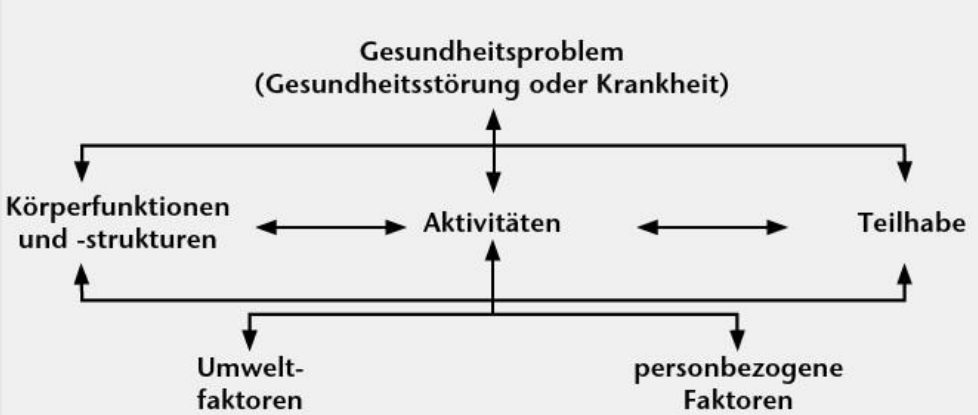
Resilienz im betrieblichen Kontext

– ein sozial-ökologischer Impuls zum BGM –

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Gesundheitsverständnis

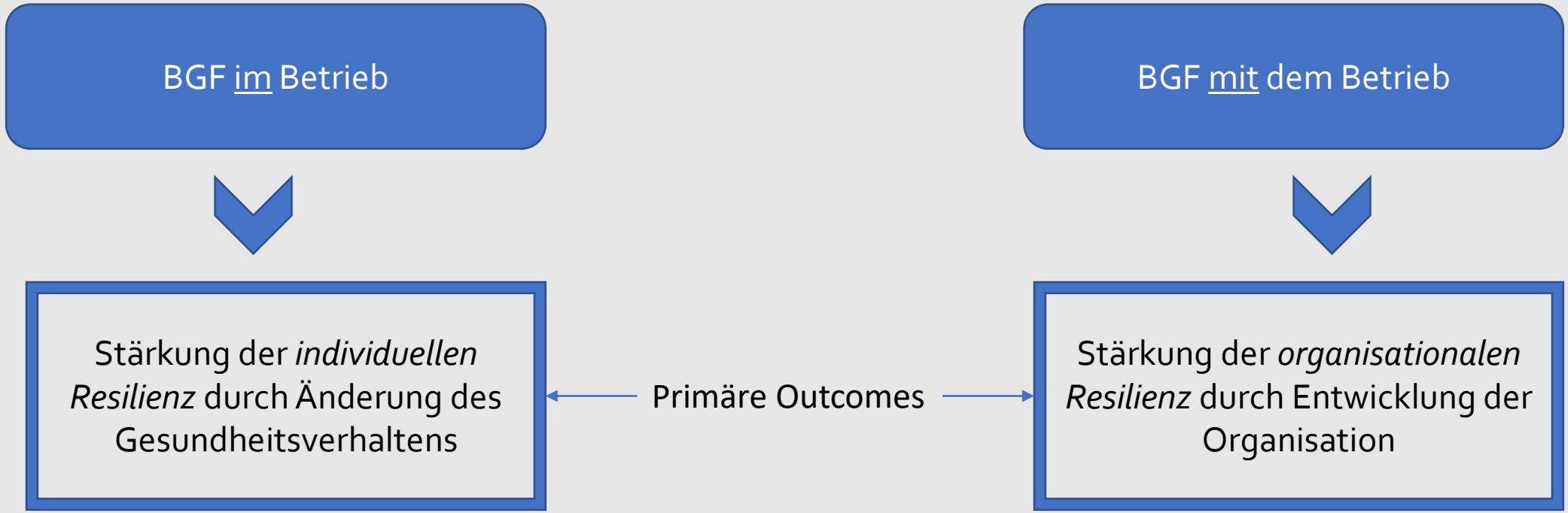


	Teil 1: Funktionsfähigkeit und Behinderung		Teil 2: Kontextfaktoren	
Komponenten	Körperfunktionen und -strukturen	Aktivitäten und Partizipation (Teilhabe)	Umweltfaktoren	personbezogene Faktoren
Domänen	Körperfunktionen, Körperstrukturen	Lebensbereiche (Aufgaben, Handlungen)	äußere Einflüsse auf Funktionsfähigkeit und Behinderung	innere Einflüsse auf Funktionsfähigkeit und Behinderung
Konstrukte	Veränderung in Körperfunktionen (physiologisch) Veränderung in Körperstrukturen (anatomisch)	Leistungsfähigkeit (Durchführung von Aufgaben in einer standardisierten Umwelt) Leistung (Durchführung von Aufgaben in der gegenwärtigen, tatsächlichen Umwelt)	fördernde oder beeinträchtigende Einflüsse von Merkmalen der materiellen, sozialen und einstellungsbezogenen Welt	Einflüsse von Merkmalen der Person
