

Nachhaltiges Gesundheitsmanagement – wie Anforderungen in der neuen Arbeitswelt zu bewältigen sind

Und was machst Du beruflich? - Arbeiten

–

12. Aare Forum der solodaris
Donnerstag, 26. April 2018 | Olten

–

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
FHS St.Gallen

sibylle.olbert@fhsg.ch



Professorin

Leitung Kompetenzzentrum Leadership und
Personalmanagement FHS St.Gallen

Aktuelle Schwerpunkte in Forschung und Dienstleistung:
Digitalisierung – Nachhaltige Personalführung und Gestaltung
HRM – Personalentwicklung – Karriere

Berufliche Stationen

- Organisationsberaterin und Führungskräfte-Entwicklerin
Michelin KGaA, Karlsruhe
- Wiss. Angestellte Universität Karlsruhe
Demografischer Wandel – Veränderungsprozesse –
Familienorientierte Personalpolitik – Arbeitswissenschaft



<https://www.youtube.com/watch?v=3ZOSW9Sj2YU>

Agenda

1. **Digitalisierung und veränderte Leistungserstellung in Unternehmen**
2. **Erwartungen an und Herausforderungen für Mensch und Zusammenarbeit (*humane und soziale Ressourcen*)**
3. **Nachhaltigkeit von Arbeit und BGM**
4. **Anforderungen umfassend begegnen**

1. Digitalisierung und veränderte Leistungserstellung in Unternehmen (Olbert-Bock/ Lévy-Tödter i.E.; Olbert-Bock et al. i.E.)

1. Bestehende Entwicklungen verstärken sich bzw. erfahren Beschleunigung

- Kosten- Qualitäts- und Innovationsziele, Exploitation und Exploration
- Vernetzung/ Flexibilisierung

2. Technikeinsatz

- Ein- und Ausgabemodalitäten, Schnittstellen, Assistenz, Nutzung entstehender Daten, Künstliche Welten usw.
- Andere Entscheidungs-/ Leistungserstellungs-/Arbeitsprozesse
- "Philosophien": Automatisierungsszenario- Werkzeugszenario – optimale Zusammenarbeit

3. Wandel von Organisationsformen und Arbeitsgestaltung

"Moderne Organisationsformen", "Moderne" Arbeitsgestaltung sowie "New Offices"

4. Die Ausführenden von Arbeit setzen sich anders zusammen

- "Multidiverse Belegschaft": Personengruppen unterschiedlichster Beschäftigungsverhältnisse, inkl. Crowd-Collaboration
- Technik als „Kooperationspartner“ bzw. „Konkurrenz“



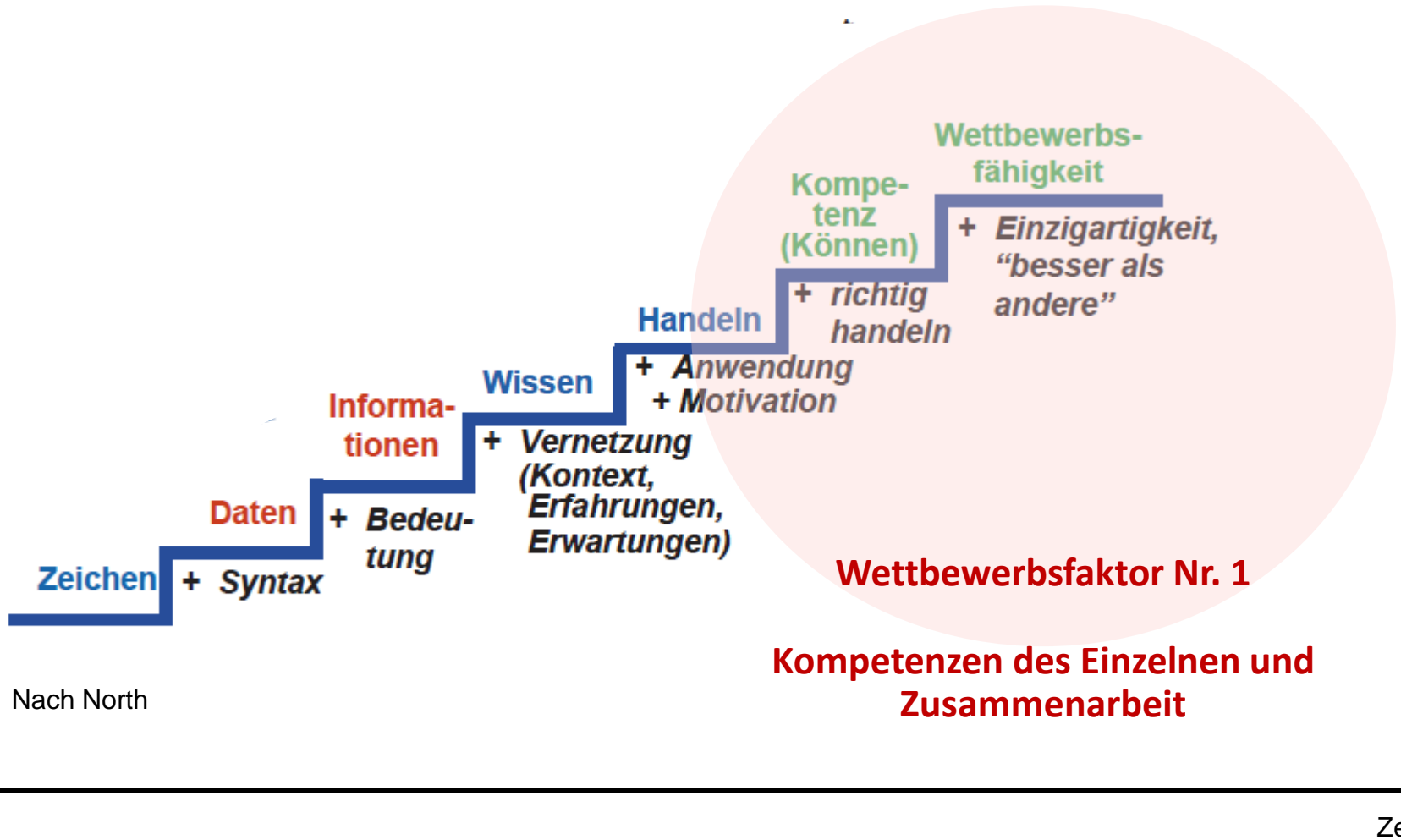
Formen moderner Arbeitsgestaltung (Olbert-Bock et al. i.E.)

Flexible Arbeitszeit	Arbeitsinhalte	Mobile Arbeit (Arbeitsort)
<ul style="list-style-type: none"> • Self Managed Working Time • Wahlarbeitszeit • Arbeit auf Abruf (Arbeitsbezogene erweiterte) Erreichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität • Autonomie - Formalisierung • Variabilität der Inhalte (Flexibilität und Multitasking) 	<ul style="list-style-type: none"> • HomeOffice • Mobile Arbeitsplätze • Coworking
Flexible Bürokonzepte	Arbeitsgegenstände und neue Kanäle von Information, Wissen, Daten	Digitale Vermittlung von Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Bürostrukturen • Aktivitätsbasierte Arbeitsplätze (Desk Sharing usw.) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattformen • Nutzung technischer Devices • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Aufgaben • Projektorganisation • Virtuelle Teams • Open Innovation Netzwerke • ...

Zur Verbreitung einzelner Formen:

http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user_upload/download/kda/Dokumente/Tutzing/2014/2._Vortrag_Hampe_Bitkom_Wie_digital_ist_unsere_Zusammenarbeit_heute.pdf

2. Erwartungen an und Herausforderungen für Mensch und Zusammenarbeit (*humane u. soziale Ressourcen*)



Herausforderung «Handlungskompetenz in intelligenten, vernetzten Situationen» (Olbert-Bock 2016)

- Stetige Entwicklung der sachlichen Fach- und Methodenkompetenz, «Bewertungskompetenz»
 - «Coding is not only for programmer»: Funktionsbezogene Technikkompetenz und Digitalkompetenz
-
- Vielfältige Kommunikative und kooperative Kompetenzen (real und computervermittelt; interdisziplinär)
 - Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlösungsfähigkeiten
 - Selbstorganisations- und Metakognitionskompetenzen

Weniger offensichtliche Herausforderungen für Gesundheit, Beziehungen und Kompetenz (Olbert-Bock et al. i.E.)

