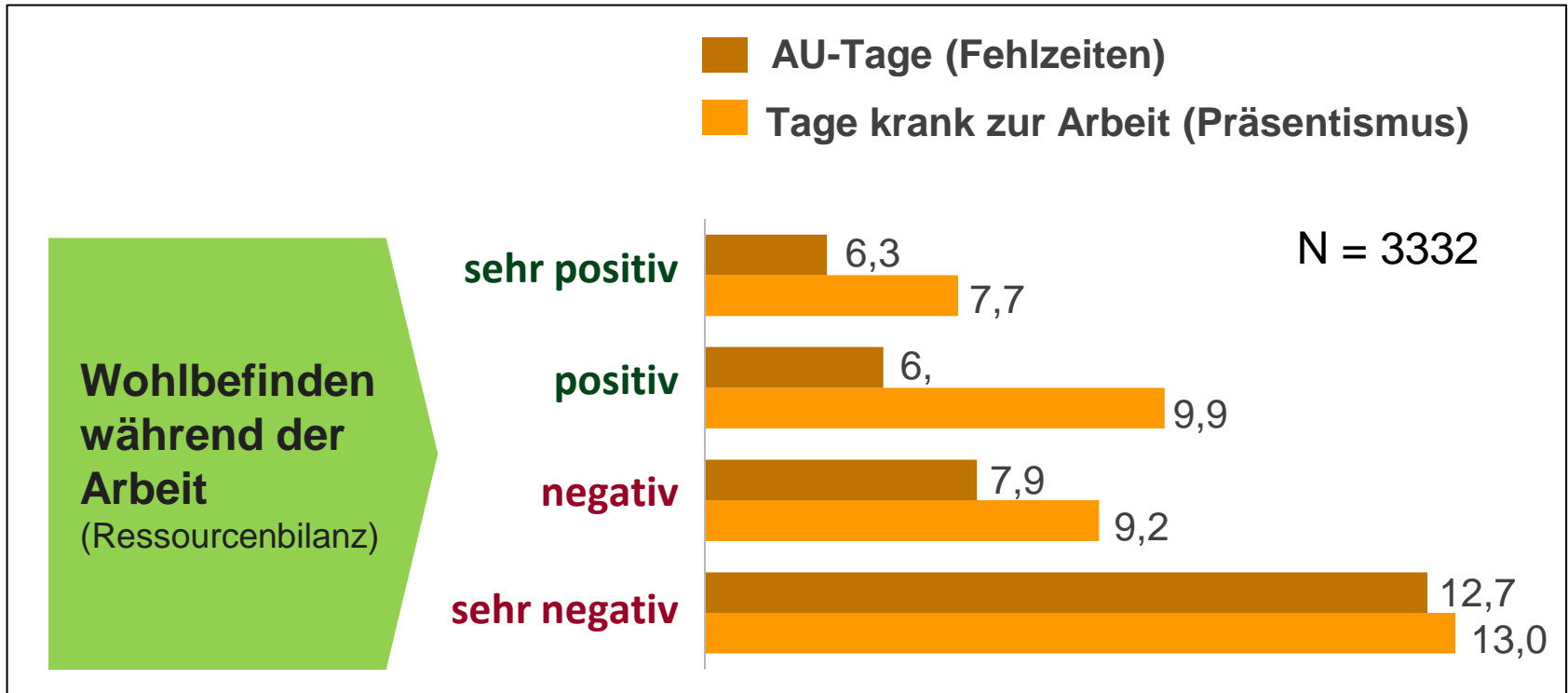
Beispiel 3

Welchen Einfluss hat die **Ressourcenbilanz** während der Arbeit auf die **Gesundheit**?



