



Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften

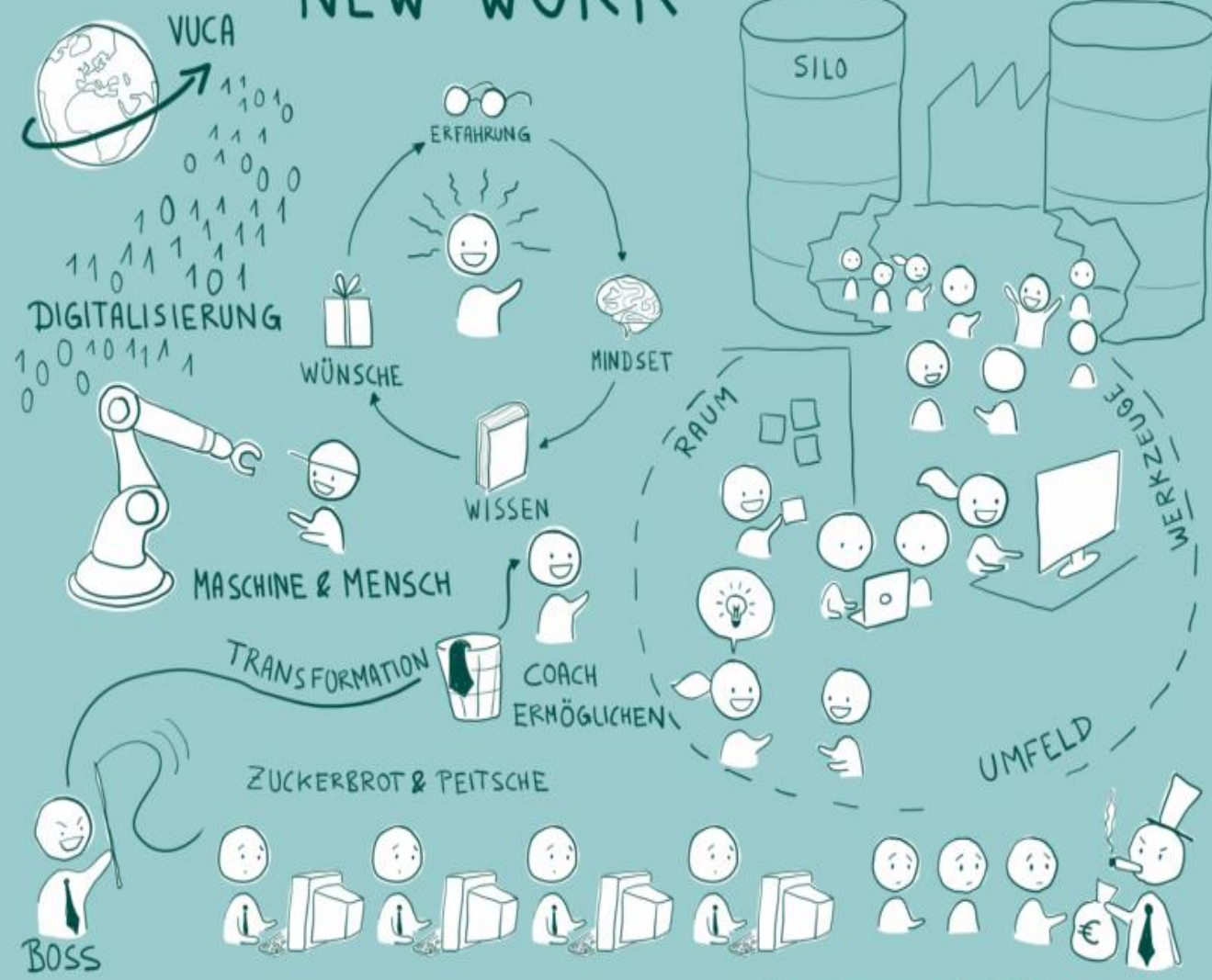


Gesunde MitarbeiterInnen- Gesunder Betrieb

Wolfsburg, 1.10.2021

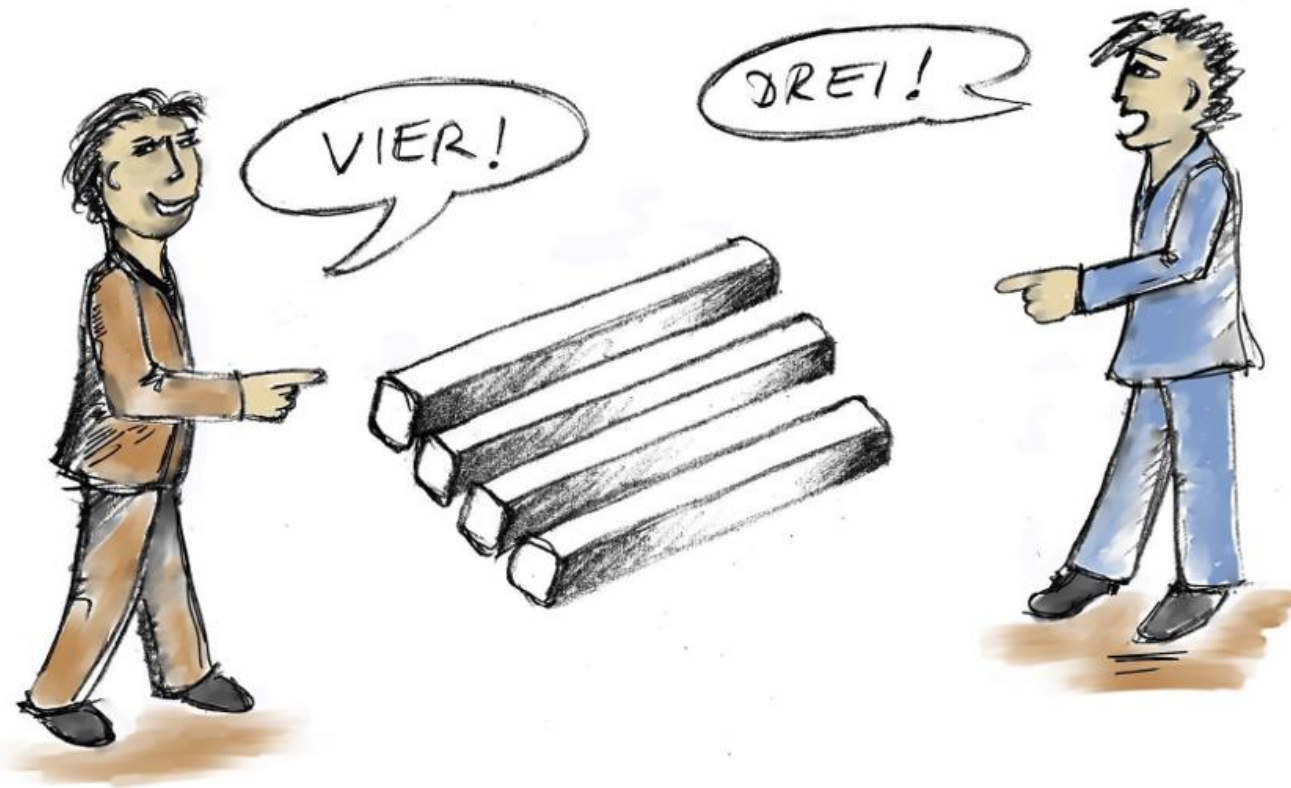
Prof.(FH) Mag. Dr. Erwin Gollner, MPH MBA

NEW WORK



VISUAL STORYTELLING ZEBASTIAN.COM

Welche Wirklichkeit? Mitarbeiter*in versus Betrieb



Was macht einen Arbeitsplatz attraktiv?

Ansehen & Image



Die Eigenschaften des Arbeitgebers als Unternehmen

- Attraktive/spannende Produkte & Dienstleistungen
- Soziale Verantwortung des Unternehmens (CSR)
- Offenheit für neue Technologien
- Ethische Standards
- Schnell wachsend/unternehmerisch
- Innovation
- Inspirierende Führungskräfte
- Inspirierendes Unternehmensziel
- Markterfolg
- Prestige

Gehalt & Aufstiegsmöglichkeiten



Monetäre Vergütungen & Zusatzleistungen

- Transparente Beförderungswege
- Attraktives Grundgehalt
- Attraktive Zusatzleistungen
- Gute Referenz für meine zukünftige Karriere
- Hohes Einkommen in der Zukunft
- Möglichkeiten, Führungsaufgaben zu übernehmen
- Leistungsabhängiger Bonus
- Rasche Beförderung
- Förderung zukünftiger Weiterbildung
- Unterstützung der Gleichberechtigung der Geschlechter

Was macht einen Arbeitsplatz attraktiv?



Mensch & Kultur

Das soziale Umfeld & die Eigenschaften des Arbeitsplatzes

- Ein kreatives & dynamisches Arbeitsumfeld
- Ein freundliches Arbeitsumfeld
- Engagement für Vielfalt & Inklusion
- Förderung von Work-Life-Balance
- Zusammenarbeit mit internationalen Kunden & Kollegen
- Führungskräfte, die meine Entwicklung fördern
- Möglichkeiten, persönlich Einfluss zu nehmen
- Anerkennung von Leistung
- Rekrutiert nur die besten Talente
- Respekt gegenüber Mitarbeitenden



