



# „Den gewohnten Pfad verlassen“

## *Gesunde Arbeit im Justizvollzug*

Einen wunderschönen Guten Morgen 😊

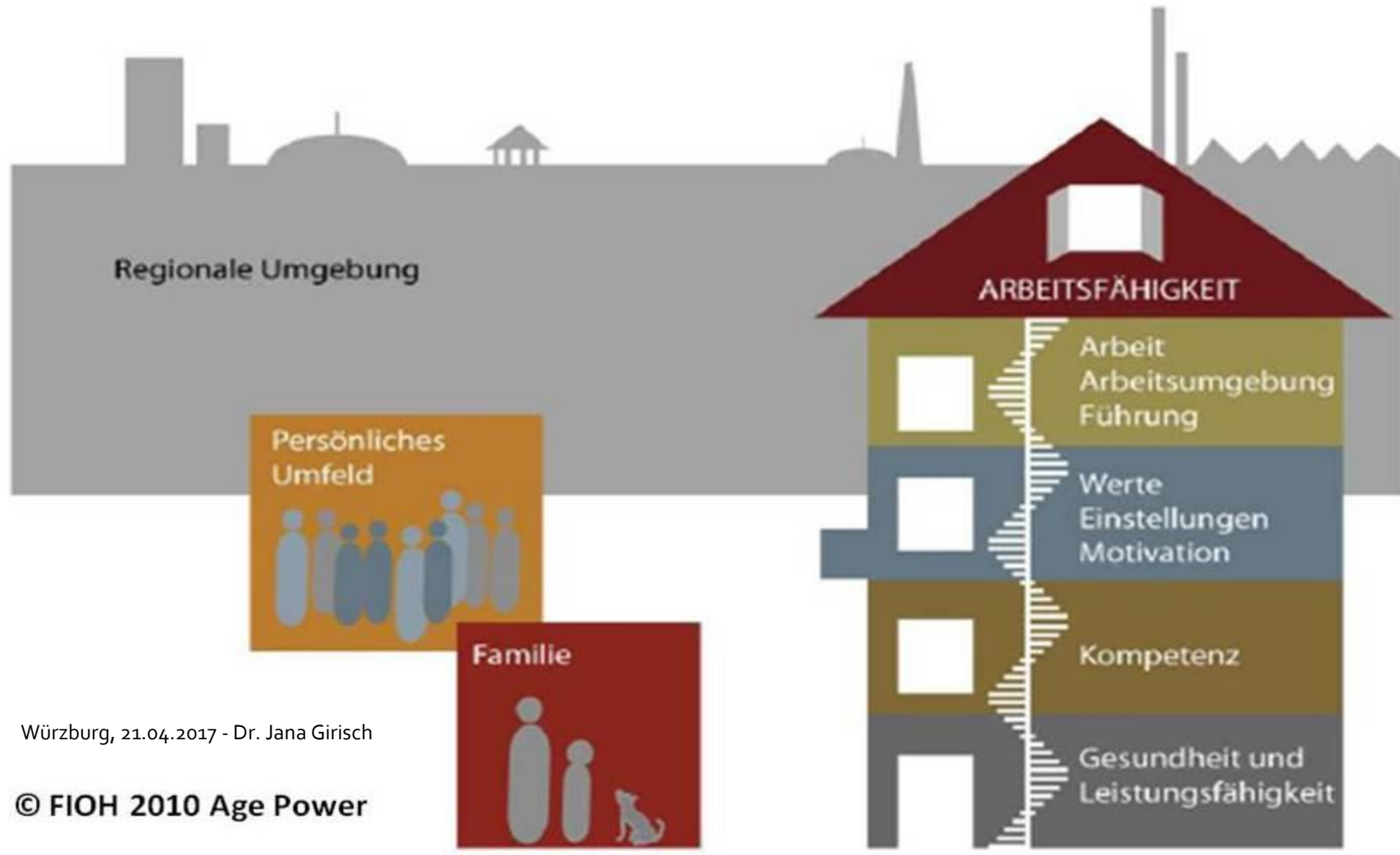
# Agenda

- Teil 2 aus 2015
  - Gesunde Arbeit
  - Haus der Arbeitsfähigkeit + Arbeit 4.0 – ein kurzer Abriss
  - Fragen, Austausch, Dialog 😊