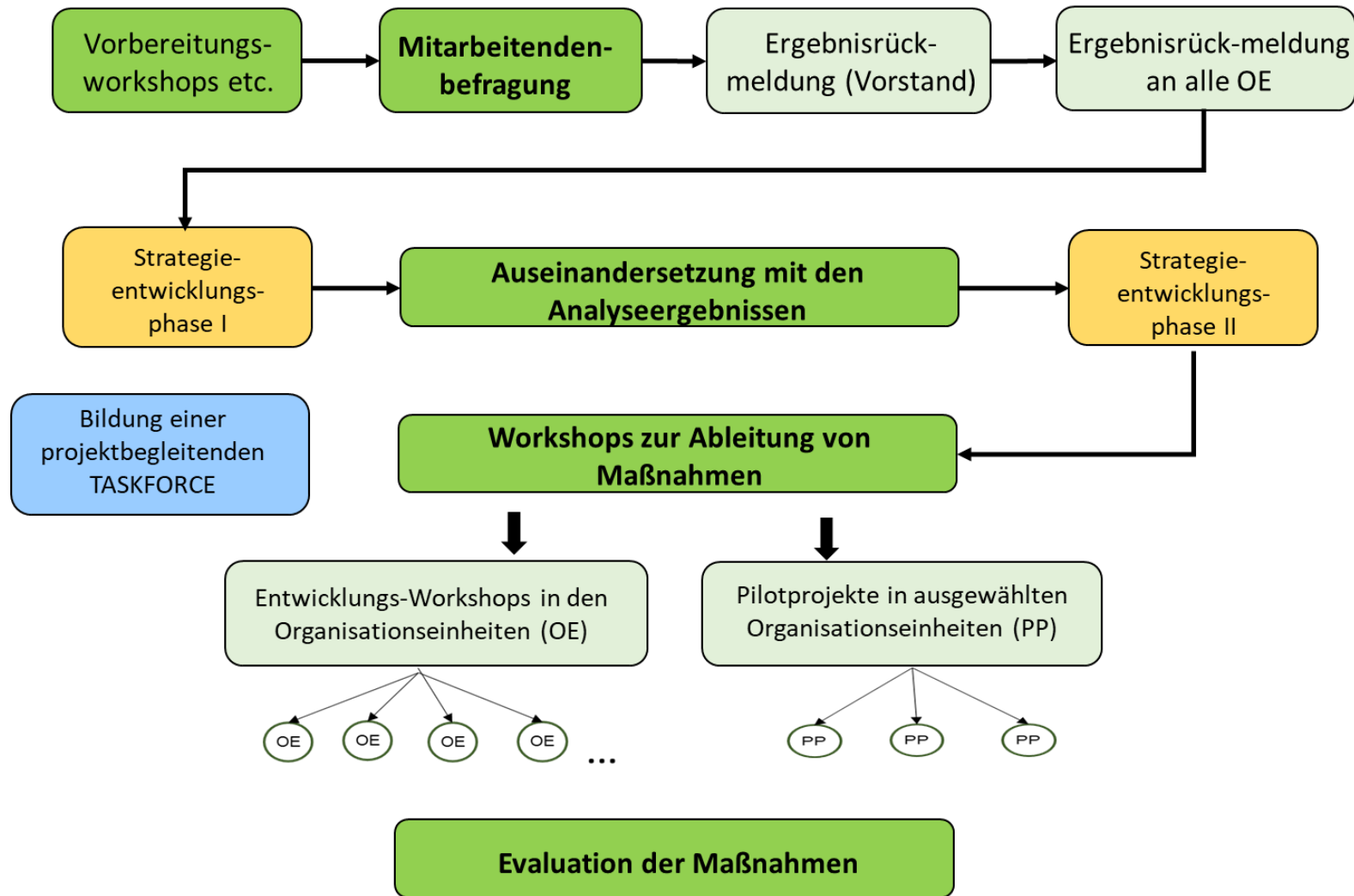
» Fazit: Beschäftigte an Arbeitsplätzen mit **negativer** Ressourcenbilanz haben **deutlich mehr** körperliche und psychische Beschwerden

Welchen Einfluss hat die **Ressourcenbilanz** auf **ökonomische Kennzahlen**?



» **Fazit:** Beschäftigte mit einer **positiven** Ressourcenbilanz haben deutlich weniger Fehltage und gehen seltener krank zur Arbeit (Präsentismus)

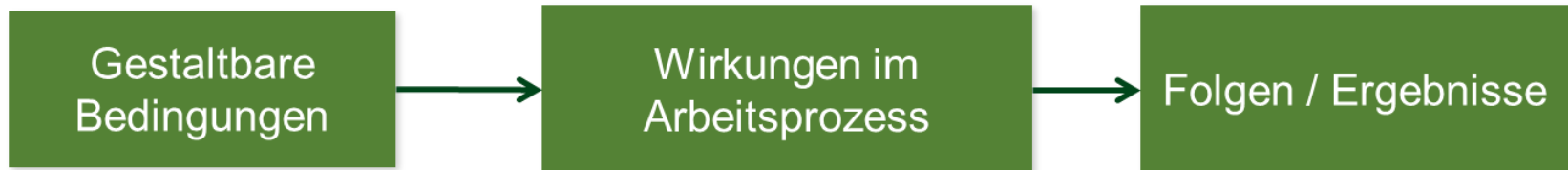
Ein praktisches Beispiel dafür, wie wir von der Analyse und Bewertung der Arbeitsbedingungen zur Gestaltung kommen?



Fazit: Was können wir also tun, um die **Unternehmensressource Gesundheit** (nachhaltig) zu fördern?

Praktisches Handeln ist nicht zufällig erfolgreich...

„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute (Tätigkeits-)Theorie!“



Ein Erfolgsgarant zur Förderung der Gesundheit besteht in der systematischen **Nutzung theoretisch begründeter und empirisch fundierter arbeitspsychologischer Ursache-Wirkungsmodelle**, die den Zusammenhang zwischen den

- **gestaltbaren Bedingungen am Arbeitsplatz**
- deren **Wirkungen im Arbeitsprozess** sowie die
- resultierenden **Folgen und Ergebnisse**

zuverlässig abbilden.

nach Lewin (1933)

Ausblick

Die **Gestaltung** gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen erfordert...

- Denken und Handeln in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (arbeitspsychologische Wirkungsmodelle)
- hohen Einsatz, Anstrengung und Ausdauer von allen Beteiligten: Vorstand, Führungsebenen und Mitarbeitende

Ausblick

aber...

Einsatz und Aufwand lohnen sich

- **für die Menschen**
- **für die Unternehmen**

**Ich bedanke mich ganz
herzlich bei Ihnen für Ihre
Zeit und das Zuhören...**



Fernstudium Arbeits- &
Organisationspsychologie

<https://aop.uni-wuppertal.de>



Kontakt:

email: wieland@uni-wuppertal.de

mobil: 0179 32 32 261