

Resilienz rechnet sich in Euro und Engagement – Arbeitsfähigkeit und Arbeitsfreude in Echtzeit messen und steuern

Dr. Gerd Westermayer

BGF Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH

<https://www.bgf-berlin.de>

„Sich zu freuen macht mehr Spaß als sich zu ärgern und ist auch noch gesund.“

- Resilient ist ein Unternehmen dann wenn es mehr Gesundheitspotentiale aktiviert als Gefährdungen.
- ABCD-Tools: Wie Sie einen Dialog auch mit größeren Mitarbeitergruppen organisieren können.
- Warum das gesund ist.
- Wie sich das in Euro rechnet.
- Und wie man diesen Vorgang auch in Großorganisationen anwenden kann.

**Dr. Gerd
Westermayer**

- **1993 bis heute:** geschäftsführender Gesellschafter BGF GmbH (ca. 250 Changemanagement-Projekte, davon wurden zehn u.a. von der IHK und dem Gesundheitsministerium ausgezeichnet, eines mit dem Corporate Health Award für das beste Verwaltungsprojekt Deutschlands)
- **2006 bis heute:** geschäftsführender Gesellschafter Respect Motivation GmbH (internat. ausgerichtete Projekte zu den Themen Motivation, Führung und Changemanagement)
- **Seit 2013** Vorstand des Bundesverbandes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM)
- **Seit 2015** stellv. Vorstandsvorsitzender der ABWF
- **HMKW seit 2015:** Occupational Health Management, Recent Developments in Organizational Development, Arbeits- und Organisationspsychologie
- **FOM seit 2016:** Medizin- und Gesundheitssoziologie, Tools and Techniques of Management Consulting, Organisationsentwicklung - und Gestaltung
- **Springer Campus ab Herbst 2021:** Online Vorlesungen zu Digitalisierung und Gesundheit



