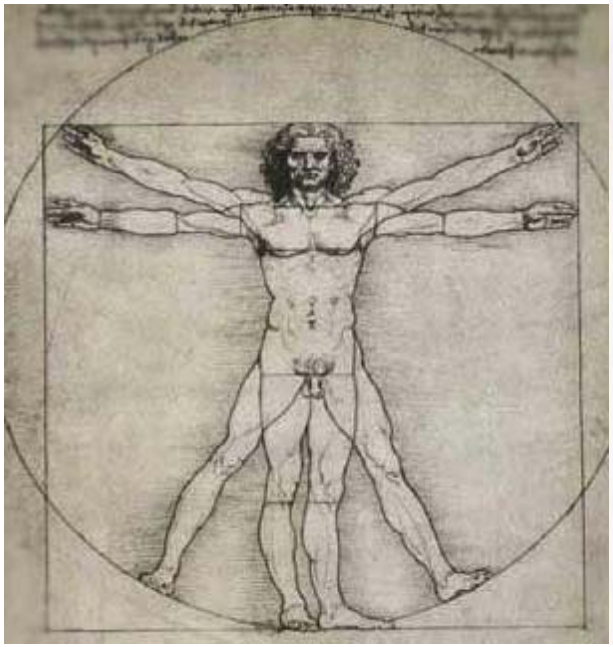


Gesundheit als Unternehmenskultur

Wider die Individualisierung von Krankheit

Thomas Sattelberger

Skolamed-Gesundheitskongress Health on Top, Petersberg, 19. März 2013

Agenda

- **Gesundheit – Spiegelbild gesellschaftlicher Zustände & Ideale?**

- Psychische Belastung von Individuen:
  Organisationaler Kontext des „Ausbrennens“

- Burnout von Unternehmen:
  Oft unsichtbares Resultat der „Erschöpften Organisation“

- Konsequenzen für Unternehmen:
  Gesunde Führung - Gesunde Kultur - Gesunder Mensch

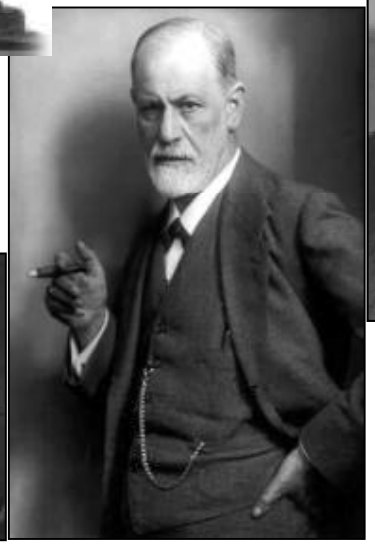
Gesundheit: Definitionsversuche durch die Jahrhunderte

Jede Epoche ist auf der Suche nach dem Ideal der Gesundheit

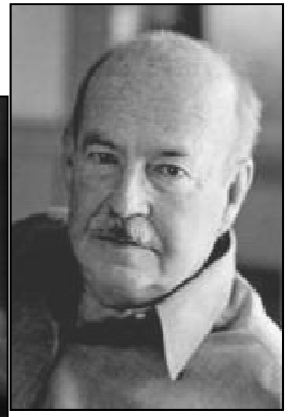
Antike: Gesundheit als Balance und Ergebnis der rechten Lebensführung

Mittelalter: Gesundheit als unerreichbares Ideal des sündigen Menschen

Aufklärung: Gesundheit als das Funktionieren des Körpers aus mechanistisch-naturwissenschaftlicher Perspektive



Europäische Perspektive der Neuzeit: Gesundheit als das Vermögen, lieben und arbeiten zu können (Sigmund Freud)



Angelsächsische Perspektive der Neuzeit: Gesundheit als Fähigkeit, Rollen und Aufgaben entsprechend der Sozialisation wirksam zu erfüllen (Talcott Parsons)

Jede Epoche ist auf der Suche nach Ursache & Sinn des Leidens

Mittelalter

„Der Schwarze Tod“ als Strafe Gottes für den Sünder

Romantik

Erbsünde Syphilis als Strafe für Wollust

Frühkapitalismus

Pandemien als Unbarmherzigkeit der Natur nach selbstzerstörerischen Menschheitskonflikten

70/80er Jahre

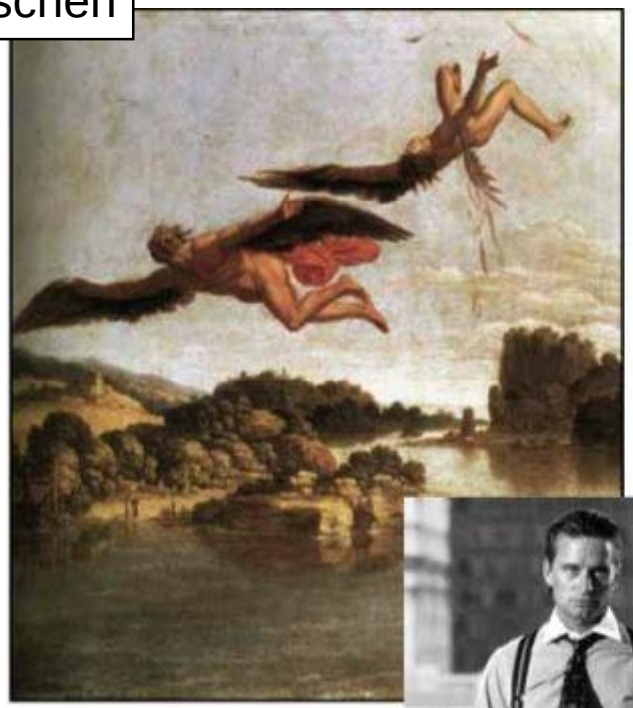
AIDS als Strafe für Unzucht

Heute

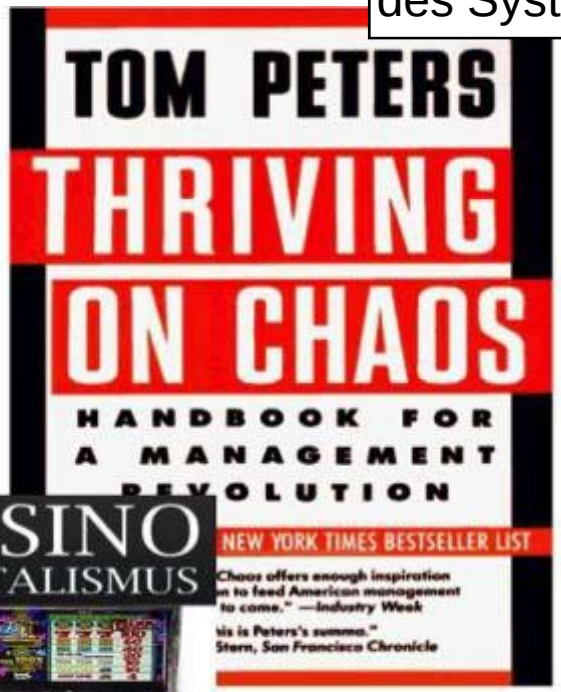
Psychische Erkrankungen bzw. „Burn-Out“ als Strafe für …?

Strafe für Verlust von Maß & Mitte
in der Ära von Hyper-Management und Turbo-Kapitalismus?

