

# Einleitung

Die Gesundheit aller Mitarbeiter in Unternehmen ist Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und hat einen erheblichen Einfluss auf den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Zwar verringerten sich 1996 die Kosten für Entgeltfortzahlungen deutscher Unternehmen um rund vier Milliarden DM, dennoch verursachten Produktionsausfälle durch Arbeitsunfähigkeit Ausfallkosten von fast 93 Milliarden DM. Angesichts dieser Zahlen gehört die Steigerung der Gesundheitsquote im Betrieb zum erklärten Ziel von Unternehmen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 1998).

Die Arbeitsbelastungen werden nach Expertenmeinung in den nächsten Jahren weiter zunehmen. So beschreibt Nefiodow (2004) den 6. Kondratieff-Zyklus als den des Gesundheitssektors. Die psychosoziale Gesundheit wird dabei die Rolle einer Basisinnovation als Auslöser von Konjunkturwellen einnehmen. Der Präsident der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Hans Jürgen Bieneck, sagte in einem dpa-Gespräch: „In den vergangenen zehn Jahren hat es eine Verschiebung von den klassischen körperlichen, physikalischen und chemischen Unfall- und Erkrankungsgefahren hin zu einer gestiegenen geistigen und sozialen Belastung für die Arbeitnehmer gegeben“ (Dortmund (dpa), 2000).

Die bei den gesetzlichen Krankenkassen Versicherten sind durchschnittlich etwa vier Tage im Monat krank. Das geht aus einer Statistik des Gesundheitsministeriums mit einer Übersicht von Januar 1998 bis Oktober 2000 hervor. Krankheitsbedingte Fehlzeiten verursachten nach einer Studie in 1999 Produktionsausfälle von circa 88,1 Milliarden DM. Dies geht aus dem im Springer Verlag erschienenen Fehlzeiten-Report 2000 hervor, der vom wissenschaftlichen Institut der AOK und der Universität Bielefeld herausgegeben wird. Ausgewertet wurden die Daten der zwölf Millionen AOK-Mitglieder. Insgesamt fehlten die Beschäftigten – nach Hochrechnung auf der Basis der AOK-Daten – 629 Millionen Tage wegen Krankheit (Badura et. al., 2000).

Unterschiedliche Gründe – erhoben je nach Fachwissen und Fachrichtung der Experten - sind dafür verantwortlich:

Eine Studie, in der 2000 Arbeitnehmer zu ihren Vorgesetzten befragt wurden, gaben 90 Prozent an, dass sie mit ihrem Chef nicht zufrieden seien. Mehr als ein Viertel der Berufstätigen haben innerlich gekündigt (Volk, 1998). Diesen Verlust an Energie und Kreativität kann sich keine Volkswirtschaft auf Dauer leisten. Viele Menschen reagieren auf ein schlechtes Be-

triebsklima nicht nur mit „Dienst nach Vorschrift“, sondern auch mit Nervosität, Kopfschmerzen, Erschöpfung, Konzentrationsstörungen und Magenschmerzen (Fiedler-Wirth, 1999).

Gruppenleiter Karl B. fällt seit Wochen im Betrieb durch Unfreundlichkeit auf. Er geht Gesprächen aus dem Weg. Hinter vorgehaltener Hand reden Mitarbeiter darüber, dass es zwischen seinem Vorgesetzten und ihm häufig zu Differenzen kommt, dass der Chef ihn vor versammelter Mannschaft zurechtgewiesen habe. Mancher sieht sich darin in seinem eigenen Urteil über Karl B. bestätigt, aber die Mehrzahl ist über den Führungsfehler des Abteilungschefs empört. Das Arbeitsklima fällt auf den Nullpunkt. Für B. setzt sich der Stress zu Hause fort. Er kann sich der eigenen Familie nur schwer verständlich machen. Sein Tablettenkonsum steigt rapide. Der morgendliche Weg zur Arbeit wird zum Alptraum.