Besondere gesundheitsrelevante Risiken



- Workoholism, Presentism, Super Human Performance
- Boredom
- Always on, Burnout
- Life Domain Balance

Sh. <https://ausschalten-auftanken.ch/>

(u.a. Cummings et al. 2016; Bier/ Bruder 2017; Bakker et al.2013; Derks/ Bakker 2014; Derks et al 2016. Person 2015; Rexroth at al.2016; Pangert et al. 2016)

Besondere soziale- und Kompetenzbezogene Risiken



- Fractured attention, Grazing of information
- Wahrgenommene Wertschätzung, Vertrauen
- Isolierung (psychisch/ informationell)
- Arbeitsbereitschaft, Bindung

(u.a. Bainbridge 1987; Baxter 2012; Turkle 2016; Oerlan et al. 2016; Zimmer/ Rigotti 2015; Bartel et al 2012; Marshall et al.2007; Rupietta/ Beckmann 2016)



kurz- und lfr. Leistung, Produktivität, Innovation

Chancen und Risiken im Hinblick auf **soziale Beziehungen**, z.B. Kommunikation/ Kommunikation (Olbert-Bock u.a. 2016)

Chancen (Remdisch 2016)	Risiken	Voraussetzung
Unbegrenzter Zugang zu Wissen und Information Wissensdemokratie	Gleichsetzung von Wissen und Erfahrung Internet ist tendenziell undemokratisch	Anerkennung und Einfordern von tiefgründigem Wissen Wissen aus vielfältigen Quellen verarbeiten, Bewertungskompetenz
Arbeitszeit und -ort spielen keine Rolle mehr	Grenzerosion, «Always on» Tatsächlicher Kooperation wird seltener	Transparentes, geteiltes und begründetes Mass für Engagement; Geteilte Spielregeln für die Festlegung von Terminen, Menge und Verbindlichkeit persönlicher Treffen
Struktur und Ordnung, weil jeder Prozessschritt dokumentiert wird, Transparenz	Inhaltlicher Fortschritt tritt in den Hintergrund; Überwachung der Bearbeitung	Ausgeprägte Kooperationskompetenz aller Beteiligten, zuverlässige Bearbeitungstiefe
People Analytics als Entscheidungsgrundlage für Führung	Abhängigkeit, fehlende Überprüfbarkeit von Aussagen	„Open Source“ als Qualitätssignal, Offenlegen von Datenquellen und –verarbeitung Big Data Kompetenz (Fähigkeit zur methodisch und inhaltlich angemessenen Interpretation von Daten)
„Neue Instrumente, indem aus den digitalen Spuren von Millionen Arbeitnehmern Muster heraus gelesen werden“	Druck zu konformem Verhalten, Fehlschlüsse aus Verhaltensmustern, Verlust von Individualität	Prozesse, die getroffene Annahmen offen legen und gleichberechtigte Korrektur vorsehen; Neue Prozesse zur Vermeidung von Diskriminierung
„Smarte Dienste“ helfen Führungskräften und Mitarbeitern, ihre Aufgaben besser und schneller zu erledigen.	Overmanaging bei gleichzeitiger Empathiearmut	Definition geeigneter Massstäbe dessen, was sinnvoll ist; Was ich mag, oder was wirklich „gut“ ist? Was heisst „gut“/ „nützlich“?

3. Nachhaltigkeit von Arbeit und BGM

"Gute Arbeit nützt – schlechte Arbeit schadet"

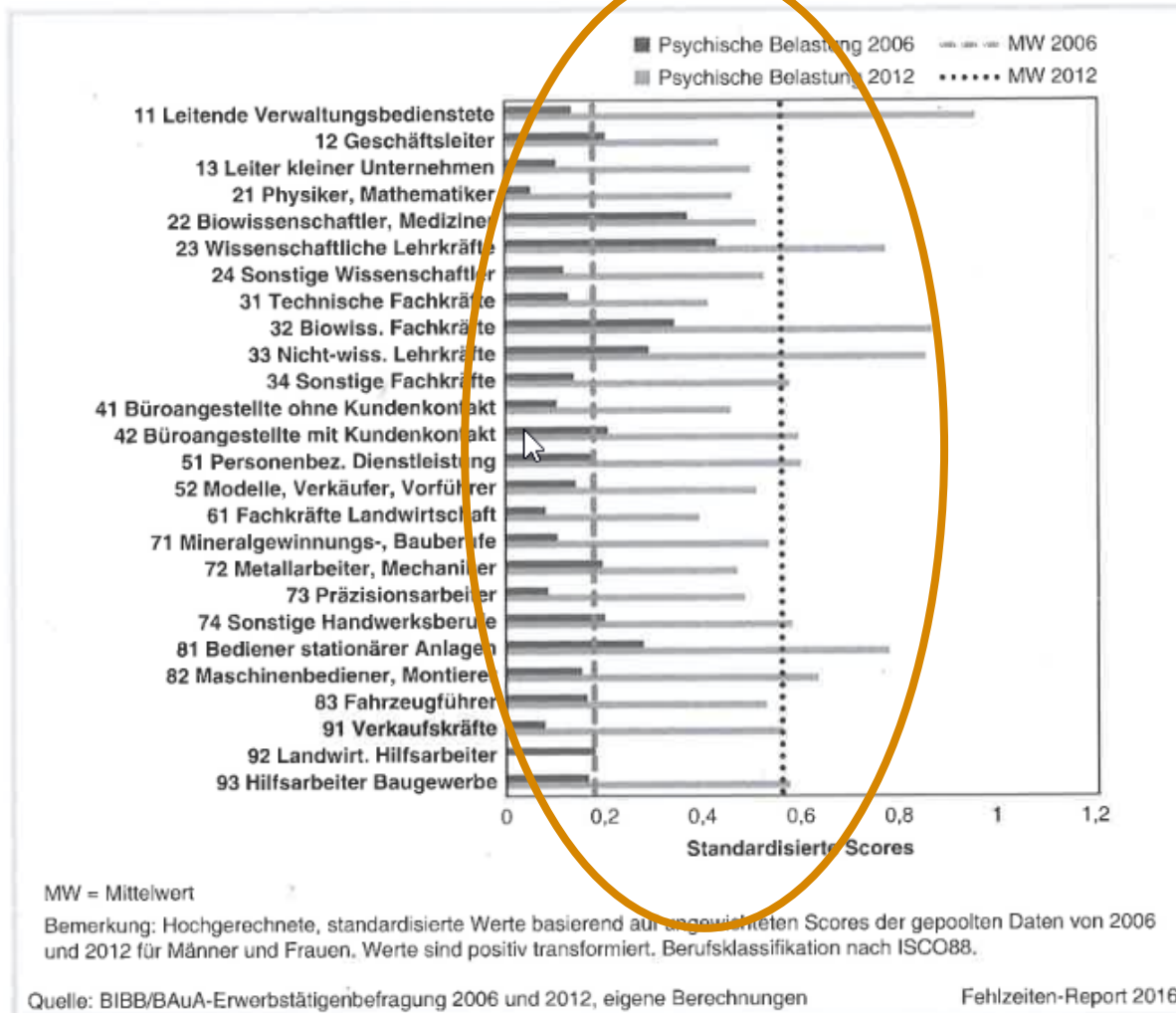
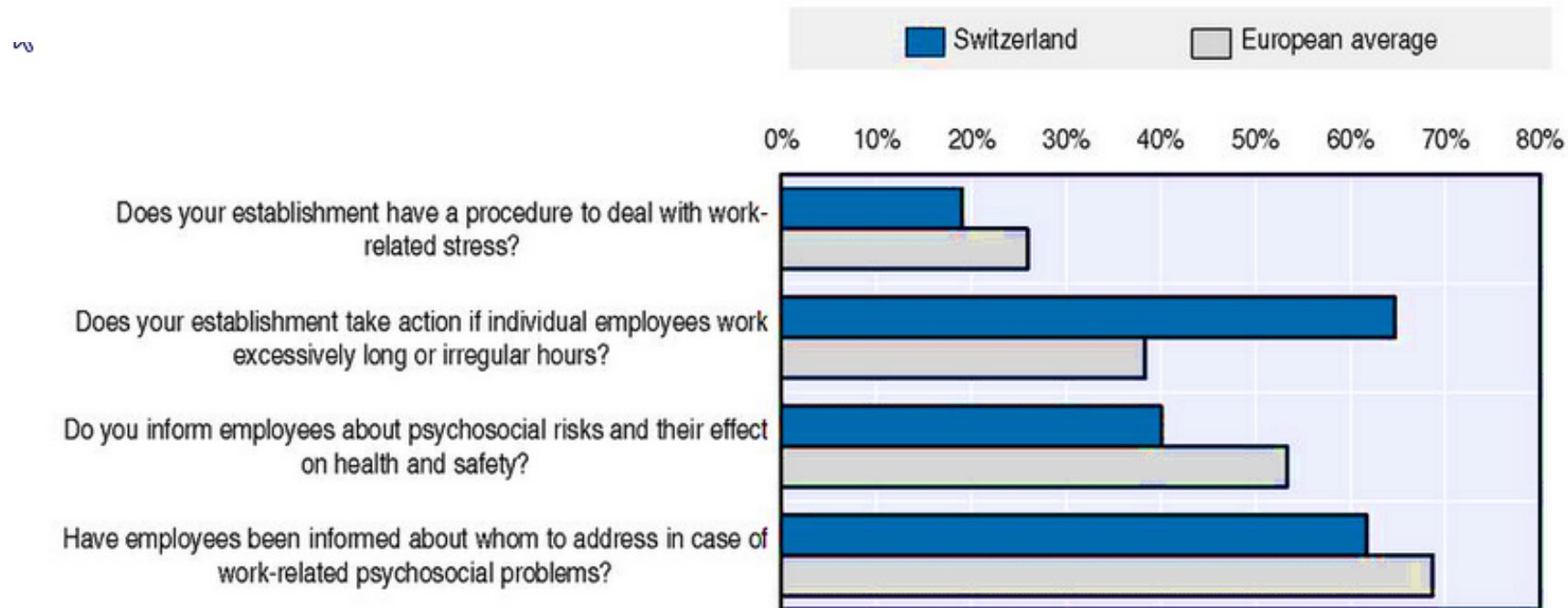


Abb. 2.5 Veränderung der psychischen Beanspruchung zwischen 2006 und 2012

Aufmerksamkeit für neue Risiken

Figure 2.3. **Swiss companies devote less attention to the management of psychosocial risks than companies in other countries**

Share of companies which replied positively to the respective questions, 2009

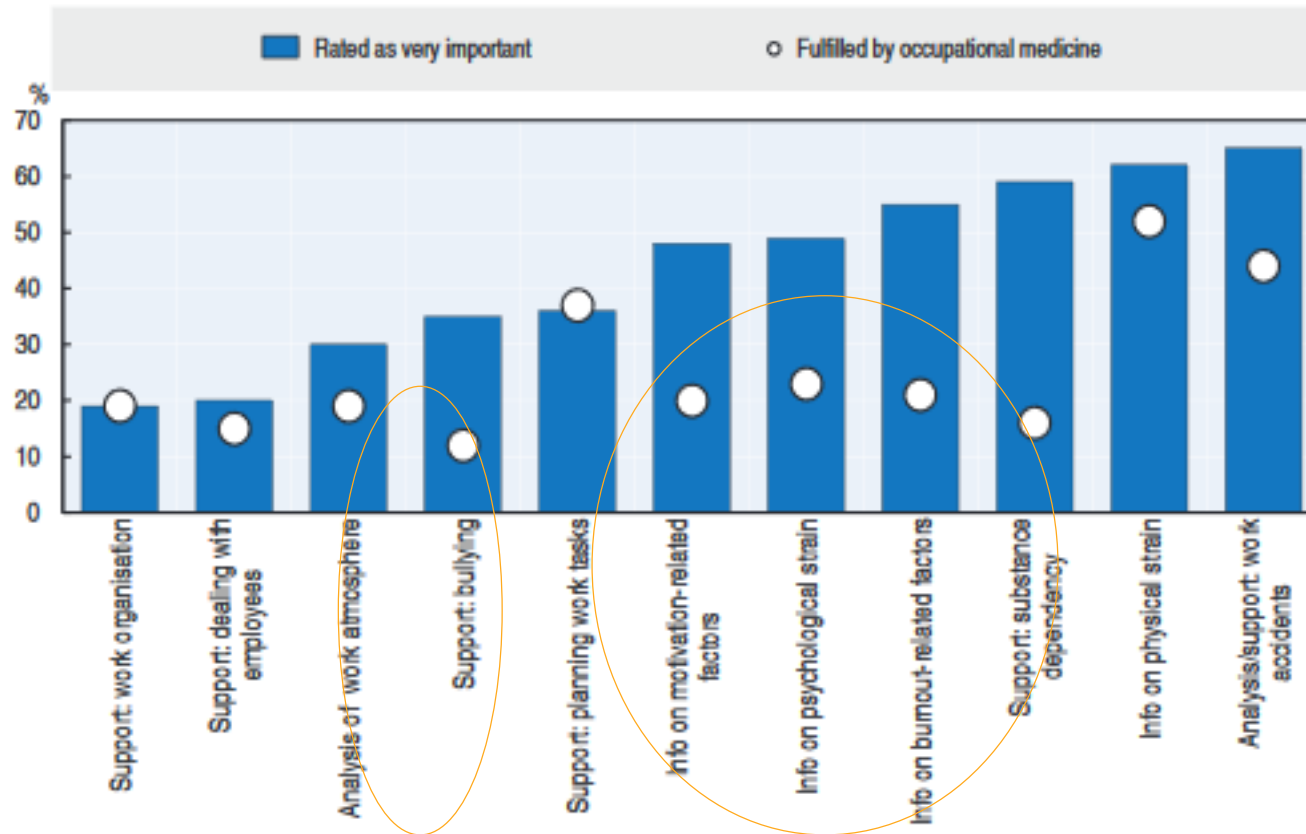


Source: OECD compilation based on the 2009 European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) of the European Agency for Safety and Health at Work; <https://osha.europa.eu/sub/esener/en>.

Massnahmenkatalog anreichern

Figure 3.8. Wide discrepancies between needs that firms rate as important and needs met by occupational medicine

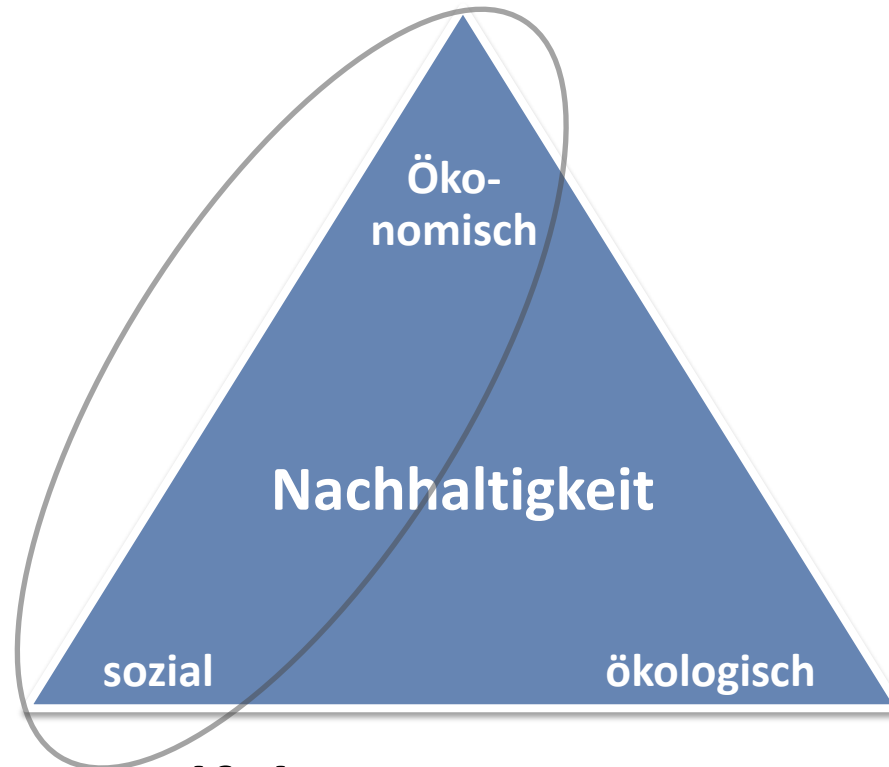
Important needs that enterprises believe occupational medicine should meet and the needs they consider it does meet



Source: OECD compilation based on data of: Spectra (2011), "The position of occupational medicine in enterprises", A survey commissioned by the Austrian Academy for Occupational Medicine.

4. Anforderungen umfassend begegnen

Körperliche Gesundheit: Notwendig aber nicht hinreichend



Nachhaltige Personalführung: Konsistente Führung mit dauerhaften Effekten für ökonomischen Erfolg, Kompetenzerhaltung, soziale und physische/ psychische Gesunderhaltung»

Gemeinsame Verantwortung in der neuen Arbeitswelt

Nachhaltige Selbstführung

- Wie gehe ich selbst mit meiner Gesundheit um und mit meinen sozialen Beziehungen?" "
- Kümmere ich mich ausreichend um die Erhaltung meiner Employability?" "Erbringe ich die Leistung auf eine sinnvolle, "smarte" Weise?"

Nachhaltige Mitarbeiterführung

- "Wozu fordere ich meine Mitarbeitenden ausdrücklich und durch mein Vorbild-Verhalten auf?"
- "Wie ist mein generelles Verhalten gegenüber Mitarbeitenden (Wertschätzung, Beziehung,...)"
- "Wie geeignet sind die Arbeitsbedingungen für die Ausübung meiner Führungsaufgaben und jene meiner Mitarbeitenden? Auf welche Weise versuche ich gestaltend Einfluss zu nehmen?"

Nachhaltige Führung der Führungskräfte

Frage von Mindset und Kultur: Neue Zeit- und Leistungskultur und Nutzung unterstützender Technologien

- Angemessene Ressourcenausstattung/
volumfängliche Personalbemessung
(Sun/Pan 2008)
- Vermeidung von Entlastung auf Kosten
anderer
- Alternativen der Leistungserstellung?!

Offene Probleme

- Schwierigkeiten, den tatsächlichen Nutzen von verschiedenen Investitionen für nachhaltige Gesunderhaltung zu erfassen
- Dominanz aktueller, hoher Leistungsziele und unmittelbarer Wertschöpfung
- Internationaler Kontext?

Olbert-Bock et al. 2017

Quellen



Olbert-Bock, S./ Lévy-Tödter, Magdalène (i.E.): Sustainable Resources Leadership - Gestaltung der Digitalisierung unter dem Fokus der Nachhaltigkeit. Ternès, Anabel (Hrsg.): Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement. Wiesbaden: Springer Verlag.

Olbert-Bock, S./ Redzepe, A./ Pauli, J. (i.E.): Technisierungs- und Personalpolitik von Unternehmen. Wörwag, S./ Cloots, A. (Hg.): Arbeitsplatz der Zukunft – Perspektive Mensch. Springer-Verlag.

Olbert-Bock, S. / Pauli, J./ Redzepe, A. (2016): Leadership und HR Management im digitalen Wandel. Industrie 4.0, Teil 1&2. KMU-Magazin 7/8, 9.

Olbert-Bock, S. (2016): I 4.0 – Wirtschaft, Technik, Mensch und Gesellschaft „intelligent“ und „vernetzt“? Keynote anlässlich des 2. Beiratstreffens des Forschungsprojektes „Soziotex“, Aachen.

Bildquellen

	http://www.spiegel.de/auto/aktuell/ablenkung-im-auto-wer-das-navi-bedienen-will-muss-anhalten-a-1123642.html
	https://www.youtube.com/watch?v=i8u3Z4Voafo