

# Gesundheit, Team und Führung

Essen, 03. November 2016

Dr. Uta Walter

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung  
an der Universität Bielefeld e.V. (ZWW)

# Das erwartet Sie:

1. Herausforderungen
2. Gesundheit, Team und Führung – wie hängt das zusammen?
3. Was ist zu tun?

# Das erwartet Sie:

1. Herausforderungen
2. Gesundheit, Team und Führung – wie hängt das zusammen?
3. Was ist zu tun?

# Industriezeitalter: Mensch-Maschine-Schnittstelle



# Dienstleistungszeitalter: Mensch-Mensch-Schnittstelle

In einer wissensintensiven Dienstleistungswirtschaft wird das **Gehirn** zum wichtigsten Organ für Arbeit und Gesundheit und **Kooperation** das wichtigste Arbeitsinstrument.



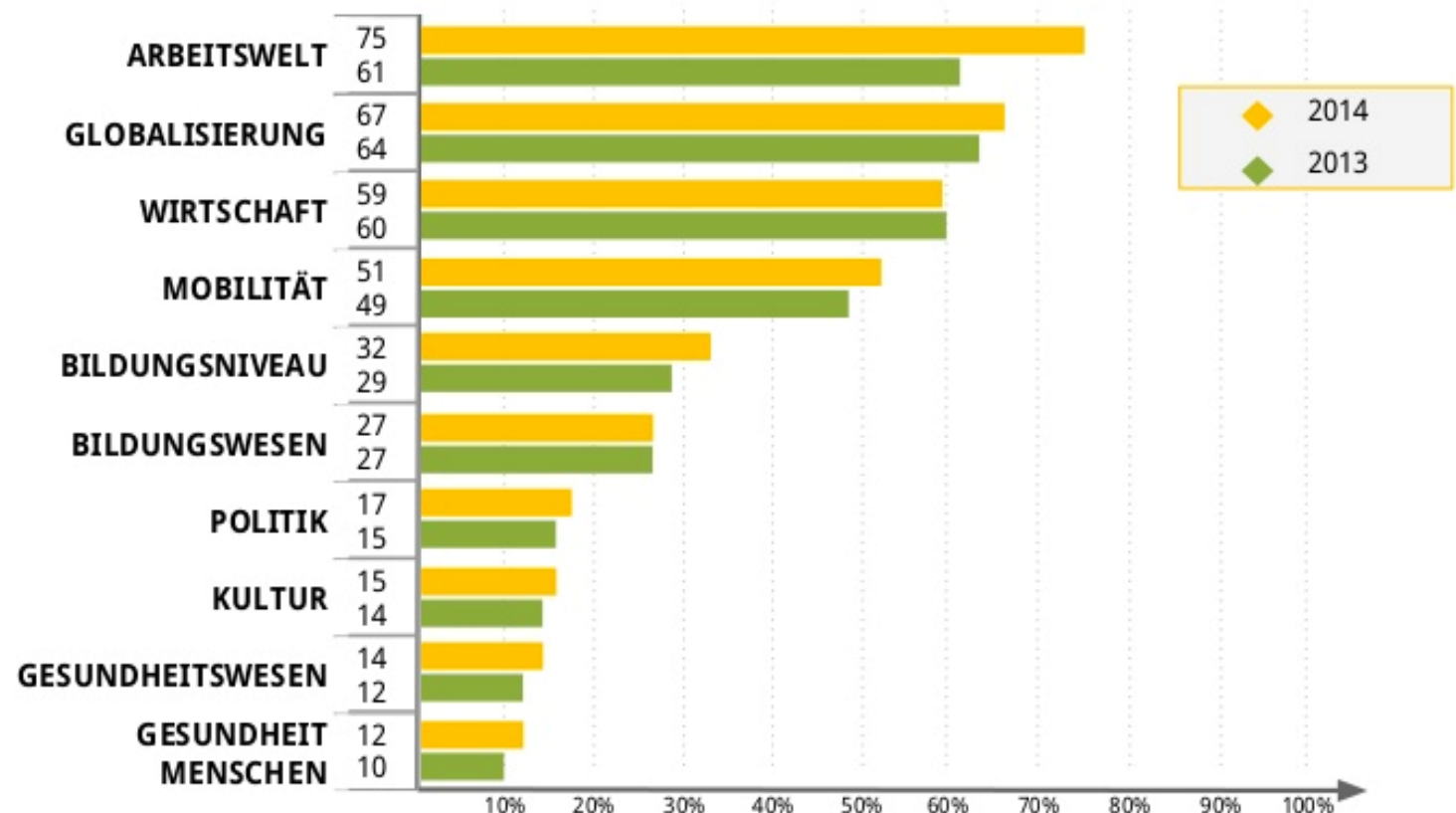
# Mega-Trends

- Fortschreitende Globalisierung und anhaltende Reformprozesse
- Alterung der Belegschaften und zunehmender Fachkräftemangel
- Arbeit 4.0: Wachsende Bedeutung der IT-Technologie und digitale Vernetzung aller Lebens- und Arbeitsbereiche
- Kultureller Wertewandel & Generation Y
- Veränderte Gesundheitsprobleme

# Einfluss der Digitalisierung

## FRAGE:

Wie stark wirken sich die Digitalisierung und die damit verbundenen rasanten Entwicklungen auf folgende gesellschaftliche Bereiche aus?

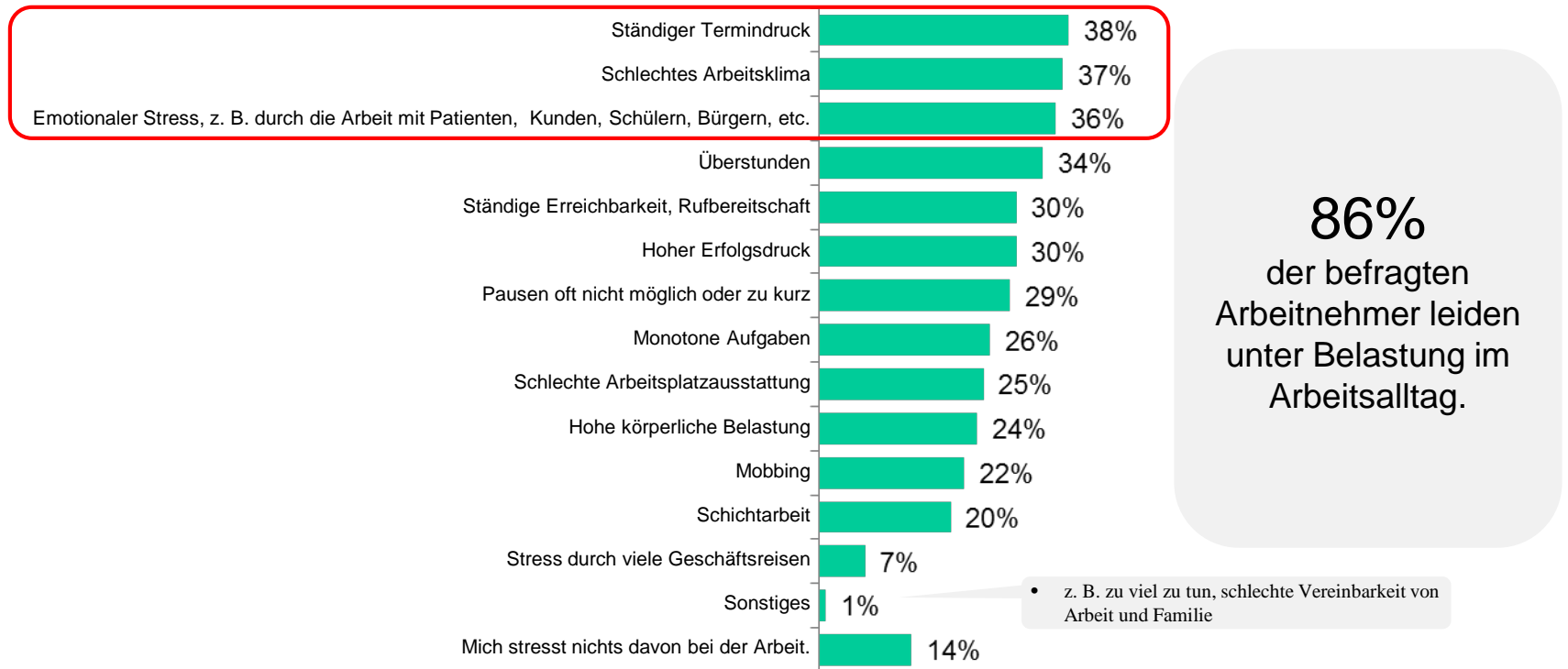


Quelle: Online-Befragung unter Experten der Online-Branche im Zeitraum Nov. 2013 – Jan. 2014, N= 885, Angaben in Prozent

Ibi-Research 2014

© Dr. Uta Walter • ZWW e.V.