# Haus der Arbeitsfähigkeit


(die Arbeit muss sich den Menschen anpassen) (n.Illmarinen u .Tempel 2010)

Gesellschaft: Kultur Gesetzgebung Ausbildungspolitik Sozial- und Gesundheitspolitik



Würzburg, 21.04.2017 - Dr. Jana Girisch

© FIOH 2010 Age Power



Zentrale Frage: „Wann ist Arbeit gesund?“

# Zentrale Frage: „Wann ist Arbeit gesund?“

In welchem Kontext bleibt der Mensch gesund und in welchem wird er krank?

1. Den **Aufgaben gewachsen** zu sein + zu Erfolgserlebnissen kommen, die dann im Gehirn das Motivationssystem in Gang bringen (es lohnt sich...)
2. **Ausreichend Zeit**, um die Arbeit bewältigen zu können.
3. **Kollegiales Arbeitsklima** – schlechtes Arbeitsklima = Stress → limbische System ständig mit Bewertung der Sozialbeziehungen beschäftigt
4. **Arbeit muss Sinn** geben (neben der fairen Bezahlung) – passiert durch:
  - Wertschätzung für erbrachte Leistung im Beruf
  - Wertschätzung für erbrachte Leistung im privaten Kontext

# Gesunde Arbeit – Einflussfaktoren auf psychische Gesundheit (Studie der BAuA)

1. Art und Gestaltung der Arbeitsaufgabe;
2. Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit;
3. Ausgestaltung von Führung und Organisation;
4. Technische Faktoren.

Es müssen **gesundheitsförderliche Faktoren** (Ressourcen) als auch **gesundheitsbeeinträchtigende Faktoren** (Stressoren) in den Blick genommen werden.

# Entwicklung der Arbeitswelt – Mitbestimmung und Teilhabe „

Arbeit 4.0 wird anders sein als heutige Arbeit. Dieser Wandel muss von den betrieblichen Sozialpartnern auf Augenhöhe gestaltet werden. Dazu bedarf es einer deutlichen Ausgestaltung der Mitbestimmungsrechte.“ (Deutscher Gewerkschaftsbund)

- Entscheidend sind in erster Linie die **Bereitschaft** und **Fähigkeit** zur **Konsensfindung** in Aushandlungsprozessen.
- Dazu bedarf es einerseits **struktureller Voraussetzungen** und Arenen für solche Aushandlungen und andererseits der **Kompromissfähigkeit** und der **Bereitschaft, aus vergangenen Entwicklungen** zu lernen.

# Gesunde Arbeit – Arbeitsschutz 4.0

- GDA (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie) = von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern getragene bundesweite Plattform im Arbeitsschutz.
- **Neues Ziel:** *Die Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen zu schützen und zu stärken.*
- Es geht nicht darum, psychische Belastungen pauschal zu minimieren.
- In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass durch Anreicherung von Tätigkeitsinhalten Belastungen sogar erhöht wurden, um Arbeit interessanter, abwechslungsreicher und damit humaner zu gestalten.
- Bei der Arbeitsorganisation müssen hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsablauf sowie Kommunikation und Kooperation fehlbelastende Ausprägungen vermieden werden.
- Zunehmend werden aber auch die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz der Erwerbstätigen gefragt sein (Fördern und Fordern)



# Rechtliche Grundlagen im Arbeitsschutz

## Leitlinie psychische Belastung am Arbeitsplatz (Merkmalsbereiche)

### 1. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

**Vollständigkeit der Aufgabe**  
**Handlungsspielraum**  
**Variabilität (Abwechslungsreichtum)**  
Information/Informationsangebot  
Verantwortung  
**Qualifikation**  
**Emotionale Inanspruchnahme**