Maßlosigkeit
des Menschen

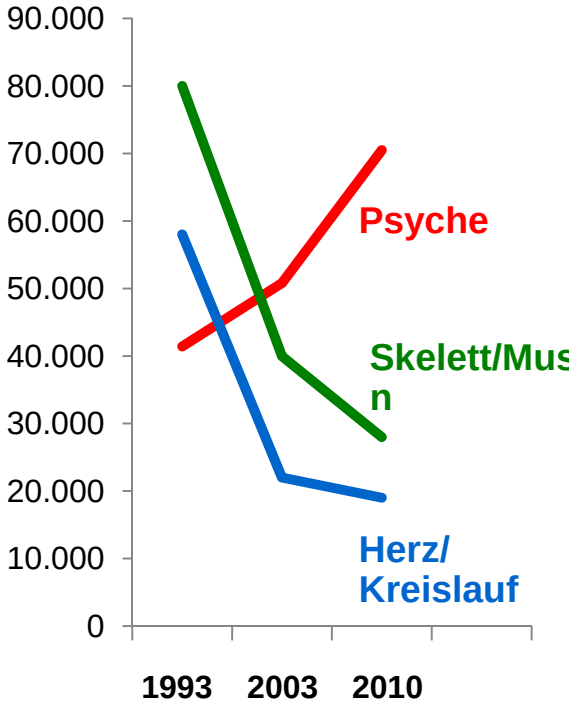


Maßlosigkeit
des Systems

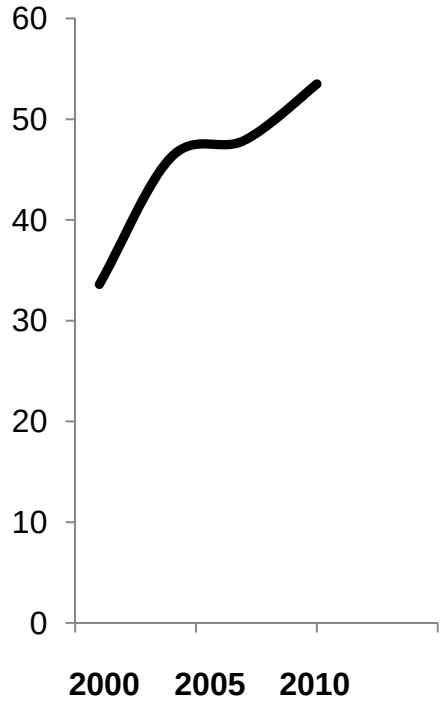


„Burnout“ in der Wissensgesellschaft: Systemisches Spiegelbild körperlicher Gebrechen in der Industriegesellschaft

Anders Kaputt als früher



Frührenten in Deutschland



Fehltage psychische Erkrankungen (in Millionen)

Quellen: Bundespsychotherapeutenkammer, 2011; Die Welt, 6. Juni 2012

Agenda

- Gesundheit – Spiegelbild gesellschaftlicher Zustände & Ideale?

- **Psychische Belastung von Individuen:**
  Organisationaler Kontext des „Ausbrennens“

- Burnout von Unternehmen:
  Oft unsichtbares Resultat der „Erschöpften Organisation“

- Konsequenzen für Unternehmen:
  Gesunde Führung - Gesunde Kultur - Gesunder Mensch

Egal ob Ausweichdiagnose für Depression oder eigenständige Krankheit: „Burn Out“-Ursachen sind tiefschürfend & oft systembedingt

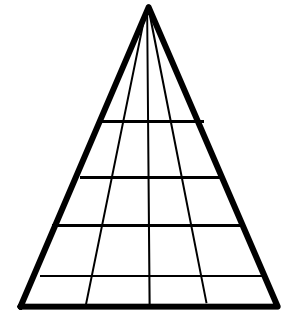
Soziale Isolation

Verflüssigung des Ichs

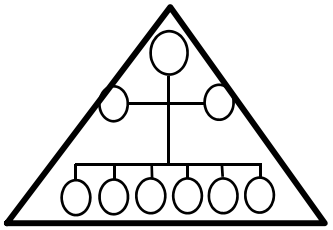
Gefühl der Macht-losigkeit

Chronic Change Fatigue-Syndrom

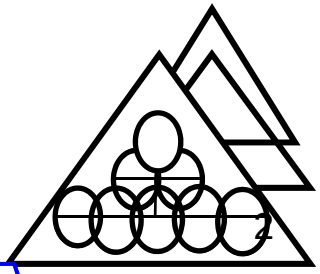
Struktureller Wandel lässt Unternehmensgrenzen verschwimmen: Zugehörigkeit & Mitgliedschaft als zentrale Kategorie sozialen Zusammenlebens zunehmend brüchig



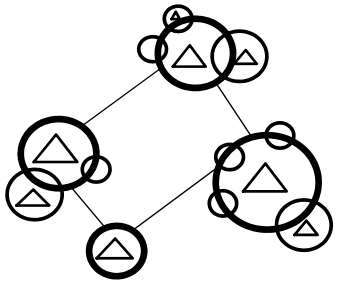
Bis in 1980er
Funktionale Hierarchien



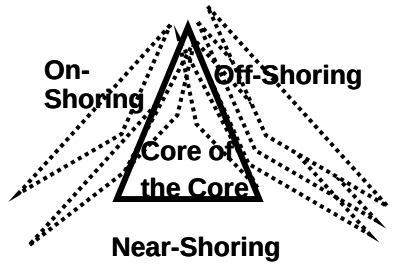
Späte 1980er
Lean Management & Dezentralisierung



