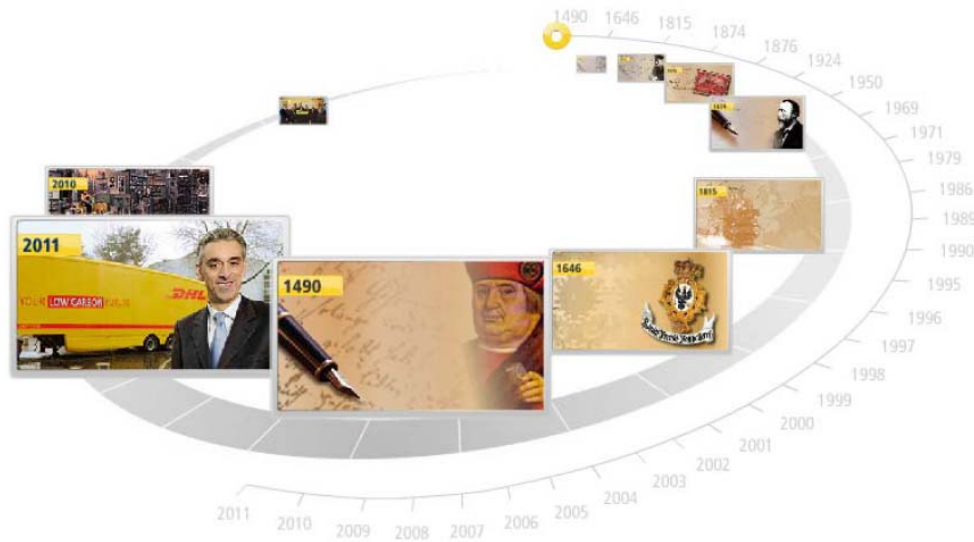


# Gesundheitsmanagement ist Risikomanagement – zur Bedeutung von Führung und Gesundheit

Dr. med. Eva Kamm | Deutsche Post DHL | Erfurter Wirtschaftskongress 2013 | 06.Juni 2013 | Erfurt

## Deutsche Post DHL

**Aufgabe**

Aufrechterhaltung eines globalen Infrastrukturnetzwerks für das Management und den Transport von Waren und Informationen

**Herausforderung**

Kundenerwartungen  
Mitarbeitererwartungen  
Investorenerwartungen  
Gesellschaftliche Erwartungen

**Ressource**

475.000 Beschäftigte in 220 Ländern und Territorien



# Herausforderungen

# Gesundheitsmanagement schafft Werte - in Unternehmen und Gesellschaft

Herausforderung und Chance: Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit

## Globale Top-Priorität – Prävention chronischer Krankheiten<sup>1</sup>:

- *Herz-Kreislauf-Erkrankungen*
- *Stoffwechselerkrankungen*
- *Psychische Erkrankungen*
- *Atemwegserkrankungen*
- *Tumorerkrankungen*

## Zusätzliche Herausforderung:

- *Muskel-Skelett-Beschwerden*

**34  
Billionen**



Euro: Auf diesen Betrag wachsen die kumulierten Kosten der oben genannten Erkrankungen in den kommenden beiden Jahrzehnten an. Davon geht das Weltwirtschaftsforum aus.\*

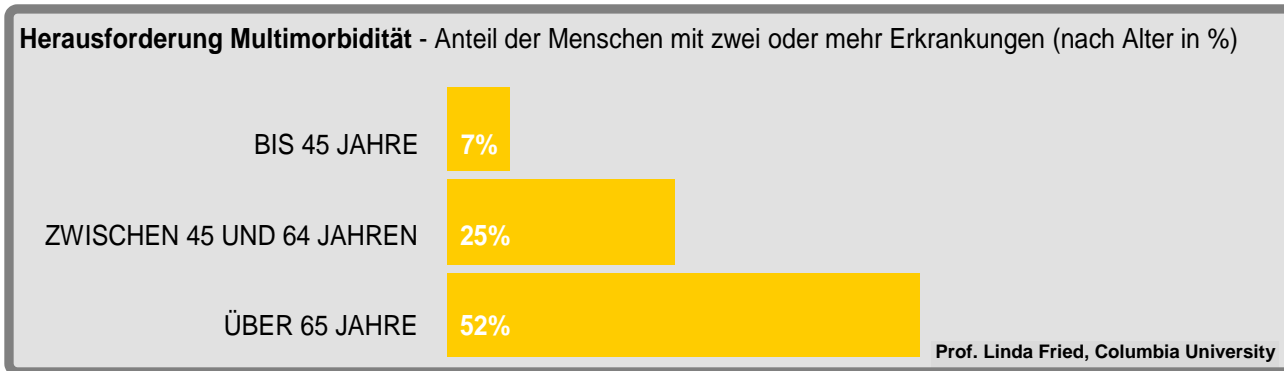
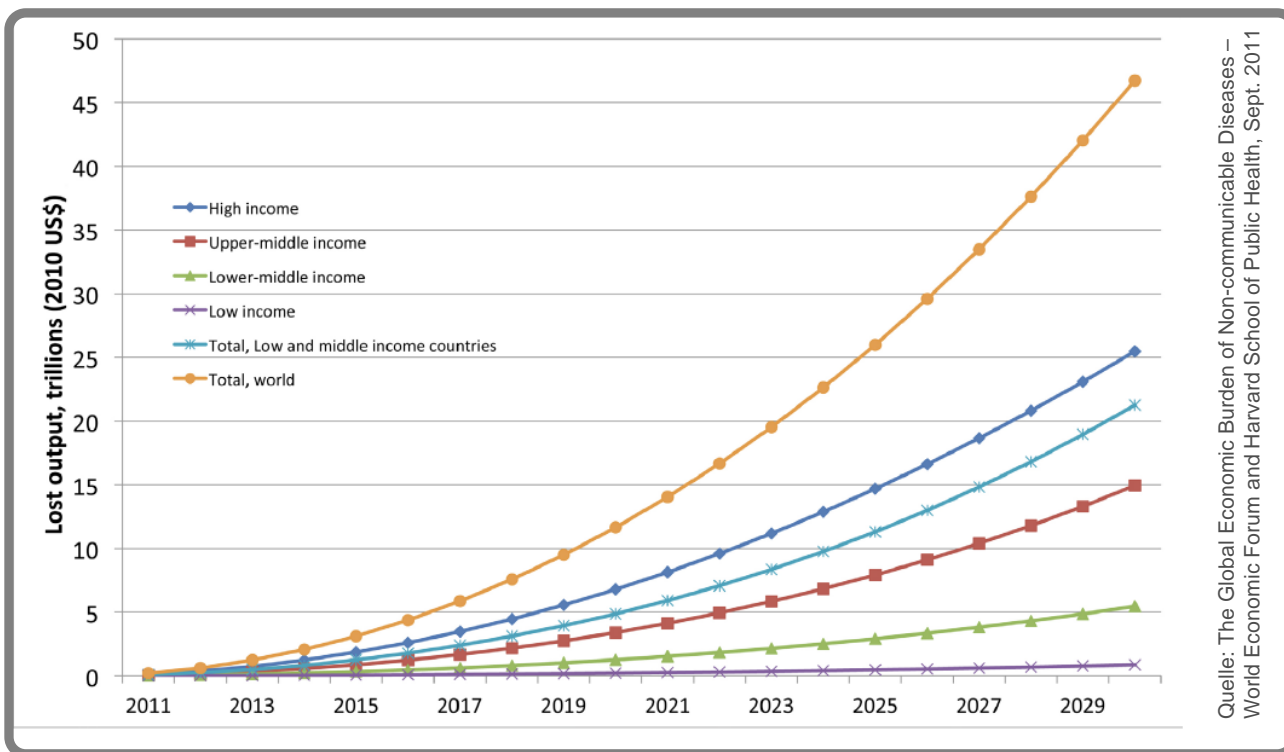
**63%**

aller Todesfälle weltweit sind auf nicht übertragbare Krankheiten zurückzuführen. Dazu gehören beispielsweise Herz-Kreislauf-Probleme, chronische Atemwegserkrankungen, Krebs, Stoffwechselstörungen und psychische Erkrankungen.

