

---

# **Gesundheitsmanagement in Unternehmen**

---

Eberhard Ulich · Marc Wülser

# Gesundheitsmanagement in Unternehmen

Arbeitspsychologische Perspektiven

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Prof. Dr. Eberhard Ulich  
Institut für Arbeitsforschung und  
Organisationsberatung (iafob)  
Zürich, Schweiz

Dr. Marc Wülser  
Wülser Inversini  
Organisationsberatung  
Zürich, Schweiz

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10% auf den Ladenpreis.

ISBN 978-3-8349-4309-5  
DOI 10.1007/978-3-8349-4310-1

ISBN 978-3-8349-4310-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike Lörcher, Renate Schilling  
*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Geleitwort zur 5. Auflage

Es ist erfreulich festzustellen, dass sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in zahlreichen Dimensionen weiterentwickelt. Dies zeigt nicht nur, dass kontinuierlich neue Erkenntnisse gewonnen werden, sondern dass auch die Akzeptanz dieses wichtigen Themengebietes in der Praxis weiter zunimmt. BGM wird immer mehr zu einem Erfolgsfaktor für wettbewerbsfähige Unternehmen im Zeitalter der Individualisierung. Zusätzlich ist BGM ein positives Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis einerseits und für den Einbezug aller relevanten Disziplinen andererseits.

Die Autoren haben wieder viel Arbeit in diese 5. Auflage investiert. Dafür bedanke ich mich im Namen der SGO Stiftung sehr herzlich. Ich wünsche dem Werk, das längst zu einem Standardwerk geworden ist, viel Erfolg und die entsprechende Verbreitung.

Zürich, im Juni 2012

*Dr. Markus Sulzberger  
Präsident der SGO Stiftung*

## Geleitwort zur 1. Auflage

Dem betrieblichen Gesundheitsmanagement kommt trotz breiter Diskussion in der Öffentlichkeit und in Fachkreisen, unvermindertem Kostendruck in Unternehmungen und Betrieben der öffentlichen Verwaltung sowie eindeutiger und überzeugender Ergebnisse aus gross angelegten Studien noch nicht der gebührende Stellenwert zu. Die Gründe sind u. a. darin zu suchen, dass das Thema Gesundheit in den Verantwortungsbereich des Individuums abgeschoben wird, dass entsprechende Aufgaben den dafür zuständigen staatlichen Institutionen zugewiesen oder dass die aus entsprechenden Projekten oder Massnahmenplänen resultierende Nutzenstiftung für die Unternehmung und die Mitarbeitenden nicht eingesehen werden.

Die Arbeitswissenschaft und die Arbeitspsychologie haben schon früh Konzepte erarbeitet, welche mit Erfolg in der industriellen

Fertigung eingesetzt werden. In den Dienstleistungsbetrieben ist die physische Beanspruchung der Mitarbeitenden naturgemäss weniger ausgeprägt. Dies führte dazu, dass dem betrieblichen Gesundheitsmanagement eine geringe Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde. Damit fehlen entsprechende Projekte noch weitgehend. Auch in der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre sind fundierte Ansätze noch eher selten anzutreffen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist aber heute sowohl in industriellen Betrieben als auch in Unternehmungen des Dienstleistungssektors von hoher Bedeutung. Dies hängt vor allem mit den folgenden Faktoren zusammen:

- Die Anforderungen an die Mitarbeitenden nehmen ständig und nachhaltig zu.
- In der Forschung sind die gesundheitlichen Auswirkungen auf die Leistungserbringung weitgehend erkannt und belegt.
- Die physische und psychische Gesundheit stellen zwingende Voraussetzungen für die Motivation und die Erfüllung der Leistungserfordernisse dar.
- Die Kosten für Ausfälle und Absenzen von Mitarbeitenden sind hoch und weisen einen zunehmenden Trend auf.
- Durch die professionelle Gestaltung des betrieblichen Prozessmanagements, den menschengerechten Einsatz von Sachmitteln sowie die konkrete Umsetzung gesundheitsfördernder Ansätze in der Führung lassen sich ausgeprägte und nachhaltige qualitative und quantitative Nutzenpotenziale erzielen.

Den Autoren Ulich und Wülser ist es hervorragend gelungen, die Breite des Themas verständlich darzulegen und den aktuellen Stand der Forschung zu erläutern. Aufgrund der präsentierten Ergebnisse aus aktuellen, internationalen Studien wird der dringende Handlungsbedarf überzeugend dargelegt. Zusätzlich baut das vorliegende Buch zahlreiche Brücken zwischen der Arbeitswissenschaft und der Betriebswirtschaft. Ein spezielles Merkmal ist darüber hinaus die Breite der Ausführungen zu Ansätzen im internationalen Kontext. Die zahlreichen praktischen Beispiele, Interpretationen, umsetzbaren Ideen und Vorschläge steigern den Wert dieser Publikation für Führungskräfte und Praktiker gleichermaßen.

Die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management hat die Erarbeitung dieses Buches mit dem Ziel unterstützt, auf die zunehmende Bedeutung des Themas für Unternehmen und Gesellschaft hinzuweisen. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann in Zukunft keine isolierte Tätigkeit spezieller Fachleute sein. Projekte und konkrete Massnahmen müssen vermehrt in die Pläne und Agenden der Führungsgremien Eingang finden. Der resultierende Nutzen wird für die Unternehmung und die Mitarbeitenden einen nachhaltigen Konkurrenzvorteil bringen. Die Stiftung teilt die Freude der Autoren über das erreichte Ergebnis. Den Autoren gebührt für die grosse Arbeit verbindlicher Dank.

Ich bin überzeugt, dass das vorliegende Werk eine wichtige Lücke im heutigen Angebot zum Thema Gesundheitsmanagement schliesst. Der hoffentlich grossen Leserschaft wünsche ich bei der Lektüre viele Einsichten, fachliche Informationen im Sinne der Weiterbildung und konkreten Nutzen in der Tätigkeit als Praktiker, Führungskraft, Berater oder Wissenschaftler.

Zürich, im Oktober 2004

*Dr. Markus Sulzberger  
Präsident der Stiftung der  
Schweizerischen Gesellschaft  
für Organisation und  
Management (SGO Stiftung)*

## Vorwort zur 5. Auflage

Wenn in relativ kurzer Zeit eine weitere Neuauflage eines Buches erforderlich wird, so ist dies für Verlag, Herausgeber und Autoren zunächst ein erfreulicher Sachverhalt. Für die Autoren stellt sich allerdings die Frage, welchen Umfang an Überarbeitung bzw. Erweiterung sie für sinnvoll halten und wie viel Zeit sie dafür investieren können und wollen.

Wir haben uns dafür entschieden, alle Kapitel daraufhin zu überprüfen, inwiefern sie ergänzungsbedürftig sind, und die uns erforderlich erscheinenden Ergänzungen vorzunehmen.

So sind – wie schon in der letzten Auflage – in Kapitel 1 die Angaben über die Abwesenheitstage pro Diagnosegruppe und die dafür anfallenden volkswirtschaftlichen Kosten aufdatiert worden. Eine zusätzliche Aufdatierung wurde für die Diagnosegruppe “Psychische und Verhaltensstörungen“ vorgenommen.

Kapitel 2 enthält einen Hinweis auf den wichtigen Tatbestand, dass entgegen weit verbreiteten Annahmen monotone Arbeitsbedingungen nach wie vor häufig vorzufinden sind. Außerdem wird hier auf die zunehmende Bedeutung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking aufmerksam gemacht, auf das Konzept des “Detached Concern“ als emotionsregulierende Bewältigungsstrategie bei Humandienstleistungen hingewiesen und ein bemerkenswertes Beispiel für die Wirkung von Kurzpausen bei chirurgischen Eingriffen zitiert.

In Kapitel 3 finden sich zusätzliche Ergebnisse zum Präsentismus, über den in der letzten Auflage schon in einem eigenen Abschnitt berichtet wurde, und ergänzende Aussagen zur eingeschränkten Aussagekraft von Mitarbeiterbefragungen.

Das 4. Kapitel enthält ergänzende Hinweise auf die Bedeutung der differentiellen Arbeitsgestaltung und unterstreicht damit die Aktualität dieses Konzepts.

