

Lernförderliche Arbeitsgestaltung und Gesundheit: Eine Langzeituntersuchung und ein Fall

Dr. Gerhard Westermayer

Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH (BGF)

Gründung	1994
Geschäftsführer	Dr. Gerhard Westermayer, Dipl. Psychologe
Kernkompetenzen	Organisationsentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement

Netzwerk und ausgewählte Partner:





PHILIP MORRIS INTERNATIONAL



CAPITA



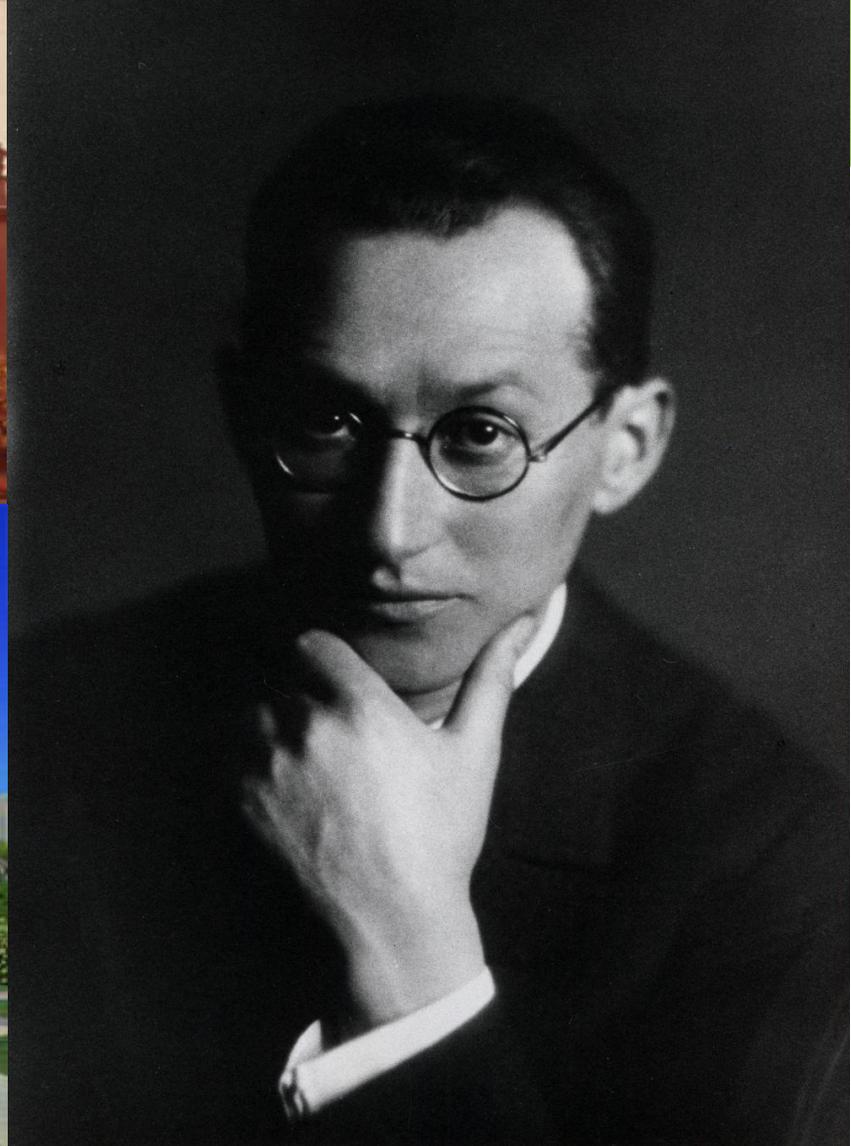
Freie Universität Berlin



Zwei Leitgedanken:

- 1) „Sich freuen macht mehr Spaß, als sich zu ärgern“ (Firmenmotto BGF GmbH)
- 2) Das letzte alternativlose Abenteuer. Der Dialog.
(Plaidoyer von Hans Jürgen Heinrichs)

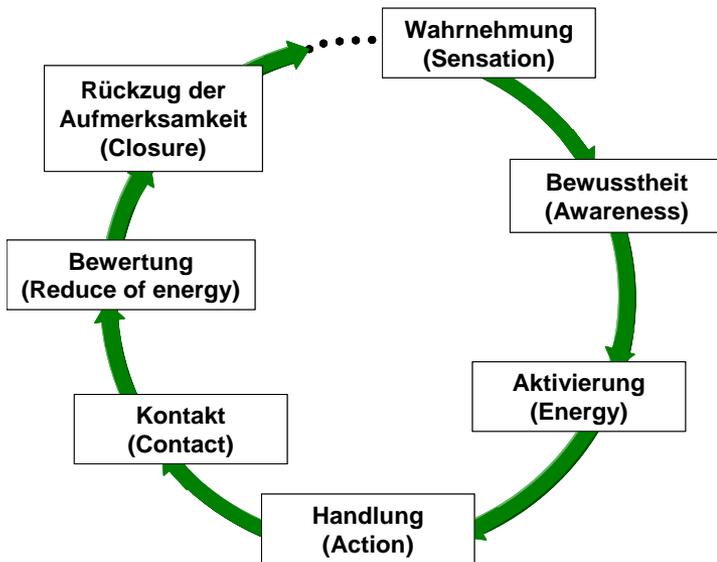




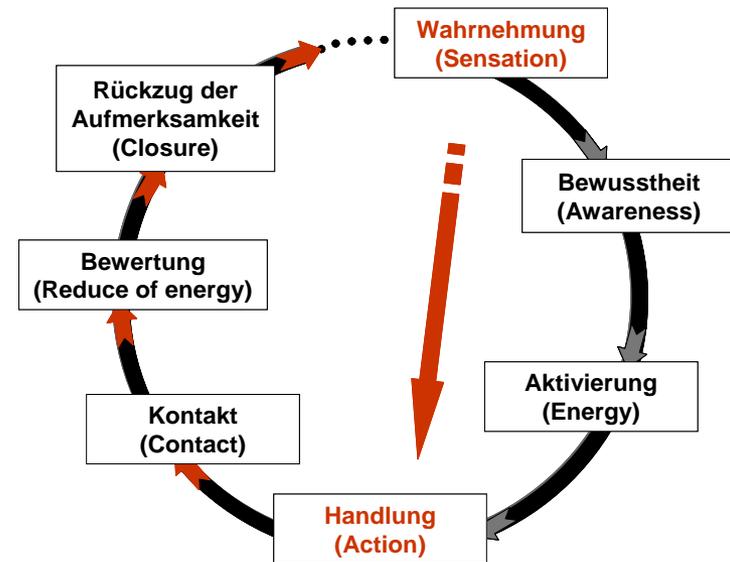
Unsere Quellen: Fritz Simon, Richard Sennett, H.J. Heinrichs und Sloterdijk
Kurt Lewin, Ed Nevis, Edgar Schein, Carolyn Luckensmeyer, Herb Shepard,
Weick & Suttcliff, Daniel Coleman, Matthias Burisch, Henry Kauffeldt, Christian Gravert, Martin Elbe

managment by respect vs. *management by stress*

- Zyklus des Erlebens:



- Zyklus des Erlebens: Deutscher Aktionismus-Zirkel



Quelle: Nevis, E. C. (1987).
Organizational Consulting. Cleveland:
Gestalt Institute of Cleveland Press.

Warum sind 52 % der
Mitarbeiter resilient und
95% kommen zur Arbeit?



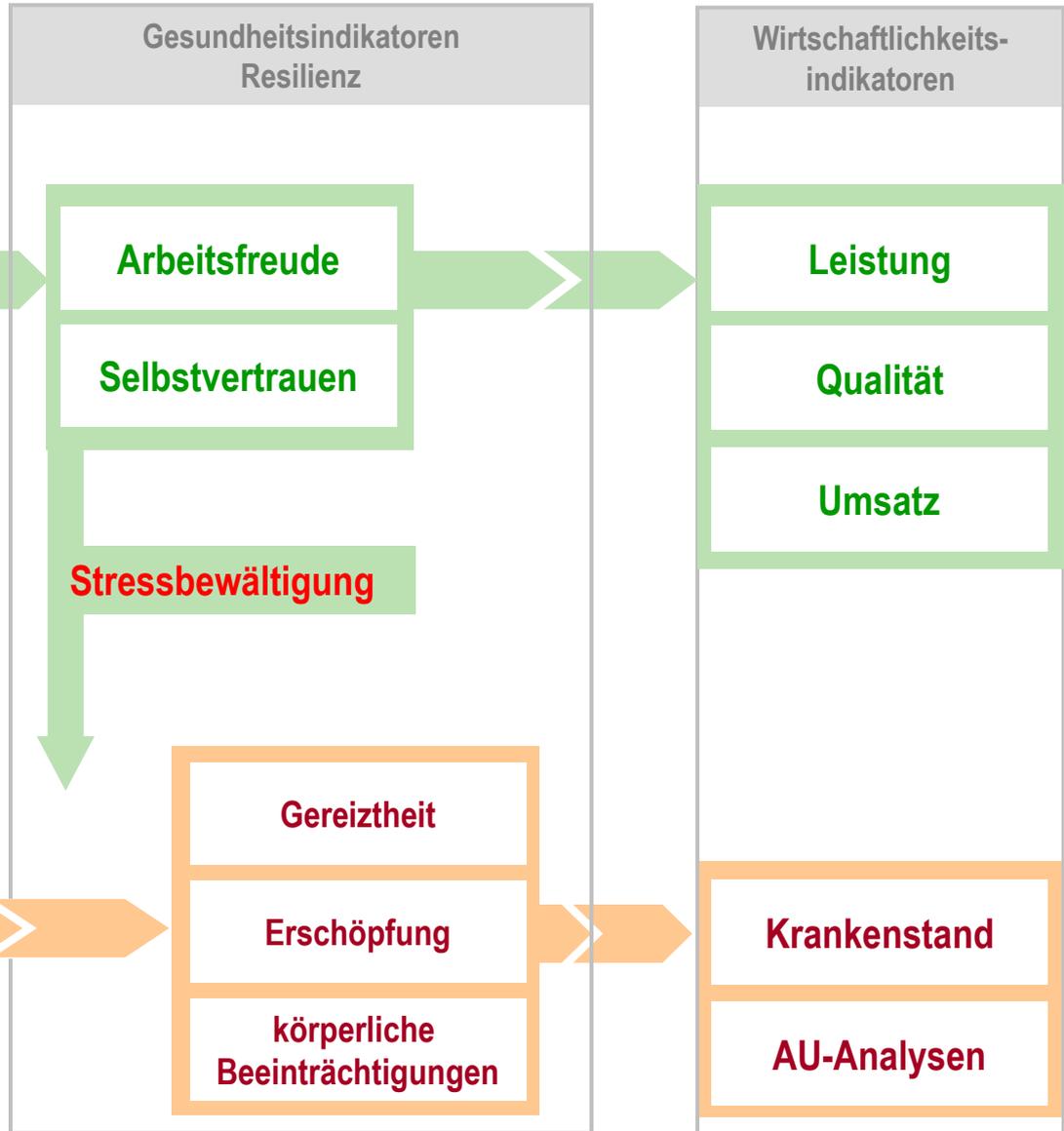
Warum sind 48% der
Mitarbeiter gestresst
und 5 % krank ?

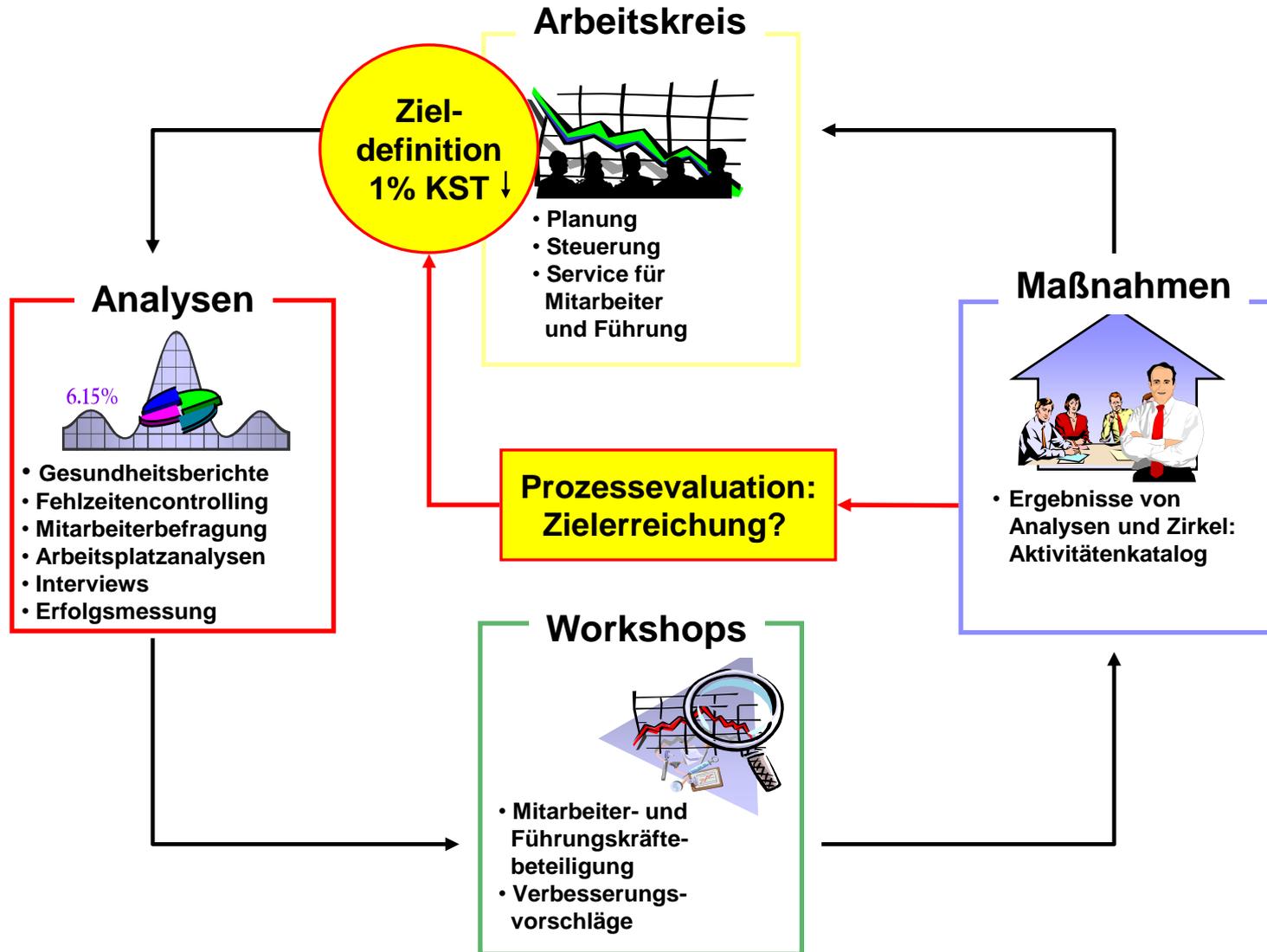
Gesundheitspotenziale: Dialoge von Organisation, Führung & MA

- Information und Beteiligung im Betrieb
- Information und Beteiligung am Arbeitsplatz
- Entscheidungsspielraum
- Faire Beurteilung
- Anerkennung
- Lernen bei der Arbeit
- Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Entwicklungschancen
- Identifikation
- Mitarbeiterführung
- Arbeitsklima
- Austausch mit Kollegen
- Unterstützung durch Führung

Gesundheitsgefährdungen: Organisation und Reorganisation

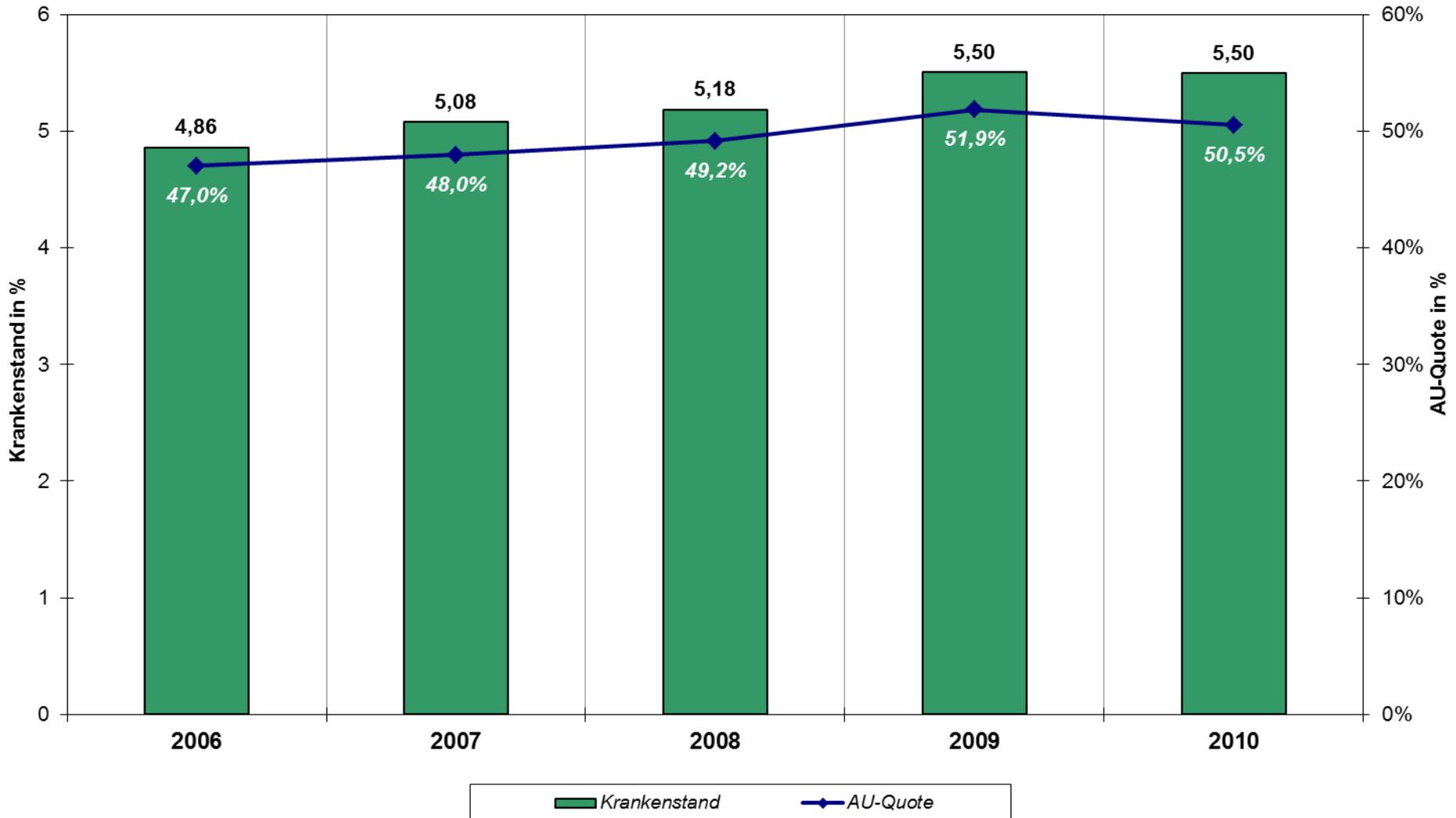
- Zeitdruck
- Unterbrechungen
- Fachliche Überforderungen
- Verantwortungsdilemma
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Physikalische Umgebungsbelastungen
- Ergonomische Umgebungsbelastungen
- Körperliche Belastungen



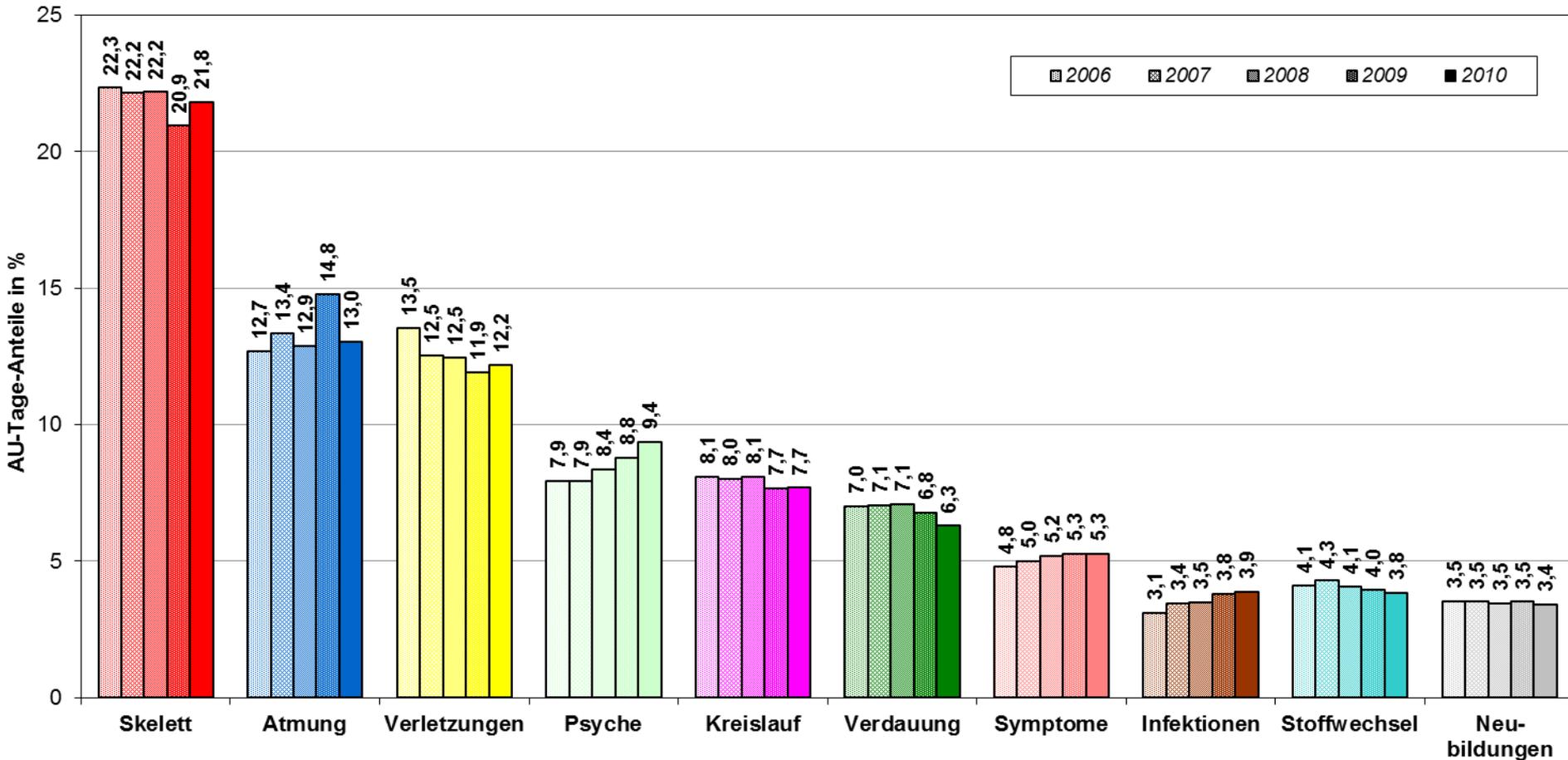


Entwicklung des Krankenstandes und der AU-Quote

AOK-Versicherte in Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern 2006 - 2010

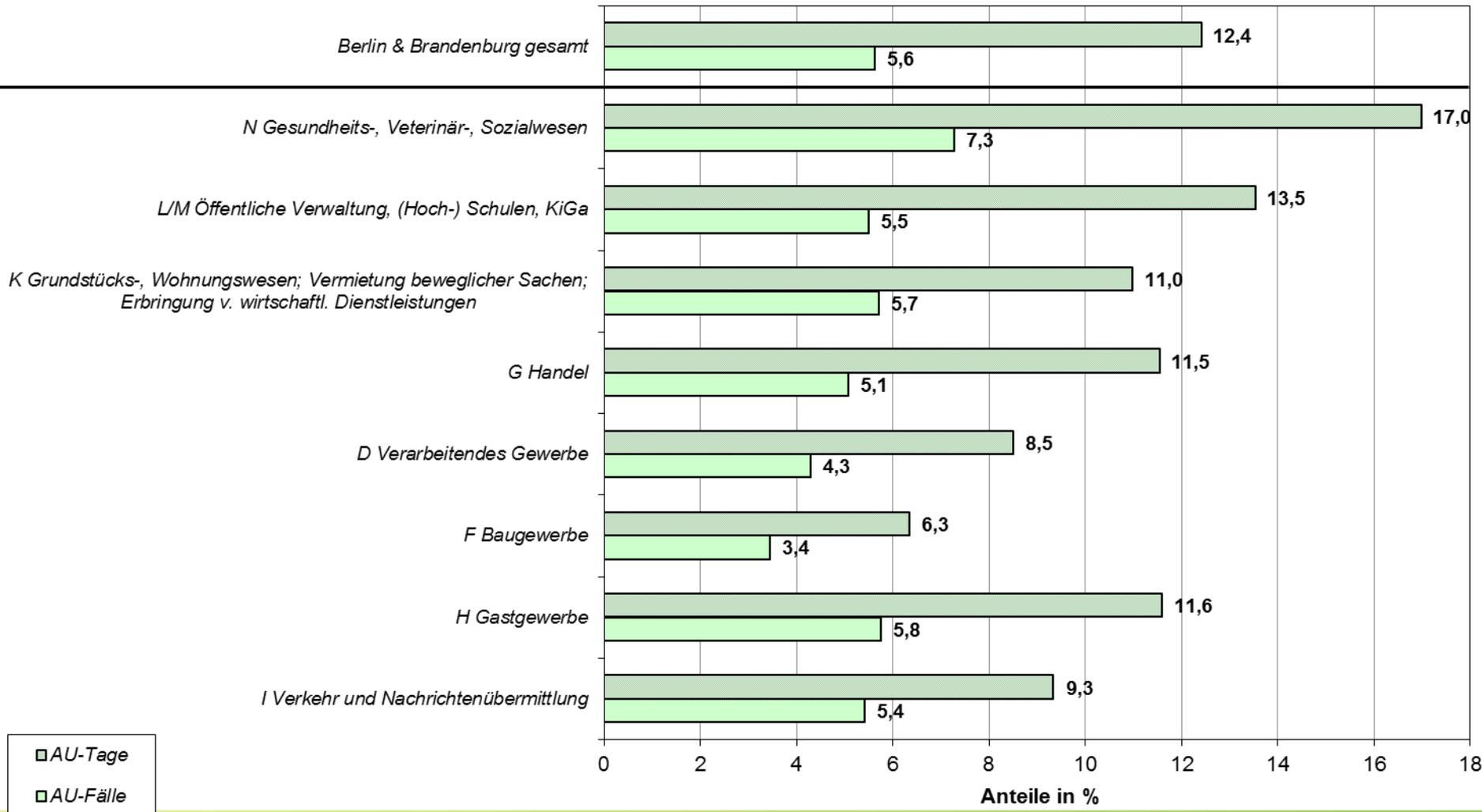


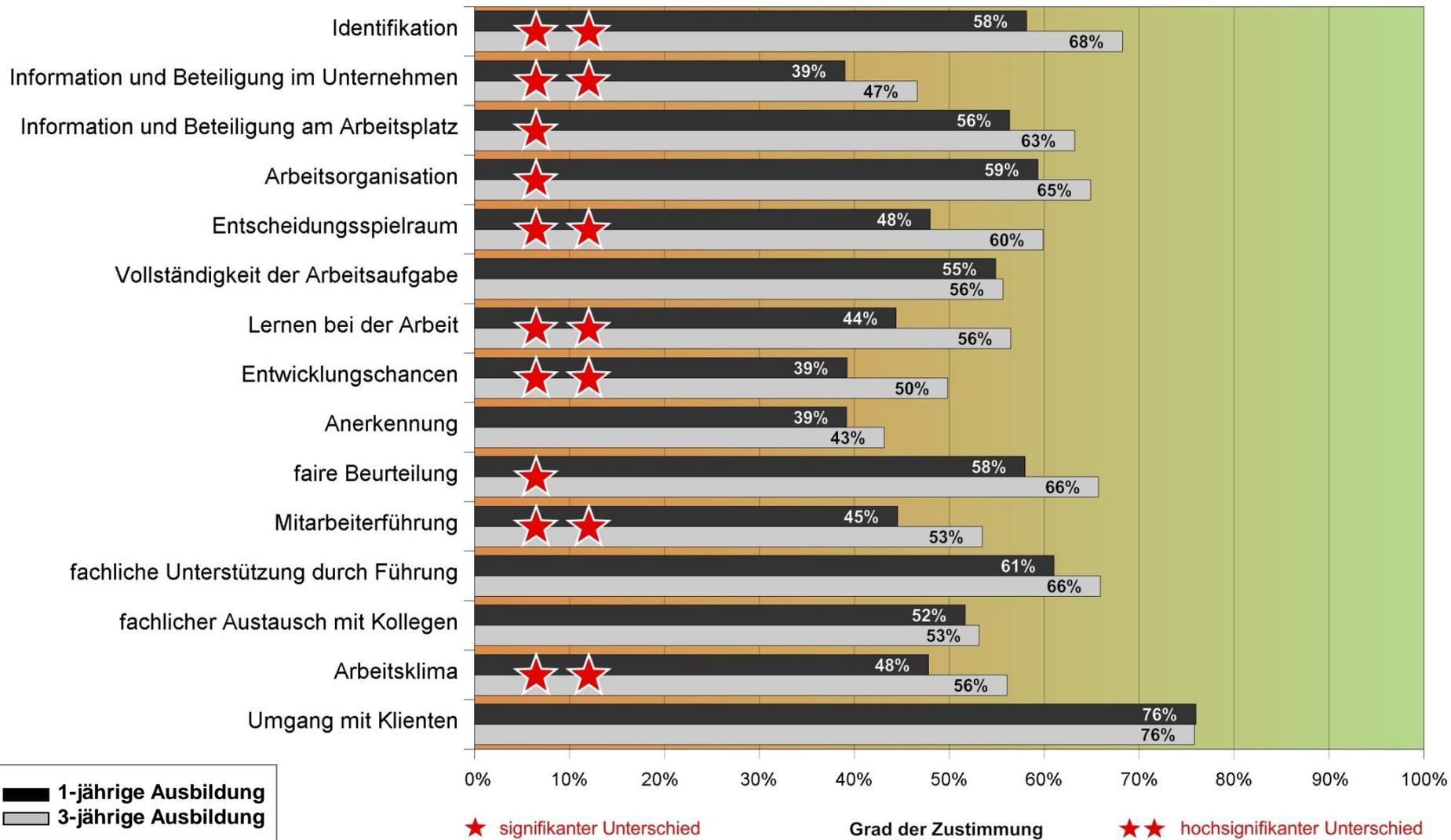
Anteile der Hauptgruppen am Krankenstand 2006 - 2010
 AOK-Versicherte in Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern

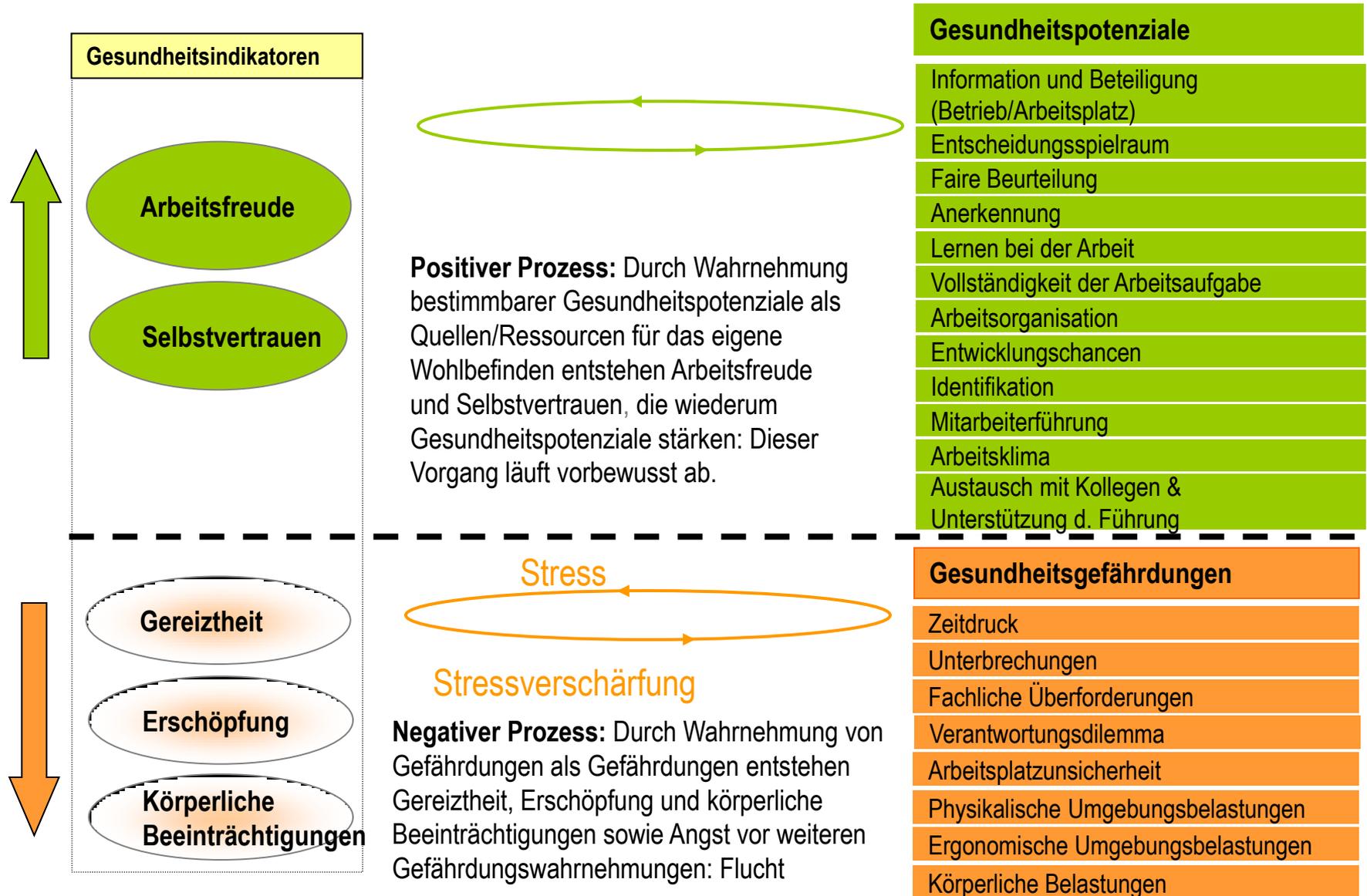


AU-Fall- und AU-Tage-Anteile der psychischen Erkrankungen nach Branchen

pflicht- und freiwillig vers. Beschäftigte in Berlin und Brandenburg 2008 (AOKen & Barmer)







Betriebliches-Gesundheits-Management bedeutet, den Anteil des Einflusses auf die Gesundheit der Mitarbeiter, der **durch den Betrieb** hergestellt wird,

- (a) zu identifizieren und
- (b) zu stärken (wenn er positiv wirkt) und
- (c) zu reduzieren (wenn er negativ) ist.

Positive Betriebliche Einflüsse heißen Potenziale, negative, Gefährdungen. Aus Sicht der Mitarbeiter sind Potenziale **Motive, zu arbeiten**, Gefährdungen, Hemmnisse. Daher lässt sich über eine Motivanalyse der Mitarbeiter, Motivation durch BGM systematisch planen und zur Steigerung der Produktivität umsetzen.

Einfluss der Gesundheitspotenziale und -gefährdungen auf die Gesundheit (Skalenebene)

Treiber gesamt Stand Jan 2015 (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Entscheidungsspielraum
	Varianzaufklärung: 37,6%	0,34	0,33	0,13
	Selbstvertrauen	fachliche Überforderungen	Identifikation	Entscheidungsspielraum
	Varianzaufklärung: 17,1%	-0,25	0,19	0,16
	Gereiztheit	Zeitdruck	fachliche Überforderungen	körperliche Belastungen
	Varianzaufklärung: 23,2%	0,31	0,24	0,20
	Erschöpfung	körperliche Belastungen	Unterbrechungen	Identifikation
	Varianzaufklärung: 26,2%	0,32	0,30	-0,20
	körperliche Beeinträchtigungen	physikalische Umgebungsbelastungen	körperliche Belastungen	fachliche Überforderungen
	Varianzaufklärung: 29,0%	0,29	0,27	0,17

Interpretationshinweis: Eine *schwarze* Zahl zeigt einen "je mehr, desto mehr-Zusammenhang" an; eine *rote* Zahl zeigt einen "je mehr, desto weniger-Zusammenhang" an.

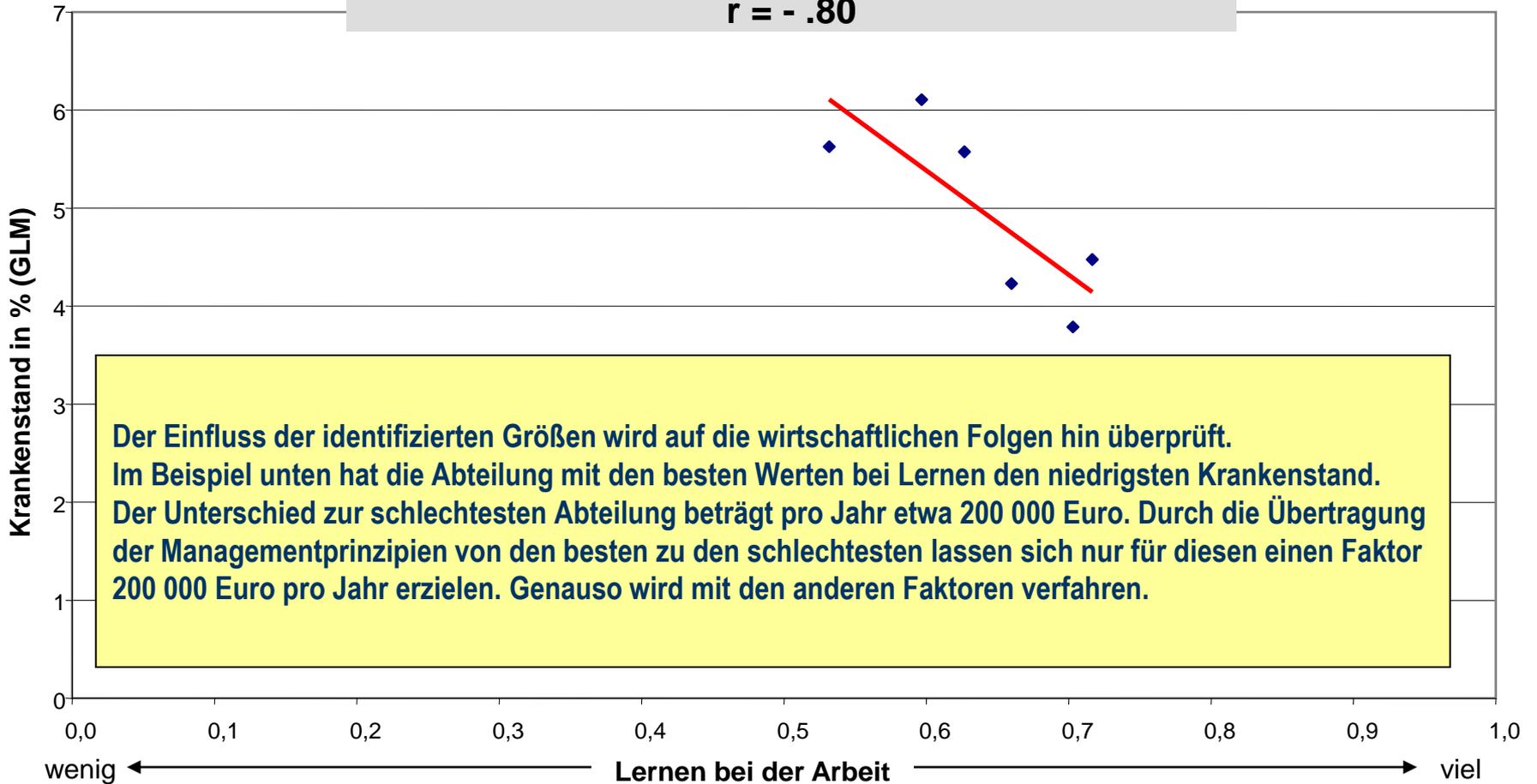
Einfluss der Gesundheitspotenziale und -gefährdungen auf die Gesundheit (Itemebene)

Treiber gesamt Jan 2015 (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten. .513**	Ich bin selbst von unseren Leistungen/Produkten überzeugt. .459**	Die Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen. .365**
	Selbstvertrauen	Es kommt häufig vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen. -.345**	Ich bin selbst von unseren Leistungen/Produkten überzeugt. .279**	Die Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen. .239**
	Gereiztheit	Es kommt häufig vor, dass ich zu wenig Zeit zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe. .367**	Es kommt häufig vor, dass mir Arbeitsaufgaben übertragen werden, auf die ich nicht ausreichend vorbereitet worden bin. .308**	Hocken, Knien, gebückte Haltung .224**
	Erschöpfung	Schieben und Ziehen .290**	Es kommt häufig vor, dass ich wegen fehlender Informationen oder Unterlagen meine Arbeit unterbrechen muss. .306**	Ich bin selbst von unseren Leistungen/Produkten überzeugt. -.298**
	körperliche Beeinträchtigungen	Zugluft .357**	Immer wiederkehrende Bewegungsabläufe .370**	Es kommt häufig vor, dass mir Arbeitsaufgaben übertragen werden, auf die ich nicht ausreichend vorbereitet worden bin. .240**

Treiber Arbeitsfreude Juli 2014 (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikator: ARBEITSFREUDE	Pflegebranche	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Entscheidungsspielraum
	Varianzaufklärung: 30,3%	0,31	0,27	0,11
	öffentl. Verwaltung	Identifikation	Lernen bei der Arbeit	Entscheidungsspielraum
	Varianzaufklärung: 41,7%	0,39	0,34	0,12
	Interessenvertretungen	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe
	Varianzaufklärung: 44,9%	0,39	0,36	0,20
	verarbeitendes Gewerbe	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Mitarbeiterführung
	Varianzaufklärung: 36,6%	0,33	0,29	0,18
	Erziehung & Unterricht	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Mitarbeiterführung
	Varianzaufklärung: 41,9%	0,38	0,23	0,19
	Gebäudereinigung	Identifikation	Lernen bei der Arbeit	Information & Beteiligung am Arbeitsplatz
	Varianzaufklärung: 36,4%	0,33	0,25	0,20

Treiber Selbstvertrauen Juli 2014 (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikator: SELBSTVERTRAUEN	Pflegebranche	fachliche Überforderungen	Entscheidungsspielraum	Identifikation
	Varianzaufklärung: 19,2%	-0,27	0,20	0,15
	öffentl. Verwaltung	Identifikation	fachliche Überforderungen	Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe
	Varianzaufklärung: 13,0%	0,26	-0,14	0,11
	Interessenvertretungen	fachliche Überforderungen	Entscheidungsspielraum	Identifikation
	Varianzaufklärung: 17,8%	-0,25	0,19	0,19
	verarbeitendes Gewerbe	fachliche Überforderungen	Entscheidungsspielraum	Identifikation
	Varianzaufklärung: 19,4%	-0,31	0,22	0,13
	Erziehung & Unterricht	fachliche Überforderungen	Entscheidungsspielraum	Identifikation
	Varianzaufklärung: 14,6%	-0,24	0,16	0,15
Gebäudereinigung	Identifikation	fachliche Überforderungen	Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe	
Varianzaufklärung: 25,6%	0,35	-0,23	0,10	

Lernen bei der Arbeit und Krankenstand $r = - .80$



Die wichtigsten Einflussfaktoren:	Abt. I	Referat A	Referat B	Referat C	Referat D	Referat E
Identifikation	57,6	57,9	53,2	56,3	54,9	74,8
Ich bin von unseren Dienstleistungen überzeugt.	64,9	65,2	58,9	64,6	63,5	78,3
Unser Unternehmen hat Zukunft.	61,1	60,0	48,9	57,5	67,7	80,8
Anerkennung	43,3	48,7	36,2	43,9	43,0	50,5
Ich kenne die Maßstäbe, nach denen ich beurteilt werde.	62,5	58,5	60,1	76,9	67,2	59,4
keine körperlichen Belastungen	73,1	72,5	75,0	87,2	69,5	79,9
keine immer wiederkehrende Bewegungsabläufe	51,8	43,9	58,0	76,9	44,6	64,1
kein langes Sitzen	50,6	54,3	47,7	62,5	46,0	60,9
Arbeitsorganisation	64,1	65,4	58,6	64,7	64,0	68,2
Die Arbeitsabläufe sind im Unternehmen gut organisiert.	41,7	45,9	37,5	32,1	42,1	45,0
Bei Unklarheiten in der Arbeitsorganisation trifft mein Vorgesetzter klare und nachvollziehbare Entscheidungen.	65,3	66,5	54,2	71,4	68,6	70,6
fachlicher Austausch mit Kollegen	62,5	63,5	66,0	54,5	61,6	54,7
Zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe ich ausreichende Möglichkeiten, mich mit Mitarbeitern anderer Arbeitsbereiche auszutauschen.	50,9	51,6	57,7	44,2	46,5	42,3
keine fachlichen Überforderungen	79,1	81,5	71,3	77,7	81,5	82,4
Es kommt selten vor, dass mir Arbeitsaufgaben übertragen werden, auf die ich eigentlich nicht ausreichend vorbereitet worden bin.	74,8	75,5	65,9	75,0	78,5	76,5
Es kommt selten vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen.	84,1	87,8	78,2	80,4	85,1	88,2
Lernen bei der Arbeit	56,7	53,5	55,1	61,3	55,9	61,8
Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten.	49,2	48,4	46,1	58,9	46,0	51,5
kein Zeitdruck	45,1	58,0	38,2	52,7	37,5	51,5
Es kommt selten vor, dass ich zu wenig Zeit zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe.	42,5	58,0	34,3	50,0	31,7	54,4
keine ergonomischen Umgebungsbelastungen	81,4	88,0	86,1	83,6	72,6	81,3
geeignete Computer/Bildschirme	89,8	96,4	92,8	94,2	83,5	85,7

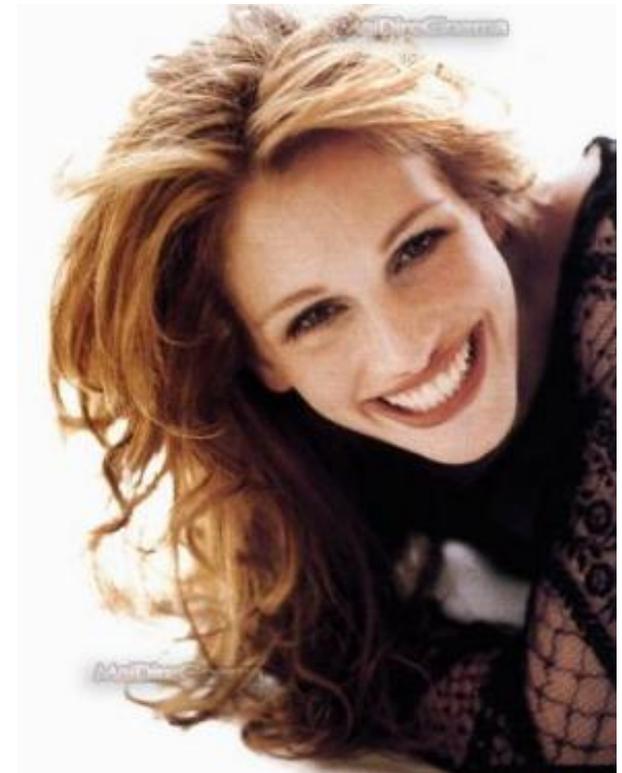
Abenteurer



Komödie



Romanze



Lola trennt



Biogas aus
BIOGUT

**Die Potenziale: Lernen bei der Arbeit,
Identifikation und Entscheidungsspielraum
sind gesund,
weil sie die Wahrnehmung
von Mitarbeitern
auf sinnstiftende Aspekte der Arbeit ausrichten und dabei
eine Gefühlsorientierung aktivieren, die man als
Arbeitsfreude messen kann.**

Dr. Gerhard Westermayer



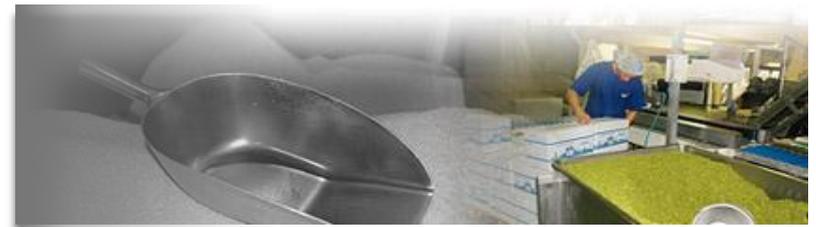
Take Off:

Wie die Moll Marzipan GmbH einen sehr erfolgreichen Turnaround mit BGM vollzogen hat.
Eine gesunde Reorganisation.



Firmenprofil

- **gegründet 1860 in Münster, seit 1875 in Berlin**
- **Über 150-jähriges Traditionsunternehmen**
- **Produktionsstandort: Berlin-Britz**
- **Kapazität: 20,000 t pro Jahr**
- **Mitarbeiter: 87 (57 Produktion und 28 Verwaltung)**
- **Produkte:**
 - Rohmassen
 - Nuss- und Mandelpräparate
 - Spezialitäten (Krokant, kandiert, Pasten etc.)



Grundsituation bis 2007



1. Andauernd hohe Verluste (2001-2007 = 12 Mio €)
2. Instandhaltungsrückstau
3. Teufelskreis „Schlechte Ergebnisse > schlechte Qualität > Niedrige Preise /schlechter Absatz > schlechte Ergebnisse“
4. Sehr wenig direkte Kundenkontakte
5. Hoher Anteil an Leiharbeitskräften
6. Hoher Krankenstand
7. Schrittweiser Verlust der Motivation (Anfang 2006 haben 12 Mitarbeiter einen „XING“- Account eröffnet)
8. Problembewältigung ging vor Problemlösung (Wir hatten nicht mehr die personellen Kapazitäten, unsere Probleme zu lösen)

→ Typische Symptome für ein Unternehmen in der Krise

Die Turnaround- Maßnahmen



1. Finanzen (Neuregelung Kreditlinien, Einbeziehung Gesellschafter)
2. Verbesserung der Produkt- und Abwicklungsqualität (Erwerb der LM-Zertifikate)
3. Verbesserungen in der Technik (Beseitigung Instandhaltungsrückstau, neue Produktionsplanung, IT- Einsatz)
4. Personelle Verbesserungen (innere Einstellung, Stolz auf die Arbeit, Körperspannung, „Lernen wie man gewinnt“)

Mitarbeiterbefragung 2007

Über eine Mitarbeiterbefragung haben wir Missstände bei der Mitarbeiterzufriedenheit gefunden.

Das Wichtigste für die Mitarbeiter:

- Identifikation mit der Firma
- Entscheidungsspielraum
- Lernen bei der Arbeit
- Fachliche Unterstützung durch die Führung

Unsere Hauptbaustellen:

- Schlechte Information über Entwicklungen im Unternehmen
- Niedriger Entscheidungsspielraum
- Wenig Entwicklungschancen
- Anerkennung der geleisteten Arbeit
- Zu stark geteilte Arbeit
- Zu wenig „Lernen bei der Arbeit“

Die Fortschritte 2007 vs. 2013

Merkmal	2007 %	2013 %	Veränderung %
Entwicklungschancen	29	53	83
Arbeitsorganisation	53	72	36
Information und Beteiligung am Arbeitsplatz	50	65	30
Identifikation mit der Firma	71	91	28
Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe	45	57	27
Lernen bei der Arbeit	56	71	27
Fachliche Unterstützung durch Führung	59	75	27
Information und Beteiligung im Unternehmen	48	60	25
Mitarbeiterführung	52	63	21
faire Beurteilung	59	70	19
Arbeitsklima	54	62	15
Entscheidungsspielraum	48	54	13
Fachlicher Austausch mit Kollegen	61	67	10
Anerkennung	50	53	6
Gesamt	52,5	65,2	24

Quelle: Studie BGF, Berlin 2007/2010

Und welche Maßnahmen führen zum Erfolg?

Klassisches BGM

- Rückenschule
- Gesundheitstag
- Ernährungsvorträge
- Yogakurs
- etc.

Unsere Erfahrung

- Praktisch wertlos
- Schon nach 1-2 Veranstaltungen keine Besucher mehr
- u.E. Behandlung von Symptomen und nicht von Ursachen

→ Unsexy, langweilig, spricht Männer nicht an

Grundüberlegungen zum BGM aus Sicht von Moll Marzipan



Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass glückliche Menschen weniger krank werden und mehr leisten

Glücklich-Macher:

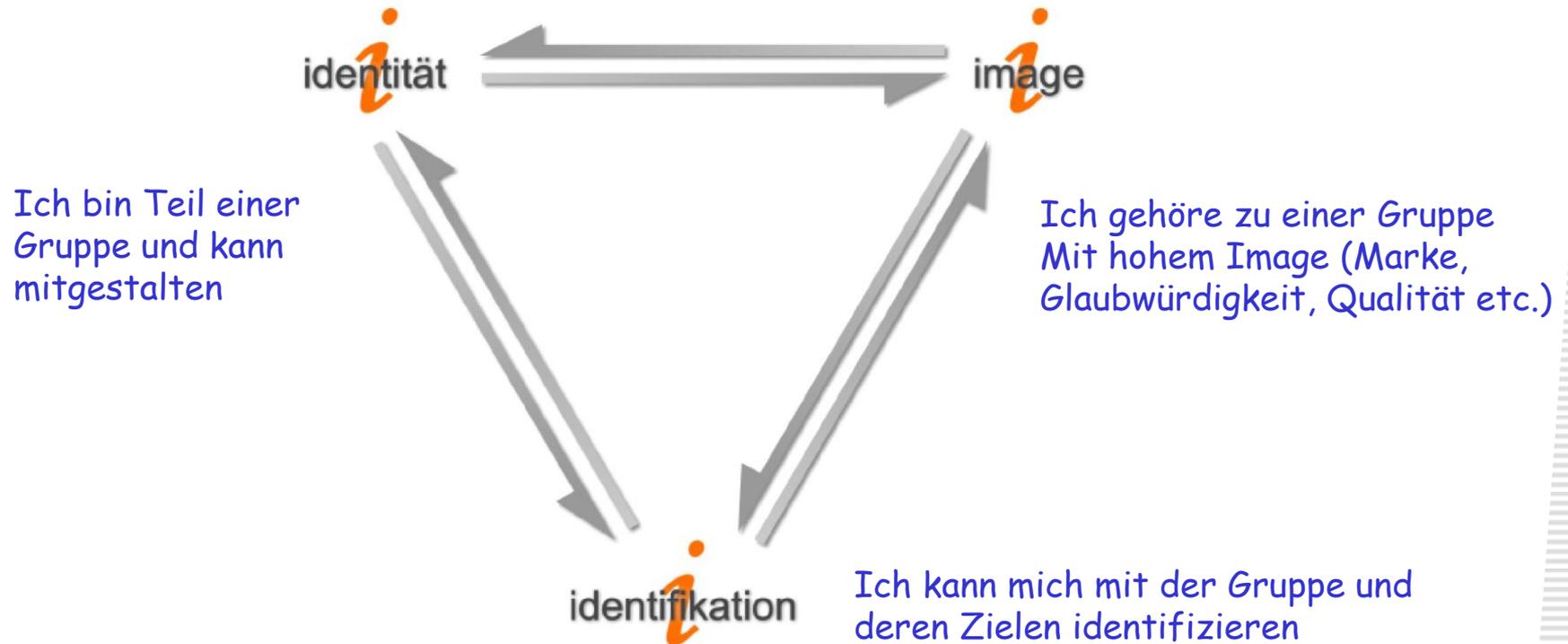
- Erfolgserlebnisse und Lob
- Die Möglichkeit, Dinge zu gestalten
- Das Gefühl gebraucht zu werden und wichtig zu sein
- Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe
- Auf etwas stolz zu sein
- Sich etwas vorzunehmen und auch zu schaffen

Wir haben das 3-i- Modell der REMO GmbH angewandt

3-I- Konzept Fa. Remo RespektMotivation GmbH, Dr. Gerd Westermayer



Corporate Identity besteht aus drei Hauptkomponenten



Anforderungen an das BGM aus Sicht von Moll Marzipan (II)



- Eventcharakter
- Gruppenerlebnis
- Ausgefallenheit
- Anwendbarkeit im privaten Bereich
- Gefühl, dass man etwas geschafft hat. Es darf nicht zu leicht sein
- Die Adressaten sollen sich drauf freuen
- Es muss auf Zielgruppen zugeschnitten sein

Die BGM Maßnahmen bei Moll Marzipan



1. Sport

Sportarten

- Laufen** (5 km, 6 km, 10 km, Halbmarathon, Marathon) - unsere Hauptsportart
Samstags hat sich eine private Trainingsgruppe gebildet
- Fußballturniere** - Viele MA aus der Produktion
- Radfahren** (Jedermann -Rennen 1 x p.a.)
- Tischtennisturnier** - ältere Mitarbeiter
- Skating** (2 x p.a.) - wird von Frauen gut angenommen
- Triathlon** -interessant für junge Leute, insbes. Männer
- Rudern** - ältere Mitarbeiter

Teilnehmer an mind. einer der Moll-Sportveranstaltung

2014	70 von 85 Mitarbeitern = 82 % (6 Sportarten)
2012	76 von 87 Mitarbeitern = 87 % (6 Sportarten)
2010:	62 von 85 Mitarbeitern = 73 % (6 Sportarten)
2008	36 von 78 Mitarbeitern = 46 % (4 Sportarten)
2006:	5 von 71 Mitarbeitern = 7 % (1 Sportart)

Die BGM Maßnahmen bei Moll Marzipan



2. Betriebliche Veranstaltungen

- Anti- Stress- Seminar für angelernte und ungelernte Arbeiter
- Chefs zu Chefs machen: Hilfe für Führungskräfte der dritten Ebene im Sandwich zwischen Leitung und Kollegen (jährlich)
- Untersuchung zum Schlafverhalten von Mitarbeitern im Schichtdienst
- Jährlicher Gesundheitstag (Haut, Rücken, Gehör, Ernährung, Sporttraining, allg. Befinden)
- Bildung eines Sensorik- Teams (nur ca. 10 % der Bevölkerung geeignet)
- Englisch- Kurs für jeden Mitarbeiter (auch Produktion)
- Rauchfreier Betrieb ab Mitte 2010 (Anti- Raucher- Programm , 16 von 18 Teilnehmern rauchen seitdem nicht mehr, Einsatz moderner Medikamente auf Firmenkosten, insgesamt rauchen jetzt noch 10 von 45 ehemaligen Rauchern).
- Marzipanmodelliertag bei der Konditoreninnung
- Jährlicher Neujahrsempfang/ Betriebsausflug in Nebensaison

Anti- Stress- Seminar für un- und angelernte Mitarbeiter

- Normalerweise bekommt dieser Adressatenkreis keine Seminare (besondere Wertschätzung)
- Der Dauerstress dieser Gruppe besteht aus mehreren Faktoren:
 - Angst vor Arbeitsplatzverlust (es gibt relativ viele Mitarbeiter ohne Berufsausbildung)
 - Keine Fortbildungsmöglichkeiten
 - Einfache, stupide Arbeiten
 - Viel Leiharbeit
 - Relativ schlechte Bezahlung
- Viele Mitarbeiter sind hierdurch besonders motiviert
- Hilfe zur Selbsthilfe
 - Zeitmanagement
 - Kommunikationstraining
 - Organisation des normalen Lebens (Dinge gleich erledigen, selbst anpacken, gesünder Leben, Sport treiben, positive Erfahrungen sammeln etc.)

Die BGM Maßnahmen bei Moll Marzipan



3. Mediale Präsenz

- div. Male bei Berlin Maximal und in der IHK Zeitschrift (immer mit Mitarbeitern)
- Filmbeiträge Internet, RTL, Das Erste, RBB
- Firmenfilm auf der Homepage

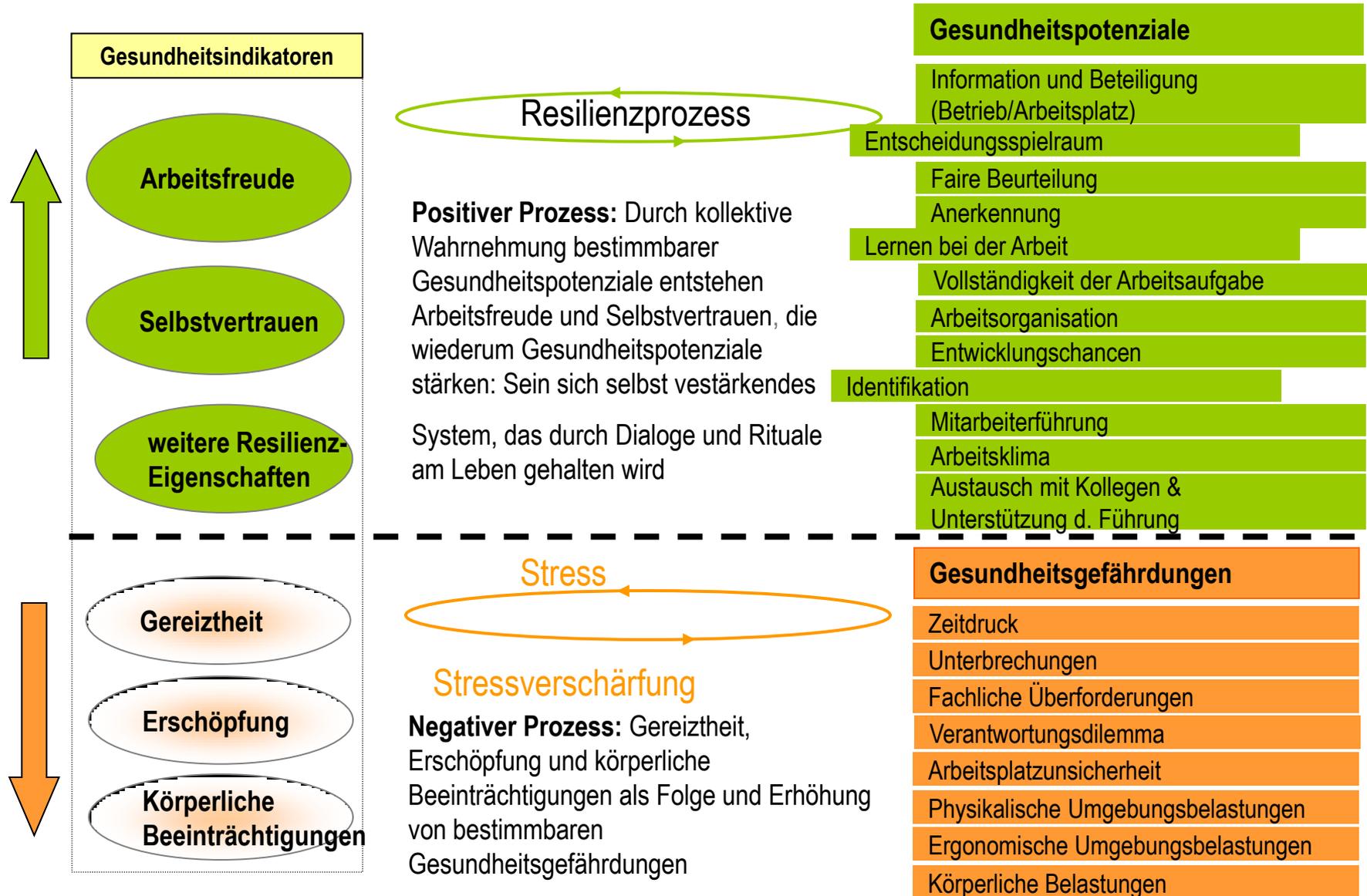
→ Mitarbeiter identifizieren sich damit

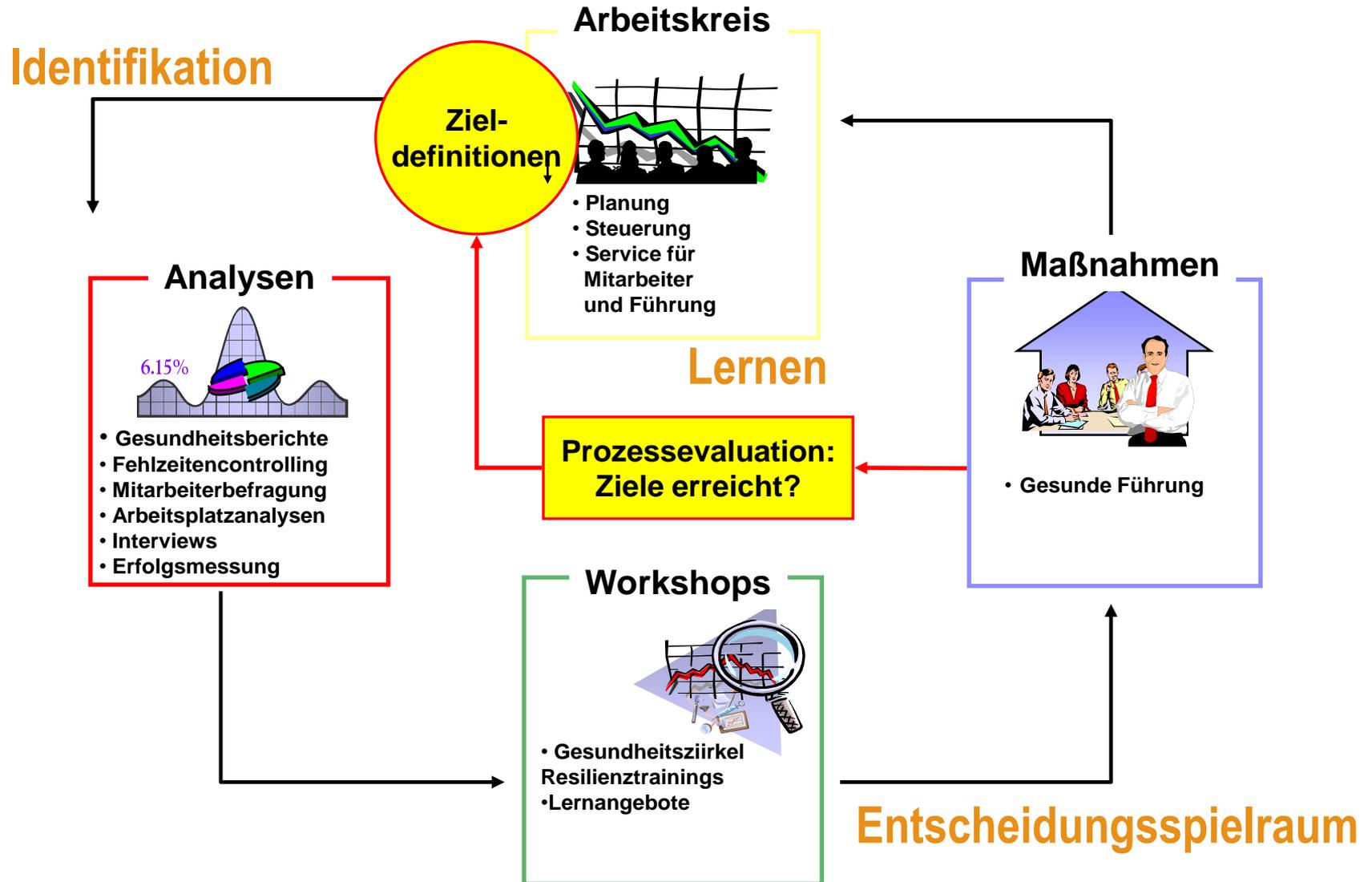
Was haben wir davon ?



1. In 2008 turnaround geschafft und steigende Ergebnisse
2. Zwischen 2008 und 2010 Reduktion der „schweren Reklamationen“ um 91 % und weiter konstant
3. 2008 - 2014 Stundenleistung um 58% gestiegen
4. Krankenstand von über 10% auf unter 2 % gefallen. Kurzkrankheiten kennen wir praktisch nicht mehr.
5. Rohgewinnmarge um über 50% erhöht.
6. Sehr gute Beteiligung am Vorschlagswesen. In 2013 anerkannte und durchgeführte Vorschläge mit jährlichen Einsparungspotenzial von 44 T€. Bis 3.Qu. 2014 bereits schon 27 T€.

Wir produzieren wieder **„QUALITÄT AUS BERLIN“**





Vielen Dank!

BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH
Johannisstrasse 7
10117 Berlin

Tel.: (030) 78 950101
Fax: (030) 78 950102
www.bgf-berlin.de

Dr. Gerhard Westermayer
gerd.westermayer@bgf-berlin.de

