



# **Betriebliches Gesundheitsmanagement aus Sicht der Krankenkassen**

---

**Best practice modelle**

# Ablaufskizze

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aus Sicht der AOK NordWest

- Welche Anforderungen und Voraussetzungen gibt es aus Sicht der Kassen?
- In welchen Handlungsfeldern?
- Was sind die Erfolgsfaktoren des BGM? – Das Beispiel „Führung“
- Welche Fehler sollte man in der Praxis unbedingt vermeiden?
- Was sind die Erfolgsfaktoren in der praktischen Umsetzung?



# Arbeit wirkt erst mal „antidepressiv“ ...

- **Strukturgebung**
- **Identifikation, Selbstwert/-verwirklichung**
- **Erleben von Effizienz, Wirksamkeit**
- **Wertschätzung, Anerkennung**
- **Austausch mit anderen**
- **Teilhabsicherung**
- **Kreativität**
- **Ablenkung**
- **...**

# Zahlen zur Gesundheit von Beschäftigten in Dtschld.

- **80% der Deutschen klagen über Stress, davon 1/3 über Dauerstress**
- **40% beträgt der Anstieg der AU-Tage wg. psychischer Störungen seit 2001**
- **50% der Bevölkerung sind übergewichtig**
- **15% sind fettleibig (BMI > 30)**
- **25% der Erwachsenen rauchen mind. eine halbe Schachtel Zigaretten/Tag**
- **24% der Erwachsenen treiben nie Sport**
- **80% der chronischen Krankheitsarten sind vermeidbar**

## Betriebsrisiko:

## Psychische Erkrankungen und Metabolisches Syndrom

Stress-Report Deutschland 2012 und IGA-Fakten 3, 2012



# Neue Anforderungen an Beschäftigte

- **In der Dienstleistungswirtschaft wird der Mensch und dessen Kopf zum wichtigsten Organ für Arbeit und Gesundheit**
- **Älterwerdende Belegschaften**
- **Mehr Arbeit muss von weniger und älteren Beschäftigten erledigt werden (Arbeitsverdichtung)**



# Der „Leitfaden Prävention“...

- **Definiert die Qualitätsanforderungen, Handlungsfelder und Finanzierungsvoraussetzungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)**

- 1. Anforderungen an die Anbieter von Präventionsleistungen**
- 2. Anforderungen an die Krankenkassen**
- 3. Anforderungen an die Betriebe**

**Download im Internet unter: [www.gkv-spitzenverband.de/...](http://www.gkv-spitzenverband.de/)**

[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/GKV\\_Leitfaden\\_Praevention\\_RZ\\_web4\\_2011\\_15702.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/GKV_Leitfaden_Praevention_RZ_web4_2011_15702.pdf)



# 1. Anforderungen an die Anbieter

**Für die meisten Krankenkassen in Schleswig-Holstein prüft die Landesvereinigung für Gesundheitsförderung in Kiel die Angebote auf...**

- **Die Qualität des präventiven Angebotes (Rahmenbedingungen, Inhalte, Evaluation usw.)**
- **Qualifikation des Anbieters (Grundqualifikation und Zusatzqualifikation)**

**...und erteilt bei Erfüllung der Qualitätskriterien ein entsprechendes Zertifikat.**



## 2. Die Rolle der Krankenkassen

- **Impulsgeber und Initiator**
- **Konzeptentwicklungs- und Beratungsfunktion**
- **Moderation der Projektgruppe (Arbeitskreis Gesundheit)**
- **Moderation von Gesundheitszirkeln**
- **Projektmanagement**
- **Durchführung einzelner Gesundheitsbausteine i. R. des Projekts**
- **Dokumentation und Erfolgskontrolle**
- **Interne Öffentlichkeitsarbeit (Information der Beschäftigten)**



## 3. Anforderungen an die Betriebe

- **BGM und Unternehmenspolitik (Führungsaufgabe, Integration in bestehende Managementsysteme)**
- **Personalwesen und Arbeitsorganisation (Beteiligung der Mitarbeiter)**
- **Planung auf Basis eines klaren Konzepts**
- **Soziale Verantwortung**
- **Verhaltens- und Verhältnisprävention**
- **Messung von Indikatoren (kurz-, mittel-, langfristig)**



# Finanzierungsvoraussetzungen für Krankenkassen...

- **Unternehmensleitlinie zur Mitarbeitergesundheit oder Ähnliches**
- **Beteiligung der Mitarbeiter**
- **Maßnahmen basierend auf regelmäßiger Ist-Analyse**
- **Maßnahmen durch internes Gremium gesteuert**
- **Maßnahmen in regelmäßige Auswertungen eingebunden**
- **Dokumentation der Ergebnisse**

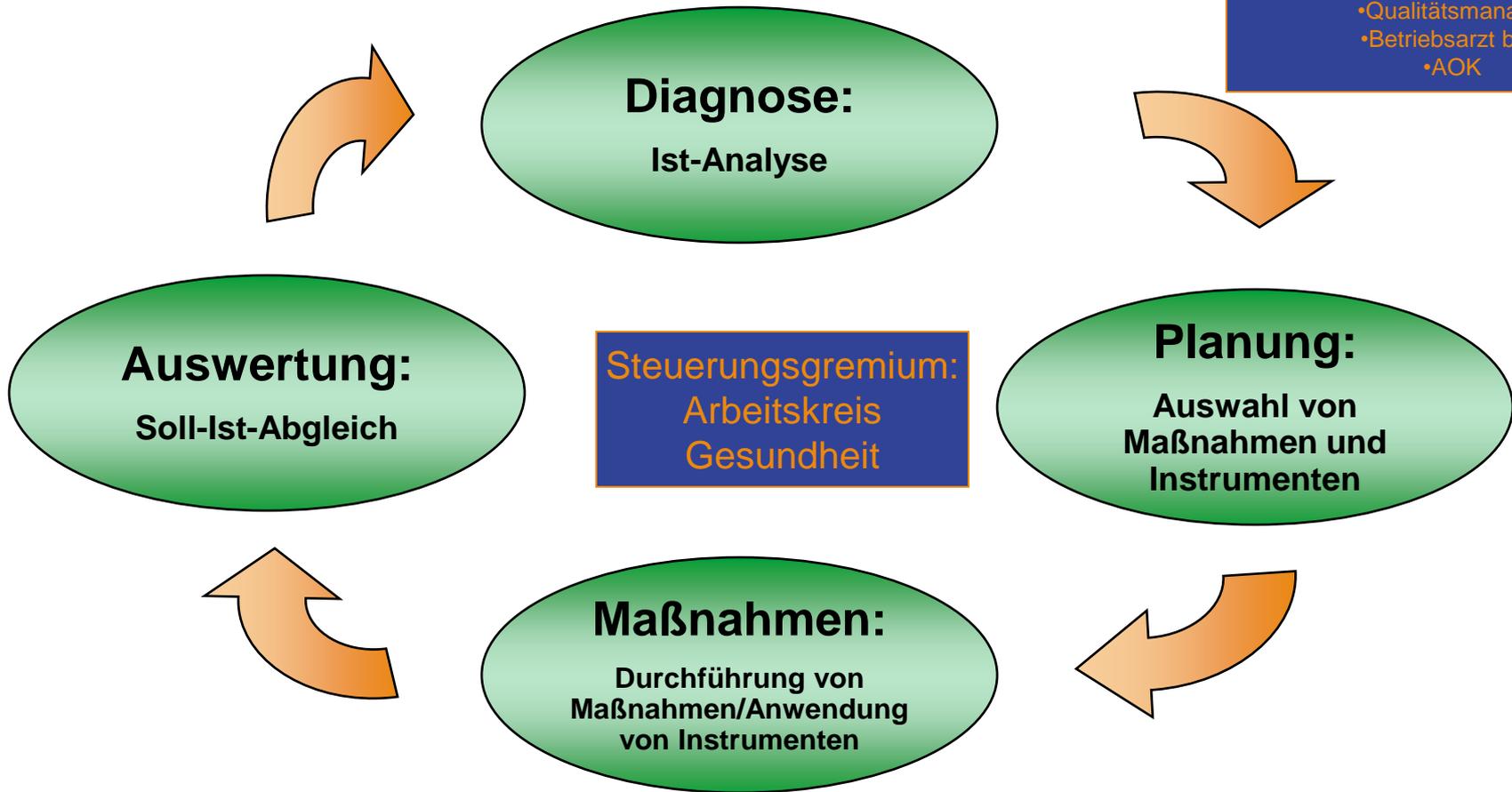


# ...Finanzierungsvoraussetzungen für Klein(st)betriebe

- **Eigeninitiative des Betriebes sollte erkennbar sein**
- **Auch hier gilt: keine Einzelmaßnahmen**
- **Maßnahmen auch auf überbetrieblicher Ebene**
- **Sorgfältige branchenbezogene Bedarfsanalyse**
- **Statt Arbeitskreis Gesundheit bspw. Gesundheitsbeauftragter**



# Kernprozesse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement



# Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements

- 1. Arbeitsbedingte körperliche Belastungen**
  - **Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparats**
- 2. Betriebsverpflegung**
  - **Gesundheitsgerechte Verpflegung am Arbeitsplatz**
- 3. Psychosoziale Belastungen**
  - **Förderung individueller Kompetenzen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz (externe u. interne Stressoren, Entspannungsverfahren...)**
  - **Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung**



# Handlungsfeld Suchtmittelkonsum

- **Rauchfrei im Betrieb (zertifizierte Nichtraucherurse)**
- **Punktnüchternheit am Arbeitsplatz**
- **Aufklärungsveranstaltungen im Betrieb**
- **Stärkung der Vorbildrolle der Führungskräfte**
- **Nichtalkoholische Getränkeangebote**
- **Klimagruppen, Zufriedenheitszirkel**
- **Umgang der Führungskräfte mit auffälligen Mitarbeitern**
- **Vermittlung von Mitarbeitern in Krisen**
- **Aufbau einer Struktur (Dienstvereinbarung Sucht)**



# Wirtschaftlicher Aufwand wird auch geringer...

**Ergänzung in § 3 Nr. 34 EStG**

**(rückwirkend für das Jahr 2008):**

**„Steuerfrei sind [...]**

**34. zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der betrieblichen Gesundheitsförderung, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch genügen, soweit sie 500 Euro im Kalenderjahr nicht übersteigen“**



# Für welche Maßnahmen...

...gilt das neue Gesetz?

