

Gesundheitsmanagement – wie können die Unternehmen des ÖPNV davon profitieren?

Peter Pfingstl

Diplom-Psychologe

Gliederung

- Die Idee des Gesundheitsmanagements (GM)
- Strukturelle Merkmale der Gesundheitssituation im Verkehrsunternehmen
- Die drei bedeutendsten Krankheitsgruppen
- Konsequenzen für die Gestaltung des GM
- Praxisbeispiel:
Pinneberger Verkehrsgesellschaft

Gründe für die Einführung von GM

- zunehmendes Durchschnittsalter der Beschäftigten
- Zunahme psychischer und psychosomatischer Erkrankungen
- steigende Arbeitsbelastung, dadurch
- steigende Fehlzeiten
- häufige Frühberentungen

Praxisbeispiel: Die Pinneberger Verkehrsgesellschaft (PVG)



- 520 Mitarbeiter, davon 420 im Fahrdienst

Problematische Ausgangslage im Jahr 1988:

- Fehlzeitenquote hoch: rund 13%
- Dadurch hohe Fehlzeitenkosten
- Schlechtes Betriebsklima
- Fluktuation hoch mit 12%



Arbeitnehmersicht:

- die Verhältnisse (Wechselschichtdienst, zu kurze Pausen, Zeitdruck, schlechte Fahrersitze) verursachen Krankheit
- passive Haltung
- der Arbeitgeber soll seiner Fürsorgepflicht nachkommen

Arbeitsgruppe „Fahrdienst ´90“

- 5 Mitarbeiter aus Abteilungen Personal, Verwaltung und Betrieb
mindestens 2 AN-Vertreter
betriebsfremde Sozialpädagogin
– keine ständige Mitarbeit von Experten, Rat und
Mitarbeit nur bei Bedarf
- Zusicherung der Geschäftsleitung:

Es wird kein kurzfristiger Nutzen erwartet –
unternehmerische Risikobereitschaft

Mitarbeiterbefragung

beispielhafte Fragen:

- Was stört Sie zur Zeit am meisten?
- Was stößt nach Ihrer Kenntnis bei den Kollegen auf Kritik?
- Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie der Geschäftsführer wären?
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit im Betrieb?
- Welche Probleme müssen aus Ihrer Sicht dringend gelöst werden?

