

Führung, Gesundheit und Produktivität



Linz, 6.2.2013

Prof. Dr. Bernhard Badura

Anteil der Gesundheitsausgaben 2010 im internationalen Vergleich

Länder	Anteil am BIP in Prozent	Ausgaben je Einwohner in US \$ KKP*
USA	17,6	8.233
Niederlande	12,0	5.056
Frankreich	11,6	3.974
Deutschland	11,6	4.338
Kanada	11,4	4.445
Schweiz	11,4	5.270
Dänemark	11,1	4.464
Österreich	11,0	4.395

* KKP: Kaufkraftparitäten sind Umrechnungskurse, die die Unterschiede in den Preisniveaus zwischen den einzelnen Ländern beseitigen.

(Quelle: OECD Health Data 2012)

<http://www.oecd.org/germany/BriefingNoteDEUTSCHLAND2012inGerman.pdf>

Länder mit der höchsten Lebenserwartung

Rang	Land	Lebenserwartung in Jahren	Rang	Land	Lebenserwartung in Jahren
1	Monaco	89.68	16	Sweden	81.18
2	Macau	84.43	17	Switzerland	81.17
3	Japan	83.91	18	Israel	81.07
4	Singapore	83.75	19	Iceland	81.00
5	San Marino	83.07	20	Anguilla	80.98
6	Andorra	82.50	21	Netherlands	80.91
7	Guernsey	82.24	22	Bermuda	80.82
8	Hong Kong	82.12	23	Cayman Islands	80.80
9	Australia	81.90	24	Isle of Man	80.76
10	Italy	81.86	25	New Zealand	80.71
11	Liechtenstein	81.50	26	Ireland	80.32
12	Canada	81.48	27	Norway	80.32
13	Jersey	81.47	28	Germany	80.19
14	France	81.46	33	Austria	79.91
15	Spain	81.27	48	Denmark	78.78

Quelle: The World Factbook CIA 2012

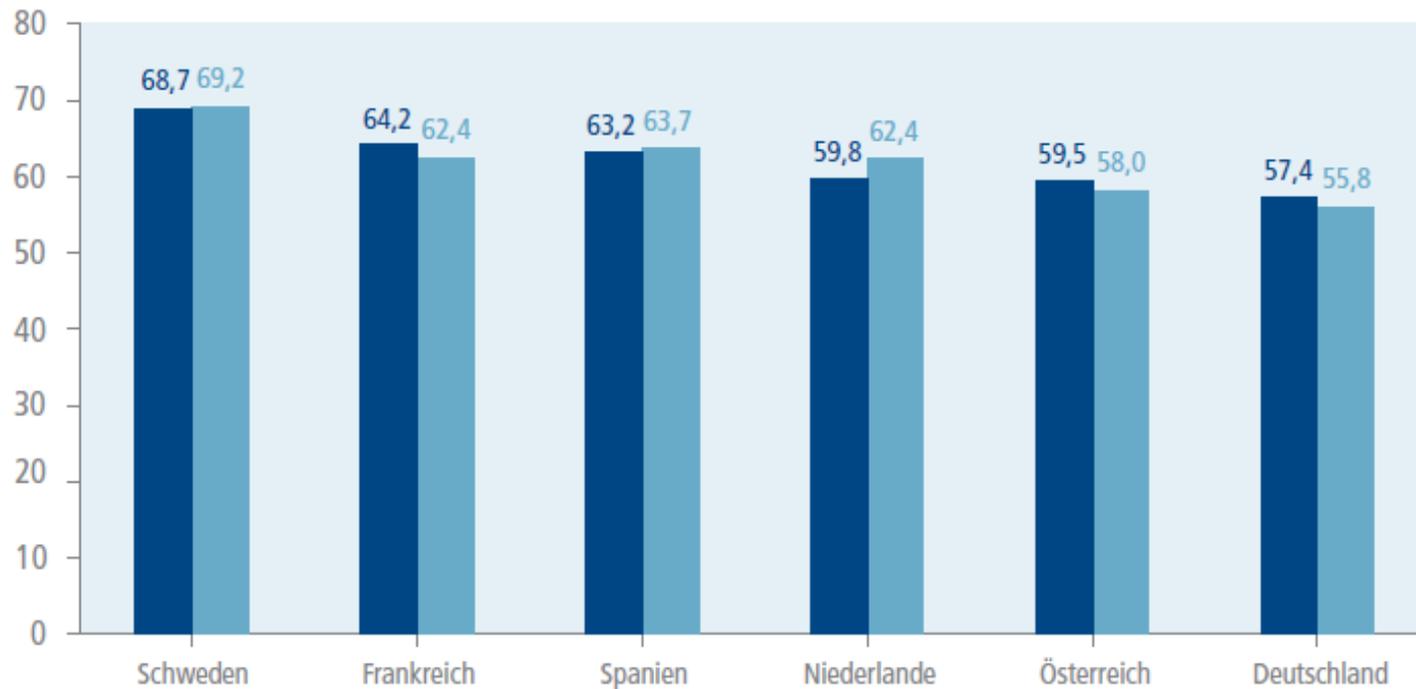
Länder mit der niedrigsten Lebenserwartung

Rang	Land	Lebenserwartung in Jahren	Rang	Land	Lebenserwartung in Jahren
222	Chad	48.69	207	Mali	53.06
221	Guinea-Bissau	49.11	206	Tanzania	53.14
220	South Africa	49.41	205	Uganda	53.45
219	Swaziland	49.42	204	Niger	53.80
218	Afghanistan	49.72	203	Burkina Faso	54.07
217	Central African R.	50.48	202	Angola	54.59
216	Somalia	50.80	201	Cameroon	54.71
215	Zimbabwe	51.82	200	Congo (Republic)	55.27
214	Lesotho	51.86	199	Botswana	55.74
213	Mozambique	52.02	198	Congo (Democr. Rep.)	55.74
212	Nigeria	52.05	197	Sierra Leone	56.55
211	Namibia	52.17	196	Ethiopia	56.56
210	Gabon	52.29	195	Cote L'ivoire	57.25
209	Malawi	52.31	194	Liberia	57.41
208	Zambia	52.57	193	Rwanda	58.44

Beschwerdefreie Lebenserwartung

(HLY - Healthy life years) 2008

Angaben in Jahren



■ Frauen ■ Männer

Quelle: Eurostat.

| Bertelsmann Stiftung

Neuordnung der Prioritäten



Herausforderungen

Globalisierung:

Die **Belastungen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen zu.