### 2. Arbeitsorganisation

Arbeitszeit  
Arbeitsabläufe  
Kommunikation/Kooperation

### 3. Soziale Beziehungen

**Kollegen, Vorgesetzte in vertikaler und horizontaler Hinsicht (Softskills + Klima zwischen MA und zu Vorgesetzten) ungesundes (schlechtes) Führungsverhalten = zentraler Einflussfaktor auf psychische Gesundheit**

Soziale Bedingungen des Beschäftigungsverhältnisses

### 4. Arbeitsumgebung

Physikalische und chemische Faktoren  
Physische Faktoren  
Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung  
Arbeitsmittel

# Einordnung und Zusammenhänge

(COPSOQ misst Beanspruchungen und Belastungen – sagt nicht, was zu tun ist.)

**Wo stehen wir – Wo wollen wir hin?**

Skala	Zuordnung
Anforderung an die Arbeit	Belastung
Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten	Motivation
Soziale Beziehung und Führung	Ressourcen
Beschwerden (Outcomes)	(Fehl-) Belastungen

# Arbeit kann glücklich machen aber auch krank

(Prof. Dr. Joachim Bauer)

- Großteil der wachen Tageszeit verbringt Mensch am Arbeitsplatz  $\leftrightarrow$  die Umstände der Arbeit haben demnach hohen Einfluss auf seine Gesundheit!
- Arbeit ist eine soziale Erfahrung und wirkt demnach auf den ganzen Körper + die Gesundheit des Körpers (ganzheitlich)



## Stockwerk 2

### Wissen und Qualifikationen

#### Erkenntnisse:

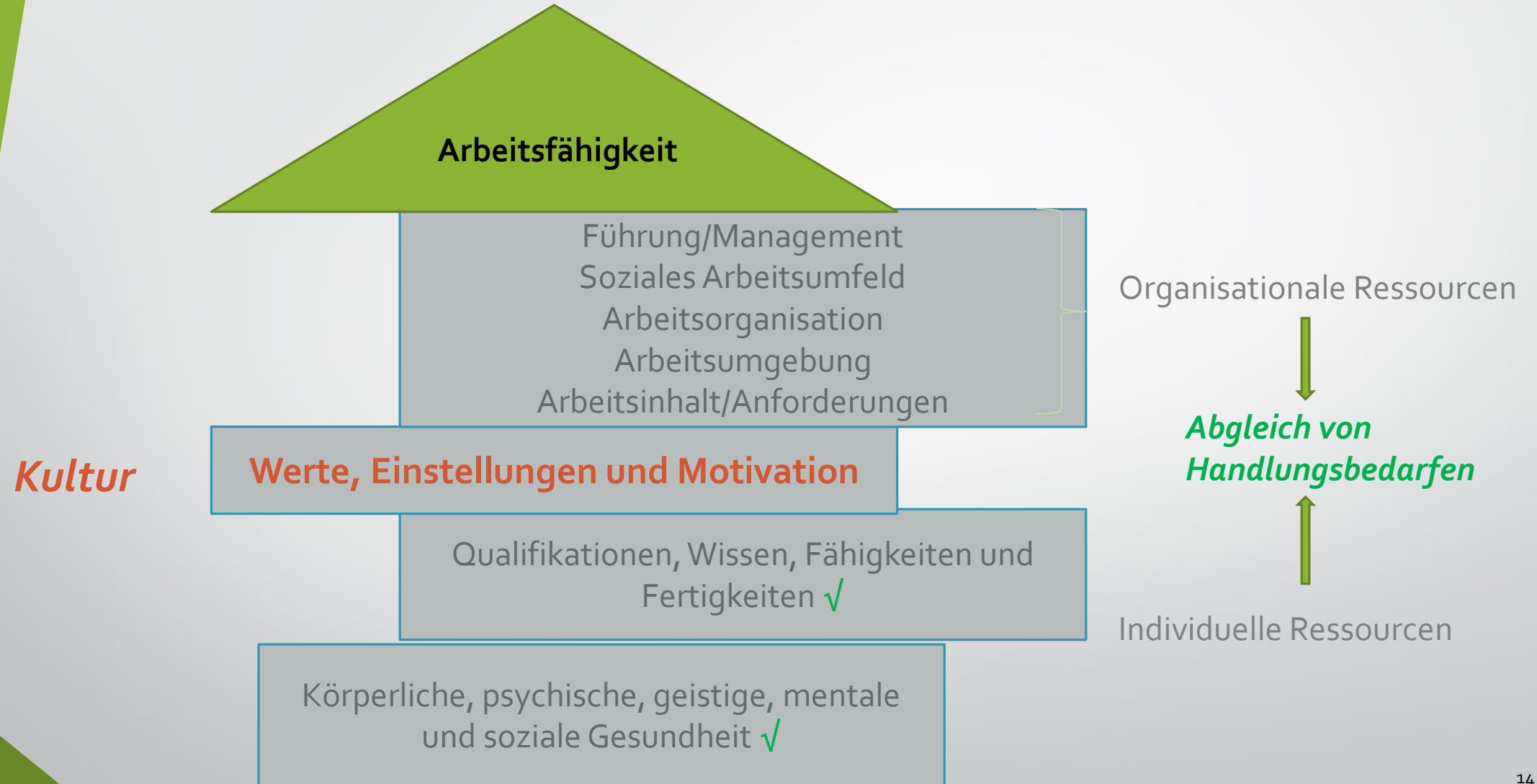
Nutzen und Ausbau vorhandener Kompetenzen.