# Top-Belastungen im Arbeitsalltag: Ständiger Termindruck, schlechtes Arbeitsklima und emotionaler Stress.



Frage 8: Kommen wir zurück zu Ihrem Arbeitsalltag. Aufgaben und Projekte werden immer komplexer und anspruchsvoller. Manche Aspekte oder Anforderungen können im Arbeitsalltag Belastung auslösen. Welche der unten genannten Aspekte sind für Sie Belastungsfaktoren im Arbeitsalltag? Basis: Alle Befragten, N = 1.660 (Mehrfachnennung)

**Quelle:** Prof. Dr. Bertholt Meyer, TU Chemnitz 2016

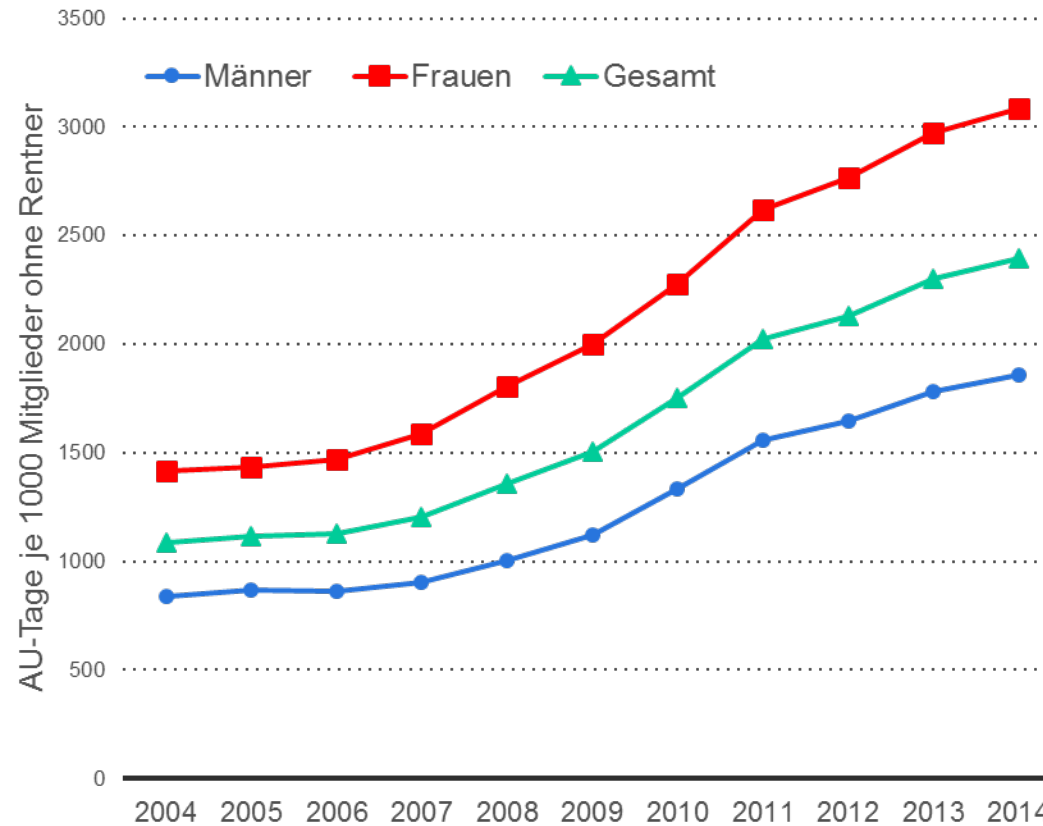


# Herausforderung: Psychische Gesundheit

- Innerhalb von nur einer Generation sind die Fehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen auf das **Fünffache** gestiegen.
- Psychische Krankheiten sorgen zudem für die längsten Ausfallzeiten. Im Schnitt sind es 38,5 Tage pro Fall.
- Etwa ein Drittel der Diagnosen lautet „depressive Episode“.

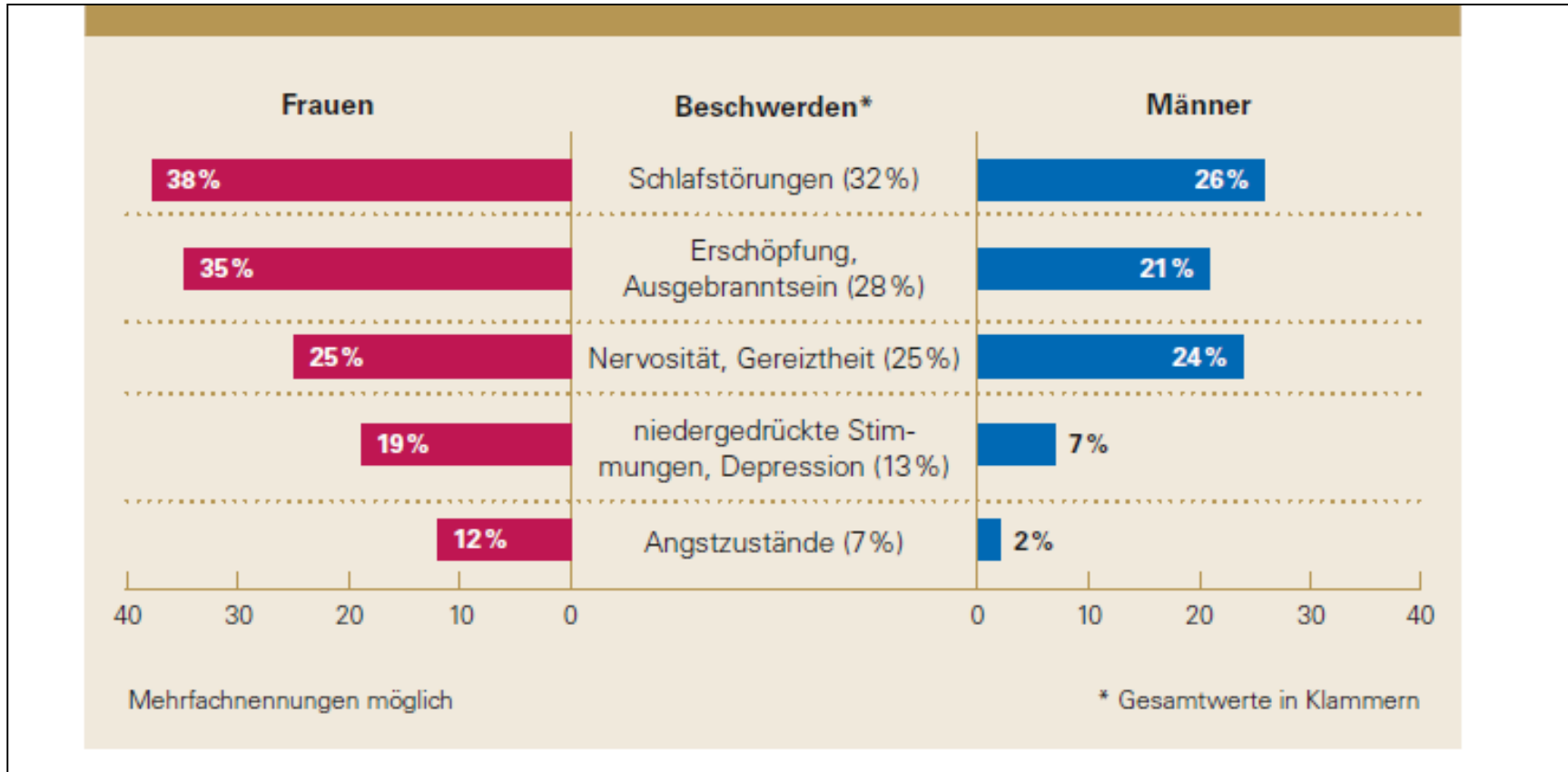
Quelle: BKK-Dachverband - Gesundheitsreport 2014

# Zunahme von AU-Tagungen aufgrund psychischer Störungen 2004-2014



Quelle: Knieps, F. & Pfaff, H. (Hrsg.) (2015). BKK Gesundheitsreport 2015: Langzeiterkrankungen – Zahlen, Daten, Fakten. Berlin: MWV.

# Verbreitete Beeinträchtigungen in der Bevölkerung



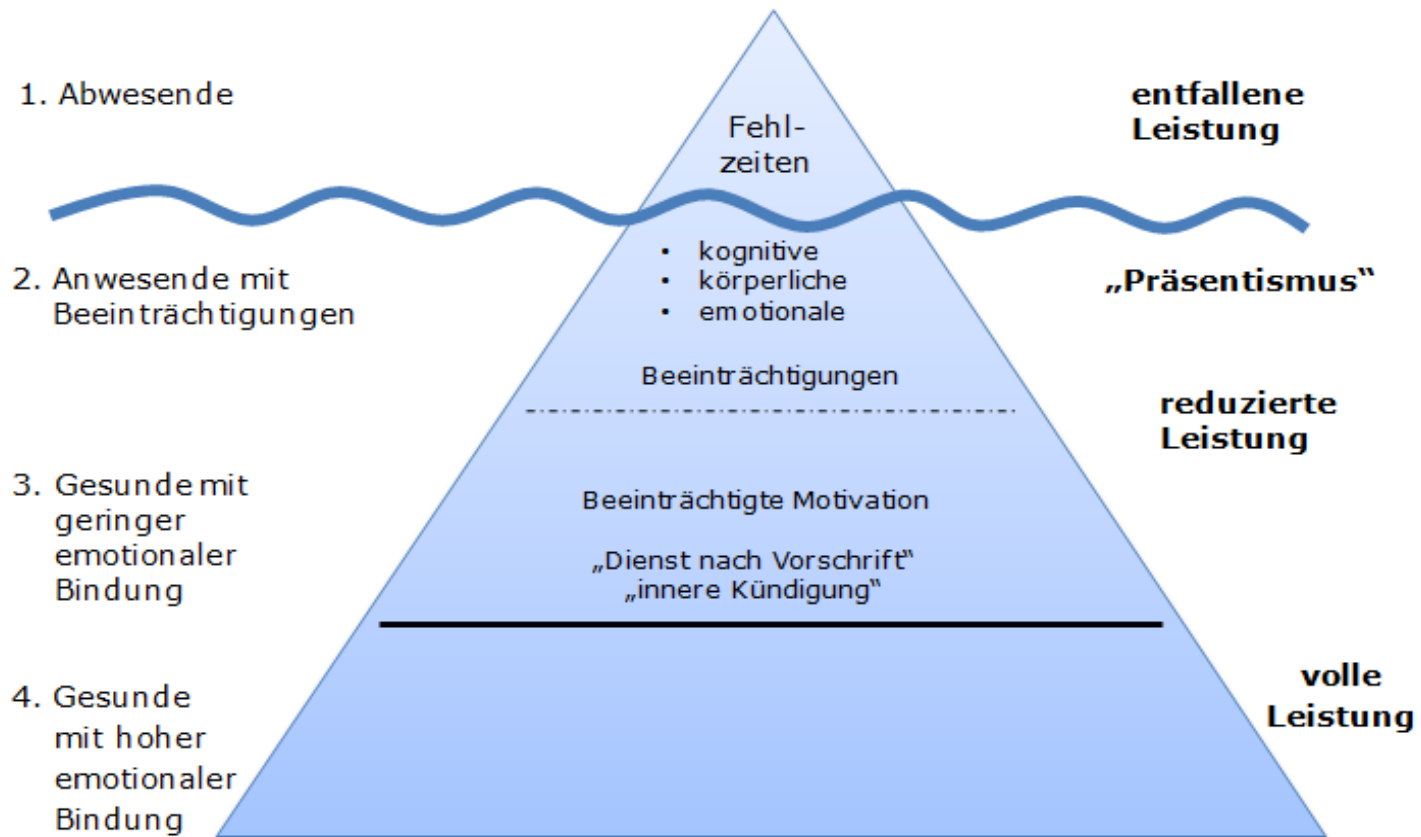
Quelle: TK 2013 (bleib locker Studie)

Einer repräsentativen Studie zufolge fühlen sich 30,1 Prozent der Pflegekräfte in deutschen Krankenhäusern von Burnout betroffen.

Weitere Studien unterstreichen, dass Burnout mit einer verminderten Patientenorientierung und -sicherheit oder einer mangelnden Versorgungsqualität sowie einer erhöhten Fluktuationsneigung einhergehen.

**Quelle:** zit. nach Ehresmann, Kockert und Schott 2015

# Untereentwickeltes Berichtswesen



Quelle: Badura, Walter 2014

# Was leisten Fehlzeitenstatistiken?

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"><li>• leicht verfügbar</li><li>• leicht zu kommunizieren</li><li>• bezahlte aber nicht geleistete Arbeit ist ein „Produktivitätskiller“</li><li>• Häufung von Fehlzeiten ist ein klares Indiz für Organisationsprobleme und Handlungsbedarf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine Aussage über zugrunde liegende Probleme und ihre Ursachen</li><li>• kein verlässlicher Indikator für realen Gesundheitszustand der Abwesenden</li><li>• keine Information zum Gesundheitszustand der Anwesenden</li><li>• Nichterfassung „verdeckter“ Produktivitätsverluste durch Präsentismus</li></ul>

# Verlorene Arbeitstage durch Absentismus und Präsentismus in einem deutschen Unternehmen

(Quelle: Iverson et al. 2010, 1209).

Krankheit/Beschwerden	Anteil der Belegschaft, der darunter leidet	Anzahl an verlorenen Arbeitstagen (im Unternehmen insgesamt; Zeitraum = ein Jahr)	Kosten (Zeitraum = ein Jahr)
<b>Stress</b>	83 %	10.750 Tage	2.667.173,62 €
<b>Schlafstörungen</b>	57 %	4.947 Tage	1.232.060,67 €
<b>Depressive Verstimmung</b>	42 %	4.590 Tage	1.143.123,48 €
<b>Erkältung</b>	45 %	4.228 Tage	1.052.867,36 €
<b>Kopfschmerzen</b>	43 %	2.712 Tage	675.378,91 €
<b>Nacken- /Rückenschmerzen</b>	48 %	2.590 Tage	644.917,47 €
<b>Arthritis</b>	14 %	1.990 Tage	495.626,35 €
<b>Allergien/Heuschnupfen</b>	39 %	1.319 Tage	328.607,27 €
<b>Magen-Darm- Beschwerden</b>	32 %	985 Tage	245.408,07 €
<b>Grippe</b>	11 %	850 Tage	211.804,47 €
<b>Bluthochdruck</b>	14 %	556 Tage	138.487,54 €
<b>Asthma</b>	7 %	103 Tage	25.570,41 €
<b>Diabetes</b>	3 %	81 Tage	20.223,58 €

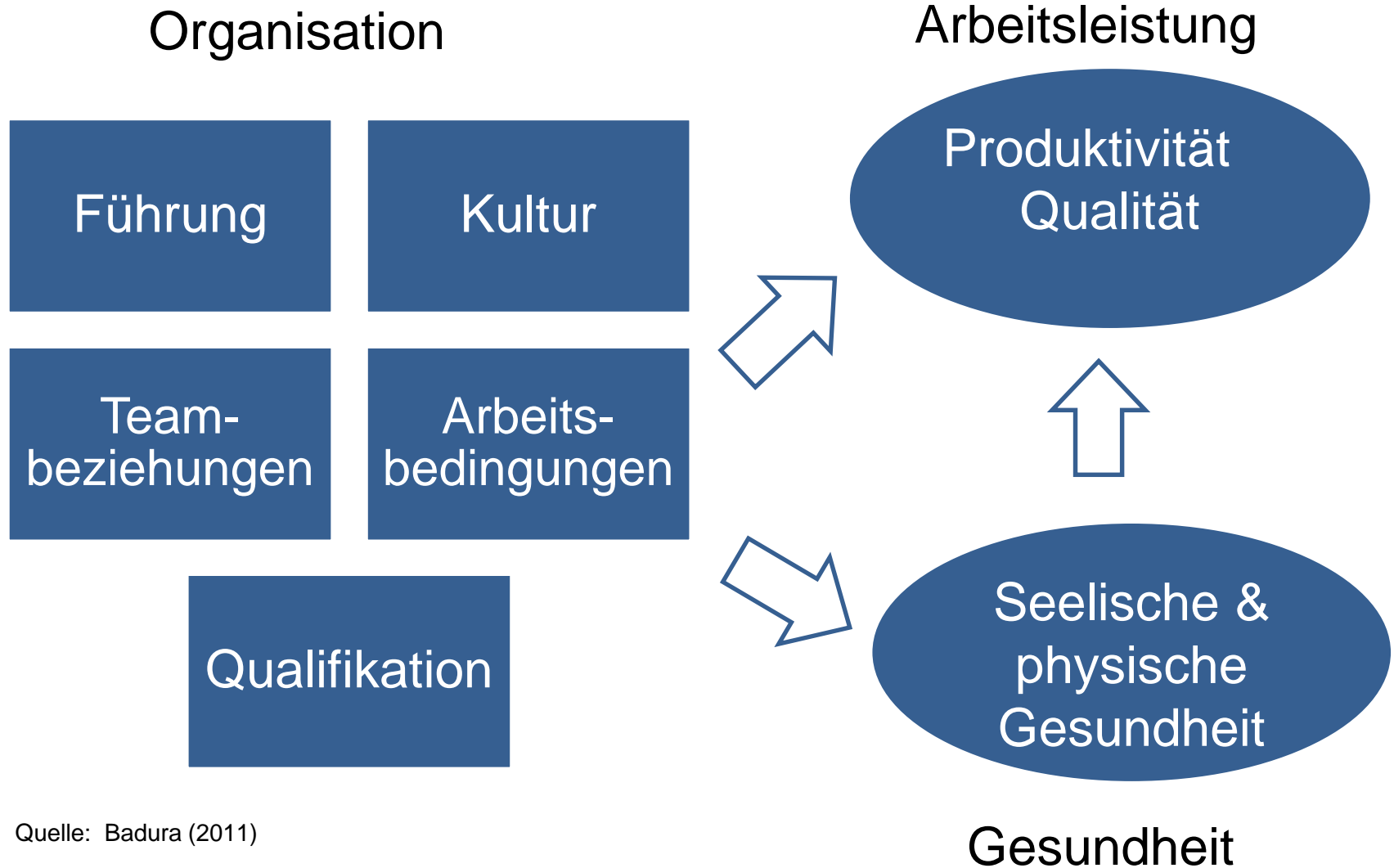
# Das erwartet Sie:

1. Herausforderungen
2. Gesundheit, Team und Führung – wie hängt das zusammen?
3. Was ist zu tun?



# Führung, Team und Gesundheit

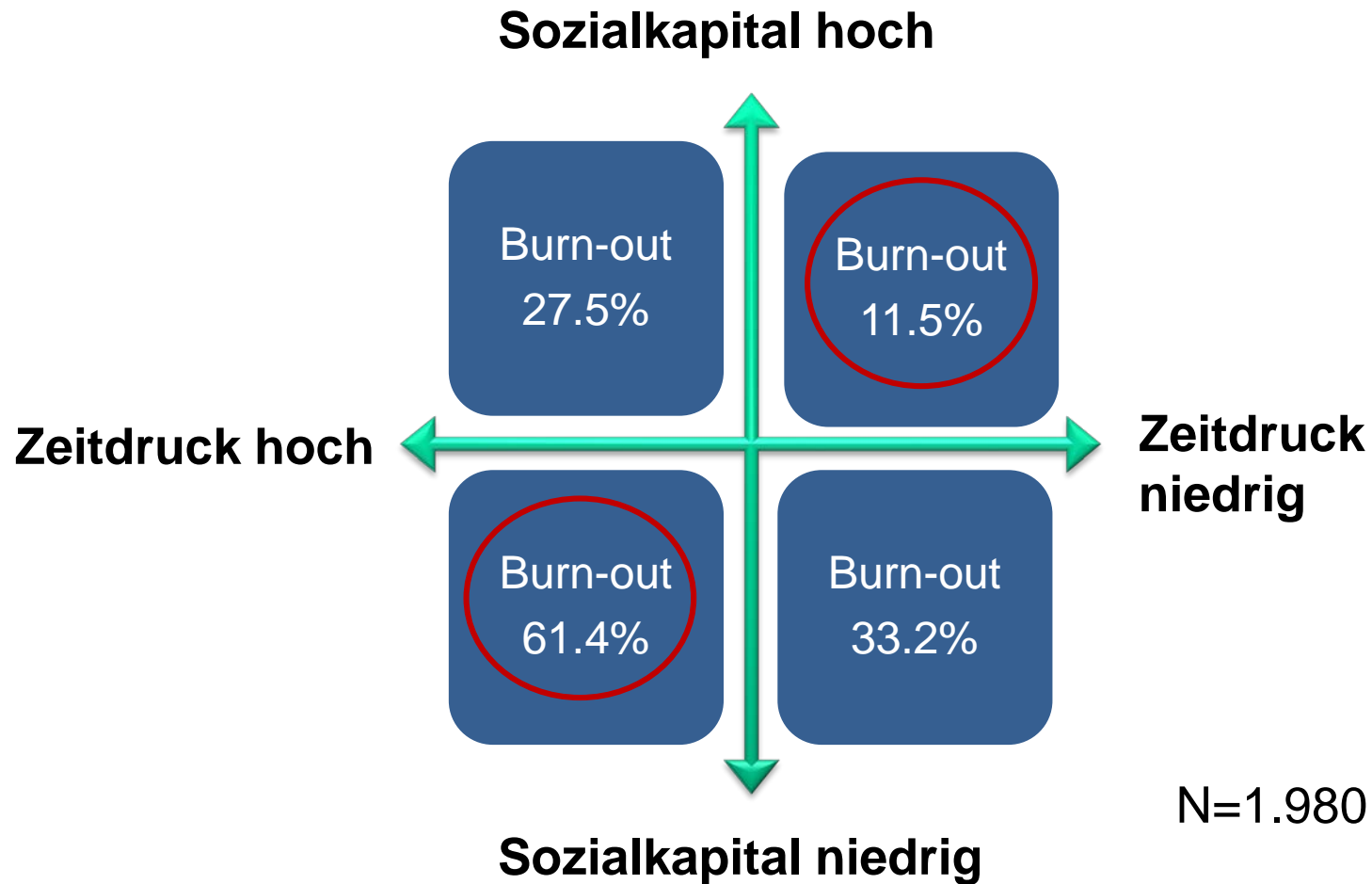
## Wirkungszusammenhänge



Quelle: Badura (2011)