Alterung der Belegschaften:

Ihre **Belastbarkeit** nimmt ab durch zunehmende Beeinträchtigungen und chronische Krankheiten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

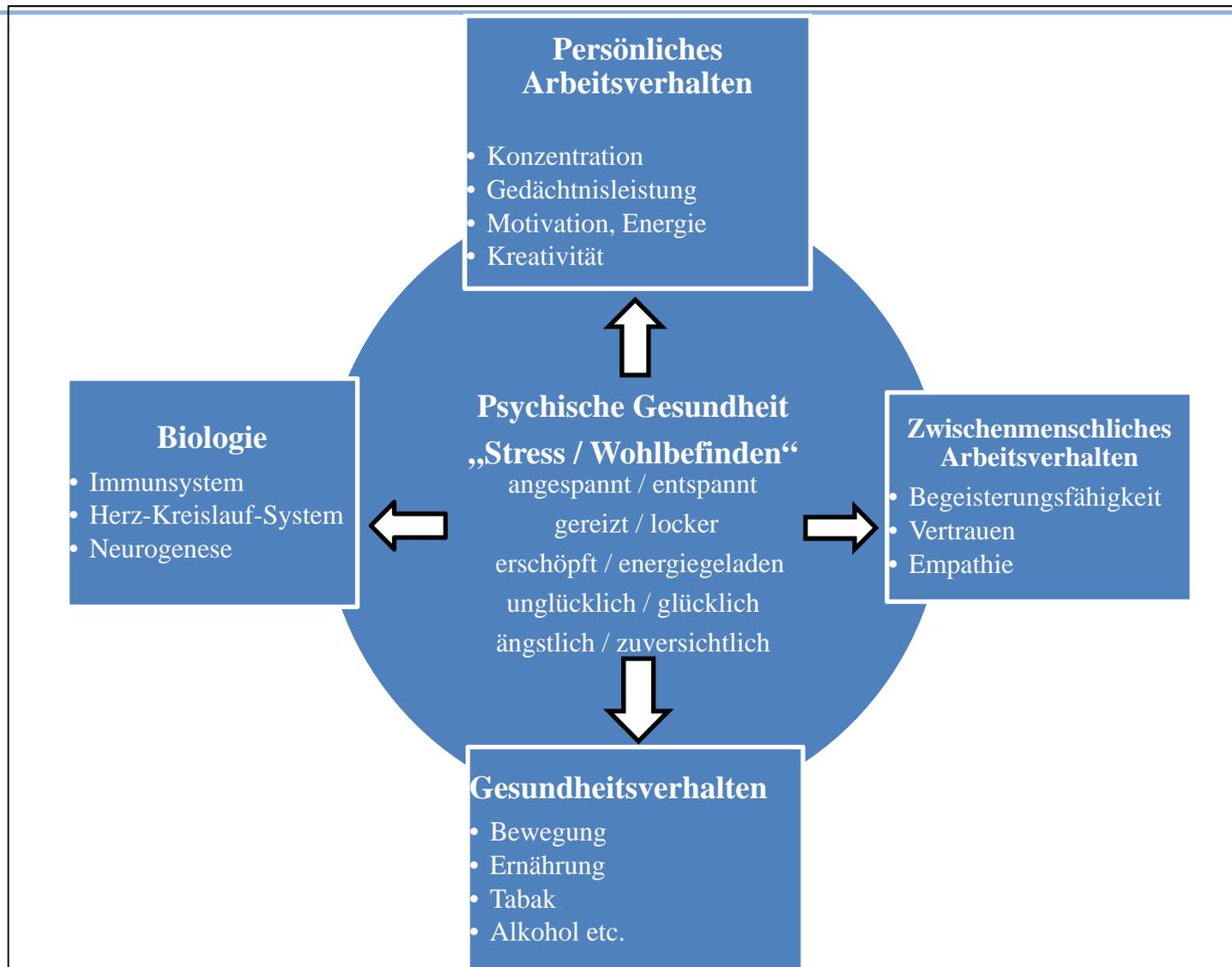
BGM ist der Kern einer neuen Managementlehre, die die **Mitarbeiterorientierung** ins Zentrum stellt – als Ergänzung zum herkömmlichen eigentümer- und kundenorientierten Leitbild.

Worauf es ankommt!

1. Arbeit ist Kopfarbeit
2. Vom Absentismus zum Präsentismus
3. Risikofaktor: Organisation
4. Gesundheit eine Führungsaufgabe

1. Kopfarbeit: Auf die Hirnleistung kommt es an

Beobachtung, Schutz und Förderung der psychischen Gesundheit





2. Präsentismus: auf die Anwesenden („Präsenten“) kommt es an

Präsentismus

Unter Präsentismus verstanden wird Arbeiten trotz psychischer oder physischer Beeinträchtigung oder Krankheiten, mit dem Risiko:

- sich (weiter) verschlechternder Gesundheit
- verminderter Qualität und Produktivität

Kostenfaktor Präsentismus

Baase kommt in ihrer gut dokumentierten Studie an 12.397 Beschäftigten der Firma Dow Chemical zu dem Ergebnis, dass dem Unternehmen jährlich pro Beschäftigten folgende Kosten entstehen:

- 661 \$ bedingt durch Fehlzeiten,
- 2278 \$ bedingt durch medizinische Behandlungen
- 6771 \$ bedingt durch eingeschränkte Arbeitsfähigkeit (Präsentismus)

(Baase 2007)

Kosten chronischer Krankheiten

Chronische Krankheit	Durchschnittliche Kosten (in US-Dollar) durch			
	Medizinische Behandlung	Absentismus	Präsentismus	insgesamt
Allergie	1.442	377	5.129	6.947
Arthritis	2.623	441	6.095	9.127
Asthma	1.782	383	5.661	7.870
Rücken- /Nackenschmerzen	2.249	839	6.879	9.975
Atemwegserkrankungen	2274	2.446	7.663	12.384
Depressionen	2.017	1.525	15.322	18.864
Diabetes	3.663	514	5.414	9.591
Herz-Kreislauf-Erkrankungen	2.531	613	6.207	9.359
Migräne/ chronische Kopfschmerzen	1.689	945	6.603	9.232
Magen-Darm-Beschwerden	2585	800	679	4.064

Quelle: Baase (2006)



„Depressionen, Angstzustände und emotionaler Stress führten zu den höchsten Beeinträchtigungen der Arbeitsfähigkeit, aber auch Migräne und Kopfschmerzen[...]“.

(Baase 2007)

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.