Positiver Aspekt	funktionale und strukturelle Integrität	Aktivitäten, Partizipation (Teilhabe)	positiv wirkende Faktoren	nicht anwendbar
	Funktionsfähigkeit			
Negativer Aspekt	Schädigung	Beeinträchtigung der Aktivität, Beeinträchtigung der Partizipation (Teilhabe)	negativ wirkende Faktoren (Barrieren, Hindernisse)	nicht anwendbar
	Behinderung			

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

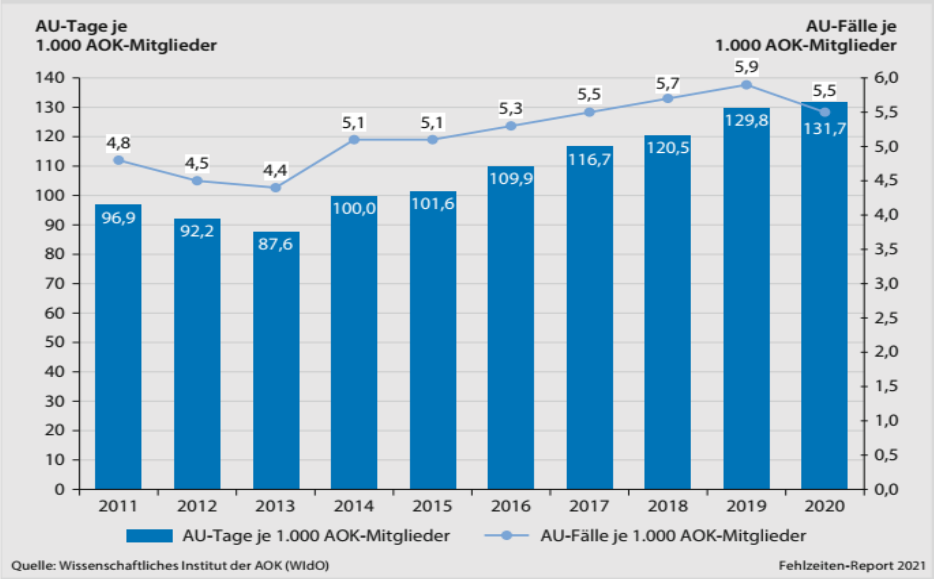
Betriebliche Gesundheitsförderung

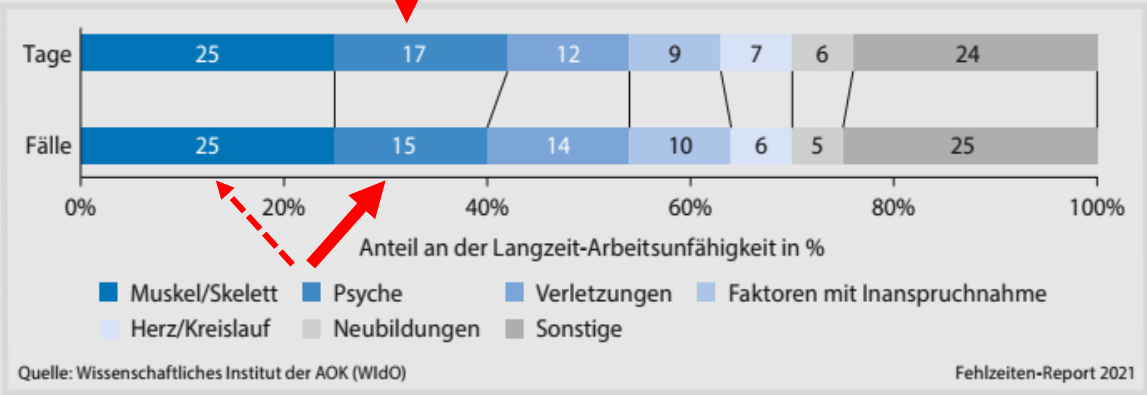
2 Zugänge



© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Gesundheitliche „Wirkungen“





Diagnosegruppe „**Burnout**“
(ICD-10-Klassifikation Z73 „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“

Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge verursachten im Jahr 2019 712,2 Mio. AU-Tage[1] volkswirtschaftliche Produktionsausfälle von 88 Mrd. € bzw. 149 Mrd. € Ausfall an Produktion und Bruttowertschöpfung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2021).