- **Grundlage für betriebliche Maßnahmen** „Leitfaden Prävention“ aller Krankenkassen:
- **Bewegungsprogramme zur Förderung der körperlichen Aktivität**
- **Maßnahmen zum Ausgleich körperlicher Belastungen (bspw. Massage)**
- **Gesundheitsgerechte Verpflegung am Arbeitsplatz**
- **Kurse zur Stressbewältigung und Entspannung**
- **Führungskräftetrainings zur gesundheitsfördernden Führung**
- **Unterstützung beim gesundheitsgerechten Umgang mit Suchtmitteln**

**Grundlage für außerbetrieblich stattfindene Maßnahmen:**

**durch die Landesvereinigung für Gesundheitsförderung in Schleswig-Holstein e.V.**

**zertifizierte Kurse (Datenbank Primärprävention im Intranet)**



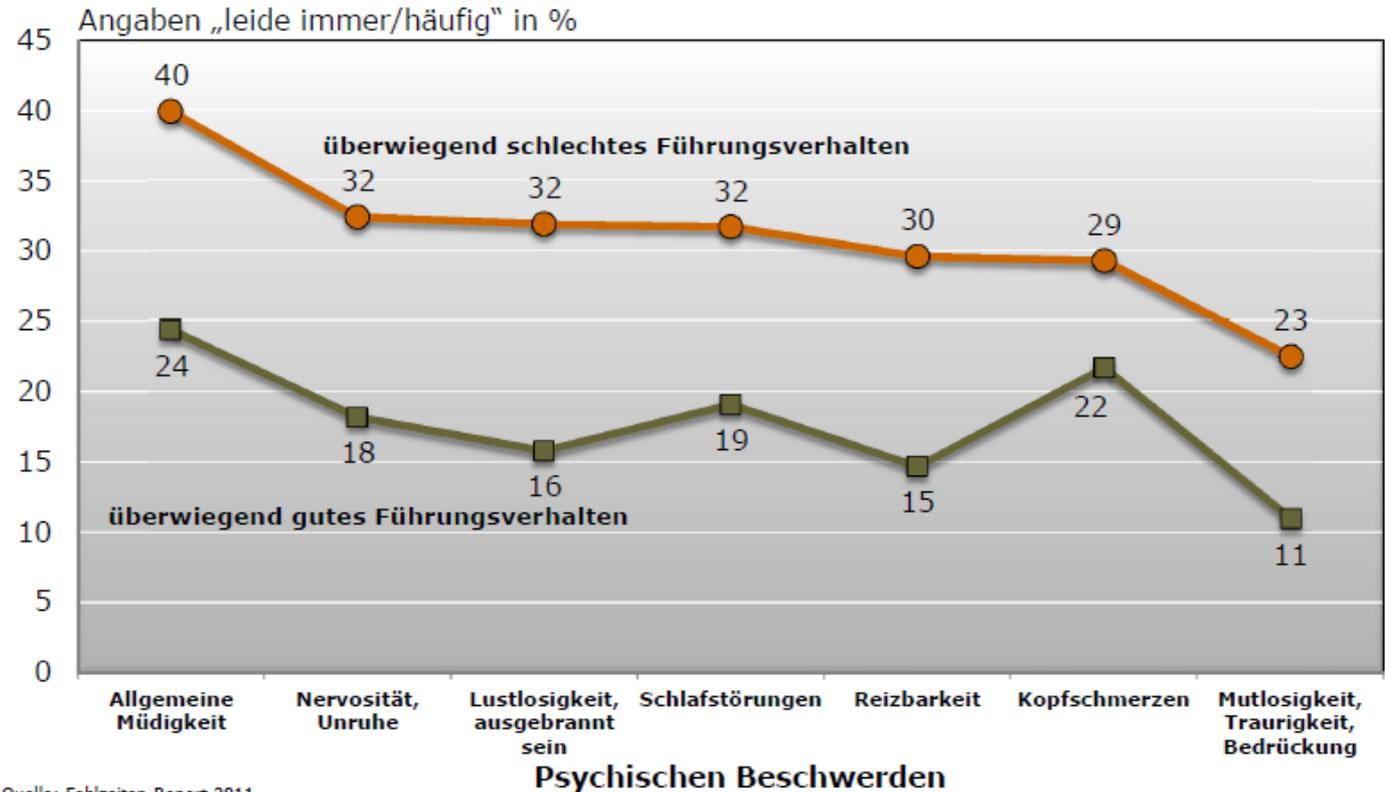
# **Gute Führung - Der Erfolgsfaktor schlechthin für kleinste, kleine, mittelgroße, Großunternehmen und Konzerne!!!**

**Gesundheitliche Fragen werden auf der Entscheiderenebene ernst genommen und „Gesundheit“ wird als Querschnittsaufgabe für alle betrieblichen Entscheidungsbereiche mitgedacht.**



Wissenschaftliches Institut der AOK **Wido**

## Gute Führung reduziert psychische Beschwerden



Quelle: Fehlzeiten-Report 2011

© Wido 2012

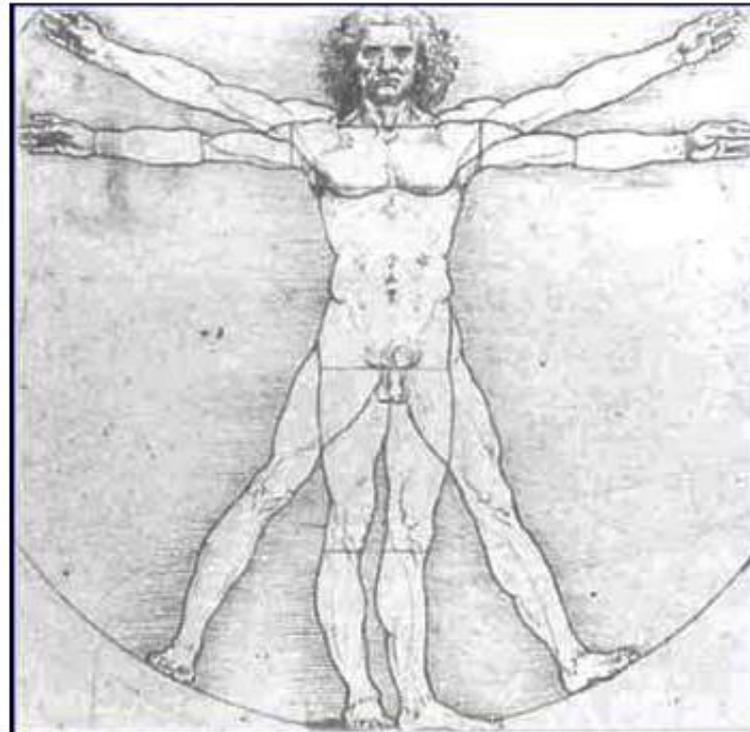
Bielefelder BGM-Fachtagung: Fokus Führungskräfte 30. Oktober 2012

