

„Gemeinsam, gesund, motiviert & erfolgreich“

Handout PLETZER GRUPPE, Seminar 20. Juni 2023

Die Zukunft der Arbeit ist digital und menschenzentriert. Homeoffice, virtuelle Meetings und Online-Seminare haben sich in unserer virtuellen Welt etabliert und werden unser tägliches Arbeiten zukünftig noch stärker prägen als bisher. Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter/innen bzw. der Bewerber/innen an einen attraktiven Arbeitgeber haben sich erweitert: Neben fairer Entlohnung, guten Weiterbildungsmöglichkeiten und flexiblen Arbeitszeiten werden Homeoffice, „moderne Führung“ und betriebliche Gesundheitsförderung/betriebliches Gesundheitsmanagement immer wichtiger.

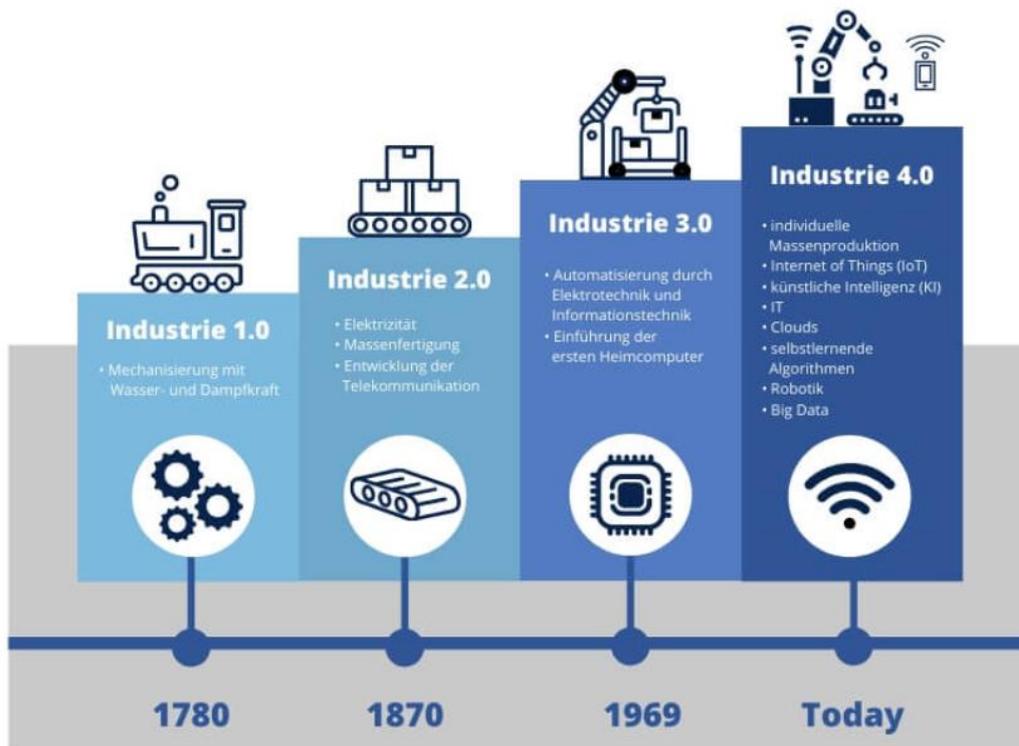
Organisationen sind deshalb gefordert agiler zu handeln, ihre betriebliche Gesundheitsförderung/ihr betriebliches Gesundheitsmanagement und ihre Unternehmens- bzw. Führungskultur weiter zu entwickeln, um weiterhin erfolgreich zu sein.

Im Seminar wurden wesentliche Fragen im Zusammenhang mit der Gesundheit und dem agilen Arbeiten und Führen beantwortet:

1. Wie konkret hat sich unsere Arbeitswelt verändert?
2. Welche Chancen und Herausforderungen entstehen dadurch?
3. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf unsere Gesundheit?
4. Wie können wir Fehlzeit und Arbeitsunfähigkeit vermeiden? Was wird benötigt damit wir gesund bleiben?
5. Welche Faktoren beeinflussen die Gesundheit und wo liegt die Verantwortung?
6. Welche Faktoren bestimmen Gesundheit und wo liegt der Unterschied zwischen BGF und BGM?
7. Was bedeutet agiles Arbeiten und Führen?
8. Welche Möglichkeiten bietet agileres Arbeiten und Führen und wie sieht die Umsetzung aus?
9. Wie können wir die Gesundheit der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte im Unternehmen aktiv fördern und ausbauen?
10. Wie gelingt die Weiterentwicklung zu einer agileren und gesünderen Unternehmenskultur?

Dieses Handout beinhaltet vor allem eine Beantwortung der zentralen Fragen des Seminars und ist sehr allgemein gehalten. Bitte überprüfen Sie im Einzelfall oder kontaktieren Sie mich, da das Handout nicht branchenspezifisch ausgerichtet wurde. Gerne stehe ich Ihnen bei offenen Fragen oder weiteren Anliegen zur Verfügung.

1. Wie konkret hat sich unsere Arbeitswelt verändert?



Herausforderungen für die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert

Digitalisierung:

Erfordernisse der neuen Arbeitswelt sind vor allem von einem hohen Maß an Flexibilität, Kreativität, Selbstorganisation und Digitalisierung geprägt. Die internationale Verflechtung von ökonomischen Beziehungen in der globalisierten Wirtschaftswelt sowie die internationalen Migrationsbewegungen und der vorangeschrittene Technologiezyklus der Digitalisierung verändern die Arbeitswelt (Freiling et al. 2020). Bedingt dadurch kommt es zu einer Modifikation von Arbeitszeitstrukturen, einer Abwandlung von Arbeitsinhalten und vor allem zu einer Verwandlung der Zusammenarbeit mit intelligenten Technologien. Diese Transformation fordert Organisationen gleichermaßen wie jedes Individuum und die gesamte Gesellschaft.

Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse:

Transformative Beschäftigungsformen werden mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten, wie „Arbeitswelt 4.0“, „New Work“ und „agile Arbeitsformen“ zum Ausdruck gebracht. Diese Revolution gewährleistet eine zeit- und ortsunabhängige Arbeitsweise und vernetzt die gesamte Wirtschaft global miteinander. Beispiele für transformative Beschäftigungsformen sind „Mobile Working“ oder „Remote Working“. Transformative Beschäftigungsverhältnisse wurden durch die Pandemie beschleunigt und fordern eine Umgestaltung und Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen.

Zunehmende Lebenserwartung und steigende Erwerbstätigkeit:

Die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung ist auf eine Verbesserung der medizinischen und hygienischen Situation, aber auch auf zahlreiche technische Erfindungen, die das Leben bedeutend erleichterten, zurückzuführen. Demographische Änderungen haben weitreichende wirtschaftliche und soziale Auswirkungen und sind mit Herausforderungen verbunden.

Unterschiedliche Generationen am Arbeitsplatz:

Es befinden sich stets mehrere Generationen am Arbeitsplatz, die unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen an Arbeitgeber/innen stellen. Der Beruf wird von jüngeren Generationen nicht in Konkurrenz mit dem Privatleben gesehen, sondern Arbeitszeit wird zu Lebenszeit.

Arbeitskräftemangel:

Es besteht nicht "nur" ein Fachkräftemangel, sondern ein Arbeitskräftemangel. Personal fehlt in allen Bereichen – von hochqualifiziertem/n Mitarbeiter/innen und über Handwerker/innen, Lehrlingen bis hin zu geringer qualifizierten Arbeitskräften. Die Betroffenheit zieht sich quer durch alle Branchen, in der Industrie mit 85,6 Prozent, in Tourismus und Freizeitwirtschaft mit 80,9 Prozent (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft 2023).

Globalisierung neu denken:

Die Pandemie hat die Störanfälligkeit von globalen Lieferketten und die große Abhängigkeit heimischer Märkte von asiatischen Produkten (Gesundheitsartikel, Medikamente etc.) offengelegt. Die Globalisierung darf sich zukünftig nicht nur an den Produktionskosten orientieren, sondern muss auch die Versorgungssicherheit im Auge behalten.

Energieautonomie und Nachhaltigkeit:

Der aktuelle Krieg in Europa mit seinen wirtschaftlichen Folgen stürzt westliche Industriestaaten in eine Energiekrise. Der Ausbau erneuerbarer Energieformen fördert die Unabhängigkeit von instabilen Energielieferanten und schafft eine notwendige Verringerung des CO₂-Ausstoßes zum Klimaschutz.

Gehalts-Preis-Spirale:

Die hohe Inflation verunsichert die Menschen. Eine unbedachte Gehalts-Preis-Spirale würde die Preise weiter in die Höhe treiben. Es benötigt eine volkswirtschaftlich maßvolle Vorgehensweise.

2. Welche Chancen und Herausforderungen entstehen dadurch?

Digitalisierung, demografischer Wandel und Globalisierung bewirken zwar eine Zunahme an Flexibilisierung, sind jedoch für die gesundheitliche Prävention mit Herausforderungen verbunden.

Neben Herausforderungen für die physische Gesundheit kann eine dynamisch verändernde Arbeitswelt die psychische Gesundheit von Mitarbeiter/innen beeinflussen und zu diversen Belastungen und weiteren Erkrankungen führen (Breucker 2018, Schermuly und Meyer 2021).

3. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf unsere Gesundheit?

- 2020 blieben die Krankenstandstage aufgrund von Lockdown während der Pandemie in Österreich relativ niedrig, 2021 blieben die Krankenstandstage beinahe konstant, trotz Zunahme der Beschäftigtenzahlen.
- Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems (42,6%) und des Atemsystems (36,9%) waren 2021 die häufigste Krankheitsursache.
- Psychische Erkrankungen verursachten 3,2 % der Krankenstands Fälle, aber 11,4% der Krankenstandstage.
- Lange Fehlzeiten bedingt auch durch die Covid-19 nehmen zu und verursachen mittel- und langfristige Kosten für alle Beteiligten.
- Gesundheitsförderung, Krankheitsprävention, Frühinterventionen und Wiedereingliederungsmaßnahmen gewinnen zunehmend an Bedeutung, allen voran im Bereich der psychischen Erkrankungen (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung 2021, 2022).

4. Wie können wir Fehlzeit und Arbeitsunfähigkeit vermeiden? Was wird benötigt damit wir gesund bleiben?

„New Work needs Inner Work“

Gerade in Krisenzeiten suchen Menschen Vertrauen und (Neu-) Orientierung.

Nur wenn äußere und innere Stabilität im Unternehmen gegeben sind und starkes Vertrauen vermittelt wird, entsteht Commitment (Engagement, Verpflichtung, Einsatz).

Strategie zum Überleben in der „VUCA-Welt“

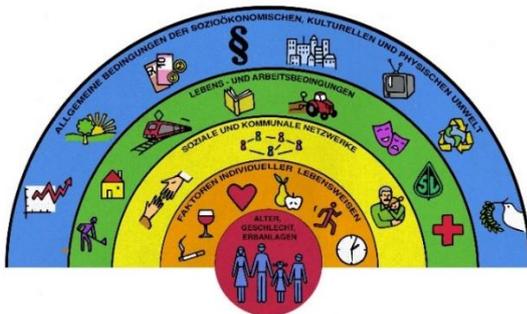
Vision	Vision	Bild für die Zukunft
Understanding	Verstehen	Individuelle Bedürfnisse
Clarity	Klarheit	Kommunikation & Partizipation
Agility	Agilität	Flexibilität & Beweglichkeit

5. Welche Faktoren beeinflussen die Gesundheit des Menschen und wo liegt die Verantwortung?

Definition von Gesundheit nach WHO, 1946:

Gesundheit ist „ein Zustand des vollständigen, körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“.

Determinanten der Gesundheit:



- Alter, Geschlecht, Erbanlagen (roter Kreis)
- Faktoren individueller Lebensweisen Ernährung, Bewegung, Genussmittel, Stresssituation (oranger Bogen)
- Soziale und gesellschaftliche Netzwerke
Familie, Freunde, Partnerschaften (gelber Bogen)
- Lebens- und Arbeitsbedingungen Wasser und Hygiene, Lebensmittel, Bildungssystem, Arbeitsumfeld, Erwerbsstatus, Gesundheitssystem, Wohnverhältnisse (grüner Bogen)
- Allgemeine sozioökonomische, kulturelle und Umweltbedingungen
Finanzielle Möglichkeiten, politische Unruhen, Krieg (blauer Bogen) (Fonds Gesundes Österreich 2022)

Verantwortung von Gesundheit

Unternehmen:

Arbeitsbedingungen

Verpflichtend: Arbeitnehmer/innen-Schutz, Fürsorgepflicht

Freiwillige Basis: Gesundheitsfördernde Maßnahmen, BGF, BGM

→ Verhältnis- und (Verhaltensprävention)

Mitarbeiter/innen:

Faktoren individueller Lebensweisen

Soziale und kommunale Netzwerke

Lebensbedingungen

→ Verhaltensprävention

6. Welche Faktoren bestimmen Gesundheit und wo liegt der Unterschied zwischen Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)?

Körperliche Faktoren

- Genetische Faktoren
- Nahrung, Umwelt, Klima, Unterkunft, Hygiene, Kleidung
- Bewegung, Entspannung, Erholung
- Soziale Beziehungen, Arbeitsbedingungen

Seelisch-geistige Faktoren

- Familie, Beziehung, Kontaktfähigkeit
- Selbstachtung, Selbstvertrauen
- Sicherheit
- Freiheit

BGF

Orientiert sich an den bekannten Methoden des Projektmanagements und der Organisationsentwicklung.

BGM

Wesentlich aufwändiger in Unternehmensleitlinien verankert und somit auch in den Führungsleitlinien (WHO 2023, Ottawa Charta 1986).

7. Was bedeutet agileres Arbeiten und Führen?

Agileres Arbeiten steht für eine schnellere Handlungsfähigkeit, für eine höhere Flexibilität, für ein modernes Arbeitsumfeld, die Bereitschaft innovativ zu denken und zu arbeiten, offene Ansätze anstatt an veralteten Prozessen festzuhalten und führt zu einer verbesserten Unternehmenskultur.

8. Welche Möglichkeiten bietet agileres Arbeiten und Führen und wie sieht die Umsetzung aus?

- Transparentes Leitbild → Vision, Werte, Ziele vorgeben
- Eigenverantwortliches Arbeiten → Rahmen schaffen indem Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich agieren und entscheiden können
- Umfangreiche Kommunikation → Transparentes Teilen der Fortschritte, Ideen und Informationen
- Kunden/Kundinnen-Orientierung → Abklärung von Bedarf aktuell und in naher Zukunft
- Feedbackschleifen während der Projekte → Probleme werden erkannt, Handlungsbedarf gesteigert
- Verkürzen von Zeiträumen für Projekte → schnellere Anpassung, größere Dynamik

Umsetzung von Agilem Arbeiten und Führen:

- Alle Ebenen im Unternehmen sollten bereit sein, sich auf die neue Arbeitsweise einzulassen.
- Führungskräfte müssen selbst hinter dem Konzept stehen und mit Mitarbeiter/innen kommunizieren.
- Zudem sollte Mitarbeiter/innen die nötige Sicherheit gegeben werden, falls diese sich erst an die neue und dynamischere Arbeit gewöhnen müssen.
- Führungskräfte müssen nicht nur Aufgaben, sondern auch große Teile der Verantwortung an selbstständige und eigenverantwortliche Teams und Mitarbeiter/innen abgeben.
- Dazu braucht es das nötige Vertrauen, dass alle Mitarbeiter/innen in der Lage sind, im Sinne des Leitbilds des Unternehmens zu handeln und erfolgreiche Entscheidungen zu treffen.
- In kurzen Zeitabständen prüfen, ob Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Agiler Führen

- Transparentes Leitbild → Vision, Werte, Ziele vorgeben
- Rahmen vorgeben indem Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich agieren und entscheiden können
- Umfangreiche Kommunikation → Transparentes Teilen der Fortschritte, Ideen und Informationen
- Entwicklungsgespräche für Mitarbeiter/innen um ihre Weiterentwicklung zu definieren → Stärkung und Befähigung der Mitarbeiter/innen (Empowerment)
- Klares Feedback → fordert und fördert Teammitglieder
- Situatives Führen → Aspekte verschiedener Führungsstile zu vereinen
- Partizipation ermöglichen

9. Wie können wir die Gesundheit der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte im Unternehmen aktiv fördern und ausbauen?

Verankerung von Gesundheit in allen Unternehmensleitlinien

- Holistischer Ansatz von Gesundheit im Unternehmen
- Verankerung von BGM in Führungsleitlinien
- Information & Kommunikation
- Klare Rahmenbedingungen schaffen
- Partizipative Gestaltung von BGM
- Berücksichtigung individueller Aspekte
- Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen
- Internen oder externen Coach für Mitarbeiter/innen zur Verfügung stellen

- Kooperation mit einem Arzt/Ärztin

Stärkere Integration der Handlungsansätze und Methoden der Gesundheitskompetenz und Gesundheitsinformation im Unternehmen

- Prinzipien/Leitlinien des Unternehmens implementieren/erweitern
- Implementierung von Gesundheitssäulen
- Sichtbare Anbringung von Gesundheitsleitlinien
- Gesundheitsinformation zur Verfügung stellen
- Gesundheitsrelevante Themen und Übungen in das Teammeeting integrieren
- Durchführung von Mitarbeiter/innen-Befragungen hinsichtlich Belastungen am Arbeitsplatz
- Aufnahme von relevanten Gesundheitsinformationen im Mitarbeiter/innen-Magazin, Intranet etc.
- Anonyme Kummerbox für Belastungen zur Verfügung stellen

Teleworking und Homeoffice

- Leitlinien/Verhaltensregeln zu den Themen „Teleworking und Homeoffice“
- Unterstützung bei Themen wie Selbstorganisation und Selbstmanagement
- Unterstützung im Umgang mit digitalen Tools mittels IT-Abteilung, oder Coach zur Verfügung stellen
- Schwerpunkt „Gesund Führen“ erweitern um den Aspekt „Virtuelles Führen“
- „Reminder“ einrichten für Bewegungs- oder Entspannungspausen
- Ergonomische Arbeitsmittel für das Eigenheim zur Verfügung stellen/vermieten

10. Wie gelingt die Weiterentwicklung zu einer agileren und gesünderen Unternehmenskultur?

Die im Seminar durchgeführte SWOT Analyse (Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken innerhalb des Unternehmens) und erarbeiteten Strategien (Standortbezogen) unterstützen die Weiterentwicklung zu einer agileren und gesünderen Unternehmenskultur und führen dadurch zu mehr Erfolg.

DANKE

Abschließend bedanke ich mich für die Teilnahme am Seminar „Gemeinsam, gesund, motiviert und erfolgreich“.

Es würde mich freuen, wenn Sie einige Impulse mitnehmen, umsetzen und dadurch einen wertvollen Beitrag für die PLETZER GRUPPE leisten.