Erfahrungen von Betriebsärzten und Betriebsräten sowie Umfrageergebnisse externer Institute bestätigen, dass der Fall des Gruppenleiters B. kein Einzelfall ist. Hunderttausende von Berufstätigen in allen Bereichen und auf allen Ebenen erleben fast täglich Ähnliches. Ihre Belastung lässt sich in der Regel erst dann erkennen, wenn ihr Frust in echte Krankheit umschlägt. Ihre Leistungsfähigkeit ist zuvor oft jahrelang schwer beeinträchtigt. An diesem Beispiel wird deutlich, dass der Krankenstand in einem Unternehmen in der Regel nur die Spitze des Eisbergs zeigt. Das sind Krankmeldungen von der Erkältung bis zu operativen Eingriffen. Jedoch die Ursachen liegen vielfach tiefer. Aber auch sie bilden nur einen Teil des unsichtbaren Eisbergvolumens aus mangelndem Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Genau diese Verdrängungsmasse aber beunruhigt das Wasser an der Oberfläche, beeinflusst das Betriebsklima, bewirkt Demotivation und innere Kündigung. Denn kaum etwas beeinflusst unser Wohlbefinden mehr als das Verhältnis zur Arbeit (Deckstein, 1996).

Der planmäßige Abbau von Arbeitskräften nach US-Vorbild wird immer mehr als unternehmerische Strategie eingesetzt. Bei den Entlassungsaktionen werden gravierende Fehler begangen: Im Vordergrund des Interesses steht meist das Schicksal der Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz verlieren. Um die Gefühle und Reaktionen der Beschäftigten, die ihren Arbeitsplatz behalten haben, kümmert sich kaum jemand. Aber gerade die Emotionen und Einstellungen der „Hinterbliebenen“ bestimmen die Zukunft des Unternehmens mit. Die vorläufige Erleichterung darüber nicht entlassen worden zu sein, schlägt rasch ins Negative um (Smith, 1993; Berner, 2000). Dabei reicht die Gefühlsskala von Ängsten vor längeren Arbeitszeiten, geringeren Aufstiegschancen und eigenem Stellenverlust bei möglichem weiteren Stellenabbau über Schuldgefühle bis zu heftigem Zorn (Bergknapp, 2002). In Hinblick auf mögliche

weitere Personalreduktionen wollen sich die Beschäftigten aber keine Blößen geben. Die „Hinterbliebenen“ sind bestrebt keinerlei Fehler zu machen und haben Angst vor Misserfolg (Baackmann, 1998). Dieses Verhalten macht langfristig krank und verhindert jederlei Innovationen (Berner, 2000).

Ein weiteres Thema ist die Zunahme von „just-in-time“ Produktion: mit ihr, so die Mediziner, haben sich einschlägige Befunde bei Beschäftigten vermehrt: chronische Überlastung, reaktive Depressionen, Herzrhythmusstörungen, allergische Bronchialerkrankungen, psychosomatische Beschwerden von Schlafstörungen bis zu Magengeschwüren (Gestmann, 2000).

Wer sich in Unternehmen umschaute, dem ist klar: Die gesundheitlichen Belastungen nehmen weiter zu. Weitere Gründe sind inflationäres Sitzungswesen, Zwang zur allumfassenden Erreichbarkeit, und – was nach Ansicht amerikanischer Arbeitsmediziner noch weit gravierender ist – eine neue Zeitrechnung, das „Web-Jahr“. Ein Jahr vernetzt zu arbeiten entspreche der Belastung von drei „normalen“ Arbeitsjahren, sagen Arbeitsmediziner. „Im Geiste jettet er um die Welt, liest Nachrichten, Bilder und Mails aus allen Winkeln der Welt – doch das Hinterteil des modernen Bildschirmarbeiters ruht bei allem fest auf seinem Sitz.“ Zwei Drittel der Beschäftigten verbringen den größten Teil ihrer Arbeitszeit vor dem Computer. Bewegung findet oft nur geistig statt. Einzig die Fingerspitzen tippen und das Handgelenk führt die Maus auf ihrem Pad spazieren. Wenn die Sitzhaltung nicht stimmt, der Abstand und der Winkel zum Bildschirm falsch sind, der Monitor eine schlechte Auflösung hat und sich die Lampen darin spiegeln, dann bekommen die Mitarbeiter irgendwann schwere gesundheitliche Probleme, prognostizieren Arbeitsplatzexperten. Verspannungen, Rückenprobleme und Kopfschmerzen sind oft die Folge. Für die Firmen bedeutet dies vor allem eins: krankheitsbedingte Fehltag (Gestmann, 2000).