Frühe 1990er
Value Chains, Outsourcing & M&A's

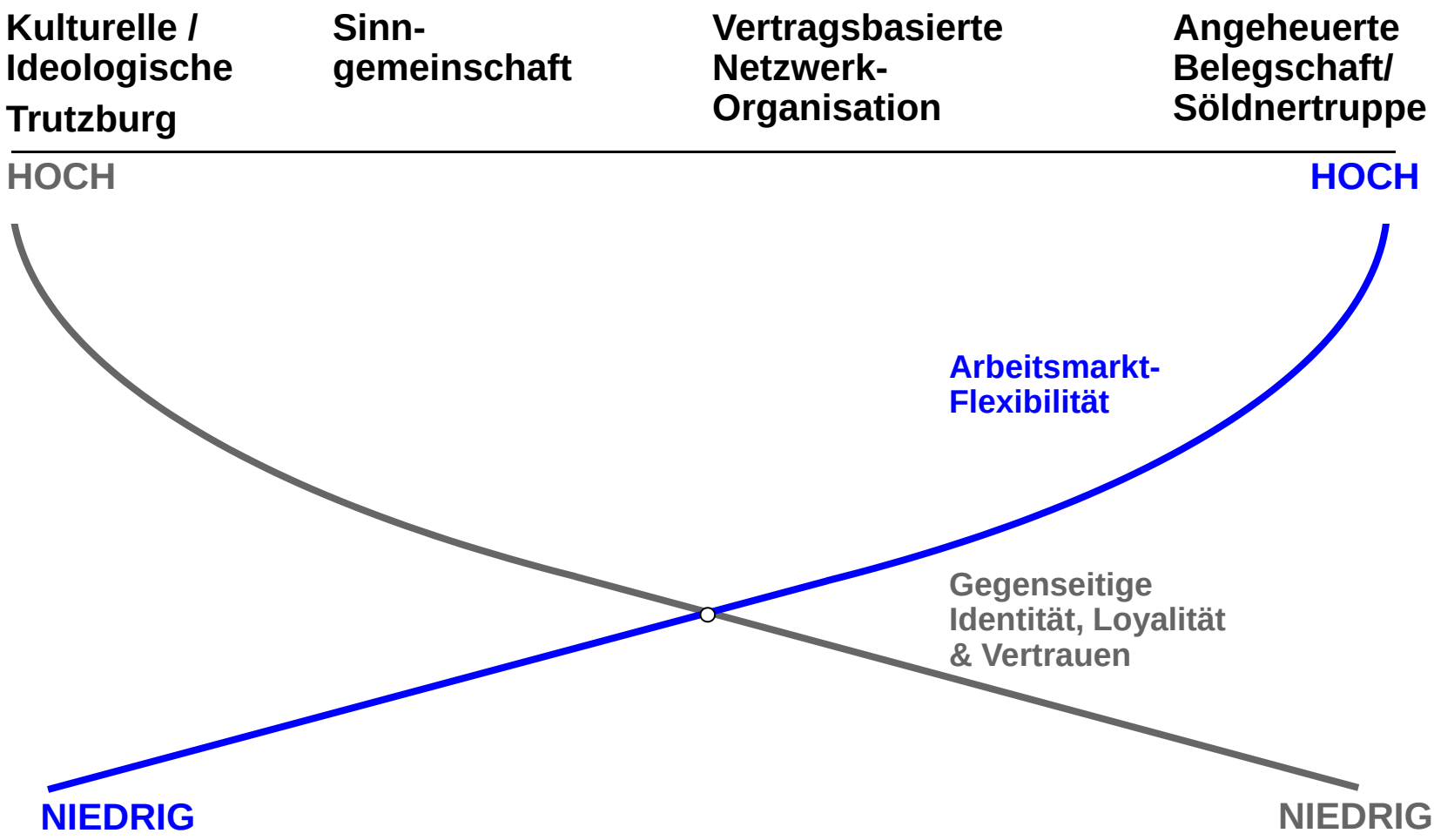


Späte 1990er
Supply Chain, Strateg. Allianzen & Joint Ventures

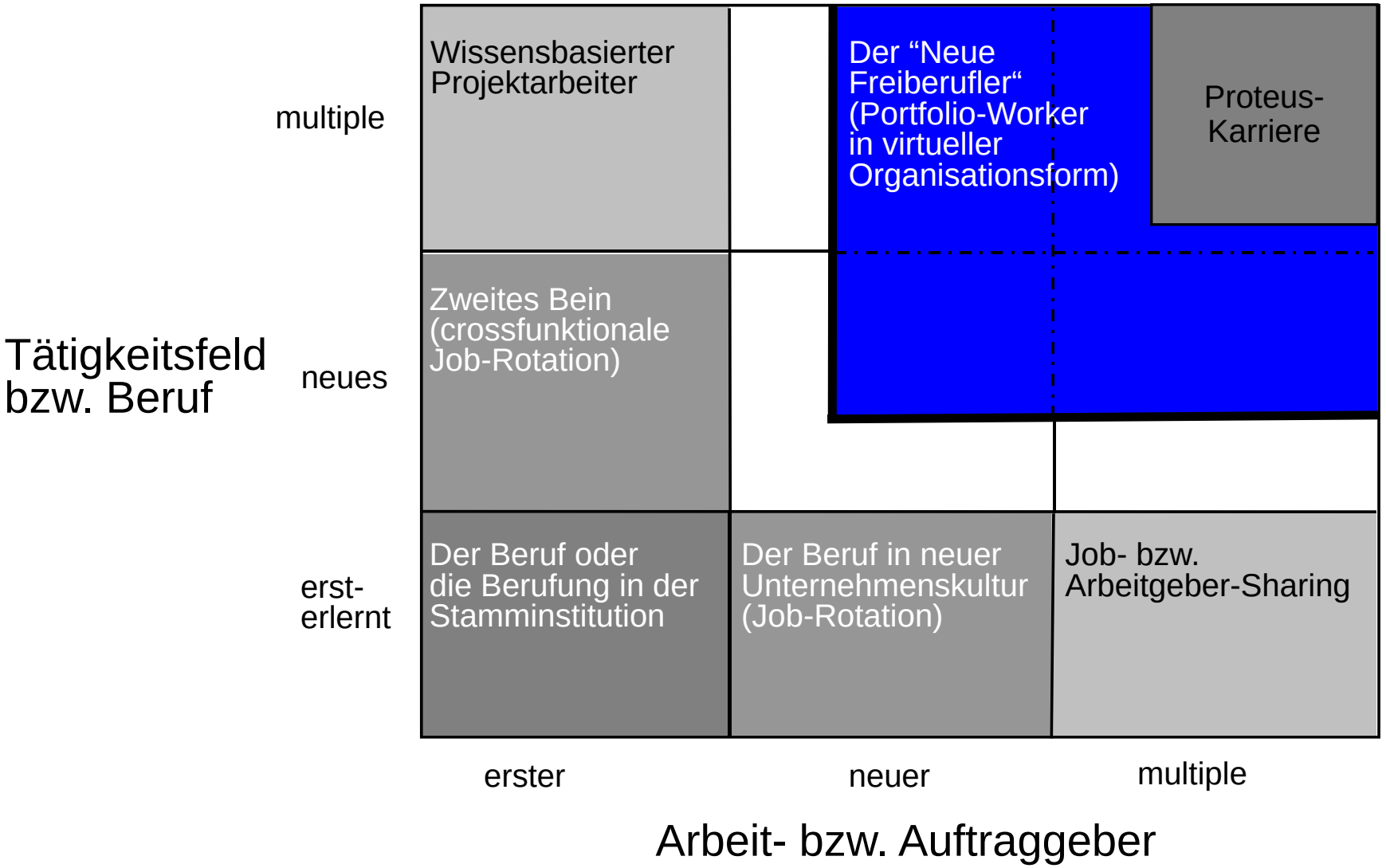


Heute & Morgen
Netzwerke, Virtualisierung, Service Portfolio, BPO & Offshoring

Strukturelle Veränderungen verändern Kulturverständnis. Unternehmenskulturell gestiftete Identität erodiert.



Tradierte Berufsbilder und Karrieremuster in Auflösung: Portfolio-Work und hochflexible, provisorische Portfoliokarrieren.



„Burn Out“-Ursachen sind oft systembedingt: Unternehmens- und Arbeitskultur sind Nadelöhr

Balance der Lebensphasen & Step Out-Step In-Kultur

Neue Qualität der Teilhabe & Souveränität

Unternehmens-kulturelle Anker für Mitgliedschaft & Identität sowie Räume der Selbstfindung

Pädagogische Steuerung/Dosierung von organisationalem Wandel & individueller Veränderung

