

Durch achtsame Führung Lebensphasen in der Arbeitswelt gestalten

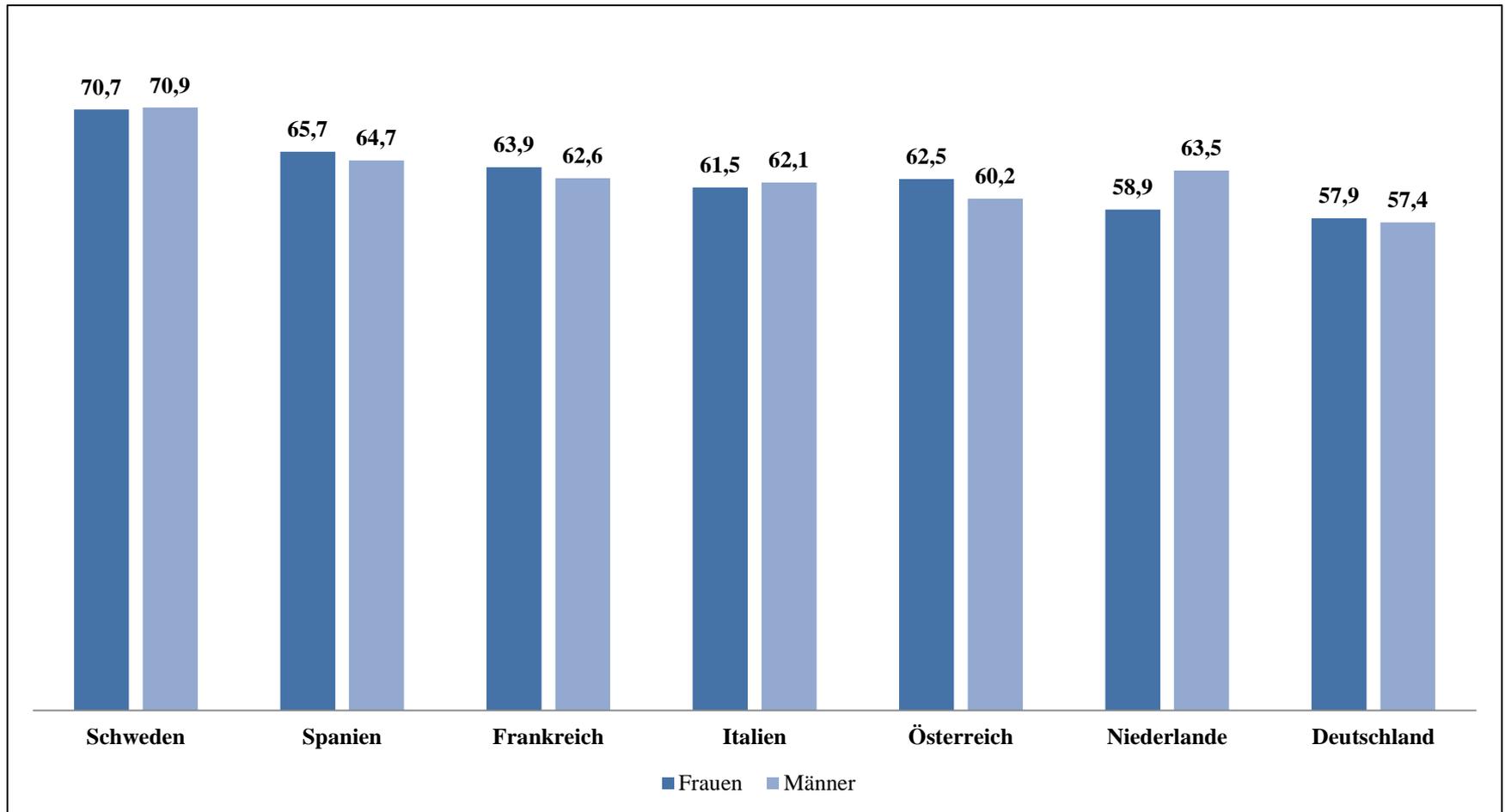


Linz, 17.11.2014

**Netzwerktagung Lebensphasen in der
Arbeitswelt gestalten**

Prof. Dr. Bernhard Badura

Indikator für das Leistungspotenzial: Beschwerdefreie Lebensjahre

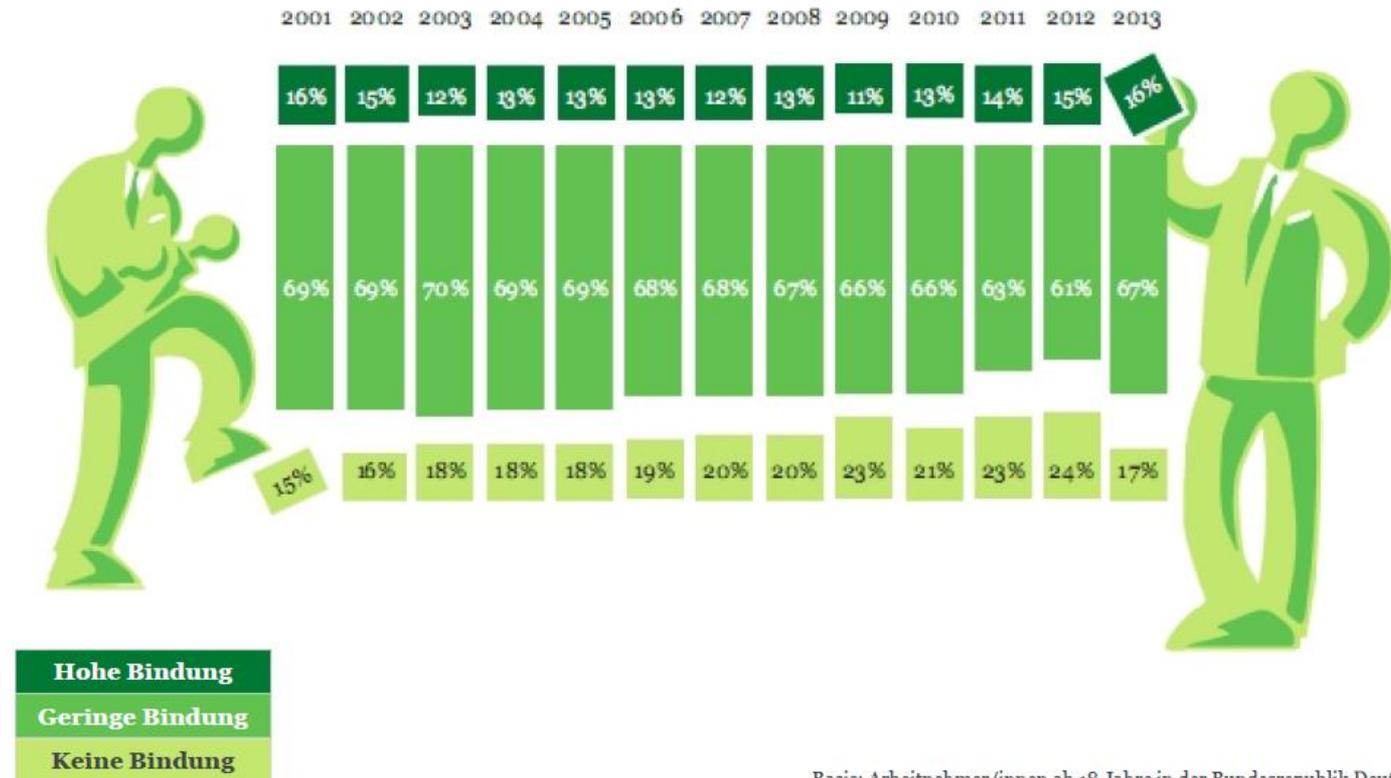


Bezugsjahr 2012; Angaben in Jahren, Italien, Frankreich geschätzte Werte

Quelle: Eurostat 2014

