

# Health & Well-being Befragung

Gesundheit für nachhaltige  
Organisationssteuerung nutzen

Prof. Dr. Karsten Müller



# Stetig steigende Zahl psychischer Erkrankungen - Absentismus als wachsende Herausforderung

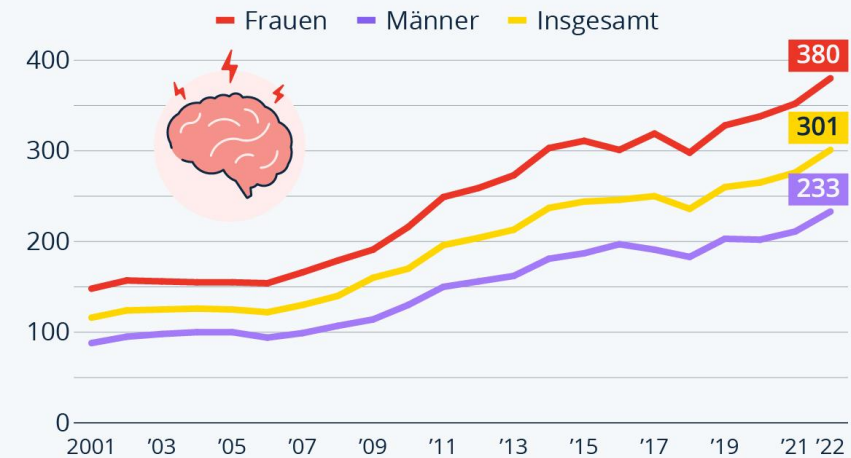
## Hohe Fehlzeiten ruinieren die Bilanz

In den vergangenen vier Jahre haben sich Fehlzeiten in vielen Unternehmen nicht nur erhöht, sondern oft vervielfacht, was zu desaströsen Effekten führt. Die Frage an das Management lautet, wie hiermit umgegangen werden kann.



## Fehltage wegen kranker Psyche erreichen neuen Höchststand

Arbeitsunfähigkeitstage in Deutschland je 100 Versicherte aufgrund psychischer Erkrankungen

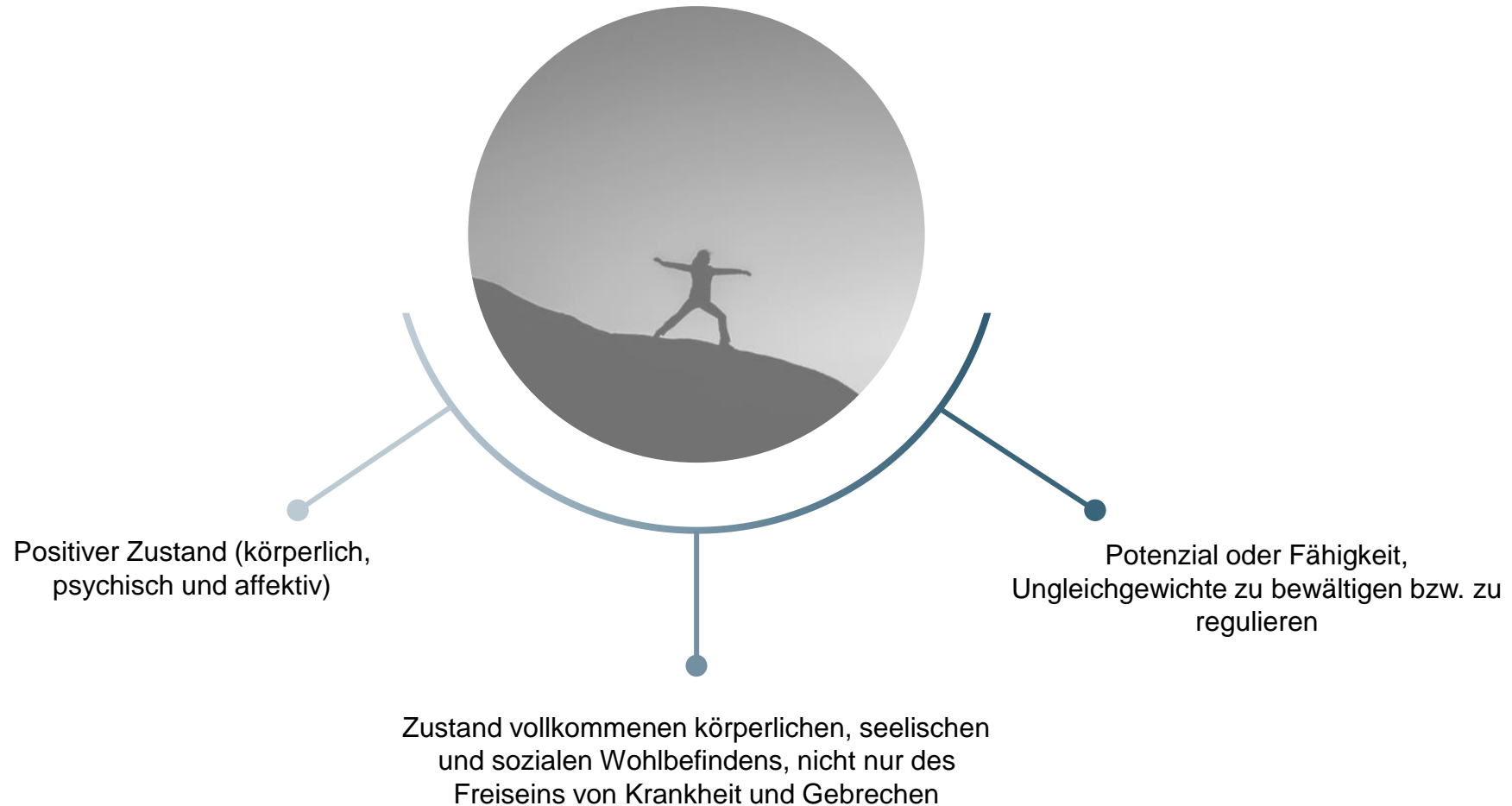


Quelle: DAK/IGES Institut

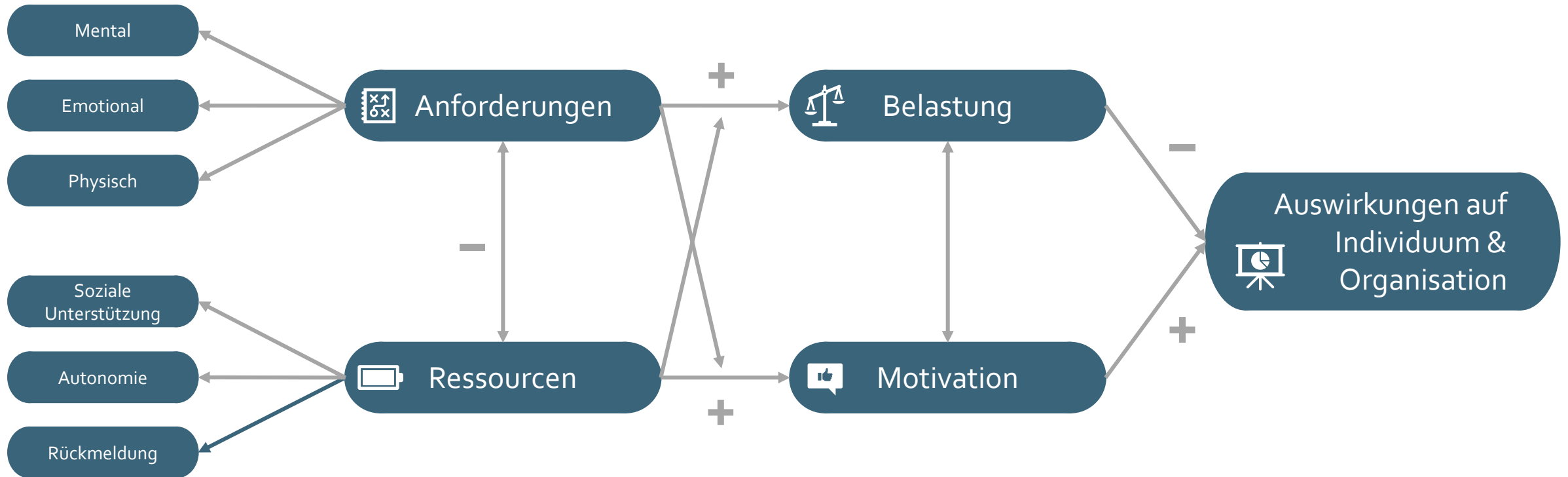


statista

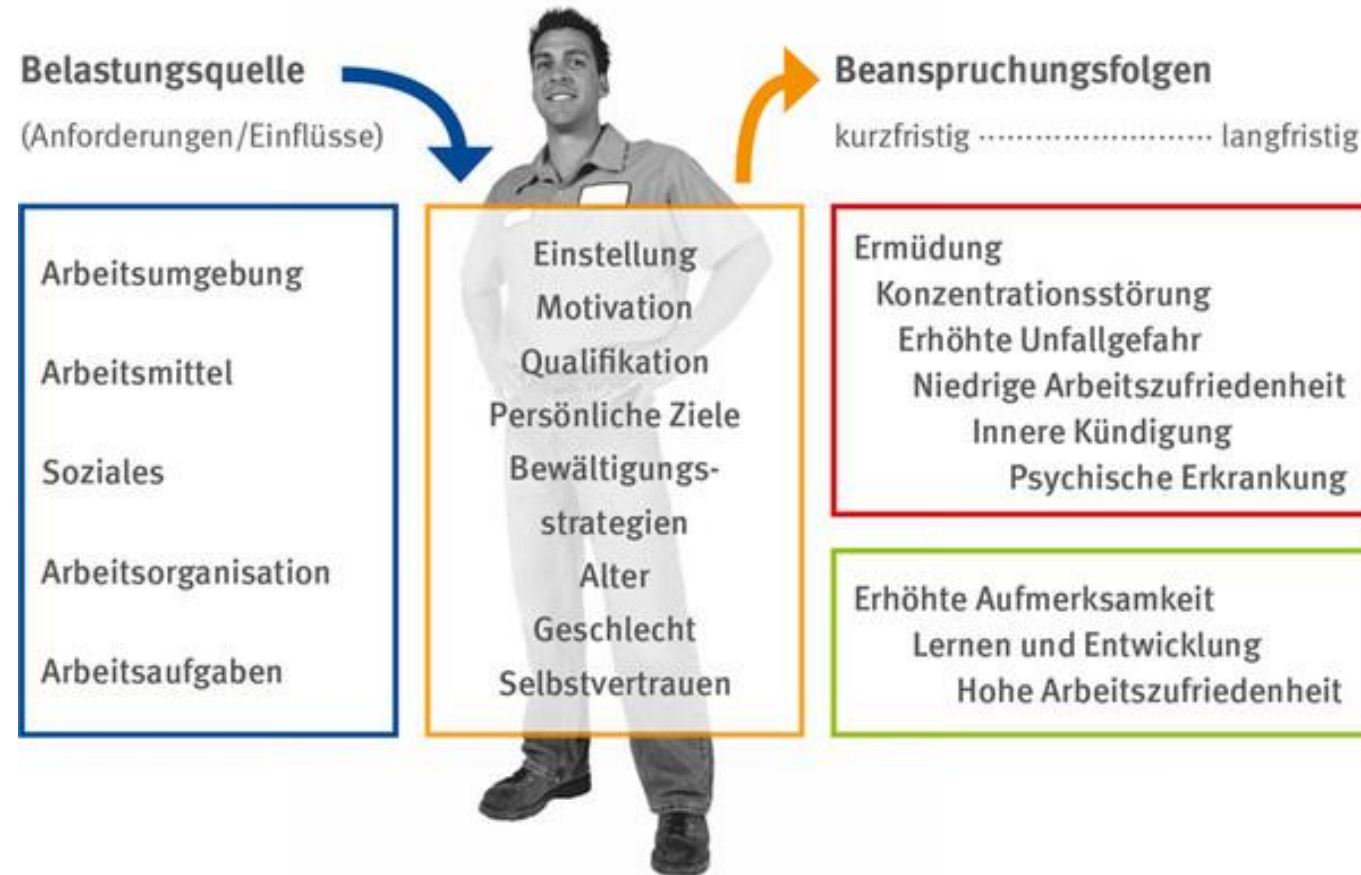
# Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit



# Es geht nicht nur darum, Anforderungen zu reduzieren, sondern auch Ressourcen zu fördern



# Es geht nicht nur darum, Anforderungen zu reduzieren, sondern auch Ressourcen zu fördern

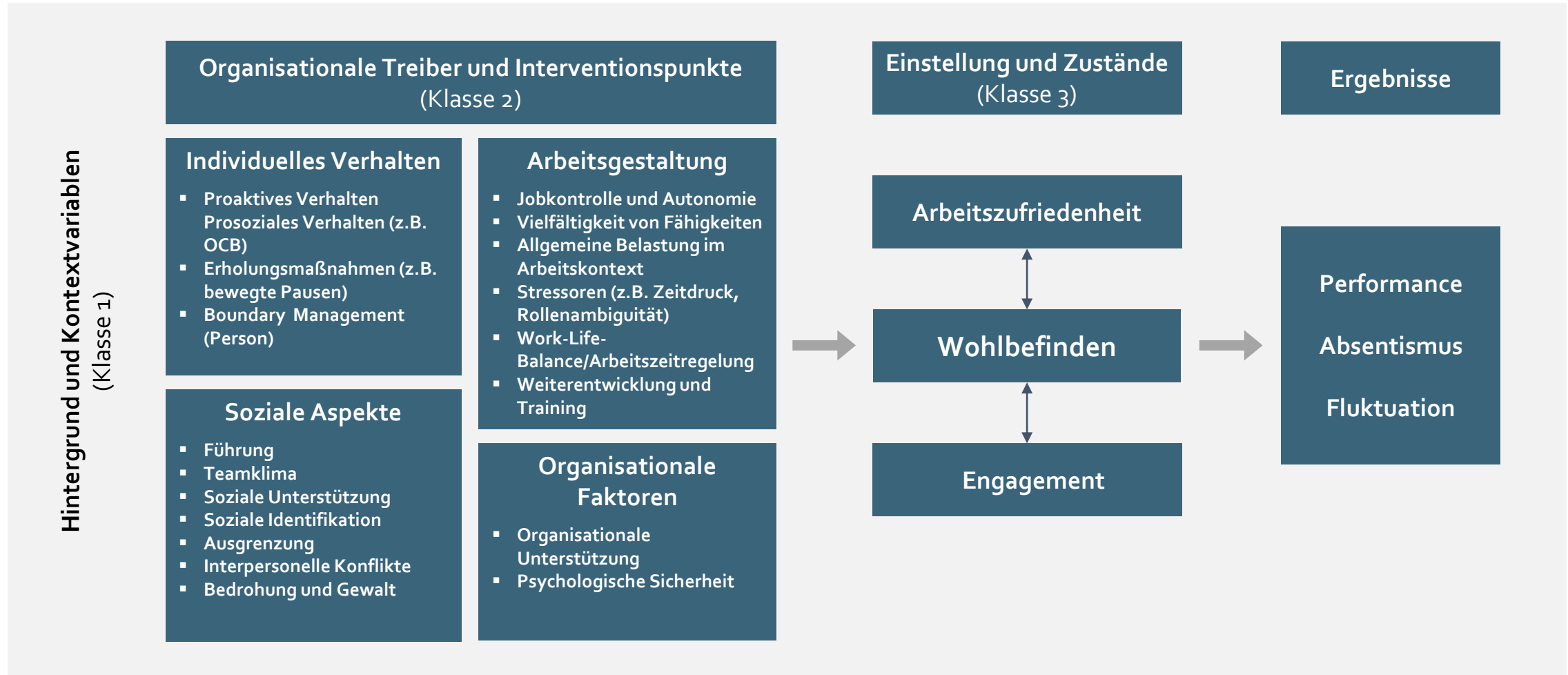


# APO Modell - Denken Treiber (Action), psychischer Wirkung (State) und Ergebnissen (Outcome)





# Forschung zeigt: Wohlbefinden ist ein komplexes Phänomen



Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473-510.; Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46-70; Langenhoff, W. (2011). Employee absenteeism: Construction of a model for international; Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & stress*, 31(2), 101-120.