„Der „Wissensarbeiter“ (Gebhardt, 2015,13) bleibt da (gesund), wo der Mix aus >sich **einbringen** können und sich **aufschlau**en können<**ausgewogen** ist.“

„Die Bindung an die Organisation erfolgt stärker über Inhalte und individuelle Befähigungen als durch vertragliche oder monetäre Abhängigkeiten.“ (vgl. ebenda)

Führungskräfte sollten um Wissensgewinn der Mitarbeiter bemüht sein und Bestrebungen der Weiterentwicklung unterstützen!

# Bestandsaufnahme –



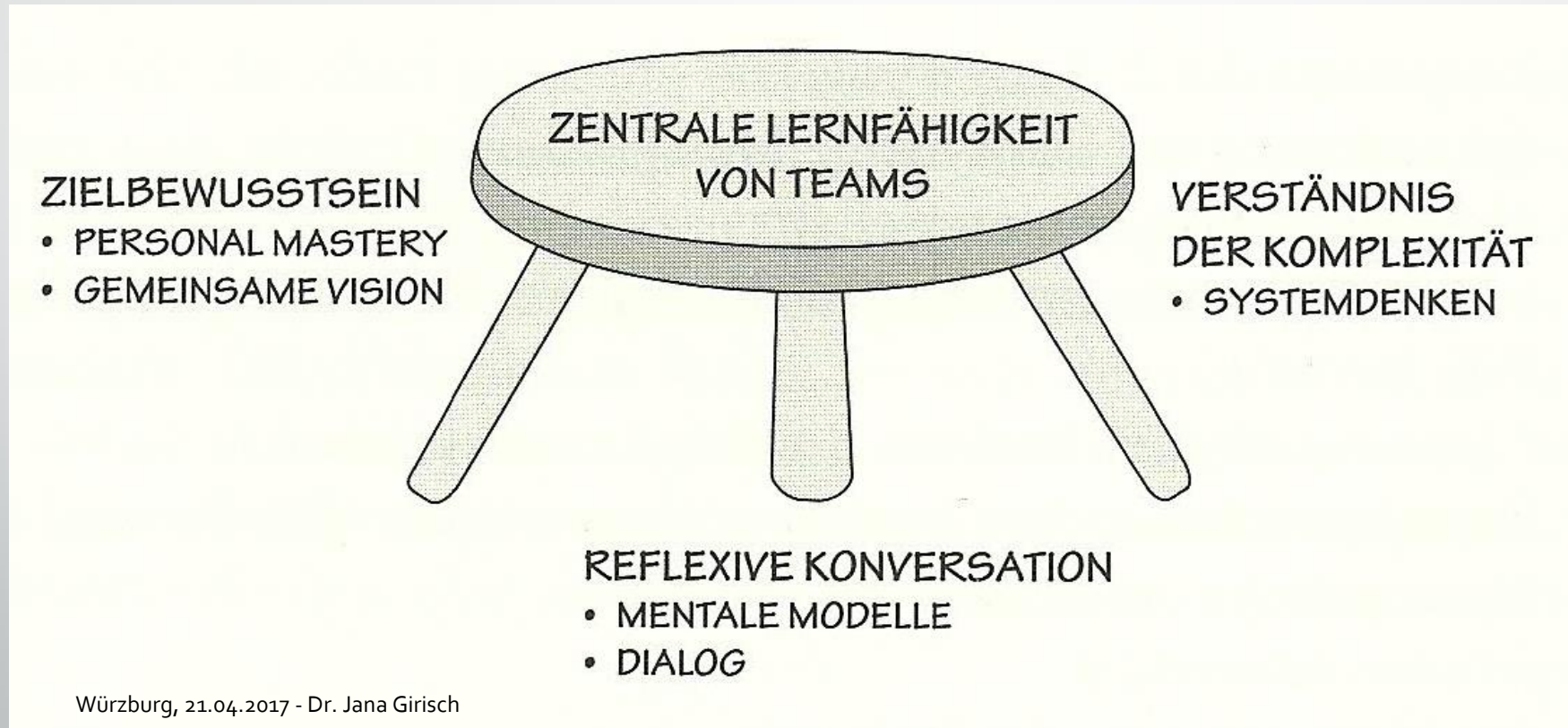
# Organisationskultur

>>**Kultur**<< ist die Summe der Regeln, Werte und Absprachen, denen Menschen bewusst oder unbewusst folgen, um einen Lebensraum zu gestalten, in dem geordnetes gemeinsames Handeln möglich ist.

(Peter Kruse)

# Stockwerk 3

## Ebene des Dialoges und Austausches (Peter M. Senge)





## Stockwerk 3

### Werte, Einstellungen und Motivationen

- **Die Grundmotivationen des Menschen sind auf soziale Akzeptanz ausgerichtet**
- **Lohnend aus Sicht des Gehirns** (Prof. Dr. Joachim Bauer) **ist es, Vertrauen, soziale Wertschätzung und Kooperationsbereitschaft zu erleben**
- Hauptdemotivator = unmittelbare Führungskraft → Führungskraft = zentrale Bezugsgröße für Mitarbeiter
- Mensch ist keine Maschine- seine Leistungsfähigkeit hängt entscheidend davon ab, wie die Atmosphäre drum herum ist
- Mensch ist ein soziales Wesen, d.h. stets auf der Suche nach guten Beziehungen
- Ob Motivation, Schaffenskraft oder Lust sich anzustrengen, hängt entscheidend davon ab, wie die Qualität der Beziehungen ist

# Stockwerk 3

## Werte, Einstellungen und Motivationen

- Menschen sind in der Regel dann zum Handeln motiviert, wenn sie eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung haben.
- Gute Vorgesetzte klären die Erwartung an die Leistung + sind zeichnen verantwortlich für das Herstellen von Klima und Arbeitsbedingungen
- Motivation lässt sich nicht verordnen; aber: Motivation wird durch Zuwendung, Wertschätzung und Anerkennung erzeugt.

# Knowing – Doing - Gap

„Fünf Frösche sitzen auf einem  
Baumstamm.

Vier entscheiden sich, herunter zu  
springen.

Wie viele bleiben übrig?

# Paradoxien

## Knowing – Doing – Gap

= viel Wissen + Zeit = Tun = geringer Anteil (wenig Bereitschaft zur Umsetzung des Wissens)

= das Analysieren des Ist – Zustandes ist in der Regel unkompliziert – hilft nicht weiter, wenn keine guten Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.

→ Dialog = alles wird zugelassen, die Teilnehmer entscheiden im Konsens  
versus Diskussion = am Ende entscheidet Einer.

↓ Dialog führen können = erste Kulturänderung

# Glaubenssätze😊 (entnommen aus: R.Sprenger)

- **Menschen sind motiviert! Immer!**

Nur vielleicht nicht auf der Arbeit.

- **Ein demotivierter Mensch ist nicht zu motivieren.**

Häufige Frage: Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren?

Anstatt: Was habe ich getan, um sie zu demotivieren?

# Glaubenssätze😊

## **Führen von Mitarbeitern ist vor allem das Vermeiden von Demotivation.**

- ✓ Den größten demotivierenden Einfluss übt der unmittelbare Vorgesetzte aus. Die Beziehung zum Vorgesetzten wird in 56% der untersuchten Fälle für Demotivation verantwortlich gemacht.
- ✓ Die Beziehung zum direkten Vorgesetzten ist die Achillesferse der Jobzufriedenheit.
- ✓ Menschen kommen in Unternehmen (Makroebene) und gehen von Menschen (Mikroebene) weg.

# Glaubenssätze

- **Geht der Sinn der Arbeit verloren, fängt man an, über Motivation zu reden.**

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. (Sinn wird von jedem MA ganz individuell gefunden)

- **Motivation ist unwidersprüchlich Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben, ist Sache der Führung.** (Mitarbeiter zu Unternehmern machen)

# These

Burnout ist eine auf den Arbeitsplatz  
bezogene Störung der *Leistungsfähigkeit*  
und der *Motivation*. (Prof. Dr. Joachim Bauer)

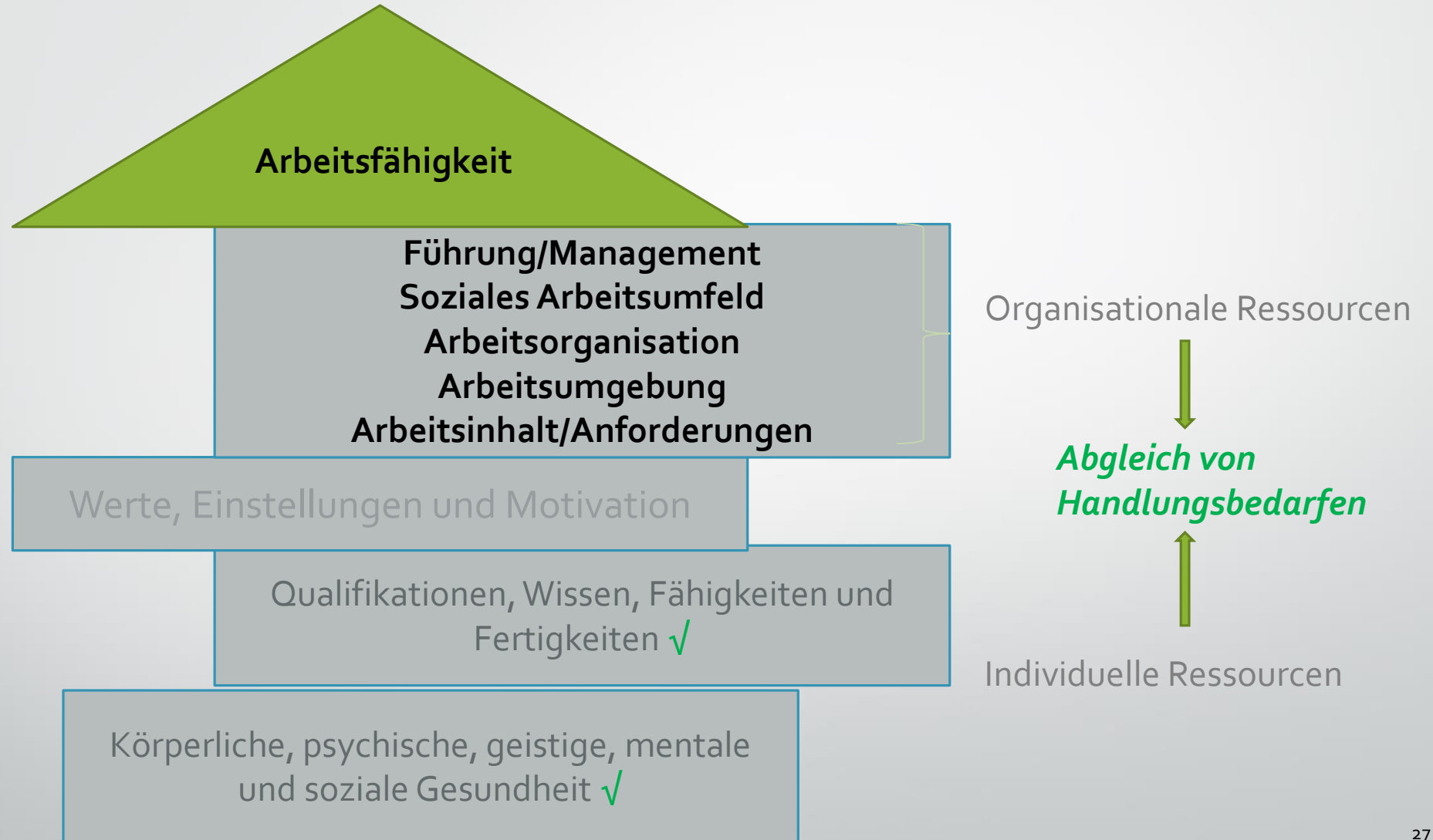


# Eine Frage der (De-)Motivation

***Wie und wodurch gelingt es, Mitarbeiter erfolgreich zu demotivieren?***



# Bestandsaufnahme –



# Stockwerk 4

## Arbeit, Arbeitsumgebung, Führung

- Fokus liegt auf Arbeit und allen Faktoren, die damit zusammenhängen
- Gewicht wird von unteren Etagen mitgetragen + hat Auswirkung auf alle unter ihm liegenden Etagen
- Zahlreiche Studien belegen den Einfluss der Führung auf die Zufriedenheit, Leistung und Gesundheit der Mitarbeiter (Felfe u.a. Fehlzeitenreport 2013, 2014)
- Anforderungen an FK sind heute signifikant größer als in der Vergangenheit (in allen Unternehmen)
- Arbeitswelt im Wandel, bleibt nicht ohne Auswirkungen auf Führungskräfte, aber auch auf die Mitarbeiter

# Arbeit bietet (viele Dinge, die biologisch in uns angelegt sind):

- Kreativität
- Einflussnahme auf die Umgebung (Mitgestaltung)
- Anerkennung und Wertschätzung (wichtigste menschliche Triebkraft) auf Arbeit und zu Hause
- Soziale Verbundenheit

= macht zufrieden = gesund (umgekehrt = krank)

## Von der Arbeitsfähigkeit zum **Arbeitswohlbefinden** (Illmarinen)

- Das Geschehen in der 3. Etage muss positiv besetzt sein. Dort sollten für Mitarbeiter positive Punkte erfüllt werden. Ohne diese Aspekte ist **Arbeitswohlbefinden** nicht erreichbar.
- Arbeitsfähigkeit hängt in großem Maße von der Führungskraft ab bzw. deren Führungsqualität. Erfolgreiche Unternehmen haben Mannschaften, die arbeiten *können, wollen* und *dürfen*.

**Können** setzt **Gesundheit** und **Kompetenz**, **Wollen**  
**Motivation** und **Dürfen** Arbeit und **Führung** voraus.

**Zukunft passiert nicht – Zukunft wird gestaltet. Im Dialog!**





Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Bei Fragen...jederzeit und gern... [J.Girisch@jvage.thueringen.de](mailto:J.Girisch@jvage.thueringen.de)  
[jana.girisch@gmx.de](mailto:jana.girisch@gmx.de)