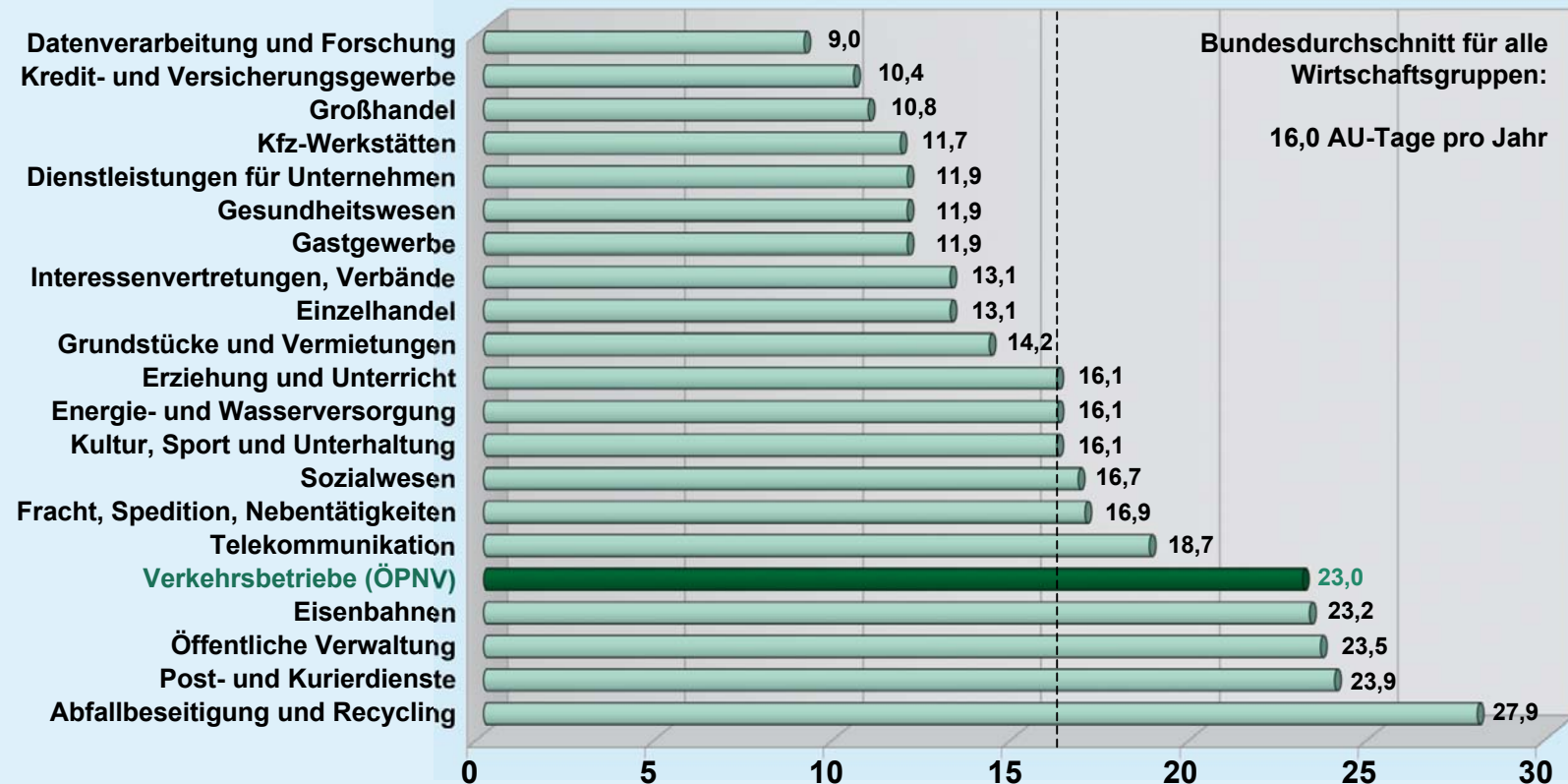
Ziele des Gesundheitsmanagements

- Sensibilisierung für gesundheitsbewusstes Verhalten
- Erhöhung der Belastungsfähigkeit
- Erhalt bzw. Steigerung der Lebensqualität
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Früherkennung von Erkrankungen und Vermeidung von Chronifizierungen
- geringere Fehlzeiten

Vorzeitige Fahrdienstuntauglichkeit

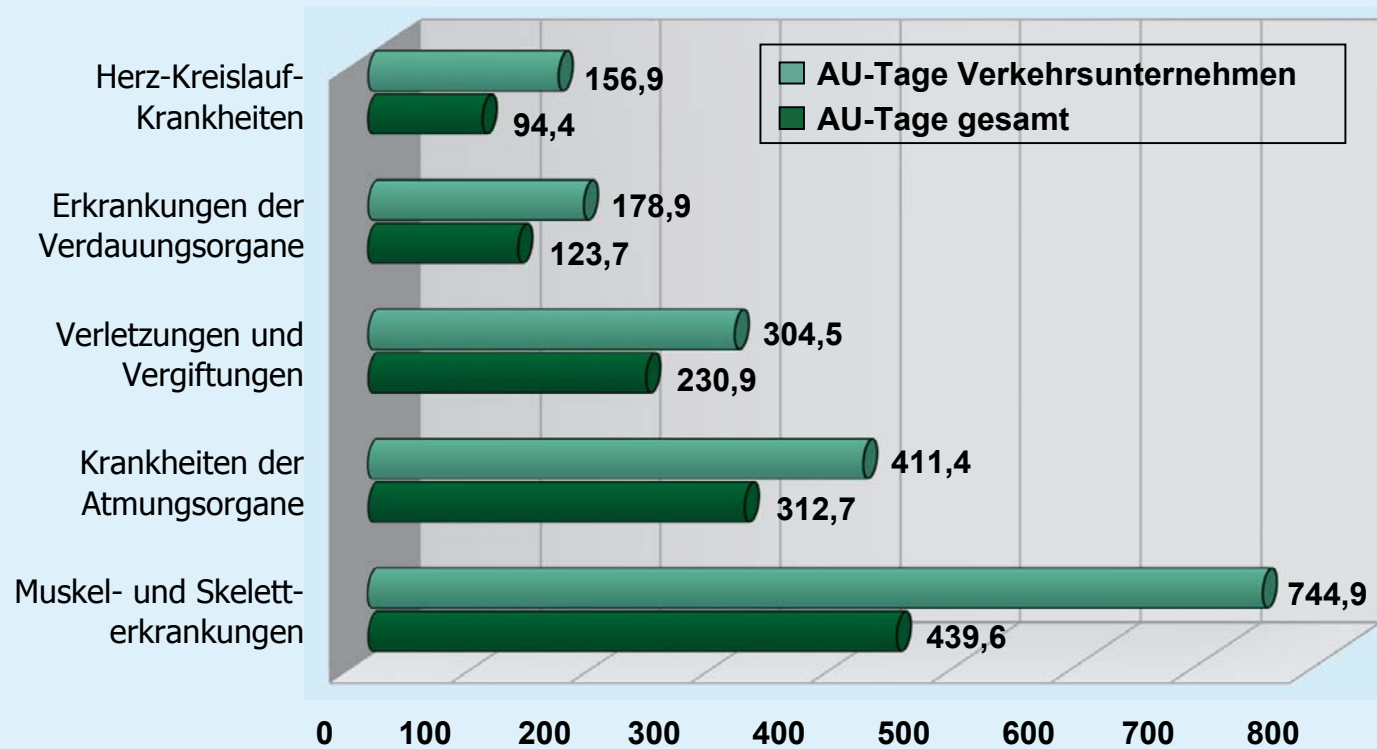
- häufigster Grund für das Ausscheiden
- gesetzliches Rentenalter erreichen nur wenige
- Eintritt vorzeitiger Fahrdienstuntauglichkeit
- 2% scheiden jedes Jahr aus

Arbeitsunfähigkeit in verschiedenen Dienstleistungsbranchen



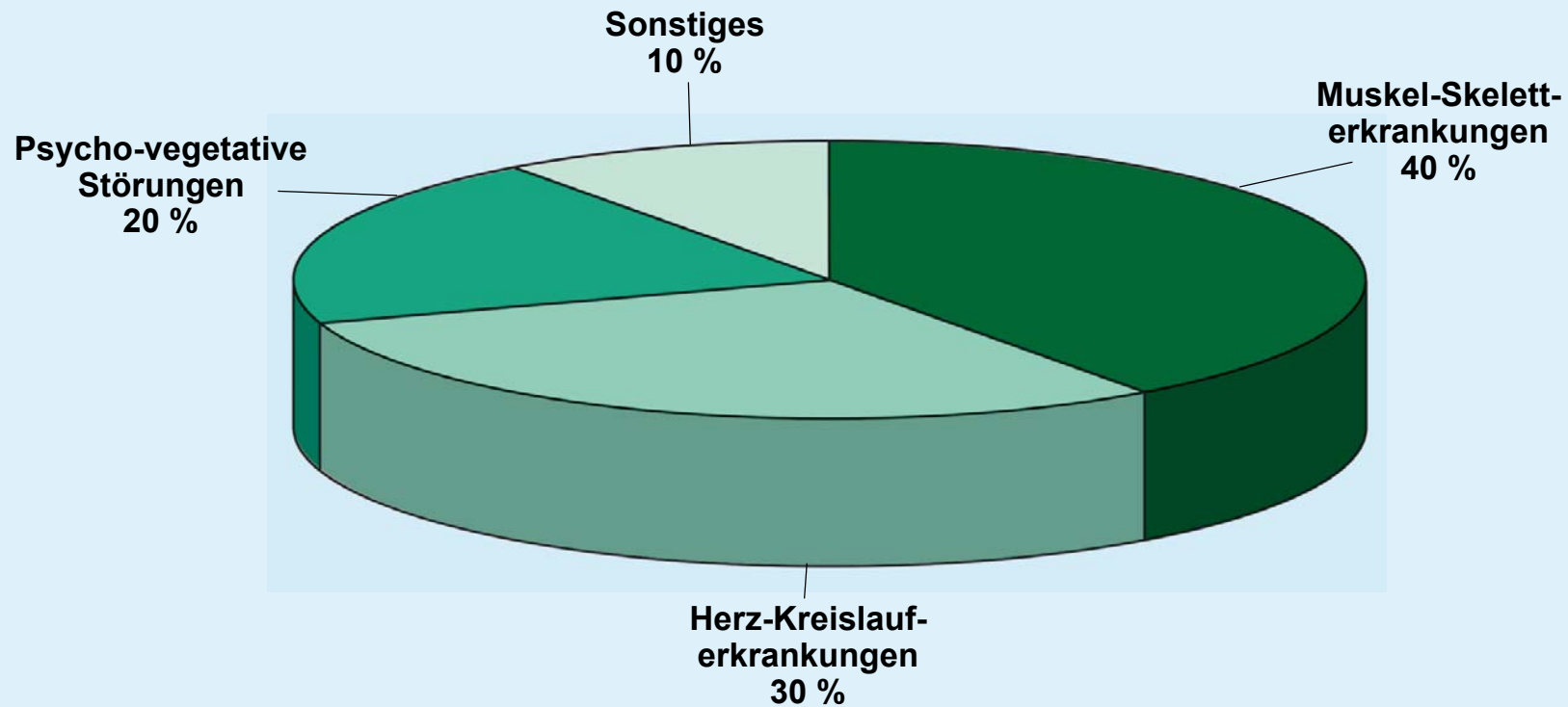
Anzahl der Krankentage in 1999 (BKK Bundesverband, 2001)

Arbeitsunfähigkeitstage in Verkehrsunternehmen



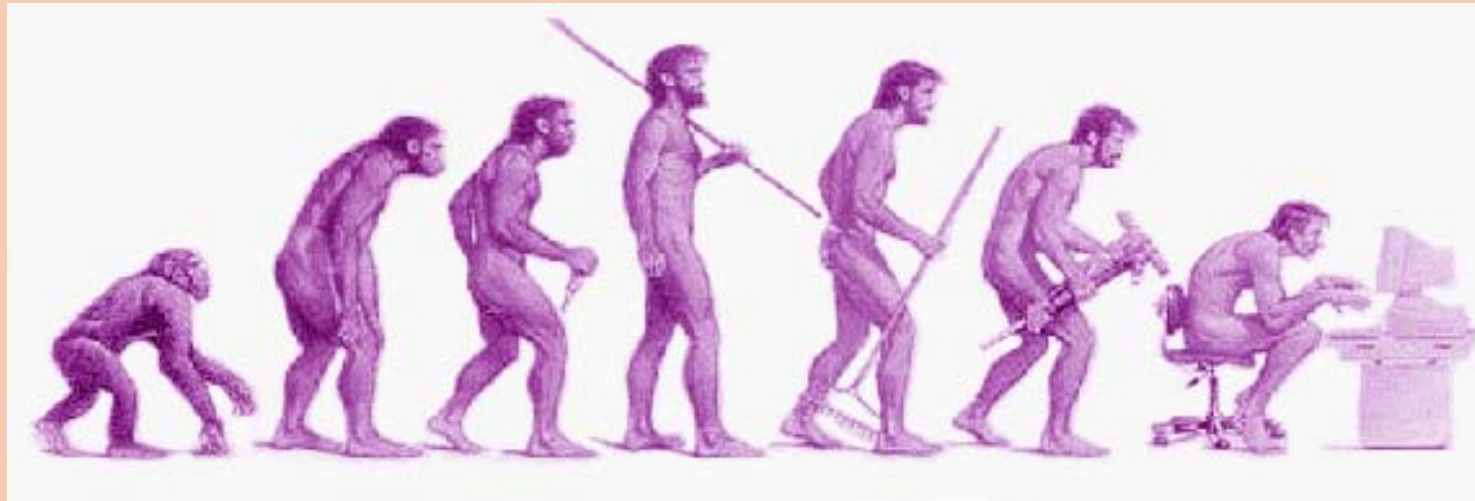
Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Pflichtversicherte bei Betriebs-Krankenkassen –
bei allen Versicherten und von Versicherten in Verkehrsunternehmen (BKK Bundesverband, 2001)

Krankheitsbedingtes vorzeitiges Ausscheiden aus dem Fahrdienst



Ursachen für krankheitsbedingtes vorzeitiges Ausscheiden aus dem Fahrdienst für männliche Fahrdienstmitarbeiter (nach Verne, 1995)

Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems

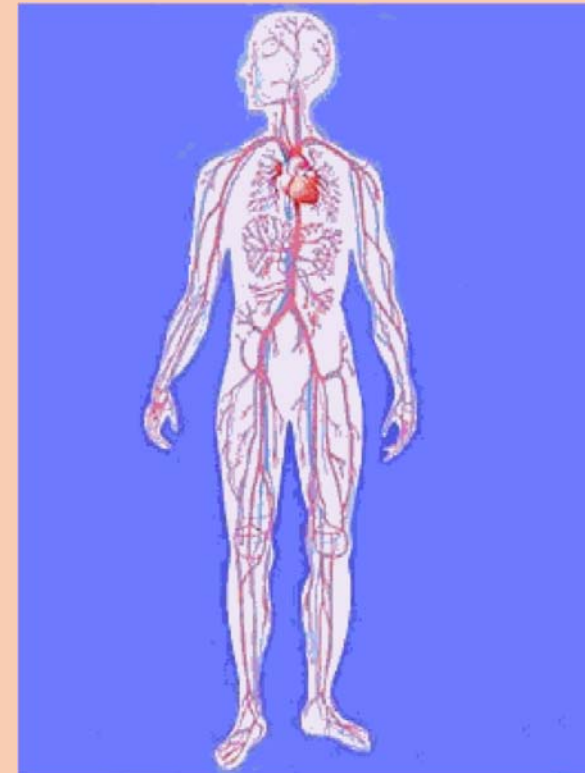


Ursachen:

- Dauerfehlbelastungen/-haltungen
- Bewegungsmangel
- Übergewicht
- Stress

Herz-Kreislaufkrankungen

- Arteriosklerose
(Arterienverkalkung)
- Koronare Herzkrankheit
- Angina Pectoris
- Herzinfarkt
- Schlaganfall



Herz-Kreislaufkrankungen – Risikofaktoren

Für uns nicht zu beeinflussen:

- Alter
- familiäre Veranlagung
- Geschlecht

Wo können wir eingreifen?

- Übergewicht
- hoher Blutdruck
- Zuckerkrankheit
- erhöhte Blutfettwerte
- Rauchen
- Bewegungsmangel

Psychische Erkrankungen

- Depressionen
- Angststörungen
- Zwangsstörungen
- Essstörungen
- Suchterkrankungen



Psychische Erkrankungen – Ursachen

- chronische Überforderung/Stress
- geringe „Work-Life-Balance“
- traumatische Erlebnisse
- mangelnde soziale Unterstützung
- Einsamkeit
- häufige „life-events“
- Werte- und Orientierungsverlust
- Mangel an körperlicher Aktivität
- Alkohol- und Drogenkonsum
- genetische Einflüsse
- Störungen der Hirnfunktion



Psychosoziale Belastungen

- Arbeitsanforderungen, die nicht miteinander vereinbar sind
- mangelnde geistige Anforderungen
- mangelnde Transparenz betrieblicher Maßnahmen
- ständiger Zeitdruck
- Ungleichgewicht zwischen hohen Verausgabungen und geringer Belohnung
- Über- bzw. Unterforderung
- Spannung zwischen hohen Anforderungen und geringen Gestaltungsmöglichkeiten
- eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten

Was hilft?

Soziale Unterstützung bei Stress

57 %

psychosomatische Beschwerden bei Personen, die Stress haben, aber wenig soziale Unterstützung

17 %

psychosomatische Beschwerden bei Personen, die genauso viel Stress haben, gleichzeitig viel soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten bekommen

Formen sozialer Unterstützung

Informationelle Unterstützung

Emotionale Unterstützung

Instrumentelle Unterstützung

Geistige Unterstützung

Merkmale des betrieblichen Gesundheitsmanagements:

- Veränderungen der Arbeitsbedingungen
- Angebote zum individuellen Belastungsabbau
- Abbau psychosozialer Belastungen
- nicht nur Belastungen abbauen, sondern auch Ressourcen fördern
- Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten werden berücksichtigt
- auf Ausweitung von Entscheidungsspielräumen, Stärkung der sozialen Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte wird besonderer Wert gelegt
- Lernzyklus für alle Maßnahmen

Handlungsfelder

Gruppenarbeit im Fahrdienst

- Gruppengröße
- Spielraum
- Weiterbildung
- Balance
- Information
- Zuständigkeiten unter veränderten Bedingungen mit allen Beteiligten abklären

Fahrdienstzeit-Verkürzung und Mischarbeit

- Zeitpunkt
- Prävention
- Mischung von Fahrdiensten mit anderen
Tätigkeiten

Neue Führungsstrukturen

- soziale Kompetenzen
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Stärkung der Mitarbeiterorientierung durch Entwicklung von Führungsgrundsätzen
- Anerkennung der Mitarbeiter stärker betonen
- Gesprächsmöglichkeiten schaffen

Innovative Dienstplanmodelle

- Information
- größtmögliche Einbeziehung der Beschäftigten
- betriebsspezifisches Modell
- Transparenz
- Diskussions- und Abstimmungsmöglichkeiten
- Testläufe

Psychologische Betreuungsmaßnahmen nach schweren Unfällen

- Zeitpunkt?
- Wer?
- Welche Partner?
- Wie oft?
- Wie vorbereiten?
- Aufklärung

Durchführung verhaltensbezogener Maßnahmen

- während der Arbeitszeit
- zeitliche Abstimmung mit Dienstplänen
- Betriebliche Rahmenbedingungen

Wesentliche Kriterien für die Schaffung dauerhafter Strukturen:

- Veränderungsbereitschaft
- kontinuierliche Unterstützung
- Steuerungsgremium,
z. B. Gesundheitszirkel
- gemeinsame Interessen herausarbeiten

Wesentliche Kriterien für die Schaffung dauerhafter Strukturen:

- Einigung auf tragfähigen Konsens für Zusammenarbeit
- Ausdauer
- Koordination
- Information
- Langfristig: Verankerung der Gesundheitsförderung in betriebliche Strukturen Unternehmensgrundsätze, Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen)

Praxisbeispiel: Die Pinneberger Verkehrsgesellschaft (PVG)



- 520 Mitarbeiter, davon 420 im Fahrdienst

Problematische Ausgangslage im Jahr 1988:

- Fehlzeitenquote hoch: rund 13%
- Dadurch hohe Fehlzeitenkosten
- Schlechtes Betriebsklima
- Fluktuation hoch mit 12%



Arbeitnehmersicht:

- die Verhältnisse (Wechselschichtdienst, zu kurze Pausen, Zeitdruck, schlechte Fahrersitze) verursachen Krankheit
- passive Haltung
- der Arbeitgeber soll seiner Fürsorgepflicht nachkommen

Arbeitsgruppe „Fahrdienst ´90“

- 5 Mitarbeiter aus Abteilungen Personal, Verwaltung und Betrieb
mindestens 2 AN-Vertreter
betriebsfremde Sozialpädagogin
– keine ständige Mitarbeit von Experten, Rat und
Mitarbeit nur bei Bedarf
- Zusicherung der Geschäftsleitung:

Es wird kein kurzfristiger Nutzen erwartet –
unternehmerische Risikobereitschaft

Mitarbeiterbefragung

beispielhafte Fragen:

- Was stört Sie zur Zeit am meisten?
- Was stößt nach Ihrer Kenntnis bei den Kollegen auf Kritik?
- Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie der Geschäftsführer wären?
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit im Betrieb?
- Welche Probleme müssen aus Ihrer Sicht dringend gelöst werden?

Ergebnisse – Auswahl der Themen:

- Belastungen durch Wechselschicht- und Wochenendarbeit
- fehlende Unterstützung des Betriebes
- fehlende Schulungsangebote zur Stressbewältigung
- einseitige Belastung und Angst vor Fahrdienstuntauglichkeit

Ergebnisse – Auswahl der Themen:

- schlechte Zusammenarbeit
- mangelnde Hintergrundinformationen
- kaum Mitsprache- und
Mitwirkungsmöglichkeiten

Verlangen nach mehr Beteiligung und Verantwortung – Organisatorische Konsequenzen:

- kooperativer Führungsstil
- Führungsgrundsätze
- Unternehmensleitbild
- Abbau von Hierarchiestufen
- Fahrdienstmitarbeitergruppen
- Arbeit in abteilungsübergreifenden Gruppen
- Dezentralisierung diverser Funktionen
- prozessorientiertes Denken und Handeln

Schritte zur Verwirklichung

- intensive Weiterbildung
- Diskussion des Unternehmensleitbildes
- Formulierung der Führungsgrundsätze
- Führungshierarchie schwindet
- konsequente Kundenorientierung

Konkrete Maßnahmen

Verbesserung der Information und Kommunikation:

- Herausgabe einer Mitarbeiterzeitung
- regelmäßige Mitarbeiterversammlungen
- Aushang von Protokollen
- Beteiligung an Arbeitskreisen und
Initiativgruppen . . .

Konkrete Maßnahmen:

Problem der Wochenendarbeit und Wechselschicht:

- zuvor: *nur jedes sechste Wochenende frei*
- danach: *jeder Fahrer an jedem zweiten WE frei*

Konkrete Maßnahmen:

Maßgebliche Beteiligung an Entscheidungen bei:

- Kauf von Fahrersitzen
- Auswahl neuer Dienstkleidung
- Erneuerung des Beurteilungs- und Leistungszulagensystems
- Weiterbildungskonzepten
- Serviceverbesserung
- Umsetzung des Leitbildes usw.

Konkrete Maßnahmen:

- Einbau von Filtern in Belüftungsanlagen
- Zusatzheizungen an den Fahrerarbeitsplätzen
- Einrichtung einer Sozialberatungsstelle

Konkrete Maßnahmen:

- kostenlose Massagen für alle
- Kurs „Fit im Fahrdienst“ während der Arbeitszeit
- Betriebssport mit Schwerpunkt Fitness-Training
- Aktionen zu gesunder Ernährung
- Seminare zu speziellen Gesundheitsthemen
(Rückenschule, Stressmanagement . . .)

Maßnahmen sind gut besucht, weil

weil . . .

- Maßnahmen zur Förderung der Gesundheitskompetenz mittlerweile den gleichen Stellenwert erreicht haben wie andere Seminare zur Methodenkompetenz innerhalb der Personalentwicklung
- die unterschiedlichsten Arbeitszeiten des Schichtbetriebes bei den Kursangeboten berücksichtigt wurden und weil
- ein „Seminarmarketing“ betrieben und Anreize geboten wurden

Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit 1993:

> **80%** sind mit den Arbeitsbedingungen + der Stimmung im Unternehmen **zufrieden bis sehr zufrieden**

98% empfinden ihre Arbeit als nützlich

70% fühlen sich gerecht beurteilt

85% fühlen sich gut vorbereitet auf den Umgang mit Fahrgästen

> **80%** sehen kein Problem, einen Vorgesetzten mit einem Anliegen anzusprechen

> **80%** fühlen sich gut informiert über aktuelle Anliegen und Zukunftsplanungen des Unternehmens

weitere Ergebnisse zur MAB:

> **90%** finden neue Dienst- und Freizeitplangestaltung gut

knapp 80% fühlen sich dank Teilnahme an Sport- und Gesundheitsprogrammen besser

deutliche Mehrheit bestätigt große Arbeitszufriedenheit

Ausnahme:

Zufriedenheit mit der Höhe der Vergütung

Fehlzeitenquote: **13%** 1989

8,4% 1993

7% 1996

Zusätzliche aktuelle Maßnahmen 2009

- laufendes Angebot: Massagen, Wasser und Obst kostenlos
- Thema „Führung und Gesundheit“
- gezielte Personalentwicklung

Zusätzliche aktuelle Maßnahmen 2009

- regelmäßige Analysen der
Gesundheitssituation durch Einbeziehung
der Mitarbeiter/-innen
- Fahrerschulung
- WC-Situation

Zusätzliche aktuelle Maßnahmen 2009

- feste Kooperation mit regionaler Rehaklinik
- Unterstützung älterer Mitarbeiter auf allen
Betriebshöfen
- Öffentlichkeitsaktionen
- Betriebsvereinbarung zum betrieblichen
Gesundheitsmanagement