Einseitige körperliche Belastungen aber auch psychosoziale Faktoren spielen bei Rückenbeschwerden eine weitere Rolle. Wer mit seinem Arbeitsplatz nicht zufrieden ist oder Arbeitslosigkeit fürchtet, ein geringes Gesundheitsbewusstsein hat, wer depressiv, gestresst und ängstlich ist, läuft besonders Gefahr, dass Rückenbeschwerden ständige Begleiter werden (Ritzert, 2001).

Nach Angaben des wissenschaftlichen Instituts der AOK führen Rückenbeschwerden, die mit dem Arbeitsplatz in Verbindung gebracht werden, die Liste aller Beschwerden mit 45,3 Prozent an, gefolgt von Verspannungen (34,0 Prozent), Müdigkeit (33,9 Prozent) und Gelenkschmerzen (31,7 Prozent). Rückenschmerzen führten am häufigsten zu Arbeitsunfähigkeit und sind mit langen Ausfallzeiten verbunden (Bonn (AP), 2000).

Das Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaften und Organisation plädiert dafür die Technik an den Menschen anzupassen. Im Zuge der Erleichterung der Arbeit sollen Bewegung und Entspannung eine kreative Arbeitsatmosphäre erzeugen. Die Faktoren hierzu sind vielfältig: Beleuchtung, Blendungen, Lärm, Farben, Klima und Luftfeuchtigkeit beeinflussen die Aktivität des modernen Arbeiters am Bildschirm. Stress wird oftmals erzeugt durch falsch eingestellte Klimaanlage, Lärm und unpassendes Mobiliar (Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, 2000).

Nachmittags wird Edith K. immer so müde. Dann kann sich die Sachbearbeiterin nicht mehr auf ihre Arbeit konzentrieren, ihre Augen tränen, ihre Haut fühlt sich trocken an. Dazu kommen Kopfschmerzen, die im Laufe des Tages immer stärker werden. Bei der Kaffeepause erzählen Kolleginnen von ähnlichen Problemen. Außerhalb des Gebäudes bessern sich die merkwürdigen Beschwerden rasch wieder. In modernen Bürogebäuden wird ein hoher technischer Aufwand betrieben, um das Wohlbefinden und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu sichern. Gerade dort scheinen sich diese aber oft nicht so wohl zu fühlen, wie sich das Architekten und Arbeitgeber wünschen. Verdacht auf ein „Sick-Building-Syndrom“ (SBS) besteht, wenn mehr als 20 Prozent der Belegschaft über gereizte Schleimhäute oder mehr als 30 Prozent über zentralnervöse Beschwerden wie Müdigkeit, Konzentrationsstörungen und Kopfschmerzen klagen (Institut für Medizinische Balneologie und Klimatologie der Universität München, 2001). Doch wer ist eigentlich „sick“ – die Sachbearbeiterin oder das Gebäude, in dem sie arbeitet. Oder sind SBS-Kranke „Ökochonder“, die sich von Umweltgiften krankgemacht wähnen, obwohl keine Schadstoffe nachweisbar sind?

Eine Studie, die Probanden nicht nur nach ihrem Wohlbefinden befragte, sondern parallel dazu den Wassergehalt der Haut und den Tränenfilm auf den Augen maß, stellte fest, dass diejenigen, die Probleme angegeben hatten, tatsächlich unter trockener Haut und entzündeten Augen litten (International Journal of Hygiene and Environmental Health, 2001, Bd. 203, S. 311). Bisher gibt es noch keine gesetzlichen Vorschriften, die das regelmäßige Reinigen der Klimaanlage fordern. Klimaanlage sind Brutstätten für Keime aller Couleur. Oftmals sind sie gegensinnig zum menschlichen Wärmebedürfnis eingestellt. Morgens kühle und nachmittags zu warme Temperaturen führen zu latenter Überwärmung mit den Folgen Müdigkeit und Kopfschmerz (Hauenstein, 2001).

Da verwundert es nicht, dass vor allem High-Tech-Konzerne inzwischen in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren (Poeschel, 2000). So hat ein großer IT-Konzern mit mehr als 100.000 Mitarbeitern in Deutschland begonnen, Krankheit nicht nur als Kostenfaktor zu se-

hen, sondern als Alarmzeichen der Mitarbeiter (Spektrum 1999, S. 62-63). In Workshops wurden Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitssituation erörtert. Dies hat auch – wie in vielen anderen Unternehmen (Grünewald & Herbing, 2003) – das Interesse vor allem der Betriebskrankenkasse geweckt. Laut dem Sozialgesetzbuch (SGB) V sind sie für die Gesundheitsförderung nicht nur in Unternehmen zuständig. Ihr zentrales Anliegen ist es, ihre Aktivitäten auf den Erhalt der Gesundheit und die Reduzierung von Gesundheitsrisiken und Erkrankungen ihrer Versicherten auszurichten. Wenn dies aber in Form eines „grünen Apfel- bzw. Vitamintags“ oder „Rückenmassagen am Arbeitsplatz“ geschieht, sind diese Aktivitäten zu wenig im Gesamtkontext von Unternehmen verankert und wirken somit sogar für die nutznießende Belegschaft oftmals lächerlich.

Wenn es zutrifft, dass Innovationen den Motor der Marktwirtschaft bilden, wenn es ferner zutrifft, dass körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz dafür eine wichtige Voraussetzung ist, dann gilt es zu betonen, dass betriebliches Gesundheitsmanagement, das diesen Namen verdient und zugleich bedarfsgerecht, wirksam und wirtschaftlich praktiziert wird, eine den Mitarbeitern, wie auch den Unternehmen und der Volkswirtschaft insgesamt zugute kommende Aktivität darstellt (Badura, Litsch & Vetter, 1999).

Es gibt eine Vielzahl den Arbeitgeber beratender Partner wie Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsräte, Sozialberater, deren Wissen sich Unternehmen vernetzt zu Nutze machen können. Darüber hinaus sind Datenauswertungen von Unfallversicherungsträgern und Betriebskrankenkassen hilfreich für die Ermittlung von Verdachtsmomenten.

Ein ganzheitliches „bio-psycho-soziales Umweltmodell“ krankmachender Faktoren ist bei der Betrachtung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren bisher kaum berücksichtigt worden (Ritzert, 2001).

In der vorliegenden Arbeit geht es darum, Standards auf der Basis arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren für ein Gesundheitsmanagement aus wirtschaftspsychologischer Perspektive theoretisch zu fundieren und empirisch umzusetzen.

In Anlehnung an gesetzliche Grundlagen des Sozialgesetzbuch V und VII (siehe Kapitel 1), geht die Arbeit der Frage nach, in wie weit eine Zusammenführung von gesundheitsrelevanten Daten zur Ermittlung von Verdachtsmomenten Sinn macht, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren in Unternehmen auf die Spur zu kommen. Sie legt offen, welche Standards bei den gesundheitsbezogenen Daten und Datenqualität für eine wissenschaftliche Ist-Analyse notwendig sind. Darüber hinaus wird untersucht, welche wirtschaftspsychologischen und epi-

demologischen Aspekte bei der Datenerhebung, -qualität, -fortschreibung, -verknüpfung, -interpretation zum Tragen kommen, um Präventionsmaßnahmen ableiten und in einem intern kundenorientierten Gesundheitsdienstleistungskonzept umsetzen zu können, das im Management verankert ist.

Zur Verdeutlichung der Gesundheitsfragen in Unternehmen (Kapitel 3) werden zwei Modellvorhaben, die durch das Bundesministeriums für Arbeit gefördert wurden, in Kapitel 2 skizziert. In der Fundierung der Arbeit (Kapitel 3) werden die zu überprüfenden Gesundheitsstandards aus unterschiedlichen wirtschaftspsychologischen und epidemiologischen Theorien und Methoden hergeleitet.

In Kapitel 6, 7 und 8 – der Empirie – werden die zusammengestellten Gesundheitsstandards und wirtschaftspsychologischen Aspekte anhand von drei unterschiedlichen Studien überprüft und diskutiert. Die Studien wurden im Krankenhaus und Call-Centern durchgeführt. Eine Meta-Analyse von vielfältigen Veröffentlichungen zu arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren im Feuerwehrdienst rundet den empirischen Teil ab. Die Ergebnisse der unterschiedlichen Studien werden übergreifend reflektiert. Es werden Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement in Unternehmen abschließend abgeleitet und formuliert sowie die Relevanz für den weiteren wissenschaftlichen Forschungsbedarf offen gelegt.