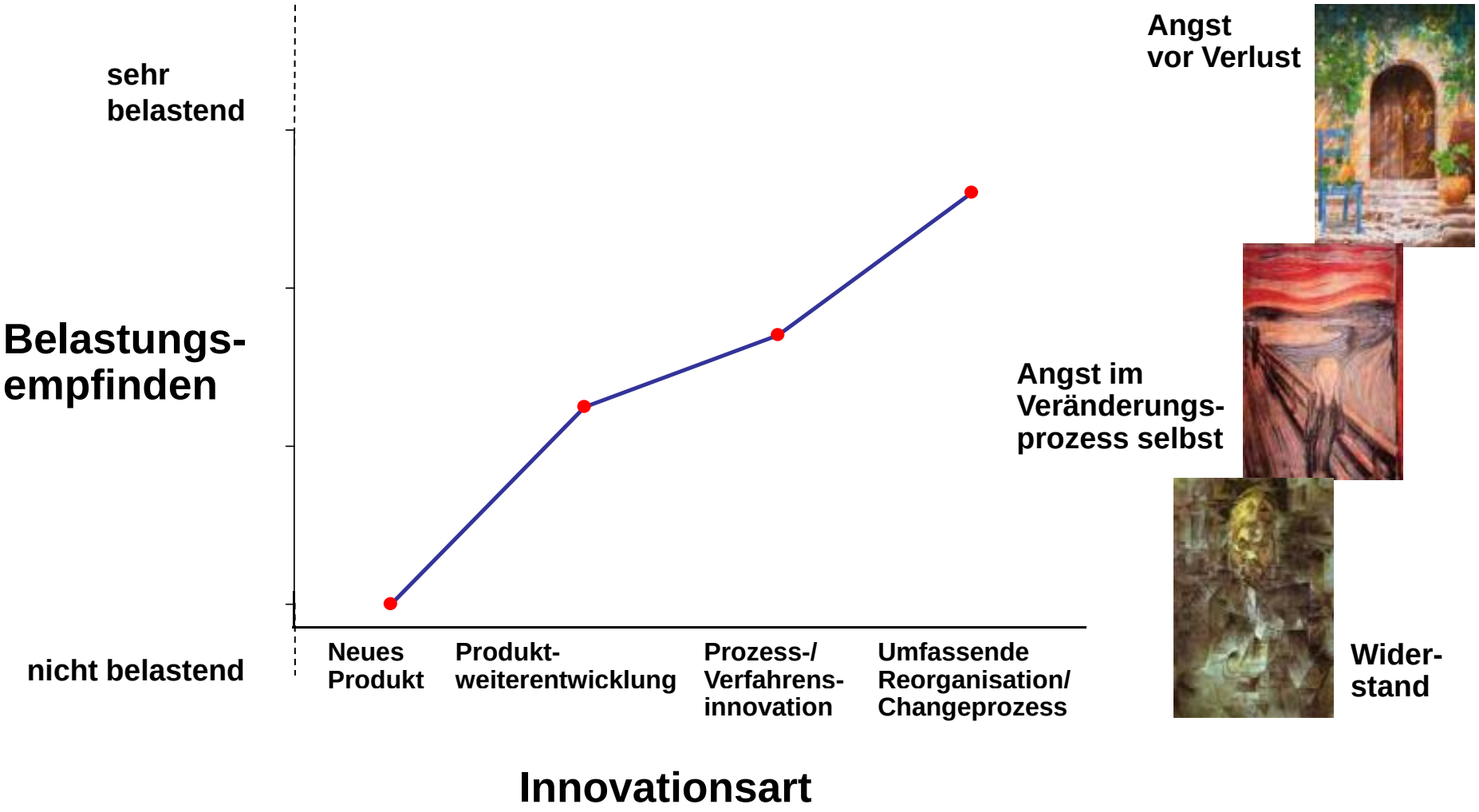
Agenda

- Gesundheit – Spiegelbild gesellschaftlicher Zustände & Ideale?
- Psychische Belastung von Individuen:
  Organisationaler Kontext des „Ausbrennens“
- **Burnout von Unternehmen:**
  Oft unsichtbares Resultat der „Erschöpften Organisation“
- Konsequenzen für Unternehmen:
  Gesunde Führung - Gesunde Kultur - Gesunder Mensch

Restrukturierung, höhere Produktivität & Skillshift sind essentiell.
Aber: Welche Intensität/Veränderungstiefe ist zumutbar & verdaubar?

Albträume wie AEG-Elektrolux, France Télécom, Foxconn.

Menschen belastet viel mehr, als wir glauben:



Quelle: Kriegesmann, B. et al.: Gesundheitliche Implikationen von Innovationsarbeit - Empirische Ergebnisse einer Studie mit 229 Führungskräften, in: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Bochum 2010

Kohärenzgefühl zwischen Organisation und Individuum: Schlüssel im Umgang mit Veränderung

Umfassendes und überdauerndes Gefühl des Vertrauens…

Vertrauen

…dass die Anforderungen an eine Person strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind.

Verstehbarkeit

…dass die Ressourcen verfügbar sind, um die Anforderungen, die an eine Person gestellt werden, bewältigen zu können.

Handhabbarkeit

…dass die Anforderungen Herausforderungen darstellen, für die sich Anstrengung und Engagement lohnen.

Bedeutsamkeit

Quelle: Antonovsky, A., Health, Stress and Coping, 1979

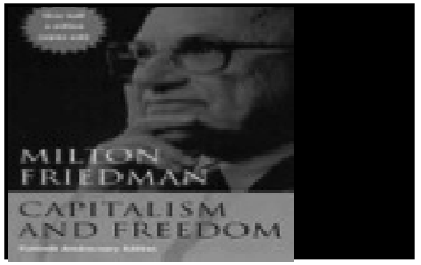
Kohärenzgefühl zwischen Organisation und Individuum erodiert zunehmend

Hohes Misstrauen zwischen Führung und Geführten, Anstieg „atypischer“, nicht-kontinuierlicher Vertragsverhältnisse	**Vertrauen**
Vagheit, Komplexität und rascher Wandel („Moving Targets“) der Anforderungen verbunden mit gestiegener Eigenverantwortung für kaum erreichbar erscheinende Ziele	**Verstehbarkeit**
Getriebensein durch Multi-Tasking, steigende Flexibilitäts-anforderungen, Zeitverknappung, Ressourcenmangel und ständige Effizienz-Programme	**Handhabbarkeit**
Unglaubwürdige bzw. fehlende Zukunftsbilder gekoppelt mit technokratischem, indirektem Performance Management (KPI‘s, Benchmark)	**Bedeutsamkeit**

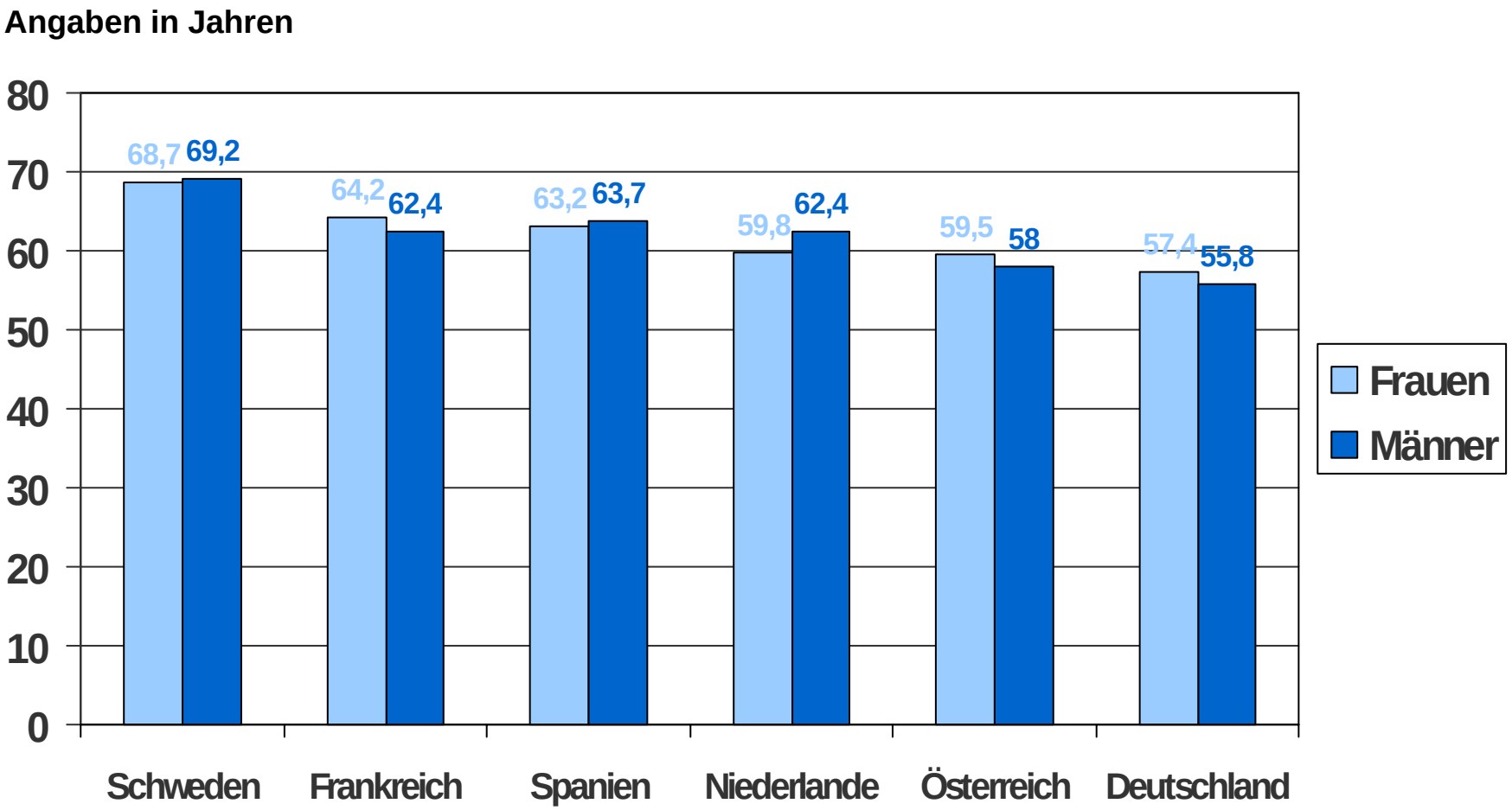
Quelle: Antonovsky, A., Health, Stress and Coping, 1979

Fünf Ursachen der Erhaltung „ausbrennender“ Systeme

- **Homosoziale Reproduktion**
  („Schmidt sucht Schmidtchen“)
- **Eingeschliffene Sozialmechanismen**
  (Rekrutierung, (Be-)Förderung,
  Belohnung des „Ausbrennens“)
- **Selektive Wahrnehmung**
  & blinde Wahrnehmungsflecke
- **Ultra- bzw. Pat*end*-Lösungen**
  (Mehr des Gleichen:
  Mehr, höher, weiter, schneller)
- **Herrschende Paradigmen**
  & Ideologien (Ökonomismus
  & Heroisches Management)



Beschwerdefreie Lebenserwartung: Deutschland Schlusslicht „Preis des wirtschaftlichen Spitzenerfolgs“ (Prof. Dr. Badura)

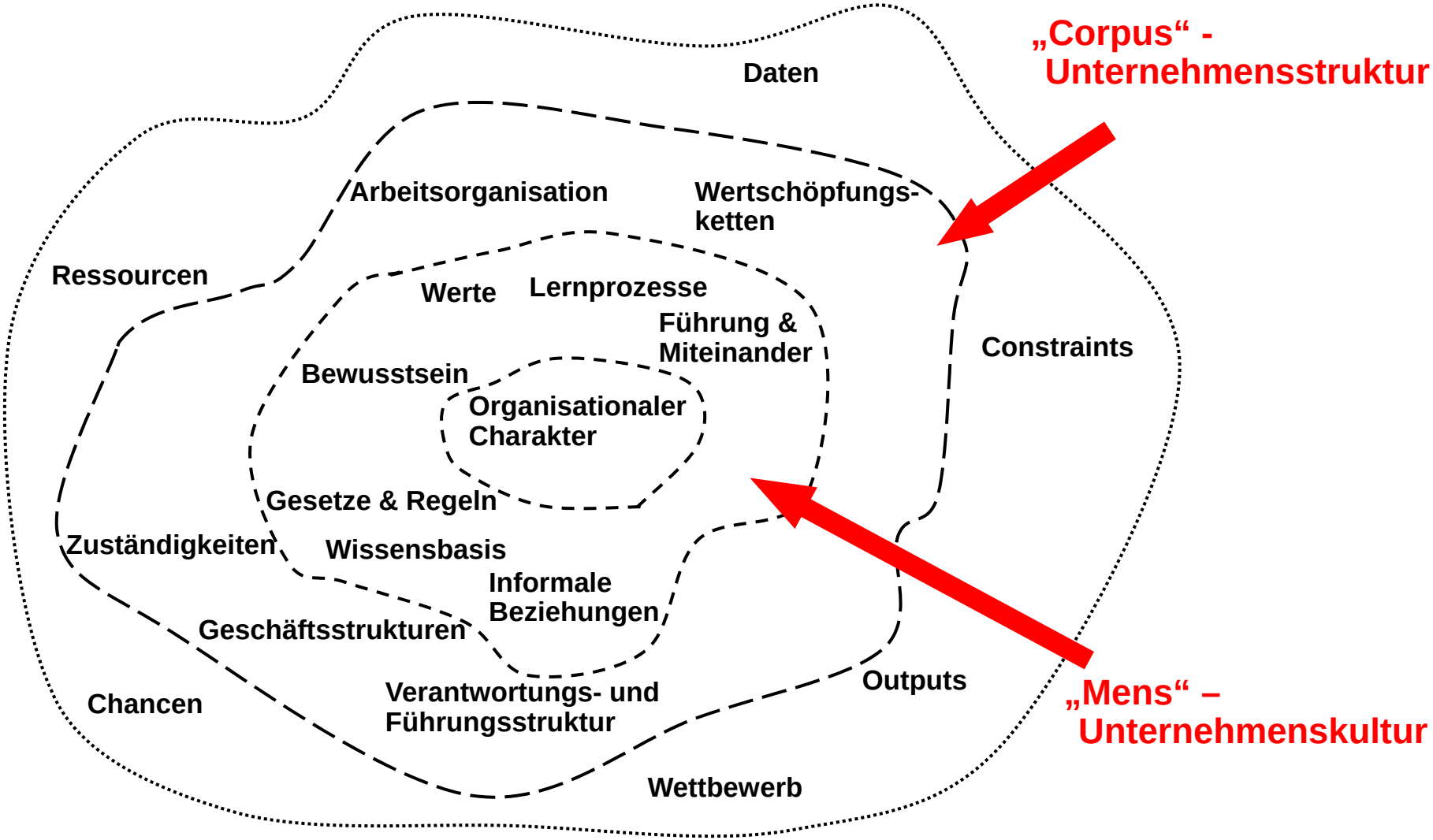


Quelle: Eurostat in: Die BKK 01/2011, 5

Agenda

- Gesundheit – Spiegelbild gesellschaftlicher Zustände & Ideale?
- Psychische Belastung von Individuen:
  Organisationaler Kontext des „Ausbrennens“
- Burnout von Unternehmen:
  Oft unsichtbares Resultat der „Erschöpften Organisation“
- **Konsequenzen für Unternehmen:**
  Gesunde Führung - Gesunde Kultur - Gesunder Mensch

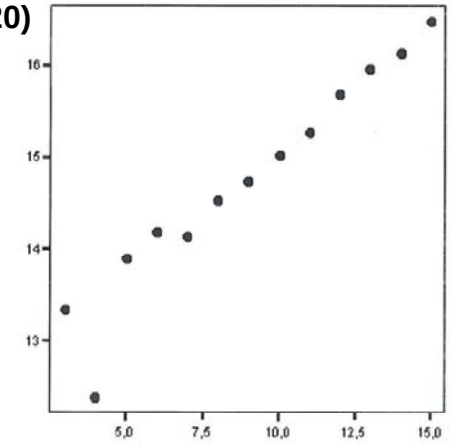
Auch Unternehmen sind lebendige Organismen mit „Körper, Geist und Seele“



Sozialkapital und Gesundheit: Signifikante Korrelationen

Führungskapital & Gesundheit

Ausmaß des Wohlbefindens (4-20)

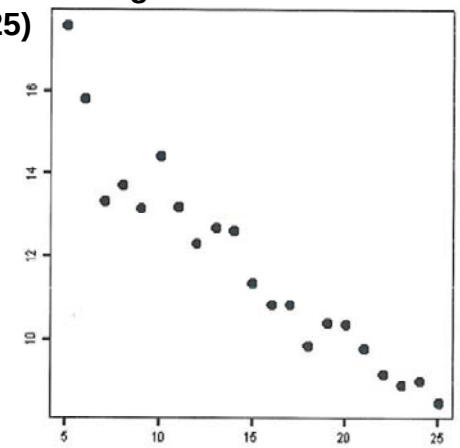


Akzeptanz der Führung (3-15)

n = 2287
r = ,250**

Netzwerkkapital & Gesundheit

Ausmaß depressiver Verstimmungen (5-25)

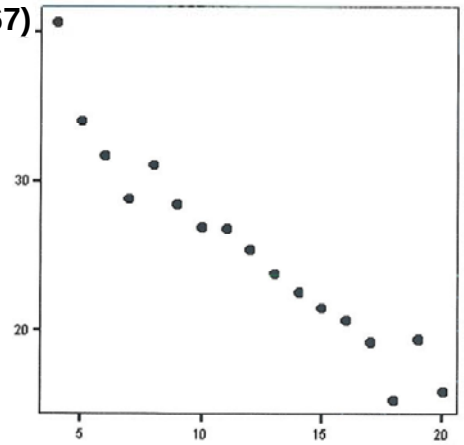


Zusammengehörigkeitsgefühl (5-25)

n = 2287
r = -,326**

Wertekapital & Gesundheit

Krankheits-symptome (12-67)



Güte der Betriebskultur (4-20;12)