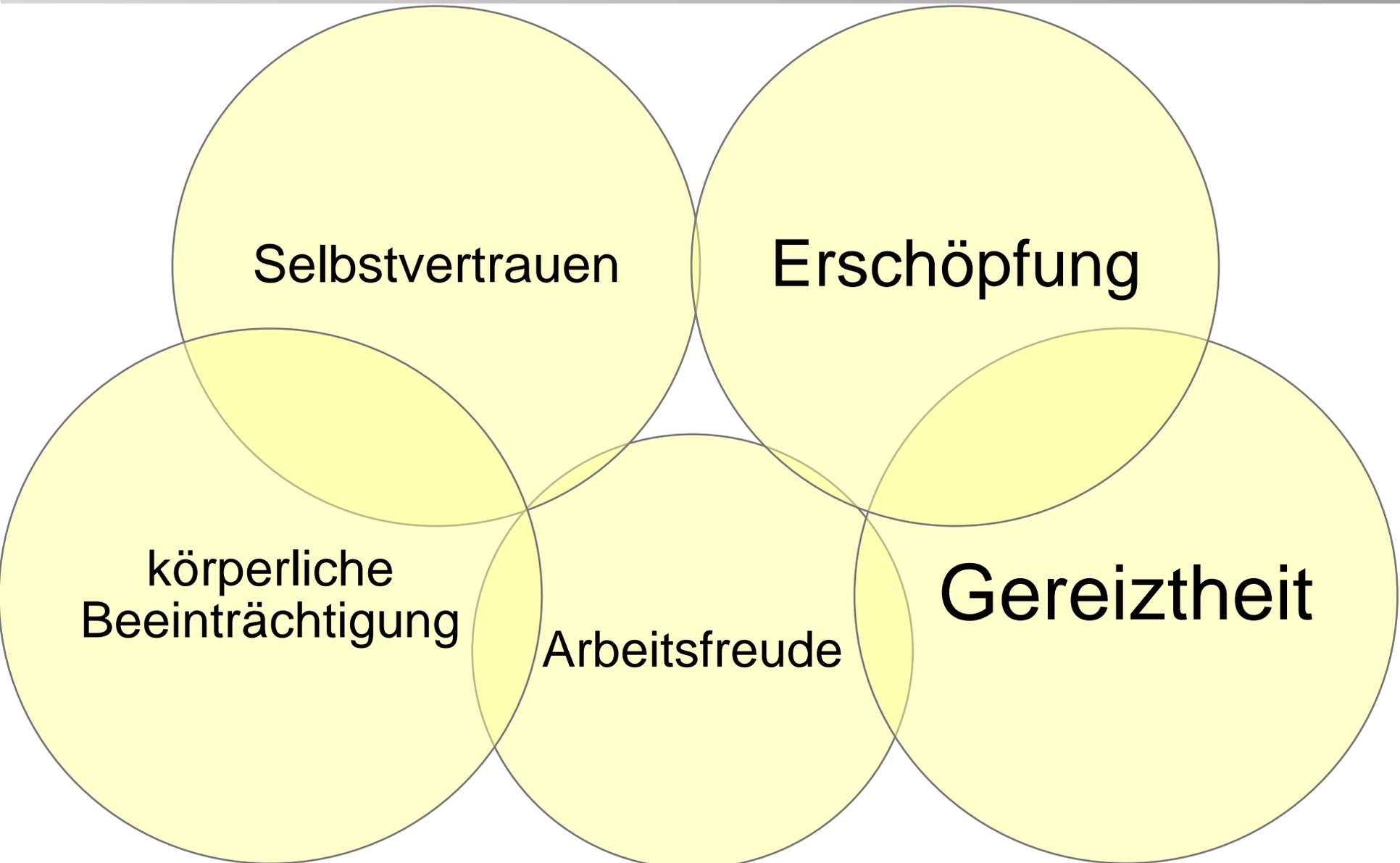


Mögliche Maßnahmen: Yoga, Meditation, Resilienztraining, Achtsamkeitsentwicklung, Sport, Transformationale Führung

Entwicklung neuer Glaubenssätze z.B. Theorie U: das alles inzwischen auch als E-Health Systeme erhältlich

Gemeinsam: Ablenkung von Organisationseinflüssen, Konzentration auf Haltungen und Verhaltensweisen

Geht nur kaum jemand hin. Und wenn, dann die, die es gar nicht bräuchten.



Treiber gesamt (Stand: November 2018)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Kontakt mit Kunden, Klienten
	Varianzaufklärung: 42,5%	0,36	0,27	0,24
	Selbstvertrauen	Ansehen der Tätigkeit	fachliche Überforderungen	Kontakt mit Kunden, Klienten
	Varianzaufklärung: 22,7%	0,25	-0,22	0,21
	Gereiztheit	Work-Life-Balance	fachliche Überforderungen	Kontakt mit Kunden, Klienten
	Varianzaufklärung: 25,0%	-0,29	0,23	-0,18
	Erschöpfung	Work-Life-Balance	physikalische Umgebungsbelastungen	fachliche Überforderungen
	Varianzaufklärung: 30,4%	-0,33	0,22	0,21
	körperliche Beeinträchtigungen	physikalische Umgebungsbelastungen	körperliche Belastungen	Work-Life-Balance
	Varianzaufklärung: 32,0%	0,29	0,25	-0,20

Interpretationshinweis: Eine *schwarze* Zahl zeigt einen "je mehr, desto mehr-Zusammenhang" an; eine *rote* Zahl zeigt einen "je mehr, desto weniger-Zusammenhang" an.