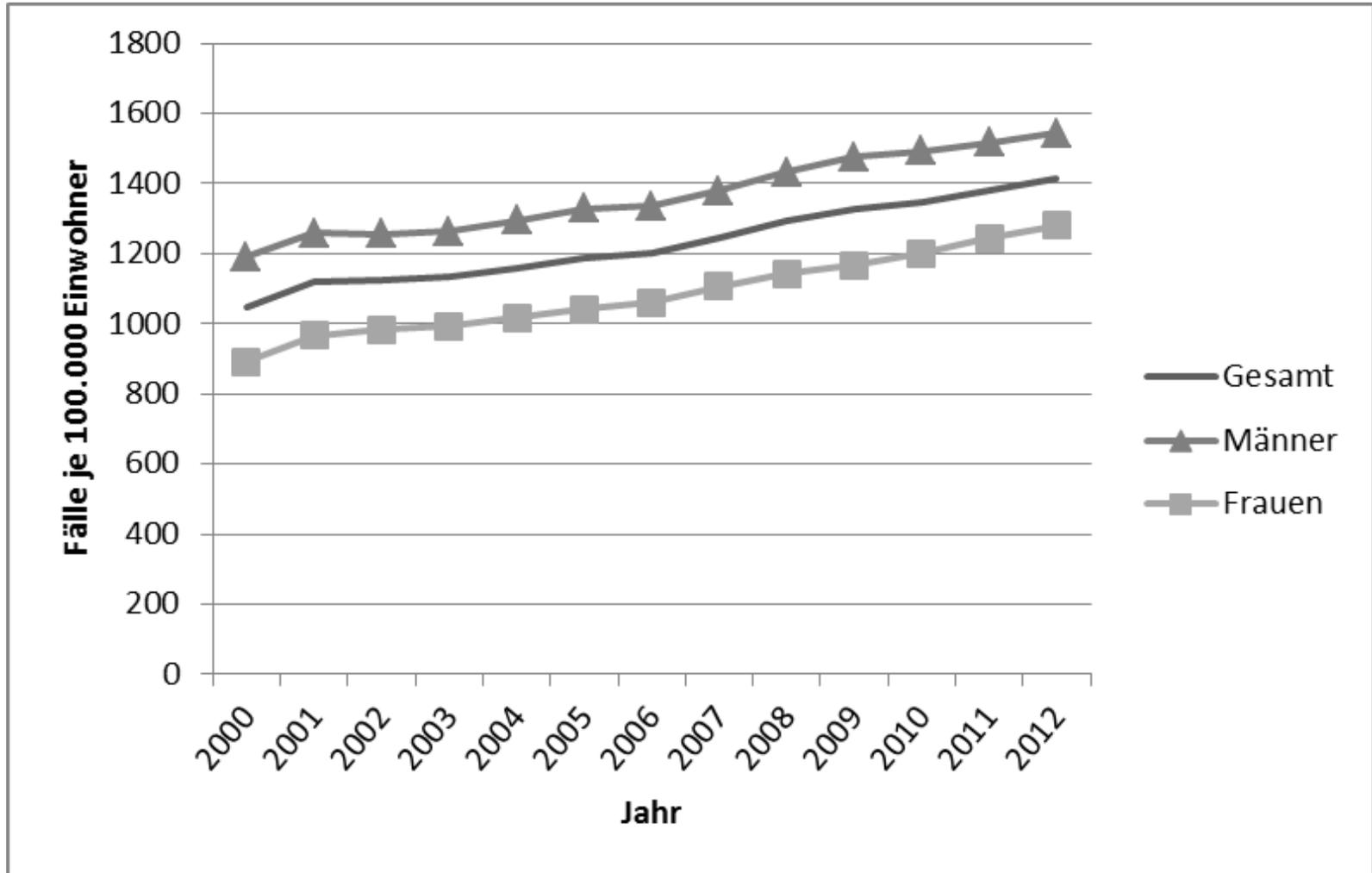
MITARBEITER MIT HERZ HAND UND VERSTAND NACH WIE VOR EINE MINDERHEIT

ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND IM ZEITVERLAUF



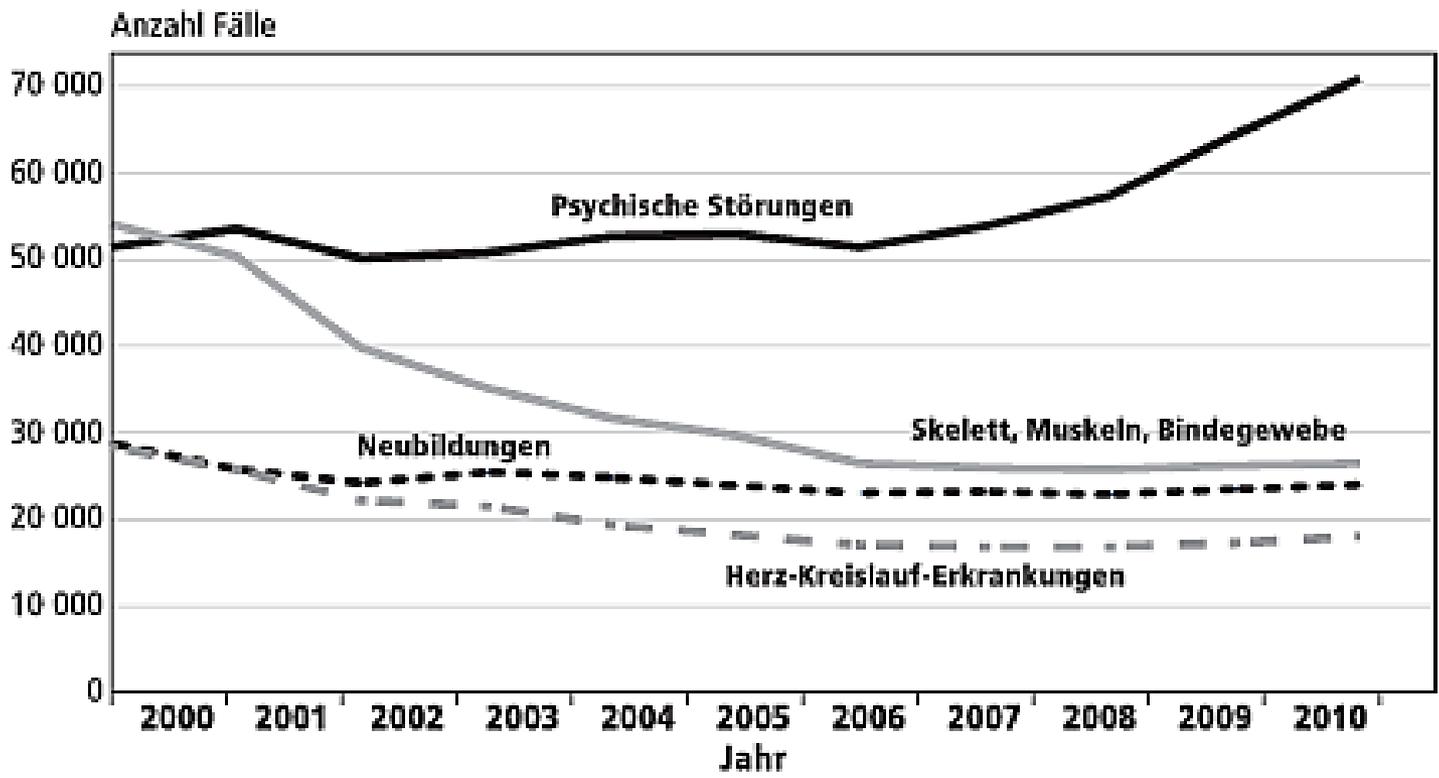
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Stationäre Fallzahlen mit Hauptdiagnose Psychische und Verhaltensstörungen (F00-F99) nach Geschlecht, 2000-2012 (Altersstandardisierung: alte Europastandardbevölkerung)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2013 – Krankenhausstatistik

Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach ausgewählten Diagnosehauptgruppen

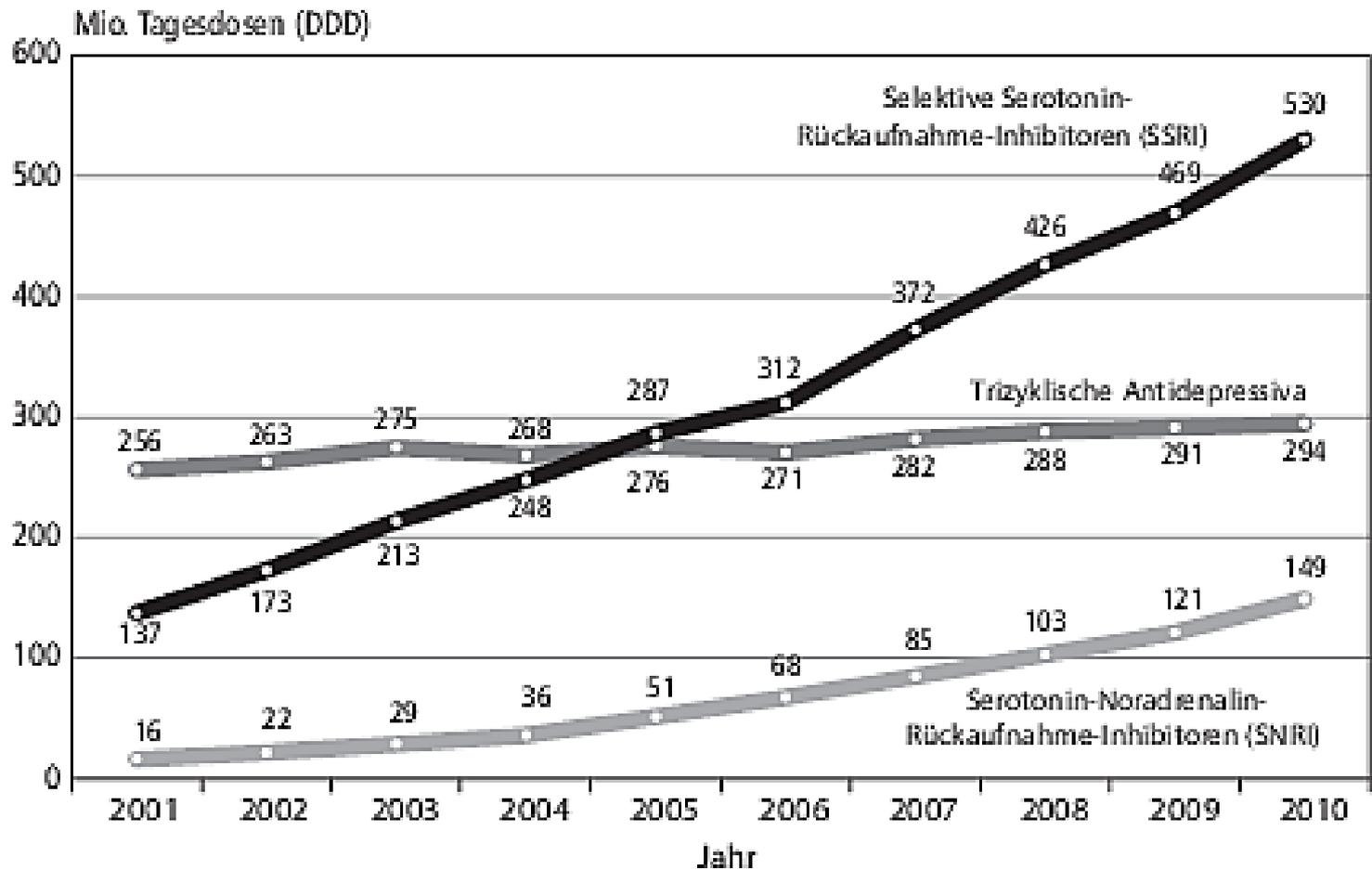


Quelle: DRV-Schriften, Band 22

Versorgungs-Report 2013/2014

WIdO

Verordnungen von Antidepressiva 2001 bis 2010 – Gesamtverordnungen nach definierten Tagesdosen

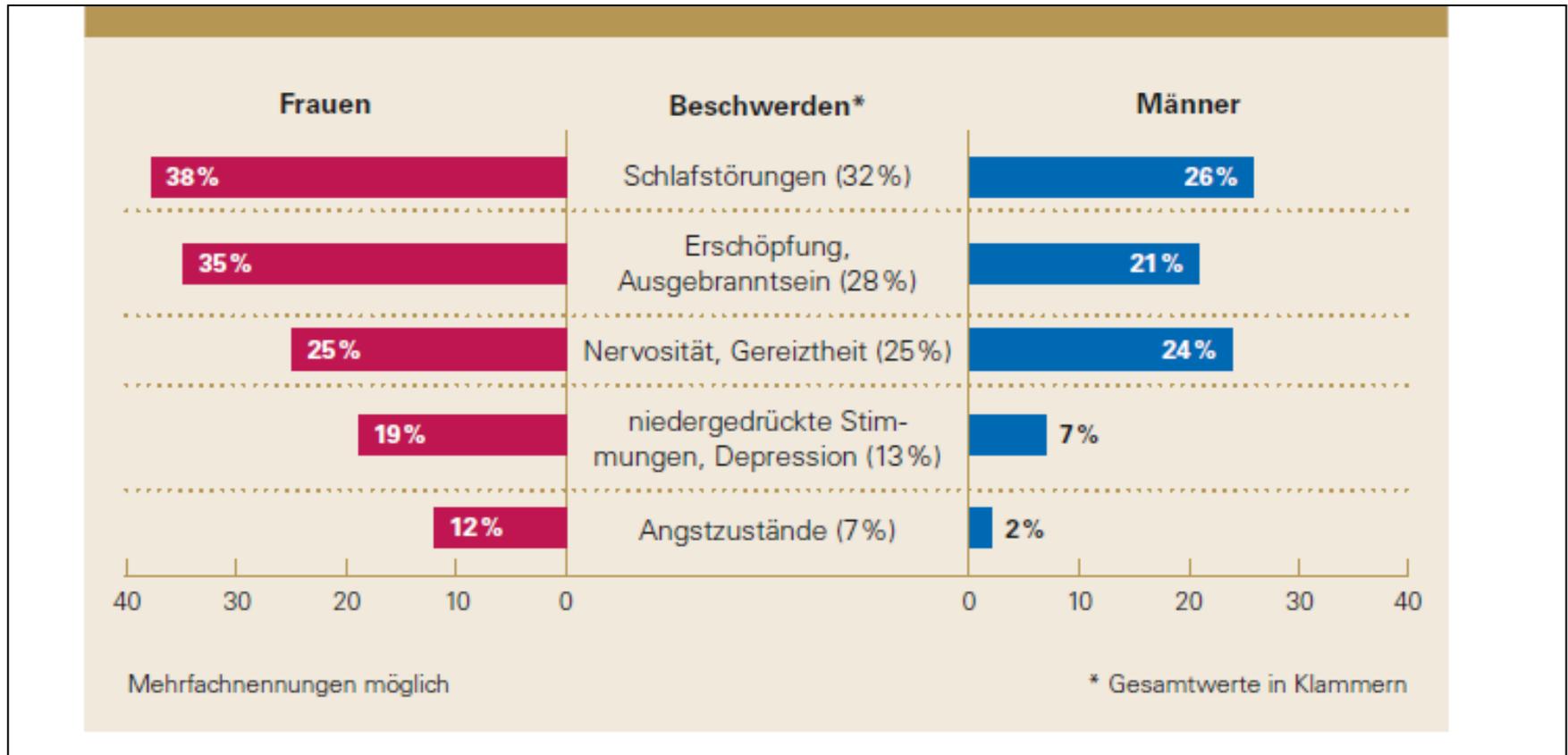


Quelle: Arzneiverordnungs-Report 2011

Versorgungs-Report 2013/2014

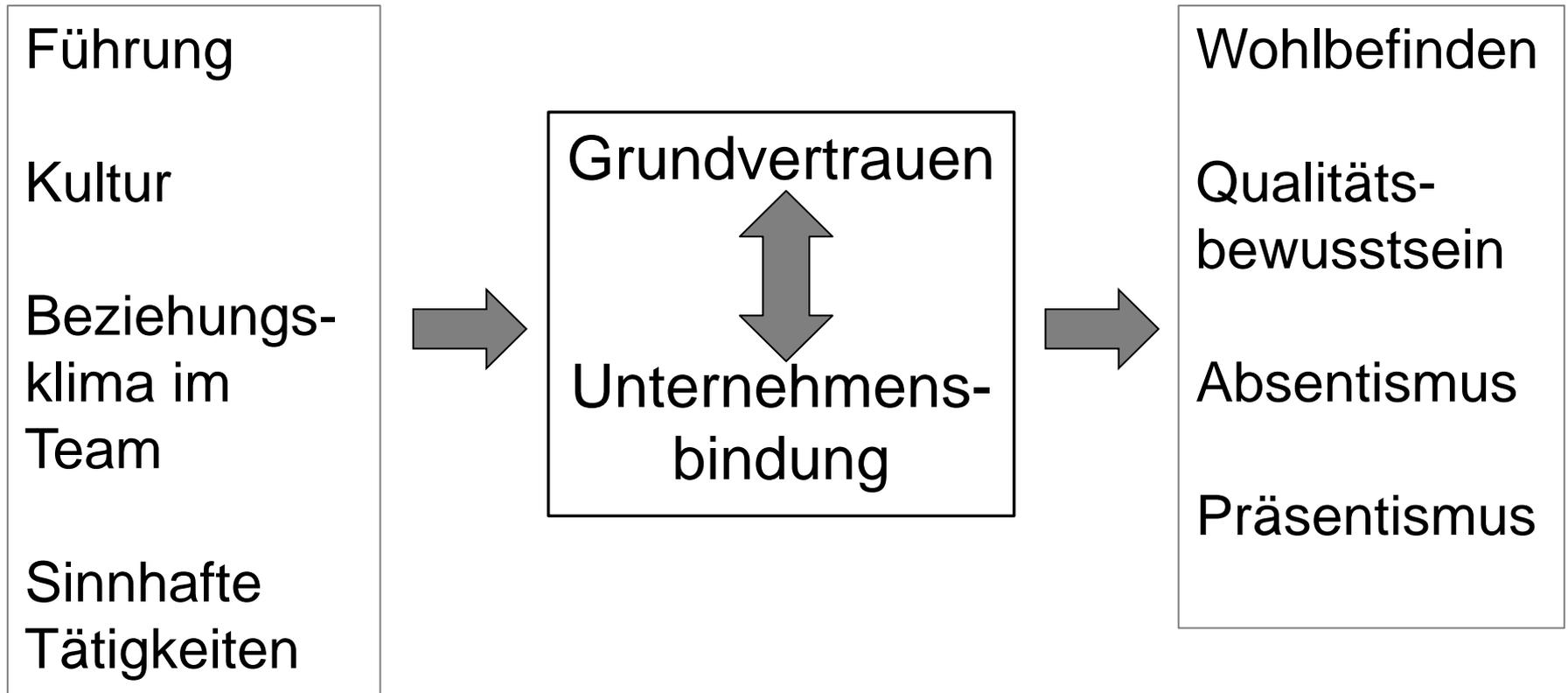
WiDO

Beeinträchtigungen in der Allgemeinbevölkerung



Quelle: TK 2013 (bleib locker Studie)