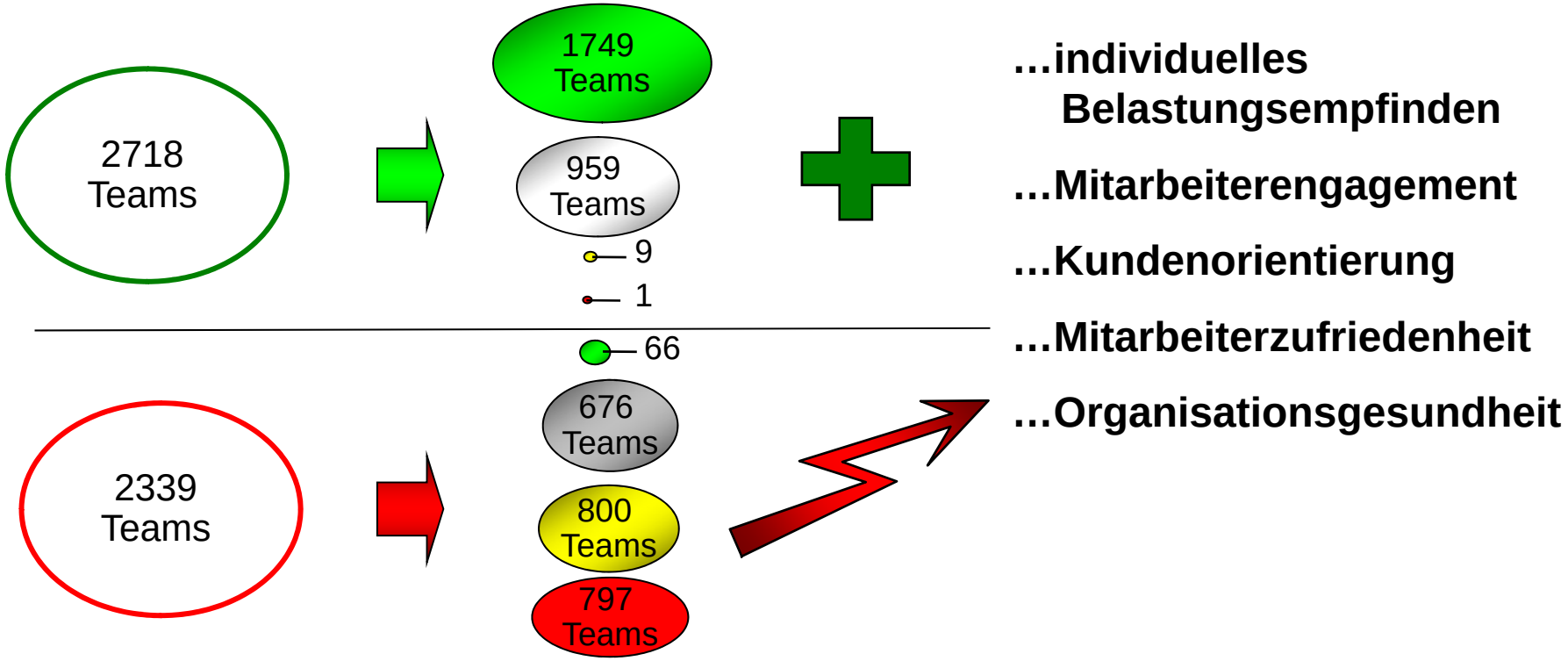
n = 2287
r = -,356**

Quelle: Fernet, C., Gagné, M., Austin, S., When does quality of relationship with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation, in: Journal of Organizational Behavior 31, 1163-1180 (2010)

Telekom-Mitarbeiterbefragungen bestätigen:
Gute Führung fördert Engagement & Gesundheit der Mitarbeiter.

Führungs-Index → Führungs-Faktoren → Konsequenz auf…

- Tätigkeitsspielraum
- Soziale Unterstützung
- Belohnung / Anerkennung
- Teamqualität
- Gesundheitsförderung/ Umgang mit Belastung



…individuelles Belastungsempfinden

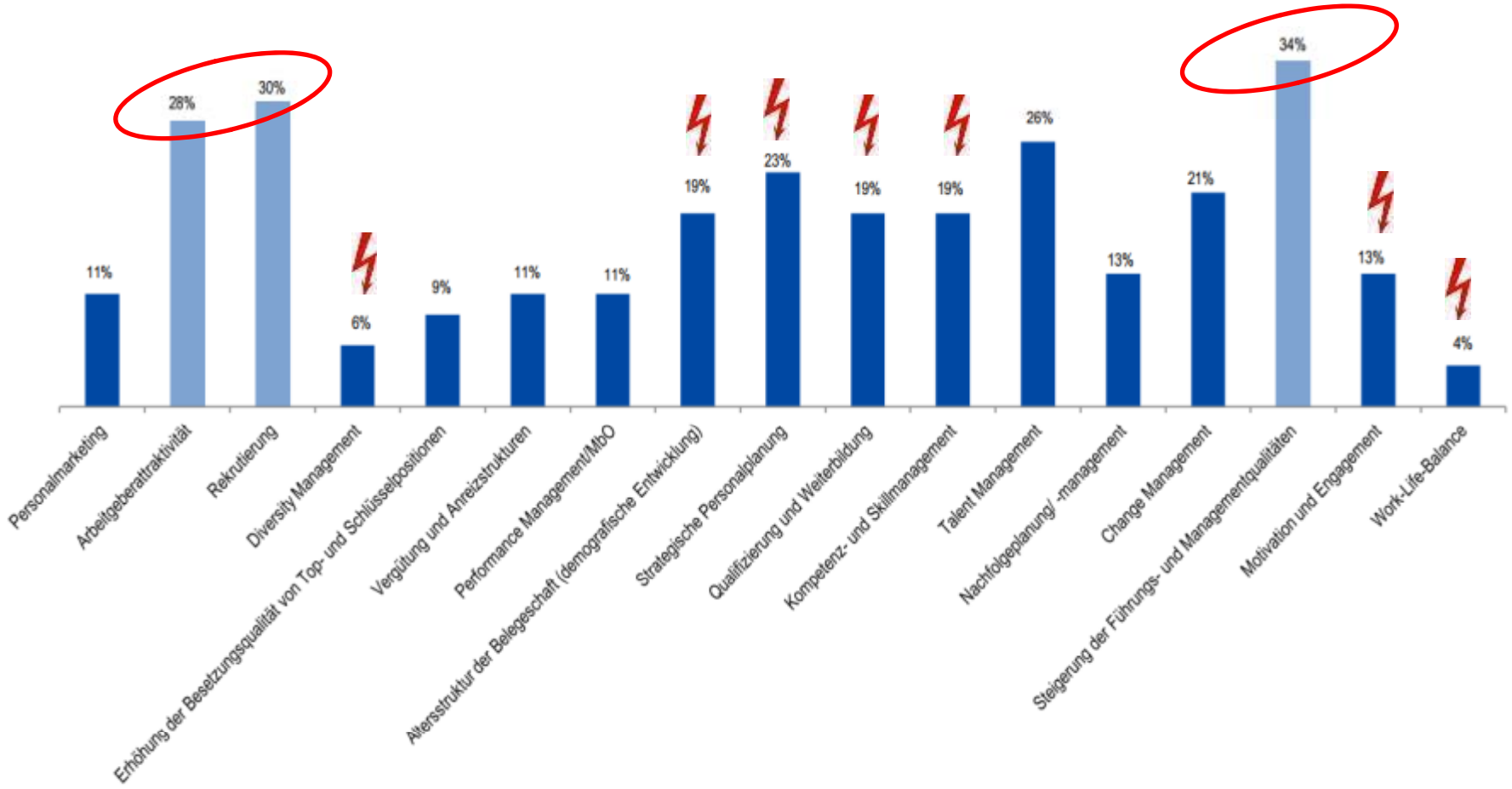
…Mitarbeiterengagement

…Kundenorientierung

…Mitarbeiterzufriedenheit

…Organisationsgesundheit

Meine Interpretation: Die deutschen Personalbereiche verkennen die Prioritäten der Personalarbeit vollkommen.