Treiber gesamt (Stand: November 2018)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude <i>bivariate Korrelation</i>	Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten. .529**	Ich bin selbst von unseren Leistungen/Produkten überzeugt. .471**	Der Umgang mit den Kunden macht mir Freude. .473**
	Selbstvertrauen <i>bivariate Korrelation</i>	Mit meiner Tätigkeit leiste ich einen wichtigen Beitrag für mein Unternehmen. .322**	Es kommt häufig vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen. -.360**	Der Umgang mit den Kunden macht mir Freude. .295**
	Gereiztheit <i>bivariate Korrelation</i>	Nach meiner Arbeit habe ich noch genügend Kraft/Energie, um private Aufgaben zu erledigen. -.489**	Es kommt häufig vor, dass mir Arbeitsaufgaben übertragen werden, auf die ich nicht ausreichend vorbereitet worden bin. .320**	Die Gespräche mit den Kunden sind für mich emotional nicht belastend. -.401**
	Erschöpfung <i>bivariate Korrelation</i>	Nach meiner Arbeit habe ich noch genügend Kraft/Energie, um private Aufgaben zu erledigen. -.551**	Lärm .292**	Es kommt häufig vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen. .329**
	körperliche Beeinträchtigungen <i>bivariate Korrelation</i>	Zugluft .362**	Schieben und Ziehen .354**	Nach meiner Arbeit habe ich noch genügend Kraft/Energie, um private Aufgaben zu erledigen. -.436**

Interpretationshinweis: Eine schwarze Zahl zeigt einen "je mehr, desto mehr-Zusammenhang" an; eine rote Zahl zeigt einen "je mehr, desto weniger-Zusammenhang" an.



Moll macht Zukunft

Digital 4.0

**Alle Trends in einem Projekt integriert
(mit der Unterstützung der AOK Nordost)
Best Practice**

Abenteurer



Komödie



Romanze



Fünf Möglichkeiten, des Organisationsdesigns (bzw. Firmenbiografie)

Romanze (France-----)

Abenteuer (America-----)

Komödie (Sweden-----)



Themenorientierung

Satire (England-----)

Tragödie (Germany-----)



fatalistische Orientierung

Biographien:

- Führungsbiographie: Welche Vorbilder?
- Mitarbeiterbiographie: Welche Karrieren?
- Unternehmensbiographie: Welche Wertekultur?

*Ringmar 1996, 2005



Generationen

Digitalisierung/
Gamifizierung

Work-Life-Balance

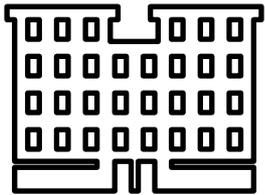


Arbeitsklima



Storyboard/Film

1. Organisationale Resilienzfaktoren



Konzentration auf Fehler

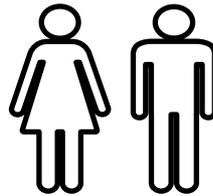
Vermeidung von einfachen Interpretationen

Hohe Sensibilität für Betriebliche Abläufe

Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Individuelle Resilienz (LOOVANZ)

2. Individuelle Resilienzfaktoren



Lösungsorientiert

Opferrolle verlassen

Optimismus

Verantwortung

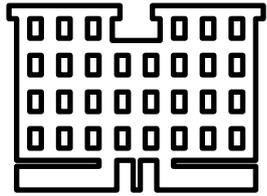
Akzeptanz

Netzwerkorientierung

Zukunftsplanung

= LOOVANZ

1. Organisationale Resilienzfaktoren



Konzentration auf Fehler

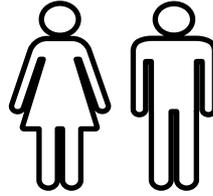
Vermeidung von einfachen Interpretationen

Hohe Sensibilität für Betriebliche Abläufe

Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Individuelle Resilienz (LOOVANZ)

2. Individuelle Resilienzfaktoren



Lösungsorientiert

Opferrolle verlassen

Optimismus

Verantwortung

Akzeptanz

Netzwerkorientierung

Zukunftsplanung

= LOOVANZ

3. Einflüsse auf Optimismus

= Arbeitsfreude und Selbstvertrauen bei Moll 2016:

- In schwierigen Situationen trifft der Vorgesetzte klar und nachvollziehbare Entscheidungen.
- Man ist selbst von den Produkten und Dienstleistungen überzeugt.
- Die übertragenen Aufgaben entsprechen dem fachlichen Können.
- Man wird häufig durch Personen/Telefonate unterbrochen.
- Wer Schwierigkeiten und Probleme anspricht, macht sich nicht schnell unbeliebt.

4. Die Geschichte der Arbeit anders erzählen (Narration)

Komödie

Romanze

Abenteuer

Zeit für Ihre Fragen

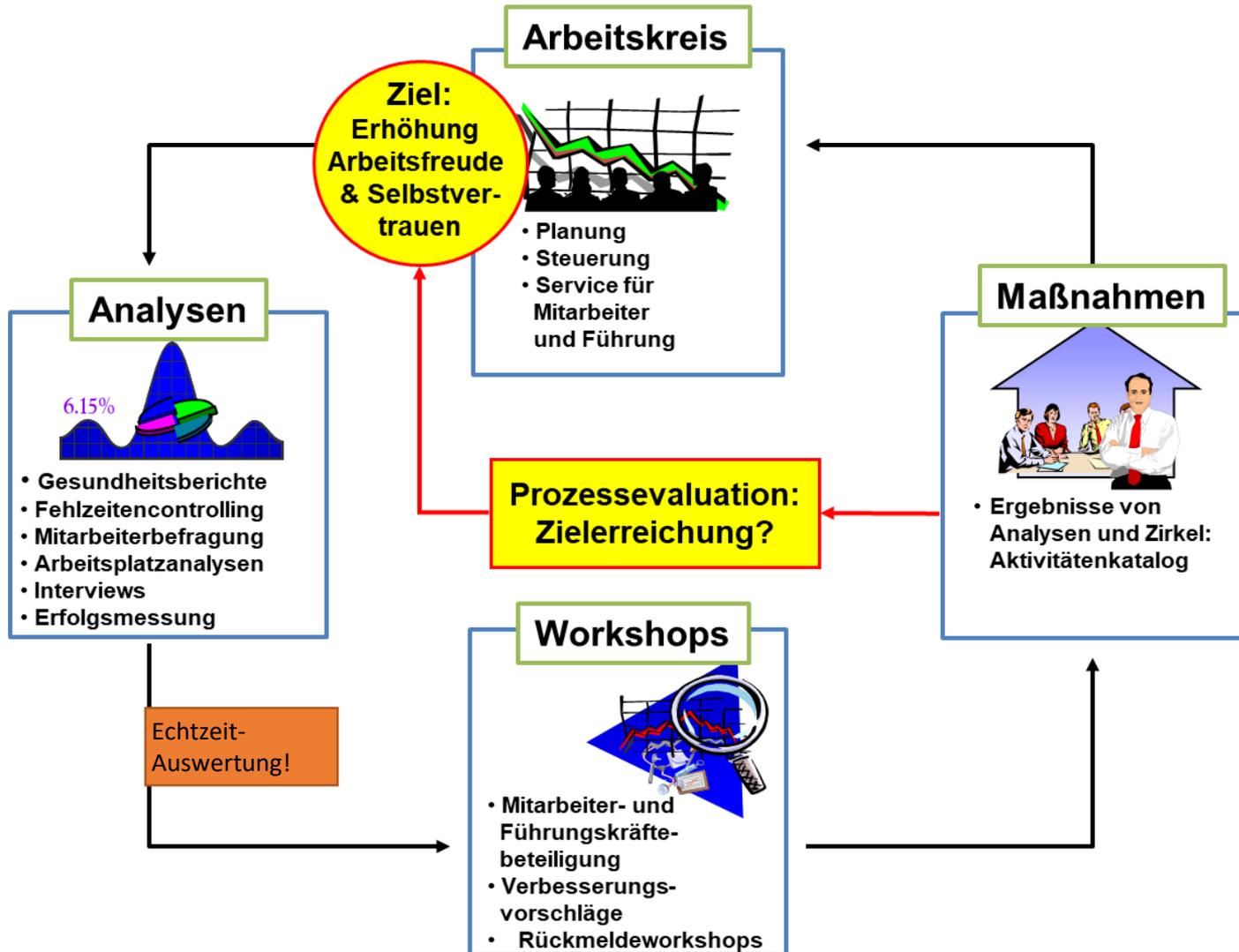




- **A-Tools (Aufmerksamkeit/Awareness):**
 - Bsp. Kippbild
 - Nudging
 - Tue Gutes und rede darüber
 - Image-Filme
 - Social-Media

- **B-Tools (Bindung/Branding):**
 - Vertrauenskultur entwickeln
 - WaBriMiDa
 - Haupteinflussfaktoren
 - Mindful Leadership

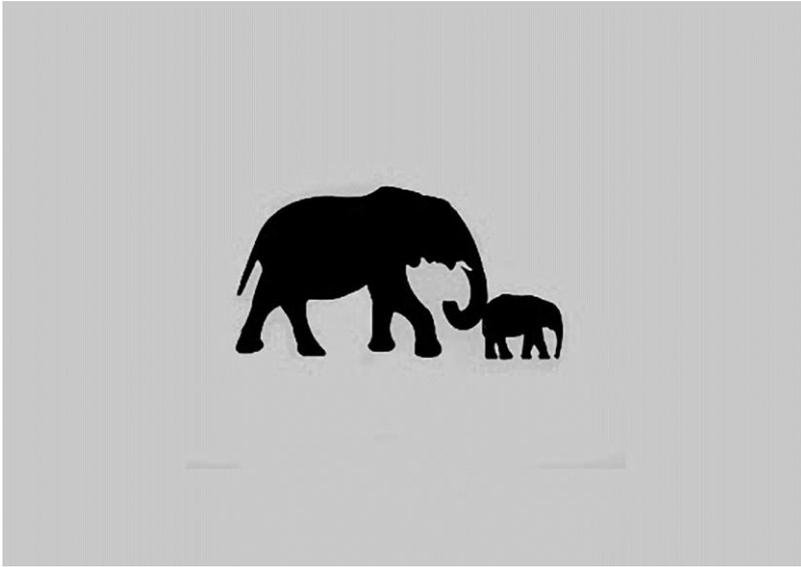
- **A-Tools (Aufmerksamkeit/Awareness):**
 - Bsp. Kippbild
 - Nudging
 - Tue Gutes und rede darüber
 - Image-Filme
 - Social-Media
- **B-Tools (Bindung/Branding):**
 - Vertrauenskultur entwickeln
 - WaBriMiDa
 - Haupteinflussfaktoren
 - Mindful Leadership
- **C-Tools (Controlling):**
 - Evaluationssysteme
 - Mitarbeiterbefragungen
 - Feedbacksysteme
 - Kennzahlen
- **D-Tools (Durchführung/Doing):**
 - 8-Stufen-Konzept Kotter
 - Changemanagementprozesse
 - Faustregeln für Veränderungen
 - Managementregelkreis



Moll Marzipan GmbH Treiber 2019		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Mitarbeiterführung	Identifikation	fachlicher Austausch zwischen Kollegen
	Varianzaufklärung: 54,6%	0,41	0,31	0,19
	Selbstvertrauen	Arbeitsorganisation	fachliche Überforderungen	---
	Varianzaufklärung: 22,2%	0,29	-0,25	
	Gereiztheit	Information und Beteiligung im Unternehmen	fachliche Unterstützung durch Führung	---
	Varianzaufklärung: 36,6%	-0,40	-0,31	
	Erschöpfung	Information und Beteiligung im Unternehmen	faire Beurteilung	physikalische Umgebungsbelastungen
	Varianzaufklärung: 50,5%	-0,34	-0,31	0,27
körperliche Beeinträchtigungen	Information und Beteiligung im Unternehmen	physikalische Umgebungsbelastungen	Identifikation	
Varianzaufklärung: 53,4%	-0,44	0,27	-0,20	

Interpretationshinweis:

Eine **schwarze** Zahl in einer Zelle zeigt einen **"je mehr, desto mehr-Zusammenhang"** an; eine **rote** Zahl in einer Zelle zeigt einen **"je mehr, desto weniger-Zusammenhang"** an.



Entscheidung



**Konzentration auf
Arbeitsfreude/
Arbeitsstolz und
Selbstvertrauen**

Entscheidung



**Konzentration auf
Arbeitsfreude/
Arbeitsstolz und
Selbstvertrauen**

Entscheidung



**Konzentration auf
Ärger, Erschöpfung
und körperliche
Beeinträchtigungen**

**Konzentration auf
Arbeitsfreude/
Arbeitsstolz und
Selbstvertrauen**

Entscheidung



**Warum sind
94,5% meiner
Mitarbeiter
gesund und
kommen zur
Arbeit?**

**Konzentration auf
Ärger, Erschöpfung
und körperliche
Beeinträchtigungen**

**Konzentration auf
Arbeitsfreude/
Arbeitsstolz und
Selbstvertrauen**

Entscheidung



**Warum sind
94,5% meiner
Mitarbeiter
gesund und
kommen zur
Arbeit?**

**Warum sind
5,5% meiner
Mitarbeiter
krank und
fallen aus?**

**Konzentration auf
Ärger, Erschöpfung
und körperliche
Beeinträchtigungen**

Die mit der Befragung erfassten Aspekte

Motivations/Gesundheitspotenziale

- Information und Beteiligung im Betrieb
- Information und Beteiligung am Arbeitsplatz
- Entscheidungsspielraum
- Faire Beurteilung
- Anerkennung
- Lernen bei der Arbeit
- Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Entwicklungschancen
- Identifikation
- Mitarbeiterführung
- Arbeitsklima
- Austausch mit Kollegen
- Unterstützung durch Führung
- Kontakt mit Klienten

Motivationsgefährdungen

- Zeitdruck
- Unterbrechungen
- Fachliche Überforderungen
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Mobbing
- Physikalische Umgebungsbelastungen
- Ergonomische Umgebungsbelastungen
- Körperliche Belastungen

Befindlichkeitsindikatoren (positiv/negativ)

Arbeitsfreude

Selbstvertrauen

Stressbewältigung

Gereiztheit

Erschöpfung

körperliche
Beeinträchtigungen

Wirtschaftlichkeits- indikatoren

Leistung

Qualität

Umsatz

Krankenstand

AU-Analysen

Die wichtigsten Einflussfaktoren:	Abt. I	Referat A	Referat B	Referat C	Referat D	Referat E
Identifikation	57,6	57,9	53,2	56,3	54,9	74,8
Ich bin von unseren Dienstleistungen überzeugt.	64,9	65,2	58,9	64,6	63,5	78,3
Unser Unternehmen hat Zukunft.	61,1	60,0	48,9	57,5	67,7	80,8
Anerkennung	43,3	48,7	36,2	43,9	43,0	50,5
Ich kenne die Maßstäbe, nach denen ich beurteilt werde.	62,5	58,5	60,1	76,9	67,2	59,4
keine körperlichen Belastungen	73,1	72,5	75,0	87,2	69,5	79,9
keine immer wiederkehrende Bewegungsabläufe	51,8	43,9	58,0	76,9	44,6	64,1
kein langes Sitzen	50,6	54,3	47,7	62,5	46,0	60,9
Arbeitsorganisation	64,1	65,4	58,6	64,7	64,0	68,2
Die Arbeitsabläufe sind im Unternehmen gut organisiert.	41,7	45,9	37,5	32,1	42,1	45,0
Bei Unklarheiten in der Arbeitsorganisation trifft mein Vorgesetzter klare und nachvollziehbare Entscheidungen.	65,3	66,5	54,2	71,4	68,6	70,6
fachlicher Austausch mit Kollegen	62,5	63,5	66,0	54,5	61,6	54,7
Zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe ich ausreichende Möglichkeiten, mich mit Mitarbeitern anderer Arbeitsbereiche auszutauschen.	50,9	51,6	57,7	44,2	46,5	42,3
keine fachlichen Überforderungen	79,1	81,5	71,3	77,7	81,5	82,4
Es kommt selten vor, dass mir Arbeitsaufgaben übertragen werden, auf die ich eigentlich nicht ausreichend vorbereitet worden bin.	74,8	75,5	65,9	75,0	78,5	76,5
Es kommt selten vor, dass mir übertragene Aufgaben mein fachliches Können übersteigen.	84,1	87,8	78,2	80,4	85,1	88,2
Lernen bei der Arbeit	56,7	53,5	55,1	61,3	55,9	61,8
Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten.	49,2	48,4	46,1	58,9	46,0	51,5
kein Zeitdruck	45,1	58,0	38,2	52,7	37,5	51,5
Es kommt selten vor, dass ich zu wenig Zeit zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe.	42,5	58,0	34,3	50,0	31,7	54,4
keine ergonomischen Umgebungsbelastungen	81,4	88,0	86,1	83,6	72,6	81,3
geeignete Computer/Bildschirme	89,8	96,4	92,8	94,2	83,5	85,7

Steuerung



Analyse



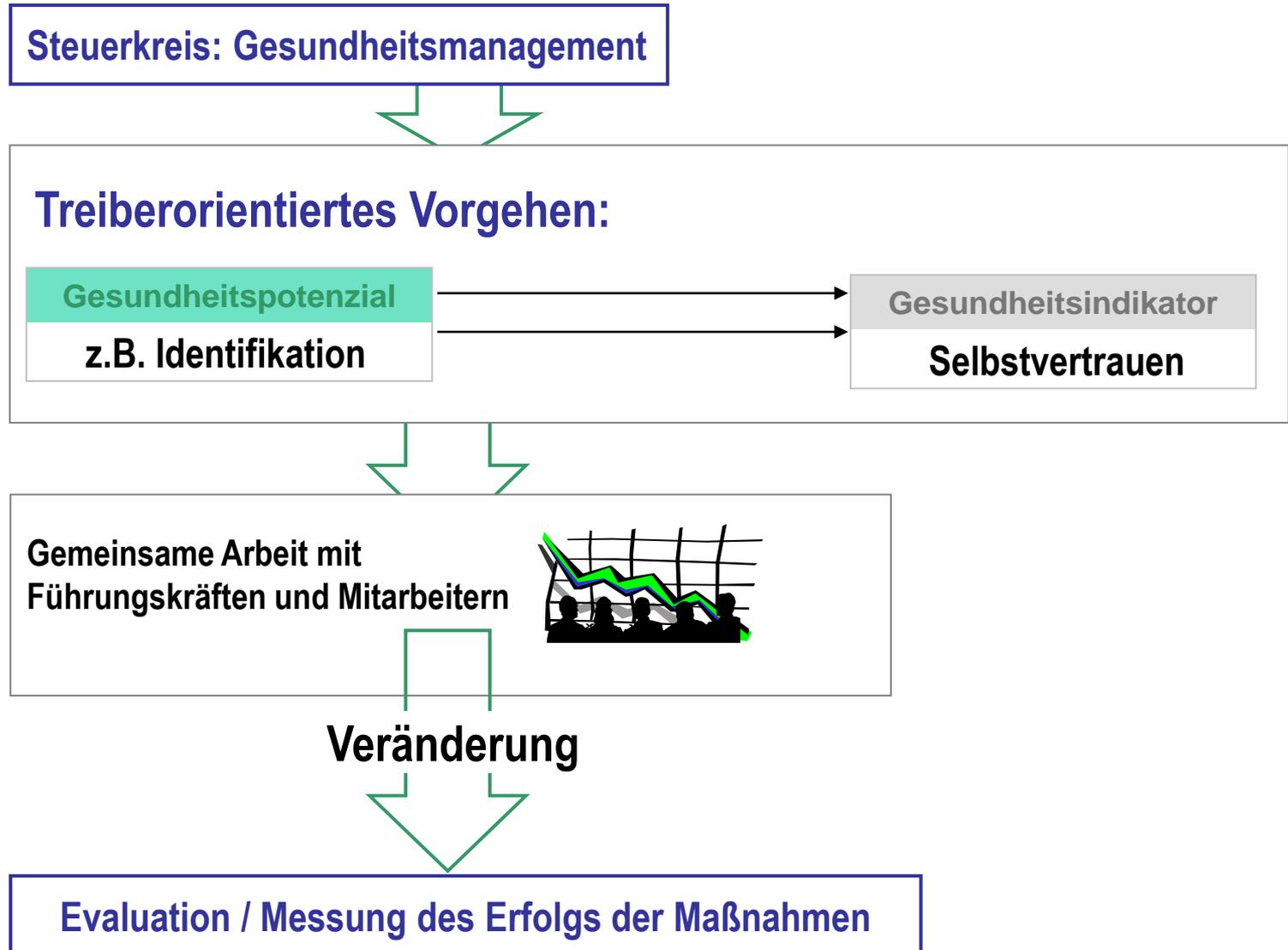
Workshops



Maßnahmen



Evaluation



- jede*r Consultant kann etwa 1.000 MA pro Jahr fördern (bei 100 Tage Workshops pro Jahr mit jeweils 10 Teilnehmern nach der Ausbildung und Ausstattung mit den Franchise Tool)
- so könnte pro Jahr die gesamte Belegschaft nachhaltig geschult und gesundheitlich nach den Kriterien des Präventionsgesetzes gefördert werden
- **wenn durch diese Maßnahmen (dann fast garantiert) 1% Punkt Krankenstand zurückgeht, können dadurch 53.820.000 Euro eingespart werden (1% von 120.000 sind 1.200 Mitarbeiter, die das ganze Jahr über krank sind: das sind also pro Mitarbeiter 230 Arbeitstage, von denen jeder 200 Euro pro Arbeitstag kostet und dies dann mit 1200 multipliziert = 55.200.000 Euro)**
- **Der Gesamtvorteil liegt also bei ca. € 44.520.000, bzw im Fall der bereits angestellten MA bei 52 252 000,00 Euro. Davon müssen noch die Arbeitstage aller 120 000 MA abgezogen werden: das sind 120 000 mal 200 Euro= 24 Millionen.**
- **unterm Strich bleiben beim Unternehmen 20 - 30 Millionen Einsparungen pro Jahr**
- hinzu kommt, dass die Krankenkassen dieses Vorgehen finanziell unterstützen sollen (Präventionsgesetz)
- wenn die internen Consultants ohnehin schon angestellt sind, fällt der größte Teil der Kosten weg, dann wären es 30 Millionen Einsparung.

Einsparpotenziale bei den Krankengeldern:

<i>Branche</i>	<i>Unternehmensgröße</i>	<i>Einsparungen</i>
• Öffentliche Verwaltung	4.000 Mitarbeiter	1.000.000 €
• Automobilzulieferer	2.000 Mitarbeiter	1.000.000 €
• Chemische Industrie	550 Mitarbeiter	600.000 €
• Metalle Hersteller	420 Mitarbeiter	70.000 €
• Lebensmittelindustrie	420 Mitarbeiter	320.000 €
• Elektronikindustrie	270 Mitarbeiter	150.000 €
• Textilindustrie	160 Mitarbeiter	85.000 €
• Gesundheitsorganisationen	152 Mitarbeiter	100.000 €

Quelle:
www.aok-gesunde-unternehmen.de

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**
(womit wir wieder bei den A-Tools wären)



Westermayer, G. (1994). *Betriebliche Gesundheitszirkel*. (B. Bähr, Hrsg.) Göttingen, Deutschland: Verlag für Angewandte Psychologie.
ISBN-13 : 978-3878441052



Westermayer, G., & Stein, B. A. (2006). *Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit*. Göttingen, Deutschland: Hogrefe Verlag GmbH.
ISBN-13 : 978-3801717667

Westermayer, G., & Schilder, M. (2019). Einblick: Reorganisation im Zuge der Digitalisierung - BGM im Unternehmen Moll Marzipan. In D. S. Badura, *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 383-409). Berlin, Deutschland: Springer-Verlag GmbH.
ISBN-13 : 978-3662590430