Wirkungsketten



**In einer von Kooperation und
Kopfarbeit getriebenen Gesellschaft wird
die psychische Gesundheit neben
Bildung und Qualifizierung zur
wichtigsten persönlichen Voraussetzung
hoher Leistungsfähigkeit und
Leistungsbereitschaft.**

Verlorene Arbeitstage und Kosten durch Absentismus und Präsentismus in einem deutschen Unternehmen *

Krankheit/Beschwerden	Anteil der Belegschaft, der darunter leidet	Anzahl an verlorenen Arbeitstagen (im Unternehmen insgesamt; Zeitraum = ein Jahr)	Kosten (Zeitraum = ein Jahr)
Stress	83 %	10.750 Tage	2.677.173,62 €
Schlafstörungen	57 %	4.947 Tage	1.232.060,67 €
Depressive Verstimmung	42 %	4.590 Tage	1.143.123,48 €
Erkältung	45 %	4.228 Tage	1.052.867,36 €
Kopfschmerzen	43 %	2.712 Tage	675.378,91 €
Nacken-/Rückenschmerzen	48 %	2.590 Tage	644.917,47 €
Arthritis	14 %	1.990 Tage	495.626,35 €
Allergien/Heuschnupfen	39 %	1.319 Tage	328.607,27 €
Magen-Darm-Beschwerden	32 %	985 Tage	245.408,07 €
Grippe	11 %	850 Tage	211.804,47 €
Bluthochdruck	14 %	556 Tage	138.487,54 €
Asthma	7 %	103 Tage	25.570,41 €
Diabetes	3 %	81 Tage	20.223,58 €

* Die Angaben beziehen sich auf die gesamte Belegschaft (n = 1.298) und den Zeitraum eines Jahres

Quelle: Iverson, D. et al., The cumulative impact ... of multiple health conditions on employee productivity, in: J. Occ. Environm. Med., 52 (2010) 12, eigene Darstellung.

Präsentismus

- Untersucht wurde ein herstellendes Unternehmen (n = 1.363).
- Ergebnisse:
 - Durchschnittlicher Produktivitätsverlust durch **Präsentismus** = 4,6%.
 - Durchschnittlicher Produktivitätsverlust durch **Fehlzeiten** = 8,2%.
 - Verhältnis = 1 : 1,8
- Im Durchschnitt gehen somit pro Mitarbeiter **12,8%** der Arbeitsproduktivität durch Abwesenheit oder gesundheitliche Beeinträchtigungen verloren.

Führungsprozesse und Gesundheit

Richard Straub (Präsident der Peter Drucker Society, Europe):

- „Management ist keine Ingenieurkunst“.
- „Der Mensch steht im Mittelpunkt, dessen Neugier man wecken, wenn man motivieren, begeistern und anspornen kann.“
- „Lernen ist eine soziale Erfahrung und mit Emotionen verbunden.“
- „Je komplexer es wird, desto mehr braucht man persönliche Interaktion.“

(Wien, 12.11.2014)

Führungsprozesse und Gesundheit

„Die Interaktion mit einem Vorgesetzten führte in neun von zehn Fällen zu negativen Gefühlen wie Frustration, Enttäuschung, Ärger, Traurigkeit, Widerwillen oder Kränkung. Sie waren häufiger der Grund für Stress als die Gäste, Arbeitsdruck, Vorschriften oder persönliche Probleme“ (Goleman et al. 2003, 32).

„Bessere Bosse“ bei Google

Im Jahr 2009 begann Google, sich mit dem Thema „bessere Bosse“ zu beschäftigen. Dazu Laszlo Bock, Vizepräsident People Operations: „Wir waren bisher fest davon überzeugt, dass speziell Ingenieure nur dann gut führen können, wenn sie selbst tief mit den technischen Details ihrer Aufgabenstellung vertraut sind. Wie sich in unseren eigenen Untersuchungen herausstellte, war das die absolut unwichtigste Sache.“

Quelle: New York Times – Montagsbeilage der Süddeutschen Zeitung vom 4. April 2011

„Bessere Bosse“ bei Google

Mitarbeiter verlassen ein Unternehmen – so das Ergebnis umfangreicher Recherchen im Konzern – in der Regel aus einem der folgenden drei Gründe: Erstens, sie fühlen sich der Mission des Unternehmens nicht verbunden und sehen deshalb auch nicht, wie sie zu einem Erfolg sinnvoll beitragen können. Zweitens, sie mögen oder respektieren ihre Kollegen nicht. Drittens, sie haben einen schlechten Vorgesetzten – und dieser dritter Grund war meistens ausschlaggebend.

„Bessere Bosse“ bei Google

Dazu noch einmal Laszlo Bock: „Wenn ich als Manager besser werden möchte und wenn ich mehr von meinen Mitarbeitern erwarte und möchte, dass es Ihnen besser geht, dann sind die beiden wichtigsten Dinge, die ich selbst dazu beitragen kann die folgenden: Ich muss ausreichend Zeit für sie haben und mich ihnen gegenüber konsistent verhalten.“

Quelle: New York Times – Montagsbeilage der Süddeutschen Zeitung vom 4. April 2011

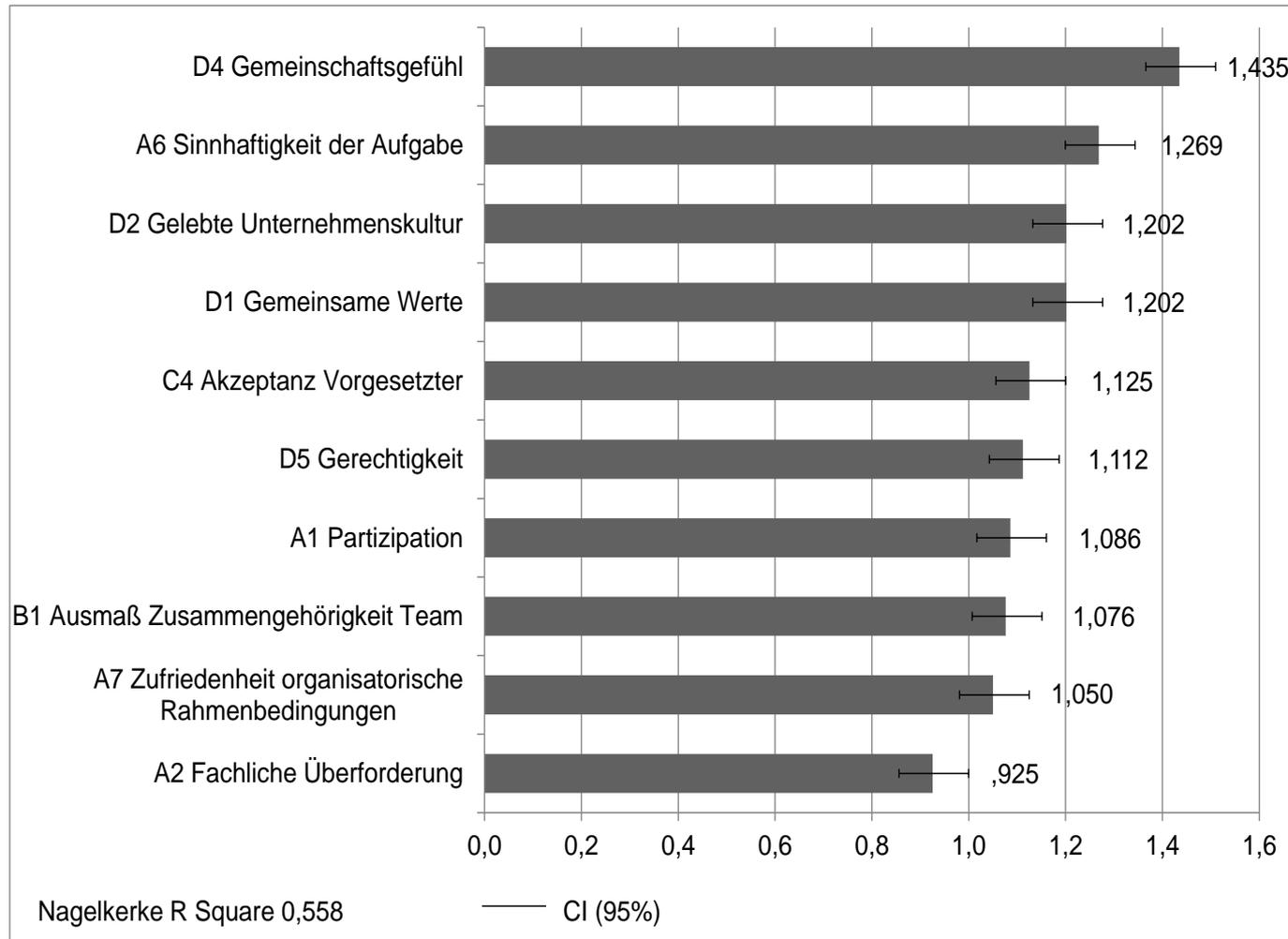
Risikofaktor Organisation bei der Polizei



Methodik:
Arbeitssituationsanalyse
N = 1017

Auf die Bindung kommt es an!

Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Motivationsvariable Commitment



Quelle: Lükermann 2013

Lebensphasen gestalten

Hirnforscher gehen heute davon aus, dass das menschliche Gehirn sich

- erfahrungsabhängig weiterentwickelt („neuronale Plastizität“)
- bis ins hohe Alter lernfähig bleibt

*Auch soziale Kompetenz lässt sich trainieren!

Was Hochschulabsolventen erwarten

Kulturelle Prägungen:

Die Bezahlung ist für fast jeden zweiten Hochschulabsolventen (49 Prozent) bei der Wahl des Arbeitgebers ausschlaggebend. Das hat eine Absolventenbefragung der Personalberatung Kienbaum in Gummersbach ergeben. Auf drei andere Dinge legten die Befragten allerdings noch mehr Wert: So sagten mehr als zwei Drittel (70 Prozent), für sie seien die Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen ausschlaggebend. Auf Rang zwei rangierte eine kollegiale Arbeitsatmosphäre (60 Prozent). Auf Rang drei kam eine gute Work-Life Balance (57 Prozent). (SZ, Montag, 21.11.2011)

1. Grundsatz: Führung ist zuallererst Selbstführung

Gesunde Führung beginnt mit einem achtsamen Umgang mit der eigenen Person, den eigenen Emotionen und Intuitionen.

Gesundheit bedeutet, dass Menschen:

- **„unternehmensfreudig“**
- **„erkenntnisoffen“** und
- **„selbstvergessen“**

sind.

(H.G. Gadamer 1993, 143)

2. Grundsatz: Führung sozialer Systeme bedeutet Menschenführung

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zu besseren Leistungen motivieren und für neue Ideen begeistern wollen sollten:

- **positive Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufbauen und**
- **über Einfühlungsvermögen und Empathie verfügen.**

(Goleman 2014)

3. Grundsatz:

**Führungskräfte sollten datengestützt
(„evidenzbasiert“) führen**

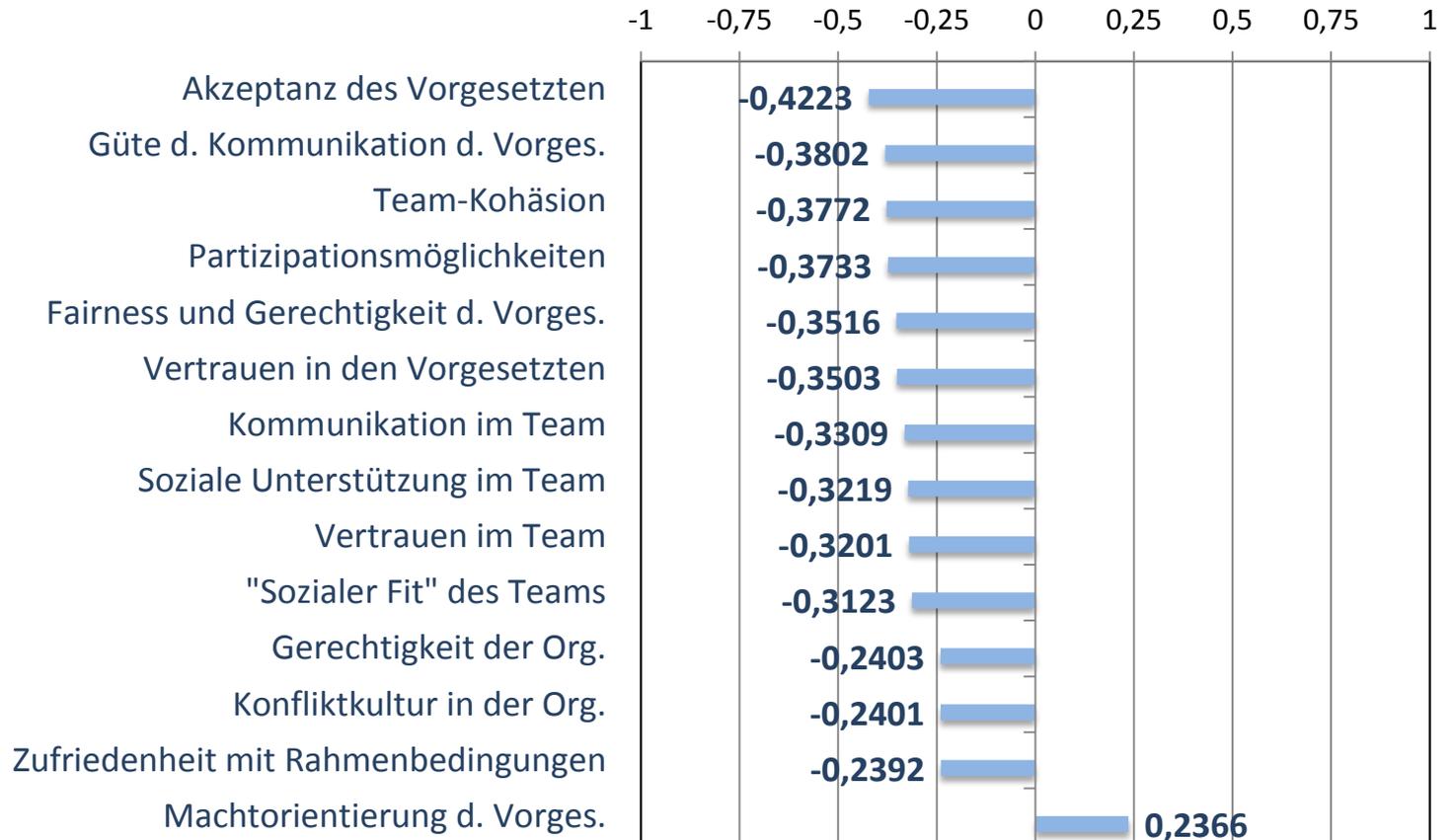
	Standort A	Standort B
Mitarbeiteranzahl	321	221
Anzahl gewerblicher MA	291	181
Fehlzeitenquote gewerbliche MA [%]	7,3	3,19
Fehlzeitenquote gewerbliche Mitarbeiter (Gesamtunternehmen) [%]	6,5	
Branchenschnitt Stahlindustrie (Min-Max) [%]		6,6 (4,1-7,8)
Durchschnittsalter gewerbliche MA [Jahre]	44,5	42
Fehlzeitenquote Angestellte [%]	4,2	2,3
Fehlzeitenquote Angestellte (Gesamtunternehmen) [%]	3,2	
Branchenschnitt (Min-Max) [%]		3,9 (2,3-4,7)
Durchschnittsalter Angestellte [Jahre]	44,2	48
Anzahl Facharbeiter	212	122
Facharbeiterquote [%]	72,9	67,4
Anzahl leistungsgewandelter Mitarbeiter	17	3
Quote [%]	5,8	1,7
Anzahl Langzeitkranker (AU Dauer > 6 Wochen)	30	7
Arbeitsplatzwechsel aus gesundheitlichen Gründen	23	1
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit [Jahre]	20,2	17
Durchschnittliche Länge des Arbeitsweges [km]	9,2	11,2
Unfallereignisse	100	66
Meldepflichtige Unfälle	15	5
Unfallhäufigkeit	39	18,75
Verbesserungsvorschläge / 1000000 h	87,7	215,21

Mitarbeiterbefragungen:

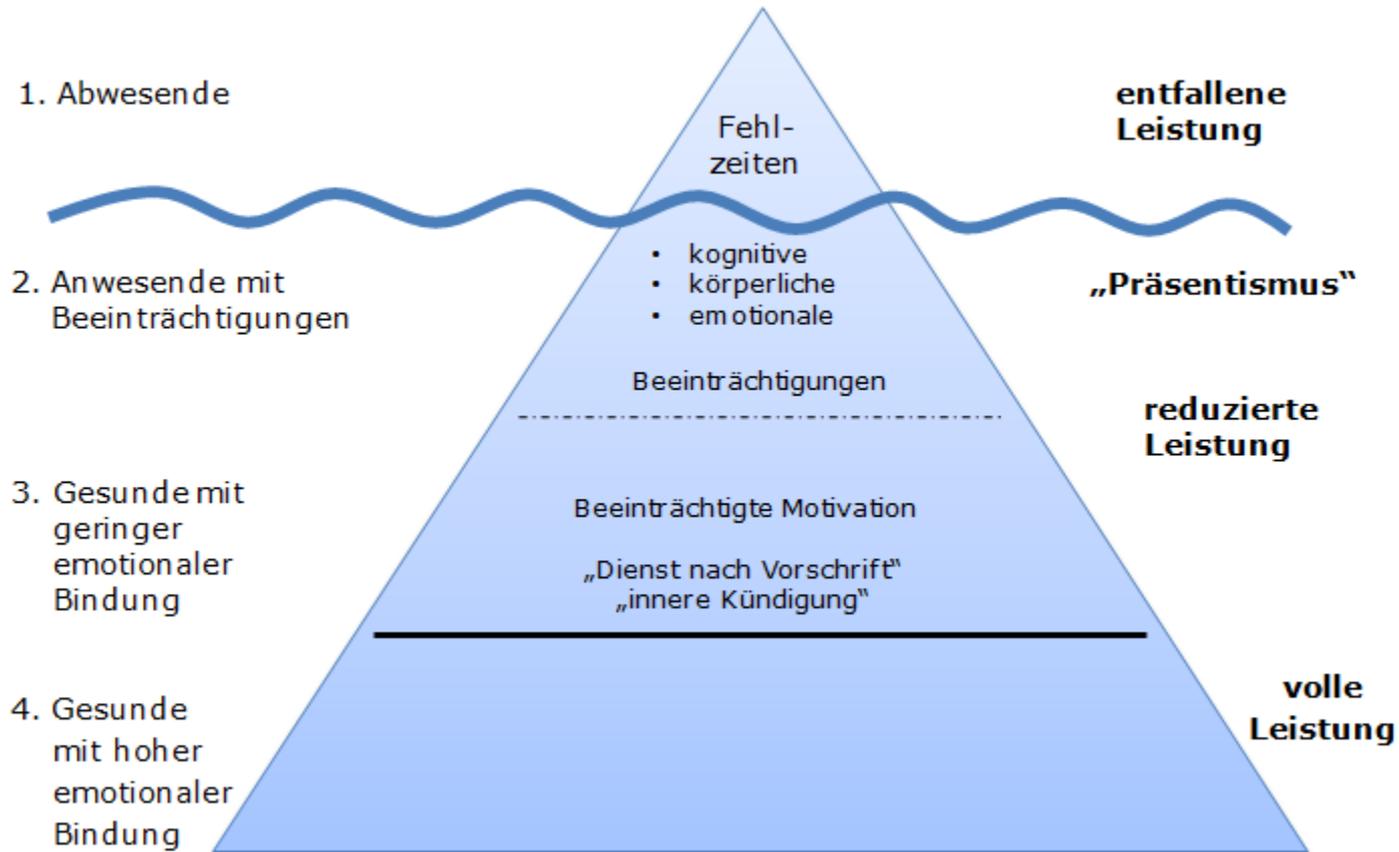
- **sind ein Instrument der Mitarbeiterbeteiligung**
- **sind unverzichtbar zur Identifikation von Wirkungsketten im Unternehmen.**

**Gleichsetzung von Fehlzeiten mit
Krankenstand ist ein Kunstfehler!**

Korrelationen zwischen Fehlzeiten und Organisationsmerkmalen



Eisbergmodell zur Organisationsdiagnostik



4. Grundsatz: Kultur entwickeln

Kultur entwickeln!

Unternehmenskultur (gemeinsame Überzeugungen, Werte, Regeln und Verhaltensweisen) wird zum wichtigsten Führungsinstrument – wenn:

- sie von Mitarbeitern **als „gelebt“ erfahren** wird
- Führungskräfte Ihre **Vorbildfunktion** wahrnehmen, **Zeit** für Ihre Mitarbeiter haben, sich **konsistent** verhalten, **empathisch** und **begeisterungsfähig** sind
- Mitarbeiter von Vorgesetzten und Kollegen **unterstützt** und **wertgeschätzt** werden
- die kollektive Intelligenz des Unternehmens mobilisiert wird, z.B. durch Beteiligung, Befragung und **offene Diskussion von Mängeln und Problemen**
- Mitarbeiter dadurch eine starke emotionale Bindung an **Ihr** Unternehmen entwickeln

Süddeutsche Zeitung 28./29. Jan. 2012

„Von sofort an soll die Höhe der Gehälter im Vorstand der Deutschen Bahn auch davon abhängen, wie zufrieden die Kunden und Mitarbeiter sind. Das Erreichen dieser Ziele wird ein Drittel des Gehalts ausmachen...

Im Herbst soll es losgehen mit einer umfassenden Umfrage unter allen Mitarbeitern (zu Stress, Zufriedenheit, Überforderung)“.

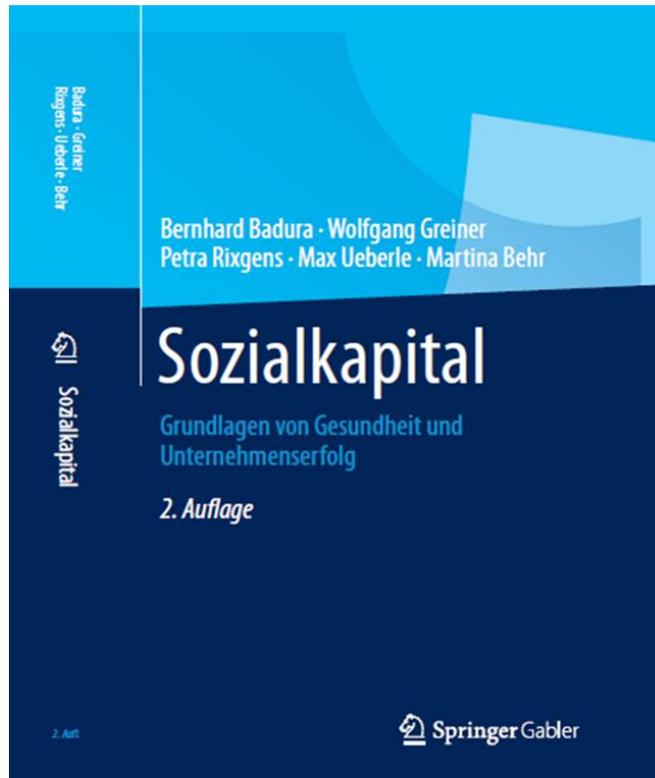
Bei VW, Telekom und Lufthansa richten sich die Gehälter der Führungskraft bereits nach ihrer Mitarbeiterorientierung.

Bei RWE, einem der größten Elektrizitätskonzerne Europas, entfallen zukünftig 20 % des variablen Gehalts der Führungskräfte auf Arbeitsschutz und gesundheitsgerechte Führung. (persönliche Mitteilung des leitenden Betriebsarztes)

Schlusswort

„Kooperation nicht Konkurrenz bewirkt Höchstleistungen.“
„Nicht Kontrolle sondern Führung der Mitarbeiter und Ihrer
Kooperation wird zur zentralen Aufgabe der
Führungskräfte“.

E.Deming



ISBN: 978-3-642-36912-54

BGM-Qualifizierungsprogramme an der Universität Bielefeld

- Einführungskurs – 5 Tage
- Kompaktmodule – ca. 3 Monate
- Zertifikatsstudium – 12 Monate
- Masterstudiengang – 24 Monate

Alle Angebote sind berufsbegleitend sowie frei wähl- und kombinierbar.

Aufbau und Etablierung der Programme wurden gefördert mit finanziellen Mitteln des Landes NRW und des Europäischen Sozialfonds

Dr. Uta Walter



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT

Europäischer Sozialfonds

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Fragen von Moderatorin:

- Man kann in der der Gestaltung der Arbeitswelt nicht alle Probleme gleichzeitig lösen. Wenn Sie die Anforderungen in den Organisationen insgesamt betrachten, wie hoch ist die Priorität für Maßnahmen zur Lebensphasen gerechten Gestaltung derzeit aus Ihrer Sicht?
- *Seit vielen Jahren wissen wir, dass das was als „Normalerwerbsbiografie“ bezeichnet wird (Kontinuität, ein Nacheinander von Ausbildung, Erwerbs- und Nacherwerbsphase) auf viele Menschen nicht mehr zutrifft. Arbeitsplatzwechsel, Arbeitslosigkeit, befristete Arbeitsverträgen, Praktika, und so weiter kennzeichnen die heutigen und wahrscheinlich zukünftigen Erwerbsbiografien der Menschen. Was braucht es aus Ihrer Sicht um die Menschen bei diesen unsicheren Übergängen zu unterstützen und sozial abzusichern?*