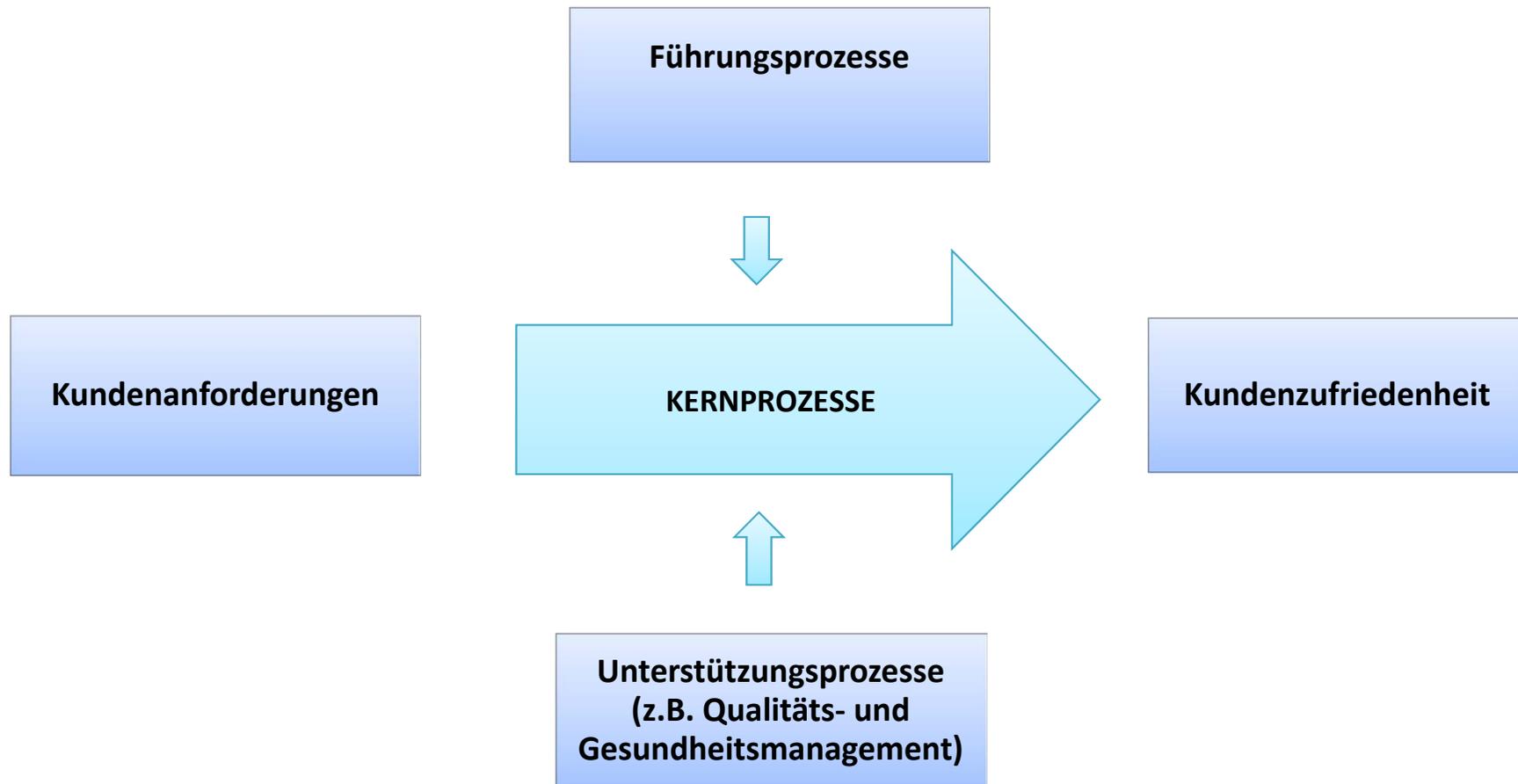
Ergebnisse der Gesundheitsbefragung bei Unilever

1. Die Vitalität der Unilever-Mitarbeiter/innen in Deutschland liegt unter dem deutschen Bundesdurchschnitt.
2. Business Case: Unilever verliert 21 Tage pro Mitarbeiter/in und Jahr (ca. 10% der Jahresarbeitszeit) durch Absentismus und Präsentismus, wobei das Verhältnis 1:3 ist. Kosten (1Tag 250 €): ca. 7 Mio. €
3. Stress, Schlafprobleme und Depression sind die Hauptthemen. Rückenschmerzen und Gelenkschmerzen das zweitwichtigste Handlungsfeld.



3. Des Pudels Kern: Risikofaktor Organisation

Social Capital and Occupational Health Standard (2010)



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“

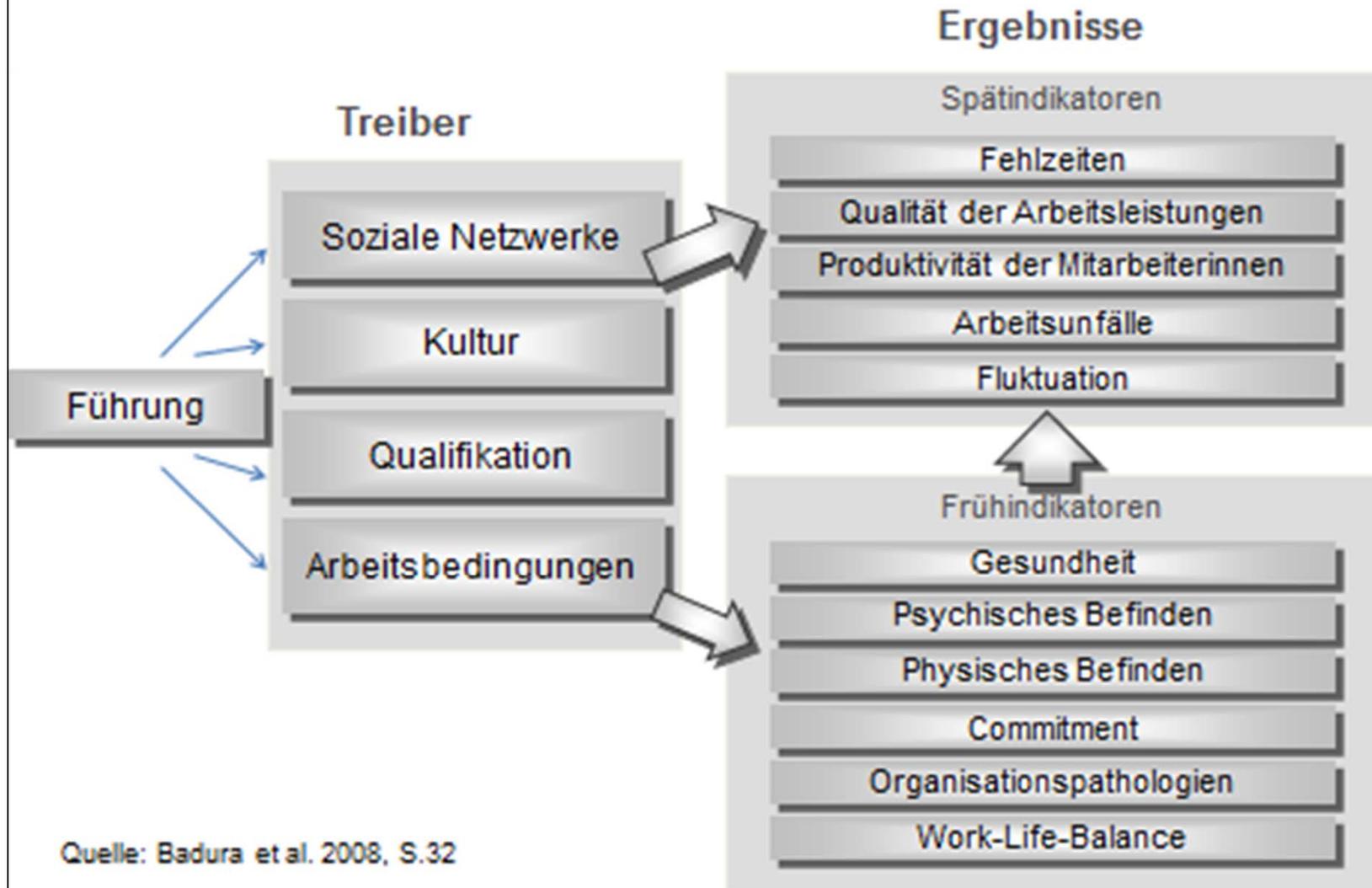
(Golman et al. 2003, S.32)

Risikofaktor Organisation



Methodik:
Arbeitssituationsanalyse
N = 1017,

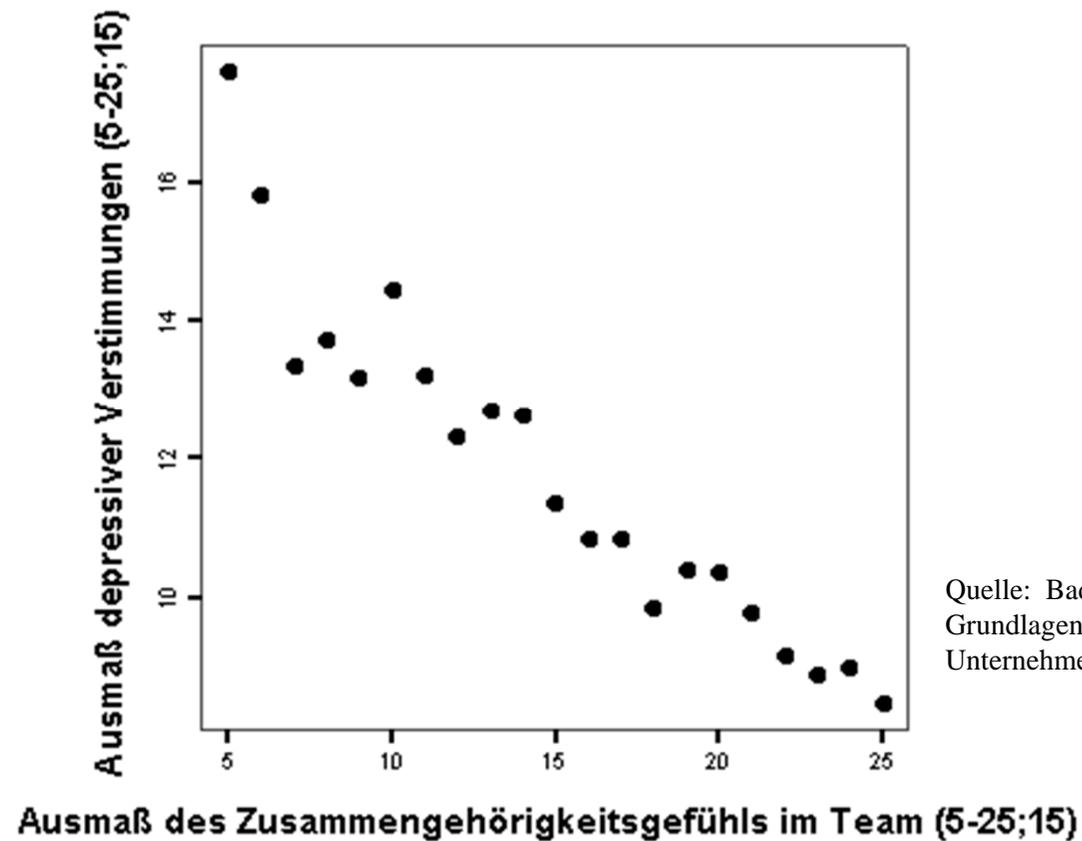
Das Bielefelder Unternehmensmodell



Quelle: Badura et al. 2008, S.32

Arbeitskollegen und Gesundheit

n = 2287
r = -,326**

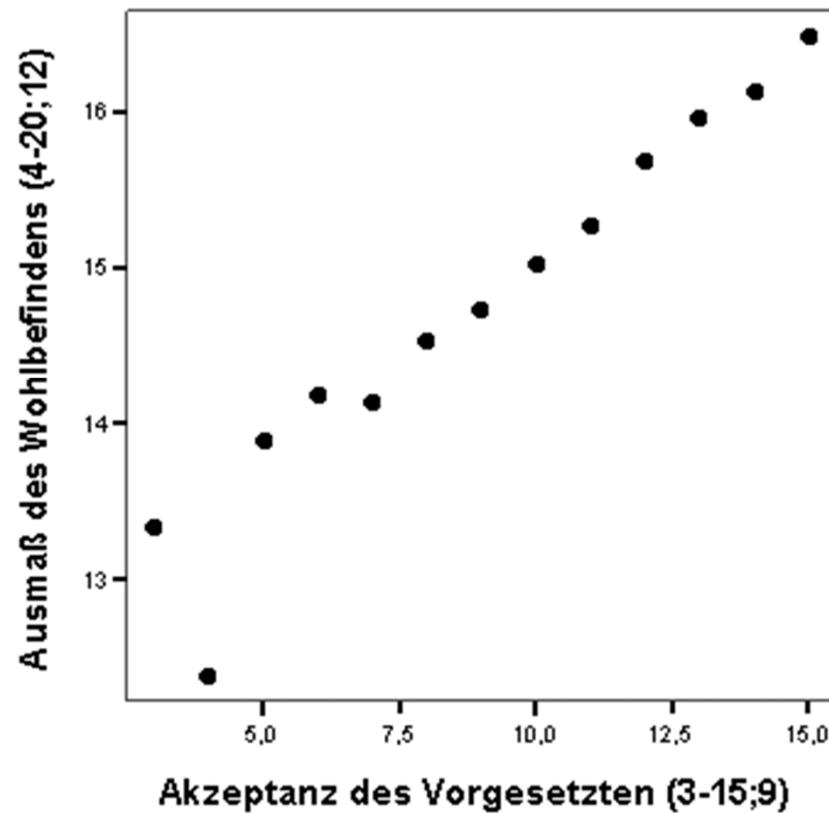


Quelle: Badura et al. (2008) Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

