

Wenn Leistungsfähigkeit und Effizienz in einem Unternehmen Beziehungsprobleme haben

Angelica Ampezzan

✓ **Analysen:**

- Analyse von Arbeitssystemen, insbesondere mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in einem partizipativ durchgeführten Prozess, der – modular – das vollständige Verfahren einschließlich Wirkungskontrolle umfasst. Dabei setzen wir für die Befragung u.a. unser selbst entwickeltes und GDA-konformes flexibles Verfahren ein.
- Spez. Untersuchungen zu Themen, die in einem Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeitssystemen aufzeigen, wie z.B. Digitalisierung (Software- und auch Maschinenergonomie), Open-Space-Gestaltung, moderne Arbeitsformen, Arbeitszeit etc.
- Demografische Entwicklung im Unternehmen mit einem eigenem Verfahren

✓ **Beratung:**

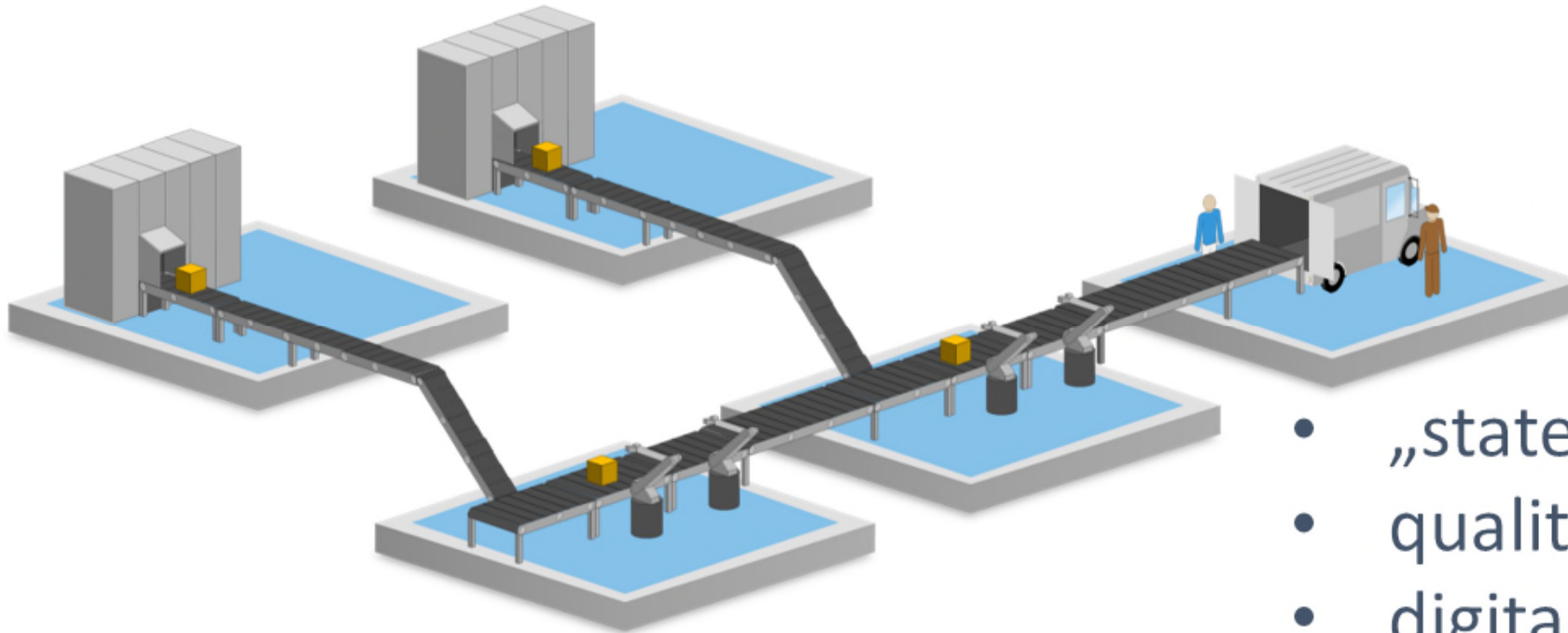
- Gestaltung effizienter und gesunder Arbeitssysteme
- BGM-Entwicklung (ggfls. nach DIN-SPEC, SCOHS-Standard , Reifegraden etc.)
- Konzeption und Prozessbegleitung von Changemanagement-Maßnahmen
- Konzeption und Durchführung von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung

Focus auf den Prozess



- schlank
- agil
- digitalisiert

Focus auf die Technik



- „state of the art“
- qualitativ
- digitalisiert

Focus auf den Faktor Mensch



- flexibel
- universell einsetzbar
- hohe Produktivität

Alles für ein effizientes Unternehmen umgesetzt?

Mögliche Effizienzprobleme...

Prozessstörungen

Fehlerquote bzw. Ausschuss

Hohe Krankenquote

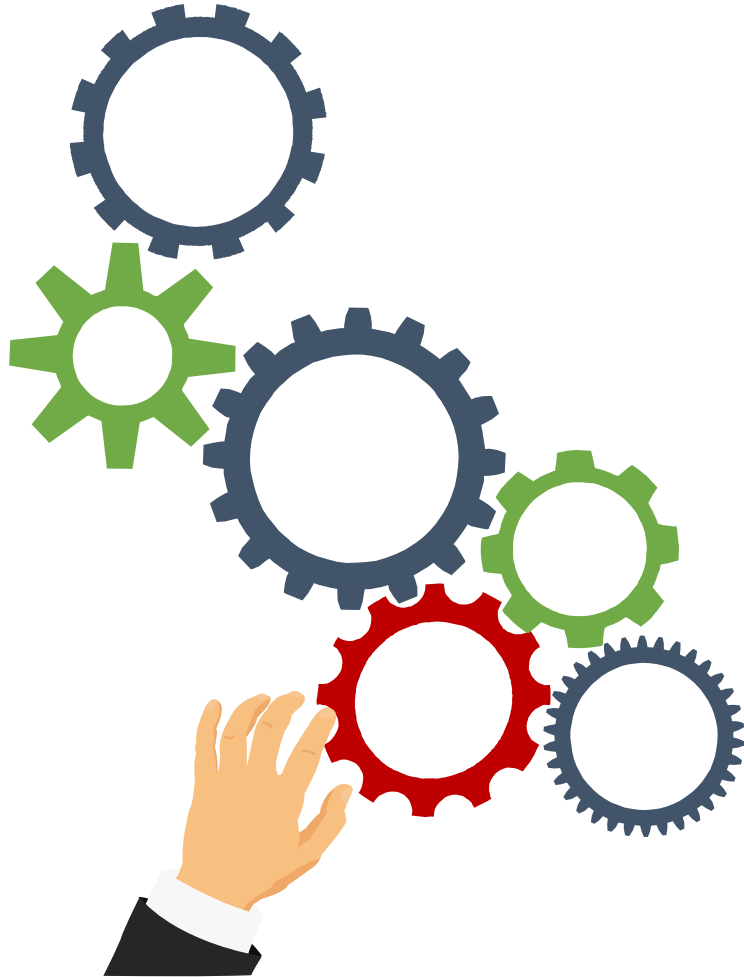


ROI wird nicht realisiert

Marktanteile werden nicht erobert



Was macht Effizienz aus?



Eine Maßnahme / ein Prozess ist effizient, wenn

- ein vorgegebenes **Ziel**
- unter Wahrung der **Wirtschaftlichkeit**, d. h. möglichst schnell
- in einer bestimmten Art und Weise, nämlich mit **wenig Aufwand** erreicht wird.



ca. **33 %** der Effizienz eines Unternehmens wird unmittelbar von **der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter** beeinflusst*

*Quelle: Hays Group, 2010

Grundidee der Industrialisierung

Herausforderung

Wandel von der Manufaktur zur Massenproduktion

Lösung:

Effizienzsteigerung durch Komplexitätsreduktion:

- ✓ Zerteilen der Organisation in Manager und Arbeiter
- ✓ Standardisierung von kleinteiligen Arbeitsabläufen

Ergebnis:

Enorme Effizienzgewinne



Handeln

Steuern



Taylorismus übersetzt auf die Digitalisierung

- IT-technisches und funktionales Design von Prozessen und Anwendungen
- Standardisierung der Produkte und Automatisierung
- Mensch als Überwacher und „Ausputzer“ automatisierter Prozesse

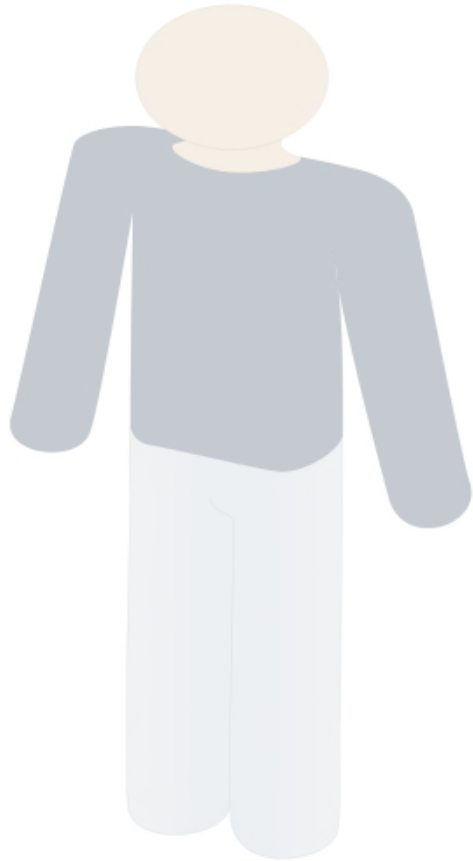
Ergebnisse der bayme vbm* Studie 2017

- Digitalisierung ist **angekommen** und befindet sich in der Umsetzung (2/3 der Unternehmen haben Reifegrad 1 oder 2)
- Digitale Reife führt zu einer **Strukturanpassung** in Richtung mehrdimensionale Organisationsformen
- Digitale Reife und Agilität sind **interdependent** (schnelle Reaktion auf Kundenbedürfnisse / Marktschwankungen)

Umsetzung nur mit leistungsfähigen Mitarbeitern möglich

Quelle: Bayerische Metall- und Elektro-Arbeitgeber: Die richtige Organisation zur digitalen Transformation, Studie 2017

Was macht Leistungsfähigkeit aus?



Erbringung einer bestimmten Leistung

- körperlich oder geistig
- über einen bestimmten Zeitraum
- auf einem bestimmten Niveau.



Basis für die Arbeitsfähigkeit

- Erbringung einer in den Prozessbeschreibungen definierten Leistung
- über eine im Arbeitsvertrag definierte Zeit
- wobei das Arbeitsniveau die **Effizienz** in der **zeitlichen** als auch **qualitativen** Dimension bestimmt.



Haus der Arbeitsfähigkeit*

- Vereinfachte Darstellung reziproker Abhängigkeit unterschiedlicher Aspekte der Arbeit, die einen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit (Leistungsfähigkeit) eines Mitarbeiters haben

- Erdgeschoss: Gesundheit als Fundament
- 1. Stock: Kompetenz
- 2. Stock: Werte
- 3. Stock: Arbeitssystem

*nach Ilmarinen & Tempel, 2002



Kernfrage:

Ist es den Mitarbeitern möglich, ihre Arbeit aufgrund ihres Gesundheitszustandes bis zum Renteneintrittsalter qualitativ hochwertig, zeitlich angemessen und gesund auszuführen?

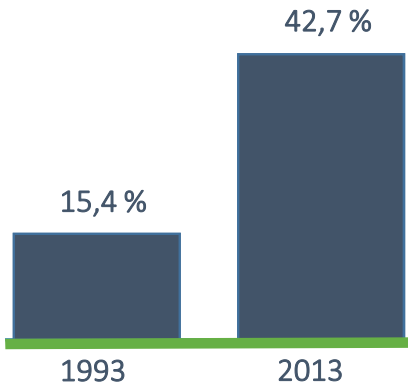
Inhalt:

- Gibt es gesundheitsförderliche Faktoren in Ihrem Unternehmen?
- Was fördert / minimiert die Gesundheit der Mitarbeiter?
- Welche gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind im
 - psychischem und
 - physischem Bereich vorhanden?

Auswirkungen mangelnder Leistungsfähigkeit (psychische Belastungen)

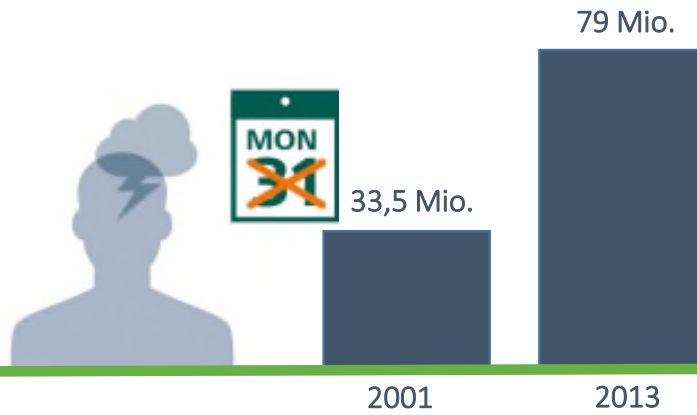
Frühberentungen nehmen zu

Anteil der Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen



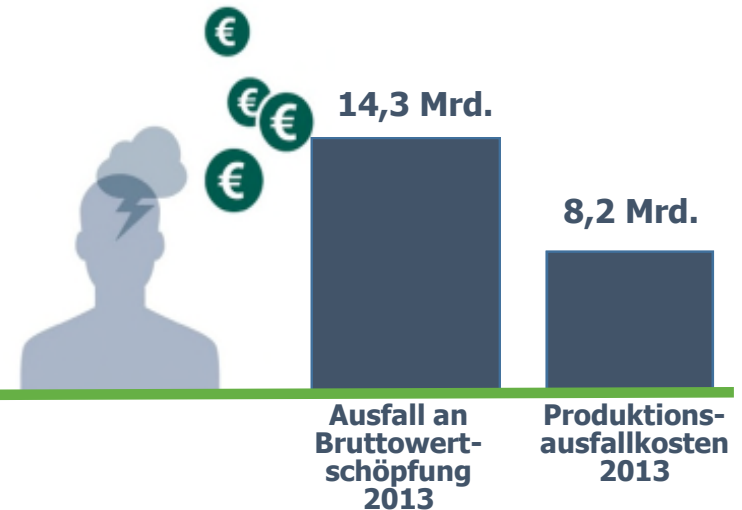
Ausfalltage steigen

Anzahl Ausfalltage aufgrund psychischer Erkrankungen in BRD



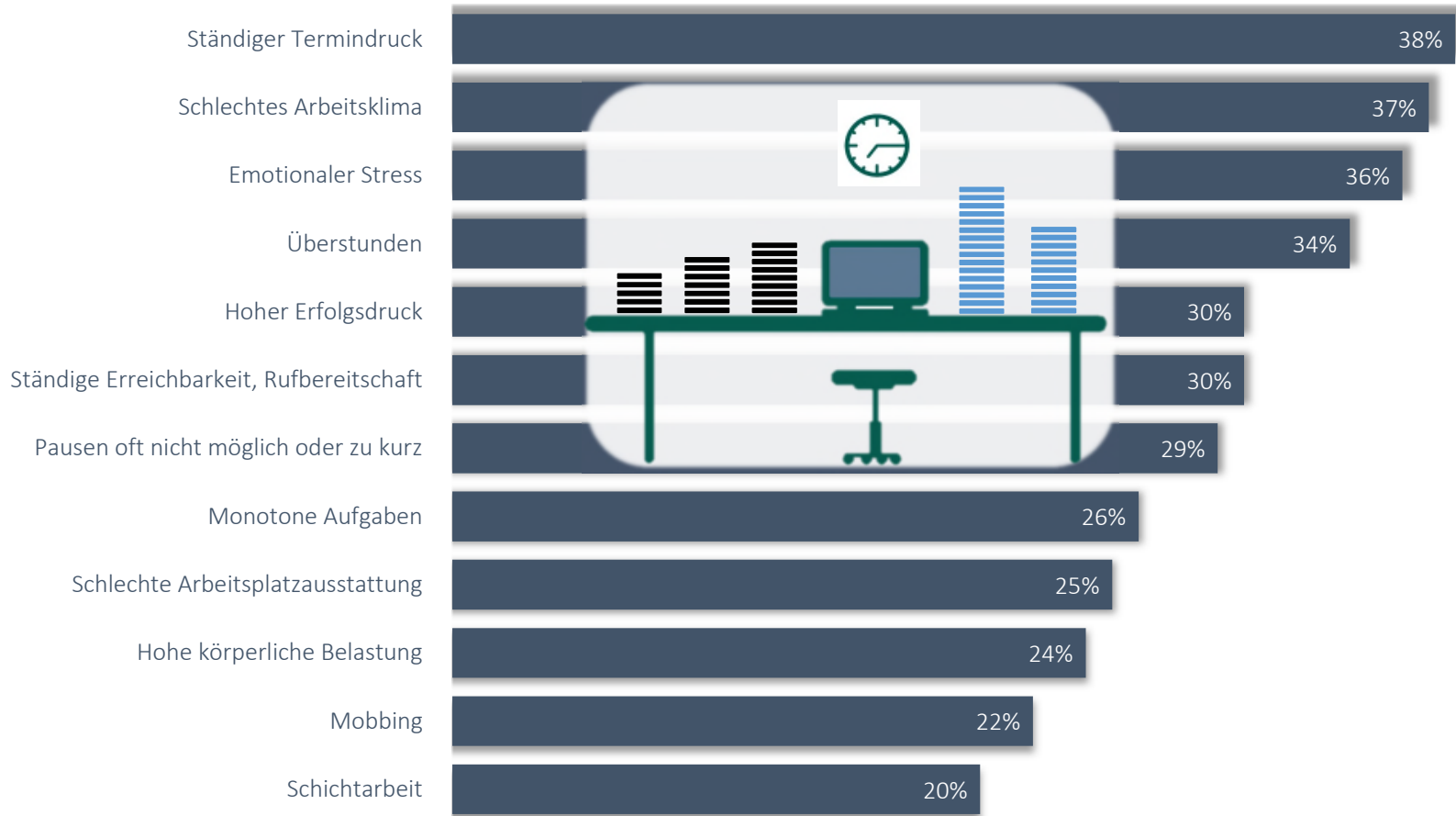
Indirekte Kosten sind hoch

AU-bedingte Kosten aufgrund psych. Erkrankungen

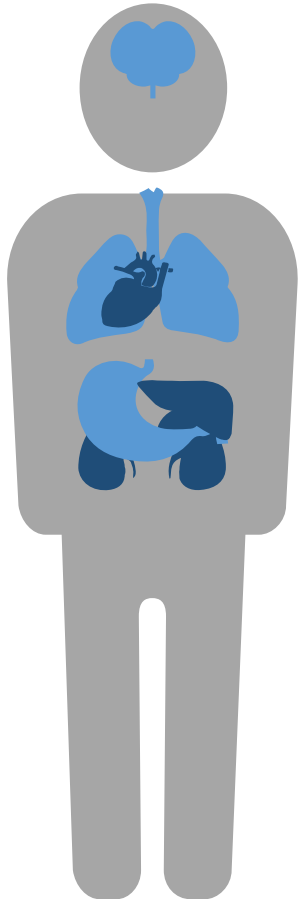


Quellen: Deutsche Rentenversicherung Bund; DAK Gesundheitsreport 2013; BMAS/BAuA: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013

Die stärksten Belastungen im Arbeitsalltag



Quelle: Statistika 2016, befragt wurden 1.600 Arbeitnehmer, Mehrfachnennung möglich



Soziale Gründe

- unzufriedenen Kunden
- unfreundlichen Finanzbeamten
- Mobbenden / unsympathische Kollegen

Zeitliche Gründe

- Abgabeterminen
- Störungen
- Stau
- Zugverspätungen

Ergonomischen Gründe

- Software
- Arbeitsmittel ineffizient

Mangelhafte Prozesse

- Warten auf Zuarbeit ext. Firmen
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Fehlende Qualifikationen
- Zu hohes Arbeitsvolumen
- Mangelnde Absprachen
- Missverständnisse

Führungsverhalten

- Mangelndes Feedback
- Patriarchische Führungskultur
- Mangelnde Unterstützung

Umwelttechnische Gründe

- Lautstärke
- Licht / Klima / Gerüche

Gesundheitsrisiken können entsprechend international anerkannter Modelle in HR&C-BAAM® abgebildet werden.

Reduktion von Risiken und Erhöhung gesundheitsförderlicher Faktoren werden dadurch zielgerichtet möglich.

Control-/ Demand-/ Support- Modell
(Karasek & Thoerell)

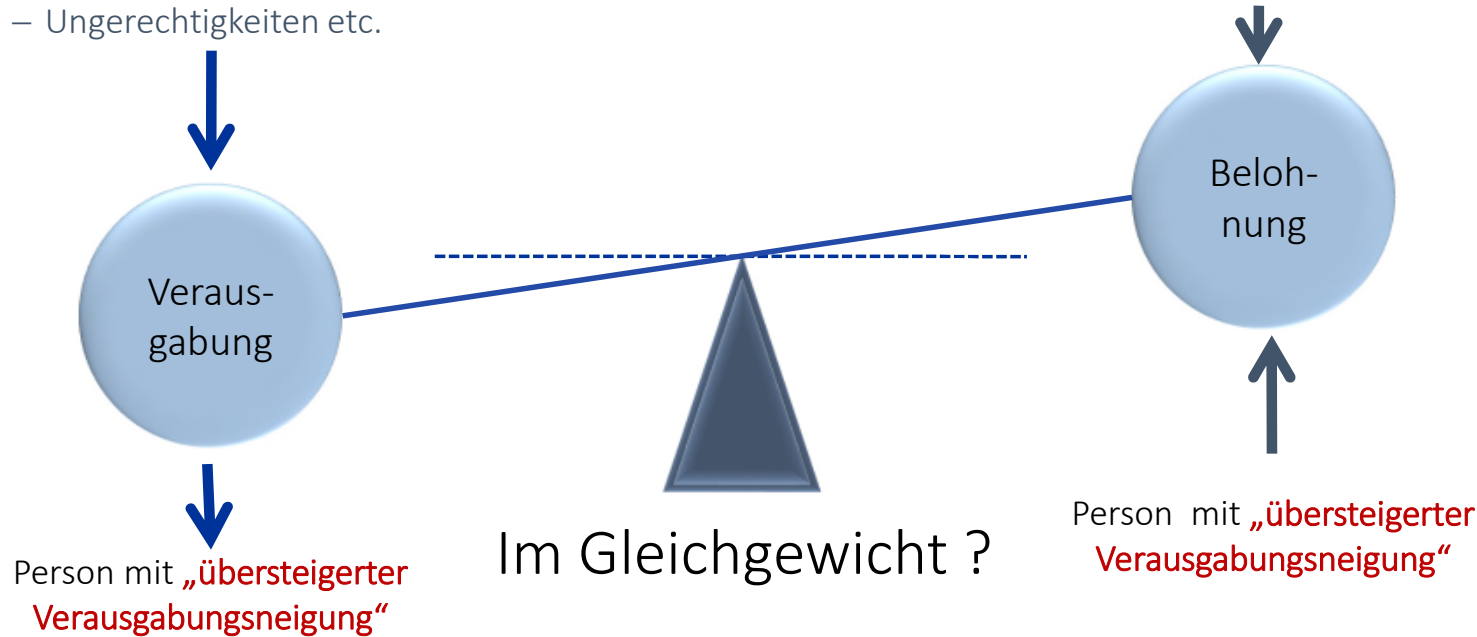
Modell der Gratifikationskrisen
(Siegrist)

Modell des Overcommitment
(Siegrist)

Modell beruflicher Gratifikationskrisen (J. Siegrist)

- unklare Strukturen, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen
- unrealistische Vorgaben
- Nachteile aus Veränderungen
- Ungerechtigkeiten etc.

- klare, realistische Anforderungen
- faire Veränderungen
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit
- Wertschätzung/Boni etc.





Kernfrage:

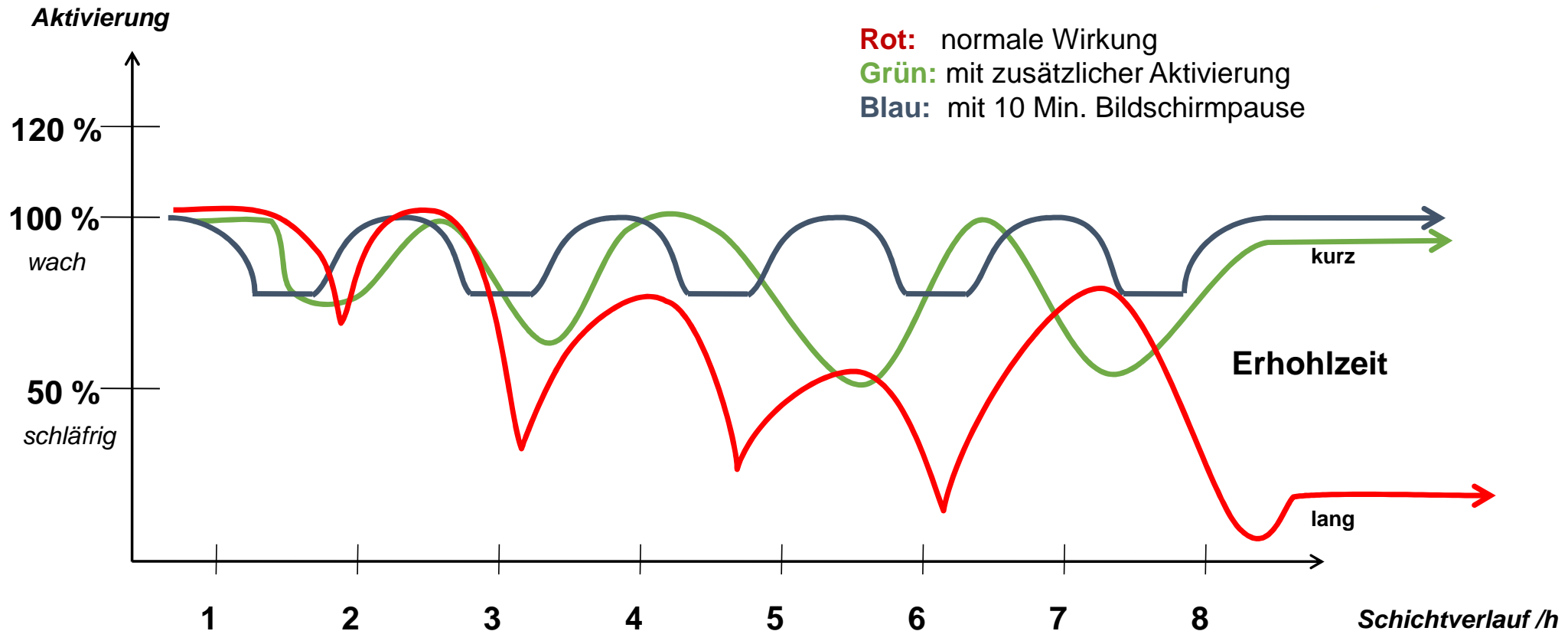
Wie beeinflussen die Arbeitsinhalte die Arbeitsfähigkeit einzelner Mitarbeiter?

Inhalt:

- Vielfalt der Aufgaben
- Handlungsspielraum innerhalb der Tätigkeit
- Arbeitsdichte
- Klarheit der Arbeitsinhalte

Digitalisierungsfragen:

- In welchen Prozessschritten ist menschliches „Tun“ noch vorgesehen
- Wie ist die Mensch-Maschine-Interaktion vorgesehen
- Gestaltung menschengerechter Arbeit oder „Restarbeiten“?



Monotonie : Unterschiedliche Verlaufsformen

→ Durch Digitalisierung vermehrte monotone Überwachungsarbeiten?

U-Haft nach Unglück von Bad Aibling

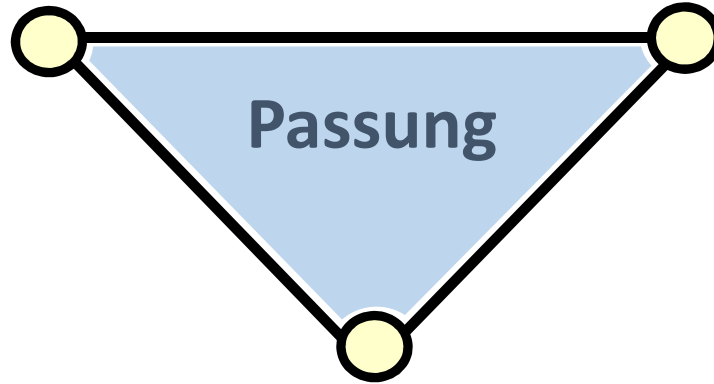
Ermittler: Fahrdienstleiter spielte mit Handy

Nach dem Zugunglück von Bad Aibling erhebt die Staatsanwaltschaft schwere Vorwürfe gegen den Fahrdienstleiter: Er soll bis kurz vor dem Zusammenprall auf seinem Handy gespielt haben. Der Mann sitzt nun in Untersuchungshaft.

Quelle: <https://www.n-tv.de/panorama/Ermittler-Fahrdienstleiter-spielte-mit-Handy-article17450191.html>

Aufgabe

- Inhalte
- Arbeitsabläufe
- Kooperationsbeziehungen
- ...



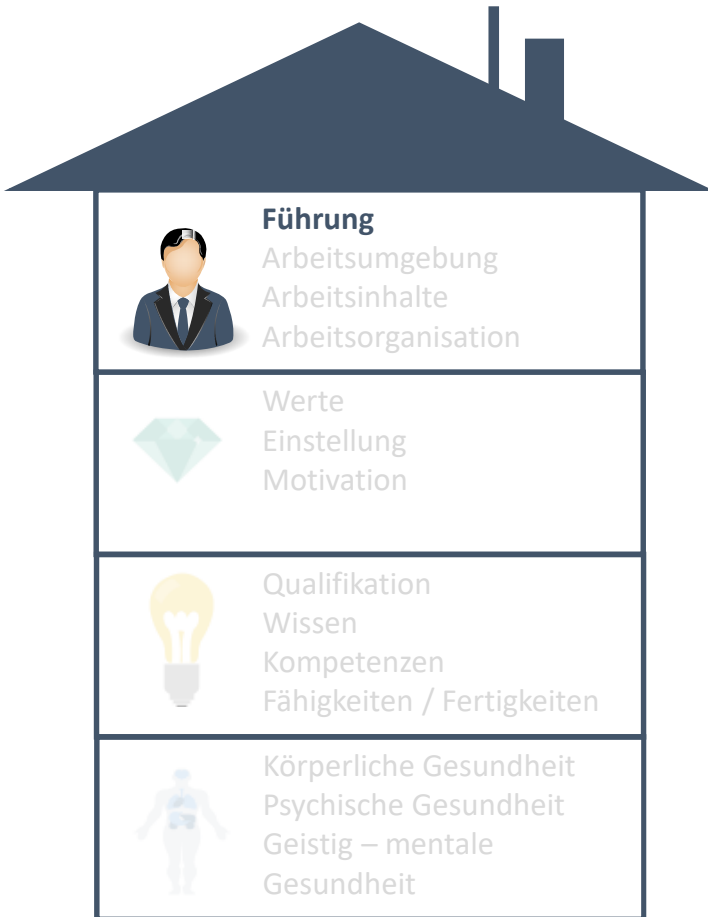
Benutzer

- Qualifikation
- Vorerfahrungen
- Erwartungen
- Aufmerksamkeit
- Lerngewohnheiten
- ...

Software

- Design
- Funktion
- Anpassungsmöglichkeiten
- ...

Insgesamt gehen in deutschen Büros **täglich 38 Minuten** durch schlechte Arbeitsmittel (IT) verloren (Censuswide 2016)



Kernfrage:

Sind Führungskräfte zeitlich und fachlich befähigt, den Führungsaufgaben kompetent nachzukommen?

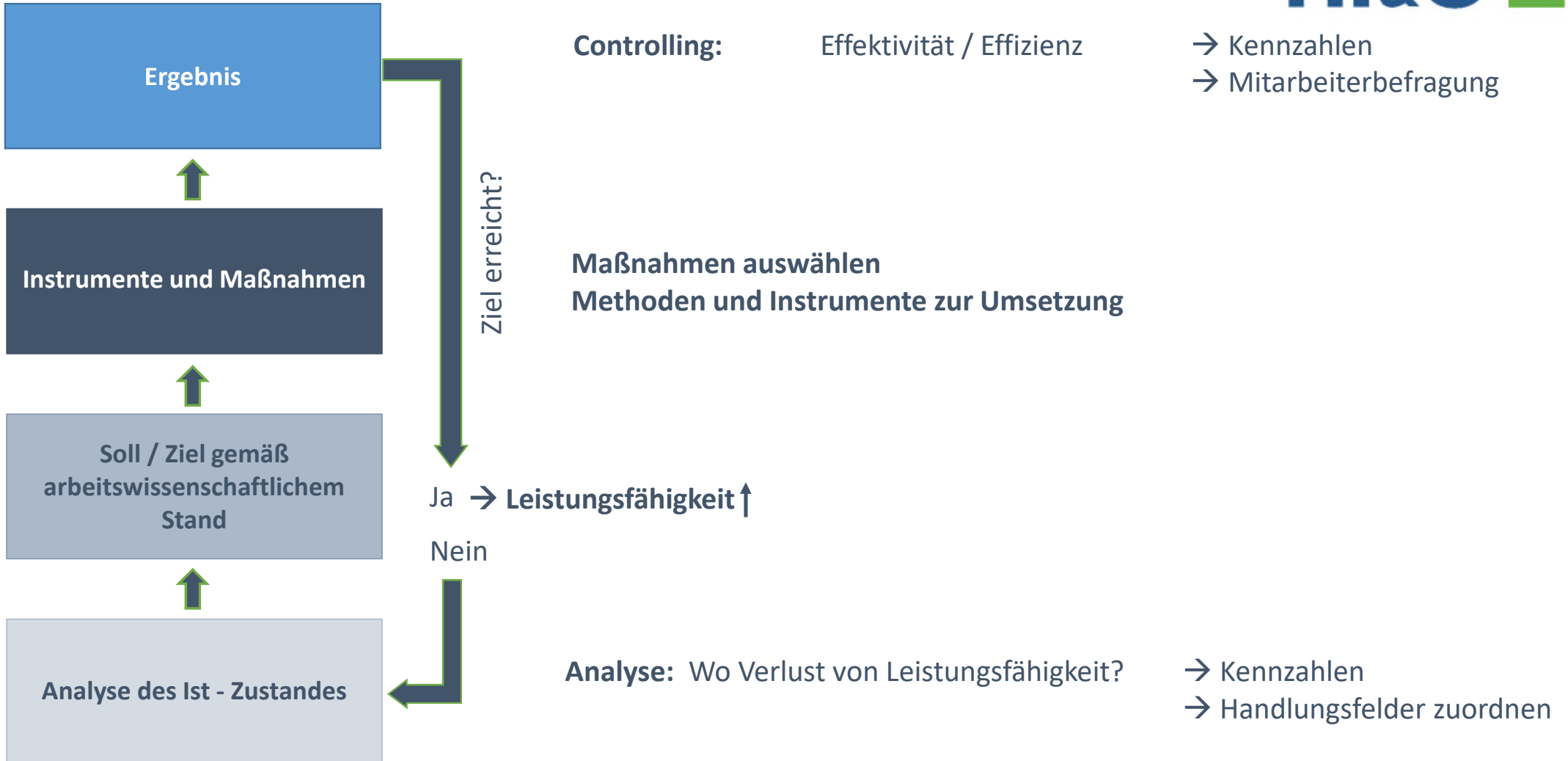
Inhalt:

- Wie werden Führungskräfte durch MA wahrgenommen?
- Welchen Einfluss hat die Führungskraft auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter?
- Wie unterstützen Unternehmen die Handlungsfähigkeit von Führungskräften?

Digitalisierungsfragen:

- Wie wird der Transformationsprozess durch Führungskräfte begleitet?

Wie wird das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ gebaut?



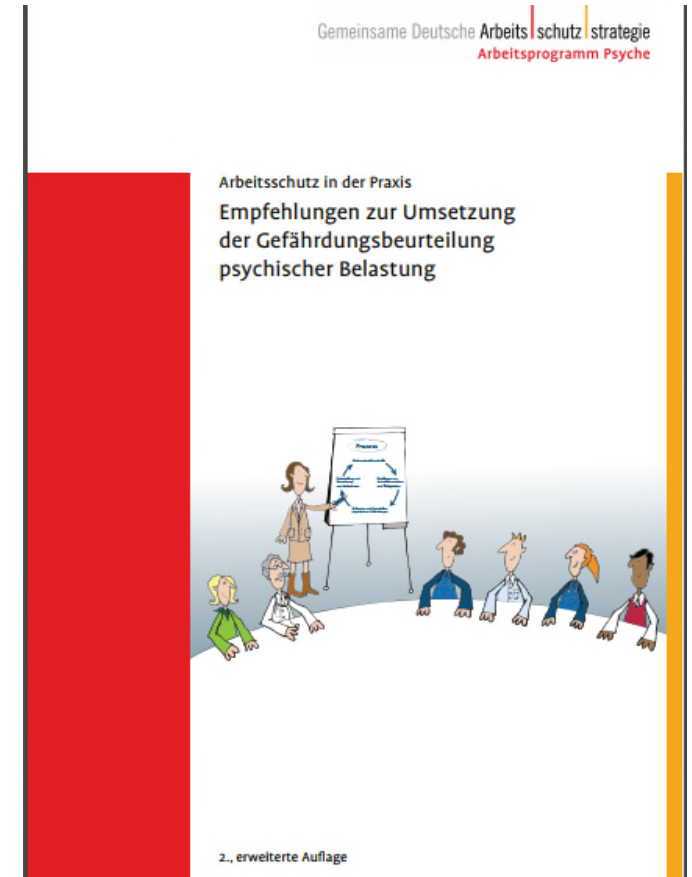
- Grundsatz:** „Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst **gering** gehalten wird.“ (§ 4 Nr. 1 ArbSchG)
- Umfang:** „Gesundheit umfasst **unteilbar** physische und psychische Gesundheit“ (§ 5 ArbSchG)
- Die „Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sind sachgerecht zu verknüpfen“ (§ 4 ArbSchG)
- Maßstab:** Stand der Technik, ... Arbeitsmedizin und **arbeitswissenschaftlicher Stand** (§ 4 Abs. 3 ArbSchG) – Informationen bei BAUA*
- Instrument:** **Gefährdungsbeurteilung** (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG)

*BAUA: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Wesentliche Belastungsfaktoren sind aus den Bereichen zu ermitteln*:

- Arbeitsplatz und -umgebung
- Arbeitsmittel
- Arbeitsaufgabe und -inhalte
- Arbeitsorganisation
- Soziale Beziehungen

*Aufzählung nicht abschließend, aus der Vorabprüfung können auch andere Faktoren hinzukommen.



Strategien der Gfb unter den Bedingungen von Digitalisierung 4.0

Klassisch **korrektive** Vorgehensweise

- Zweistufig (Fragebogen und detaillierende Analyse)
- Tätigkeitsbezug und Wirkungskontrolle
- Wiederholung ca. alle 3 Jahre



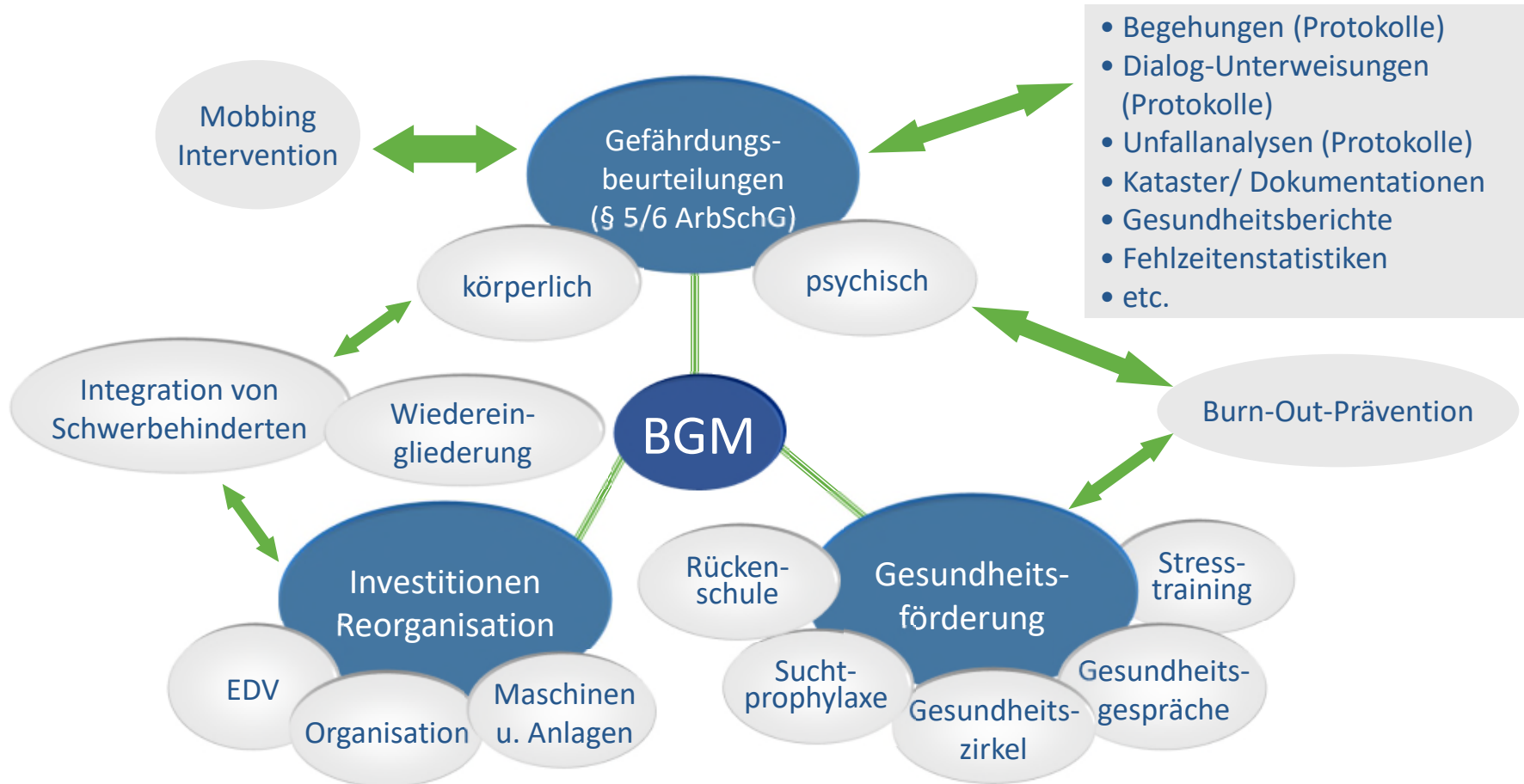
Präventive Gestaltung effektiver gesundheitsförderlicher Arbeitssysteme

- Bestandteil von Veränderungsprojekten
- Kriteriengestützte Gestaltungskorridore für Arbeit
z.B. Handlungsspielraum
- Iterativ mit Wirkungskontrolle

These:

Kurze Veränderungszyklen (Digitalisierung etc.) legen eine abgestimmte Kombination beider Vorgehensweisen nahe

Analysen und Maßnahmen im Gesamtkontext eines betrieblichen Gesundheitsmanagements



Zusammenhang

Leistungsfähigkeit und Effizienz sind untrennbar verbunden

Leistungsfähigkeit

Ursachen und Einflussfaktoren sind vielfältig

Focus auf den Faktor Menschen



- eigenverantwortliches,
- innovatives,
- flexibles Handeln ...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontaktdaten



hr&c

Human Resources &
Change Management GmbH
Markstraße 77
44801 Bochum

Tel.: +49 254 97 11 290

Mail: kontakt@hruc.de

Web: www.hruc.de