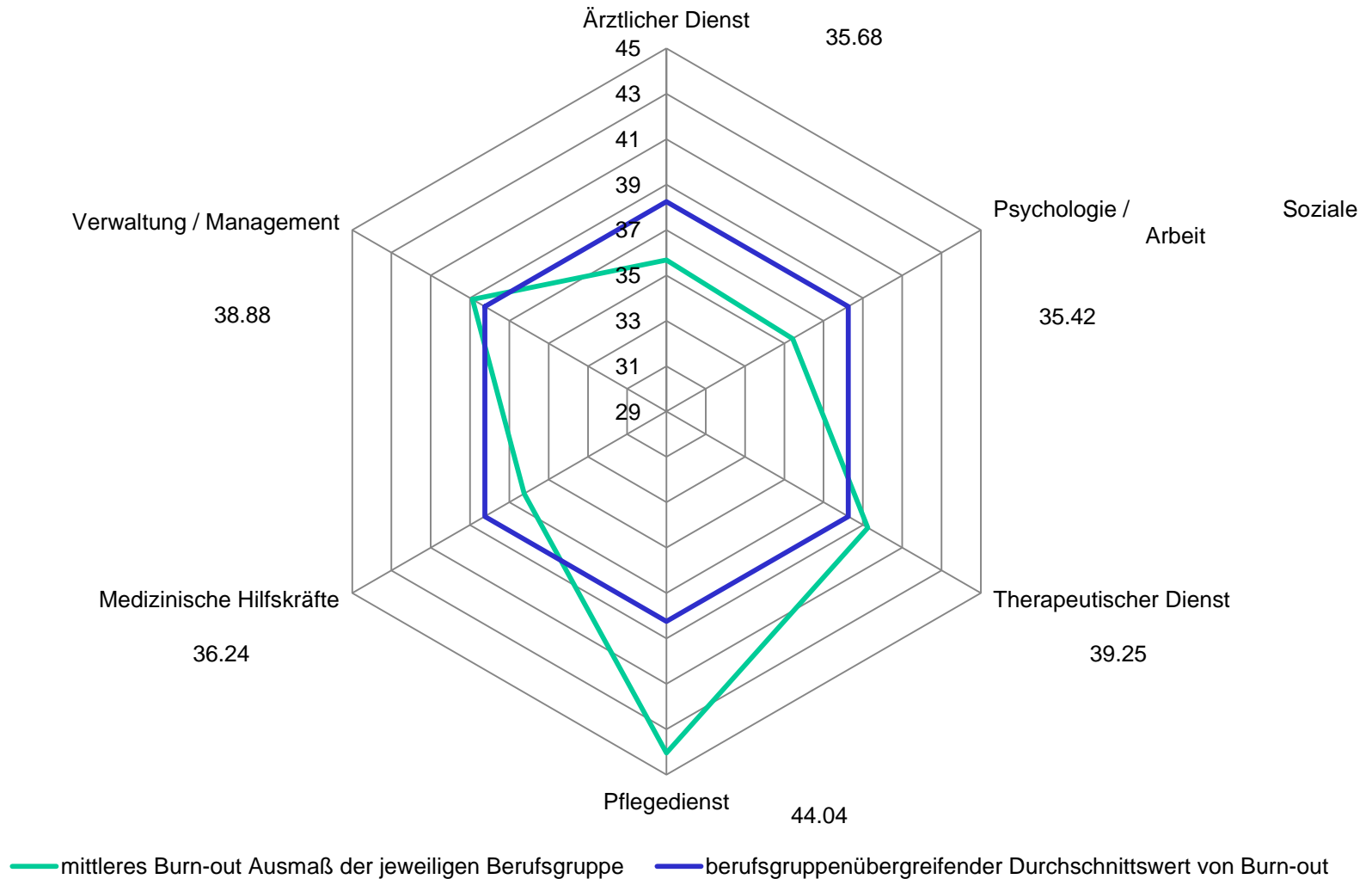
© Dr. Uta Walter • ZWW e.V.

# Wirkungsketten: Beispiel Burnout

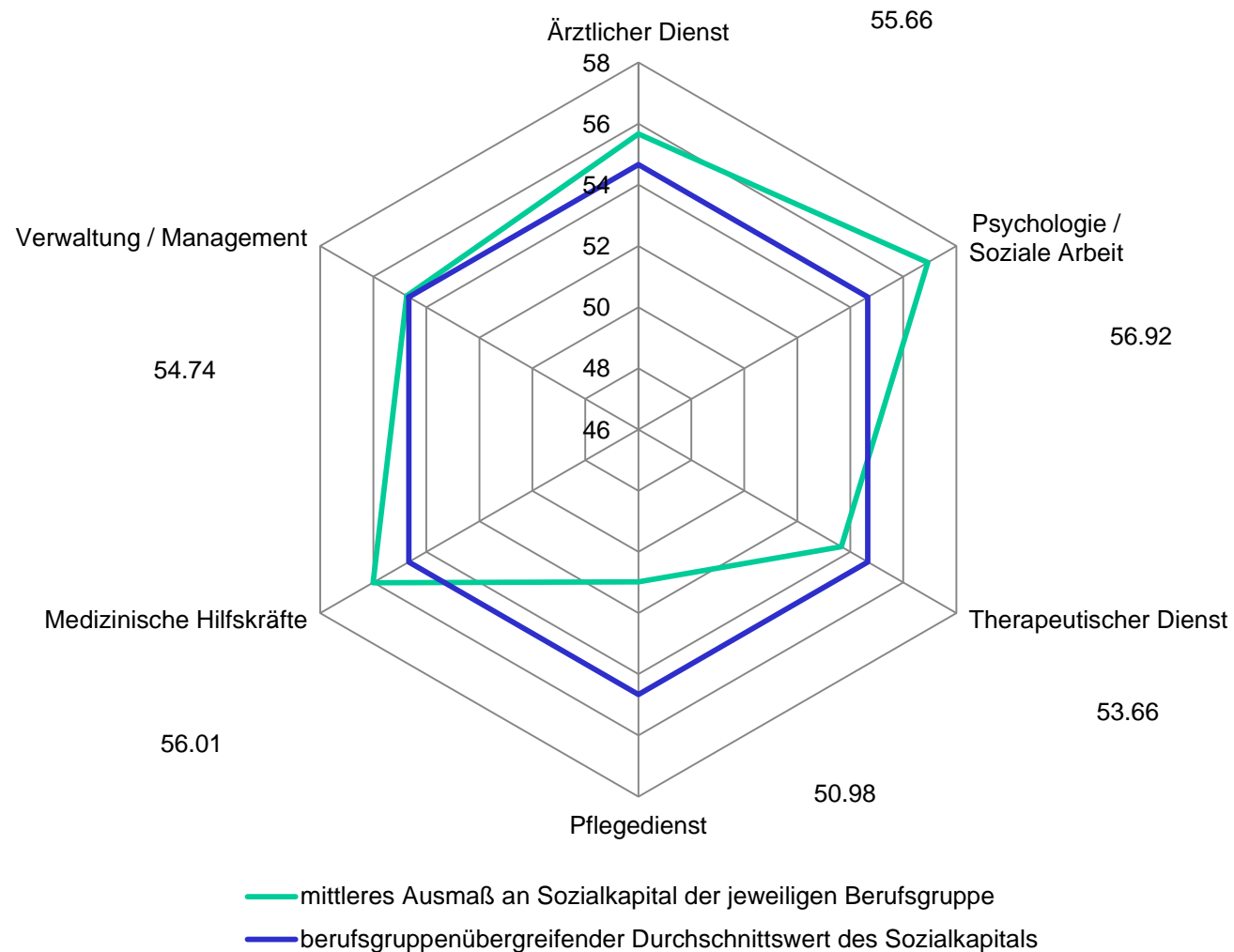


Quelle: Ehresmann 2016, Dissertation

# Burnout bei verschiedenen Berufsgruppen in der medizinischen Rehabilitation



# Sozialkapital bei verschiedenen Berufsgruppen in der medizinischen Rehabilitation

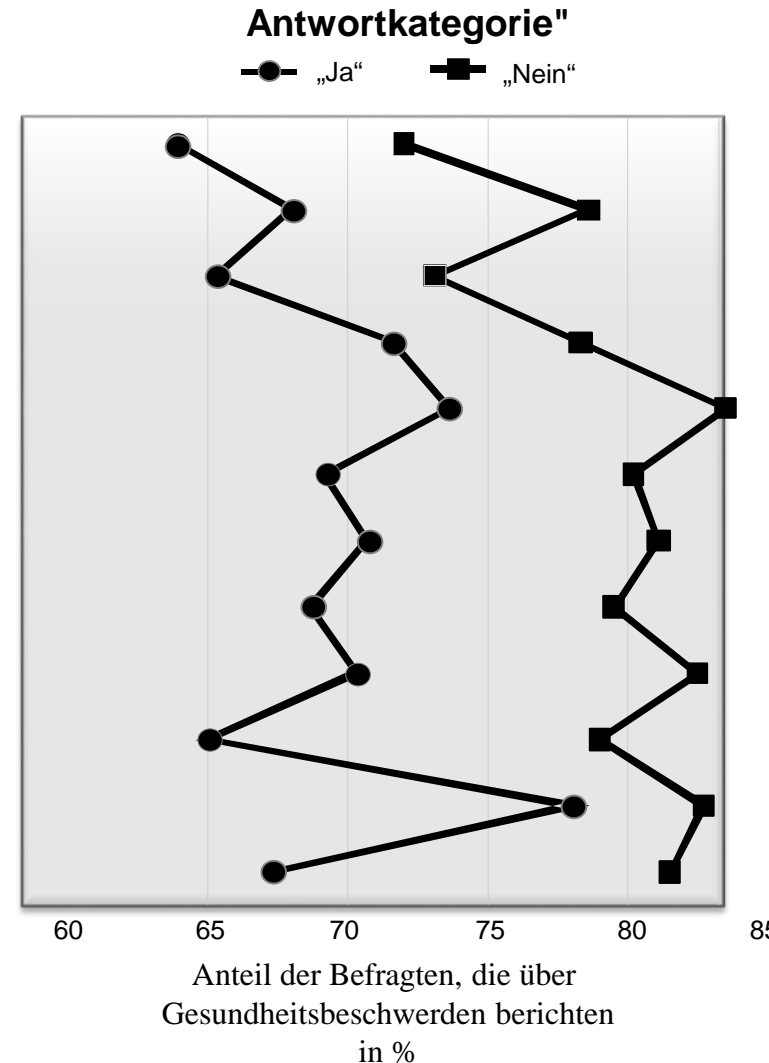


# Führung und Gesundheit

## Vorgesetztenverhalten und Gesundheitsbeschwerden

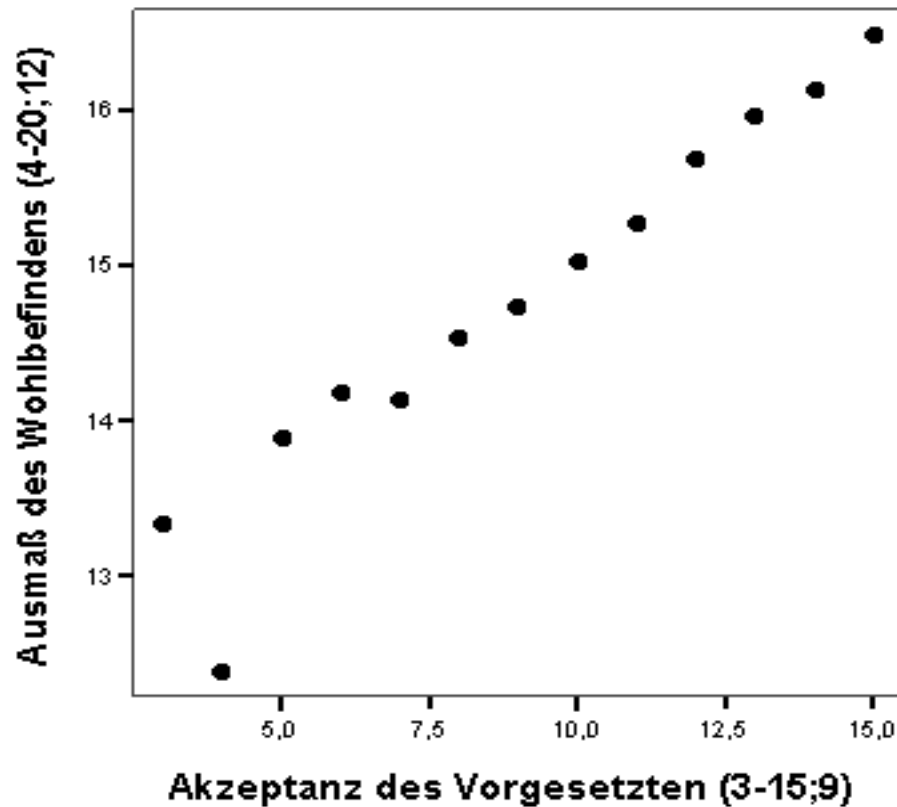
- Bekommen Sie von Ihrem Vorgesetzten Rückmeldung?**
- Erkennt Ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend an?**
- Beachtet Ihr Vorgesetzter Ihre Meinung?**
- Bespricht Ihr Vorgesetzter Ihre Aufgaben ausreichend mit Ihnen?**
- Sorgt Ihr Vorgesetzter dafür, dass die Arbeit gut geplant wird?**
- Nimmt sich Ihr Vorgesetzter ausreichend Zeit für Ihre Anliegen?**
- Kümmert sich Ihr Vorgesetzter um Schwierigkeiten?**
- Informiert Ihr Vorgesetzter Sie rechtzeitig und ausreichend?**
- Ist Ihr Vorgesetzter auf Probleme bei der Arbeit ansprechbar?**
- Nimmt Ihr Vorgesetzter Rücksicht?**
- Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt?**
- Ist der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kollegial?**