Zusammengehörigkeitsgefühl und Depression²⁴

Vorgesetzter und Gesundheit

n = 2287
r = ,250**

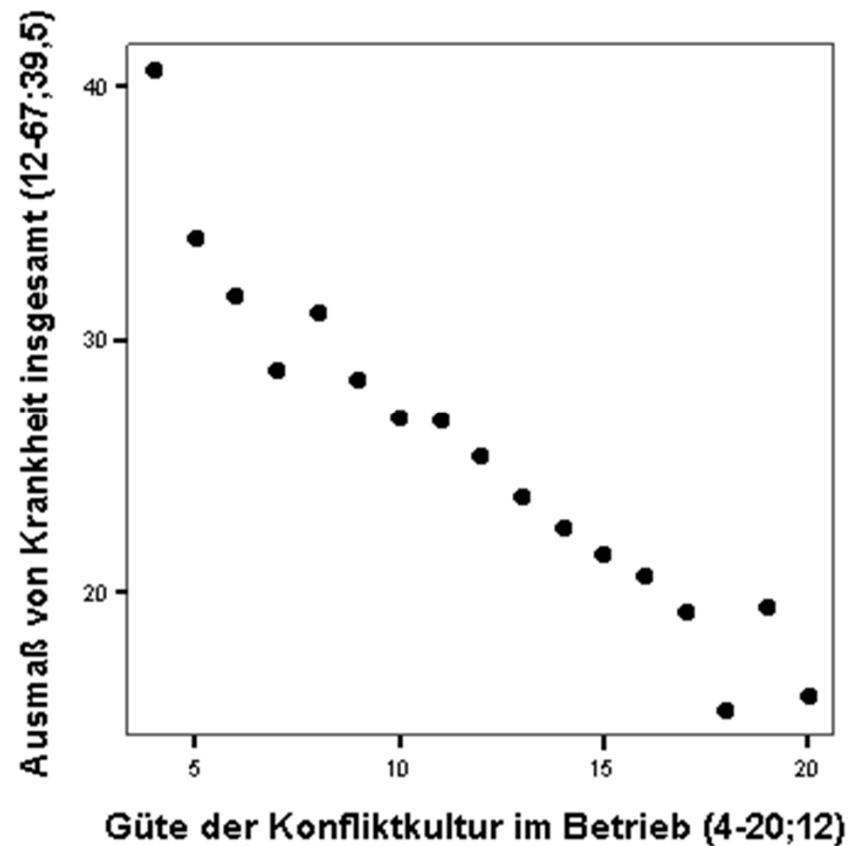


Quelle: Badura et al. (2008) Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

Akzeptanz des Vorgesetzten und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen

Unternehmenskultur und Gesundheit

n = 2287
r = -,356**



Quelle: Badura et al. (2008) Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

Konfliktkultur und Krankheitssymptome insgesamt

4. Gesundheit eine Führungsaufgabe

- Gesundheit zum Unternehmensziel aufwerten und Regeln für den Umgang mit Gesundheit in einer Betriebsvereinbarung festlegen

- 
-
- Organisationsdiagnose durchführen („Ursachenanalyse“) und Kennzahlen entwickeln

- 
-
- BGM einrichten (z.B. AK-Gesundheit; Deming-Zyklus als Grundprinzip; Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten)

- 
-
- Investition in das Human- und Sozialkapital tätigen (z.B. Qualifizierung von Führungskräften und Experten; Kulturentwicklung; Teamentwicklung)

Kennzahlen entwickeln!