Jobeigenschaften

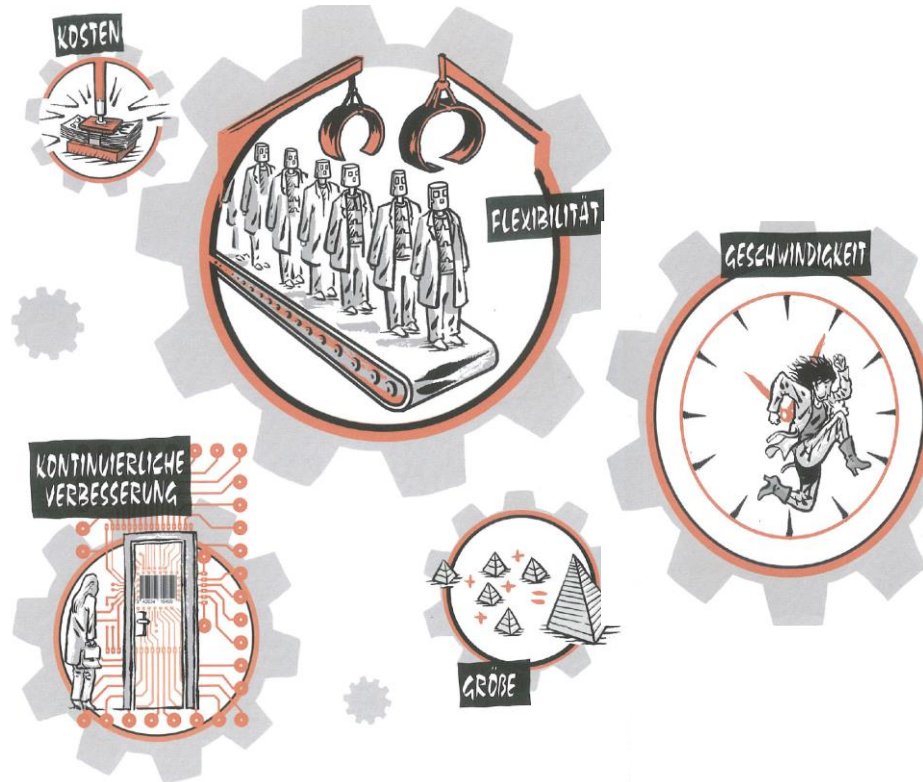
Die Inhalte und Aufgaben des Jobs

- Anspruchsvolle Tätigkeiten
- Kundenorientierung
- Flexible Arbeitsbedingungen
- Hohes Maß an Verantwortung
- Starker Fokus auf Leistung
- Möglichkeiten zu internationalen Reisen/Versetzungen
- Professionelles Training & Weiterentwicklung
- Sichere Anstellung
- Teamorientiertes Arbeiten
- Vielfältige Arbeitsaufgaben

Was läuft schief in den Organisationen?

- **Mitarbeiterzufriedenheit** sinkt (63% sind halbherzig bei der Arbeit und 24% haben innerlich gekündigt) *Gallup (2013)*
- Maskenspiel der Führungskräfte - Frage nach dem **Sinn des Handelns** und der Preis der dafür gezahlt wird
- Kunden und Lieferanten werden immer fordernder
- Gefangen in der **Komplexität** der Managementprozesse
- Wachstum hat wirtschaftlich und ökologisch seine Grenzen
- **Berufsfeldresilienz** wird immer mehr zum Thema z.B. Pflege
- Psychischen Erkrankungen nehmen sehr stark zu
- Managementmethoden sind veraltet und halten dem **Wertewandel** nicht mehr stand
- Sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit werden gefordert

Maschinenlogik der Organisation



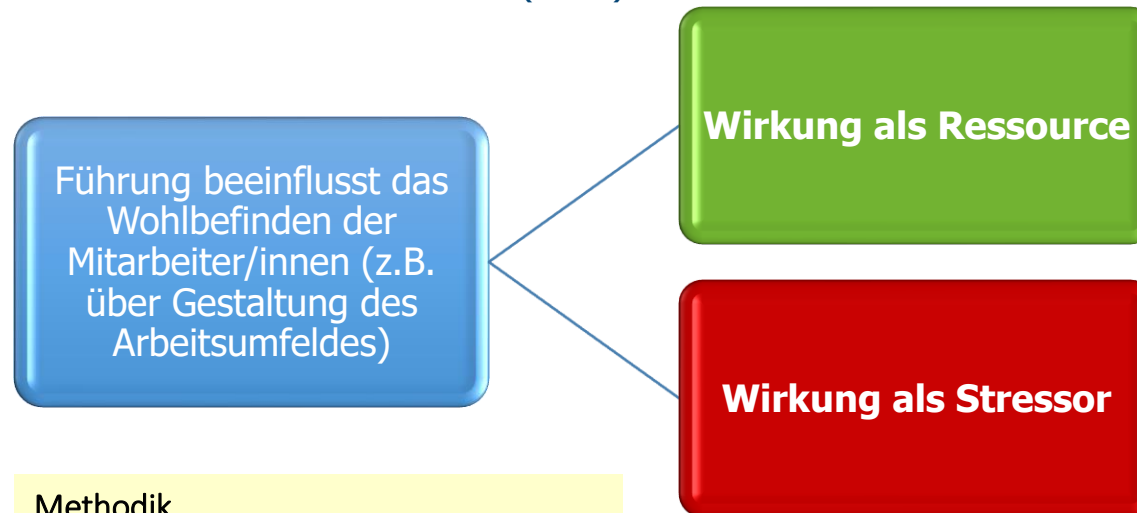
- Kostenoptimierung (Controlling)
- Standardisierung (Qualitätsmanagement)
- Kontinuierliche Verbesserung (Innovationsmanagement)
- Wachstum (Merging)
- Speed kills (Arbeitsprozessoptimierung)

Organisation 4.0.



- Wechsel der Organisationsmetapher
- weg von der Maschine
- hin zum lebendigen System
- Organisation = wie ein Ökosystem mit vielfältigen Ebenen von
 - Ganzheit,
 - Komplexität,
 - Bewusstsein und
 - Selbstorganisation
- Arbeit nicht in einem Maschinensystem sondern mit der evolutionären Kraft von Lebewesen

Übersichtsarbeit von Skakon et al. (2010)