*\*ohne Behandlungskosten*

<sup>1</sup>United Nations High-Level Meeting on Prevention of Non Communicable Diseases (NCD) , New York; Sept. 2011

# Ökonomische Verluste durch fünf chronische Erkrankungen: Prognose 2011-2030



# Erwartungen der Manager - IBM Global CEO Study 2010

‘Die Welt ist erheblich unbeständiger, unsicherer und komplexer geworden‘

## FÜHRUNG

79 Prozent der Führungskräfte erwarten, dass die Komplexität weiterhin zunimmt - nur ca. 50 Prozent der Manager haben das Gefühl, damit zurechtzukommen

## KOMPLEXITÄT

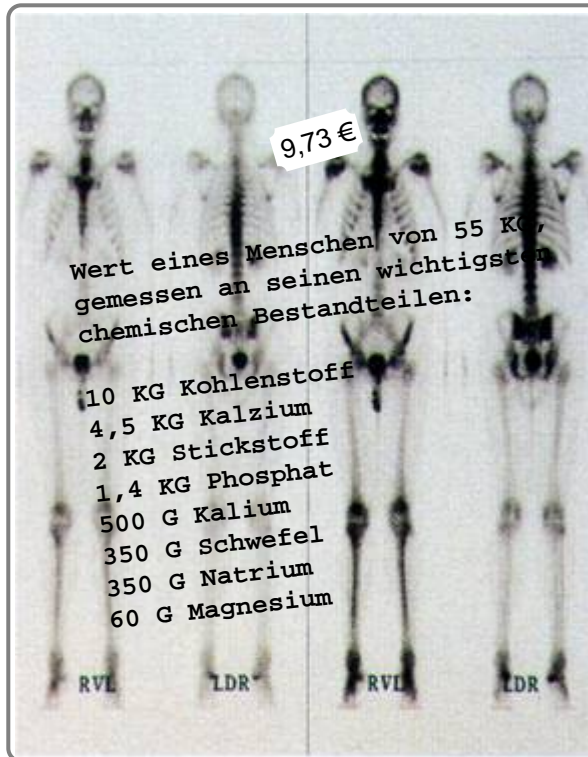
Steigende Anforderungen - Führungskräfte müssen Rahmenbedingungen für kreative Problemlösungsprozesse schaffen

## SIMPLIFIZIERUNG

Unternehmen müssen die Fähigkeit besitzen Komplexität zu reduzieren und den Blick auf das Wesentliche zu richten

# Zielkonflikte

Kostenfaktor



Investitionsgut



Anforderung

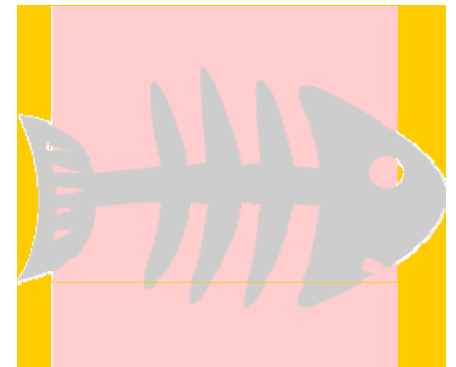
**Schneller**

**Besser**

**Billiger**

# Die „medizinische Forschung“....

**„Die medizinische Forschung hat bewiesen, dass Altern selbst eine Krankheit ist.** Altern ist eine fortschreitende degenerative Veränderung – beginnend ab dem 25. Lebensjahr –, von der jede Zelle und jedes Körperorgan betroffen ist.“





# Die „medizinische Forschung“....

**„Die medizinische Forschung hat bewiesen, dass Altern selbst eine Krankheit ist. Altern ist eine fortschreitende degenerative Veränderung – beginnend ab dem 25. Lebensjahr –, von der jede Zelle und jedes Körperorgan betroffen ist.“**

## Wer sagt das?



### ▼ Altern

- L Einleitung
- L Lebensdauer
- L Lebenserwartung
- L Alterungsrate
- L Alterungsprozesse

### Einleitung

**Die medizinische Forschung hat bewiesen, dass Altern selbst eine Krankheit ist.**  
 Altern ist eine fortschreitende degenerative Veränderung – beginnend ab dem 25. Lebensjahr –, von der jede Zelle und jedes Körperorgan betroffen ist.

Was ist Gesundheit?

# Gesundheit

- *Weltgesundheitsorganisation*: Die Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Der Besitz des bestmöglichen Gesundheitszustandes bildet eines der Grundrechte jedes menschlichen Wesens, ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Anschauung und der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung. (*WHO*)
- *Soziologie*: Gesundheit ist ein Zustand optimaler Leistungsfähigkeit eines Individuums, für die wirksame Erfüllung der Rollen und Aufgaben für die es sozialisiert worden ist. (*Soziologe T. Parson*)
- *Politik*: Gesundheit wird als mehrdimensionales Phänomen<sup>1</sup> verstanden und reicht über den Zustand der Abwesenheit von Krankheit hinaus. (*BMI/Bildung/Wirtschaft/Forschung/Technologie*)
- *Literatur*: Es gibt Menschen, die auf alles Essbare, Trinkbare, Rauchbare verzichten, das ein irgend schlechtes Ansehen bekommen hat. Sie machen dieses Opfer für die Gesundheit. Und alles, was sie davon haben, ist Gesundheit. Wie merkwürdig. Es ist, wie wenn man ein Vermögen bezahlt für eine Kuh, die keine Milch mehr gibt. (*Mark Twain*)
- *Philosophie*: Gesundheit ist dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen. (*Friedrich Nietzsche*)
- *Psychologie*: Gesundheit ist die Fähigkeit, lieben und arbeiten zu können. (*Sigmund Freud*)

*Gesundheit ist ein Kontinuum – es verändert sich jeden Tag*



# Gesundheit

## DPDHL Corporate Health Policy - Auszug



### Konzern- Gesundheitsmanagement

#### Ziele des Konzern-Gesundheitsmanagements

Wir verstehen Gesundheit als einen Zustand umfassenden körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur als Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit beinhaltet die Fähigkeit, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen. Arbeit kann in diesem Sinne eine wesentliche Quelle für Zufriedenheit und damit auch für Gesundheit sein.

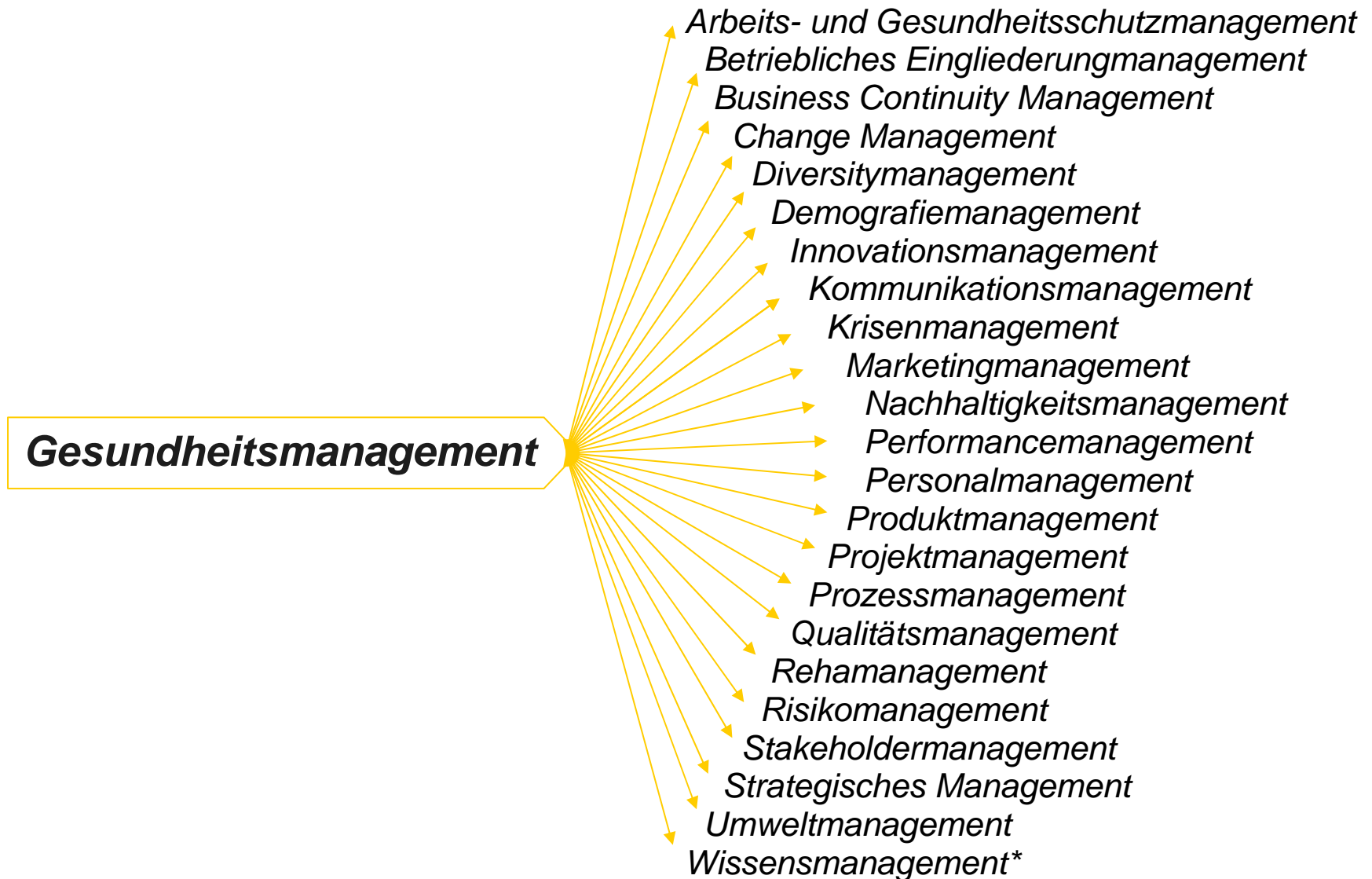
Mit den Maßnahmen der Prävention inklusive der Gesundheitsförderung wollen wir

- die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und sie zu einer gesundheitsbewussten Lebensweise ermutigen,
- ihre Leistungsfähigkeit und Handlungskompetenz erhalten sowie die Motivation stärken, und
- von chronischen Erkrankungen und/oder Behinderung betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Möglichkeiten in die Arbeitsläufe integrieren,
- gesellschaftliche Verantwortung im Bereich gesundheitlicher Herausforderungen, z.B. von biologischen Risiken, Krankheitspan-/epidemien und Naturkatastrophen, insbesondere durch Bereitstellung unseres Know-Hows, übernehmen.

So leisten wir nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Vermeidung krankheitsbedingter Kosten, sondern fördern unsere Produktivität ebenso wie eine nachhaltig hohe Qualität unserer Dienstleistungen und tragen damit zum Erfolg unserer Kunden bei.

Was managt Gesundheitsmanagement?

# Was beeinflusst Gesundheitsmanagement?



\*Nicht abschließende Aufzählung

# Unsere Unternehmenphilosophie

## "Respekt und Resultate": DP DHL setzt auf eine gesundheitsförderliche Umgangskultur

### Deutsche Post DHL

#### ‘Respekt und Resultate‘

**Code of Conduct**

Code of Conduct.  
Das Wie – das unser Handeln bestimmt.

Deutsche Post World Net steht in ständiger Bestrebung zu einer Vielzahl unterschiedlicher Menschen und Organisationen. Unsere Philosophie liegt darin, die als unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Gleichberechtigung, Fairness und gegenseitiger Respekt und gemeinsamer Verantwortung. Und für eine sichere, zuverlässige Kommunikation, welche für sich folgende Regeln enthält:

1. Ist meine Handlung oder Entscheidung legal?
2. Entspricht ein meinem Wertes und Leitbild?
3. Ist das für mein persönliches Interessenskonflikten?
4. Wäre meine Handlung oder Entscheidung einer öffentlichen Prüfung stand?
- Wie würde ich in einer Zeitungsmeldung stehen?
5. Schützt meine Handlung oder Entscheidung den Ruf von Deutsche Post World Net als Konzern und seinen weltweiten Interessenten?

Kontakte:  
Global Values Office, Deutsche Post World Net  
Charles-de-Gaulle, Straße 20, D-50111 Bonn, Deutschland  
Tel.: +49 228 382 10414 oder 382 10415  
Fax: +49 228 382 10416 E-Mail: global\_values@dpd.com.de

Deutsche Post World Net

**Health Management**

Corporate Health Policy  
Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL

**Konzernbetriebsvereinbarung  
Gesundheitsförderung**

zwischen dem

Vorstand der Deutsche Post AG (Konzern)

und dem

Konzernbetriebsrat der Deutsche Post AG

**Deutsche Post DHL Forum**

Joint Declaration on Health and Safety at Work,  
Bonn, 20 August 2009

Health and safety at work are key elements of the Group's long-term corporate policy in which the employer's interests in economic success and the need for a safe working environment correspond.

Beyond compliance with existing regulations, company-specific measures may be highly effective. One such measure is the "Health Policy Guideline" which defines general provisions for the entire Group.

The DPDHL Forum has spent some time and effort on the subject of health management and safety at work and concludes that the Group is making promising progress.

The DPDHL Forum wishes to make its contribution to achieve these goals and therefore invites the management and employees to

- obtain information about the topics of health management and safety at work,
- actively participate in implementing the provisions of the guideline,
- comply with existing rules and
- to enter into an open dialogue between management and the employees.

The DPDHL Forum would like to promote all the possible information paths to reach this goal and therefore points out the relevant intranet portals:

<http://wcm3.intra.dpdn.net/coin/maincommunity/Health?dsource=Navigation/subPortal/HealthPortal>

<http://wcm3.intra.dpdn.net/wcm3portal/news/foilder/34858431/foilder81555366/index>

The members of the DPDHL Forum themselves feel obliged to contribute to the implementation and further development of health management and safety at work within the Group. For this purpose, the DPDHL Forum will be setting up a joint working group under the name of "Health management and safety at work".

Bonn, 20 August 2009

*Jutta Rave-Bäumler*  
Jutta Rave-Bäumler, Chairperson EMF

*Elmar Kalfeiz*  
Elmar Kalfeiz, Chairperson EWCF

Code of Conduct

Corporate Health Policy

Company works council agreement  
"Health Promotion"

Common declaration  
"Health and Safety"

Erfordernis ‚Entmystifizierung‘



# Wirtschafts-“Wissenschaft“ - der Homo Oeconomicus ist tot

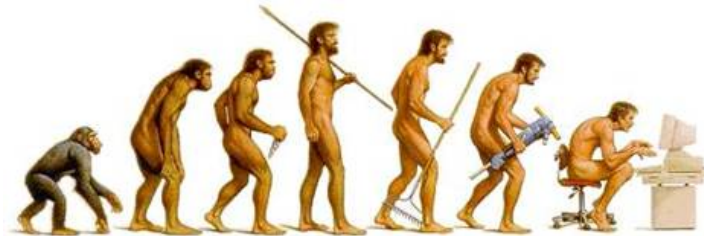
## Das Managementdilemma: Falsche These - falsche Maßnahmen

Das hypothetische wirtschaftswissenschaftliche Konstrukt des Homo oeconomicus definiert den Menschen als Egoisten, dessen Verhalten allein durch die Maximierung des persönlichen Nutzens auf Basis rationaler Überlegungen bestimmt ist.

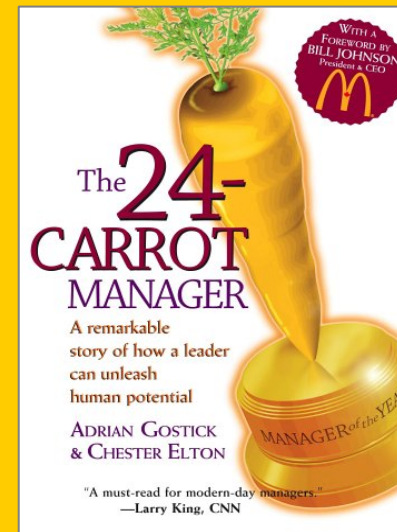
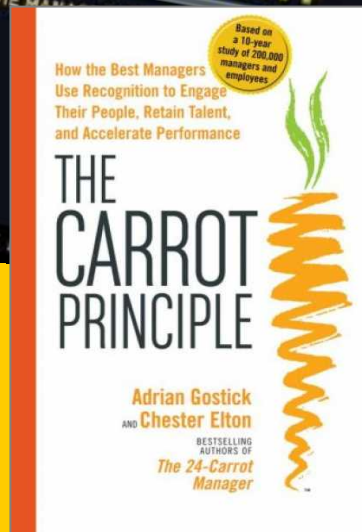
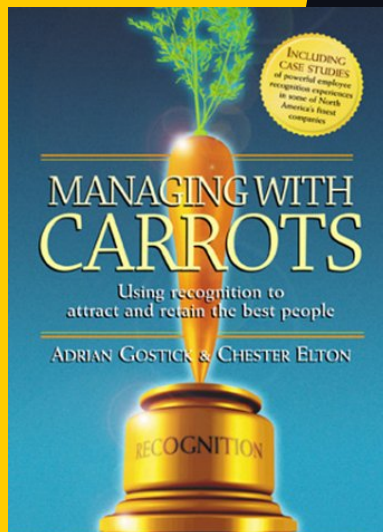
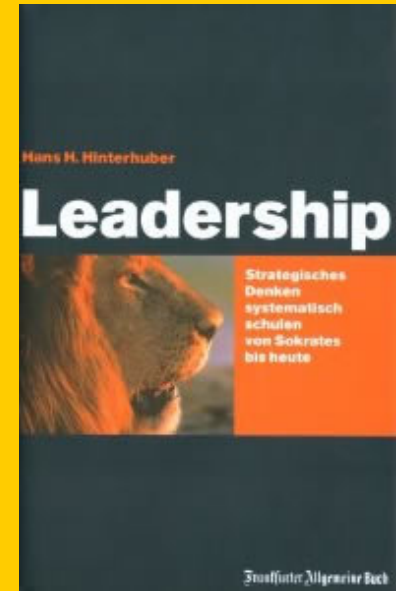
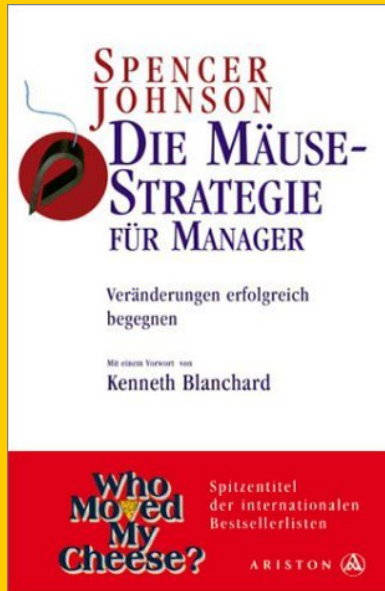
**Falsch**

Grundregel der Wirtschaftswissenschaft – „**Minimalprinzip**“:

Nach dieser Regel müsste ein *wirtschaftlich* denkender Arbeitnehmer zur Erzielung eines möglichst hohen Nutzens dafür sorgen, dass sein Arbeitsengagement im Verhältnis zum Lohn so gering wie möglich ist.



# ‘Management-Ratgeber‘ oder ‘Karneval der Tiere‘



# Wir brauchen kein 'Changemanagement'

## Wir brauchen

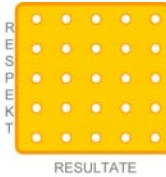
- *leidenschaftliche Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter begeistern können*

„Intrinsisch motivierte Führungskräfte sind besser in der Lage die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen“<sup>1</sup>

- *Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern den Sinn ihrer Tätigkeit vermitteln können*

Menschen entfalten ihre Potenziale, wenn sie sich begeistern und Sinn finden können - das ist die Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse

Begeisterung, positive Erfahrungen und emotionales Erleben verstärken neuronale Umbauprozesse und damit die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Herausforderungen



<sup>1</sup> Prof. Antoinette Weibel; Universität Vaduz; Lichtenstein

# Thema – Führung über Bonusvereinbarungen

Geld ist ein begrenzter Motivator

Finanzielle Anreize

- dienen nicht als dauerhafter Anreiz für Wissensarbeiter und („gute“) Führungskräfte
- können bei einfachen, rein mechanischen Aufgaben Wirkung zeigen

R  
I  
S  
I  
K  
©

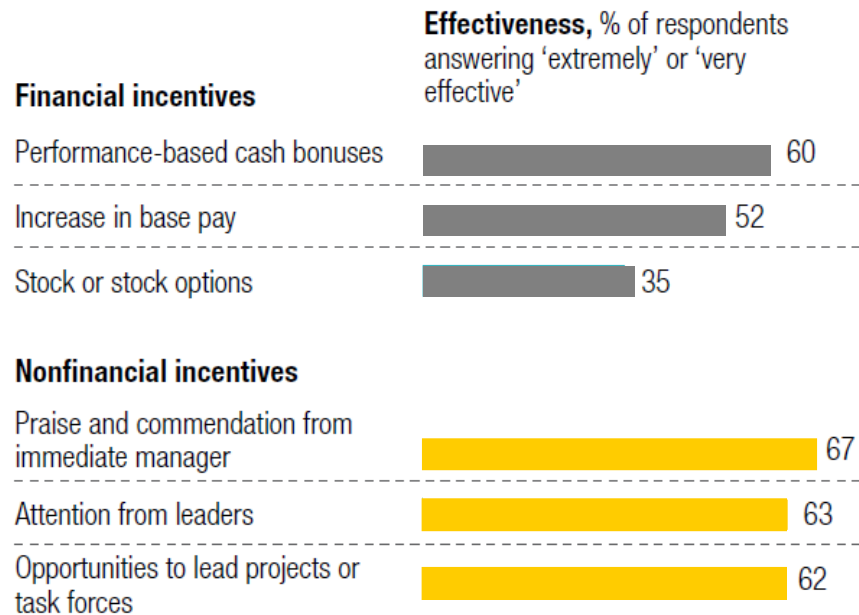
- *Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem (Ge-)wissen*
- *Einseitige Orientierung an Zielerreichung*
- *Schulderleben: Mitarbeiter sehen sich selbstverantwortlich für Misserfolg*
- *Zunahme sozialer Isolation und des Gefühls individuellen Versagens*
- *Gruppendruck: ‚Minderperformer‘ werden nicht mehr akzeptiert*



Zunahme psychosozialer Belastungen

# Was auch McKinsey bestätigt ... es geht nicht um's Geld allein

## Nichtmonetäre Anreize sind effektivere Motivatoren als finanzielle Anreize



Source: June 2009 McKinsey global survey of 1047 executives, managers, and employees from a range of sectors



# Arbeit besitzt gesundheitsförderliche Potentiale

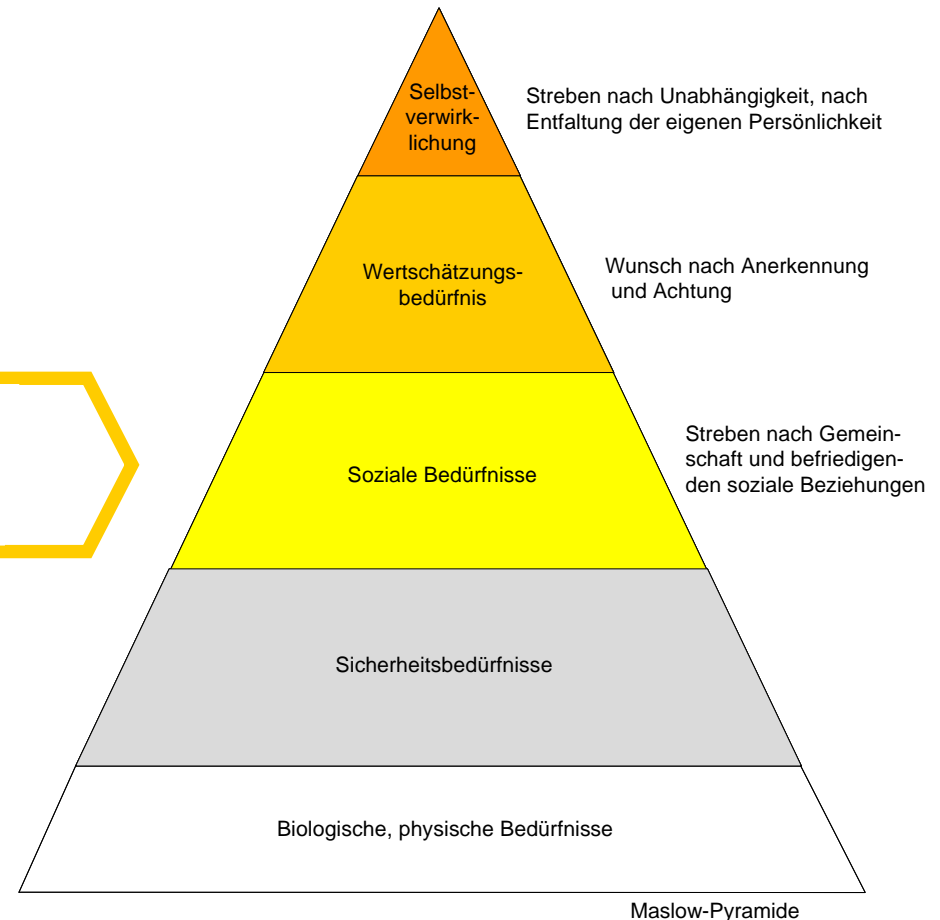
„Der ärmste Mensch ist der, der keine Beschäftigung hat.“

Albert Schweitzer

Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit und Gesundheit

Arbeit ist eine wesentliche Quelle für Zufriedenheit und damit auch Gesundheit

Anerkennung und Lob für gute Arbeit ist ein entscheidenden Faktor für Mitarbeitermotivation.



# (Inter-)Kulturelle Treiber der Mitarbeitermotivation

## Globale Rangfolge

1. Mit Respekt behandelt werden
2. Work-Life-Balance
3. Art der Arbeit
4. Menschen, mit denen man zusammen arbeitet
5. Qualität der Führung
6. Grundgehalt
7. Arbeitsumfeld, in denen ich anderen einen guten Service bieten kann
8. Langfristige Karriereöglichkeiten
9. Flexible Arbeitsmodelle
10. Entwicklungsmöglichkeiten
11. Betriebliche Zusatzleistungen
12. Aufstiegschancen
13. Variable Vergütung/Bonus

Quelle: Engaging employees to drive global business success: Mercer's What's Working™ research, 2011

# „Stress“ ist kein Monster

- „Stress“ ist die neutrale Bezeichnung einer Anforderung an den Menschen. Solche Anforderungen sind wichtig für die persönliche Weiterentwicklung.
- Allgemein gilt „Stress“ als Reaktion auf bedrohliche empfundene Situationen:  
Der Mensch hat das Gefühl, dass die an ihn gestellten Erwartungen die eigenen Kapazitäten übersteigen und Ressourcen zur Bewältigung dieser Situation nicht zur Verfügung stehen.
- Ein Missverhältnis zwischen Belastung und vorhandenen Ressourcen kann zu einem erhöhten Risiko des Auftretens insbesondere der folgenden Erkrankungen führen:

- I. Herz-Kreislauferkrankungen
- II. Rückenschmerzbeschwerden
- III. Depressionen





# Fehlender Respekt = Herz-Infarkt- / Depressions-Risiko

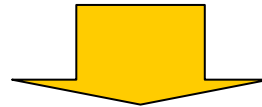
## Belohnungs- / Motivationsfaktoren

- Finanzielle Belohnung / Gehalt (Hygienefaktor)
- Belohnung durch **Wertschätzung** (Motivationsfaktor)
- Belohnung in Form von Aufstieg / Arbeitsplatzsicherheit

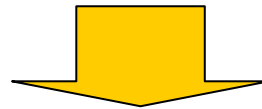
Finanzielle Ebene

Emotionale Ebene

Status- Ebene



**Empfundenes Ungleichgewicht zwischen Engagement und Belohnung**



**Verdopplung des relativen Risikos des Auftretens einer Herz-Kreislauf-Erkrankung und / oder einer depressiven Störung**

# Mythos Rückenschmerz

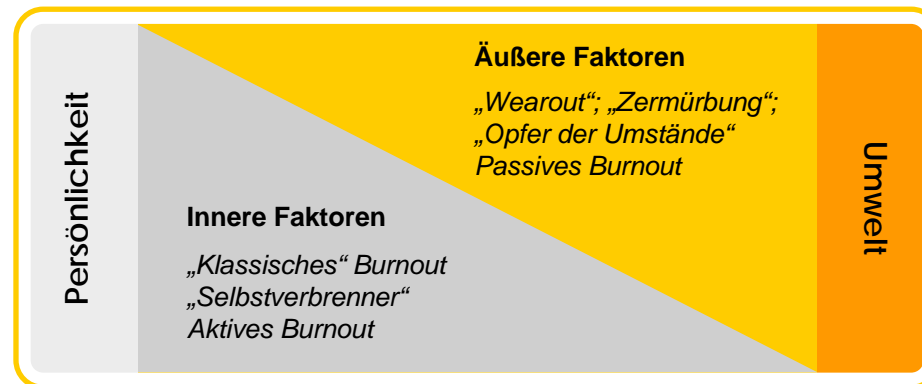
- (Arbeits-)Unsicherheit, Ängste und Konflikte fördern die Entwicklung von Rückenschmerzen und beeinflussen Arbeitszufriedenheit und Motivation
- 85 % der Rückenschmerzen sind „unspezifisch“ (keine eindeutige Ursache)
- Es besteht i.d.R. keine Korrelation zwischen Beschwerden und radiologischen Veränderungen (Im MRT findet man Bandscheibenvorfälle bei 20 bis 40 % aller ‚Gesunden‘)



# „Burnout“-Alarm

Unter dem Begriff Burnout verbergen sich verschiedene psychische Störungen

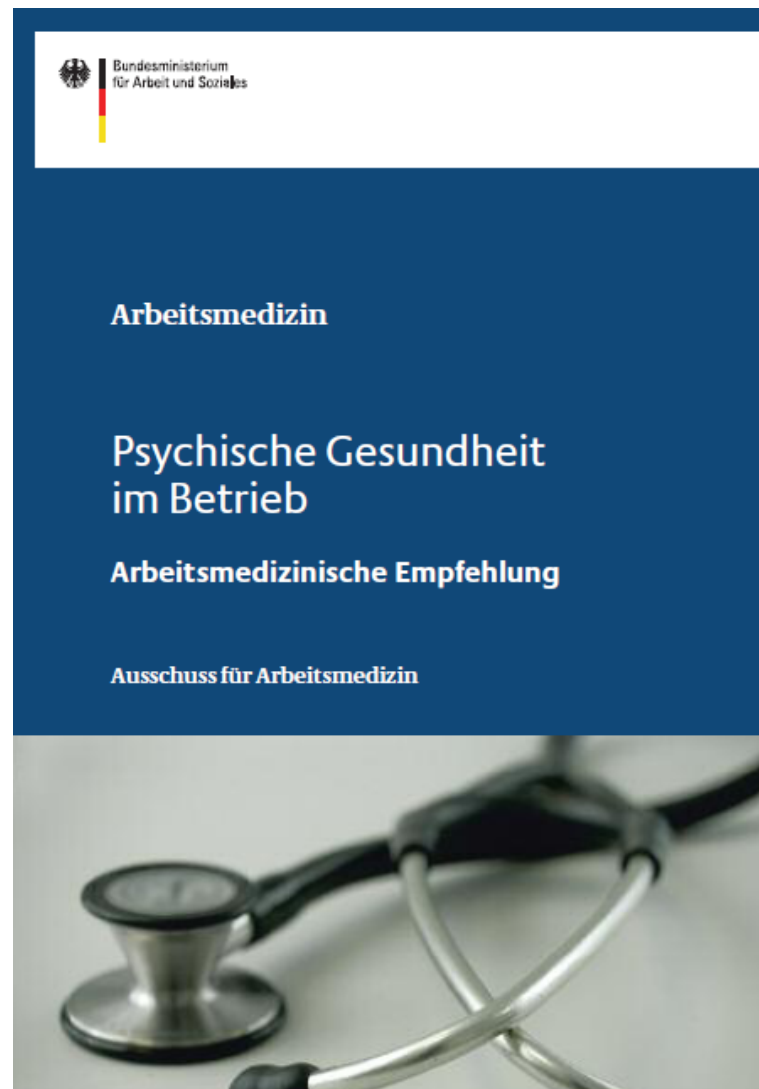
- Der Burnout-Begriff ist nicht klar definiert
- Wissenschaftlich wird „Burnout“ überwiegend als ein arbeitsbezogenes Syndrom gedeutet, das v. a. durch emotionale Erschöpfung und verminderte Leistungsfähigkeit geprägt ist



Grafik modifiziert nach Burisch, M.; 2010

Ein Burnout entwickelt sich auf Basis des Zusammenwirkens persönlicher und umgebungsbedingter Faktoren. Die gegenüberliegenden Pole sind durch überhöhte, idealistische Selbsterwartungen („klassisches“ Burnout) und Zermürbung durch äußere Überforderung („Wearout“) charakterisiert.

# Was man wissen sollte



[www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a450-psychische-gesundheit-im-betrieb.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a450-psychische-gesundheit-im-betrieb.html)

Status und Gesundheit

# Risiko und Chance - Der soziale Status beeinflusst die Gesundheit

Je niedriger die soziale Schichtzugehörigkeit - desto höher das Krankheitsrisiko

Krankheitsrisiko und Lebenserwartung werden u.a. bestimmt durch

- den Einfluss, den wir auf die Umstände unseres Lebens haben
- die Chancen, uns als vollwertiges, anerkanntes Mitglieder der Gesellschaft zu fühlen

**Ein niedriger sozialer Status begünstigt die Entstehung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Rückenschmerzen und Depressionen<sup>1</sup>**

**Status**

**Risiko**

\*Bezogen auf Bildungsstatus, Einkommen, berufliche Stellung

<sup>1</sup>Quelle: „Gesundheit in Deutschland“, Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Robert Koch-Institut in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt, 2006

## Mangelnde soziale Interaktion ist ein gesundheitlicher Risikofaktor

- Soziale Isolation hat den gleichen Effekt wie 15 Zigaretten am Tag
- Die Gesundheitsgefahren durch mangelnden sozialen Austausch sind vergleichbar groß wie bei chronischem Zigaretten- und Alkoholkonsum
- Menschen ohne stützende soziale Netzwerke, sind stärker von Infarkt, Schlaganfall und anderen Krankheiten bedroht als Menschen, die keinerlei Sport treiben.

„Gute Beziehungen und Freundschaften schützen in allen Altersgruppen.“

Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit



# Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit

Verhaltensprävention und Verhältnisprävention muss ausgewogen sein

## ➔ Qualifikation / Entwicklung von Handlungskompetenz

- Stärkung der Kompetenz,  
„Education is the best vaccination“



## ➔ Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit

- Handlungs- und Gestaltungsfreiräume
- Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Arbeitsklima

## ➔ Individuelle Gesundheitsförderung

- Unterstützung gesunder Lebensstile

## ➔ Wertschätzende Umgangskultur

- offene, transparente Kommunikation, Feedbackkultur
- Unterstützung sozialer Netzwerke, mitfühlender Umgang

Verstehen



Gestalten



Sinn finden

# Umgangskultur – ‚Respekt und Resultate‘

## Respect & Results



### Weniger

### Mehr

Mitarbeiter verwalten

**Mitarbeiter führen**

Fehlverhalten anderer als  
Entschuldigung benutzen

**Respekt & Resultate leben**

Um Erlaubnis fragen

**Eigenverantwortlich handeln**

Schuldzuweisungen

**Fehler zugestehen**

Reden

**Zuhören**

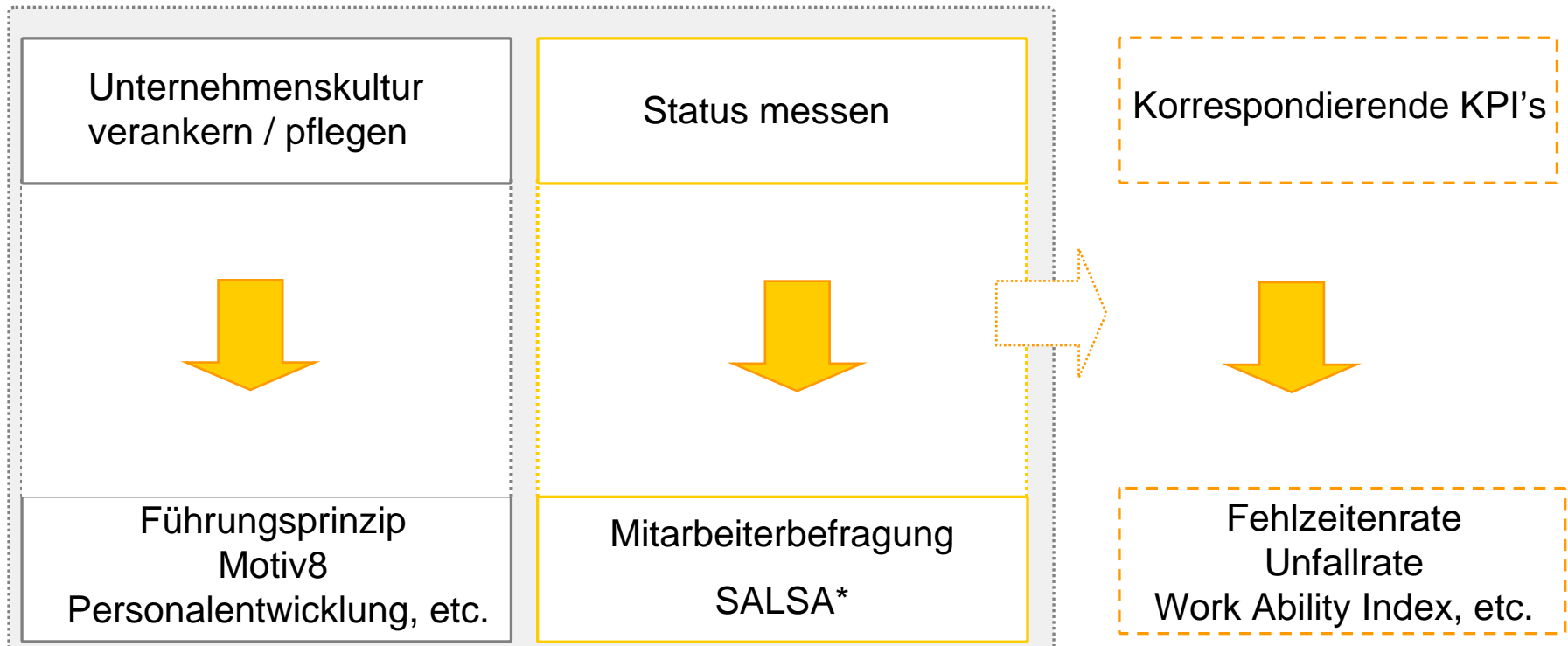
Silo-Denken

**Wie ein Unternehmen denken**

# Förderung eines gesunden Führungsstils

## Zwei-Säulen-Strategie

Zwei Säulen



\*Gefährdungsbeurteilung psychischer Gefährdungen – "Salutogenetische Subjektive Arbeitsplatzanalyse"

## Gesundheitsmanagement wird immer durch das Unternehmen betrieben

### Gesundheitsmanagement sichert Unternehmensproduktivität

#### Definition ‚Gesundheitsmanagement‘

*Systematisch aufeinander bezogene, nachhaltig angelegte Maßnahmen der Organisations- und Prozessgestaltung, mit dem Ziel, die*

- Gesundheit*
- Leistungsfähigkeit und*
- Motivation*

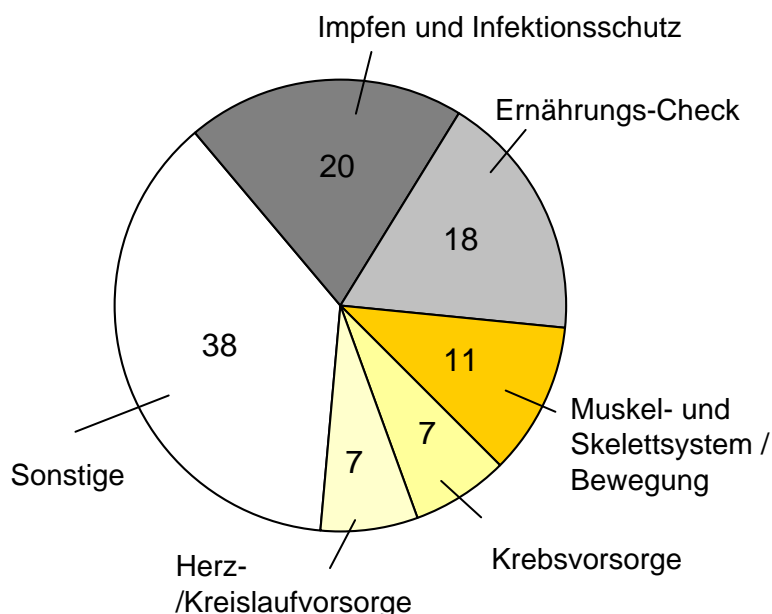
*der Beschäftigten nicht nur zu erhalten sondern zu fördern, um aus gesundheitsförderlichen Potenzialen der Arbeit, ökonomischen und persönlichen Gewinn zu generieren*

# Beispiel: Gesundheitsförderung in Deutschland

Bis zu 44.000 Gesundheitsfördermaßnahmen / Jahr werden durch die Arbeitskreise Gesundheit und den betriebsärztlichen Dienst initiiert

## Maßnahmen in 18 Präventionsfeldern

Schwerpunkte



## Gesundheitsförderung - Beispiele

### Impfen und Infektionsschutz

z.B. Impfberatung, Gripeschutz, Präventions-/Reiseberatungen

### Ernährungs-Check

z.B. Information zu gesunder Ernährung, Beratung zur Verbesserung des persönlichen Ernährungsverhaltens, opt. Kantinenversorgung

### Muskel- und Skelettsystem / Bewegung

z.B. „Rücken Check im Betrieb“ durch Betriebsärzte, Rückenschulungen, Beratung zu geeigneten Vorsorge- und Sportmaßnahmen, Ergonomieberatung

### Krebsvorsorge

z.B. Beratung zur Krebsvorsorge, Beratung zum Krebsrisiko, Thema ‚Frauengesundheit‘ mit Fokus Brustkrebsprävention

### Herz-/Kreislaufvorsorge

z.B. Screening von Risikofaktoren, „Herz Check im Betrieb“ durch Betriebsärzte, Bestimmung von persönlichem Herzinfarktisiko

### Sonstige (Beispiele)

- psychische Gesundheit: z.B. Workshops mit Betriebsärzten zum Umgang mit Stress und psych. Belastungen, Entwicklung eines E-Learning Programms ‚Mentale Gesundheit‘ für Führungskräfte
- Vermittlung von Gesundheitskompetenz bei Azubis: ‚Jobfit‘-Programm
- Pilotprojekt: Implementierung von Gesundheitstrainern mit Ziel der nachhaltigen Vorort-Unterstützung unserer Beschäftigten

# Externe Anerkennung des DPDHL Gesundheitsmanagement

	Awards 	Background	
Nov.	 2012	Certification of DPDHL as „Move Europe partner Excellence“ for „extraordinary engagement in Health Management“	
Dez.	 2011 DEUTSCHER UNTERNEHMENSPREIS GESUNDHEIT	„Health Award“ of European Union and Board of German Health Insurances, in connection with the European „Move Europe“ campaign	
Nov.	 2011 Nr. 1	‘Corporate Health Award‘ donated from EuPD, Handelsblatt, TÜV University of Bielefeld, Bertelsmann- / Hans-Böckler-Foundation	
Sept.	 2010 / 2011 / 2012	Dow Jones Sustainability Index - DPDHL Occ. Health & Safety again: ‘ <i>about average</i> ‘	
Dez.	 2010 DEUTSCHER UNTERNEHMENSPREIS GESUNDHEIT	„Health Award“ of European Union and Board of Health Insurances, in connection with the European „Move Europe“ campaign for „ <i>excellent engagement in Health Management</i> “	
Dez.	 2010	Special award of European Union and Board of German Health Insurances, in connection with the European „Move Europe“ campaign for „ <i>excellent engagement in the area of „Mental Health“</i> “ → DPDHL-Presentation at ‚EU-Mental Health Conference‘ 2011 and in EU-Toolbox ‘Health Promotion‘	
Nov.	 2010 Nr. 1	‘Corporate Health Award‘ donated from EuPD, Handelsblatt, TÜV University of Bielefeld, Bertelsmann- / Hans-Böckler-Foundation: „ <i>excellent Integration of Health Management in all company processes, corporate guidelines and executive education. Employees benefit of holistic health- and serviceoptions, health is defined as the key for sustainable success.</i> “	
Sept.	 2010 / 2012	Rating of Occupational Health & Safety Management System as „ <i>excellent</i> “ (A+)	

## Neue Experten...

Ernährungsberater, Mediatoren, Coaches, Masseur, Moderatoren,  
 Personal Trainer, Sportpädagogen, Heilpädagogen, Physiotherapeuten,  
 Ergo-Phys-Consultants, Work-Life-Balance-Berater,  
**Disability Manager**  
 Atemtherapeuten, Sicherheitsingenieure, Arbeitswissenschaftler,  
**Rehamanager**  
 Arbeits-, Wirtschafts-, Organisationspsychologen, Soziologen,  
**Demographieberater**  
 Betriebswirtschaftler, Tanztherapeuten, Feng Shui-Berater,  
**Betriebssicherheitsmanager**  
 Ergonomen, Anti-Aging-Berater, Sicherheitsfachkräfte, Reiki-Trainer,  
 Sozialberater, Gesundheitsökonomien, Sinus-Trainer, Fallmanager,  
**Zertifizierte Gesundheitsmanager**  
 Sozialversicherungsberater, Heilpraktiker,  
**Normungsexperten...**  
 Präventionsberater, Diplom-Pädagogen, Mental Trainer, Sozialarbeiter,  
 Personalberater, Wellness Trainer, Konfliktmanager, Zen-Berater  
 Feldenkraislehrer, Pharmaberater, Gesundheitswissenschaftler,  
 Betriebssicherheitsmanager, zertifizierte Gesundheitsmanager, Normungsexperten...

# Selbsttest – Was denken Sie?



*„Nur gesunde Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter“*

*„Nur gesunde Mitarbeiter sind motiviert und erbringen beste Leistungen“*

*„Denn nur gesunde Mitarbeiter sind auch langfristig produktive Mitarbeiter“*

*„Denn nur gesunde Mitarbeiter sind effektiv und motiviert“*

*„Denn nur gesunde Mitarbeiter sind in der Lage, sich mit voller Kraft für ein ‚gesundes‘ Unternehmen einzusetzen“*

*„...denn nur gesunde Mitarbeiter können volle Leistungen bringen“*

*„Nur gesunde, aktive und motivierte Mitarbeiter führen Unternehmen zum Erfolg“*

*„Fakt ist, dass nur gesunde Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind“*

*„Wer die besten Autos der Welt bauen will, braucht die gesündesten Mitarbeiter.“*



# Gesunde Führung

# Führungsverantwortung

Zahlreiche Studien belegen den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Gesundheit der Mitarbeiter

Erlebter Stress kann hohe Fehlzeiten zur Folge haben

Forschungsergebnisse zeigen, dass ein autoritärer Führungsstil, der sich nur an der Arbeitsaufgabe orientiert und nicht mitarbeiter- und mitwirkungsorientiert ist, zu einer Erhöhung der Fehlzeiten führt.



## Belastende Faktoren

- Konzentration auf Sachaufgaben und Vernachlässigung der Personenaufgaben
- autoritäres Führungsverhalten
- geringe Anerkennung der Leistungen
- häufige Versetzungen
- häufige, kurzfristige Änderung der Arbeitsaufgaben
- häufige, unsachliche Kritik
- ausgeprägte Kontrolle und Aufsicht
- geringe Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter oder in neue Inhalte
- unrealistische Leistungsziele mit Zeitdruck und Überstunden
- Vorenthalten von Informationen



# Vorbildfunktion



- Führungskräfte sind Stress ausgesetzt (häufig Sandwichposition)
- Bewusstmachen der eigenen Belastungssituation
- eigene Belastung nicht an die Mitarbeiter weitergeben
- eigenes Stressverhalten reflektieren und minimieren
- gesundheitsgerechtes Verhalten vorleben, nicht thematisieren

## Vorbildfunktion

Für die Mitarbeiter besteht gesunde Führung auch darin, dass ihre Führungskraft ein Teil der Lösung ist, nicht ein Teil des Problems!



# Soziale Unterstützung

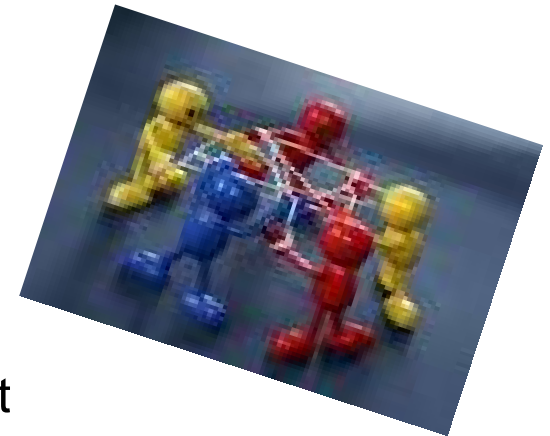
## Soziale Unterstützung sollte

- rückmeldend
- helfend
- informativ
- fürsorglich
- gesellig miteinander erfolgen.

Durch soziale Unterstützung werden Belastungen weniger beanspruchend empfunden, Probleme können gemeinsam besser gelöst werden und gesundheitsfördernde Ressourcen werden ausgebaut.

# Soziale Unterstützung

- macht stressresistenter
- weniger Beeinträchtigung der Befindlichkeit
- erhöht die Arbeitszufriedenheit
- vermindert die Fluktuation und auch Fehlzeiten
- erhöht das Selbstwertgefühl und die Lebenszufriedenheit



# Soziale Unterstützung

## Wer? Wann? Wie?

- neue Mitarbeiter benötigen mehr Unterstützung als routinierte
- bei Veränderungsprozessen
- bei dauerhaft hohen Arbeitsanforderungen
- bei neuen Arbeitsaufgaben
- manchmal mehr fachlich
- manchmal mehr emotional
- organisatorische Möglichkeit zu unterstützen



# Problemerkennung

Woran erkenne ich Defizite und erhöhte psychische Belastungen?

- häufige Fehlzeiten
- hohe Fluktuation
- Konflikte
- Konkurrenzverhalten
- schlechte Kooperation und Kommunikation
- häufige Fehler
- wenig Kreativität



## Mitarbeiterorientiertes Führen

- Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Neigungen einsetzen
- genügend Einarbeitungszeit bei Arbeitsbeginn und allen Veränderungen
- konkrete, realistische Ziele vereinbaren
- Rückmeldung über Arbeitsergebnisse persönlich geben
- regelmäßig kommunizieren
- positive Leistungen anerkennen
- Vertrauensklima schaffen
- Zusammenhalt der Gruppe fördern
- Mitarbeiter umfassend und zeitgerecht zu Veränderungen und betrieblichen Belangen informieren



## Mitarbeiterorientiertes Führen

- Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- Transparenz für Mitarbeiter schaffen
- inhaltliche und zeitliche Freiheitsgrade gewähren
- Arbeit gerecht verteilen
- angemessenes Belohnungssystem schaffen
- ehrliche Partizipationsmöglichkeiten geben
- Wissen der Mitarbeiter mit einbeziehen
- Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen (Qualifikation und Leistungsvoraussetzungen)
- spezifische Weiterbildung zu den Themen Stressbewältigung, Zeitmanagement, Gesprächsführung, Umgang mit Konflikten usw. ermöglichen



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit