

# Menschen sind irrational - Herausforderung „psychische Gesundheit“

Dr. Andreas Tautz | CMO | Deutsche Post DHL | BPtK-Symposium | Berlin | 22.06.2011



# Deutsche Post DHL

- **Aufgabe:** Aufrechterhaltung eines globalen Infrastrukturnetzwerks für das Management und den Transport von Waren und Informationen
- **Herausforderung:** Kundenerwartungen - 1 Million Kundeninteraktionen / Stunde
- **Ressource:** 470.000 Beschäftigte in 220 Ländern und Territorien





Die Globalisierung, die demografische Entwicklung, die Konkurrenz um qualifizierte Talente und die weltweite Zunahme chronischer Erkrankungen stellen neue Anforderungen an ein systematisches Gesundheitsmanagement

### **WHO-Prognose 2020 - die häufigsten Erkrankungen<sup>2</sup>:**

- I. Herzkrankheiten
- II. Depressionen

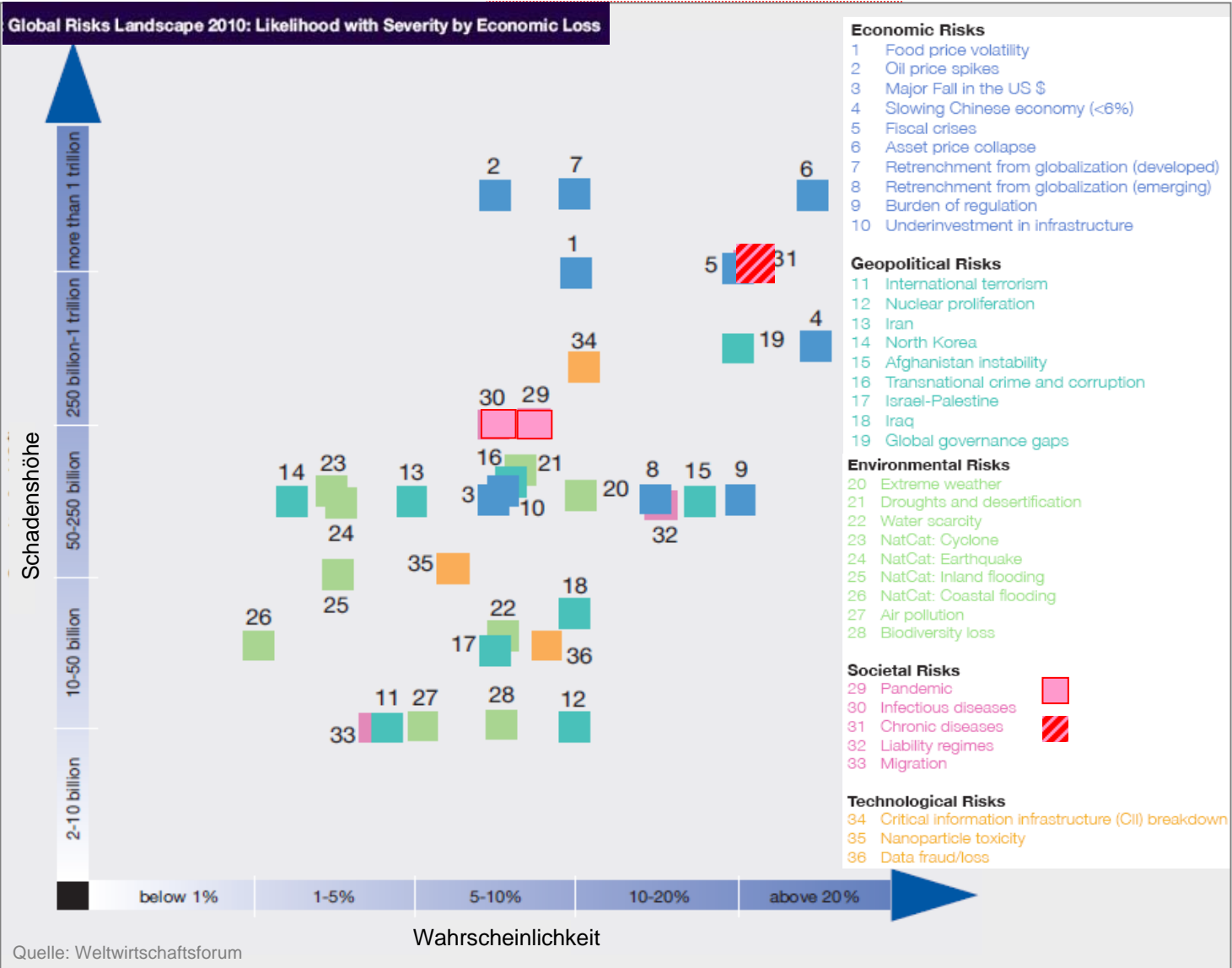
### **Weltwirtschaftsforum:<sup>1</sup>**

Chronische Krankheiten – v.a. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebs und Diabetes – sind weltweit die Haupttodesursachen

Ein schlechter Gesundheitszustand der Arbeitnehmer wirkt sich auf die Geschäftsergebnisse aus, sowohl kurz-, als auch langfristig

Unternehmen haben eine einzigartige und entscheidende Bedeutung die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu fördern

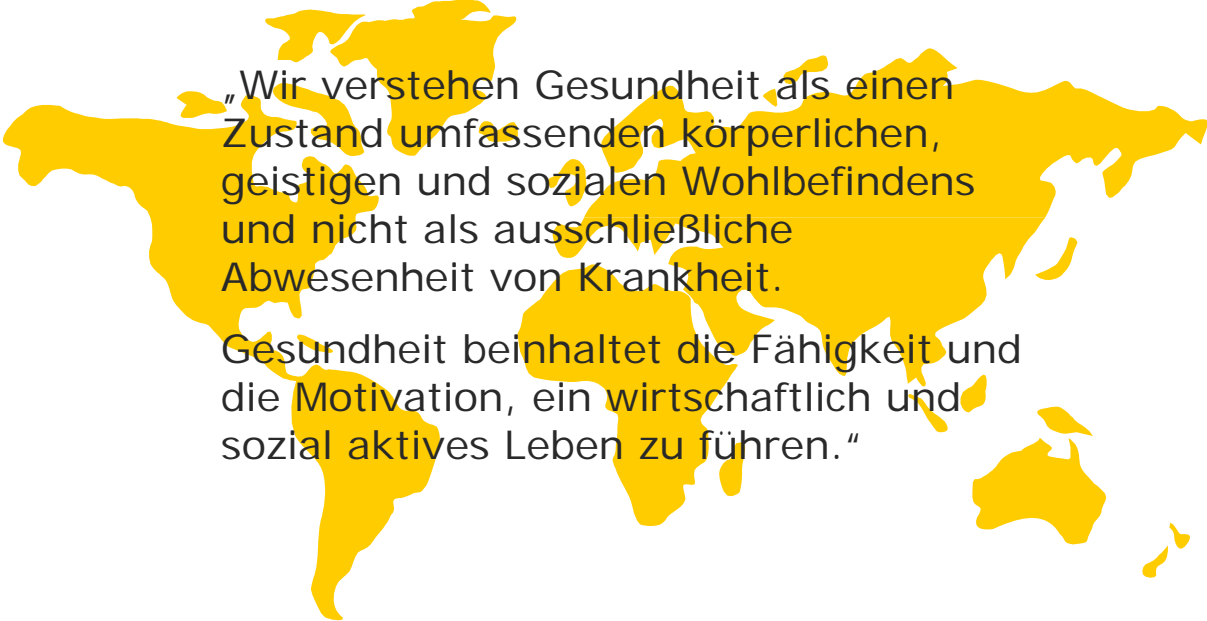
# Herausforderungen - Global Risk Report 2010



Was ist Gesundheit?

## Gesundheitsdefinition bei Deutsche Post DHL\*

### DPDHL Corporate Health Policy - Auszug



„Wir verstehen Gesundheit als einen Zustand umfassenden körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht als ausschließliche Abwesenheit von Krankheit.

Gesundheit beinhaltet die Fähigkeit und die Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen.“

\*In Anlehnung an die Ottawa und Bangkok Charta zur Gesundheitsförderung

# Unsere Unternehmensphilosophie

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

## Deutsche Post DHL

### 'Respekt und Resultate'

 <p><b>Code of Conduct</b> Das Wie – das unser Handeln bestimmt.</p> <p>Deutsche Post World Net steht in ständiger Bewahrung zu seiner Vielfalt unterschiedlicher Nationen und Organisationen. Unser Firmenslogan <i>Empire Beyond</i> ist die sichtbare Manifestation und Wiederholung der Geschäftsphilosophie: Flexibilität und persönliche Kompetenz sind zentrale Erfolgsfaktoren und für eine erfolgreiche Situation ausschlaggebend, sodass für sich folgende Regeln gelten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ist meine Handlung oder Entscheidung legal?</li> <li>2. Entspricht sie unseren Werten und Leitlinien?</li> <li>3. Ist sie fair und persönlichkeitsentsprechend?</li> <li>4. Mit welcher Handlung oder Entscheidung einer öffentlichen Prüfung stand?</li> <li>5. Wie würde sie in einer Zeitungsübersicht wirken?</li> <li>6. Schützt meine Handlung oder Entscheidung den Ruf von Deutsche Post World Net als Konzern mit hohem ethischen Standards?</li> </ol> <p>Kontakte: Global Village Office, Deutsche Post World Net Charles de Gaulle, Straße 36, D-70111 Bonn, Deutschland Tel.: +49 228 343 10474 oder 302 10470 Fax: +49 228 343 10476, E-Mail: <a href="mailto:globalvillage@dpd.de">globalvillage@dpd.de</a></p> <p>Deutsche Post </p>	 <p><b>Health Management</b></p> <p><b>Corporate Health Policy</b> Deutsche Post DHL</p> <p>Deutsche Post DHL</p>	<p><b>Konzernbetriebsvereinbarung</b> <b>Gesundheitsförderung</b></p> <p>zwischen dem</p> <p>Vorstand der Deutsche Post AG (Konzern)</p> <p>und dem</p> <p>Konzernbetriebsrat der Deutsche Post AG</p>	<p><b>Deutsche Post DHL Forum</b></p> <p>Joint Declaration on Health and Safety at Work, Bonn, 20 August 2009</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>The DPDHL Forum wishes to make its contribution to achieve these goals and therefore invites the management and employees to</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obtain information about the topics of health management and safety at work,</li> <li>• actively participate in implementing the provisions of the guideline,</li> <li>• comply with existing rules and</li> <li>• to enter into an open dialogue between management and the employees.</li> </ul> <p>The DPDHL Forum would like to promote all the possible information paths to reach this goal and therefore points out the relevant intranet portals:</p> <p><a href="http://wcms.intra.dpdwn.net/colin/maincommunity/Health?resource=Navigation/subPortal/HealthPortal">http://wcms.intra.dpdwn.net/colin/maincommunity/Health?resource=Navigation/subPortal/HealthPortal</a></p> <p><a href="http://wcms.intra.dpdwn.net/wcmsportal/news/foilder34858431/foilder81555366/index">http://wcms.intra.dpdwn.net/wcmsportal/news/foilder34858431/foilder81555366/index</a></p> <p>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".</p> <p>Bonn, 20 August 2009</p> <p> Jutta Rawe-Bäumer, Chairperson EMF</p> <p> Elmar Kalifetz, Chairperson EWCF</p>
<p>Code of Conduct</p>	<p>Corporate Health Policy</p>	<p>Company works council agreement "Health Promotion"</p>	<p>Common declaration "Health and Safety"</p>



# Was erwarten Sie von Ihrem Chef?

Vorgesetzte sollten:

- nicht um den heißen Brei herumreden
- keine ‚quick and dirty‘- Lösungen anstreben
- „bewusst“ kommunizieren

- ihren Mitarbeitern vertrauen
- „machen lassen“
- regelmäßig Feedback geben
- fair und authentisch sein

- klare Anweisungen geben
- respektvoll Rückmeldung geben
- offenen Umgang pflegen

- Lina, 11 Jahre**
- gerecht und freundlich sein
  - sich respektvoll verhalten
  - kompetent sein
  - nicht überfordern





## IBM Global CEO Study 2010 – die Meinung der Manager

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

**Komplexität** - 79 Prozent der an der Befragung teilnehmenden Führungskräfte erwarten, dass die Komplexität noch weiter zunimmt - *nur ca. 50 Prozent der Manager haben das Gefühl, damit zurechtzukommen*

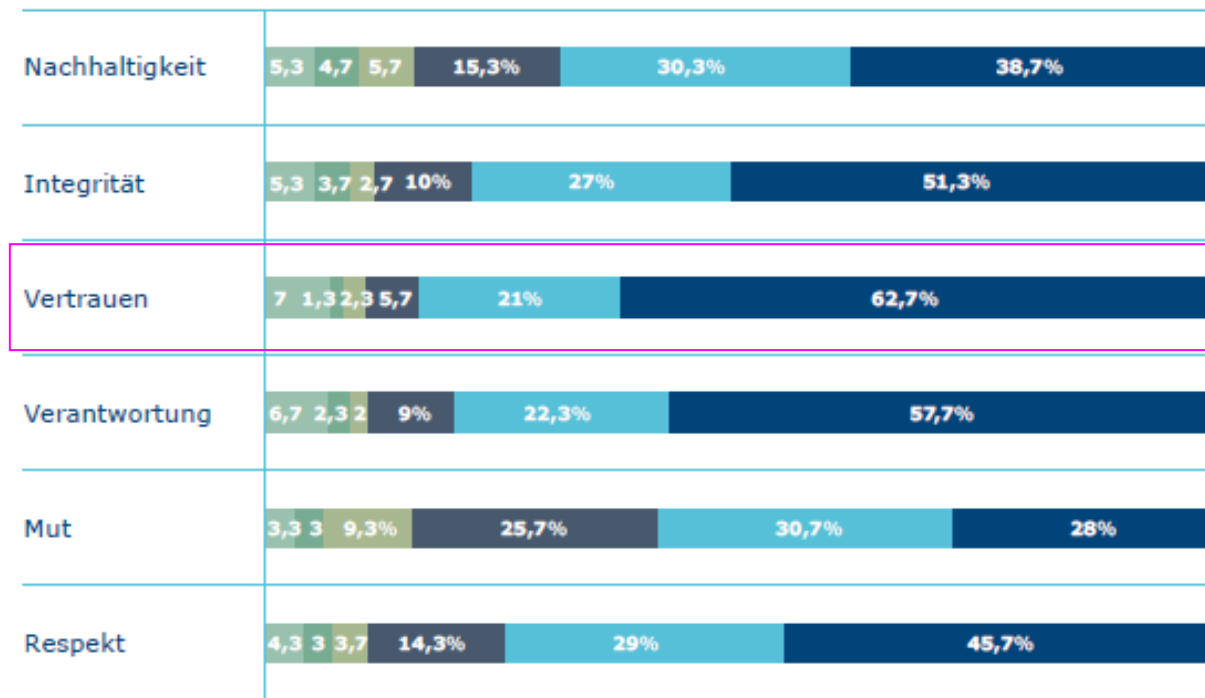
**Führung** - Die Anforderungen an Führung werden weiter steigen. Führungskräfte sind gefordert, Rahmenbedingungen für kreative Problemlösungsprozesse zu schaffen

**Simplifizierung** - Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen müssen die Fähigkeit besitzen Komplexität zu reduzieren und den Blick auf das Wesentliche zu richten

# Managementwerte

„Vertrauen“ steht im Fokus

Welche Werte sind weiterhin (»nach« der Krise) für Sie persönlich wichtig?



**Bezeichnungen der Werte**

1	sehr gering	4	eher hoch
2	gering	5	hoch
3	eher gering	6	sehr hoch

© Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung 2010 „Führungskräftebefragung 2010“

# Irrationalität in der Wirtschaftswissenschaft - der Homo Oeconomicus ist tot

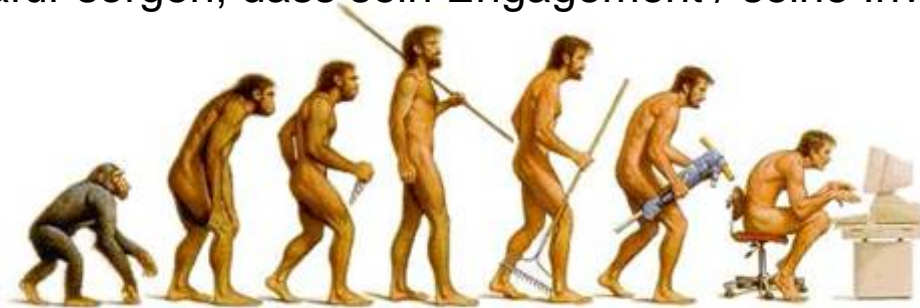
## Das Managementdilemma: Falsche These - falsche Maßnahmen

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.

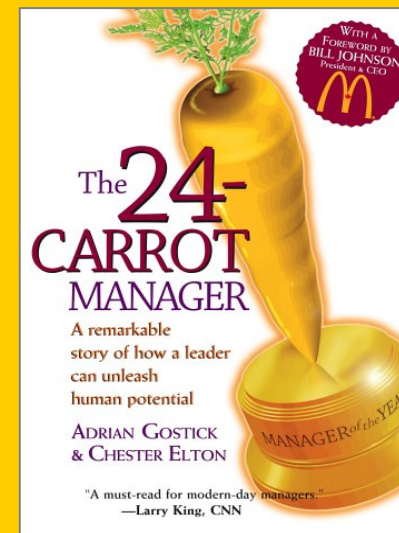
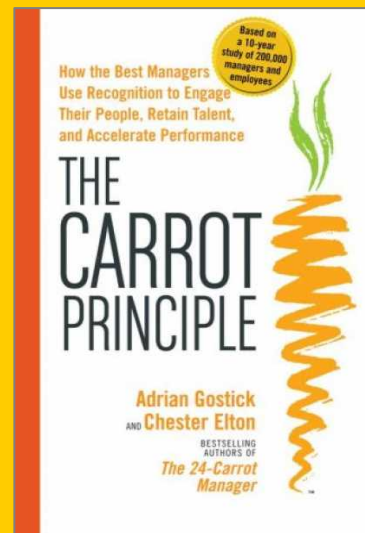
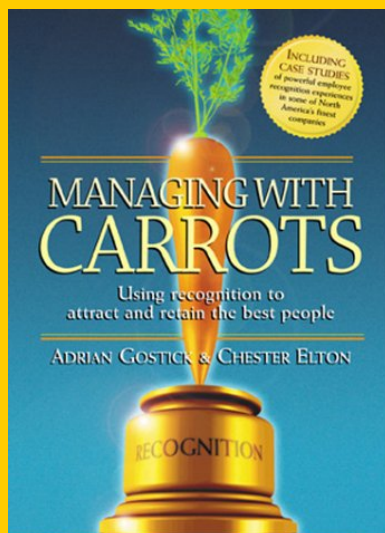
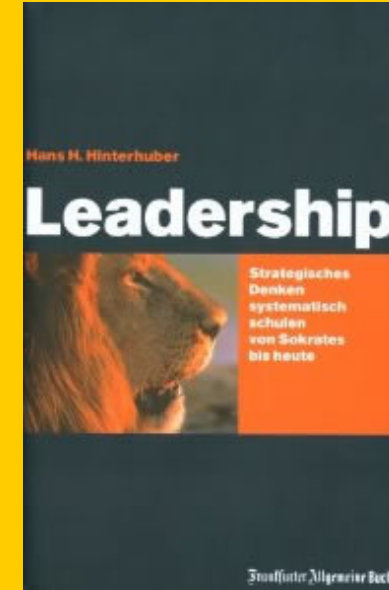
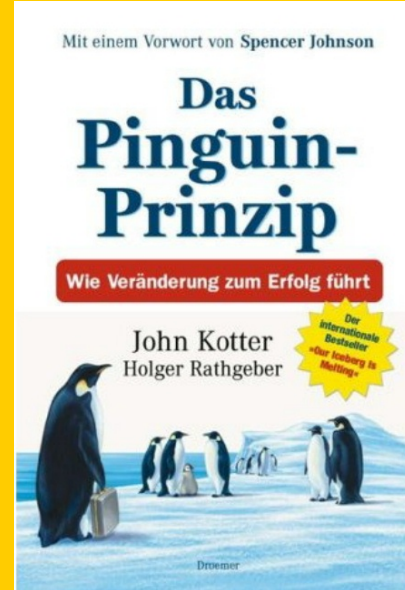
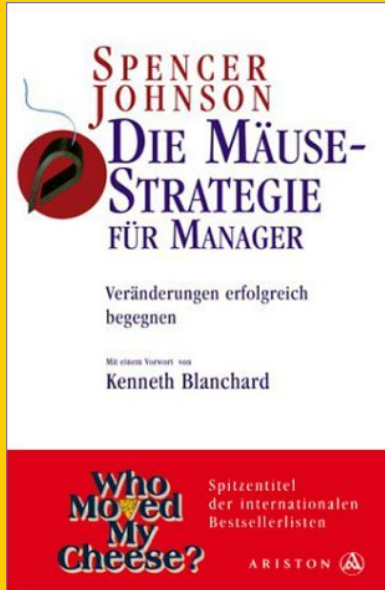
**Falsch**

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

Ist davon auszugehen, dass monatlich mit einem festen Gehalt zu rechnen ist, müsste ein *wirtschaftlich* denkender Arbeitnehmer zur Erzielung eines möglichst hohen Nutzens dafür sorgen, dass sein Engagement / seine Investition so gering wie möglich ist.



# 'Management-Ratgeber'



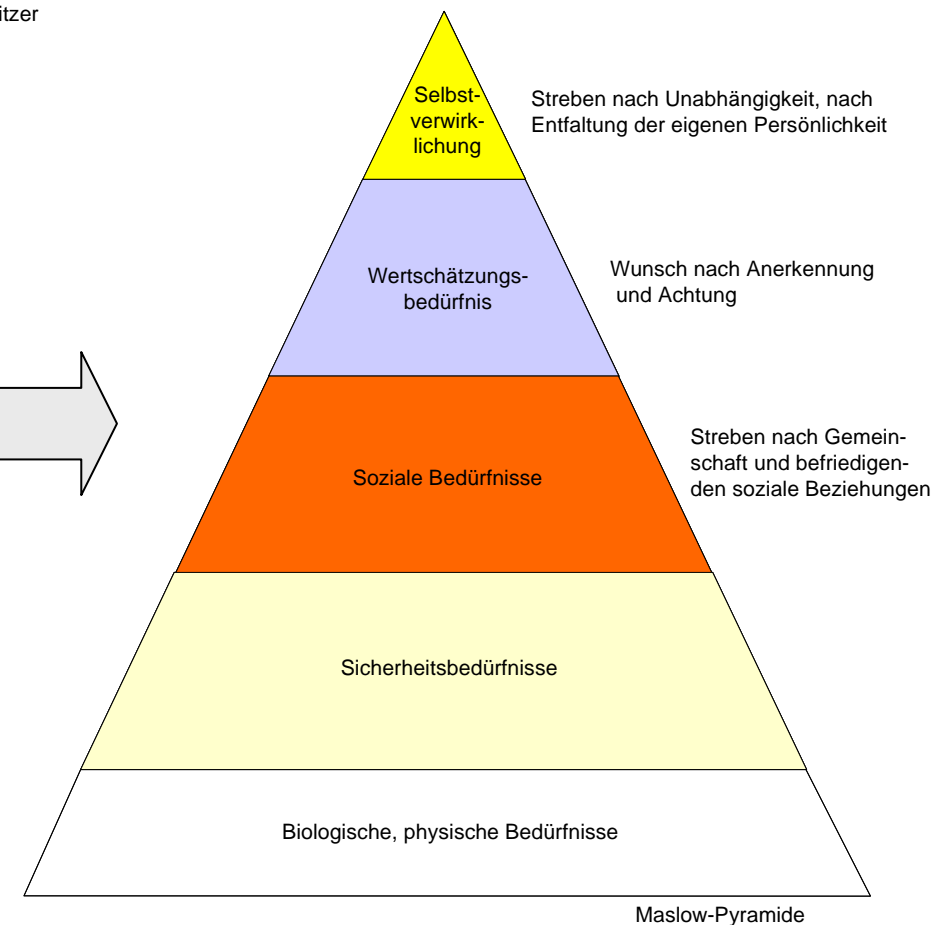
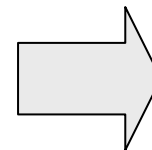
# Arbeit besitzt gesundheitsförderliche Potentiale

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

Albert Schweitzer

Statt der Annahme „**Arbeit macht krank**“ (Prinzip der Pathogenese) ist davon auszugehen, dass **Arbeit die Gesundheit fördern kann** (Prinzip der Salutogenese)

- Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit und Gesundheit
- Elementare menschlichen Anreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung
- Arbeit ist eine wesentliche Quelle für Zufriedenheit und damit auch Gesundheit
- Anerkennung und Lob für gute Arbeit ist ein entscheidenden Faktor für Mitarbeitermotivation.



## 'Führung' – Stellschraube für Gesundheit oder Krankheit

Führung ist eine elementare betriebliche Gesundheitsressource

- *Führungsverhalten*
  - *Wertschätzende Umgangskultur*
  - *Stringente (Gesundheits-)Managementprozesse (z.B. Mitarbeiterbefragung)*
- = *Basis für die Förderung vorhandener Gesundheits-/ Produktivitätsressourcen*

Problem I

**„Führen kann jeder“** - es gibt keine spezielle Führungsqualifikation / Trial and Error'-Prinzip

Problem II

**(Selbst-)Verständnis von HR-Management  
als Administrations-Management** („Businesspartner“)

## Irrationalitäten der Managementlehre – Führung über Zielvereinbarungen

### Geld ist ein begrenzter Motivator

#### Finanzielle Anreize

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

Ziele werden häufig als Zielvorgabe - nicht als Vereinbarung wahrgenommen

#### *Risiken:*

- Konfrontation mit als nicht beeinflussbar erlebten “Marktanforderungen”
- Konflikte zwischen sozialem, fachlichen und unternehmerischem (Ge-)wissen
- Schuldgefühle: Selbstverantwortliche Erhöhung von Leistungsanforderungen
- Schwächung sozialer Netzwerke: Steigender Gruppendruck / soziale Isolation

#### *Mögliche Konsequenzen:*

- Zunahme psychosozialer Belastungen / Fehlbeanspruchungen / Produktivität 



# (Inter-)Kulturelle Treiber der Mitarbeitermotivation

## Globale Rangfolge

1. Respekt
2. Art der Arbeit
3. Work-Life-Balance
4. Bereitstellung von gutem Kunden-Service
5. Grundgehalt
6. Menschen, mit denen man zusammen arbeitet
7. Betriebliche Zusatzleistungen
8. Langfristige Karrieremöglichkeiten
9. Weiterbildung und Entwicklung
10. Flexibles Arbeiten
11. Möglichkeit zu Beförderung/ beruflicher Entw.
12. Variable Vergütung/Bonus



## Kulturelle Unterschiede

- Deutschland
  - 🟢 Menschen, mit denen man zusammen arbeitet
  - 🔴 Variable Gehaltsbestandteile
- UK
  - 🟢 Respekt
  - 🔴 Variable Vergütung / Bonus
- China
  - 🟢 Betriebliche Zusatzleistungen / Respekt
  - 🔴 Art der Arbeit
- USA
  - 🟢 Respekt
  - 🔴 Variable Vergütung / Bonus
- Indien
  - 🟢 Art der Arbeit / Chance beruflicher Entwicklung
- Frankreich
  - 🟢 Art der Arbeit / Work-Life-Balance
  - 🔴 Variable Vergütung / Bonus



🟢 = Sehr wichtig    🔴 = Weniger bedeutsam

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

Status und Gesundheit

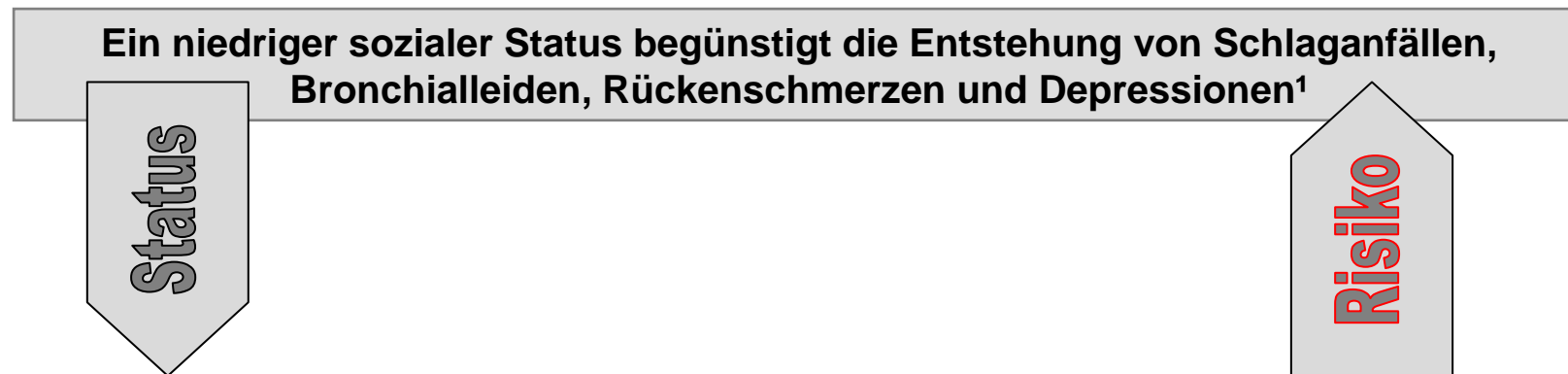
## Risiko und Chance - Der soziale Status beeinflusst die Gesundheit

Je niedriger die soziale Schichtzugehörigkeit - desto höher das Krankheitsrisiko\*

### ■ Statusabhängig:

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

Beide Faktoren definieren unser Krankheitsrisiko und unsere Lebenserwartung



Ungesunde Lebensgewohnheiten, wie Rauchen, wenig Bewegung und nicht ausgewogene Ernährung sind für ca. 30 - 40% des Sozialgradienten verantwortlich<sup>2</sup>

\*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

<sup>2</sup>Quelle: Michael Marmot, britischer Epidemiologe, Brand Eins: „Stirb langsam, Entscheider“; 02/2006

## Mangelnde soziale Interaktion ist ein gesundheitlicher Risikofaktor

Soziale Isolation hat den gleichen Effekt wie 15 Zigaretten am Tag

*Die Gesundheitsgefahren durch mangelnden psychosozialen Austausch sind vergleichbar groß wie bei chronischem Zigaretten- und Alkoholkonsum.*

„Gute Beziehungen und Freundschaften schützen in allen Altersgruppen.“

*Menschen ohne stützende soziale Netzwerke, sind stärker von Infarkt, Schlaganfall und anderen Krankheiten bedroht als Menschen, die keinerlei Sport treiben.*

Quelle: Holt-Lunstad J, Smith TB, Layton JB (2010) Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review. PLoS Med 7(7): e1000316. doi:10.1371/journal.pmed.1000316

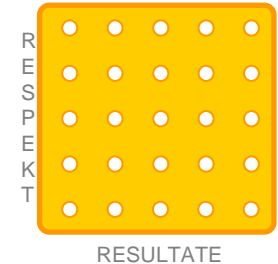
„Je weiter unten in der Hierarchie Sie stehen,  
umso eher werden Sie krank – und umso eher sterben Sie.“

Sir Michael Marmot / Britischer Epidemiologe

## Wir brauchen kein Changemanagement

Wir brauchen

- *leidenschaftliche Manager, die ihre Mitarbeiter begeistern können*
- *Manager, 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

## Was wir unmittelbar beeinflussen

Die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit erfolgt insbesondere auf vier Ebenen, die elementar vom Gesundheitsmanagement beeinflusst werden:

### ➔ Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit

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

### ➔ Qualifikation / Entwicklung von Handlungskompetenz

- Stärkung der Kompetenz,
- Vermittlung von Stressresistenz („Education is the best vaccination“)

### ➔ Individuelle Gesundheitsförderung

- Unterstützung gesunder Lebensstile

### ➔ Wertschätzende Umgangskultur

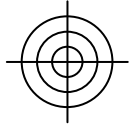
- offene, transparente Kommunikation, Feedbackkultur
- Unterstützung sozialer Netzwerke, mitfühlender Umgang





# Gesundheitsfördersystematik

# „Zielkrankheiten“



Krankheiten des Bewegungsapparat, „Muskel-Skelett-Beschwerden“  
Psychische und psychosomatische Erkrankungen  
Kardiovaskuläre Erkrankungen

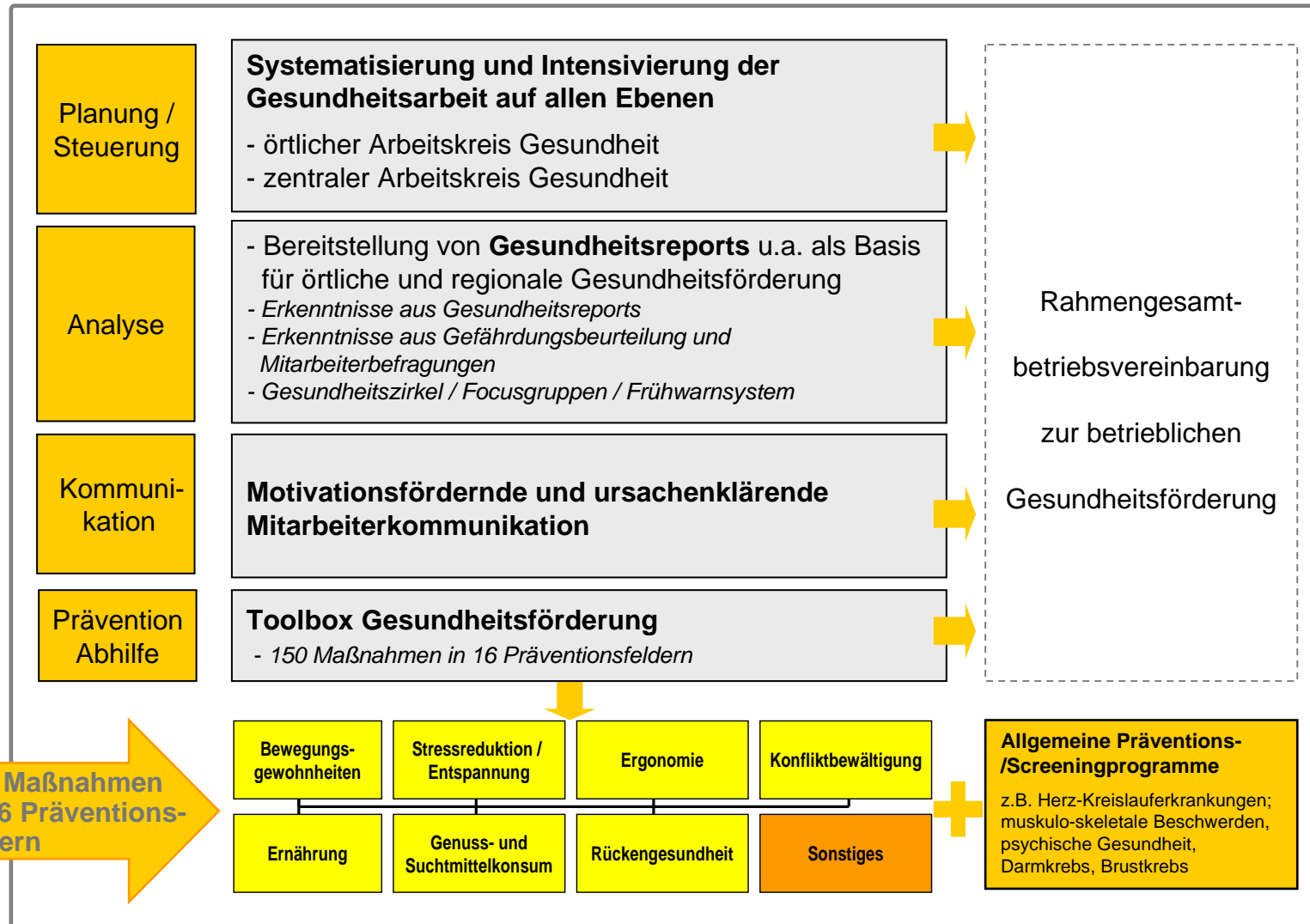


Diese drei Erkrankungsarten

- ➔ bilden die Hauptursache für Arbeitsunfähigkeit in Unternehmen
- ➔ bilden die Hauptursache für vorzeitige Erwerbsunfähigkeit
- ➔ verursachen nahezu 40 % der Gesundheitskosten<sup>1</sup> (D)