# Zwei Beispieltrends im Wissenschaft-Praxis-Diskurs



MISSTÄNDE BEHEBEN

VS



METAKOMPETENZEN AUSBAUEN



# – Job-Crafting und Feedback-Kultur als Metakompetenz



**Psychologische Sicherheit** bezieht sich auf den gemeinsamen Glauben unter Mitarbeitern, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Dies führt zu einer offenen Kommunikation, konstruktivem Konflikt und einem Umfeld, in dem Mitarbeiter sich frei fühlen, ihre Meinungen zu äußern und Risiken einzugehen (Newman, Donohue & Eva, 2017).



**Job Crafting** bezeichnet die proaktive Anpassung der eigenen Arbeit durch Mitarbeiter, um belastende Aspekte zu reduzieren und eigene Ressourcen zu stärken. Es fördert Empowerment und Kompetenzerwerb, trägt zur Gesundheit der Mitarbeiter bei und steigert die Wertschöpfung von Unternehmen. (Zimmermann & Kunze, 2020).

# Systemische Employee Centricity als Meta-Kompetenz für gesunde Organisation



Feedbackinstrumente unterstützen eine Kultur des Ansprechens und Veränderns im Unternehmen

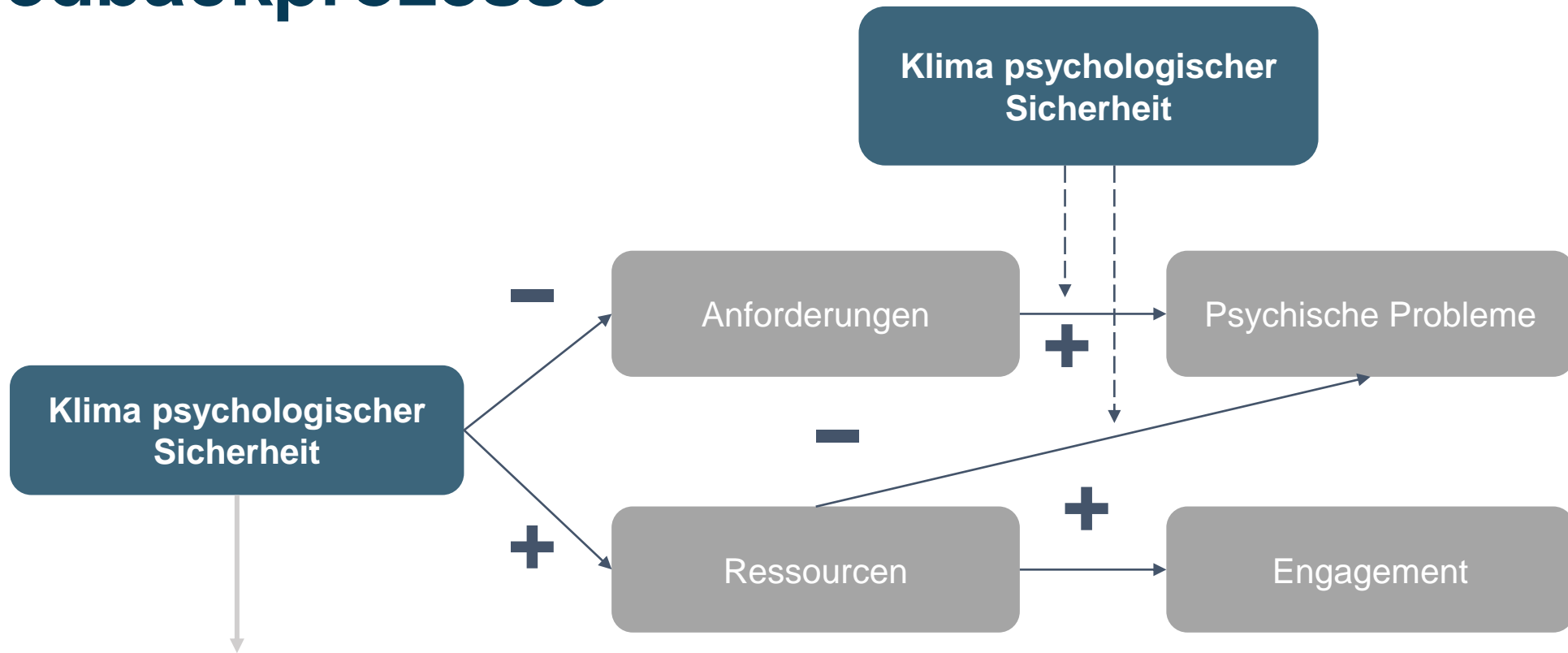


Beispiel **Psychologische Sicherheit** – Mitarbeitende wissen, dass ihre Beiträge wichtig sind und dass sie ihre Meinung äußern können, ohne Nachteile befürchten zu müssen



Beispiel **Job Crafting** – Mitarbeitende initiieren Veränderungen in Bezug auf Arbeitsanforderungen und -ressourcen, um ihre eigene Arbeit sinnvoller, engagierter und zufriedenstellender zu gestalten

# Psychologische Sicherheit schaffen durch Feedbackprozesse



Strategien, Praktiken und Verfahren zum Schutz der psychischen Gesundheit und Sicherheit der psychischen Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer.

# Paradox des Feedbacks



Einerseits sollen Feedbackinstrumente psychologische Sicherheit und eine Feedbackkultur **fördern** – andererseits können sie an genau dieser **scheitern**.



# Job Crafting in der virtuellen Realität



# RACER SYMPOSIUM

## Workshop "Gesundheit"

Esin Ugolini (Bosch)  
Karsten Müller (Uni Osnabrück)  
Ingrid Feinstein (Ipsos)



# Empfohlene Schritte zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GDA)

1

Festlegen von  
Tätigkeiten/  
Bereichen

2

Ermittlung der  
psychischen  
Belastungen der  
Arbeit

3

Beurteilung  
der psychischen  
Belastungen der  
Arbeit

4

Entwicklung  
und Umsetzung  
von Maßnahmen

# Empfohlene Schritte zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GDA)

5

Wirksamkeitskontrolle

6

Aktualisierung /  
Fortschreibung

7

Dokumentation

# Empfohlene zu erhebende Merkmalsbereiche im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GDA)



Arbeitsinhalt/  
Arbeitsaufgabe

- z.B. Handlungsspielraum, Vollständigkeit der Tätigkeit, emotionale Inanspruchnahme, Variabilität, Qualifikationserfordernisse, Verantwortung, Zieldefinition



Arbeitsorganisation

- z.B. Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Kommunikationsprozesse,



Soziale Beziehungen

- z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Kunden, Vertragspartner



Arbeitsumgebung

- z.B. physikalischen, physische, chemische Faktoren, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsmittel, Softwareergonomie



Neue Arbeitsformen

- z.B. Mobilitätsanforderungen, Atypische Beschäftigungsverhältnisse, hybrides/digitales Arbeiten, virtuelle Zusammenarbeit, soziale Isolation

# Empfehlung zur Projektsteuerung



## Beteiligung und Transparenz in allen Phasen

- Bildung eines Projektsteuerkreises mit verantwortlichen Vertreter:innen für Arbeits- und Gesundheitsschutz und ihrer Beteiligungen/ Abteilungen/Bereiche (Sozialpartner einschl. Schwerbehindertenvertretung , HR-Verantwortliche, Sicherheitsingenieure/ Sicherheitsfachkraft/ Sicherheitsbeauftragte, Betriebsarzt, externer Berater)
- Regelmäßige Monitoring-Treffen
- Kommunikation, Entscheidung und Beratung
- Sicherstellung, dass alle Phasen berücksichtigt sind

# THANK YOU

**NAME:**

Ingrid Feinstein

**DETAILS:**

[Ingrid.Feinstein@ipsos.com](mailto:Ingrid.Feinstein@ipsos.com)