25



# Wertschätzung am Arbeitsplatz?

„Der Mensch ist Mittelpunkt.“



oder

„Der Mensch ist Mittel.“

**von**

**Wer**

**?**

**Ihnen**

**diese**

**Woche**

**schon**

**worden**

**gelobt**

**ist**

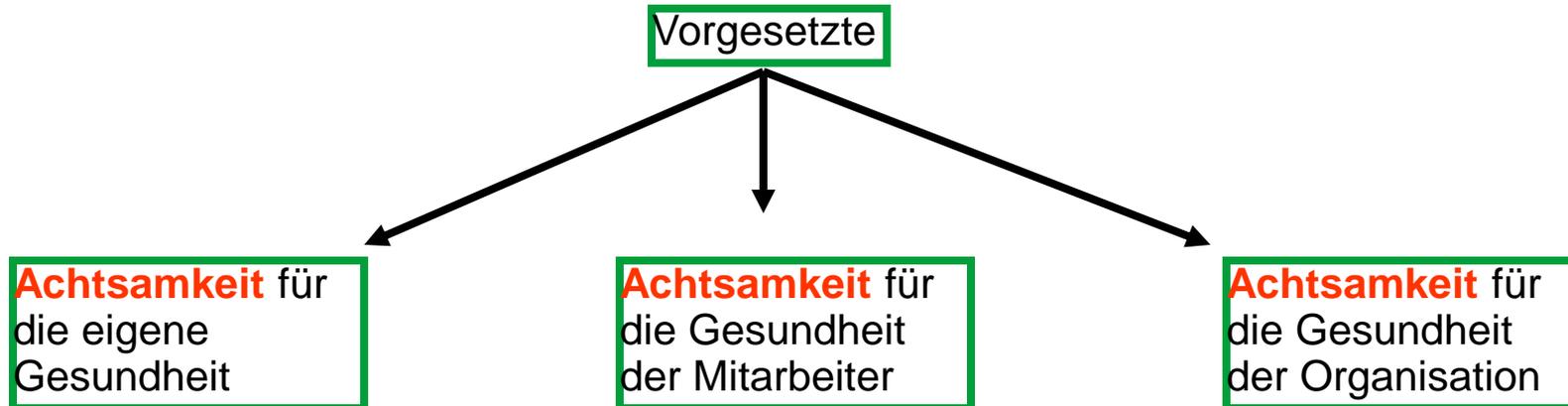
**Wer von Ihnen ist diese**

**Woche schon gelobt worden ?**

**Wer ist von Ihnen diese**

**Woche schon gelobt worden ?**

# Resummée: Einfluss von Führung auf Gesundheit...

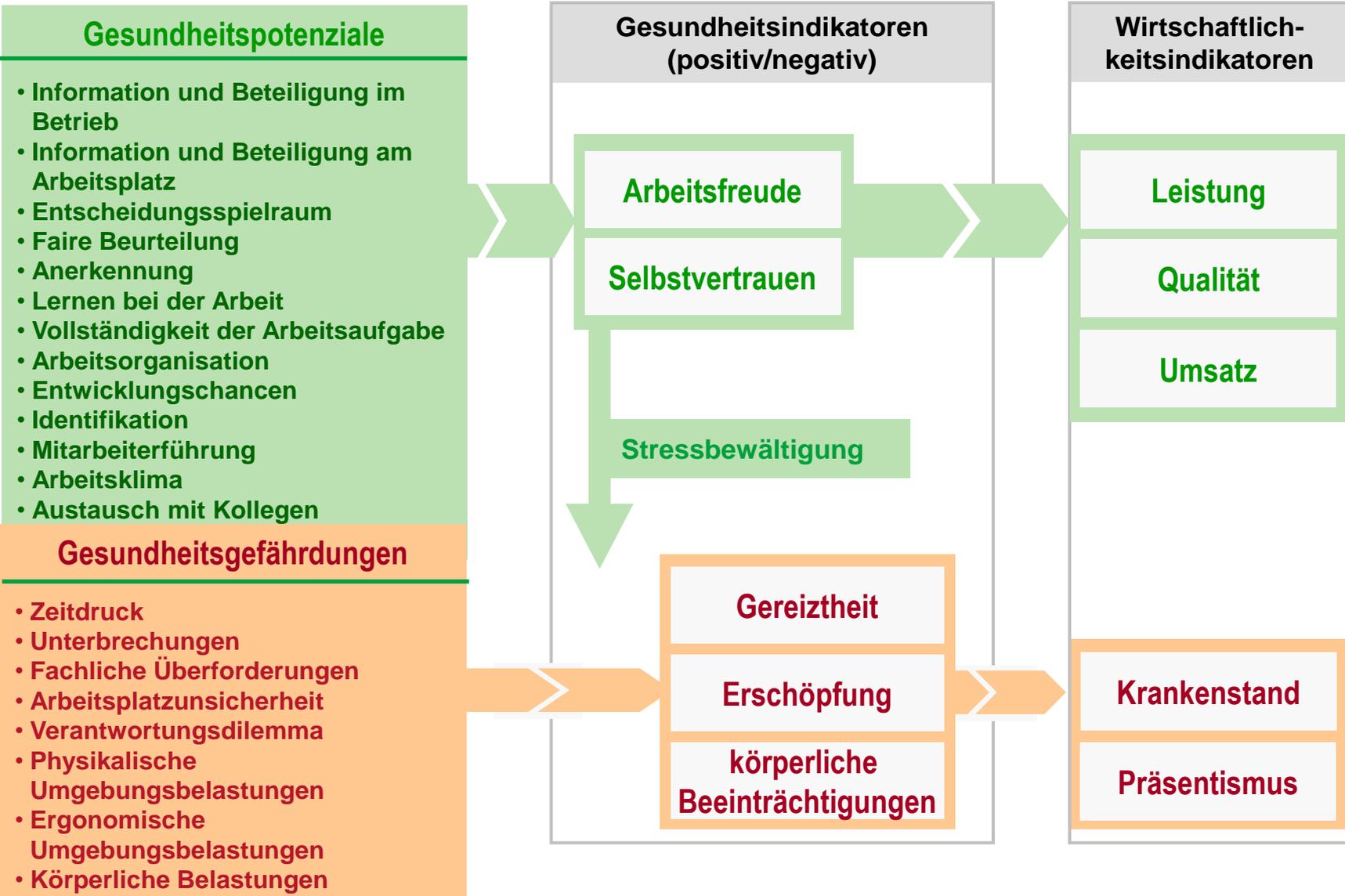


...letztlich eine Frage der **Achtsamkeit**

- **Gesundheitliche Fragen werden auf der Entscheiderebene nicht ernst genommen**
- **Aktionismus vor nachhaltigem bedarfsorientiertem Vorgehen**
- **Einzelmaßnahmen**
- **Befragungen von Mitarbeitern ohne den Willen Veränderungen tatsächlich auch umzusetzen**
- **Zu viel zu schnell Wollen**
- **Nur auf verhaltensorientierte Maßnahmen abzielen unter Vernachlässigung der Verhältnisse am Arbeitsplatz**
- **Schlechte Kommunikation der Maßnahmen mindert Akzeptanz**
- **Fehlende Einbindung der mittleren Führungsebene**
- **Keine Priorisierung der Maßnahmen nach Wichtigkeit und Umsetzbarkeit**



# Gesundheitspotenziale/-gefährdungen?



- **Ein „Dahinterstehen“ der Geschäftsleitung:** d.h. BGM muss „top down“ verankert sein. --- *Beispiele: Danisco, TSBW Husum...*
- **Führungskräfte als Vorbilder:** Sie sind die Schlüsselpersonen in der Beeinflussung von Arbeitsklima, Zeitdruck, sozialer Unterstützung --- *Stadtwerke Flensburg, Danisco...*
- **Einen langen Atem:** Ziele müssen mittelfristig gesetzt werden, denn BGM ist mehr als nur ein Apfeltag, BGM ist ein Kulturwandel (Empowerment, Partizipation der Mitarbeiter...) --- *Stadtwerke Flensburg*
- **Integration ins Management-System:** BGM ist Geschäftsalltag, regelmäßige Beurteilung der Kennzahlen --- *TSBW Husum*

- » Privatkunden
- » Firmenkunden
- » Azubis & Studenten
- » Familie
- » Vertragspartner
- » Presse



Willkommen bei der Betrieblichen Gesundheitsförderung der AOK - Die Gesundheitskasse.

Wählen Sie Ihre AOK



» Startseite

» Best Practice

» Tools

» Downloads

Suchbegriff  OK

Sie befinden sich hier > Bundesweit > Startseite

- » Kontakt
- » Wir über uns
- » Betriebliche Gesundheitsförderung
- » Ziele und Wege
- » Schlagworte A-Z
- » pa praxis aktuell
- » Unternehmerportal der AOK
  
- » Medien
- » Datenschutz / Haftung
- » Impressum

## Ein gesundes Unternehmen mit der AOK



### An den Arbeitsplätzen

- » Gesundheitsgerechter Arbeitsplatz
- » Büroarbeitsplatz
- » Arbeitsplatz in der Produktion
- » Arbeitsplatz im Handwerk
- » Arbeitsplatz im Dienstleistungsbereich

Mitglied werden

**MITGLIED WERDEN!** ✓



### Für Ihre Mitarbeiter

- » Gesundheitsgerechtes Verhalten
- » Ernährung
- » Gesunder Rücken
- » Stress
- » Burnout
- » Sucht
- » Mobbing

Unternehmer

Service für Firmenkunden



### In Ihrer Organisation

- » Gesunde Organisation
- » Betriebsklima
- » Führung
- » Wohlbefinden
- » Fehlzeiten
- » Betriebliches Eingliederungsmanagement
- » Demografie
- » Arbeitszeit
- » Gesundheit in der Ausbildung

Presse

**AOK-Bundesverband**

Kooperationen

**Kooperationen**

# Ganz herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Sollten Sie Fragen haben, scheuen Sie sich nicht, mich zu kontaktieren...

**Olaf Maibach**

**Koordinator Betriebliche Gesundheitsförderung**

**Brinckmannstr. 43**

**25813 Husum**

**04841 – 8980-5511**

**[olaf.maibach@nw.aok.de](mailto:olaf.maibach@nw.aok.de)**

**[www.aok-bgf.de](http://www.aok-bgf.de)**



# Ergänzende Folien



# Chancen und Grenzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

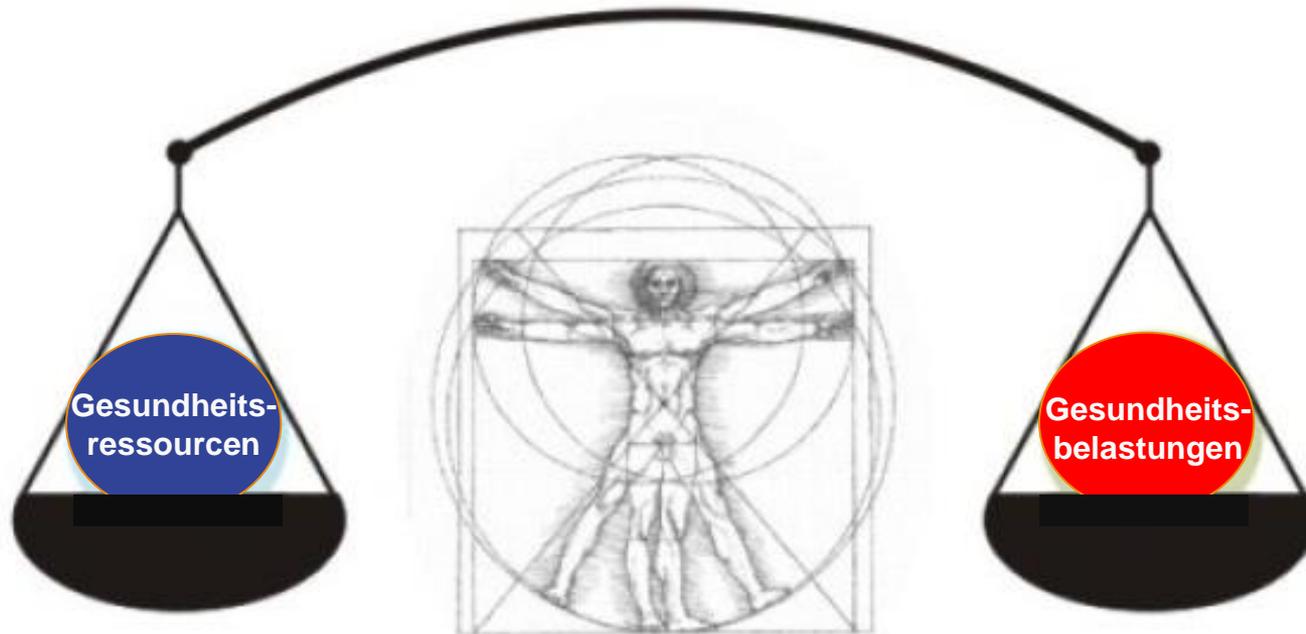
- **Worin sehen Sie den Nutzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für Ihren Betrieb?**
- **Was sind für Sie die Haupthinderungsgründe für die Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements?**
- **Welche Rolle sehen Sie bei der Umsetzung eines BGF in ihrem Hause für sich selber?**
- **Wie könnte man das Thema „Sucht“ in das betriebliche Gesundheitsmanagement integrieren (erst BGM dann Suchtthemen oder Suchtthemen als Anlass für BGM – Vor- und Nachteile)?**

Maßnahmen	verhältnisorientiert	verhaltensorientiert
<b>suchtmittelspezifische/ suchtbezogene Prävention</b>	Abbau suchtfördernder Arbeitsbedingungen	Information und Aufklärung über die Wirkung von Suchtmitteln, über risikoarmen und riskanten Konsum und Suchtgefährdung sowie Ziel und Möglichkeiten der Suchtprävention und -hilfe
	Einschränkung der Verfügbarkeit von Suchtmitteln	Angebote zur individuellen Konsumreduzierung (NR-Kurs, Drink-Less-Programme)
	Bereitsstellung von alkoholfreien Getränken	Regelungen zum Suchtmittelgebrauch (Drogen-, Alkohol-, Rauchverbote, Punktnüchternheit)
		Qualifizierung und Sensibilisierung der Vorgesetzten
		Intervention bei Auffälligkeiten in Verbindung mit Suchtmittelgebrauch
<b>übergreifende Prävention</b>	Schaffung gesund erhaltener und motivierender Arbeitsbedingungen	Erweiterung der Gesundheitskompetenz
	Verbesserung des Betriebsklimas	Stressbewältigung und Selbstmanagement
	Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitszirkel, partizipative Arbeitsgestaltung	Konfliktmanagement
	Gesundheitsorientierte Führung	Fitness und Bewegung
	Arbeitsbewältigungscoaching	Gesundheitscoaching, -checks
	Betriebliches Eingliederungsmanagement	Intervention bei Auffälligkeiten in Verbindung am Arbeitsplatz
	Lebens-Balance-Konzept, Vereinbarkeit Familie - Beruf	

[www.sucht-am-arbeitsplatz.de/themen/vorbeugung.html](http://www.sucht-am-arbeitsplatz.de/themen/vorbeugung.html)

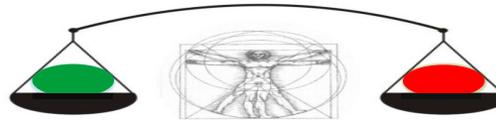


# Gesundheits-Krankheits-Kontinuum



nach Waller, 2002

## Ressourcen



## Belastungen

- **Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kenntnisse, Erfahrung, ...**
- **Selbstsicherheit und Motivation,**
- **Gesundheitszustand, Konstitution, Alter, Fitness, Ernährung, ...**
- **aktuelle psychische Verfassung**
- ...

➤ **Innere Ressourcen:**  
Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Herausforderungs- statt Problemdenken, stabile Persönlichkeit, allgemeiner Optimismus, ...

➤ **Äußere Ressourcen:**  
Gute ergonomische Bedingungen, Kontroll- und Entscheidungsspielräume, soziale Unterstützung (im Arbeitsumfeld), Wertschätzung und Anerkennung, ...

- **qualitative Tätigkeitsanforderungen**  
(Qualifikation, Verantwortung, ...)
- **quantitative Tätigkeitsanforderungen**  
(Zeitdruck, Arbeitsvolumen, Dauer und Verlauf von Tätigkeiten, ...)
- **Tätigkeitsbedingungen**  
(Umgebungseinflüsse, Ergonomie, Arbeitsgefahren, ...)
- **Arbeitsmittel**  
(Software, Maschinen, ...)
- **Soziale Beziehungen**  
(Konflikte mit Kollegen, Führungsstil, Gruppenerwartungen, ...)
- **alltägliche Ärgernisse bei der Arbeit**
- ...

gesund

krank

Gesundheits-Krankheits-Kontinuum



# Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)...

...ist die

- Gestaltung,
- Lenkung und
- Entwicklung

betrieblicher Strukturen und Prozesse, um

- Arbeit,
- Organisation und
- Verhalten

am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Sie sollen den Beschäftigten und dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen.

Wikipedia 29.4.2013



# Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit, nämlich...

...eine Fähigkeit zur

**Problemlösung** und

**Gefühlsregulierung**, durch die ein

**positives seelisches** und

**körperliches Befinden** – insbesondere ein

**positives Selbstwertgefühl** – und ein unterstützendes

**Netzwerk sozialer Beziehungen** erhalten oder wieder hergestellt wird.

Badura 1999



# Analyseverfahren des BGM

- **Fehlzeitenstatistiken der Personalabteilung – Vorteile?**
- **Krankenstandsanalysen der AOK NordWest o. anderer Krankenkassen – Vorteile?**
- **Arbeitssituationsanalyse (besonders geeignet für Klein(st)betriebe)**
- **evtl. Gesundheitszirkel**
- **Mitarbeiterbefragung**
- **Ergebnisse aus Begehungen, Gefährdungsbeurteilungen etc.**
- **Ergebnisse aus Teambesprechungen**
- **Ergebnisse aus Changemanagement-Gruppen bzw. Qualitätszirkeln**
- **Ergebnisse aus Zertifizierungs-Berichten**
- **...**



# Beispiel: Die Arbeitssituationsanalyse

- Instrument zur Diagnose des Bedarfs von bestimmten Handlungsansätzen im Betrieb (Alternative zur Mitarbeiterbefragung)
- 6 – 15 Freiwillige aus einer Abteilung (meist ohne Führungskräfte)
- An der Uni Bremen entwickelt
- Besonders aufwandarm
- Liefert schnelle Erkenntnisse
- Abteilungsbezogen, gut geeignet für „Pilotbereiche“ des BGM
- Problemerhebendes und Problemlösendes Verfahren

## 1. Halten Sie eine Veränderung Ihrer gesundheitlichen Arbeitssituation für wichtig?

➤ Ja, sehr wichtig

➤ Etwas wichtig

➤ Nein, gar nicht wichtig

## 2. In welchen Bereichen sollten die Veränderungen liegen?

➤ Arbeitsumgebung

(Licht, Lärm, Temperatur, Zugluft, Feuchtigkeit, Schmutz....)

➤ Tätigkeit

(Monotonie, Überforderung, Unterforderung, klare Aufgabenstellung, Unfallgefahr, Kontrolle, Entscheidungsspielraum, Kompetenzen....)

➤ Gruppenklima

(soziale Anerkennung, Verhältnisse zwischen Kollegen, Stimmung in der Gruppe, Zusammenarbeit)

➤ Arbeitsablauf/-organisation

(Arbeitsspitzen, Leerläufe, Unterbrechungen, Arbeitsplatzgestaltung, Informationsflüsse, Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen, Weiterbildungsmöglichkeiten...)

➤ Vorgesetztenverhalten

(Anerkennung von Leistung, Unterstützung, Kontrolle, Motivation, Führung...)

## 3. Woran haben Sie gedacht, als Sie bei...einen Punkt geklebt haben?

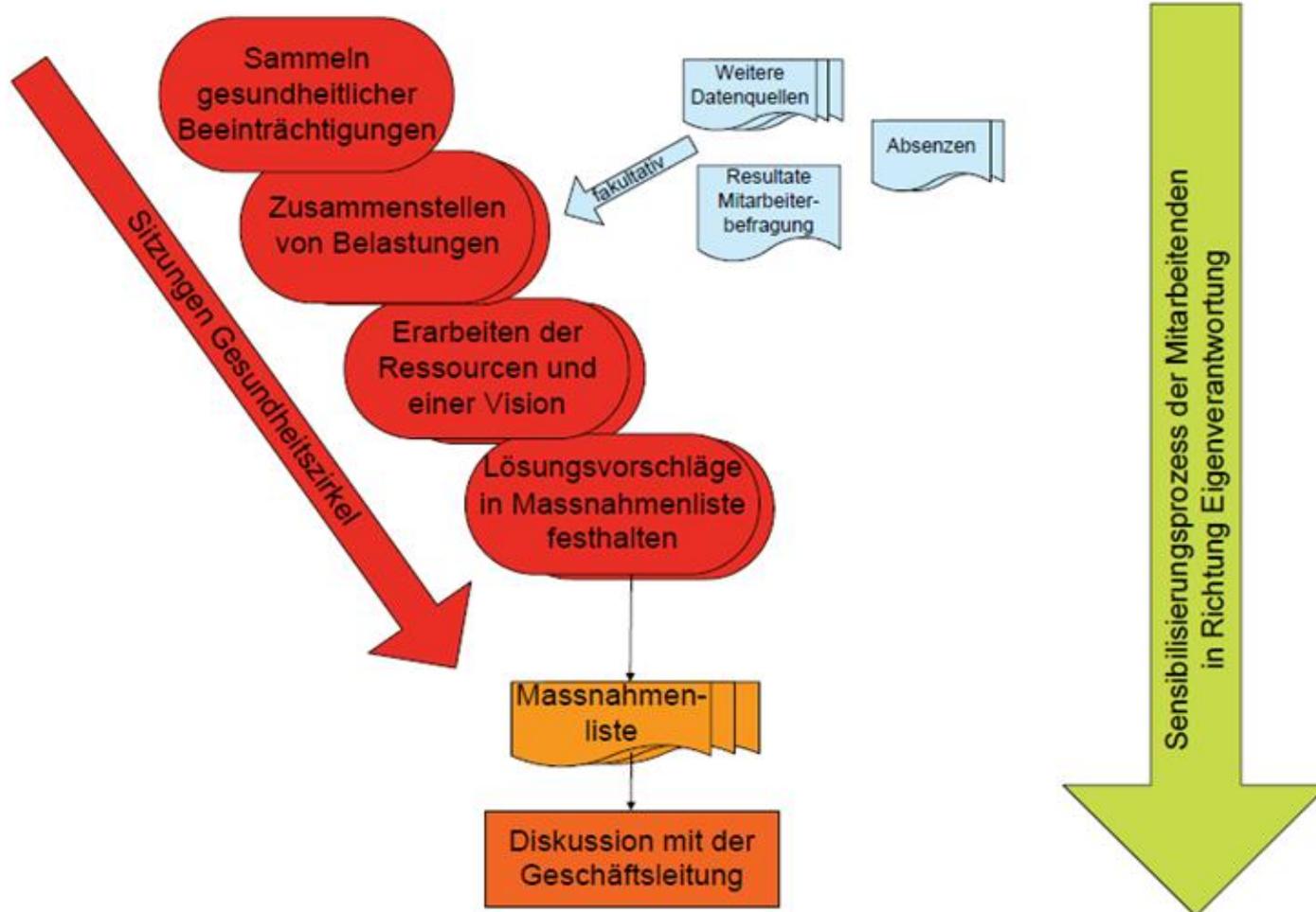
- **Arbeitsumgebung**
- **Tätigkeit**
- **Betriebsklima**
- **Arbeitsablauf/-organisation**
- **Führungsverhalten**

## 4. Welches sind Ihre drei wichtigsten Verbesserungsvorschläge?

- **Arbeitsumgebung**
- **Tätigkeit**
- **Betriebsklima**
- **Arbeitsablauf/-organisation**
- **Führungsverhalten**



# Schematische Darstellung eines Gesundheitszirkels



# Beispiel: Gesundheitszirkel

- 6 – 12 Teilnehmer, mit oder ohne Führungskräfte in der ersten Sitzung
- 4 – 8 Treffen Freiwilliger Mitarbeiter mit jeweils ca. 90 Minuten Dauer

Problem	Problem- beschreibung	Lösungs- vorschlag	Maßnahme	Priorisierung nach Wichtigkeit und Umsetzbarkeit	Zeitschiene	Verantwort- lichkeit



# Sortieren der Analyse-Ergebnissen: eine Struktur

Analyseinstrument	Gegenwärtiger Zustand	Zielzustand	Bemerkungen	Mögliche Maßnahmen	Was ist genau zu tun?	Wichtigkeit	Umsetzbarkeit
<i>aus bisherigen Verfahren</i>	<i>Woran sollte gearbeitet werden?</i>	<i>Wie soll bis wann das Ergebnis aussehen? (Zielformulierung: konkret, kurzfristig überprüfbar, positiv)</i>		<i>Ampelschema, nach Abarbeitungsstand</i>		<i>1 - 10</i>	<i>1 - 10</i>
Krankenstandsanalyse AOK							
Krankenstandsstatistik Personalabteilung							
Mitarbeiterbefragung							
Beobachtungen aus Meetings und Mitarbeitergesprächen							
Audit-Befragung/Zertifizierungen aus Vorjahren							
Ergebnisse aus sonst. Projekten							
...							

# Maßnahmenkatalog - beispielhaft

## ***Maßnahmenpaket***

Arbeitsplatzbezogene Rückenschule	6 x 90 Minuten
Seminar Heben und Tragen	1 x 90 Minuten
Seminar Büroarbeitsplätze	1 x 90 Minuten
Stressmanagementseminar	6 x 90 Minuten
Führungskräfteschulung wie ...	Seminartag
...Kommunikationstraining	
- Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung	
- Fürsorgliche Rückkehrgespräche	
- Entspannung für Führungskräfte	
- Stressmanagement-Workshop	
Kantinenberatung	je Std.
Ernährungskurs	6 x 90 Minuten

**Alle Angebote für AOK-Versicherte im Betrieb kostenlos!**



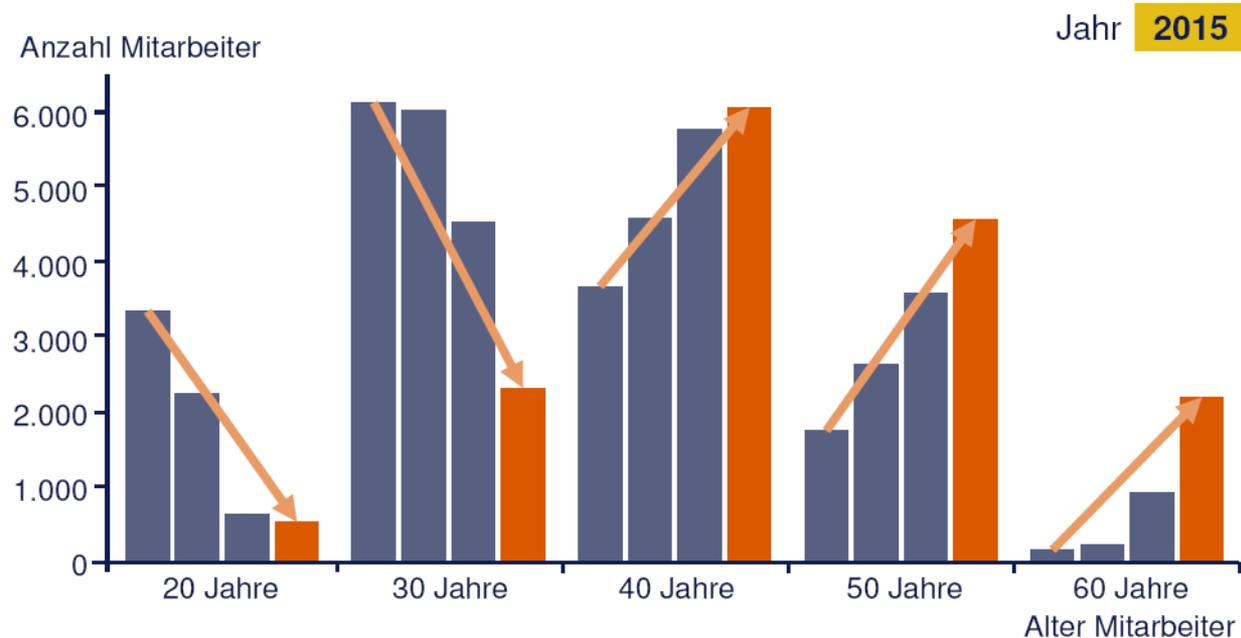
# Evaluation des BGM - beispielhaft

	Effektivität	Effizienz	Akzeptanz
Grundfrage	wurden die aufgestellten Ziele erreicht?	wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis?	wie ist die Beteiligung an den Maßnahmen?
Kurzbeschreibung	Bewertung der Wirksamkeit einer Maßnahme	Verhältnis von ökonomischer Wirksamkeit und Kosten der Maßnahme	Zielüberprüfung: Nutzen für wen?
Berechnung	Unterschiedsmessung: vorher - nachher	Return on investment	Programmbeschreibung
Instrumente	Krankenstandsvergleich t0 und t1 (Daten der Krankenkassen, PersoAbtlg...)	Einsparungen über einen Zeitraum versus Kosten Zahl der Arbeitsunfälle im Vergleich zur Investition in Arbeitssicherheit	Teilnahmequoten an Maßnahmen
	Anzahl der Häufigkeit von AU-Fällen t0 und t1 (Daten der Krankenkassen, PersoAbtlg....)		Anzahl der Verbesserungsvorschläge
	Arbeitszufriedenheitsindex t0 und t1 (bspw. Zufriedenheitsskala...)	Mitarbeiterbefragung	
	Kundenzufriedenheit t0 und t1 (Messung QM oder sonst.)	Optimierungsworkshops	
	Arbeitsengagementindex t0 und t1 (DGB-Index, Human Potential Index...)		

# Das Beispiel Bertelsmann - Demographieeffekt

BERTELSMANN  
*media worldwide*

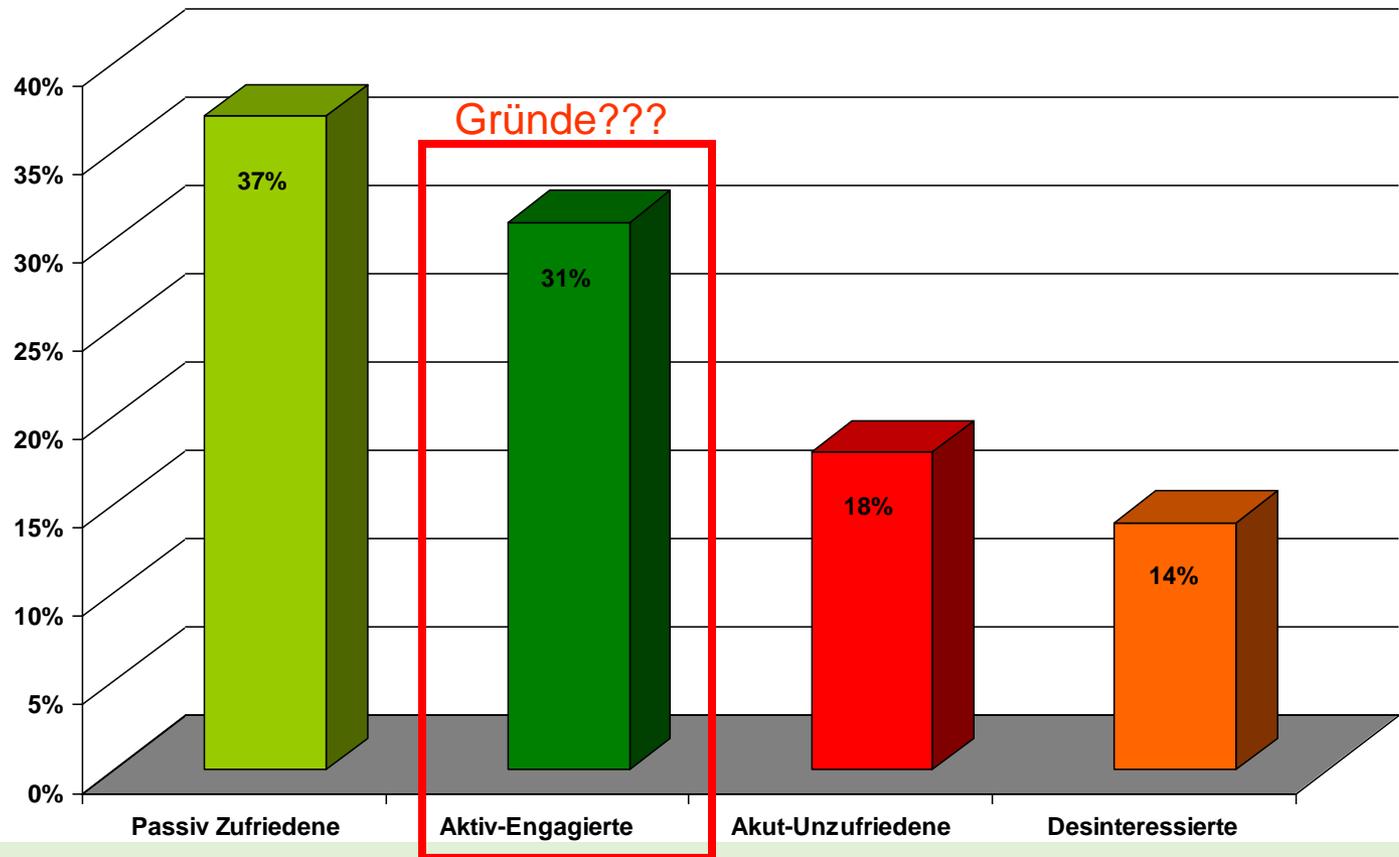
Demographieeffekt: Entwicklung der Mitarbeiterstruktur Bertelsmann Stamm von 2000-2015\*: Verdreifung der Mitarbeiter > 50 Jahre



\* Konzern Deutschland (ohne RTL, G+J sowie Prinovis)  
Quelle: SAP-HR

7

# Forschungsprojekt: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland (BmAS/psychonomics 2008)



# Kulturdimensionen und deren Einfluss auf das Mitarbeiterengagement – weiche Faktoren zählen!!!

Kulturdimension (Haupt-Treiber für Engagement)	Korrelation
Identifikation	0,77
Teamorientierung („Wir-Gefühl“)	0,70
Fairness (Vollwertiges Mitglied)	0,65
Förderung (Wertschätzung)	0,63
Fürsorge (Interesse an Person)	0,62
Führung: Kompetenz (Kompetente Leitung)	0,60
Führung: Integrität (Vertrauen)	0,60
Veränderungsfähigkeit & Innovation (Fähigkeiten entwickeln)	0,60
Führung: Kommunikation (Offene Antworten)	0,54
Partizipation (Vorschläge & Ideen der Mitarbeiter)	0,51
Leistungsorientierung (Qualität als Leitsatz)	0,48
Kundenorientierung (Erfüllung von Kundenbedürfnissen)	0,44

ENGAGEMENT

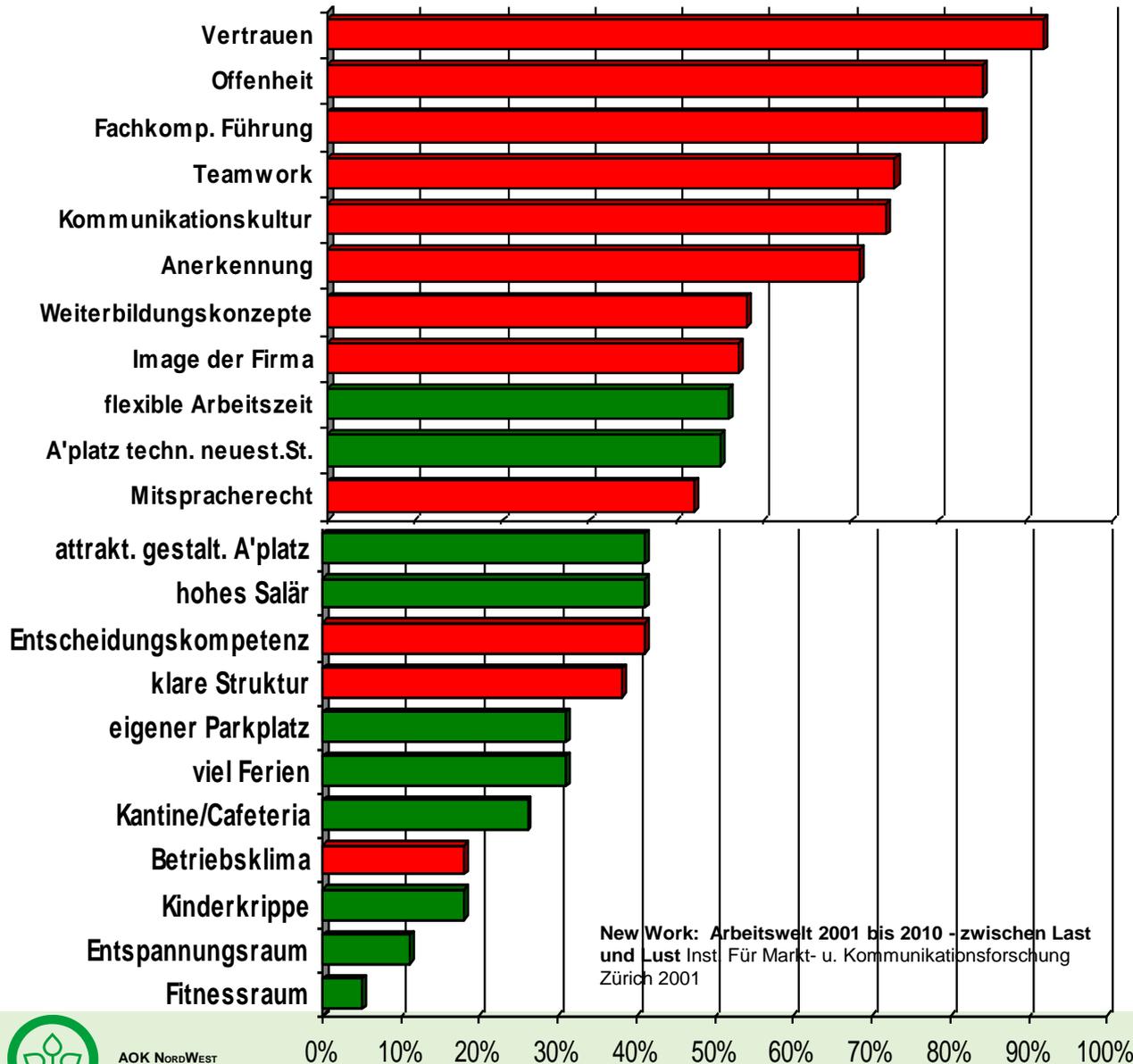
Abbildung 46. Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen und Mitarbeiterengagement. N=37.151

(BmAS/psychonomics 2008)



# Weiche Faktoren zählen!!!

## Was ist Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz besonders wichtig? –



### Was ist Pflegekräften besonders wichtig?

- Umgang mit Patienten
- Lernen bei der Arbeit
- Identifikation mit der Arbeit + Einrichtung
- Kein Zeitdruck
- Keine Unterbrechungen
- Schnelle + genug Infos
- Faire Beurteilung
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- Klare Zuständigkeiten
- Keine phys. Belastungen

Quelle: AOK Pflege-Report 2011



# Führungskräfte als „Täter“?

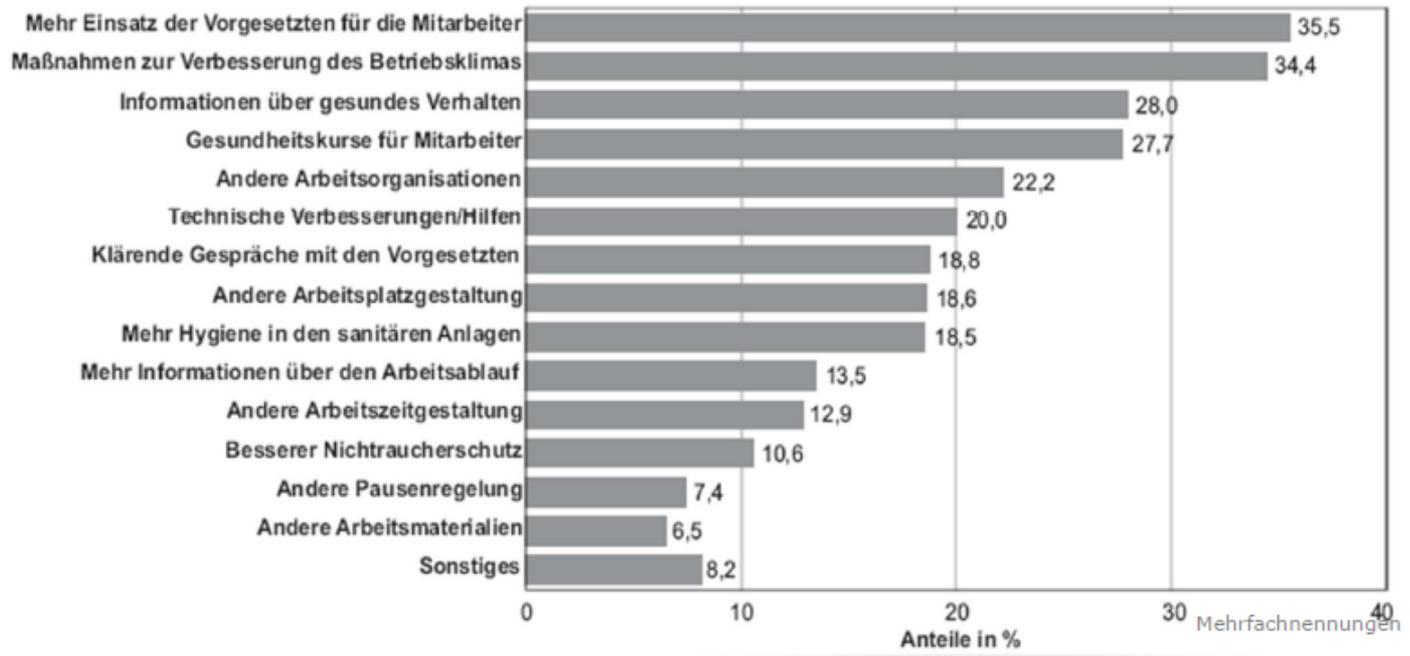


Quelle: Thomas Pläßmann, in: Matyssek, A. K., Gesund Führen, S. 86

# Gesundheit am Arbeitsplatz – was steht ganz oben?

Wissenschaftliches Institut der AOK **WIdO**

**Was schlagen Sie zur Verbesserung Ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz vor?**



Quelle: Fehlzeiten-Report 2011

© WIdO 2012

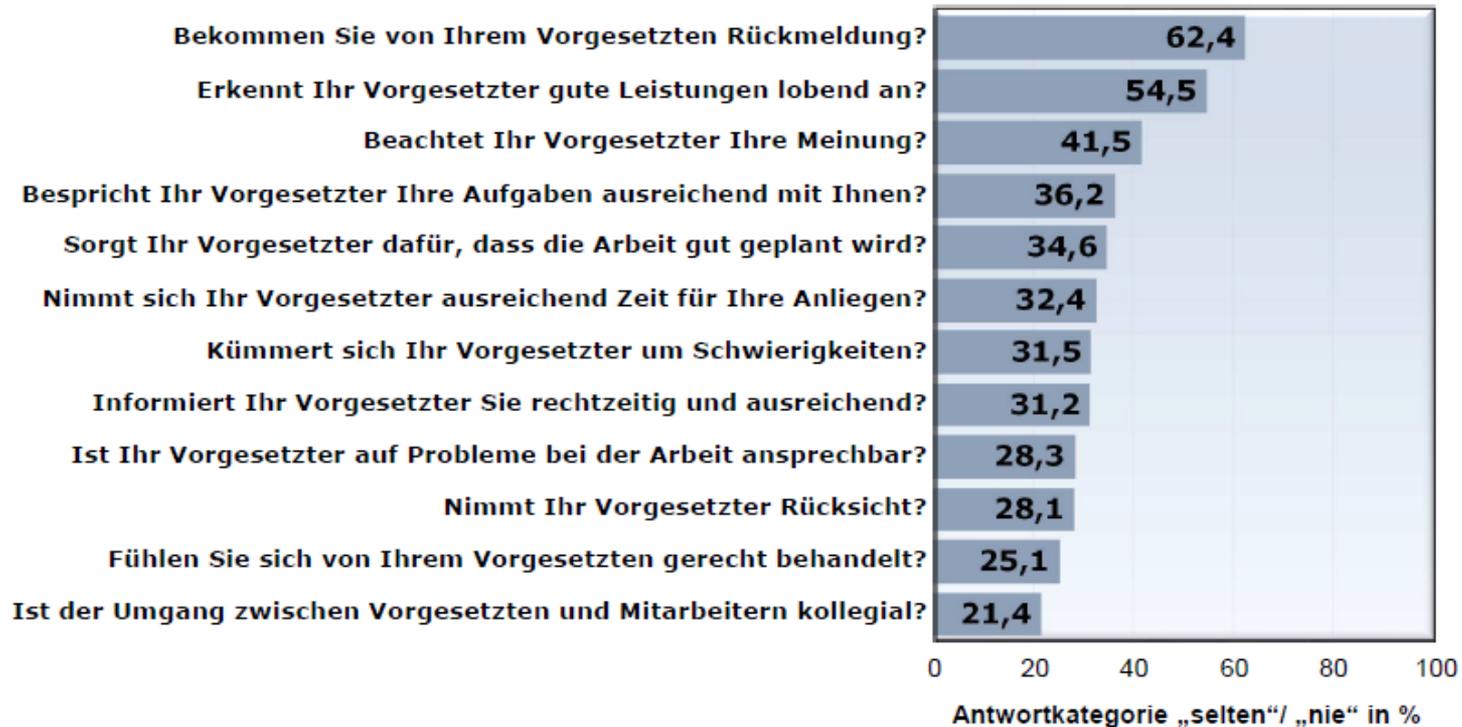
Bielefelder BGM-Fachtagung: Fokus Führungskräfte 30. Oktober 2012

20



Wissenschaftliches Institut der AOK **WIdO**

## Bewertung des Führungsverhaltens durch Mitarbeiter



Quelle: Fehlzeiten-Report 2011

© WIdO 2012

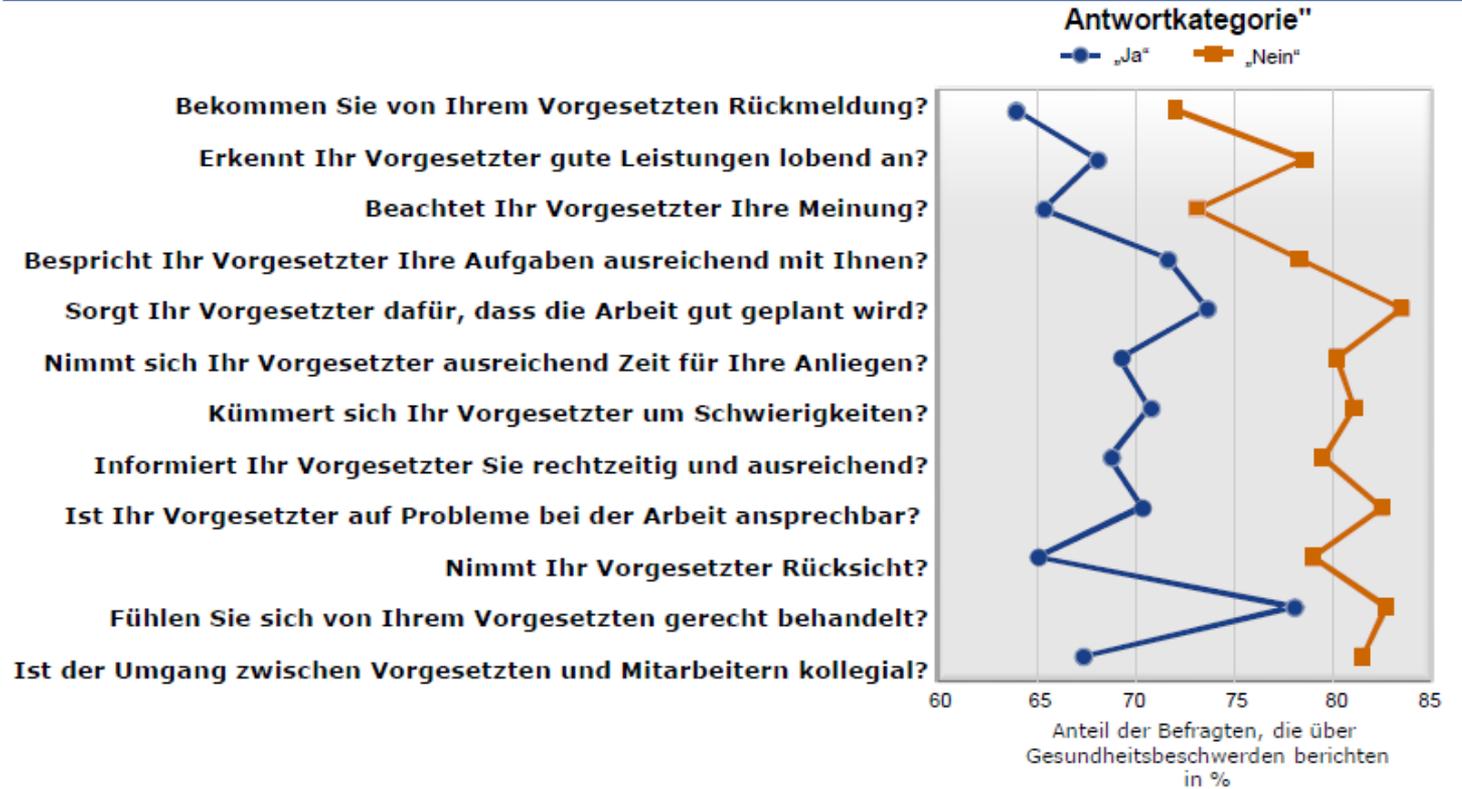
Bielefelder BGM-Fachtagung: Fokus Führungskräfte 30. Oktober 2012

22



Wissenschaftliches Institut der AOK **Wido**

## Vorgesetztenverhalten und Gesundheitsbeschwerden



Quelle: Fehlzeiten-Report 2011

© Wido 2012

Bielefelder BGM-Fachtagung: Fokus Führungskräfte 30. Oktober 2012

23



# Bettkanten-Entscheidung:

Mann und Frau früh morgens im Bett:

**Er:** „Schatz, ich kann heute nicht zur Arbeit gehen;  
ich fühl' mich nicht wohl.“

**Sie:** „Oh, Du Armer! Wo denn? Im Magen?“

**Er:** „Nee, auf der Arbeit.“

nach: Dr. Anne Katrin Matyssek, [www.do-care.de](http://www.do-care.de)



# Wohlbefinden am Arbeitsplatz ...

ist ein wesentlicher Faktor bei der Bettkanten-Entscheidung.

- Wie geht's mir eigentlich gesundheitlich heute Morgen?
- Würde es jemandem auffallen, wenn ich nicht käme?
- Wer würde meine Arbeit machen?
- Was wären die Konsequenzen? Für wen? Wieso?
- Wie geht's mir im Umgang mit meinen Kollegen? Sind die nett?
- Wie geht's mir im Umgang mit meiner Führungskraft? Ist die nett?
- Wie geht's mir in Bezug auf meine Arbeit? Macht sie Freude?  
Ist sie sinnvoll?
- Ist mein Lohn angemessen? werde ich gerecht behandelt?



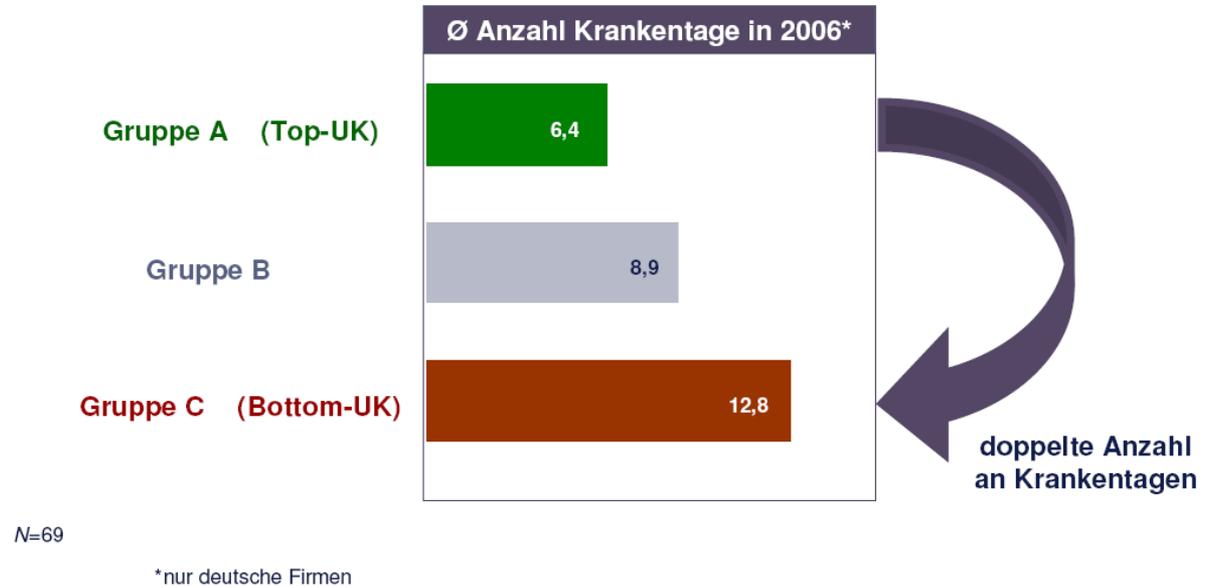
**Fragen Sie sich:** Welche dieser Faktoren können Sie beeinflussen?

- die Motive der Person: vermutlich nicht (ärgern Sie sich nicht drüber!)
- die Arbeits- und Anwesenheitsfähigkeit des Mitarbeiters: bedingt
- die Motivierungspotenziale der Arbeit: schon eher
- die Anwesenheitsbereitschaft: durchaus!

# Das Beispiel Bertelsmann – Unternehmenskultur und Krankentage

BERTELSMANN  
*media worldwide*

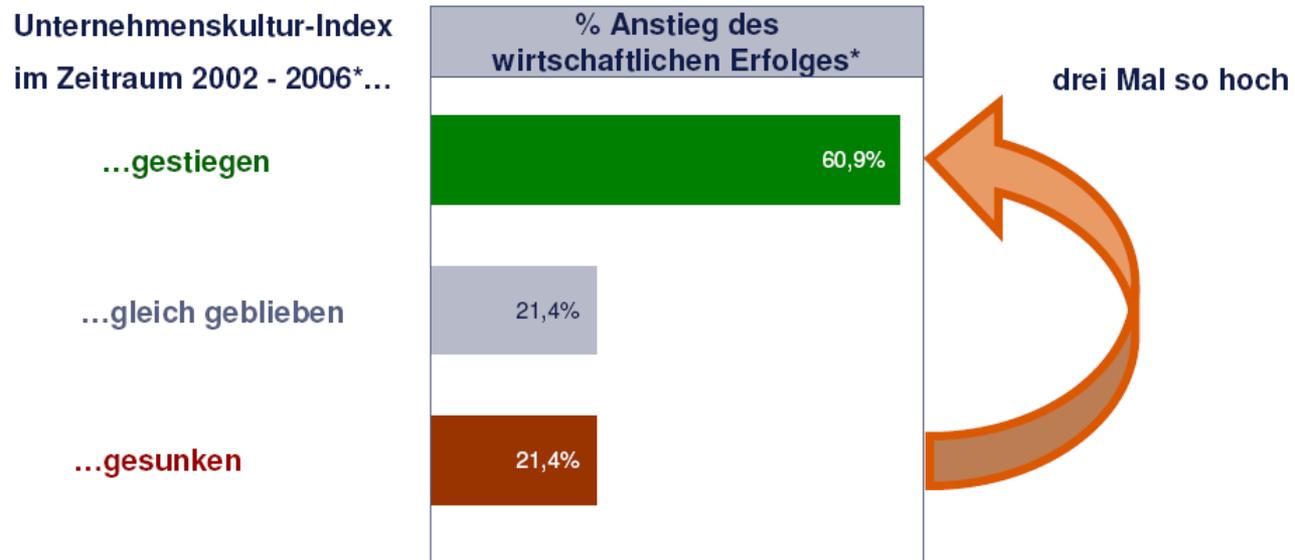
Unternehmenskultur korreliert negativ mit der Anzahl an Krankentagen



# Gute Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Nutzen

BERTELSMANN  
media worldwide

Verbesserung der Unternehmenskultur und Anstieg des wirtschaftlichen Erfolges gehen einher



N=51

\*Unternehmenskultur-Index = Index für partnerschaftl. Führung und Identifikationsindex gleich gewichtet