<sup>1</sup>Quelle: destatis 2006

# Gesundheitsförderung erfordert systematische Kooperation



# “SALSA” - Erfassung psychischer und sozialer Belastungen

Das SALSA-Verfahren ermöglicht die Identifizierung

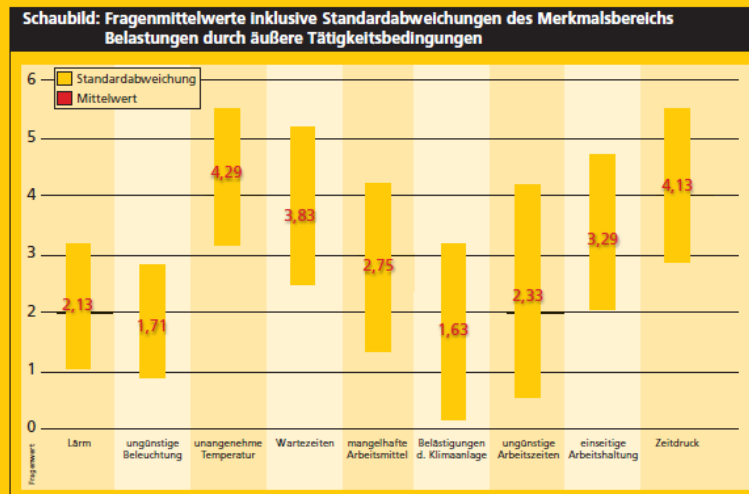
- psychischer und sozialer Belastungen von Beschäftigten bei der Arbeit
- organisationaler und sozialer Ressourcen der Arbeit
- prioritärer Handlungsfelder

**Tabelle 1: Skalenmittelwerte der betrieblich relevanten fünf Merkmalsbereiche**  
 Skalenmittelwerte der Merkmalsbereiche Aufgabencharakteristika, Organisationale Ressourcen im Betrieb und Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich mit den prozentualen Häufigkeiten der erhaltenen Antworten. (1=trifft fast nie zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=trifft teilweise zu, 4=trifft oft zu, 5=trifft fast immer zu)

Merkmalsbereich Aufgabencharakteristika	
Ganzzeitlichkeit der Aufgabe (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=23%, 2=14%, 3=14%, 4=19%, 5=30%	3,71
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung (4 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=9%, 2=20%, 3=18%, 4=29%, 5=24%	3,56
Merkmalsbereich Organisationale Ressourcen im Betrieb	
Aufgabenvielfalt (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=26%, 2=18%, 3=13%, 4=24%, 5=19%	2,28
Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=36%, 2=21%, 3=16%, 4=21%, 5=6%	2,89
Tätigkeitsspielraum (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=15%, 2=24%, 3=12%, 4=21%, 5=28%	2,33
Partizipationsmöglichkeiten (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=15%, 2=21%, 3=27%, 4=28%, 5=9%	2,56
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes (1 Frage) Antworthäufigkeiten: 1=30%, 2=14%, 3=22%, 4=17%, 5=17%	2,67
Spielraum für private Dinge bei der Arbeit (1 Frage) Antworthäufigkeiten: 1=26%, 2=13%, 3=22%, 4=26%, 5=13%	2,75
Merkmalsbereich Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich	
Positives Sozialklima (4 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=7%, 2=8%, 3=22%, 4=25%, 5=38%	3,70
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten (5 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=13%, 2=13%, 3=20%, 4=29%, 5=25%	3,41
Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=10%, 2=11%, 3=28%, 4=23%, 5=28%	3,43
Soziale Unterstützung durch ArbeitskollegInnen (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=3%, 2=13%, 3=17%, 4=39%, 5=28%	3,72

**Tabelle 2: Skalenmittelwerte des Merkmalsbereichs Arbeitsbelastung**  
 Skalenmittelwerte des Merkmalsbereichs Arbeitsbelastung mit den prozentualen Häufigkeiten der erhaltenen Antworten (1=trifft fast nie zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=trifft teilweise zu, 4=trifft oft zu, 5=trifft fast immer zu)

Merkmalsbereich Arbeitsbelastung	
Überforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ u. quantitativ) (6 Fr.) Antworthäufigkeiten: 1=30%, 2=26%, 3=28%, 4=11%, 5=5%	2,24
Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ) (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=32%, 2=28%, 3=17%, 4=16%, 5=7%	2,33
Belastendes Sozialklima (KollegInnen) (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=44%, 2=17%, 3=21%, 4=10%, 5=8%	2,21
Belastendes Vorgesetztenverhalten (3 Fragen) Antworthäufigkeiten: 1=44%, 2=20%, 3=16%, 4=19%, 5=1%	2,07



# Beispiele für zielgerichtete Interventionen der Gesundheitsförderung

## Hauptursachen für AU / vorzeitige EU-Renten / Kosten im Gesundheitswesen in Deutschland



- Bewegungsapparat, „Muskulo-Skeletale Beschwerden“
- Psychische und psychosomatische Erkrankungen
- Kardiovaskuläre Erkrankungen



### Prävention Muskulo-Skeletaler Erkrankungen

Bonusprogramm mit Deutscher BKK / Toolbox Gesundheitsförderung:

- Verhaltensorientierte Bewegungsprogramme, GeBu, Umgang mit Lasten, Ergonomie am Arbeitsplatz, „Stress“ ...

### Prävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen

Bonusprogramm mit Deutscher BKK - Aktion „Herz-Check im Betrieb“

Kooperation mit BMG - „3000“ Schritte extra / Versendung von 140.000 Schrittzählern



### Prävention / Rehabilitation psychischer Störungen

- Analyse psychischer Fehlbelastung am AP, Toolbox: Stressbewältigung, Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung

### Beschleunigte Rehabilitationsprozesse / Disease management von LZ-Erkrankungen

- Modellprojekte mit Deutscher Rentenversicherung (Web Reha / Job Reha)
- Kooperation mit **DeutscheBKK**
- Disease management projekt mit Deutsche BKK (Facharzt hotline, etc.)



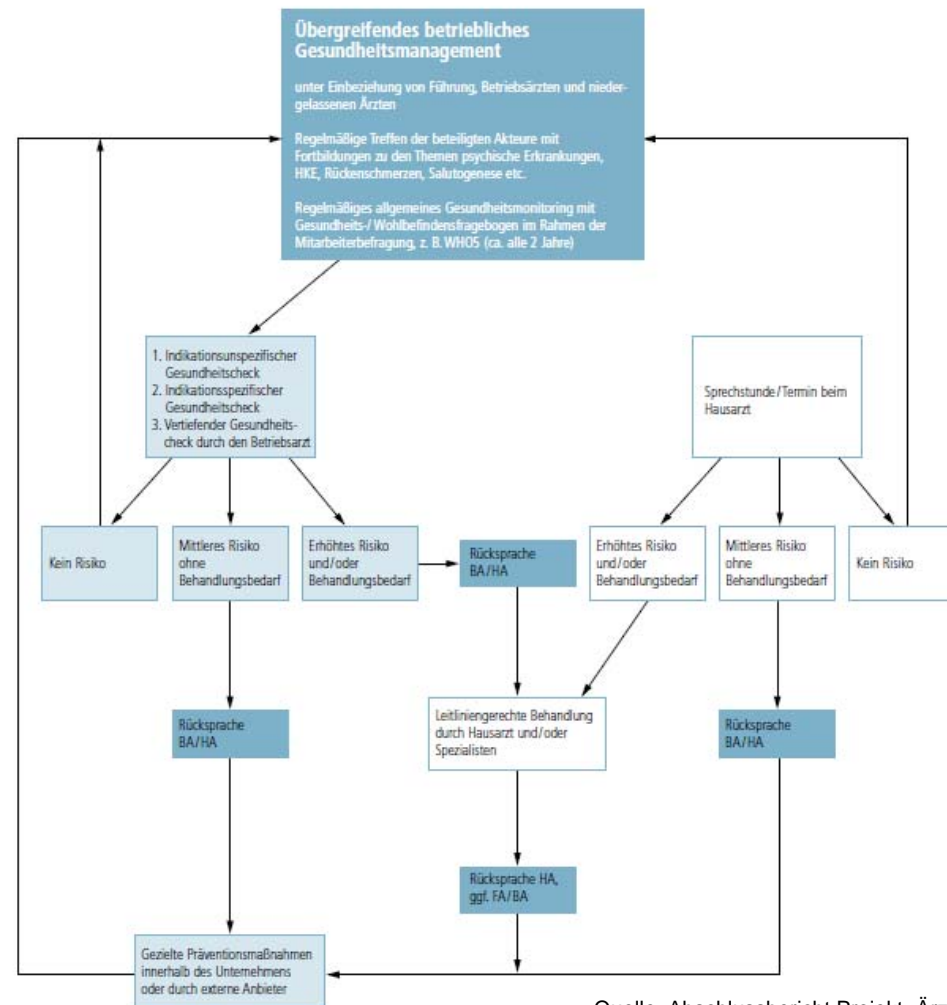
Mitarbeiter werden am Arbeitsplatz, Zuhause und in Freizeit-/Pauseneinrichtungen erreicht

### Best Practice Austausch in / mit (inter-)nationalen Netzwerken



# Versorgungsforschung und betriebliches Gesundheitsmanagement

## Beispiel ÄrBeK – „Ärzte und Betriebe: Gemeinsam für die Gesundheit Ein neues Konzept für eine bessere Gesundheitsversorgung“



Quelle: Abschlussbericht Projekt „Ärzte und Betrieb als Kooperationspartner“ (ÄrBeK)  
[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/Kurzfassung\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/Kurzfassung_Abschlussbericht.pdf)

## Analyseergebnisse der Gesundheitsförderung bei der DPAG

Die Evaluation der Gesundheitsförderungsmaßnahmen belegt die Wirksamkeit der stringenten Managementsystematik und identifiziert weitere Handlungspotenziale

- ⊙ Arbeitskreise Gesundheit sind in 98,9 % der Niederlassungen (NL) eingerichtet
- ⊙ 100 % der NL führen Gesundheitsfördermaßnahmen nach den Empfehlungen der „Toolbox Gesundheitsfördermaßnahmen“ durch
- ⊙ NL-bezogene weitergehende Analysen unter Steuerung der AK Gesundheit verbessern die Qualität und Effektivität der zur Gesundheitsförderung eingesetzten Maßnahmen (z.B. Gefährdungsbeurteilung, MA-Befragung, WAI)
- ⊙ Gesundheitszirkel können als Instrument der BGF intensiver eingesetzt werden
- ⊙ Unmittelbar von den Beschäftigten eingebrachte Vorschläge werden von den Führungskräften zu 55 % als kurzfristig, zu 45 % als mittelfristig umsetzbar beschrieben.
- ⊙ Diejenigen Betriebe die, die Systematik der Gesundheitsförderung sehr intensiv einsetzen, gehören zu den Betrieben, die gegen den Trend den Krankenstand senken konnten





# Gesundheitsmanagement - Verzahnung mit Unternehmensstrategie

Maßnahmen

Adressaten

*Corporate Health Award* —



← Konzern  
-Mitarbeiter  
-Management

*Joint Declaration on Health and Safety at Work* —



← Konzern-  
Mitarbeiter-  
vertretung

*Leadership Education* —



← Konzern  
-Management



← Konzern  
-Mitarbeiter  
-Management

## Umgangskultur



## 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**