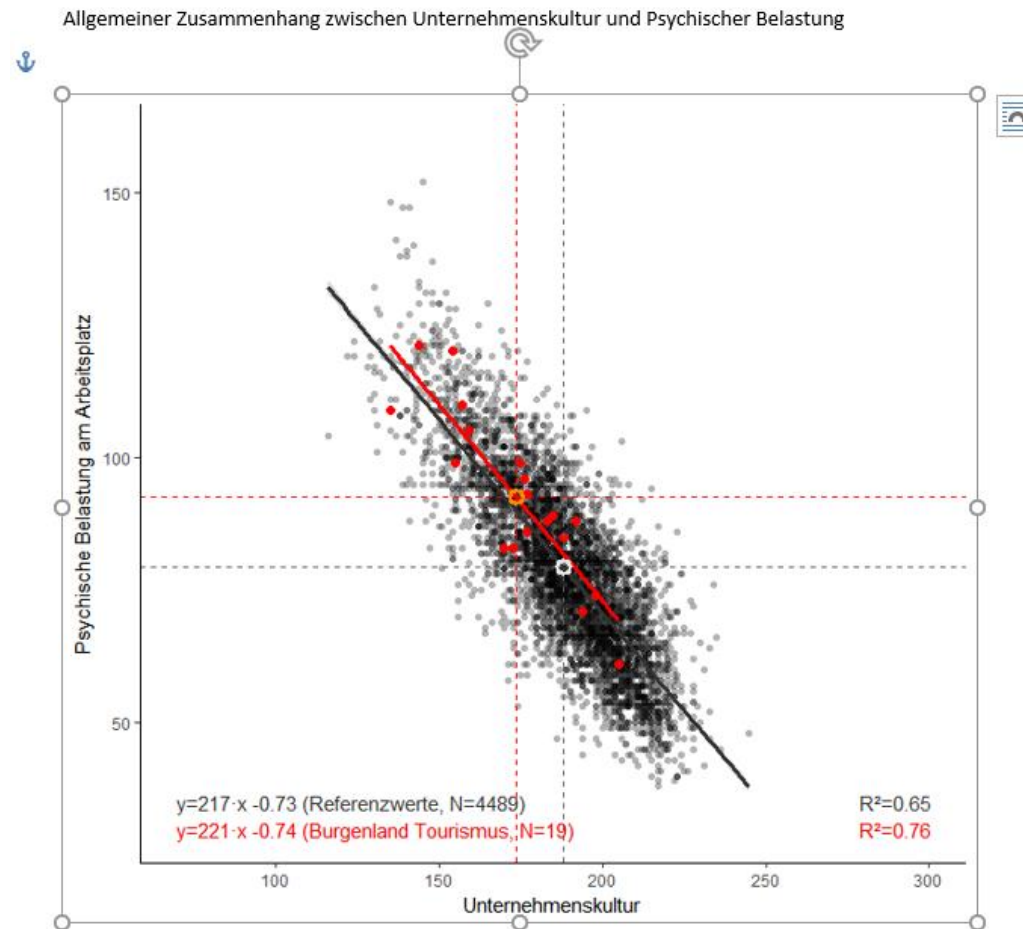
Methodik

Recherche in 15 Datenbanken nach Studien im Zeitraum 1980 bis 2009 mit empirischer Datenerhebung



Basis für die Übersichtsarbeit: 49 Studien

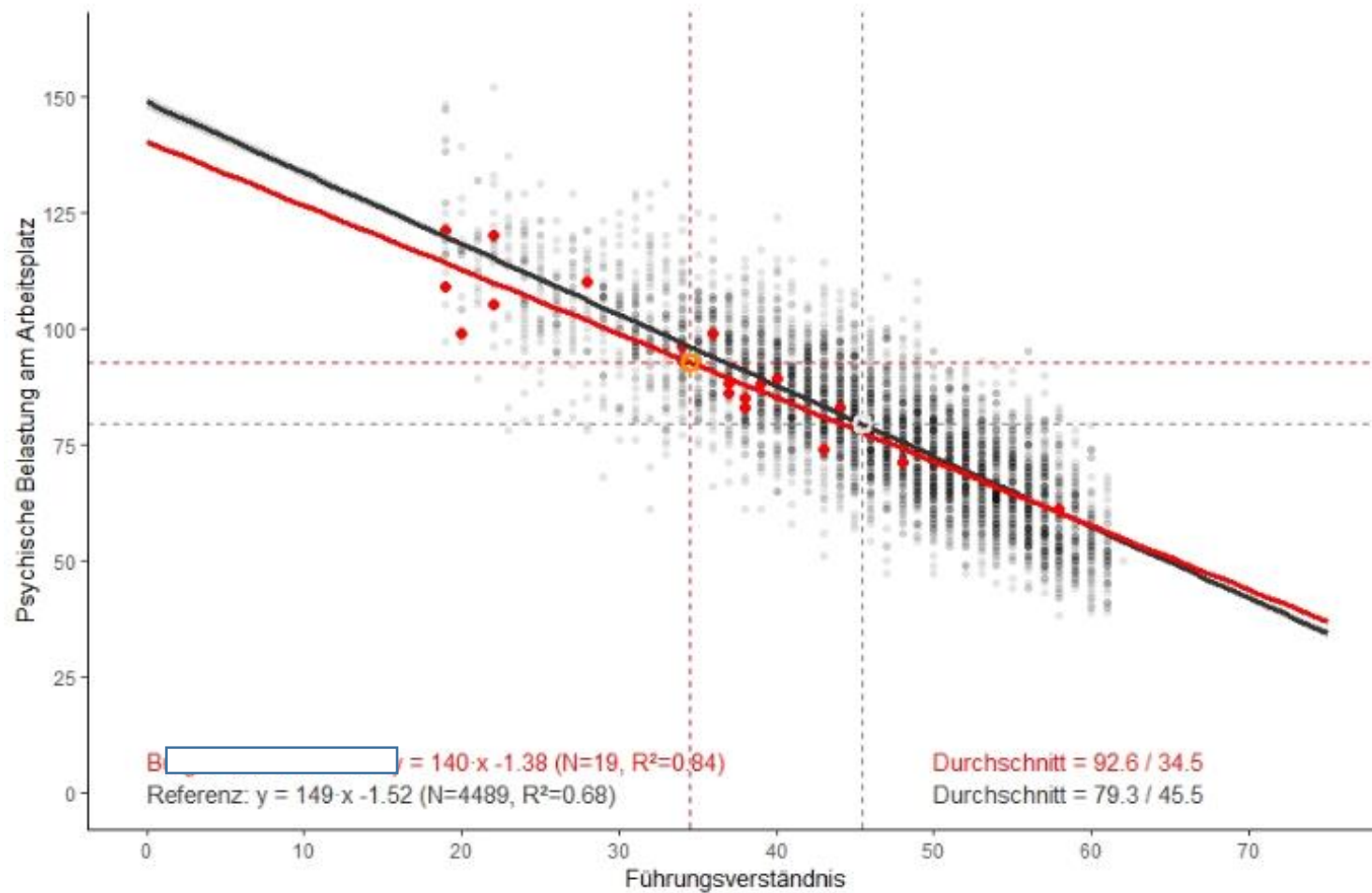
Zusammenhang zwischen Psychischer Belastung und Unternehmenskultur



Die strichlierten Linien markieren die durchschnittlichen Punktwerte der Tests.

Die durchgezogenen Linien stellen die Regressionsgeraden dar.

Zusammenhang Führungsverständnis und psychische Belastung

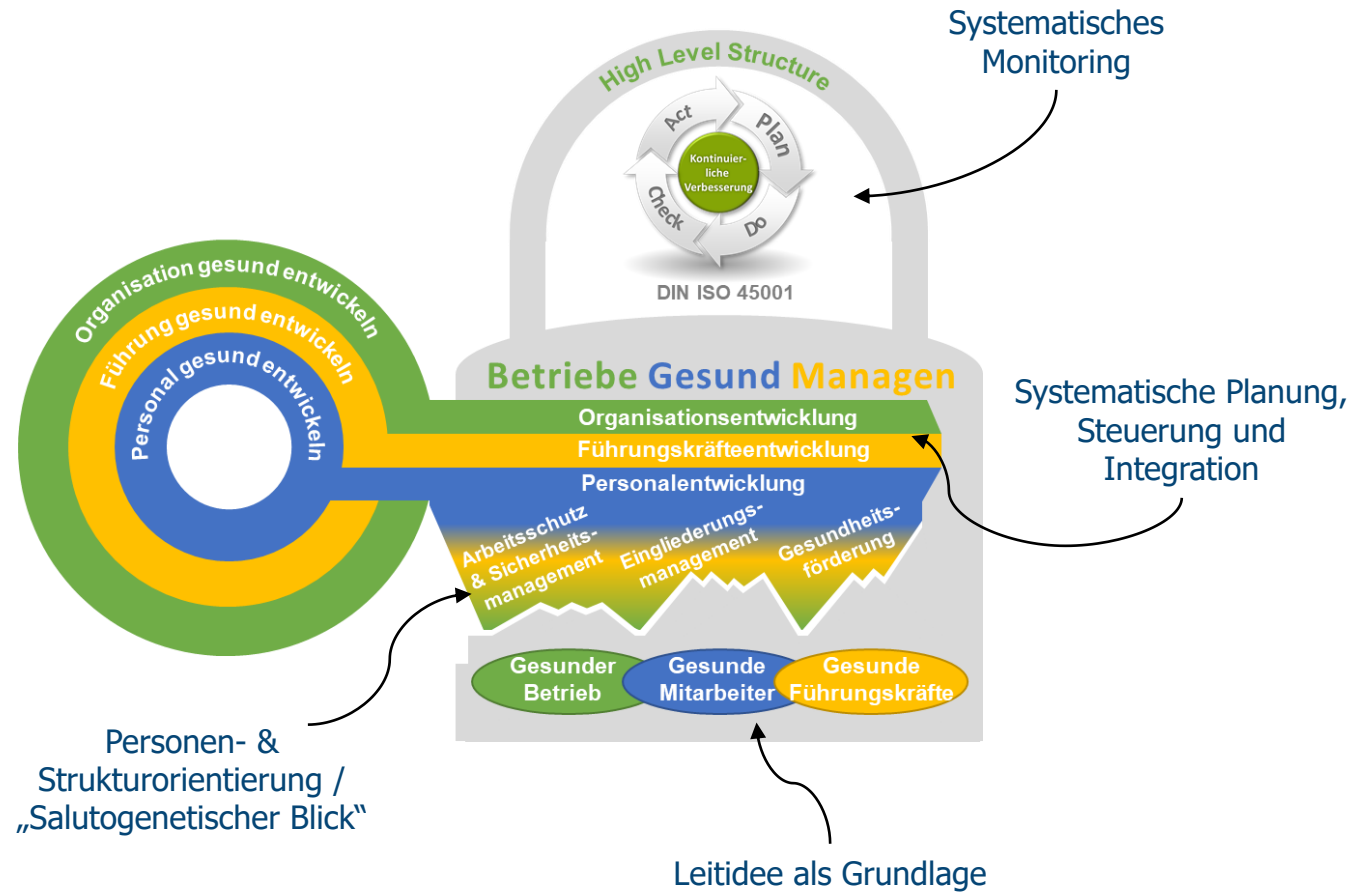


Führung wirkt Gesund

Führungsverhalten und Häufigkeit gesundheitlicher Beschwerden

		Anteil mit Gesundheitsbeschwerden in %
Ist der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen kollegial?	ja	67,3
	selten / nie	81,5
Ist Ihr/e Vorgesetzte/r auf Probleme bei der Arbeit ansprechbar?	ja	70,3
	selten / nie	82,5
Kümmert sich Ihr/e Vorgesetzte/r um Schwierigkeiten?	ja	70,7
	selten / nie	81,1
Nimmt sich Ihr/e Vorgesetzte/r ausreichend Zeit für Ihre Anliegen?	ja	69,2
	selten / nie	80,2
Informiert Ihr/e Vorgesetzte/r Sie rechtzeitig und ausreichend?	ja	68,7
	selten / nie	79,5
Sorgt Ihr/e Vorgesetzte/r dafür, dass die Arbeit gut geplant wird?	ja	73,6
	selten / nie	83,5
Bekommen Sie von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten Rückmeldung?	ja	63,9
	selten / nie	72,0
Erkennt Ihr/e Vorgesetzte/r gute Leistungen lobend an?	ja	68,0
	selten / nie	78,6
Fühlen Sie sich von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten stark kontrolliert?	ja	72,1
	selten/nie	61,3
Beachtet Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre Meinung?	ja	65,3
	selten / nie	73,1

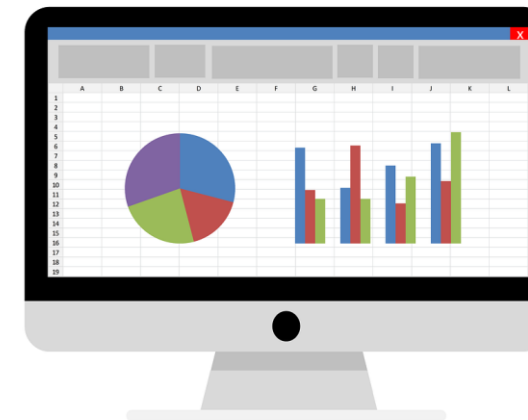
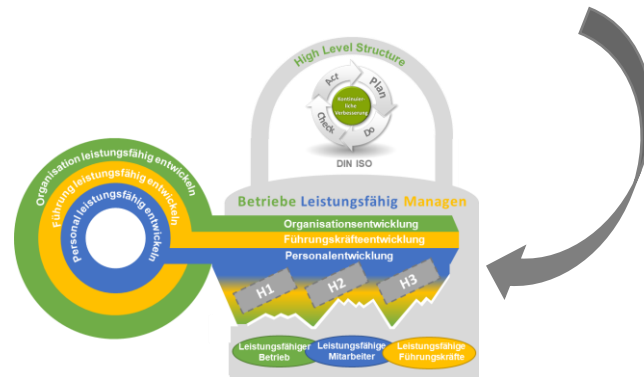
Pinkafelder BGM Modell



Messbarkeit von BGM

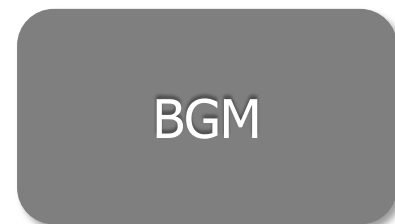
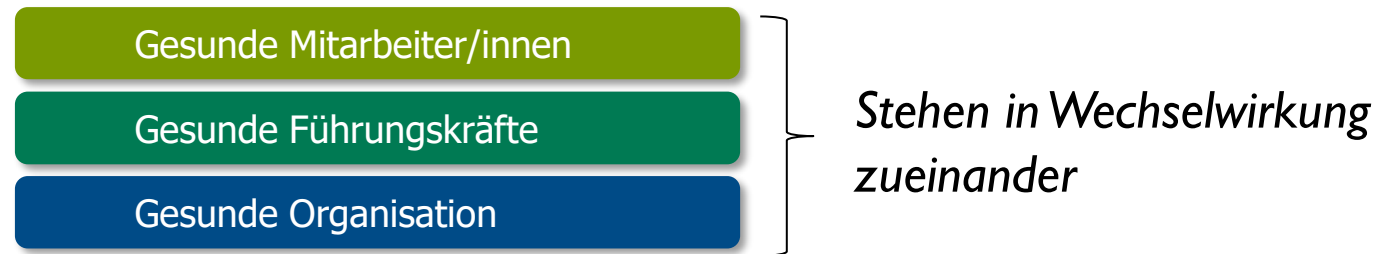
Messtool: **BGM- Fragebogen**

- 111 Items
- Indexberechnungen
- Gap-Analysen Mitarbeiter/innen & Führungskräfte
- Ableitung von Handlungsfelder & Maßnahmen



Pinkafelder Schlüsselmodell - Leitideen

- Zentrale Fragestellung: Was soll durch Betriebliches Gesundheitsmanagement erreicht werden?
- Förderung von Gesundheit auf organisationaler und individueller Ebene
- 3 Leitideen:



Verankerung und Integration des Themas „Betriebliche Gesundheit“ in einer **Organisation** und **all ihren Managementprozessen**

Gesunde Mitarbeiter/innen

- Gesunde Mitarbeiter/innen als **wichtigstes Kapital von Organisationen** → **Erfolgsfaktor**
- Stärkere Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der Organisation
→ **Steigerung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit**
- **Gesundheitsfördernde Personalpolitik**, die Gesundheit und Wohlbefinden sowie individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen in den Fokus nimmt → **Managementprozess „Personalentwicklung“**
- Gesundheitsfördernde Personalpolitik = Stärkung von **interpersonalen** und **intrapersonalen** Kompetenzen

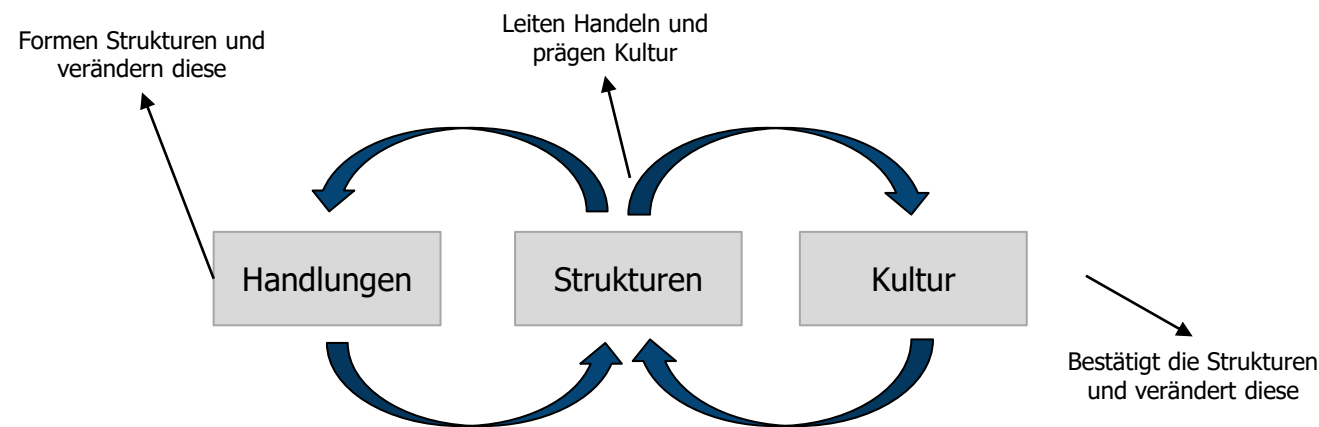
„Betriebe Gesund Managen“ – Leitideen

Gesunde Führungskräfte

- Führungsverhalten als **wesentlicher Einflussfaktor** auf Wohlbefinden, Motivation und Gesundheit von Mitarbeiter/innen
- Führungskräfte **als Schlüsselpersonen** bei der Verankerung von Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- **Gesundheitsförderliches Führungsverhalten** -> Stärkung von Beziehungsqualität, Klima des Vertrauens, gute Organisationskultur

Gesunde Organisation

- **Gesundheitsfördernde Maßnahmen** als **formende Wirkung** auf Unternehmensstrukturen
- Neu geschaffene **Strukturen** leiten das Handeln von Mitarbeiter/innen und Führungskräfte und **prägen die Organisationskultur**



Beeinflussung von Handlungen auf die Kultur, Stahl (2018)

Devianz in der Organisation

Unternehmen lieben Stabilität. Sie streben nach dem, was in der Norm ist und verlieren dadurch den Blick für das abnorm Gute

- Deviance = Abweichung
- außerhalb der Norm
- Übertragung der Maschinenlogik auf den Menschen
- Pathogenese versus Salutogene im Management von Menschen
- Fokus liegt auf den Fehlern mit Blick auf die Norm= „deficit gaps“



Positive Devianz in der Organisation



Negative Abweichung	Norm	Positive Abweichung
Individuum	Individuum	Individuum
<i>Physiologisch:</i> Krankheit	Gesundheit	Vitalität
<i>Psychologisch:</i> Krankheit	Gesundheit	Wohlbefinden
Organisation	Organisation	Organisation
<i>Ökonomik:</i> Unprofitabel	Profitabel	Ergiebig
<i>Effektivität:</i> Ineffektiv	Effektiv	Exzellent
<i>Effizienz:</i> Ineffizient	Effizient	Außergewöhnlich
<i>Qualität:</i> Fehleranfällig	Reliabel	(nahezu) Perfekt
<i>Ethik:</i> Unethisch	Ethisch	Wohltuend
<i>Beziehungen:</i> Abnützend	Unterstützend	(hoch)achtend
<i>Adaptivität:</i> Erstarrend	Bewältigend	Aufblühend

Führung Gesund Entwickeln

Zukünftige Herausforderungen an Gesundes Führen

Bindung und Commitment stärken

- Organisationales Commitment → (emotionale) **Bindung** zwischen Mitarbeiter/innen und Unternehmen
- Faktoren:
 - Unmittelbare Führungskräfte
 - Wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation
 - Arbeitsinhalt



Führungskräfte vermitteln
überzeugend attraktive Visionen

Führungskräfte werden als glaubwürdig und
vorbildlich wahrgenommen

Führungskräfte regen zu unabhängigem,
selbstständigen Denken an

Führungskräfte unterstützen
Veränderungen

Führungskräfte fördern die
Entwicklung der Beschäftigten

Führung Gesund Entwickeln

Zukünftige Herausforderungen an Gesundes Führen

Generationenübergreifend führen

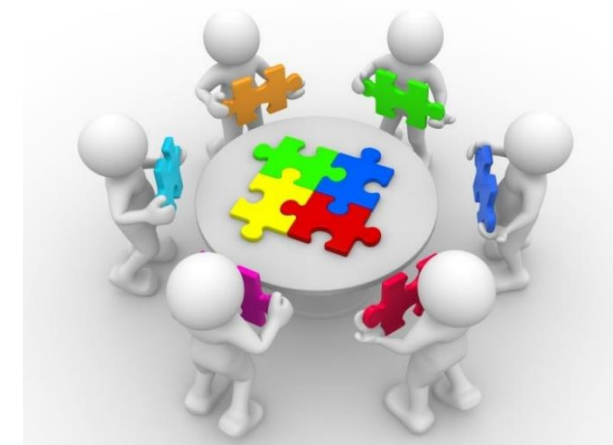
- Einstellung auf **Bedürfnisse und Motive** älterer Mitarbeiter/innen
- Erhaltung der **Arbeitsfähigkeit** der Mitarbeiter/innen
- **Altersangemessene Gestaltung** der Arbeitsmittel
- Konfrontation mit **altersheterogenen Teams** → Nutzen der Chancen und Potenziale (Unterschiedliche Erfahrungen, Kreativität) und Abwendung der Risiken (Werteunterschiede, Kommunikationsprobleme)

Wertschätzung von Altersunterschieden

Sicherstellung von
Aufgabenkomplexität

Vermeidung von Zeitdruck

Schaffung eines positiven
Teamklimas



Führung Gesund Entwickeln

Zukünftige Herausforderungen an Gesundes Führen

Innovationsförderlich führen

- Um innovativ zu sein und Veränderungen bewältigen zu können, benötigen Mitarbeiter/innen **Flexibilität, Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit** sowie **Veränderungs- und Lernbereitschaft**
- **Positives Innovationsklima** auf Teamebene ist Voraussetzung für individuelle Kreativität und Veränderungsbereitschaft
- Förderung von **konkreten Innovationen** als zentrale Führungsaufgabe

Attraktive Visionen und
Ziele vermitteln

Zeit und Raum schaffen für
kreatives Denken

Gewährung von Handlungs- und
Entscheidungsspielräumen

Aufbau einer positiven Feedback-
Kultur

Mitarbeiter/innen durch den gesamten
Innovationsprozess begleiten: vom entdeckenden
Neuentwickeln zum operativen Umsetzen



Führung Gesund Entwickeln

Zukünftige Herausforderungen an Gesundes Führen

Resilienzstärkend führen

- Führung darauf ausrichten, Unternehmen und Mitarbeiter/innen **krisenfest** zu machen
- Resilienz = **Widerstandsfähigkeit** von Individuen oder Gruppen im Umgang mit Veränderungen und Krisen
- Beitrag der Führung zur Stärkung der Resilienz:

Lösungsorientierung

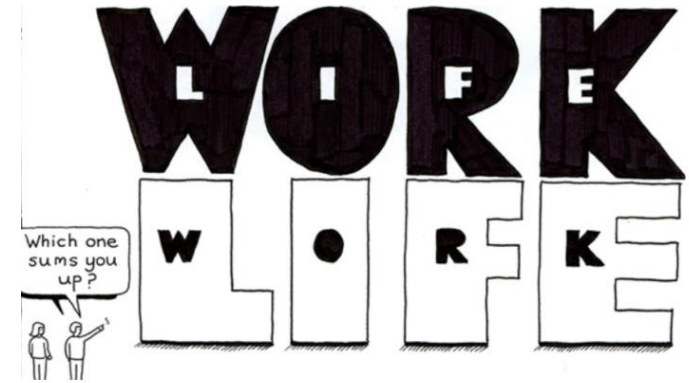
Zielbindung durch attraktive und erstrebenswerte Gestaltung der Ziele

Schaffung von Freiräumen in Krisensituationen, um positive Lösungserfahrungen zu ermöglichen

Beeinflussung der Selbstfürsorge
(Aufmerksamkeit für eigene Stresssymptome, Bewegung, gesunde Ernährung, ...) durch die Vorbildwirkung



Work Life – Life Work Integration



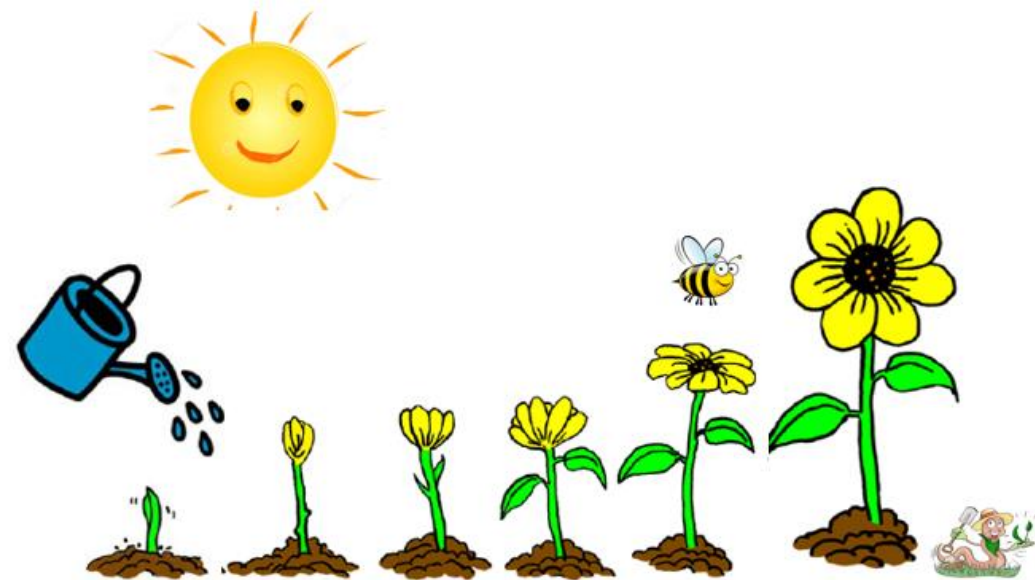
- Arbeit und Leben nicht als Gegensätze zu sehen die sich die Balance halten
- Arbeit und Leben gehören zusammen und gehen ineinander über

„Was kann die Arbeit zu meinem Leben beitragen“

Zur Vertiefung BGM



Vielen Dank!



Prof.(FH) Mag. Dr. Erwin Gollner MPH MBA

Departmentleiter, Studiengangsleiter, Department Gesundheit

Fachhochschule Burgenland GmbH

Steinamangerstraße 21

A- 7423 Pinkafeld