



## **Einflüsselemente auf empfundene Wertschätzung und Fairness in Organisationen und Erhebungsformen dieser Elemente**

***Workshop 2 bei der 15. Informationstagung zur Betrieblichen  
Gesundheitsförderung***

***7. Oktober 2010, St. Veit an der Glan***

Dr. Franz Netta  
Bertelsmann AG

## Agenda

1. Wissenschaftlicher Hintergrund des Einflusses der Betriebskultur auf die Gesundheit der Mitarbeitenden
2. Behutsamer Umgang mit Beeinflussungsmöglichkeiten nötig
3. Erhebungs- und Beeinflussungstools für eine gesunde Betriebskultur
4. Teilnehmeraktivität zur Relevanz und Steuerbarkeit von salutogenen und pathogenen Einflüssen auf die von Mitarbeitenden empfundene Wertschätzung und Fairness
5. Präsentation der Gruppenergebnisse und Abschlussdiskussion

## Hintergrund des Wirkens der Betriebskultur auf die Gesundheit

Ilmarinen, Arbeitsfähigkeit 2010, S.245 – Basis 11jährige Studie – :  
“Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.”

Unbefriedigende Anerkennung und Wertschätzung erhöht Risiko der Arbeitsfähigkeitsverschlechterung auf's 2,4fache, in Gegenrichtung 3,6fach erhöhte Chance zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit.

Bei älteren Mitarbeitern ist insbesondere das Maß der **Arbeitsautonomie** gesundheitsrelevant.

Forschungen von Robert A. Karasek belegten schon Ende der 70er Jahre, dass gesundheitsschädigender Stress stark vom **Entscheidungsspielraum** in der Arbeit abhängig ist („Job Demands, Job Decision Latitude, and mental strain“, Administrative Science Quarterly, Juni 1979, S.303)

Krankenstand BKK Bund 08: Pflichtversich.: Arbeiter 4,72%, Angestellte: 2,84%, Freiwillig Versicherte 1,64% ! (Quelle: Gesundheitsbericht BKK BV 2009)

**Je stärker eine Situation selbst über eigenen Freiraum kontrolliert werden kann, desto weniger ängstigt und stresst sie („Beifahrer-Syndrom“).**



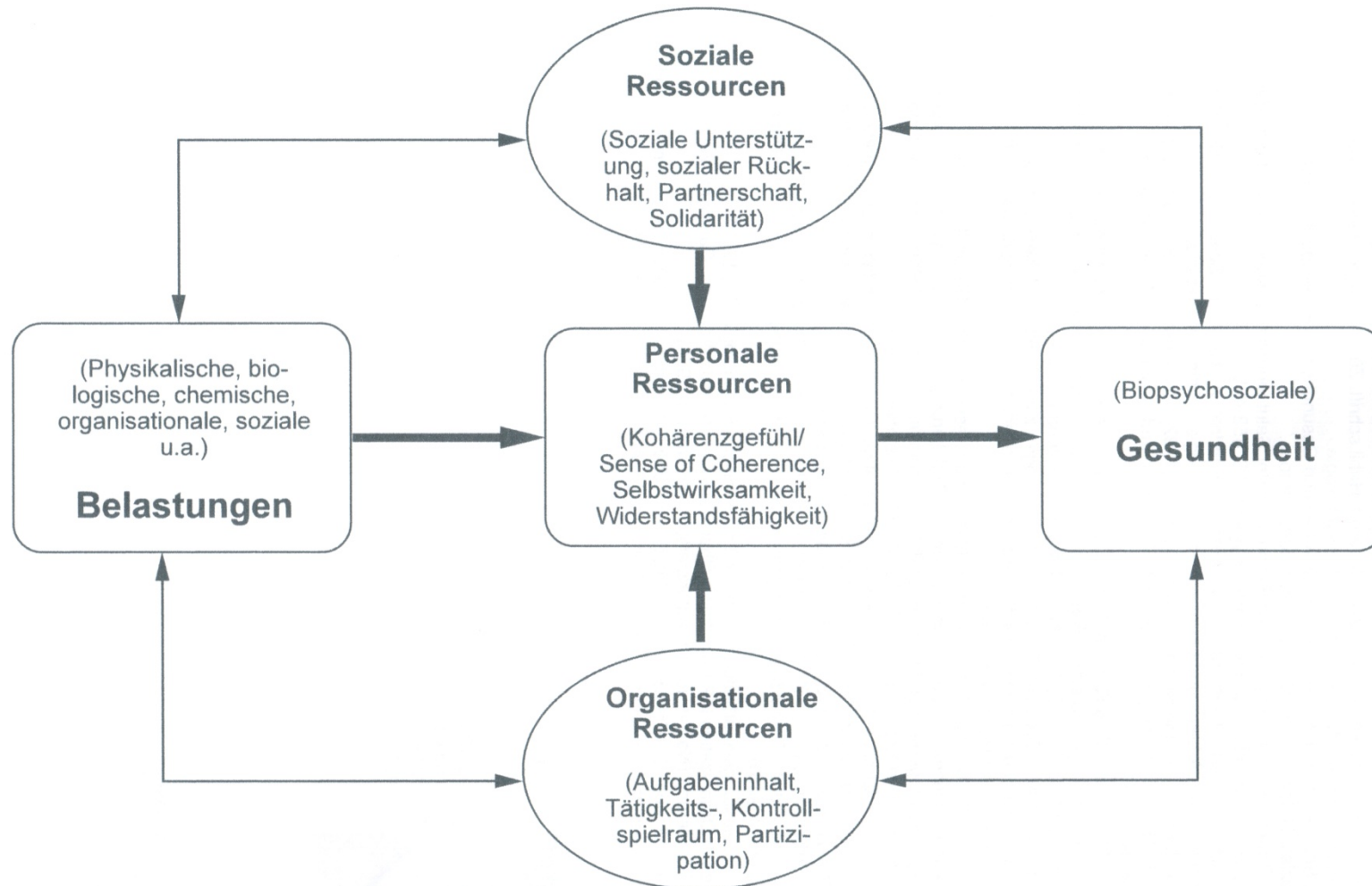
**DER SPIEGEL** am 24.11.2008 in seinem Artikel über Stress:

**Wer hohe Anforderungen bewältigen soll, aber kaum Einfluss nehmen kann, ist am stärksten bedroht. Beispiel Krankenhausärzte: Hohe Verantwortung gegenüber Patienten bei starker Chefarzthierarchie**

**Lehrer, Erzieherinnen, Altenpfleger und Sozialarbeiter sind von psychischer Erschöpfung besonders betroffen: Auf Kooperation von Menschen angewiesen, die diese häufig verwehren – ähnlich: Polizei**

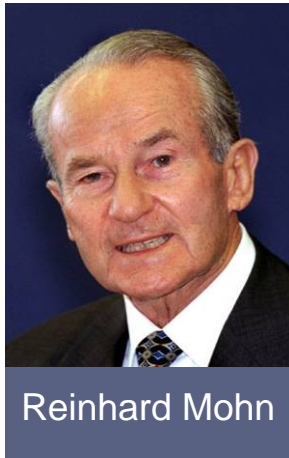
**Studie Britischer Epidemiologen an mehr als 10.000 Staatsangestellten zeigt: Je geringer der Einfluss eines Mitarbeiters in seiner Dienststelle ist, desto höher ist sein Herzinfarkttrisiko.**

**50 bis 60% aller Arbeitsfehltag in Europa gehen auf Stress zurück !**



### Ein vereinfachtes Belastungs-Ressourcen-Gesundheits-Modell

## Entscheidungsfreiraum wirkt nur bei Fehlertoleranz



“Die selbstverantwortliche Aufgabenstellung beinhaltet auch das Recht, Fehler zu machen und daraus zu lernen. (...) Vielleicht wird beim Dienst nach Vorschrift weniger falsch gemacht. Dafür unterbleibt aber auch die notwendige unternehmerische Entscheidung.”

*Erfolg durch Partnerschaft*

Aber: Mitarbeiter mit Versagensängsten nicht überfordern!

## Erhebungs- und Beeinflussungstools zur gesunden Betriebskultur

**Mitarbeitendenbefragung**  
(konzernweit alle 4 Jahre,  
Auswertung mit  
Ergebnisdiskussion in allen Teams  
ab 5 MA)

**Lern- und Berichtssystem zur  
Unternehmenskultur**  
(konzernweites Benchmarking  
Expertensystem)

**Gesundheitszirkel**  
(abteilungsbezogen  
bei konkretem Anlass)



**Krankenquoten**  
(aber landes- und  
branchenübergreifend  
nur begrenzt  
vergleichbar)

**Bilaterales Jahresgespräch**  
(„Was können die Firma und Sie  
selbst dazu tun, Sie lange gesund zu  
halten?“)

**Januargespräch**  
(Vorgesetzter mit Direktreports auf  
Basis einer Kurzbefragung mit Excel-  
Tool)

Das „Januargespräch“ bei Bertelsmann : Gruppen Feed-Back mit Excel-Tool – einfach und effektiv; verfügbar auch für externe Organisationen

- Offener Austausch von Erfahrungen und Äußerung von Erwartungen an die Zusammenarbeit im Team und das Führungsverhalten des Vorgesetzten
- Anregungen und Vorschläge werden in konkreten Maßnahmen festgehalten



Hilfe für Führungskraft zur Optimierung der Führung

Transparenz für alle (MA-Befragung „en miniature“)

Abbau von versteckter Kritik

Verbesserung der Zusammenarbeit im Team

- Vertrauensperson wertet Fragebogen (23 Fragen) per Excel-Tool aus. Tool erzeugt Grafiken zum Gesprächseinstieg. Auf Wunsch Moderation durch HR.
- Befragungsergebnis, Gesprächsinhalte und Verabredungen bleiben vertraulich unter den Teilnehmern.
- Gut geführte Januargespräche haben nachgewiesen einen sehr positiven Effekt auf die von Mitarbeitern empfundene Führungsqualität.



Grafische Auswertung gibt einen guten Gesprächseinstieg...

Auswertung der Befragungsergebnisse sortiert nach dem Anteil positiver Antworten	Anzahl MA	Häufigkeitsverteilung	
	9 Antworten	%	
17 Ihr Vorgesetzter strebt bei Konflikten eine einvernehmliche Lösung an.	7	100%	
11 Sie werden von Ihrem Vorgesetzten mit Respekt behandelt.	9	100%	
03 Ihr Vorgesetzter beachtet bei Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen, Ihre Fachkenntnisse und Vorstellungen.	9	89%	11%
22 Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrem Team/ Ihrer Gruppe (z.B. wie gern Mitarbeiter hier arbeiten, wie gut sie miteinander auskommen)?	9	89%	11%
08 Ihr Vorgesetzter fördert Sie durch die Übertragung herausfordernder Aufgaben.	7	86%	14%
10 Ihr Vorgesetzter setzt sich für Sie ein, wenn Sie mit einem persönlichen Anliegen zu ihm kommen.	7	86%	14%
09 Ihr Vorgesetzter gibt Ihnen die Möglichkeit zur angemessenen Weiterbildung.	9	78%	11% 11%
12 Ihr Vorgesetzter sorgt für eine gute Zusammenarbeit im Team.	9	78%	11% 11%
16 Ihr Vorgesetzter begründet seine Meinungen und Entscheidungen.	7	71%	29%
04 Ihr Vorgesetzter hilft Ihnen, wenn Sie Schwierigkeiten bei Ihrer Arbeit haben.	9	67%	33%
02 Ihr Vorgesetzter überträgt Ihnen selbstständige Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung.	9	67%	33%

... aber erst das Gruppengespräch gibt finalen Aufschluss.

19	Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Erledigung von Aufgaben in Ihrem Team/ Ihrer Gruppe?	9	67%	33%
23	Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Kollegen anderer Abteilungen?	9	67%	33%
18	Der Chef Ihres Vorgesetzten schafft eine Arbeitsatmosphäre, die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert.	8	63%	38%
07	Ihr Vorgesetzter erkennt gute Leistungen lobend an.	8	63%	25% 13%
05	Ihr Vorgesetzter tritt für Sie ein, wenn dies nötig ist.	9	56%	33% 11%
21	Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitsbelastung?	9	56%	22% 22%
13	Ihr Vorgesetzter ist bereit, sich mit kritischen Rückmeldungen an seinem Verhalten auseinanderzusetzen.	6	50%	50%
20	Wie beurteilen Sie die Aufgabenverteilung in Ihrem Team/ Ihrer Gruppe?	8	50%	38% 13%
15	Ihr Vorgesetzter schafft Rahmenbedingungen, die Ihre Motivation fördern und Ihnen ermöglichen, Ihr Bestes zu geben.	9	44%	44% 11%
01	Ihr Vorgesetzter bespricht mit Ihnen Ihre Aufgaben und Leistungsziele.	9	44%	22% 33%
06	Ihr Vorgesetzter gibt regelmäßig gerechte Rückmeldung zu Ihrer Arbeit.	9	33%	33% 33%
14	Ihr Vorgesetzter hält Sie über relevante Ereignisse und Informationen auf dem Laufenden.	9	22%	56% 22%

Salutogene und pathogene Einflüsse auf Wertschätzung und Fairness

		Salutogener/pathogener Einfluss auf empfundene Wertschätzung/Fairness		
		Gering	Mittel	Hoch
Beeinflussbarkeit durch Firma	Hoch	<p>▶ z.B. (-) <b>geringes Gehalt gegenüber Markt</b></p>	<p>▶ z.B. (-) <b>kaum Lob</b> ▶ geringes Gehalt ggü. Kollegen</p>	<p>▶ z.B. (+) <b>Autonomie, Einbezug in Entscheidungen</b></p>
	Mittel	<p>▶ z.B. (-) <b>Mobbing durch Kollegen</b></p>	<p>▶ z.B. (+) <b>Chef hält seine Zusagen ein</b></p>	
	Gering			