

Fehlzeiten-Report 2011

Schwerpunkt: Führung und Gesundheit

B. Badura • A. Ducki • H. Schröder • J. Klose • K. Macco (Hrsg.)

Zusammenfassung



TEIL A FÜHRUNG UND GESUNDHEIT

Blickpunkt Mitarbeiter

Kapitel 1 Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“

F. Franke, J. Felfe

Zusammenfassung. Der Beitrag stellt das Instrument Health-oriented Leadership (HoL) zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung vor. HoL wurde als praxisorientiertes, branchenunspezifisches Instrument entwickelt. Durch die Erfassung konkreter gesundheitsbezogener Einstellungen und Verhaltensweisen ermöglicht es die Ableitung spezifischer Handlungsempfehlungen. Dabei bezieht es nicht nur die Interaktion mit Mitarbeitern und die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen mit ein, sondern auch die bislang kaum berücksichtigte Vorbildwirkung der Führungskraft. Dabei wird der Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit und mit der Gesundheit der Mitarbeiter im Zusammenhang betrachtet. Die Ergebnisse einer Längsschnittstudie bestätigen diesen Zusammenhang und zeigen, dass gesundheitsförderliche Führungskräfte einen positiven Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter haben.

Kapitel 2 Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens

C. Eilles-Matthiessen, S. Scherer

Zusammenfassung. Zahlreiche Studien bestätigen den Einfluss des Vorgesetzten auf die unterstellten Mitarbeiter. Eine differenzierte Sicht auf den Einfluss- und Verantwortungsbereich von Führungskräften und dessen Grenzen wird diskutiert, auch um die Erwartungen an Führungskräfte nicht zu überfrachten. Anknüpfend an die aktuelle Diskussion um gesunde und werteorientierte Führung wird mit der motivorientierten Perspektive ein Rahmen vorgeschlagen, der Führungsverhalten aus der Perspektive der Mitarbeiter im Sinne psychologischer Grundmotive strukturiert. Demnach sind die Motive Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz als zentrale, weitgehend universelle Grundmotive auch in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung wirksam. Eine Bedrohung oder Verletzung der Motive geht – wie am Beispiel unserer Untersuchungen zum Selbstwertmotiv gezeigt wurde – mit einem negativen Erleben der Beziehung zum Vorgesetzten einher und wirkt sich ungünstig auf Leistungs- und Gesundheitsparameter aus. Umgekehrt bietet sich mit der Berücksichtigung dieser Motive ein erheblicher, individuell und flexibel gestaltbarer Spielraum für eine konstruktive, wertschätzende und gesundheitsförderliche Gestaltung der Beziehung zum Mitarbeiter.

Kapitel 3 Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse von WIdO-Mitarbeiterbefragungen

K. Zok

Zusammenfassung. Die Gesundheit von Mitarbeitern wird häufig gemeinsam mit dem Führungsverhalten von Vorgesetzten diskutiert. Aktuelle empirische Befunde aus betrieblichen Mitarbeiterbefragungen, die im Rahmen des AOK-Kompaktservice „Gesunde Unternehmen“ durchgeführt worden sind, lassen deutlich erkennen, dass zwischen dem Führungsverhalten von Vorgesetzten und dem Wohlbefinden der Beschäftigten Zusammenhänge bestehen. Korrelationsanalysen zeigen einen deutlichen linearen Zusammenhang zwischen fast allen erhobenen Führungsparametern und Variablen zur Gesundheit bzw. Zufriedenheit der Beschäftigten. Je besser Führungskompetenz und Vorgesetztenverhalten bewertet werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit und umso geringer sind die gesundheitlichen Beschwerden.

Kapitel 4 Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten

J. Prümper, M. Becker

Zusammenfassung. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Zusammenhang zwischen freundlichem, respektvollem Verhalten von Vorgesetzten und der Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter dargestellt. Eine Stichprobe von N = 1.275 Beschäftigten verschiedener Branchen wurde mit dem FVVB, dem Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (Fittkau-Garthe u. Fittkau 1971) und dem WAI, dem Work Ability Index (vgl. Tuomi et al. 2003) befragt. Da die Arbeitsfähigkeit ein recht heterogenes Konstrukt ist, wurden neben der Betrachtung des WAI-Gesamtwertes zusätzlich die sieben Dimensionen des Work Ability Index differenziert auf ihren Zusammenhang mit der Führungsdimension „Freundliche Zuwendung und Respektierung“ untersucht. Dabei sollte die Frage beantwortet werden, ob freundliches Vorgesetztenverhalten nur mit eher subjektiven Bewertungsdimensionen der Arbeitsfähigkeit in Verbindung steht oder ob auch Zusammenhänge zu objektiven Dimensionen wie ärztlich diagnostizierte Erkrankungen und der Anzahl an Fehltagen zu finden sind. Die Ergebnisse belegen positive Zusammenhänge zwischen der freundlichen Zuwendung und Respektierung durch den Vorgesetzten und den verschiedenen Dimensionen der Arbeitsfähigkeit.

Kapitel 5 Gesundheits- und entwicklungs förderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument

S. Vincent

Zusammenfassung. Es besteht breiter Konsens darüber, dass Führungskräfte einen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter ausüben. Über Ausmaß und Art der Einflussnahme ist bislang jedoch wenig bekannt. Der Beitrag stellt einen neuen Führungsansatz dar, der Erkenntnisse aus der Stress- und der Führungsforschung miteinander verknüpft. Dieser integrative Ansatz dient als Grundlage für die Entwicklung eines Instruments zur Erfassung gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führungsverhaltens. Anhand der neu entwickelten Gesundheits- und Entwicklungsförderlichen FührungsverhaltensAnalyse (GEFA) wurden 1.278 Beschäftigte zum Verhalten ihres direkten Vorgesetzten befragt. Zudem wurde das transformationale Führungsverhalten erfasst und Indikatoren für die Gesundheit der Mitarbeiter erhoben. Es konnten gesundheitsrelevante Verhaltensweisen der Führungskräfte identifiziert und differenzierte Erkenntnisse über das Zusammenspiel zwischen Führung und Gesundheit der Beschäftigten gewonnen werden. Aus den Ergebnissen wurde ein Modell gesundheits- und entwicklungsförderlicher Führung abgeleitet. Ferner konnte gezeigt werden, dass die GEFA sämtliche Befindensindikatoren besser vorhersagt als die transformationale Führung. Daraus wurden Ansatzpunkte für führungsbezogene Gesundheitsförderungsmaßnahmen abgeleitet, bei denen die Führungskraft als (Mit-)Gestalterin der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen im Fokus steht.

Blickpunkt Führungskräfte

Kapitel 6 Arbeitsbedingungen, Sozialkapital und gesundheitliches Wohlbefinden – Differenzen in den Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern

P. Rixgens, B. Badura

Zusammenfassung. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Arbeitsbedingungen, dem betrieblichen Sozialkapital und der Gesundheit von Führungskräften des mittleren Managements. Konkret geht es um die Beantwortung der Frage, wie Vorgesetzte im Unterschied zu ihren Mitarbeitern die strukturellen Rahmen- und Arbeitsbedingungen, das Sozialkapital und das eigene gesundheitliche Wohlbefinden einschätzen und bewerten. Als Datengrundlage dienen hierzu die Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, die in insgesamt neun verschiedenen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen durchgeführt worden sind. Die Ergebnisse der 3.506 Datensätze zeigen, dass die Gesundheit der Beschäftigten durch das betriebliche Sozialkapital beeinflusst wird. Führungskräfte verfügen generell über mehr betriebliches Sozialkapital und haben ein besseres gesundheitliches Wohlbefinden als die Mitarbeiter. Die Resultate zeigen zudem, dass es auch zwischen den einzelnen Führungskräften deutliche Unterschiede gibt: Während ein Teil der Führungskräfte die Arbeitsbedingungen und das Sozialkapital gut einschätzen und außerdem eine gute Gesundheit haben, ist ein anderer Teil der Vorgesetzten mit ihrer Arbeitssituation unzufriedener und gesundheitlich deutlich stärker belastet.

Kapitel 7 Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene

B. Pangert, H. Schüpbach

Zusammenfassung. Verschiedene Studien weisen auf einen Zusammenhang zwischen Führungshandeln und der Gesundheit von Beschäftigten hin. Doch bei der Realisierung gesundheitsförderlichen Führungshandelns stehen Führungskräfte vor mehreren Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund analysiert der Beitrag die Arbeits- und Gesundheitssituation von Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebene. Grundlage hierfür ist eine Fragebogenstudie, die 221 Führungskräfte einbezieht. Erfragt wurden die Gesundheitsindikatoren Absentismus, Präsentismus, Irritation sowie emotionale Erschöpfung. In Hinblick auf die Arbeitsbedingungen wurde eine Reihe von Stressoren und Ressourcen betrachtet. Dabei werden zum einen die jeweiligen absoluten Ausprägungen berichtet und zum anderen die Arbeitsbedingungen zwischen verschiedenen Unternehmen sowie Hierarchieebenen verglichen. Des Weiteren werden die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheitsindikatoren analysiert. Abschließend werden insbesondere die praktischen Schlussfolgerungen der Ergebnisse in den Fokus der Diskussion gestellt.

Kapitel 8 Burnout-Prävention bei Managern – Romantik oder Realität in Unternehmen?

D. Hollmann, D. Hanebuth

Zusammenfassung. Das „Phänomen“ Burnout ist bei Managern hinlänglich bekannt. Dennoch können wenige Unternehmen nachweisen, die damit verbundenen Aufgaben konsequent und nachhaltig anzugehen. Im Folgenden diskutieren wir anhand wissenschaftlicher Befunde Zusammenhänge zwischen Verhältnissen am Arbeitsplatz von Managern und den Wirkungen auf ihre Gesundheit. Einerseits zeigen wir Hindernisse bei der Umsetzung geeigneter Maßnahmen auf, andererseits zeigen wir aber auch ein Beispiel für einen gelungenen Top-down-Prozess. In unserer Schlussfolgerung hinterfragen wir die Unternehmensverhältnisse kritisch und beleuchten dabei ebenso die Rolle der Wissenschaft.

Kapitel 9 Führungskräfte tragen Verantwortung – auch für die Gesundheit der Beschäftigten?!

Eine empirische Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihrer gesundheits relevanten Einflussmöglichkeiten im Betrieb.

M. Echterhoff

Zusammenfassung. Diese im Rahmen einer Dissertation durchgeführte qualitative Studie beschäftigte sich mit den subjektiven Sichtweisen von Führungskräften bezogen auf ihre Rolle für die Gesundheit von Mitarbeitern. Die Ergebnisse machten u. a. deutlich, dass es sehr ambivalente Einstellungen gegenüber dieser Verantwortung gibt. Beispielsweise nahmen Führungskräfte aller Hierarchieebenen für sich selbst einen sehr großen Einfluss auf das Betriebsklima wahr, gleichzeitig wichen jedoch viele der Frage nach der Verantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten aus oder lehnten eine solche Verantwortung sogar ab. Die Aussagen der Führungskräfte erbrachten interessante Erkenntnisse über den Umgang mit der Thematik „Gesundheit im Betrieb“, deren Berücksichtigung wertvolle Hinweise für die erfolgreiche Einführung und Durchführung betrieblicher Gesundheitsförderung liefert.

Kapitel 10 Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen

K. Pelster

Zusammenfassung. Anders als in Großunternehmen, in denen es häufig eine Vielzahl an Führungskräften mit individuellen Führungsstilen gibt, ist die Kultur in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) deutlich stärker vom Einfluss des Geschäftsführers bzw. des Inhabers geprägt. Diese besonderen Rahmenbedingungen wirken sich auch auf die Einführung und Verstetigung von Programmen der Gesundheitsförderung aus. Authentische Beispiele aus der Praxis machen deutlich, welche Fallen auf dem Weg zur gesunden Führung in klein- und mittelständischen Unternehmen auftreten können. Darüber hinaus zeigen sie, wie Führungskräfte mit ihrer Einstellung und ihrem Handeln das Verhalten ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen und die Gesundheit ihrer Beschäftigten aktiv fördern können

Kapitel 11 Führung und Gesundheit – Betriebliches Gesundheitsmanagement aus rechtlicher Sicht

T. Neufeld

Zusammenfassung. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine sehr junge juristische Disziplin, die sich zudem durch ihre rechtliche Komplexität und mangelnde Systematik auszeichnet. Dies stellt beratende Juristen vor zahlreiche Herausforderungen und offene Fragen. In der Betriebspraxis des Gesundheitsmanagements sehen sich die Führungskräfte mit diesen Herausforderungen konfrontiert. Sie müssen sach- und interessengerechte Lösungen im Rahmen des BGM finden. Dieser Beitrag nähert sich dem betrieblichen Gesundheitsmanagement daher aus der Sicht der Führungskraft und erörtert ausgewählte rechtliche Problematiken, die sich Führungskräften im Zusammenhang mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter stellen. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit Führungskräfte im Rahmen des arbeitgeberseitigen Direktionsrechts Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen können und zu welchen (Arbeitsschutz-)Maßnahmen sie gesetzlich verpflichtet sind. Umgekehrt muss die Führungskraft wissen, ob und in welchem Umfang der Arbeitnehmer aufgrund seines Arbeitsvertrages zu gesundheitsfördernden Maßnahmen verpflichtet ist. Abgerundet wird der Beitrag durch eine Darstellung datenschutzrechtlicher Fragestellungen, die sich im Zusammenhang mit der Gesundheit von Mitarbeitern stets stellen, weil Gesundheitsdaten als besonders sensible Daten einem erweiterten gesetzlichen Schutz unterliegen.

Unterstützungsangebote zu gesundheitsgerechter Führung

Kapitel 12 Gesundheitsfördernd führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

A. Zimmer, S. Gregersen

Zusammenfassung. Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter? Dies ist eine Fragestellung, die stark polarisiert. Einseitige Schuldzuschreibungen sind für die Diskussion jedoch nicht hilfreich. Denn auf die Mitarbeitergesundheit haben zahlreiche Faktoren innerhalb der Arbeit, der Person und der Freizeit Einfluss. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit aus der Perspektive der Führungskräfte, sollte es vor allem darum gehen, mögliche Gestaltungsspielräume aufzuzeigen und zu nutzen.

Kapitel 13 Handlungsfelder und Interventionen zur Entwicklung gesundheitsrelevanter Führungskompetenz in der betrieblichen Praxis

L. Gunkel, E. Grofmeyer, G. Resch-Becke

Zusammenfassung. Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, das psychische und körperliche Befinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und damit auf Fehlzeiten und Lebensqualität. Aufgrund dessen entwickelte die AOK Bayern seit dem Jahr 2000 Analyseinstrumente und Maßnahmen für die betriebliche Praxis, die in einer Vielzahl von Betrieben eingesetzt und erprobt werden. Der Beitrag präsentiert zuerst die wichtigsten Instrumente zur Gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung und stellt im Anschluss die gemachten Erfahrungen empirisch dar. Anschließend werden anhand dreier exemplarischer Handlungsfelder „guter“ Führung die Ergebnisse aus betrieblichen Interventionen dargestellt: In Ergänzung zur klassischen Belastungsanalyse wird auf Basis betrieblicher Ergebnisse die Perspektive „Ressourcen“ erläutert. Einen differenzierten Blick auf Fragen der An- und Abwesenheit liefert die Auseinandersetzung mit „Mitarbeitermotiven“. Workshops zu anspruchsvollen Gesprächssituationen vermitteln den Führungskräften Handlungssicherheit. Abschließend werden Ergebnisse zur Evaluation und Nachhaltigkeit präsentiert. Die dargestellten Erfahrungen zeigen: Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung ist notwendig und realisierbar.

Kapitel 14 Ressourcen als Schlüssel für Führung und Gesundheit im Betrieb

A. Orthmann, L. Gunkel, R. Otte

Zusammenfassung. Führungskräften kommt in vielen betrieblichen Prozessen eine besondere Rolle zu. Sie tragen die Verantwortung für betriebliche Ziele und den Erfolg ihres Arbeitsbereiches, gestalten Veränderungsprozesse und Unternehmenskultur und sind mitverantwortlich für Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Doch wie beurteilen Führungskräfte ihre eigene Gesundheit, die Relevanz arbeitsbezogener Belastungen und die Tragweite der subjektiv zur Verfügung stehenden Ressourcen? Wie erleben sie insbesondere den für die Gesundheit so wesentlichen Aspekt der sozialen Unterstützung in ihrem Führungsalltag? Der Beitrag fasst die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an 268 Führungskräften mehrerer Unternehmen zusammen, die größtenteils aus der Branche öffentliche Verwaltungen und Dienstleistungen stammen und Projekte zum betrieblichen Gesundheitsmanagement in Kooperation mit der AOK Bayern durchführen. Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen Faktoren psychischer Belastungen, sozialer Ressourcen, Arbeitszufriedenheit und gesundheitlichen Beschwerden. Die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen, resultierende Maßnahmen und deren Erfolgsfaktoren sowie betriebliche Potenziale werden am Beispiel zweier beteiligter Unternehmen exemplarisch dargestellt.

Kapitel 15 Erfolgreiche Implementierung gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung in mittelständischen Unternehmen

K. Bayer, A. Förster, K. Heimerl, E. Grofmeyer

Zusammenfassung. Die in diesem Beitrag vorgestellten Projekte wurden überwiegend in mittelständischen Betrieben aus den Branchenbereichen Spielzeugherstellung, Luft- und Raumfahrzeugbau, Baugewerbe und Versandhandel durchgeführt. Je nach gewählter Zielsetzung standen die führungsbedingten Belastungen der unteren und mittleren Führungsebene oder die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten und dessen Auswirkungen im Mittelpunkt der Maßnahmen. Unabhängig vom Einsatz verschiedener BGM-Tools (Gesundheitszirkel, Workshops) zeigt sich, wie bedeutsam die betrieblichen Rahmenbedingungen sind, um die Lösungs- und Verbesserungsvorschläge nachhaltig umsetzen zu können.

Kapitel 16 Gesundheits förderliche Prozess optimierung zur Reduzierung psychischer Beanspruchungen/ Stress in der ITK-Branche – Konsequenzen für die Führung

B. Stieler-Lorenz, J. Jung, H. Pfaff

Zusammenfassung. Der Beitrag berichtet über Ergebnisse des BMBF-Verbundprojektes „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“, das 2007 bis 2010 in fünf Unternehmen der ITK-Branche realisiert wurde. Im Fokus des Projektes stand die Identifikation von Disbalancen zwischen psychischen Belastungen und der Wahrnehmung von psychischen Beanspruchungen und Stress in wissensbasierten Arbeitsprozessen. Die Wiederherstellung der Balance zwischen Belastungen und Beanspruchungen erfolgte prozessorientiert durch ein flexibles Ressourcenmanagement, das mit einem Wandel in der Orientierung und im Verhalten der Führung verbunden ist. Es kamen quantitative und qualitative sozialwissenschaftliche Methoden zum Einsatz. Dabei konnte nachgewiesen werden, dass die Reduzierung von psychischen Beanspruchungen/Stress und die damit verbundene gesundheitsförderliche Prozessoptimierung sowohl eine beteiligungs- und vertrauensorientierte Führung als auch eine hohe Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter voraussetzt. Der Beitrag skizziert theoretische Überlegungen zu den Ursachen der wachsenden psychischen Beanspruchungen, und er beschreibt die Methoden, Ergebnisse und den praktischen Nutzen der Integration des Gesundheitsmanagements in die Unternehmensprozesse im Rahmen des Projekts „PräKoNeT“. Der Fokus liegt dabei auf den Konsequenzen für die Führung.

Beispiele aus der Unternehmenspraxis

Kapitel 17 Entwicklung einer Führungskräfte-Toolbox „Gesundheitskompetenz“ bei REWE

R. Kraemer, M. Lenze

Zusammenfassung. Die Anwendung von arbeitsplatzbezogenem gesundheitsrelevantem Wissen bildet eine wesentliche Voraussetzung, um Tätigkeiten und Arbeitssituationen langfristig gesundheitsgerecht ausführen und gestalten zu können. Gesundheitskompetenz von Beschäftigten gehört zudem aus wirtschaftlichen, sozialen und demografischen Gründen als strategisches Ziel zu einer modernen Personalpolitik. Bereits vor vier Jahren hat sich die REWE Group im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie für ein Nachhaltigkeitsprogramm entschieden, in dem die Mitarbeiter eine bedeutende Rolle spielen. Um die Beschäftigten in der Auseinandersetzung mit Einflussfaktoren auf ihre Gesundheit bei der Arbeit zu unterstützen, bedarf es in der Fläche einer zielgruppenspezifischen Betreuung und Unterstützung durch engagierte und aufgeklärte Führungskräfte, die von der Notwendigkeit und dem Nutzen ihres Handelns überzeugt sind. Im Modellprojekt „GesMa – Entwicklung einer Toolbox Gesundheitskompetenz im Markt“ wird der Ansatz eines „Werkzeugkastens“ beschrieben, der den Führungskräften den Nutzen von gesundheitsgerechter Führung darstellt und konkrete Unterstützungsangebote für Aktivitäten vor Ort beinhaltet. Die bisherigen Projektergebnisse sind hier dargestellt.

Kapitel 18 Synchronwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Betriebsergebnis

F. Netta

Zusammenfassung. Der Beitrag präsentiert die Forschungsergebnisse der Bertelsmann AG zu den Zusammenhängen von partnerschaftlicher Führung mit der Gesundheit der Mitarbeiter einerseits und den wirtschaftlichen Ergebnissen andererseits. Die Untersuchungen liefen über mehrere Jahre. Erstmals in einem Unternehmen wurden zur Auswertung von Mitarbeiterbefragungen statistische Analysen mit Strukturgleichungsmodellen eingesetzt, die Wirkungsrichtungen (Ursachen) zwischen Faktoren der Betriebskultur aufzeigen. Sie ergaben, dass die Haupteinflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit (Autonomie, Strategietransparenz) die gleichen sind wie die, die auf die Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben und dem Unternehmen wirken. Für diese wiederum wird ein hoher Effekt auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse belegt. Führungskräfte erhalten wichtige Hinweise, wie salutogene Führungselemente in einer Win-Win-Situation gleichermaßen zur Gesundheitsförderung wie zur Ergebnissteigerung in Unternehmen eingesetzt werden können.

Kapitel 19 Führung wahrnehmen – Gesundheit als Aspekt werte orientierter Führung bei der Deutschen Bahn

C. Gravert

Zusammenfassung. In den Anfängen des modernen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bei der Deutschen Bahn (DB) vor etwa 15 Jahren standen der Aufbau betrieblicher und betriebsübergreifender Strukturen – vom Gesundheitszirkel vor Ort über Gesundheitsbeauftragte in den Geschäftsfeldzentralen bis zum Arbeitskreis Gesundheit auf Konzernebene – sowie die Netzwerkbildung der beteiligten Stakeholder, Gesundheitsdienstleister und Organisationen im Vordergrund. Diese Maßnahmen sind inzwischen konzernweit einheitlich und verbindlich festgelegt und in der Praxis weitgehend umgesetzt. Auch vielfältige Maßnahmen zur Verhaltensprävention vor Ort in den Betrieben, von der Rückenschule über richtige Ernährung bis zur Raucherentwöhnung wurden erprobt und erfolgreich eingeführt. Aktuell stehen die weitere Verankerung von Gesundheit in Führungsprozessen, die Glaubwürdigkeit von Führung in einer partnerschaftlichen, wertschätzenden Unternehmenskultur, sowie die konsequente Beachtung von Persönlichkeitsrechten im Umgang mit Gesundheitsdaten im Fokus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Außerdem müssen im Rahmen des BGM innovative Antworten auf die Herausforderungen des demografischen Wandels gefunden werden. Dazu gehört eine spürbare Akzeptanzsteigerung von Maßnahmen der betrieblichen Wiedereingliederung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Kapitel 20 Globales Gesundheits management mit System bei Siemens

U. Birner, M. Kaminski, B. Wahl, S. Lang, R. Franke

Zusammenfassung. Mit der Entwicklung und Einführung eines konzernweiten Health-Management-Systems betritt Siemens im internationalen Vergleich Neuland. Der auf die Anforderungen des Unternehmens angepasste Anforderungskatalog basiert auf dem Social Capital and Occupational Health Standard (SCOHS®) und ist somit kompatibel mit der Struktur der ISO-Normen-Familie. Die Einführung von ambitionierten Health-Management-Zielen und -Prozessen erfüllt zentrale strategische Konzernvorgaben im Rahmen einer umfassenden Nachhaltigkeitspolitik. Das System beschreibt konzernweit verbindliche Health-Management-Anforderungen und ermöglicht ein Monitoring der Health-Management-Aktivitäten. Es lässt gleichzeitig genügend Raum für die inhaltliche und kulturelle Ausgestaltung in den Ländern. In dem Beitrag werden konzeptionelle Grundlagen und Entwicklungsleitlinien erläutert sowie Einblick in einige der Themenfelder des Systems gegeben.

Kapitel 21 Gesundheits management bei Volkswagen Nutzfahrzeuge

F. Sanders, A. Lampe

Zusammenfassung. Das Gesundheitsmanagement bei Volkswagen Nutzfahrzeuge zielt auf eine ganzheitliche Gesunderhaltung der Beschäftigten ab. Neben einem breiten Präventionsangebot, der Vermeidung von arbeitsplatzbedingten Erkrankungen und individuellen gesundheitsorientierten Maßnahmen stehen demografieorientierte Handlungsansätze im Zentrum des Gesundheitsmanagements in Hannover. Zentrale Befunde von betrieblichen Untersuchungen und Maßnahmen im Rahmen des betriebsinternen „Forum Demografie“ bei VWN zeigen, dass Führungsstil und Wertschätzung eine entscheidende gesundheitliche Ressource darstellen. Zu den wichtigsten personalpolitischen Handlungsfeldern gehören die Erhöhung der Gesundheitskompetenz und die Sensibilisierung für gesundheitsförderliches Führungsverhalten. VWN hat sich zur Aufgabe gemacht, Wertschätzung im Spannungsfeld von Führung und Gesundheit durch Projekte, Schulungen und Kommunikation in der Unternehmenskultur zu etablieren. Es werden intensive Analysen im Betrieb durchgeführt, um passgenaue Lösungen zu finden, die der Vielfalt der Gesundheitsbedürfnisse der Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag gerecht werden. Es sollen dabei team- und beteiligungsorientierte Konzepte entstehen, die sich in einem ganzheitlichen Ansatz als gesundheits- und motivationsförderlich erweisen und im Betrieb möglichst allen Beschäftigten zugute kommen.

TEIL B Daten und Analysen

Kapitel 22 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2010

M. Meyer, M. Stallauke, H. Weirauch

Zusammenfassung. Der folgende Beitrag liefert umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2010. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der mehr als 10 Millionen erwerbstätigen AOK-Mitglieder in Deutschland. Ein einführendes Kapitel gibt zunächst einen Überblick über die allgemeine Krankenstandsentwicklung und wichtige Determinanten des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens. Im Einzelnen wird u. a. die Verteilung der Arbeitsunfähigkeit, die Bedeutung von Kurz- und Langzeiterkrankungen und Arbeitsunfällen, regionale Unterschiede in den einzelnen Bundesländern sowie die Abhängigkeit des Krankenstandes von Faktoren wie der Betriebsgröße und der Beschäftigtenstruktur dargestellt. In elf separaten Kapiteln wird dann detailliert die Krankenstandsentwicklung in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen beleuchtet.

Kapitel 23 Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV.

K. Busch

Zusammenfassung. Der vorliegende Beitrag gibt anhand der Statistiken des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) einen Überblick über die Arbeitsunfähigkeitsdaten der Gesetzlichen Krankenkassen (GKV). Zunächst werden die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen und die Erfassung der Arbeitsunfähigkeit erläutert. Anschließend wird die Entwicklung der Fehlzeiten auf GKV-Ebene geschildert und Bezug auf die Unterschiede bei den Fehlzeiten zwischen den verschiedenen Kassen genommen.

Kapitel 24 Betriebliches Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung

V. Radunz, V. Kretschmer

Zusammenfassung. Der vorliegende Beitrag gibt anhand der Statistiken des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) einen Überblick über die Arbeitsunfähigkeitsdaten der Gesetzlichen Krankenkassen (GKV). Zunächst werden die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen und die Erfassung der Arbeitsunfähigkeit erläutert. Anschließend wird die Entwicklung der Fehlzeiten auf GKV-Ebene geschildert und Bezug auf die Unterschiede bei den Fehlzeiten zwischen den verschiedenen Kassen genommen.