



| BertelsmannStiftung

Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe  
Ergebnisse der Expertenkommission Betriebliche Gesundheitspolitik  
der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler-Stiftung

Königswinter, 14. Oktober 2004

## Wie sehen Führungskräfte sich selbst? Als.....

Zuhörer (0,4 %)

Problemlöser (19,7 %)

Schiedsrichter (2,9 %)

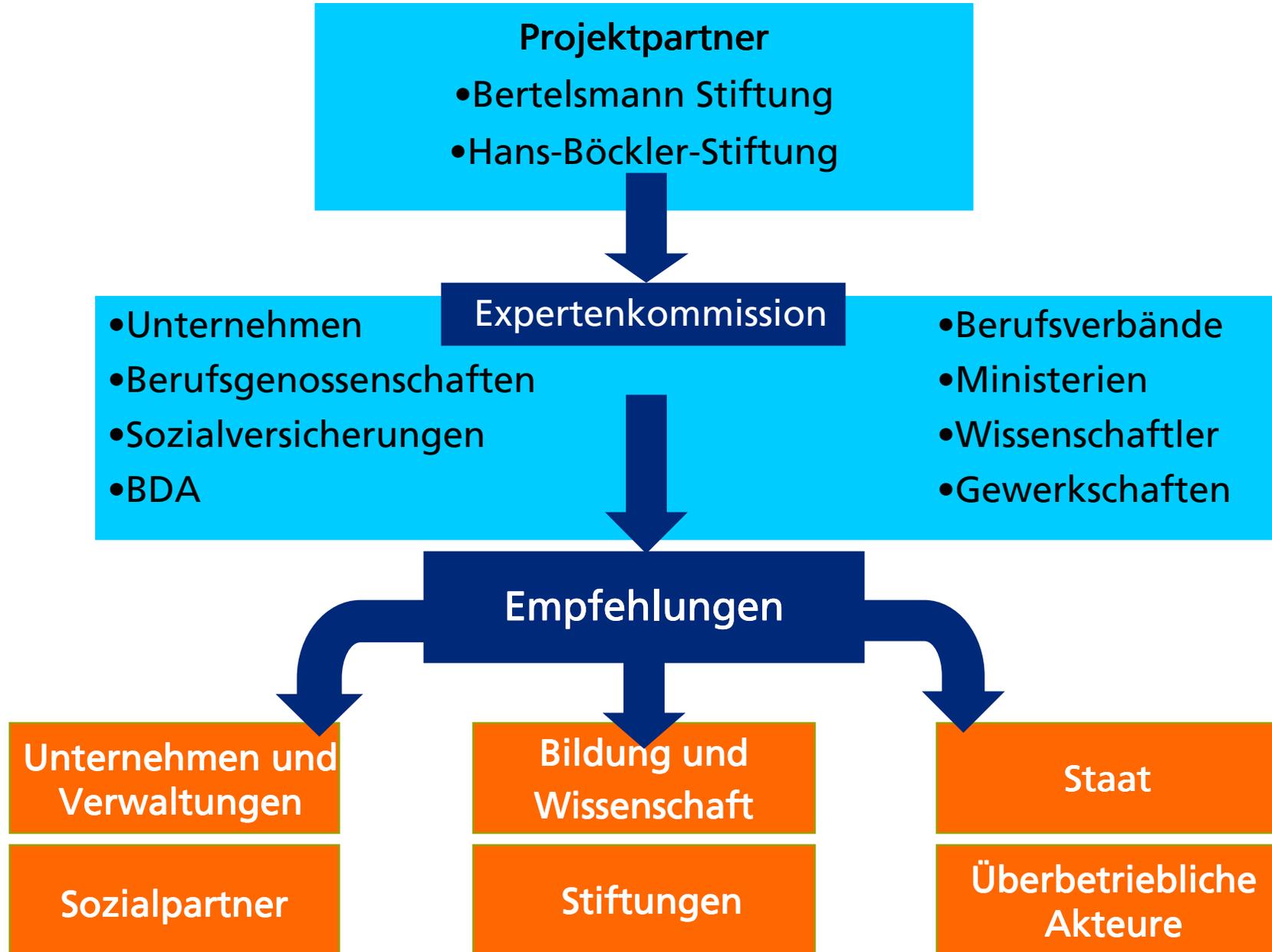
Provokateur (1,7 %)