Quelle: Fehlzeiten-Report 2011,  
Vortrag Meyer 2012



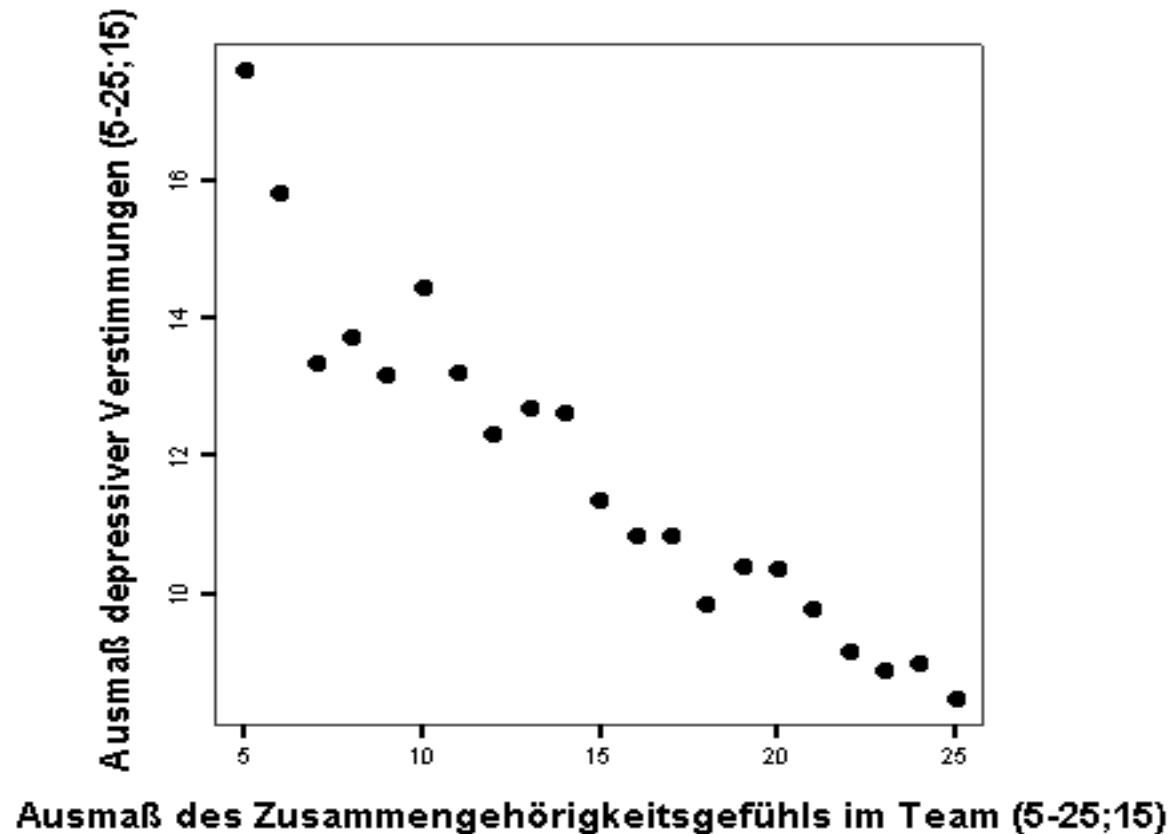
# Führung und Gesundheit

## Akzeptanz des Vorgesetzten und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen



n = 2287  
r = ,250\*\*

## Zusammengehörigkeitsgefühl und depressive Verstimmung

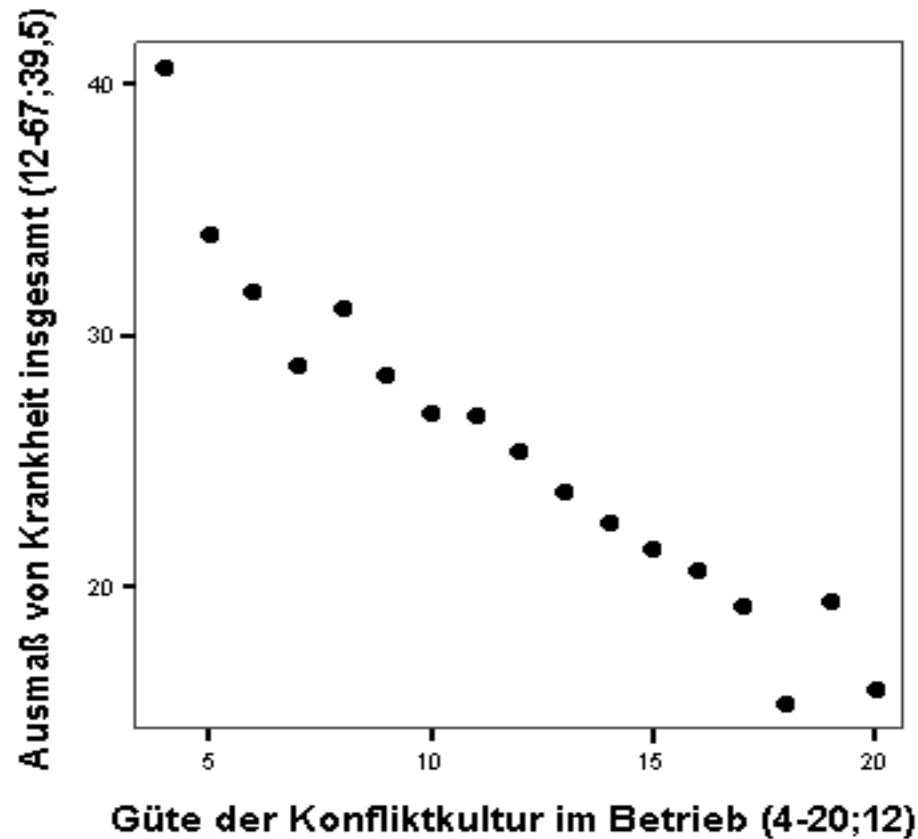


n = 2287  
r = -,326\*\*

(Quelle: Badura et al. 2008)

# Unternehmenskultur und Gesundheit

## Konfliktkultur und Krankheitssymptome insgesamt

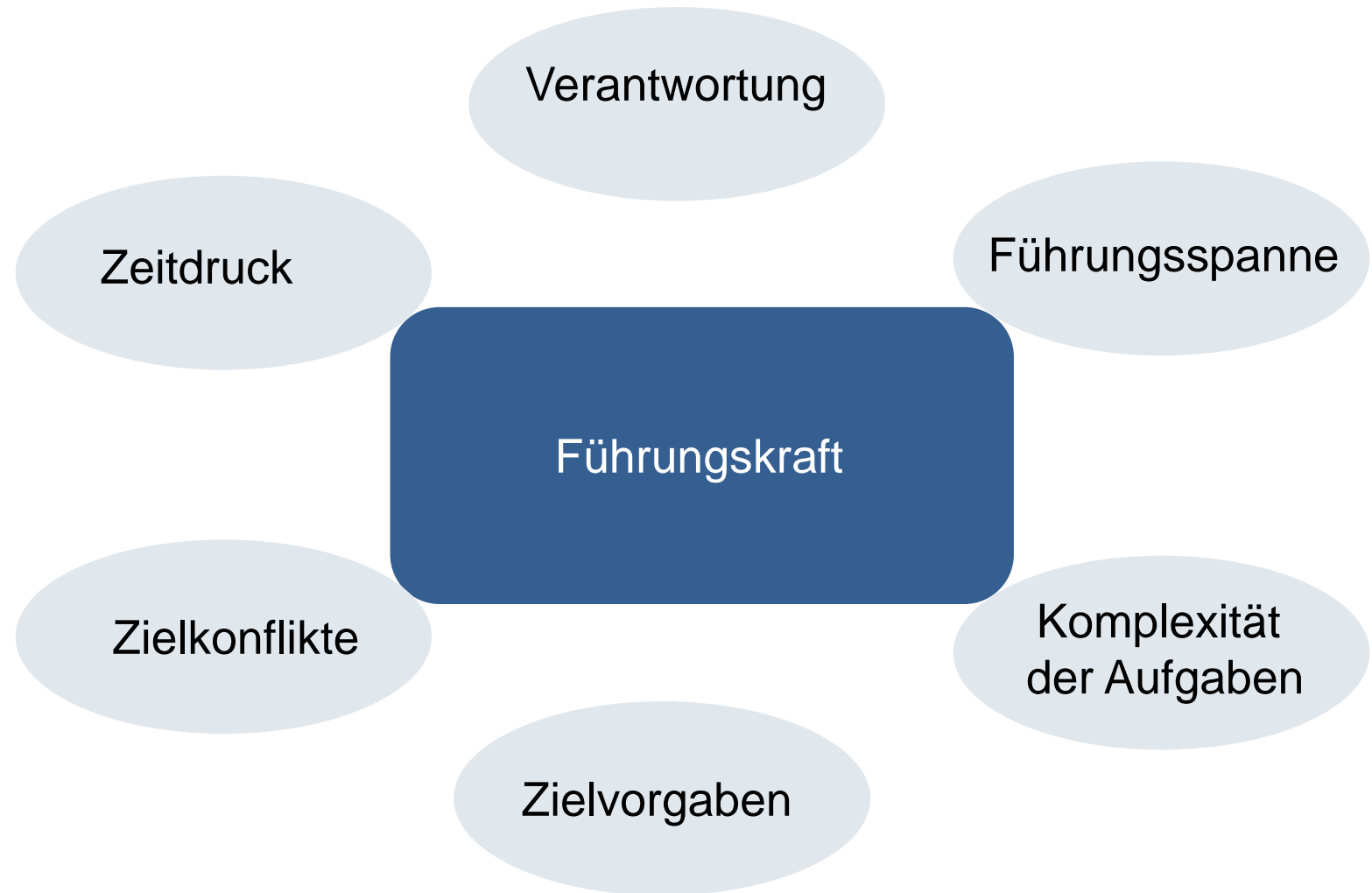


n = 2287  
r = -,356\*\*

(Quelle: Badura et al. 2008)



# Herausforderungen für Führungskräfte



- In einer Studie der Universität Bielefeld leiden immerhin 15% der Führungskräfte unter erheblichen psychischen Beeinträchtigungen.
- Zumindest im unteren Bereich der Führung sind Führungskräfte ähnlichen Belastungen ausgesetzt wie ihre Mitarbeiter.

(Quelle: Rixgens, Badura, 2011)

# Das erwartet Sie:

1. Herausforderungen
2. Gesundheit, Team und Führung – wie hängt das zusammen?
3. Was ist zu tun?

# Wandel der Führungskultur

Organisationen lassen sich nicht auf Knopfdruck verändern. Erforderlich ist ein längerfristig angelegter Lern- und Entwicklungsprozess, der durch die oberste Führung angestoßen werden muss.

**Die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit** kann ein „Motor“ für diesen Wandel sein!

**Betriebliches Gesundheitsmanagement** liefert hierzu das geeignete Instrumentarium.

# Wandel der Führungskultur

Eine Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit kann nur entstehen, wenn...

- die **oberste** Führung sich dafür in ihren Verlautbarungen und Entscheidungen stark macht
- Worte und Taten übereinstimmen
- Mitarbeiter den Kulturwandel als authentisch und glaubwürdig empfinden
- gelebte Achtsamkeit für Gesundheit, Anerkennung und Belohnung erfährt.

# Wandel der Führungskultur

Die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit erfordert nicht nur **Top-Down-**, sondern auch **bottom-up**-Prozesse!

## Wandel der Führungskultur

Den **direkten Vorgesetzten** fällt eine zentrale Verantwortung zu, inwieweit ein von der obersten Führung angestrebter Kulturwandel bei den einzelnen Mitarbeitern Wirkung zeigt.

Ein achtsamerer Umgang mit der Gesundheit lässt sich daher nur durch die explizite Einbeziehung und Befähigung der **operativen Führungsebene** erreichen.

# Wandel der Führungskultur

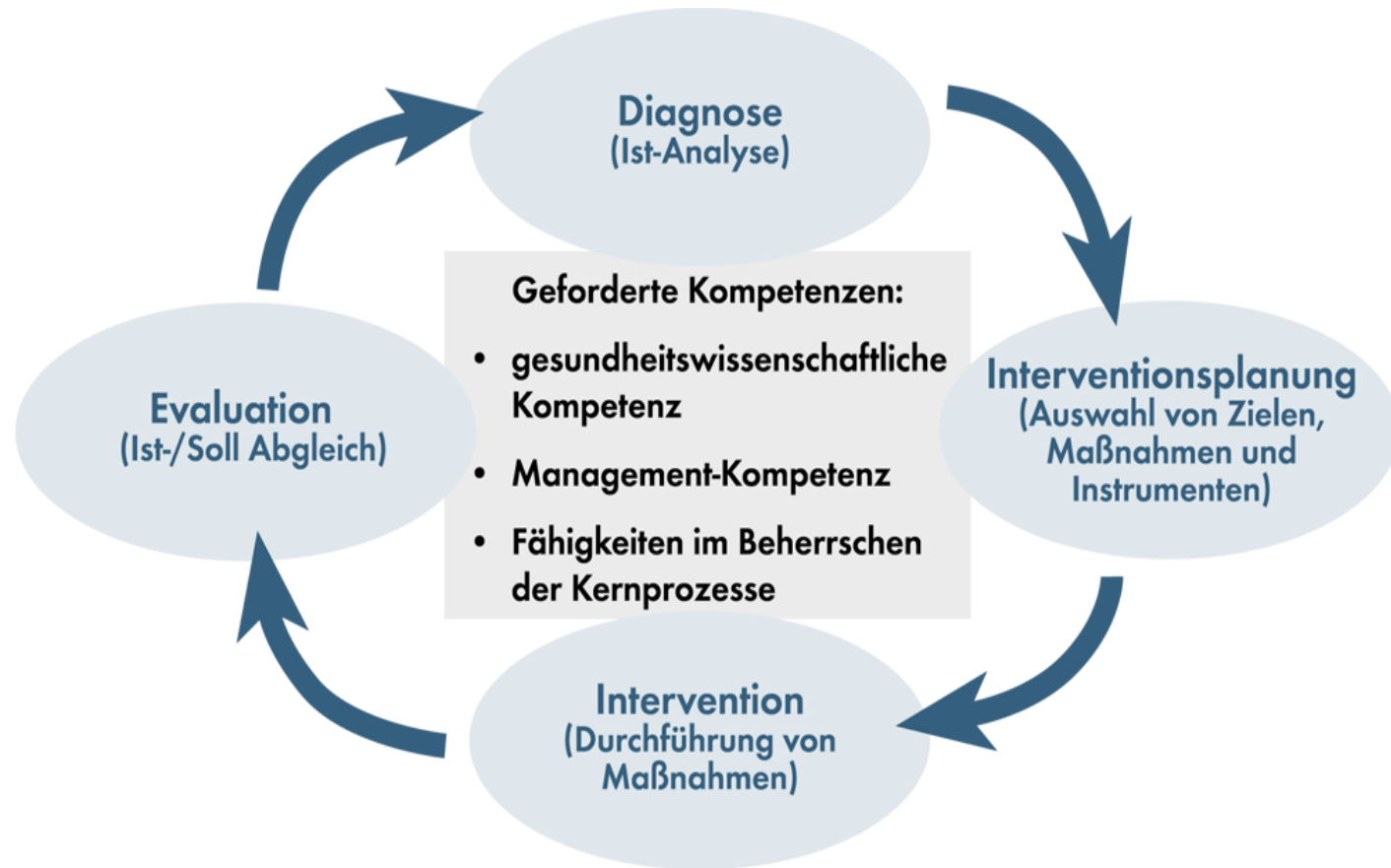
## BGM als „Motor“ der Entwicklung

1. Gesundheit als **Thema** im Unternehmen aufwerten
2. **Ziele** definieren und **Prioritäten** festlegen
3. **Steuerkreis** als „Motor“ des BGM einrichten
4. Regelmäßige **Organisationsdiagnostik** durchführen und das **Berichtswesen** verbessern
5. Bedarfsgerechte, **zielgruppenadäquate Gesundheitsprojekte** durchführen und evaluieren
6. Führungskräfte und Mitarbeiter **qualifizieren**



# Wandel der Führungskultur

## BGM-Prozesse etablieren



## Die (psychische) Gesundheitssituation der Beschäftigten regelmäßig erfassen

Eine datengestützte **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GfB)** mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung ist ein notwendiger Schritt, um zu erkennen, wo genau im Unternehmen der „**Schuh drückt**“.

# Eine Befragung ermöglicht „passgenaue“ Aktivitäten!



Mit einer Mitarbeiterbefragung...

- erhalten Sie eine **breite Datenbasis**
- können Sie **Aussagen zur Gesundheit** der Mitarbeiter und zu den Arbeitsbedingungen treffen
- ermitteln Sie **Ansatzpunkte für Verbesserungen**
- **beteiligen** Sie alle Mitarbeiter aktiv am BGM.

# Fragebogen zu psychischen Belastungen bei Pflegekräften (Quelle: BGW 2002)

Bei meiner jetzigen Tätigkeit gilt:		nein, gar nicht	eher nein	teils, teils	eher ja	ja, genau
1	Ich kann selbst festlegen, was ich wann erledige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ich bin für zu viele Patienten zuständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Oft stehen mir die benötigten Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ich kann Pausen selbst einteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ich bekomme von Vorgesetzten ausreichend Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	In schwierigen Situationen fehlt mir die direkte menschliche Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Jeden Tag die gleichen Patienten versorgen zu müssen, ist auf Dauer sehr belastend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Manchmal, z. B. in Notsituationen, fehlt mir die fachliche Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ich leide darunter, dass ich nicht alle notwendigen Wünsche und Bedürfnisse der Patienten erfüllen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Die Konfrontation mit dem Leiden/Sterben von Patienten belastet mich stark.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Fragebogen zu psychischen Belastungen bei Pflegekräften (Quelle: BGW 2002)

13	Der Umgang mit psychisch veränderten und dementen Patienten macht die Arbeit zu belastend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Es werden zu viele patientenferne Aufgaben verlangt (z. B. Organisation, Dokumentation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Durch unvorhergesehene Ereignisse im Straßenverkehr (z. B. Parkplatzsuche, Stau) gerate ich häufig unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Ich habe nicht genügend Zeit, um den Patienten emotionale Unterstützung geben zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Fragebogen zur psychischen Beanspruchung bei Pflegekräften (Quelle: BGW 2002)

		trifft gar nicht zu	überwiegend nicht	eher nicht	teils, teils	eher ja	überwiegend ja	trifft völlig zu
1	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ich bin schnell verärgert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ich habe gelegentlich ein Gefühl innerer Leere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Meine Stimmung schwankt häufig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mich beschäftigt sehr, dass ich hier zu wenig Entwicklungschancen sehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ich fühle mich manchmal wie ausgebrannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bei meiner Arbeit fühle ich mich oft entmutigt und denke darüber nach, ob ich den Job aufgeben soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Den ganzen Tag mit Leuten zu arbeiten, ist wirklich eine Strapaze für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Führungskräfte und Teams qualifizieren

**Führungskräfte** und **Teams** sollten kontinuierlich weitergebildet werden mit Blick auf:

- die eigene (psychische) Gesundheit
- die (psychische) Gesundheit der Mitarbeiter und Kollegen
- die eigene Wirkung auf andere
- eine gelingende Kooperation und Kommunikation

# Praxisbeispiel 1: Führungskräftewerkstätten

- Adressat: Alle Führungskräfte
- Dauer: 3 Tage, über das Jahr verteilt
- Inhalte, z.B.:
  - gesunde Organisation
  - gesundheitsförderliche Führung
  - Gesprächsführung
  - Konfliktmanagement
  - persönliche Entwicklungspotenziale
- Externe Moderation



## Praxisbeispiel 2: Themenspezifische Workshops

- Adressat: Führungskräfte oder Teams
- Dauer: 1 Tag
- Inhalte, z.B.:
  - eigenes Gesundheitsverständnis
  - Berührungspunkte mit dem Thema psychische Gesundheit im Arbeitsalltag
  - Ansatzpunkte für Handeln im Arbeitsalltag (eigene Person, Kollegen, Mitarbeiter)
- Externe Moderation

## Praxisbeispiel 3: Gesundheitsschicht

- Adressat: je ein Team/ eine Schicht
- Dauer: 1 Seminartag im Abstand von 2-3 Jahren
- Inhalte:
  - Vorträge zu unterschiedlichen Themen, z.B.: „Arbeiten bis 67“, Schlaf-Wach Rhythmus bei Schichtarbeit, gesunde Ernährung bei Wechselschicht
  - aktive Gruppentrainings, z.B.: „Rückenerkrankungen“, „psychische Belastungen“
  - Gesundheitsscore<sup>©</sup>/WAI mit individueller Beratung
  - Erstellung eines Gesundheitsfahrplanes
  - Wellnessmassage

# BGM-Maßnahmen für Pflegekräfte

- Verbesserung zeitlicher Ressourcen
- Verbesserung der Autonomie
- Verbesserung der berufsgruppenübergreifenden Kooperation durch professionelles Konfliktmanagement

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit !**