

# Arbeitsverdichtung und Gesundheitsförderung im Spannungsverhältnis

Dr. Markus Gomer

Sport und Gesundheitsförderung der BASF SE

Schöneberger Forum 2013 – 27.11.2013

Gute Arbeit – Faire Bedingungen

Fachtagung für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst

## Arbeitsverdichtung und Gesundheitsförderung im Spannungsverhältnis



## BASF – The Chemical Company We create chemistry for a sustainable future

- Unsere Chemie wird in nahezu allen Branchen eingesetzt
- Wir verbinden wirtschaftlichen Erfolg, gesellschaftliche Verantwortung und den Schutz der Umwelt
- Umsatz 2012: 72.129 Millionen €
- EBIT 2012: 6.742 Millionen €
- Mitarbeiter (31.12.2012): 110.782
- Weltweit rund 1.170 Patente im Jahr 2012 neu angemeldet
- 6 Verbund- und rund 380 Produktionsstandorte



**Größter Einzelstandort ist BASF SE Ludwigshafen mit 38.000 Mitarbeitern**

### Fragestellungen

Der Titel dieses Forums „*Arbeitsverdichtung und Gesundheitsförderung im Spannungsverhältnis*“ lässt drei provokative Hypothesen zu:

1. Arbeitsverdichtung lässt keine Gesundheitsförderung zu
2. Gesundheitsförderung führt zu Arbeitsverdichtung
3. Arbeitsverdichtung und Gesundheitsförderung setzen an unterschiedlichen Ursachen-Wirkungsprinzipien an und beeinflussen sich gegenseitig nur wenig: Arbeitsverdichtung ist primär verursacht durch die Arbeitsverhältnisse, Gesundheitsförderung setzt primär am Verhalten des Einzelnen an!

Daraus lassen sich folgende Fragestellungen ableiten:

- ➔ Ist Gesundheitsförderung das richtige Instrument, um Arbeitsverdichtung zu reduzieren?
- ➔ Wie muss Gesundheitsförderung aufgestellt sein, um präventiv einen Beitrag zur Vermeidung von Arbeitsverdichtung zu leisten oder seine negativen Folgen abzumildern?

## Ursachen und Effekte von Arbeitsverdichtung (Beispiele)

- Arbeit und Arbeitsumfeld (Aufgaben, Arbeitsweise, Tagesabläufe, Organisation, etc.) verändern sich immer häufiger und tiefgreifender (z.B. durch Umorganisation, Umstrukturierung, Rationalisierung).
- Die Aufgaben werden komplexer, Zunahme von Unvorhersehbarkeit, der Flexibilitätsanspruch höher.
- Die Verantwortung des Einzelnen nimmt zu.
- Besonders in Phasen hoher Auslastung kommt es zu Arbeitsverdichtungen.



**Anstieg von individuellen und teambezogenen Belastungen**



**Subjektive gesundheitliche Beschwerden bei Beschäftigten (in %)**

Gesundheitliche Beschwerden	Restrukturierung	Keine Restrukturierung
Rückenschmerzen	45,2	41,8
Kopfschmerzen	34,4	26,8
Herzschmerzen, Stiche in der Brust	6,2	3,9
Hautreizungen, Juckreiz	10,8	6,8
Nächtliche Schlafstörungen	24,1	16,3
Allgemeine Müdigkeit, Erschöpfung	49,0	38,7
Nervosität oder Reizarbeit	34,0	22,8
Niedergeschlagenheit	22,0	15,3
Burnout	9,5	5,0

Quelle: Beermann, 2010; aus: Integion 2013

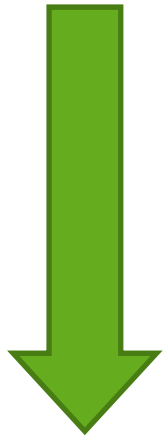
### Einbettung des Themas Arbeitsverdichtung in den gesundheitsrelevanten Kontext

- Die demografische Entwicklung und verlängerte Lebensarbeitszeiten bergen Produktivitätsrisiken, welche der Arbeitsverdichtung weiter Vorschub leisten können.
- Die Anpassungsfähigkeiten und -bereitschaften der Mitarbeiter halten nicht Schritt mit den sich schnell ändernden Arbeitswelten.
- Die psycho-physio-soziale Gesamtbelastung des Einzelnen nimmt insgesamt zu. Zunehmende Belastungen aus dem privaten Bereich und aus unserer Gesellschaft erhöhen die Mehrfachbelastung und bringen `das Fass schneller zum überlaufen´.
- Gesundheitsrelevante Verhaltensänderungen in unserer Gesellschaft (Bewegungsmangel, Fast Food Mentalität, ineffiziente Regeneration) belasten die Mitarbeitergesundheit und damit die Arbeitssituation (Übergewicht, Diabetes)

- ➔ **Ursache und Wirkung von Arbeitsverdichtung ist nicht isoliert durch den Wandel in der Arbeitswelt beeinflusst.**
- ➔ **Sich verändernde gesundheitsrelevante Rahmenbedingungen können die Belastungssituation verschärfen bzw. entlasten.**

### Bedingungen für einen Beitrag des Gesundheitsmanagements zur Reduzierung von Arbeitsverdichtung

Individuumsorientierung



Organisationsorientierung

- Prävention: Mobilisierung zu einem gesunden Lebensstil, Verbesserung der Resilienz und Regenerationsfähigkeit, Vermeidung von chronischen Erkrankungen.
  - Arbeitsplatz gesundheitsorientiert ausrichten (Arbeitsplatzbegehung: z.B. Ergonomie, Luft, Licht).
- 
- Betriebliche Strukturen und Prozesse auf ein systematisches Gesundheitsmanagement ausrichten (AK-Gesundheit, Gesundheitsbeauftragte, etc.)
  - Gesundheitsorientierte Führung verbessern
  - Arbeiten in altersgemischten Teams
  - Gesunde Organisation mitentwickeln (gesundheitsbezogene Maßstäbe sind Bestandteil des Projekt- und Changemanagements und gestalten die Arbeitsprozesse belastungsärmer.

Funktionen des Gesundheitsmanagements:

→ Mitarbeiter sind arbeitsfähig und bewältigen gesund die Arbeitsbedingungen

→ Gesunde Arbeitsbedingungen mitgestalten

**→ Gesundheitsmanagement kann einen Beitrag zur Reduzierung von Arbeitsverdichtung leisten, wenn es gelingt, die Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter, Arbeiterteams, Führungskräfte und Organisation zu verbessern!**

## Beispiel: BASF Gesundheitsmanagement

- ▶ Gesundheitskampagnen, -events und -vorträge
- ▶ Onlinegestützte Selbsteinschätzungstools
- ▶ Kommunikation: Gesundheit ist gelebte Unternehmenskultur

- ▶ Jährliche Gesundheitsinitiativen (z.B. Hautscreenings, Darmkrebs, etc.)
- ▶ Zusätzlich 4.000 Gesundheitschecks p.a. mit Folgeprozess

- ▶ „Individuelle und teambezogene Gesundheit“ – Angebote für alle, bestimmte Zielgruppen, maßgeschneiderte Pakete für Einheiten (15.000 Mitarbeiter p.a.)



- ▶ LiMit: Zentrum für Work-Life-Management mit interdisziplinären Angeboten zur Gesundheitsförderung

- ▶ Etablierung von > 2.000 Gesundheitsbeauftragten
- ▶ Funktion: Ansprechpartner für Ma und FK
- ▶ Schulung, Netzwerkbildung

- ▶ Gesundheitsseminare mit Fokus „gesundheitsorientiertes Führen“; 600 Teilnehmer p.a.
- ▶ Integration in Führungskräfte trainings
- ▶ Führung altersgemischter Teams

- ▶ Tools zur Analyse u. Verbesserung der Arbeitsbedingungen: von Arbeitsplatzbegehungen über systematische Betriebsanalysen bis hin zu Teamworkshops.

- ▶ Gesundheitsexperten sind zunehmend bei Änderungen der Arbeitsorganisation mit eingebunden.



### Fazit und Thesen

Betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (-management) können der Arbeitsverdichtung und seinen Folgen entgegenwirken. Folgende Voraussetzungen sind dafür zu schaffen:

- Die Unternehmenskultur „Gesundheit“ wird auch im betrieblichen Alltag, besonders bei Veränderungsprozessen, gelebt (Führung - top down und bottom up),
- Verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen sind parallel umzusetzen. Diese sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit und Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter genau so umfassen wie Maßnahmen zur Gestaltung einer belastungsreduzierenden Arbeitsorganisation,
- Die Gesundheitsförderer der verschiedenen Themenfelder müssen eng zusammenarbeiten (Berücksichtigung von Mehrfachbelastungen aus Arbeit und privaten Leben),
- Die Arbeitsprozessmanager und die Gesundheitsförderer müssen eng zusammenarbeiten (z.B. machbare, die Gesundheit langfristig nicht schädigende Prozesse),
- Die Mitarbeiter müssen rechtzeitig in die Planung von verhaltens- und verhältnisverändernden Maßnahmen eingebunden werden (Changemanagement, um Erwartungen zu justieren und Angst vor Veränderungen zu nehmen / Partizipation, um Maßnahmen an den Möglichkeiten und Bedarfen der Mitarbeiter auszurichten).



# Vielen Dank!

# Arbeitsverdichtung und Gesundheitsförderung im Spannungsverhältnis



## Dr. Markus Gomer



- Geburtsdatum: 25.06.1962, verheiratet, 2 Kinder
- Studium: Sportwissenschaften, Geographie, Pädagogik. Schwerpunkte: Sportmedizin und -psychologie. Sportwissenschaftliche Promotion (Dr. phil.). Universitäten: Karlsruhe, Heidelberg und München

### Berufstätigkeit

- 1990: Mitgründung und Leitung einer Gesellschaft zur Entwicklung und zum Vertrieb psychodiagnostischer Software
- 1991 – 1993: Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent am Institut für Sportwissenschaft u. Sport der Universität München
- 1993 – 1994: Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Firma Brain-Tech (ab 1994: Phynus)
- 1994 – 1996: Gesellschafter/Geschäftsführer des Sporttherapeutischen Trainingszentrums, Heidelberg
- 1995 – heute: Mitarbeiter der BASF SE, Leitung Sport und Gesundheitsförderung
  - ➔ Verantwortungsbereiche: Sport, Gesundheitsförderung, Gesellschaftliche Aktivitäten der BASF im Bereich Sport und Gesundheitsförderung, BASF Werkvereine, gesundheitsorientiertes Demografiemanagement, Projektleitung Bau/Aufbau des Zentrums LuMit Work-Life-Management, operative Verantwortung für LuFit (Sport und Gesundheitsförderung),
  - ➔ Disziplinarische Verantwortung für 10 Mitarbeiter. Operative Verantwortung für: 250 freie Mitarbeiter, 11 Agenturen, 55 Sportvereine, Kommunen und kommerzielle Sportanbieter
  - ➔ Regionale Gremienarbeit/Tätigkeiten im Rahmen der Beschäftigung bei BASF:
    - 2004 bis 2006: Geschäftsführer des Vereins Sportregion Rhein-Neckar
    - 2007 bis heute: Leitung Wirtschaftsbeirat der Sportregion Rhein-Neckar
    - 2009 - 2012: Präsidiumsmitglied des Olympiastützpunktes Rhein-Neckar
    - 2009 bis heute: Mitglied im Lenkungskreis zum Aufbau und Etablierung eines Metropolregion Rhein-Neckar Netzwerkes zur "Betrieblichen Gesundheitsförderung"
    - 2010 bis 2012: Referententätigkeit im Bereich Sportmanagement an der Fakultät für Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg
    - 2012 bis heute: Mitglied im Lenkungskreis „Regionalstrategie Demografischer Wandel“
    - ab 2013: Mitglied im Vorstand der Sportregion Rhein-Neckar, Mitglied im Lenkungskreis des Projekts „Präventionsinitiative in der Metropolregion Rhein-Neckar“ (Mitarbeit bei Konzeption und Planung des Moduls „Ernährung im Vorschulalter“)