Absentismus

Fehl-
zeiten

**Kennzahlen für
entfallene
Arbeitsleistung**

- körperliche
- emotionale
- kognitive
- motivationale

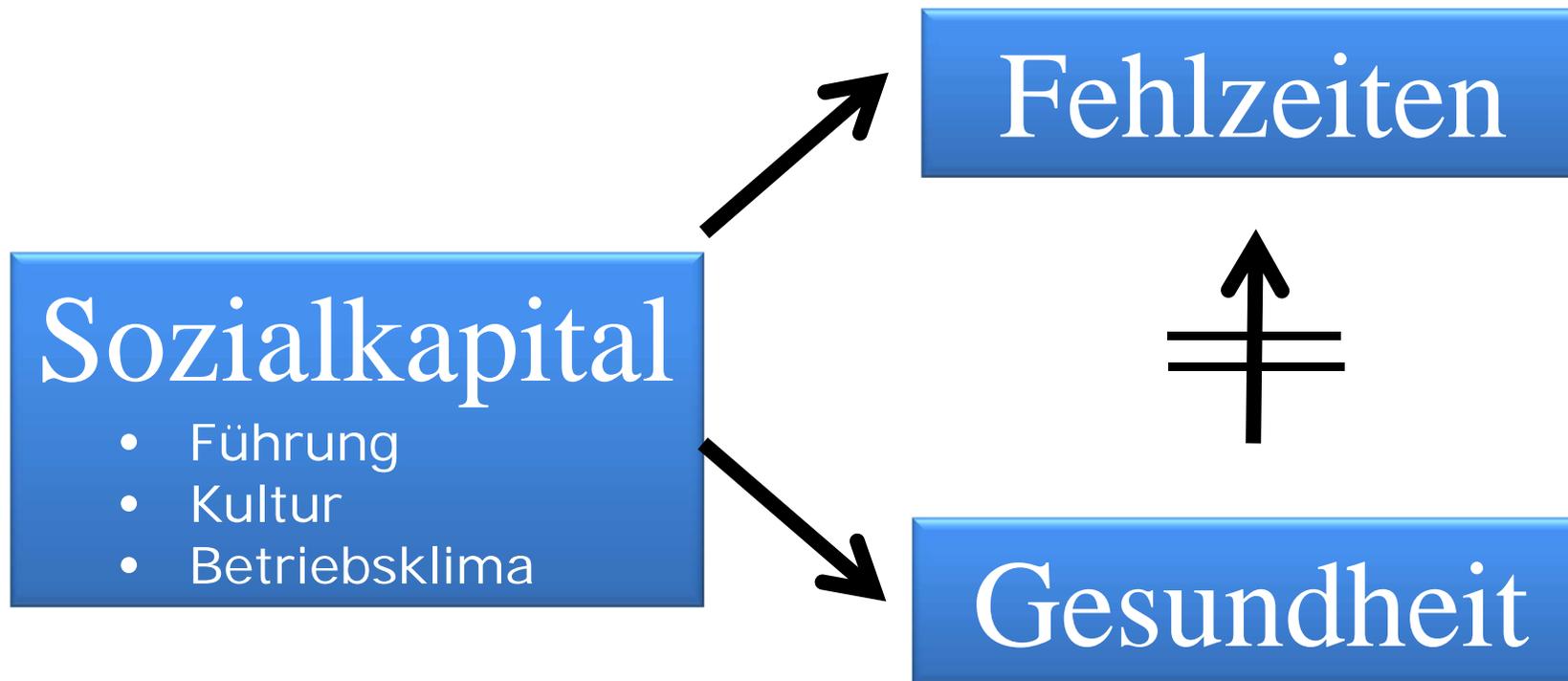
Beeinträchtigungen

**Kennzahlen für
verminderte
Arbeitsleistung**

Präsentismus

psychische und körperliche Erkrankungen

Was messen Fehlzeiten?



Quellen: Badura et al. 2008
Walter, Münch 2009
Krüger 2012,
Schwarting 2012

Was messen Fehlzeiten?

Fehlzeitenstatistiken messen

nicht:

- den Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Die verdeckten Produktionseinbußen durch verminderte Arbeitsleistung

Fehlzeitenstatistiken verweisen auf:

- Mängel in der Organisation

Risikofaktor Organisation

	(X1) Ausmaß des Wohlbefindens	(X2) Ausmaß depressiver Verstimmungen
(Y1) Intensität psycho-somatischer KH-Beschwerden	-0,618**	0,647**
(Y2) Güte des körperlichen Gesundheitszustands	0,501**	-0,516**
(Y3) Commitment	0,399**	-0,353**
(Y4) Work-Life-Balance	0,418**	-0,504**
(A1) Partizipationsmöglichkeiten	0,359**	-0,343**
(A2) Fachliche Überforderung	-0,365**	0,332**
(A3) Zeitliche Überforderung	-0,276**	0,325**
(B1) Führungskapital	0,322**	-0,303**
(B2) Netzwerkkapital	0,366**	-0,326**
(B3) Wertekapital	0,422**	-0,408**

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Quelle: Rixgens / Badura (2012)

Ursachen bekämpfen

Mitarbeiter sind anwesend („präsent“), aber nicht voll bei der Sache, weil Sie:

- demotiviert bis ausgebrannt sind, z.B. wegen zu viel Arbeit, zu wenig Anerkennung oder mangelhafter Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit;
- sich über Vorgesetzte oder Kollegen ärgern, enttäuscht, gekränkt oder verängstigt sind;
- innerlich gekündigt haben, weil sie die Unternehmenskultur als wenig vereinbar mit ihren eigenen Vorstellungen, Zielen und Erwartungen erleben oder wenig Vertrauen in Kollegen und Vorgesetzte haben;
- unter physischen oder psychischen Beeinträchtigungen leiden;
- private Sorgen haben.

Anreize schaffen!

Süddeutsche Zeitung 28./29. Januar 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)“.

Kultur entwickeln!

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

- sie von den 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 Probleme
- Mitarbeiter dadurch eine starke emotionale Bindung an **ihr** Unternehmen entwickeln

„Gergiev ist kein Tyrann, sondern ein seriöser Vorarbeiter, der sich nicht schont und deshalb ohne Nachdruck auch von den Musikern mehr zurückbekommt, als diese gemeinhin zu geben bereit sind. Das ist keine wirklich neue Taktik im Umgang mit Menschen, die Höchstleistungen bringen sollen, aber sie ist noch immer entwaffnend wirkungsvoll“

(Quelle: SZ, 19./20. 01. 2013, S. 13).

„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.“

„Bessere Bosse“ bei Google

Mitarbeiter verlassen ein Unternehmen 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 seinem Erfolg sinnvoll beitragen können. Zweitens, sie mögen oder respektieren ihre Kollegen nicht. Drittens, sie haben einen schlechten Vorgesetzten – und dieser dritte 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.“

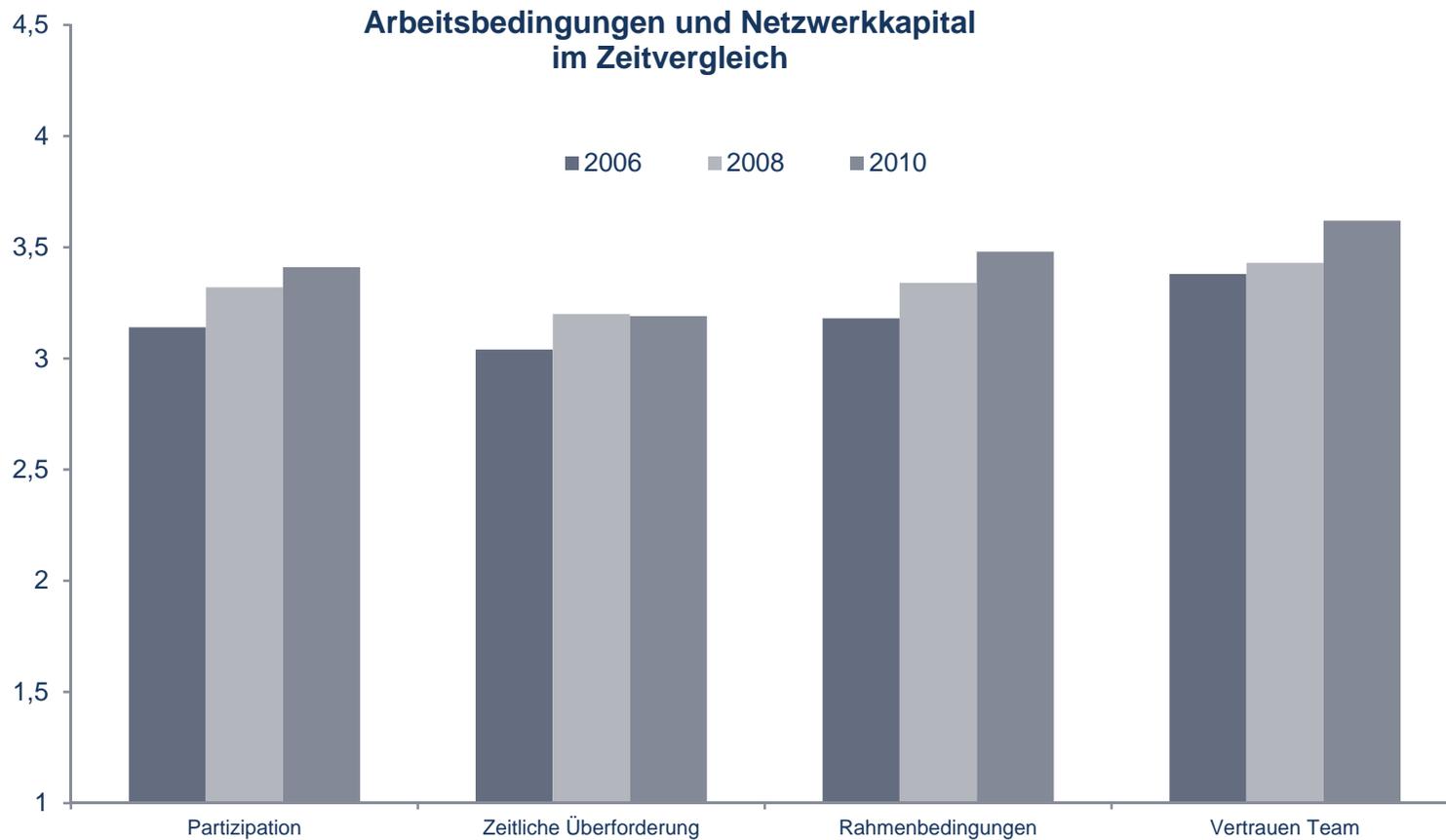
Quelle: New York Times – Montagsbeilage der Süddeutschen Zeitung vom 4. April 2011.