Im 6. Kapitel finden sich zusätzliche Hinweise auf spezifische Belastungen als Folge flexibler und überlanger Arbeitszeiten.

Im 8. Kapitel wird auf neue Untersuchungen über “simultane Aktivitäten“ und unnötige Unterbrechungen aufmerksam gemacht

und am Ende aufgrund der Ergebnisse einer neueren Untersuchung darauf hingewiesen, dass gerade auch die Mitteilung nicht erfolgreich verlaufener Interventionen wichtige Erkenntnisse beinhalten kann.

In einigen Kapiteln wurden außerdem kleinere Ergänzungen oder Hinweise auf neuere Publikationen eingefügt.

Im Literaturverzeichnis finden sich im Vergleich zur letzten Auflage, die bereits achtzig zusätzliche Nennungen enthielt, rund sechzig weitere Angaben. Damit wird deutlich: Konzepte des Gesundheitsmanagements in Unternehmen und empirische Untersuchungen zu deren Überprüfung sind höchst aktuell.

Zürich, im Juni 2012

Eberhard Ulich und Marc Wülser



## Vorwort zur 1. Auflage

Fragen der Gesundheit beschäftigen seit einiger Zeit Parteien, Parlamente und andere politische Institutionen vorwiegend wegen der im Bereich des Gesundheitswesens anfallenden hohen Kosten. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist demgegenüber ein in der Öffentlichkeit noch immer vernachlässigtes Thema, obwohl arbeitsbedingte Erkrankungen ebenfalls einen erheblichen Kostenfaktor darstellen und durch entsprechende Massnahmen nicht nur finanzieller Aufwand reduziert, sondern auch Arbeitsfähigkeit erhalten und menschliches Leid vermieden werden kann. Dies zeigt eine Reihe neuerer Publikationen, in denen über wissenschaftliche Konzepte und konkrete Beispiele aus Unternehmen berichtet wird.

Mit dem hier vorliegenden Buch werden arbeitspsychologische Konzepte für ein betriebliches Gesundheitsmanagement vorgestellt und Möglichkeiten ihrer Anwendung aufgezeigt. Dabei werden häufig auch ältere Arbeiten erwähnt, da manche Fragestellungen seit längerer Zeit bekannt sind und Forschungsergebnisse ebenso wie konkrete Erfahrungen dazu vorliegen. Da Gesundheitsmanagement aber nicht Aufgabe einer einzelnen Disziplin sein kann, wird verschiedentlich auch auf Konzepte aus anderen Disziplinen verwiesen. Redundanzen sind durchaus beabsichtigt, damit Kapitel gegebenenfalls auch einzeln lesbar sind. Schliesslich haben wir bewusst darauf geachtet, der Arbeit anderer Autorinnen und Autoren dadurch gerecht zu werden, dass wir sie über zum Teil sehr ausführliche Zitate selbst zu Wort kommen lassen.

Die Arbeit an diesem Buch wurde durch die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management finanziert. Dafür möchten wir dem Stiftungsrat und vor allem unserem ständigen Gesprächspartner Dr. Markus Sulzberger sehr herzlich danken. Wir haben bei dieser Arbeit selbst viel gelernt und hoffen, unser Wissen in dieser Form weitergeben zu können.

Unser besonderer Dank gilt im Übrigen unserer Kollegin Corinne Dangel, die die durch unsere Wünsche und die vielfältigen neuen Anforderungen des Verlages sehr aufwändig gewordene Endredaktion unter grossem Zeitdruck souverän bewältigt hat.

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort.....	IX
<b>Kapitel 1: Elemente einer Positionsbestimmung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung .....	3
1.2 Zu den Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen.....	4
1.3 Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung.....	12
1.4 Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung.....	15
1.4.1 Verhaltens- und Verhältnisorientierung .....	15
1.4.2 Die Bedeutung der Anforderungen.....	19
1.5 Fazit.....	23
<b>Kapitel 2: Grundbegriffe des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....</b>	<b>25</b>
2.1 Der Gesundheitsbegriff .....	27
2.1.1 Objektiver oder subjektiver Gesundheitsbegriff? ...	31
2.1.2 Der Gesundheitsbegriff der WHO und die Rolle des Wohlbefindens .....	32
2.1.3 Wohlbefinden und Gesundheit.....	33
2.1.4 Salutogenetische Gesundheitsmodelle: die Rolle der Ressourcen .....	37
2.1.5 Ressourcen.....	40
2.1.6 Gesundheit als entwickelte Handlungsfähigkeit ...	48
2.1.7 Ein system- und handlungstheoretisches Gesundheitsmodell.....	50
2.1.8 Attribute einer Gesundheitsdefinition.....	52
2.2 Belastung, Beanspruchung und Stress.....	55
2.2.1 Belastung und Beanspruchung .....	56
2.2.2 Stress.....	59
2.2.3 Stressoren bzw. Fehlbelastungen.....	66
2.2.4 Regulationsbehinderungen .....	68
2.2.5 Beanspruchungsfolgen und Stressreaktionen .....	75

2.2.6	Burnout: eine spezifisch psychische Beanspruchungsfolge .....	76
2.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Wirkungsmodelle.....	82
2.3.1	Das Demand/Control-Modell.....	83
2.3.2	Das Konzept Anforderung/Belastung.....	86
2.3.3	Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen .....	92
2.3.4	Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen und das Demand/Control-Modell: empirische Vergleiche .....	97
2.4	Erholung im Alltag .....	99
2.4.1	Erholungsprozesse.....	101
2.4.2	Erholungsprobleme .....	102
2.4.3	Erholung und Pausen .....	104
2.4.4	Gesamtbelastung und Rückstelleffekte .....	110
2.4.5	Implikationen für das betriebliche Gesundheitsmanagement .....	114
2.5	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfreude .....	115
2.6	Fazit.....	120

**Kapitel 3: Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements..... 123**

3.1	Gesundheit als betriebliches Thema .....	125
3.2	Projektmanagement und Organisationsentwicklung.....	128
3.2.1	Auftragsklärung .....	128
3.2.2	Zieldefinition, Projektplanung und -steuerung ....	130
3.2.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung .....	131
3.2.4	Wahrgenommener Veränderungsbedarf.....	137
3.2.5	Partizipation und Entscheidungsprozesse.....	138
3.3	Fehlzeiten und betriebliches Gesundheitsmanagement .....	141
3.3.1	Vernachlässigung der Anwesenden.....	142
3.3.2	Präsentismus.....	146
3.3.3	AU-Analysen und Gesundheitsbericht .....	151
3.4	Rückkehrgespräche versus Gesundheitszirkel.....	153
3.4.1	Rückkehrgespräche.....	153
3.4.2	Gesundheitszirkel .....	158

3.4.3	Vergleich von Rückkehrgesprächen und Gesundheitszirkeln .....	169
3.5	Vertiefte Analysen .....	170
3.5.1	Mehrebenen-Analysen .....	170
3.5.2	Die MTO-Analyse .....	172
3.5.3	Befragungsverfahren .....	180
3.5.4	Verfahren zur Arbeitsanalyse .....	184
3.6	Evaluation von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	190
3.6.1	Evaluation von Managementsystemen, Programmen und Maßnahmen .....	191
3.6.2	Evaluation von Managementsystemen .....	193
3.6.3	Evaluation von Programmen und Maßnahmen .....	201
3.6.4	Prüfung des ökonomischen Nutzens des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	207
3.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen von Managementinstrumenten .....	211
3.7.1	Möglichkeiten einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse EWA .....	214
3.7.2	Balanced Scorecard .....	216
3.8	Exkurs: Anreizsysteme für betriebliches Gesundheitsmanagement: die Rolle der Sozialversicherungsträger .....	236
3.9	Fazit .....	238

**Kapitel 4: Konzepte gesundheitsförderlicher Arbeits- und Organisationsgestaltung .....** **239**

4.1	Strategien der Arbeitsgestaltung .....	241
4.2	Der Soziotechnische Systemansatz und das MTO-Konzept .....	246
4.3	Primat der Aufgabe .....	250
4.4	Das Konzept der vollständigen Aufgabe .....	256
4.5	Der Tätigkeitsspielraum als Basiskonzept .....	262
4.6	Gruppenarbeit .....	265
4.6.1	Gruppenarbeit im Automobilbau .....	266
4.6.2	Gruppenarbeit im Dienstleistungsbereich .....	270

4.6.3	Von Fallbeispielen zu umfassenderen Analysen.....	274
4.6.4	„Europäische“ und „japanische“ Gruppenarbeitskonzepte .....	277
4.7	Konzepte für den Einsatz neuer Technologien.....	280
4.8	Unternehmenskultur und Führung .....	283
4.8.1	Elemente von Unternehmenskulturen.....	283
4.8.2	Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit.....	286
4.9	Fazit.....	291

**Kapitel 5: Mitarbeitende mit Handicap – “Disability  
Management by Ability Management” .....293**

5.1	Einführung.....	295
5.2	Zielgruppe und Begriffe.....	296
5.3	Beginn der (Re-)Integrationsmaßnahmen.....	298
5.4	Determinanten der (Re-)Integration.....	299
5.4.1	Integration von Mitarbeitenden mit Psychischen und Verhaltensstörungen.....	301
5.4.2	Integration psychisch Kranker – Das Projekt „Supported Employment“ .....	303
5.5	Die Rolle der Vorgesetzten und der Arbeitsbedingungen.....	305
5.6	Das Projekt FILM – Förderung der Integration Leistungsgewandelter Mitarbeitender.....	306
5.7	Das Projekt Work2Work.....	309
5.8	Strategien des Disability Managements .....	311
5.9	Lösungsansätze und Maßnahmen des Disability Managements.....	313
5.10	Disability Management im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	315

**Kapitel 6: Problematische Managementkonzepte  
und prekäre Arbeitsverhältnisse.....317**

6.1 Problematische Managementkonzepte.....319  
 6.1.1 Lean Management und Business Process  
     Reengineering .....320  
 6.1.2 „Downsizing“: Personalabbau .....323  
 6.1.3 Telearbeit .....324  
 6.1.4 Call Center.....326  
 6.2 Prekäre Beschäftigungsverhältnisse .....332  
 6.2.1 Flexibilisierung und Entgrenzung  
     der Arbeitszeit.....332  
 6.2.2 Segmentierung und „neue Selbstständigkeit“ .....335  
 6.2.3 Abbau älterer Arbeitskräfte .....339  
 6.3 Fazit .....343

**Kapitel 7: „Life Domain Balance“ oder:  
Erwerbsarbeit und andere Lebenstätigkeiten .....345**

7.1 Einführung .....347  
 7.2 Gestaltung der Erwerbsarbeit .....350  
 7.3 Lebensfreundliche Arbeitszeiten .....355  
     7.3.1 Verkürzung der Arbeitszeit .....357  
     7.3.2 Schicht- und Nachtarbeit .....359  
 7.4 Familienfreundliche Arbeitsorte .....362  
 7.5 Anstelle eines Fazits: eine Alternative  
     für die Zukunft? .....365

**Kapitel 8: Netzwerke und betriebliche Beispiele .....367**

8.1 Europäische Netzwerke .....369  
 8.2 Nationale Netzwerke .....376  
 8.3 Spezifische Settings .....377  
     8.3.1 Netzwerke gesundheitsfördernder Spitäler .....381  
     8.3.2 Netzwerke gesundheitsfördernder Schulen .....396  
     8.3.3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....409  
 8.4 Fazit .....417

**Kapitel 9: Empfehlungen einer Expertenkommission .....419**

9.1	Empfehlungen der Kommission.....	421
9.1.1	Empfehlungen an die Betriebe.....	421
9.1.2	Empfehlungen an die Sozialpartner.....	422
9.1.3	Empfehlungen an den Staat .....	423
9.1.4	Empfehlungen an die überbetrieblichen Akteure .....	423
9.1.5	Empfehlungen an Bildung und Wissenschaft .....	424
9.1.6	Empfehlungen an die Hans-Böckler-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung .....	424

**Kapitel 10: Lessons Learned.....425**

Literaturverzeichnis.....	431
Stichwortverzeichnis.....	497