Den Mitarbeitenden fehlt es an individueller Resilienz?

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Typische Handlungsfelder als Antwort der BGF im Betrieb

- Bewegung/Sport
- Wasser, Obst
- Kantinenessen (weniger Fleisch, mehr Gemüse)
- Entspannung und Stressverarbeitung

Ziel

Verhalten der Mitarbeitenden zur Stärkung der **individuellen Resilienz**

… eine wesentliche, aber nur eine **Komponente der BGF** (noch kein BGM)

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Erziehen, drohen, anregen!
(Verhaltensmodifikation)

aber

"Ninety-nine hundredths or, possibly, nine hundred and ninety nine thousandths of our activity is purely automatic and habitual, from our rising in the morning to our lying down each night."

William James (1899)

+

also

Machen, dass es einfach so passiert!
(*nudging, boosting; Umweltgestaltung*)

denn

$$V = f(P_{erson} \times U_{mwelt})$$

automatisch

rational

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Zentrale Erkenntnis aus nahezu 100 Jahren *sozial-ökologischer Forschung*

Befund

- Eine ausschließliche – oft mit erhobenem Zeigefinger vorgetragene – Ermahnung an den/die Einzelne/n, er/sie sollte sich doch bitte gesund und damit vernünftig verhalten, hat ihr *Public Health* Ziel verfehlt
- Menschen sind soziale Wesen; sie leben in und unter Bedingungen, die Verhalten erleichtern oder es erschweren

Konsequenzen, Aufgaben und Ziel

- *faire* soziale, natürliche und technische Umwelten schaffen, die Möglichkeitsräume öffnen und Verwirklichungschancen ermöglichen. Aufgabe: Organisationsentwicklung; Ziel: organisationale (ökologische) Resilienz

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Also und unbedingt und auch:

BGF <u>mit</u> dem Betrieb

und warum ist das gerade „heute“ zwingend/ dringend

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Betriebe leben in einer „VUKA-Welt“

- volatil
  - (z. B. Kundenerwartungen ändern sich sprunghaft)
- unsicher
  - (z. B. Vorhersagen aus der Vergangenheit taugen nicht für die Zukunft)
- komplex
  - (z. B. keine eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehungen, Nicht-Linearität, Überraschungen, Überforderung)
- Ambiguität
  - (z. B. widersprüchliche Entwicklungen)

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Betriebe sind von gesellschaftliche Transformationen betroffen

- Demografische Entwicklung
- Grenzen natürlicher Ressourcen (z. B. peak oil)
- Klimawandel
- Urbanisierung
- Digitalisierung

angelehnt an Schneidewind, 2018

- Konsumwende
- Ernährungswende
- Urbane Wende
- **Energiewende***
- **Mobilitätswende***
- **Ressourcenwende***
- **Industrielle Wende***

- Zivilgesellschaft
- Politik
- Wissenschaft
- Individuum
- **Unternehmen***

Wertewandel, Facharbeiter-Mangel; Bildungsverluste

- direkt betroffen und/oder gestaltend

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Organisationale Resilienz?

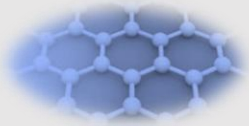
- **… Organisationen (z. B. Betriebe) können/ sollten resilient sein**
  - **relativ „junges“ Konzept (u.a. Philipsen & Ziemer, 2014*)**
- ISO-Norm 22316:2017:
  - Organizational resilience is the ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper. More resilient organizations can anticipate and respond to threats and opportunities, arising from sudden or gradual changes in their internal and external context. Enhancing resilience can be a strategic organizational goal, and is the outcome of good business practice and effectively managing risk.”