Fallbeispiel: Eckdaten zum Unternehmen

- Branche: Produktionsunternehmen/ Metallindustrie
- Größe: ca. 320 Mitarbeiter
- Organisationsform: Gruppenarbeit (seit 1996)
- Erfahrungen mit Gesundheitsarbeit: ganzheitliches BGM (seit 1999)
- Sozialkapitalbasiertes Gesundheitsmanagement ab Mitte 2005

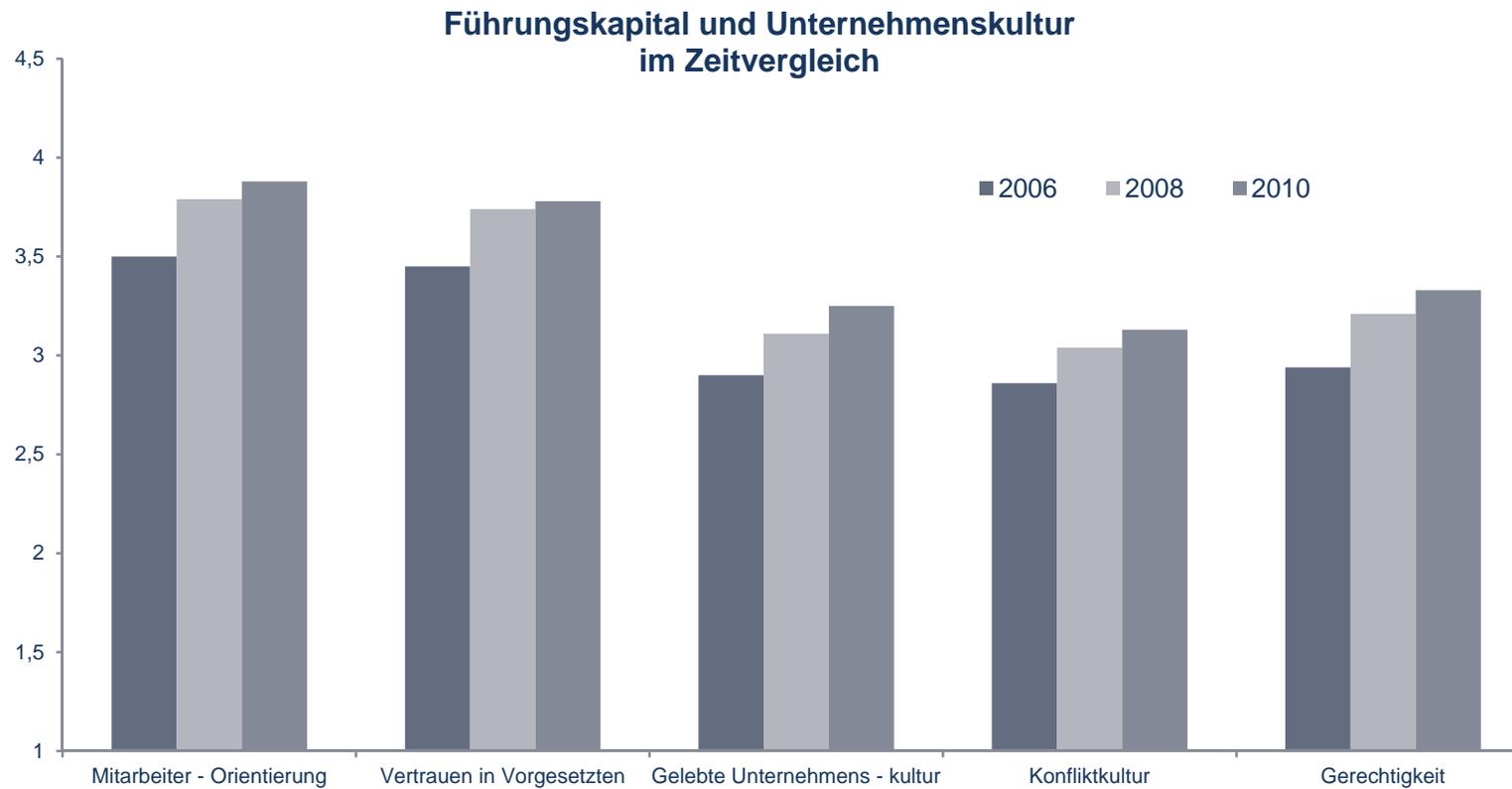
	Maßnahmen zur Förderung des Sozialkapitals und der Arbeitsbedingungen
Arbeitsbedingungen	Einrichtung von Arbeitsgruppen zu den Themen „Qualifikation“, „Organisation“ und „Motivation“; spezifische Maßnahmen zur Verbesserung der Ablauforganisation.
Netzwerkkapital	Halbtägige Workshops mit allen Arbeitsgruppen zu den Themen „Grundlagen von Kommunikation“ und „konstruktiver Umgang mit Konflikten“.
Führungskapital	Dreistufige Führungskräftewerkstatt mit folgenden Themen: Grundlagen der Führung von Mitarbeitern, Führung von (teil-) autonomen Gruppen, Konfliktmanagement, Konfliktgespräche, kollegiale Vernetzung und Unterstützung. Übungen anhand von konkreten Fallbeispielen und Situationen; Entwicklung und Umsetzung persönlicher Entwicklungsvorhaben im Arbeitsalltag; Coaching.
Unternehmenskultur	Einrichtung einer regelmäßigen Mitarbeiterinformation zu aktuellen Neuerungen und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens; Entwicklung und Verabschiedung verbindlicher Unternehmensleitsätze zum Führungsverhalten und Zusammenarbeit.

Arbeitsbedingungen und Netzwerkkapital im Zeitvergleich



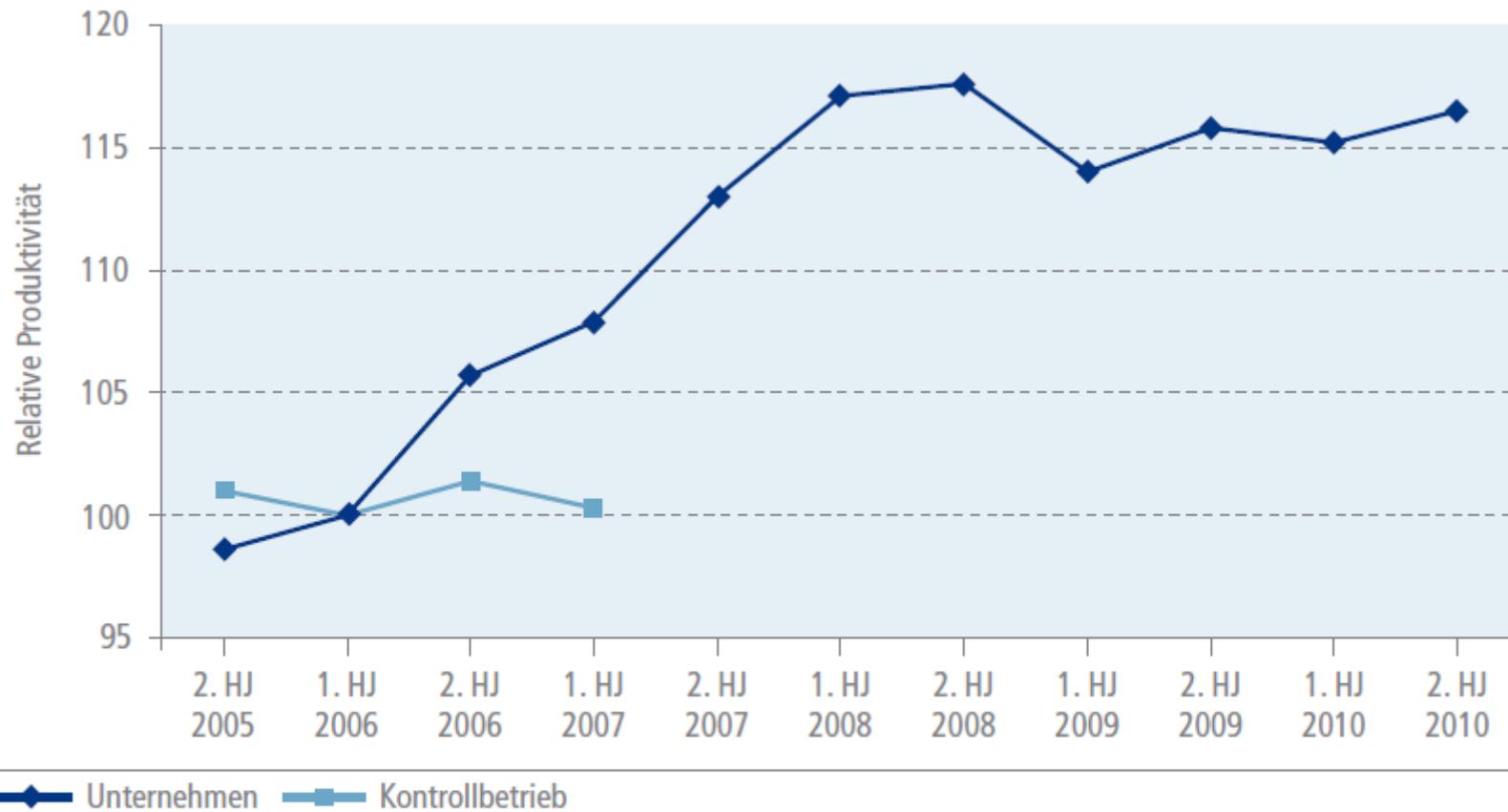
Quelle: Steinke et al., Fehlzeitenreport 2012 (in Vorbereitung)

Führungskapital und Unternehmenskultur im Zeitvergleich



Produktivitätsentwicklung

Angaben in Prozent



Anmerkung: Die Kurve der Fertigungskosten im Kontrollbetrieb endet im 1. Halbjahr 2007, weil sich das Management wegen einbrechender Nachfrage zur Schließung entscheiden musste.

Quelle: Baumanns 2011.

BertelsmannStiftung

Jährliche Kosten der Interventionen

Angaben in Euro

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verhaltens- und Verhältnisprävention	28.000	40.000	22.000	24.000	31.000	44.000
Intern	12.000	18.000	14.000	16.000	17.000	20.000
Extern	16.000	22.000	8.000	8.000	14.000	24.000
Sozialkapital	12.000	34.000	44.000	41.000	41.000	56.000
Intern	12.000	25.000	32.000	30.000	29.000	41.000
Extern	0	9.000	12.000	11.000	12.000	15.000
Gesamtkosten	40.000	74.000	66.000	65.000	72.000	100.000
Bonus der Krankenkassen	32.000	32.000	64.000	32.000	40.000	72.000
Restkosten Unternehmen	8.000	42.000	2.000	33.000	32.000	28.000

Anmerkungen: Bei den angegebenen Zahlen handelt es sich um gerundete Werte. Darüber hinaus sind Steuervergünstigungen (§ 3 Nr. 34 EStG), die im Unternehmen M im deutlichen fünfstelligen Bereich lagen, nicht enthalten. Intern = Kosten durch aufgewendete Arbeitszeit der Mitarbeiter; Extern = Kosten für den externen Trainer.

Quelle: Baumanns 2011.

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



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!