Frage: **Benennen Sie bitte drei der folgenden HR-Handlungsfelder, die in 2012 in Ihrer Personalarbeit besondere Priorität haben.**

Quelle: HR-Trendstudie 2012, „Schneller, höher, weiter: HRM in volatilen Märkten“, Kienbaum, 22. August 2012

Mehr als Spuren im Sand: Kultur der Wachsamkeit durch Verankerung in Systemen & Prozessen.

Kultur

- Verankerung „Gesundheit“ im Vergütungssystem
- Kulturdiagnosen in regelmäßigen Intervallen
- Tiefenbohrung durch Mitarbeiter-Befragung (MAB)
- Maßnahmenprogramme & Reporting in Vorstand & AR
- Souveränitätsmodelle zu Arbeitszeit und -ort

Kür

Umgang mit Veränderung

- Reorganisationscockpit in jedem Geschäft
- Frühwarn-Cockpit zu bereichsspezifischen Reaktionsmustern
- Hitze-Landkarte als Leitsystem für organisationale Reaktion
- Elastizität in Planungsprozessen
- Organisationsentwicklungen (Zusammenarbeit, Komplexität, Führungsstil, Prozesse)

Teamentwicklung

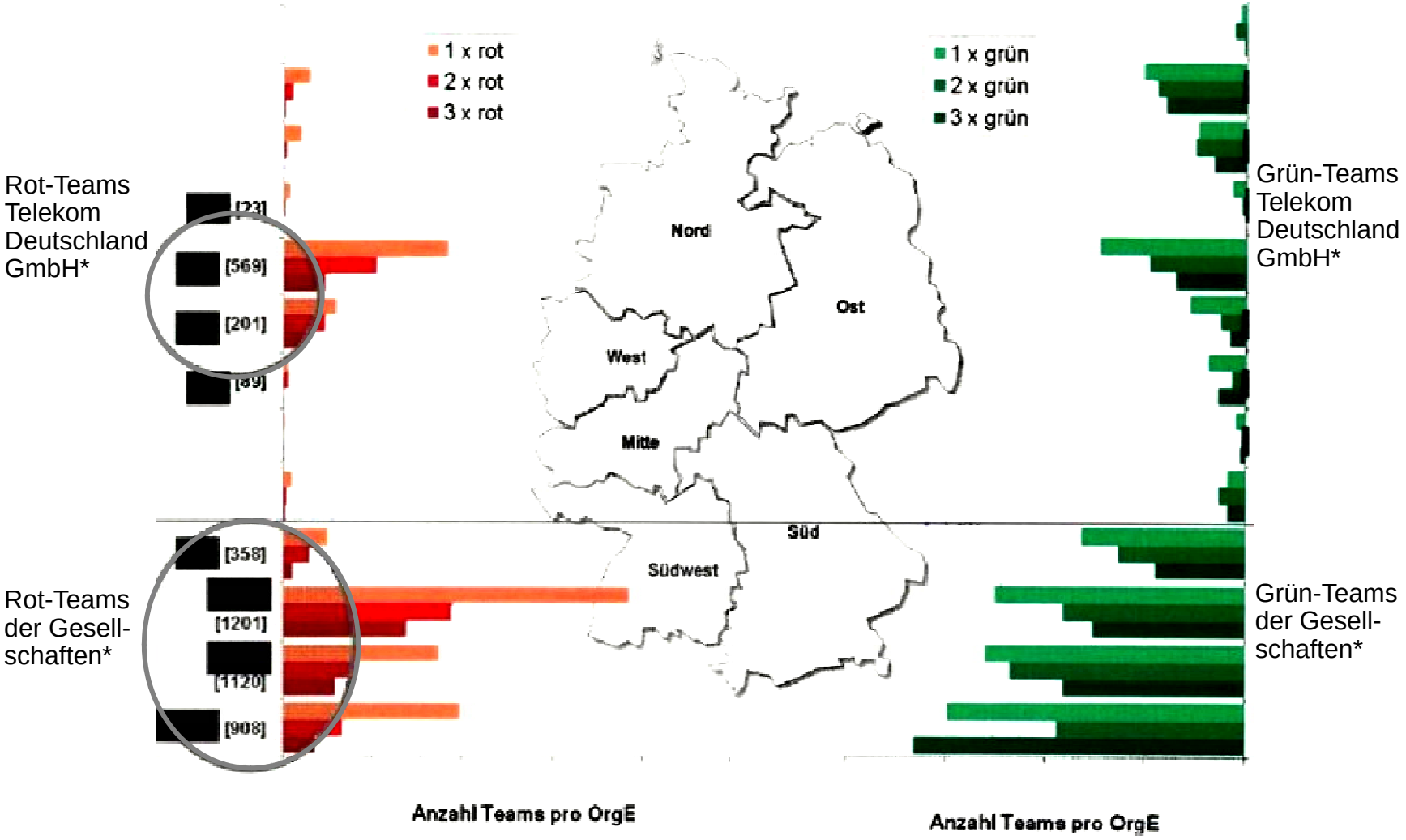
- Psychosoziale Change-Begleitung durch Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung
- Sensibilisierungs-Workshops für Frühwarnsignale
- Physikalische Gefährdungsanalysen/Ortsbegehungen
- Teamchecks

Standard

Individualisiertes Kümmern

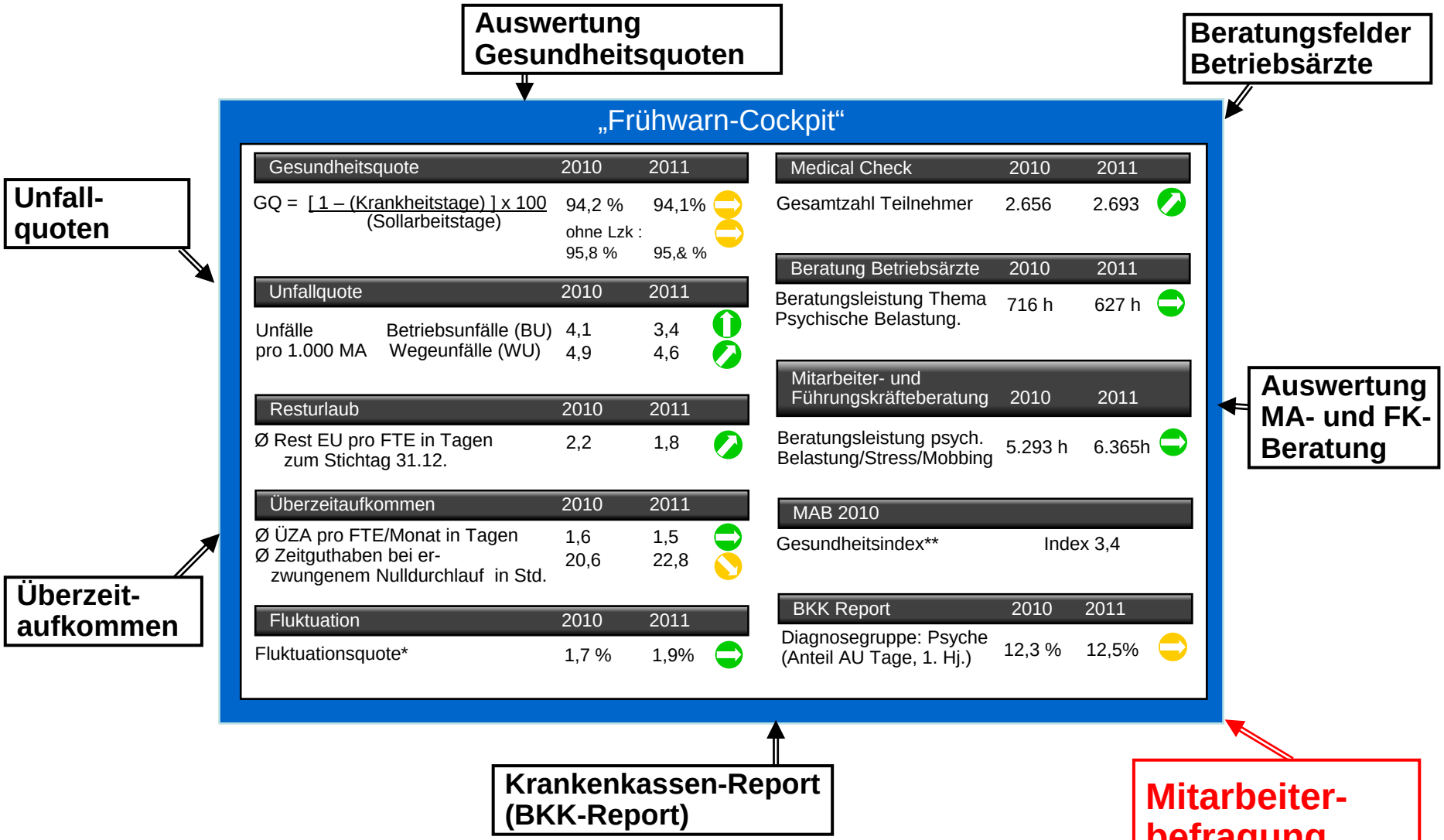
- Vorsorge durch Medical Checks, Darmkrebsaktion, Grippeschutz
- Stabilisierung durch individuelle psychosoziale Beratung
- Stärkung durch multiple Sport- und Fitnessangebote
- Prävention durch Workshopangebote für MA und FK
- Früherkennung durch Web-Based Training FK (Psychische Gesundheit)
- Medizinische Betreuung und Beratung Führungskräfte