* Philipsen, G. & Ziemer, F., (2014). Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. *Wirtschaftsinformatik & Management*, *6*, (2), 68-76. DOI: 10.1365/s35764-014-0405-9

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Organisationale Resilienz

fortwährender **Anpassungs- und Lernprozess**, mit dem Ziel,



die Struktur,

die Strategie und

die Konnektivität so zu gestalten, dass

die Ziele der Mitglieder und der Führung korrespondieren und damit die Bedürfnisse nach

Wertschöpfung und

individuellem Wachstum befriedigt werden

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

(Erste) Daten* zeigen …

resiliente Organisationen zeigen …

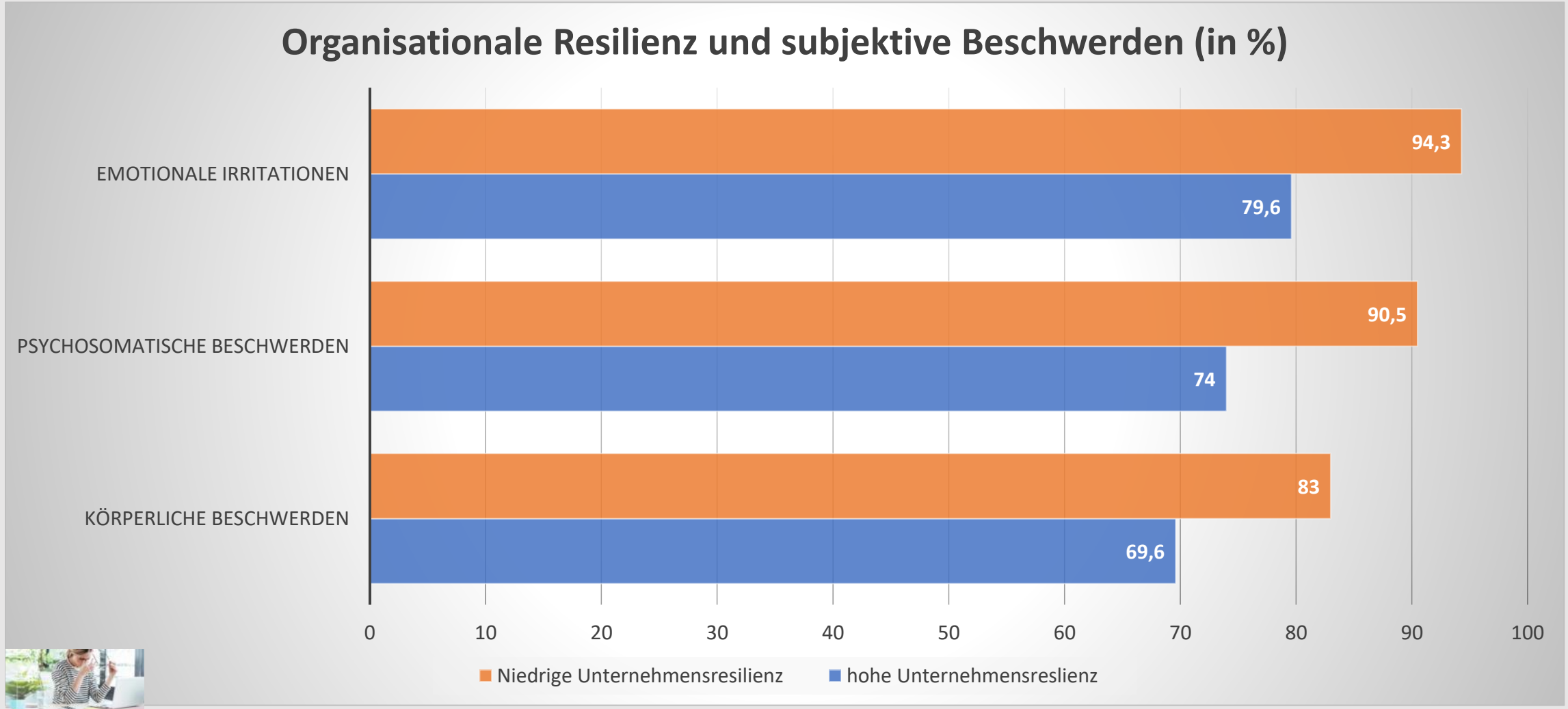
- geringere finanzielle Schwankungen
- stärkeres wirtschaftliches Wachstum
- höhere Überlebensraten

- erhalten seelische und somatische Gesundheit der Mit-arbeitenden

Prozess → essentiell für BGM und BGF

* u.a. Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strat. Mgmt. J.*, *37*, 1615–1631 (2016).
Becke, G. Pöser, S. & Zenz, C. (2021). Organisationale Resilienz und Gesundheitserhalt in der Corona-Krise. A*OK-Fehlzeitenreport*. Berlin: Springer

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR



Waltersbacher et al. (2021). Die soziale Resilienz von Unternehmen und die Gesundheit der Beschäftigten. In Badura, B. et al. (Hrsg.), *AOK-Fehlzeiten-Report 2021. Berlin: Springer.* n = 621 Befragte repräsentative Studie

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Resiliente Organisation zeigen/haben/wirken …

respektvoll, optimistisch, authentisch

offene Kommunikation und Information

Panarchie-Struktur

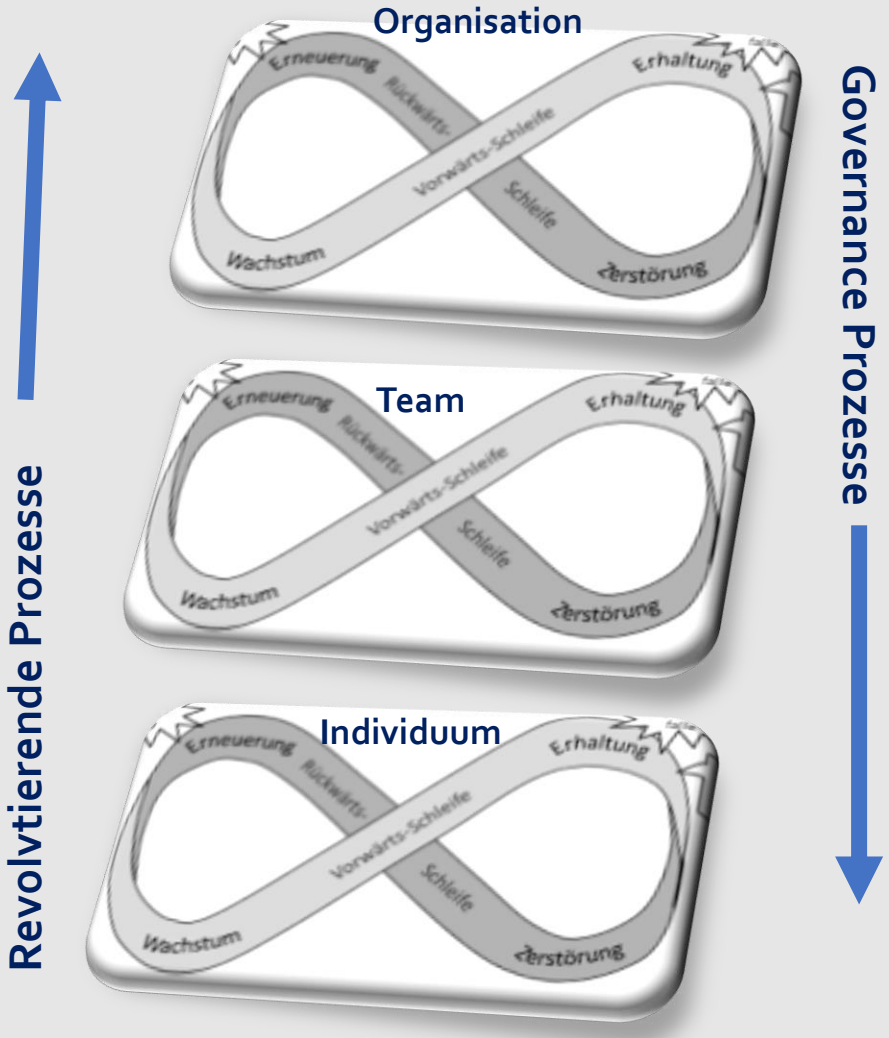
schonender Umgang mit Ressourcen

fähig, Ausfälle zu kompensieren; Wissensmanagement

Neues aus Zusammenwirken aller Ebenen und Akteur*innen

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Panarchie



Wachstum (exploitation) – Erhaltung (conservation) – Kreative Zerstörung (release) – Re-Organisation

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Die Dynamiken unter- und übergeordneter Ebenen adressieren und einbeziehen!

