

# Nachhaltige Implementierung von Gesunderhaltung im Betrieb

BGF-fit für morgen!

Erfolgsfaktoren zur Verankerung von Betrieblicher Gesundheitsförderung

–

5. BGF-VERNETZUNGSTREFFEN DER OÖGKK

–

20. Juni 2017, 13.00 Uhr, OÖ Kulturquartier

–

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, FHS St.Gallen

# Kompetenzzentrum Leadership & Personalmanagement

## Evolution HRM und HR Management-Prozesse:

- Analyse des bestehenden «Sustainable Human Resources Leadership» in der Gesamtorganisation.
- Entwicklung unternehmensspezifischer Konzepte für das Human Resources Management und die Führung.
- Definition von Prozessen des Talent-, Skill- Kompetenz- und Performancemanagements.

## Implementierung, Enabling und Lernen der Organisation:

- Enabling von Organisationen zu der tatsächlichen Umsetzung von Strategien und Konzepten.
- Entwicklung von Partizipation in Unternehmen.
- Gestaltung des Kommunikations- und Umsetzungsprozess mit Instrumenten und Massnahmen vor und nach einem «GoLive» einer Lösung.

## Bewertung und Erhaltung von Sozial- und Humankapital:

- Konzepte zur Bewertung und Evaluation der humanen und sozialen Kapitalien.
- Wirkungsbezogene Steuerung von Humankapital und Steigerung des Impacts von Aktivitäten.
- Bewertung der tatsächlichen Verankerung von Strategien und Konzepten in der Organisation und den Lernfortschritt der Betroffenen.

# Agenda

- Moderne Arbeitswelt und sich verändernde Belastungssituationen
- Kurze Bestandsaufnahme BGF und «weisse Flecken» auf der Landkarte
- Nachhaltigkeit und Personalführung
- Entwicklung BGF

# 1. Moderne Arbeitswelt und sich verändernde Belastungssituationen

## Wettbewerb und Unternehmen verändern sich

- Veränderte Zielsetzungen
- Hyperwettbewerb; Kosten- Innovations- und Individualisierungswettbewerb
- Digitalisierung
- Komplexe, globale Wertschöpfungsketten und hohe Unwägbarkeiten
- Veränderte Geschäftsmodelle mit der Auslagerung von Risiken

# Entwicklungslinien von Arbeits- und Belastungssituationen

## Die Arbeit verändert sich

- Bezogen auf den Personalkörper bestehen steigende Leistungsanforderungen und Kostendruck gleichzeitig
- Stetiger Wandel, Flexibilisierung, Digitalisierung als Beschleuniger
- Arbeitsorganisation: «Hyper-Taylorismus» vs. umfassende Nutzung menschlicher Ressourcen (entsprechende 2-Teilung des Arbeitsmarktes als vorherrschendes Szenario)
- Einsatz neuer Technologien und vielfältige Arbeitsformen
- Anzahl und Vielfalt der Schnittstellen/ Kooperationsbeziehungen steigt
- Neue „Konkurrenz“



# Entwicklungslinien von Arbeits- und Belastungssituationen (1)

## «Alte Berufswelt»

### Fortbestehen und/ oder Verschärfung klassischer Probleme

- körperliche Belastung
- Monotonie

- + weiter ansteigende Produktivitätsanforderungen
- + ggf. Fragmentierung der Tätigkeiten und Arbeitsplatzunsicherheit
- «Randbelegschaft»

## «Moderne, wissensgeprägte Berufswelt»

### Entstehung neuer Probleme

- steigende inhaltliche Belastung: Wissensintensität, Fragmentierung der Tätigkeiten
- Zunehmende psychische Belastung
- + Delegation der «Unvereinbarkeiten» des Kosten- Innovations- und Individualisierungswettbewerb
- + «Mit- bzw. Selbstunternehmertum»

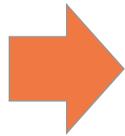
# Entwicklungslinien von Arbeits- und Belastungssituationen (2)

## + Reaktionen der Unternehmen angesichts des Kostendrucks

Flexibel wird Personal hinzu genommen

- Koordinationsaufwand steigt, ohne dass sich dies in der Personalbemessung niederschlägt

Anforderungen steigen überproportional zu den Personalkapazitäten, was der Einzelne aufzufangen versucht



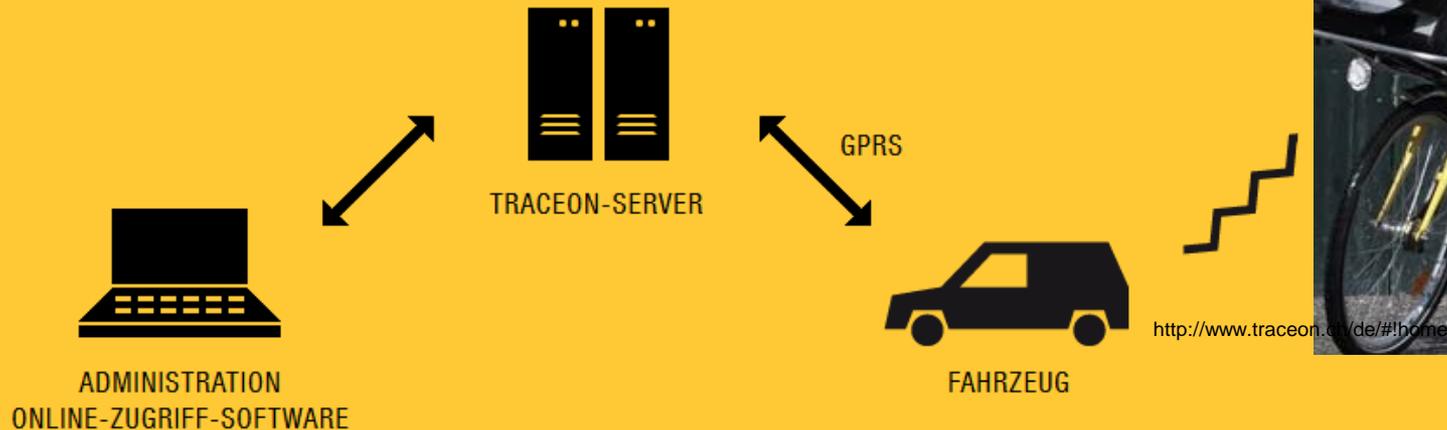
**Insgesamt steigt die psychische Belastung:**  
zunehmender Mengen-, Qualitäts- und Koordinationsdruck

+ steigende Beobachtungsintensität, was zusätzlichen Druck auslöst (Kratzer 2016)

# Transparenz über Leistungserbringung

## EINFACHES PRINZIP MIT VIEL WIRKUNG

- > Installation der Traceon-Box mit GSM & GPS
- > Automatische Übermittlung der Fahrteninformationen Ihrer Fahrzeuge
- > Verarbeitung der Daten auf dem Traceon-Server
- > Online-Software mit Übersicht der aktuellen Feldaktivitäten und Ansicht der Rapporte
- > Innext 5 Tagen einsatzbereit



# Veränderung der Belastung

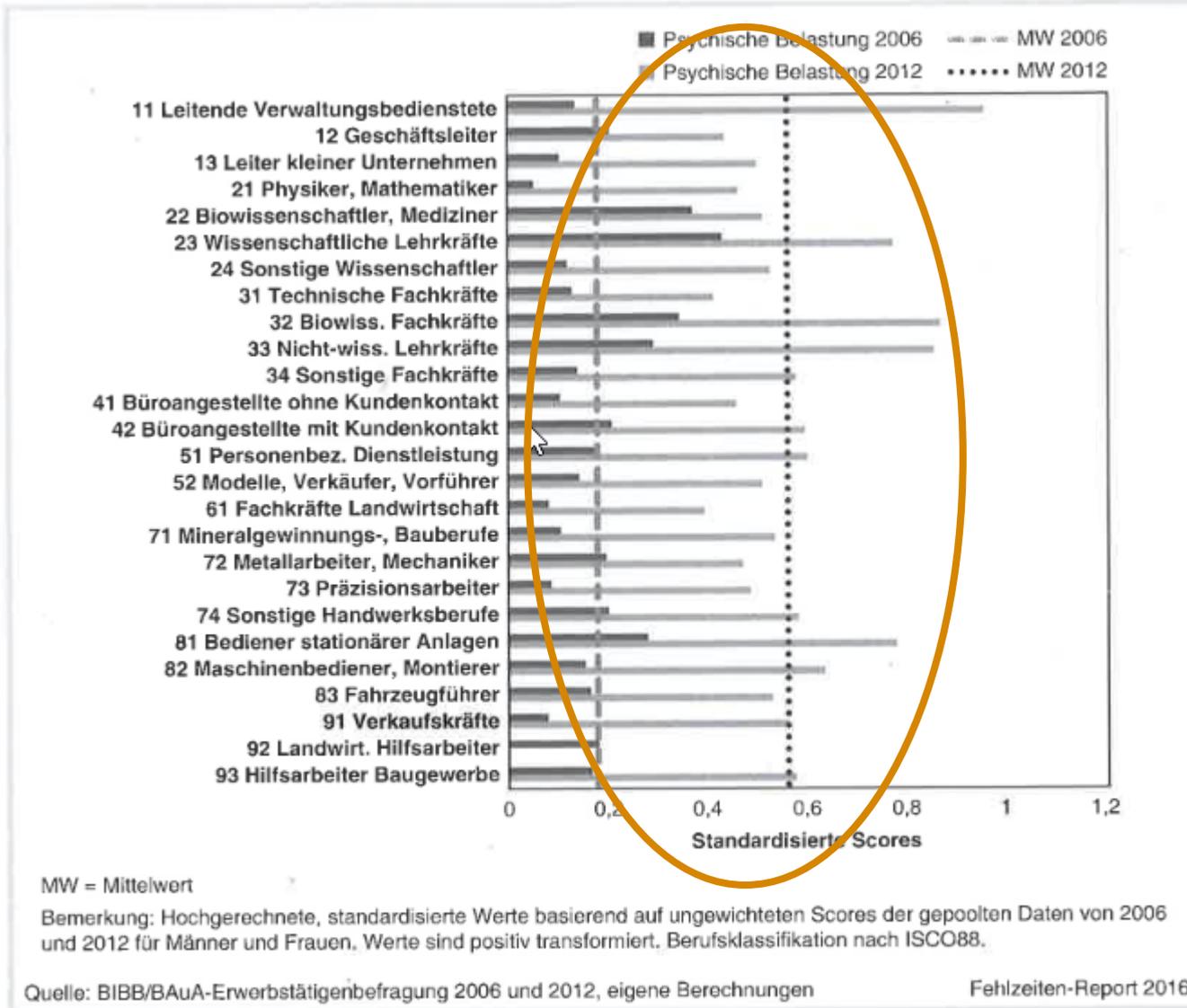


Abb. 2.5 Veränderung der psychischen Beanspruchung zwischen 2006 und 2012

# «Zwischenstopp» 1:

Angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt sind Beschäftigte – unterschiedlich – von neuen Belastung betroffen

- Insgesamt steigt die psychische Belastung sehr deutlich
- Zahlreiche Aktivitäten werden bei der Ermittlung der erforderlichen Personalausstattung nicht berücksichtigt
- «One size suits all» bestehender Empfehlungen für die Gestaltung von Arbeitssituationen gilt nicht mehr

## 2. Kurze Bestandsaufnahme BGF und «Weisse Flecken» auf der Landkarte

### AKTUELLE GESUNDHEITSANGEBOTE

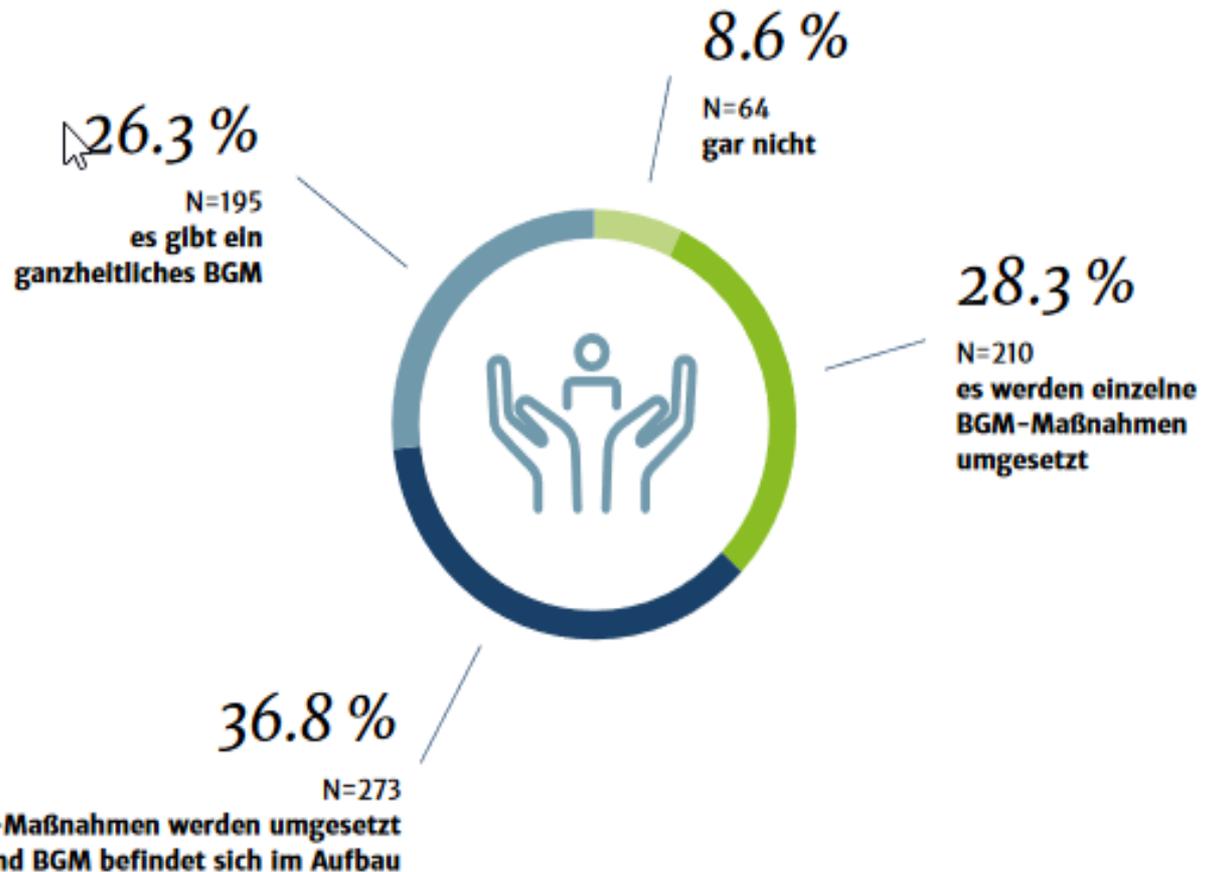
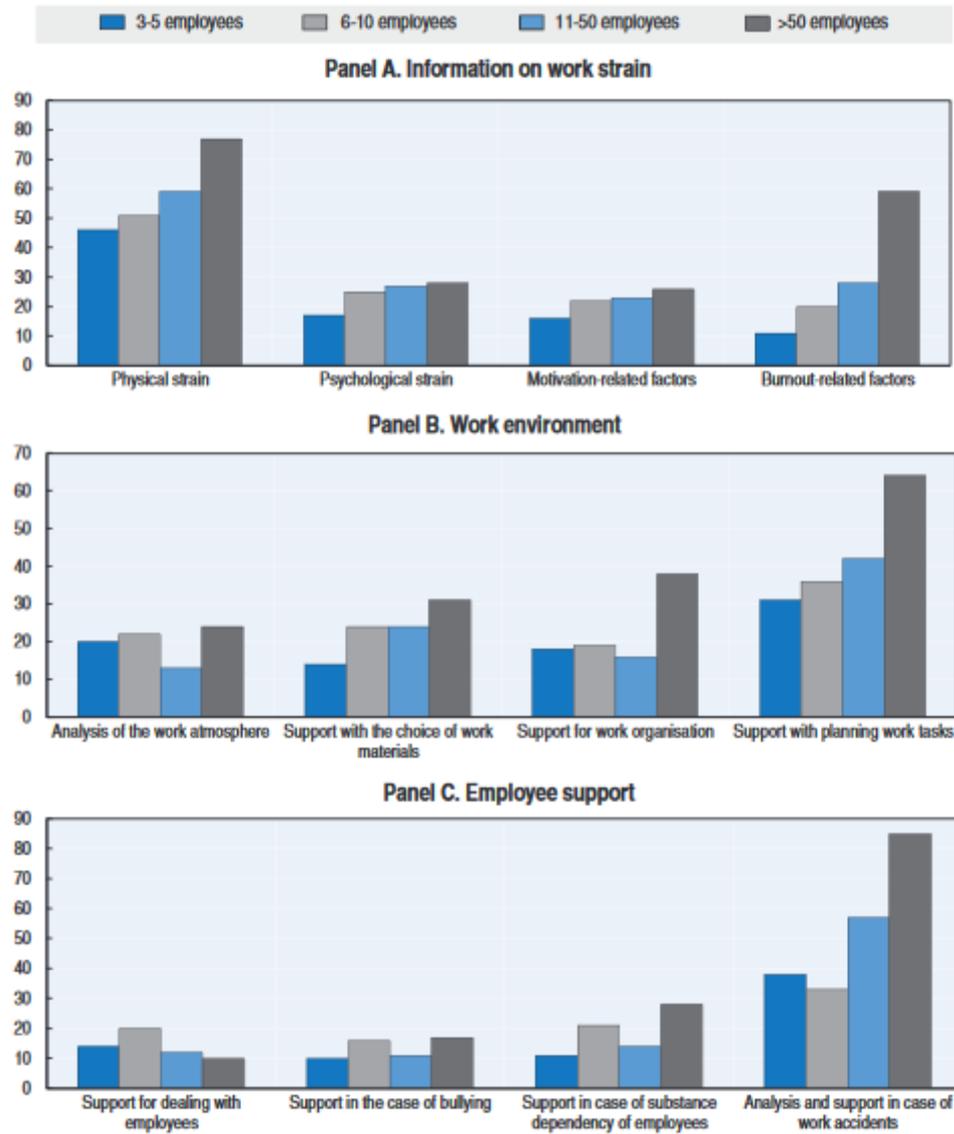


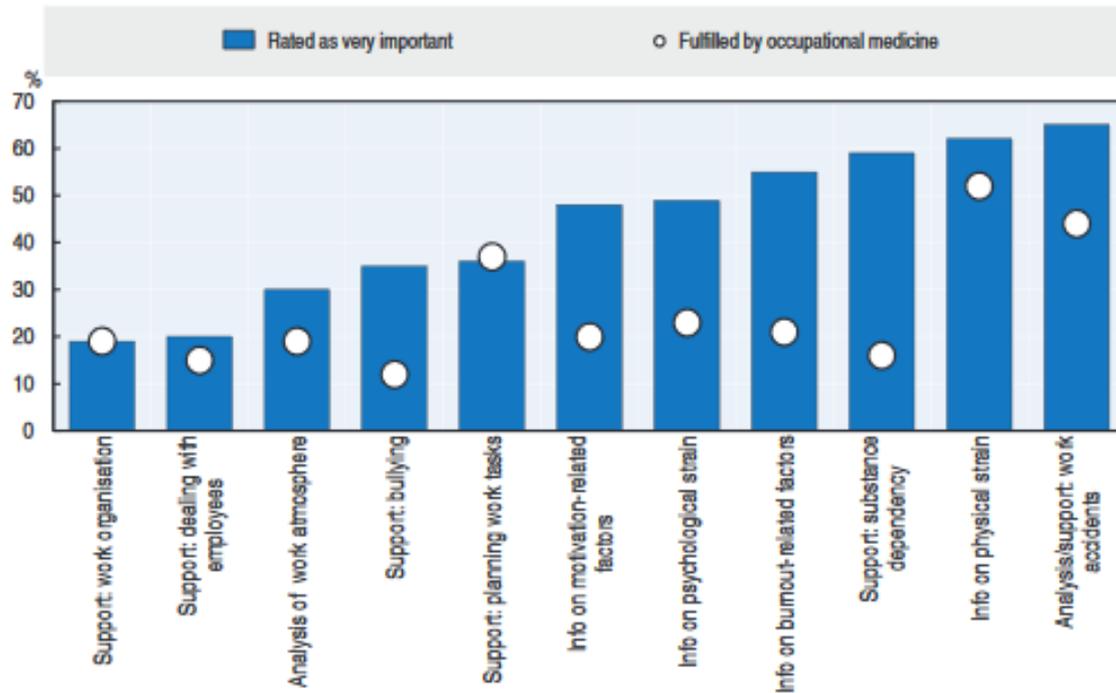
Figure 3.9. The occupational health needs that are met, by firm size



Source: OECD compilation based on data of Spectra (2011), "The position of occupational medicine in enterprises", A survey commissioned by the Austrian Academy for Occupational Medicine.

**Figure 3.8. Wide discrepancies between needs that firms rate as important and needs met by occupational medicine**

Important needs that enterprises believe occupational medicine should meet and the needs they consider it does meet



*Source:* OECD compilation based on data of: Spectra (2011), “The position of occupational medicine in enterprises”, A survey commissioned by the Austrian Academy for Occupational Medicine.

# Desiderata

## Erkannte «weisse Flecken»

(OECD; EWCS, Dreiländertagung A-CH-D zu BGF 2015; Studien FHS; #whatsnext)

- Hohes Augenmerk auf Arbeitssicherheit und Einzelaktivitäten zur Gesundheitsförderung
- Umgang mit psychosozialen Belastungen vergleichsweise gering
- Anpassung der Ansätze im Hinblick auf eine komplett digitalisierte Welt erforderlich
- Flächendeckung noch nicht ausreichend KMU zu wenig
- Nutzen für die Unternehmen muss deutlich sein
- BGM benötigt persönliche und finanzielle Ressourcen & das Engagement von Führungskräften

## «Zwischenstopp» 2:

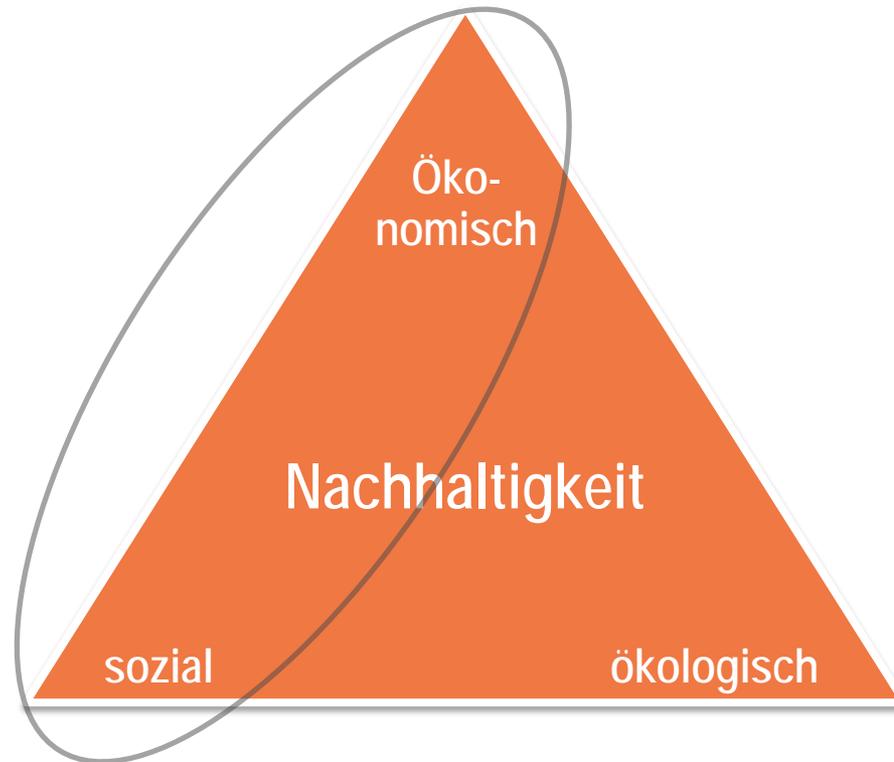
Psychische Risiken – auch die der digitalen Transformation – leistungsbezogener Nutzen und Engagement für BGF sind bisher vernachlässigt



Bildquelle: [https://www.computerwoche.de/i/detail/artikel/3324028/1/2677501/EL\\_mediaN1001A/](https://www.computerwoche.de/i/detail/artikel/3324028/1/2677501/EL_mediaN1001A/)

### 3. Nachhaltigkeit und Personalführung

(Olbert-Bock et al. 2013; im Folgenden Olbert-Bock et al. 2013, 2015, 2017)

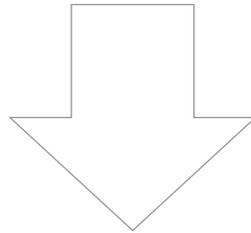


**Konsistente Führung mit dauerhaften Effekten für ökonomischen Erfolg, Kompetenzerhaltung, soziale und physische/ psychische Gesunderhaltung»**

# Forschungsfrage zu nachhaltiger Personalführung

## Nachhaltige Personalführung

- stellt dar, dass Humane Ressourcen die Basis des künftigen Erfolgs sind und
- fordert die Wahrnehmung von Aufgaben ein, die zum Erhalt von Ressourcen beitragen



**“In welchem Ausmass werden tatsächlich Aufgaben zum Erhalt humaner und sozialer Ressourcen ausgeführt?”**

+

**“Was ist notwendig, damit dies erfolgt?”**

# Konkretisierung nachhaltiger Führung im Alltag

- Eigenes Führungsverhalten/ Einflussnahme auf Verhalten: umfangreich, eher unspezifisch
- Relevanz Vorbildfunktion
- Einflussnahme auf Verhältnisse/ Arbeitsbedingungen: v.a. Arbeitsgestaltung
  - Unzureichendes Personalbedarfsplanung (HR Manager)
  - Verdeckte Kosten, die flexiblem Personaleinsatz und der Integration externer Arbeitskräfte entstehen

# Fördernde Faktoren nachhaltiger Führung im Alltag

- Verständnis für und Anerkennung der spezifischen Anforderungen und Herausforderungen alltäglichen Führungshandelns durch höhere Führungsebenen

«Ich bin jetzt 14 Jahren mit diesem Punkt unterwegs. Von der Theorie her unterscheiden sie sich grundsätzlich nicht, [...] aber die Umsetzung ist anders [...], wenn du kein Erfolg hast, dann bist du einfach weg. [...] Hier musst du nicht mehr diskutieren.“ (O 412-420)

- Zeit für Führung
- Ausreichend hohe Entscheidungsautonomie
- Auswahl von geeigneten und Entwicklung von Führungskräften

# Hemmende Faktoren nachhaltiger Führung im Alltag

- Dominanz aktueller, hoher Leistungsziele und unmittelbarer Wertschöpfung
- Verdeckte Kosten von Veränderung, Flexibilität, flexibles «Staffing»
- Schwierigkeiten, den Nutzen von Investitionen in den Erhalt von Ressourcen zu erfassen
- Internationaler Kontext?

„Es klingt jetzt brutal, aber ich möchte höchste Effizienz. Ich möchte, dass die Mitarbeiter einfach eine hohe Leistung bringen, wenn sie da sind [...].  
Also, wie soll ich es sagen, einfach eine hohe Effizienz und Effektivität. Es klingt hart und brutal, aber ich möchte einfach das Beste aus der Sache holen.“  
(E 393-398)

„Wenn man von Führungskräften spricht, gerade auf der Stufe von Mitarbeitern, dann steht die Zielerreichung um jeden Preis im Vordergrund. [...] Aber es ist letzten Endes auch so, dass wir, ich möchte dies jetzt nicht entschuldigen, in einer Zeit drin sind, wo wir sehr stark produktiv sein müssen.“ (O 211-214)

# Gesamterkenntnis zu nachhaltiger Führung

- Inkonsistenzen zwischen dem was Führungskräfte in ihrem Alltag als bedeutsam erachten und was ihnen möglich scheint
- Delegation der Zielkonflikte zwischen Kosten- Innovations- und Individualisierungswettbewerb in operative Zuständigkeit
- HR Manager betrachten Personalbemessung als zu gering, während die Führungskräfte die Situation als gegeben hinnehmen und versuchen, mit ihr umzugehen
- Fehlen von Feedback-Prozessen, insb. zum oberen Management

## «Zwischenstopp» 3:

Konsistente Gesamtkonzepte nachhaltiger Führung und die tatsächliche Umsetzung in einem System sind wenig im Blick

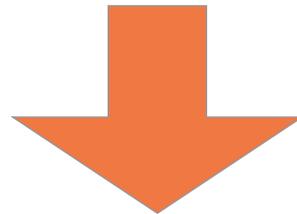


## 4. Zusammenfassung – Entwicklung BGF

Stopp 1: Angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt sind Beschäftigte sehr unterschiedlich von Belastung betroffen

Stopp 2: KMU, psychische Risiken – auch in der digitalen Transformation – leistungsbezogene Nutzen und Engagement der Führung sind bisher vernachlässigt

Stopp 3: Konsistente Gesamtkonzepte einer nachhaltigen Führung und die tatsächliche Umsetzung in einem System sind weniger im Blick



«Druckmuster» erkennen und «Agile» BGF

Zeit- und Leistungskultur nachhaltigkeits- und strategieorientiert

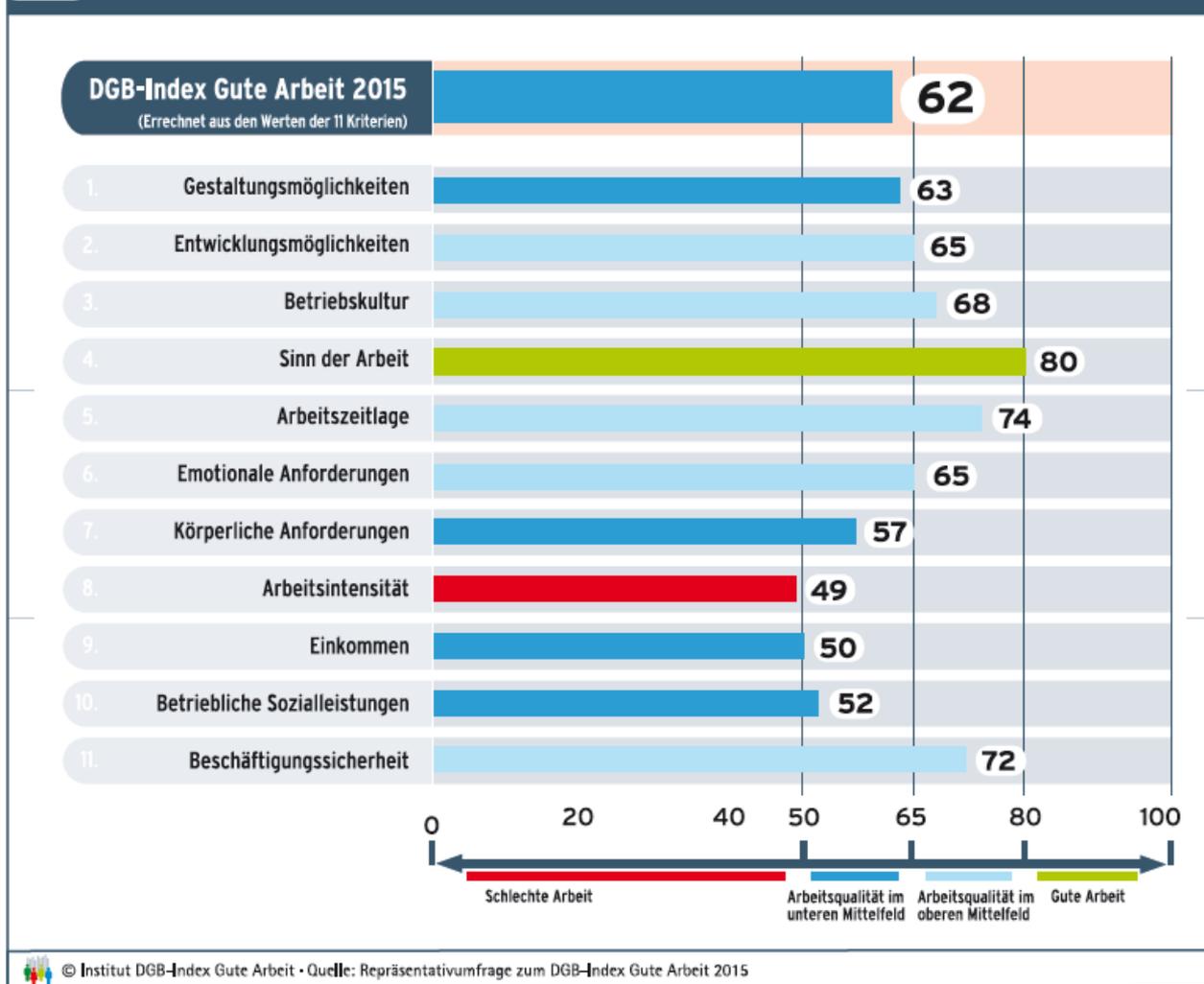
Orientierung an nachhaltigen Wirkungen

Unternehmensübergreifende Gesundheitsförderung

# «Agiles» BGF

Abb. 12

DGB-Index Gute Arbeit 2015 – Das Ergebnis nach Kriterien der Arbeitsqualität



# Zeit- und Leistungskultur

## 🖱️ Zielvorgaben oft zu ambitioniert

Führungskräfte sagen: „So häufig steht von Beginn an nicht genug Personal und Geld zur Verfügung, um vorgegebene Ziele zu erreichen“

nie/selten

14,1 %



immer

5,0 %

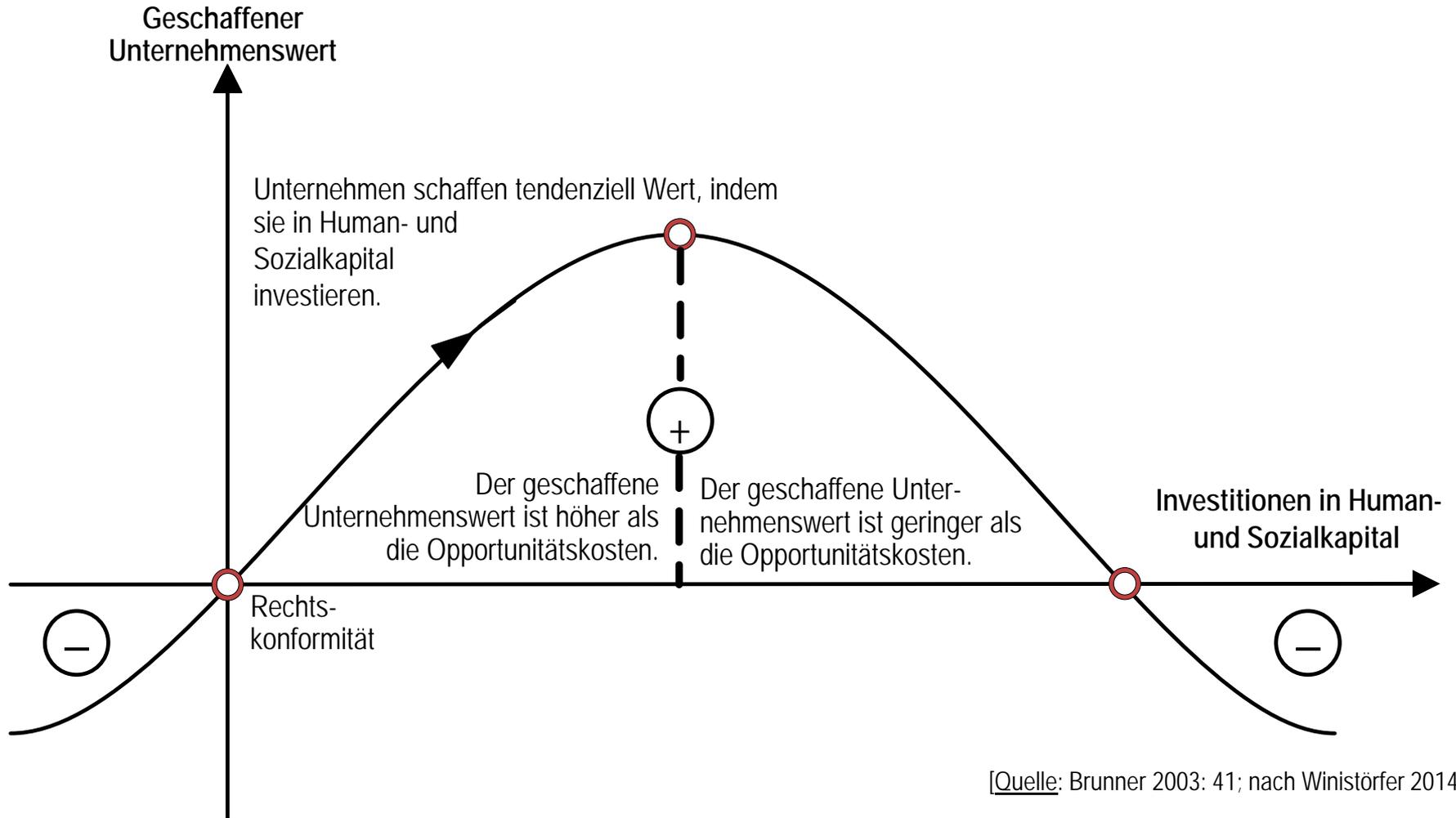
Angaben von 221 Führungskräften; Quelle: Schüpbach, Wilde 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

# Zeit- und Leistungskultur nachhaltigkeits- und strategieorientiert

- Kerngedanke gesunder Führung?
- Angemessene Ressourcenausstattung/  
vollumfängliche Personalbemessung  
(Sun/Pan 2008)
- Alternativen der Leistungserstellung?
- Entwicklung Unternehmenskultur



# Orientierung an nachhaltigen Wirkungen



# Unternehmensübergreifende BGF für KMU

- **Gemeinsam**
  - Wissen um Gesundheit fördern
  - Massnahmen der BGF anbieten
- **Ganzheitliche Ausrichtung und Weiterentwicklung**
  - Gemeinsames Konzept entlang des Bedarfs entwickeln
  - Bedarf erheben und sowohl leistungsbezogene Wirkungen/ Nutzen von Massnahmen verfolgen und dokumentieren als auch den auf das HC bezogenen
- **Signalling als verantwortlicher Arbeitgeber/ Label durch Mitgliedschaft im Netzwerk**



## Prof. Dr.rer.pol. Sibylle Olbert-Bock

FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften, Institut IQB-FHS,  
Kompetenzzentrum Leadership und  
Personalmanagement

Tel. +41 71 226 17 70  
sibylle.olbert@fhsg.ch  
[www.fhsg.ch/iqb](http://www.fhsg.ch/iqb)