Moderator (27,6 %)

Sich raushalten (0,8 %)

Beobachter (7,5 %)

Feedbackgeber (39,3 %)



## Warum eine neue betriebliche Gesundheitspolitik?

### Aktive betriebliche Gesundheitspolitik:

- steigert **Wohlbefinden** und **Gesundheit** der Beschäftigten und hilft, **Krankheit**, **Behandlungsbedarf**, **Behinderung** und **Frühberentung** zu verhüten
- verbessert die **Wettbewerbsfähigkeit** unserer Wirtschaft durch ihre **nutzensteigernde** und **kostensenkende** Wirkung
- begrenzt die **Lohnnebenkosten** und trägt bei zur **finanziellen Stabilisierung** der Sozialen Sicherungssysteme
- dient der **Anpassung an nationale und europäische Vorgaben**

## „Philosophie der Kommissionsergebnisse“

- Betriebliche Gesundheitspolitik ist ein Beitrag zur Steigerung des Wertes des Humankapitals. Sie
  - erhöht die Verfügbarkeit von Personal,
  - steigert die Führungsqualität,
  - verbessert die Arbeitsorganisation,
  - steigert die Arbeitgeberattraktivität,
  - vergrößert die Arbeitszufriedenheit und Motivation.
- Personal wird als Wert eines Unternehmens gesehen.

## Was sagt die Expertenkommission?

Die Kommission empfiehlt den Betrieben eine deutliche Erhöhung und Qualifizierung ihrer Führungskräfte hinsichtlich Wohlbefinden und Gesundheit ihrer Mitarbeiter.

## Leitbilder

Führungskräfte schaffen, trotz aller Kosten- und Ergebnisorientierung, ein Klima, das den Mitarbeitern Spaß an der Arbeit vermittelt.  
(BMW Group)

Führungskräfte führen durch Vertrauen. Sie geben Sicherheit und Rückendeckung, ziehen aber auch entschiedenen Konsequenzen, wenn es notwendig ist. (...) (BMW Group)

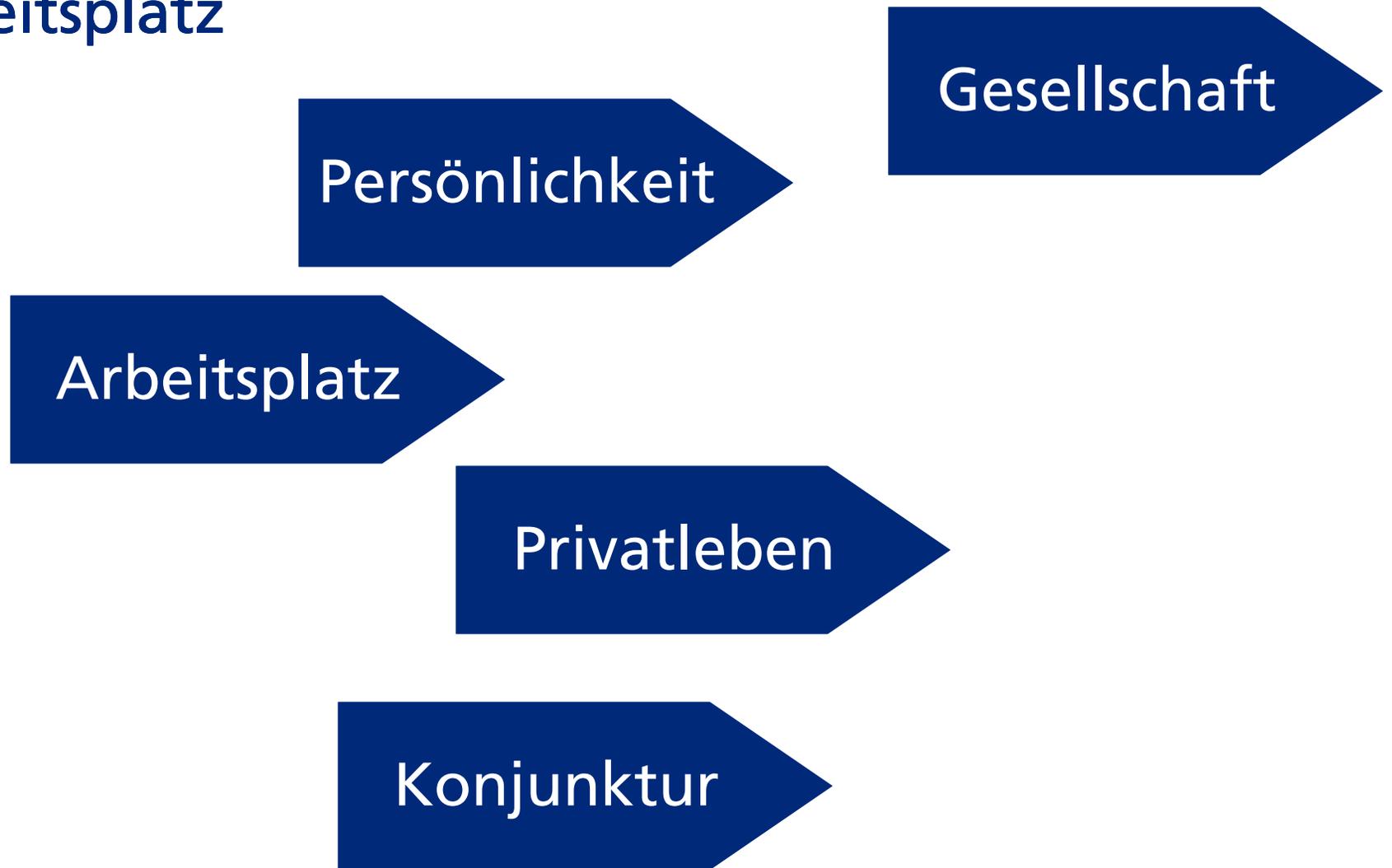
Wirkungsvolles Feedback und situationsgerechtes Coaching sind auf allen Ebenen ein Muss. (Hilti AG)

Anständigkeit ist uns wichtig. Täglich bemühen wir uns, die richtige Balance zwischen leidenschaftlichen Engagement und Wettbewerbsfähigkeit, kurz- und langfristigem Denken, den eigenen Interessen und der Unterstützung von Kollegen bzw. dem Nutzen für die Allgemeinheit, zwischen Beruf und Privatleben zu finden.  
(Novo Nordisk A/S)

<b>Fehlzeitenursachen</b>	<b>Privatwirtschaft</b>	<b>Öffentlicher Dienst</b>
Schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima	<b>34%</b>	<b>46%</b>
Negative psychische Arbeitsbelastungen,	<b>26%</b>	<b>18%</b>
Unzureichendes Führungsverhalten der Vorgesetzten	<b>26%</b>	<b>38%</b>
Keine persönliche Wertschätzung der erbrachten Leistungen durch die Vorgesetzten	<b>13%</b>	<b>26%</b>
Mangelnde berufliche Perspektiven der Arbeitnehmer	<b>6%</b>	<b>11%</b>
Unflexibles oder ablehnendes Verhalten der Vorgesetzten gegenüber Mitarbeiterwünschen und -anregungen	<b>6%</b>	<b>7%</b>
Geistige Über- oder Unterforderung am Arbeitsplatz	<b>5%</b>	<b>6%</b>
Hohe physische Arbeitsbelastungen	<b>7%</b>	<b>5%</b>
persönlichem Versagen und Willkür des Arbeitgebers, Angst vor Arbeitsplatzverlust	<b>5%</b>	<b>2%</b>
Unzureichender Unfall- und Gesundheitsschutz	<b>4%</b>	<b>3%</b>

<b>Fehlzeitenursachen</b>	<b>Privatwirtschaft</b>	<b>Öffentlicher Dienst</b>
Schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima	34%	46%
Negative psychische Arbeitsbelastungen,	26%	18%
Unzureichendes Führungsverhalten der Vorgesetzten	26%	38%
Keine persönliche Wertschätzung der erbrachten Leistungen durch die Vorgesetzten	13%	26%
Mangelnde berufliche Perspektiven der Arbeitnehmer	6%	11%
Unflexibles oder ablehnendes Verhalten der Vorgesetzten gegenüber Mitarbeiterwünschen und -anregungen	6%	7%
Geistige Über- oder Unterforderung am Arbeitsplatz	5%	6%
Hohe physische Arbeitsbelastungen	7%	5%
persönlichem Versagen und Willkür des Arbeitgebers, Angst vor Arbeitsplatzverlust	5%	2%
Unzureichender Unfall- und Gesundheitsschutz	4%	3%

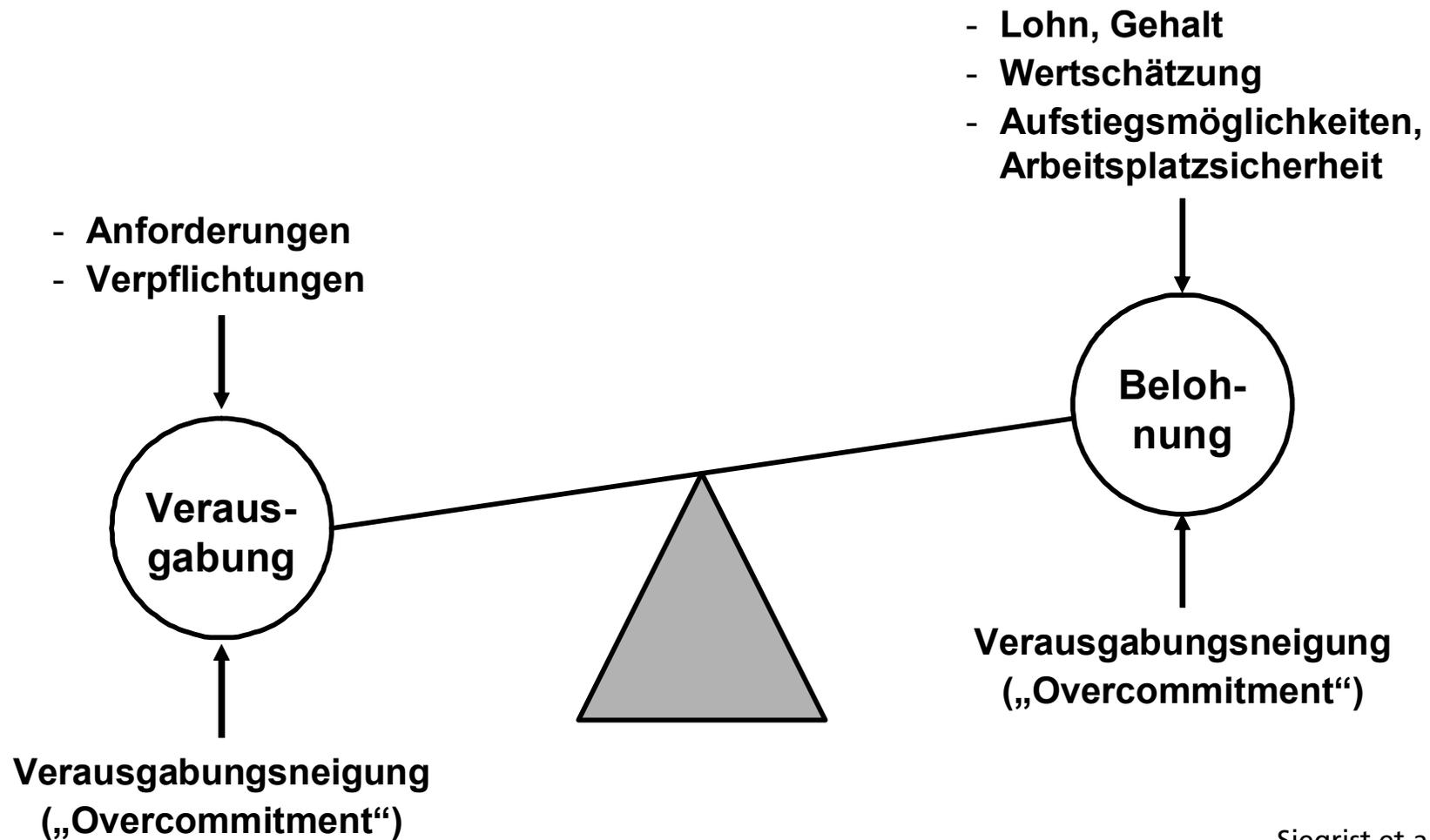
# Einflussfaktoren auf An- bzw. Abwesenheit am Arbeitsplatz



## Arbeitsplatzspezifische Einflussfaktoren auf An- bzw. Abwesenheit



# Geben und Nehmen im Gleichgewicht



Siegrist et al. 2004

## Wie können Führungskräfte Einfluss nehmen?

- Art und Weise Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Belohnung und Anerkennung von Leistung
- Auswahl der Mitarbeiter
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Arbeitsgestaltung- und Organisation
- Veränderung der Arbeitsinhalte
- Anerkennen und Vorleben der Werte im Unternehmen

## Unternehmenskultur??

Alles was in einem Unternehmen geschieht, hat, direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt, bewusst oder unbewusst, Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

## Integration des Themas Gesundheit in die Unternehmenskultur

- Gesundheit ist als selbständiger Wert in den Unternehmensleitlinien genannt.
- Klare (Gesundheits-)Ziele setzen und Ressourcen bereitstellen
- Verbindung zu strategischen Zielen aufzeigen
- Gesundheit spielt in der Ausbildung von Führungskräften eine Rolle.
- Gesundheit und Arbeitsbelastungen wird in den Mitarbeiterbefragungen abgebildet.
- Angebote zur Verbesserung und Erhaltung der Gesundheit an Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Etablierte Routinen, wie Feedbackgespräche sind vorhanden.
- Vorhandensein einer „Fehlerkultur“
- Evaluierung und regelmäßige Berichterstattung über Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagement in Sozialbilanz, Mitarbeiterzeitung, Intranet etc.

## Führungskräfte die Macher der Unternehmenskultur (ob sie es wollen oder nicht) ??

### Führungskräfte als Repräsentanten

- Sanktionieren
- Vorleben

### Führungskräfte als Multiplikatoren

- Geben Orientierung durch Verhalten

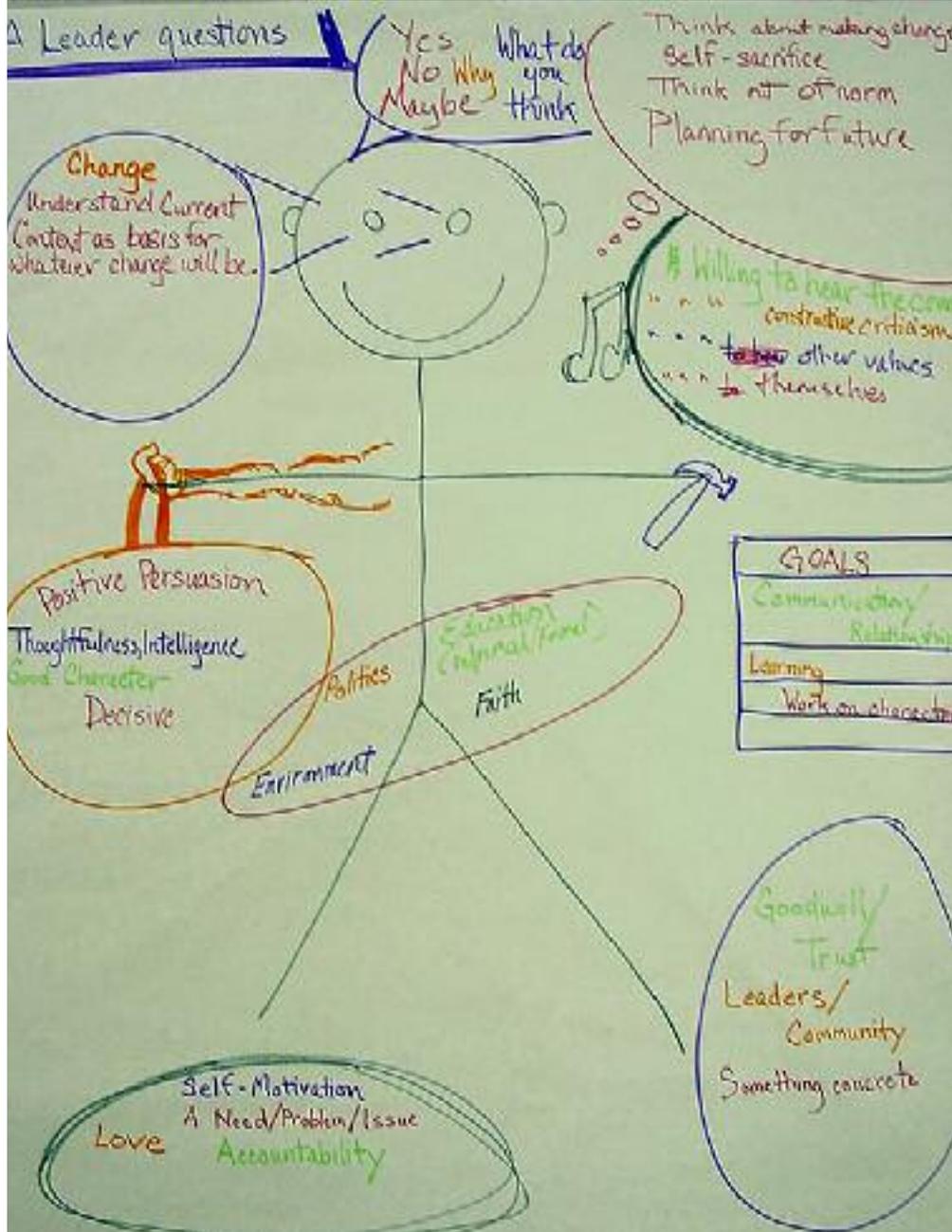
**Führungskräfte haben eine zentrale Bedeutung bei der Vermittlung, Erhaltung, Weiterführung und Veränderung der Unternehmenskultur**

## Qualifizierung der Führungskräfte

- Wissen über die Zusammenhänge von Arbeitsbelastung und Gesundheit
- Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit erkennen
- Eigene Gesundheit als Wert betrachten
- Mögliche Maßnahmen:
  - Gesundheits-Check für Führungskräfte
  - Coaching Angebote
  - Einbindung des Themas in die Führungsleitlinien

## Eine Arbeitssituation ist gesundheitsförderlich, wenn

- sie technisch sicher und nach ergonomischen Erkenntnissen gestaltet ist,
- sie lernförderlich ist und eine persönliche Entwicklungsperspektive geboten wird,
- ihre Zusammenhänge im Betriebsablauf transparent sind,
- Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume gegeben sind,
- Routine, Kreativität und Motorik angemessen gefordert werden,
- materielle und immaterielle Anreize vorhersehbar sind und als gerecht empfunden werden,
- ein Klima gegenseitiger Unterstützung vorhanden ist,
- gesundheitsrelevante Daten erfasst und deren Auswertung zur Optimierung des Produktionsprozesses eingesetzt werden.



## Guiding principles

- Basierend auf einer Unterstützungskultur/Vertrauenskultur
- Sichtbares Führungsverhalten basierend auf Gesundheit als Wert
- Umfassende Definition von Gesundheit
- Klare (Gesundheits-)Ziele setzen
- Verbindung zu strategischen Zielen aufzeigen
- Bereitstellung von Ressourcen
- Evaluierung und Kommunikation

## Fazit

Nur die Unternehmen, die über qualifizierte und gesunde **Mitarbeiter und Führungskräfte** verfügen, die auch mit zunehmendem Alter noch leistungsfähig bleiben, werden dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben.

Die Förderung von betrieblichem Gesundheitsmanagement trägt zur Steigerung des Human- und Sozialkapitals und entscheidend zum ökonomischen Erfolg bei.



| BertelsmannStiftung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Detlef Hollmann