Struktur	**Konnektivität**
Gliederung, Macht, Beteiligung	Kultur, Klima, Respekt
Ausstattung, Produktionsanlagen etc.	Sozialkapital (Vertrauen, Interaktion)
soziale Identität	Unternehmensumfeld (*bridging und linking*)
Werte	Qualität der Verbindungen (*bonding, bridging, linking)*

Stärkung der organisationalen Resilienz …

- Wandel erkennen und als Vorbedingung zukünftigen Handelns begreifen
- Risiken antizipieren, Szenarien bilden und Frühwarnsysteme etablieren
- Neben *Standardisierten Operationen (SOP)*, Problemlösefähigkeiten der Mitarbeitenden und der Führungskräfte stärken („autonome Selbstorganisation" fördern)
- soziale Kontakte, Zusammenhalt, partizipative Strukturen und Prozesse stärken
- individuelle Resilienz als Kriterium in der Personalauswahl und -entwicklung bedenken (auswählen – zuordnen – fördern)
- Visionen und Werte gemeinsam entwickeln und eine Kultur des gegenseitigen Respekts leben
- gerechtes/faires und gesundheitsermöglichendes Führungsverhalten fördern

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Job Characteristics Model

Kerndimensionen der Arbeit → **Kritische psychologische Empfindungen** → **Persönliche und organisationale Ergebnisse**

- Vielfalt von Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Identifikation mit der Aufgabe
- Signifikanz der Aufgabe
- Autonomie
- Feedback

- Empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Empfundene Verantwortlichkeit für die Arbeitsergebnisse
- Wissen über die Resultate der Arbeitstätigkeit

- Hohe intrinsische Arbeitsmotivation
- Hohe Qualität der Arbeitsleistung
- Hohe Zufriedenheit mit der Arbeit
- Geringe Fehlzeiten

Stärke des Bedürfnisses nach Wachstum
Wissen und Fertigkeiten
Kontext-Zufriedenheit

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Ökologisch resiliente Organisation

–		+
Unzureichendes Training; keine Supervision, veraltete Technik und intransparente organisationale Strukturen	**Ressourcen**	Hochqualifiziertes Training; Supervision, zeitgemäße Technik und transparente organisationale Strukturen
selten, unzureichend, unehrlich, inakkurat von der Führung zu den Mitarbeitenden	**Kommuni-kation**	responsiv, ausreichend, ehrlich, akkurat von der Führung zu den Mitarbeitenden
Mitarbeitenden haben das Gefühl, dass sie keine Einfluss auf basale Entscheidungen nehmen können	**Kontrolle**	Mitarbeitenden können Einfluss auf basale Entscheidungen nehmen ; Feedback ist eindeutig und nachvollziehbar
Unvernünftige Zeitvorgaben und diffuse Zielerwartungen und ungerechte Beurteilung	**Arbeitslast**	realistische Zeitvorgaben und eindeutige Zielerwartungen
Aggressiver Führungsstil, unhöfliches Miteinander, Respektlosigkeit, Isolation	**Beziehun-gen**	Unterstützender Führungsstil, höfliches Miteinander, respektvoll, kollaborativ
Eintönige und langweilige Arbeitsaufgaben, keine Chancen zur Weiterentwicklung	**Wachstum**	Arbeitsaufgaben, die stimulieren und herausfordern
Arbeit beansprucht das Familienleben und die Freizeit; keine Trennung zwischen Arbeit und Freizeit; ständige Erreichbarkeit	**Erholung**	Management fordert explizit dazu auf, Freizeit und Urlaub zur Erholung zu nutzen und baut strukturelle Maßnahmen ein, um eine dauerhafte Präsenz zu verhindern

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

„Zielobjekte“ von BGF/BGM neu denken

X

X

Individuelles Gesundheitsverhalten

- Bewältigungsfähigkeiten fördern durch:
  - Bewegung
  - Ernährung
  - Entspannung
  - …

Assoziiertes Gesundheitsverhalten (soziale Umwelt)

Gesundes Verhalten als Wert und Norm etablieren durch:

- Vorbilder
- Modelle
- Unterstützung
- …

Ermöglichendes Gesundheitsverhalten (Management)

- Gesundes Verhalten erleichtern durch:
  - Vision
  - gerechte Entlohnung
  - Arbeitsplatzgestaltung
  - Aufgabenstrukturierung
  - Autonomie
  - …

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Als Denkanstoß gedacht

postmoderne Strukturierung
(Werte, Empowerment, Informiertheit)

moderne Strukturierung
(Zielvorgaben, Innovation und Leistungsorptimierung)

traditionelle Strukturierung
(hierarchisch, autoritär, formalisiert)

tribale Strukturierung
(Macht, Befehl und Gehorsam)

Organische Strukturierung
(partizipativ, lernend, **panarchisch**)

Autonomie/ Feedback/ Sinnerleben und Resilienz

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Fairness – nur eine Schlüsselvariable

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR

Danke, dass Sie mir zugehört haben!

© Prof. Dr. Wolfgang Schlicht, ev!dent-research GbR