Beispiel Hitzelandkarte (Gesundheitsbefragung)



*Definition der Rot- und Grünteams entspricht der Definition aus der MAB/Gesundheitsbefragung

Frühwarn-Cockpit Psychische Gesundheit für Überforderungssignale



Gesundheitsquote	2010	2011
GQ = [1 – (Krankheitstage)] x 100 (Sollarbeitstage)	94,2 %	94,1%
	ohne Lzk : 95,8 %	95,& %

Unfallquote		2010	2011
Unfälle pro 1.000 MA	Betriebsunfälle (BU)	4,1	3,4
	Wegeunfälle (WU)	4,9	4,6

Resturlaub	2010	2011
Ø Rest EU pro FTE in Tagen zum Stichtag 31.12.	2,2	1,8

Überzeitaufkommen	2010	2011
Ø ÜZA pro FTE/Monat in Tagen	1,6	1,5
Ø Zeitguthaben bei erzwungenem Nulldurchlauf in Std.	20,6	22,8

Fluktuation	2010	2011
Fluktuationsquote*	1,7 %	1,9%

Medical Check	2010	2011
Gesamtzahl Teilnehmer	2.656	2.693

Beratung Betriebsärzte	2010	2011
Beratungsleistung Thema Psychische Belastung.	716 h	627 h

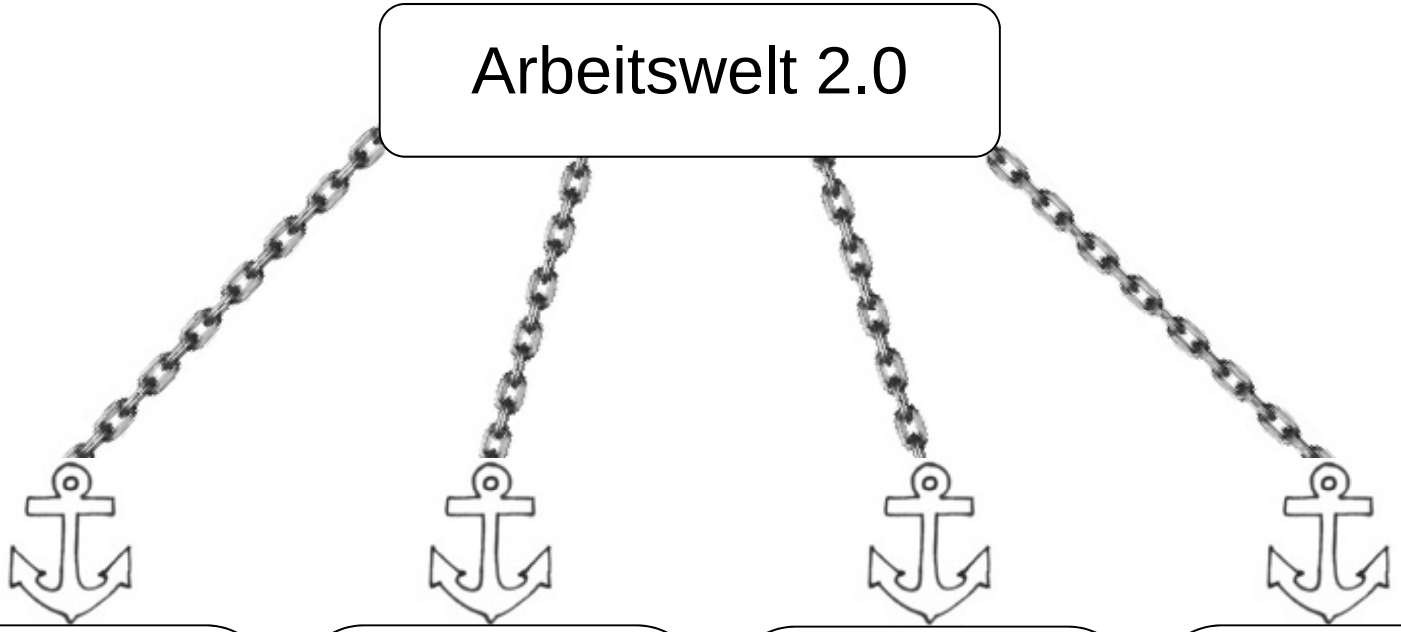
Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung	2010	2011
Beratungsleistung psych. Belastung/Stress/Mobbing	5.293 h	6.365h

MAB 2010	
Gesundheitsindex**	Index 3,4

BKK Report	2010	2011
Diagnosegruppe: Psyche (Anteil AU Tage, 1. Hj.)	12,3 %	12,5%

*Kündigungen (AN-seitig, verhaltensbedingt) , Rente, Dienstunfähigkeit, Erwerbsunfähigkeit. in % + Ganzzahl
**Neue Werte 2012.

Ankerpunkte einer Arbeitswelt 2.0



Souveränität

- Selbstdefiniertes Zeitmanagement vs. Stechuhr-mentalität
- Ortsunabhängig-keit vs. Sitzfleisch
- Step Out-Step In-Kultur

Performance

- Ergebnis statt Präsenz
- Meritokratie statt Hierarchie
- Führung auf Zeit statt Seniorität
- Talent-Biotop
- Equal Pay

Gesundheit

- Balance der Lebenssphären
- Beruhigen der betrieblichen Zeitstrukturen
- Entschleunigen der Veränderungs-dynamik

Vielfalt

- Lebensphasen-orientierung von Arbeit & Karriere
- Diversity der Menschen & Stile
- Individualisierung statt „one size fits it all“

Die Überprüfung dominanter Führungsmodelle und des persönlichen Führungsverständnisses ist von Nöten.

Charismatisch-heroische Führung

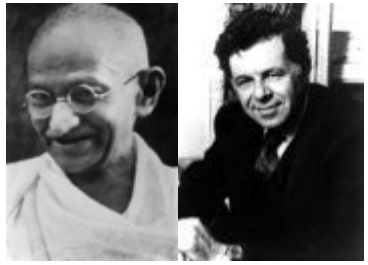
(Mitarbeiter als Soldat)

Führung als Dienst & Beitrag für die Gemeinschaft

(Mitarbeiter als Stakeholder)

Führung als Technisches Management

(Mitarbeiter als Maschine)



Altruistische & dienende Führung

(Mitarbeiter als Partner)

hoch

Führungs-anspruch

niedrig

niedrig

Beitrags- & Dienstleistungsorientierung

hoch