

# Organisationsdiagnostik mit Kennzahlen

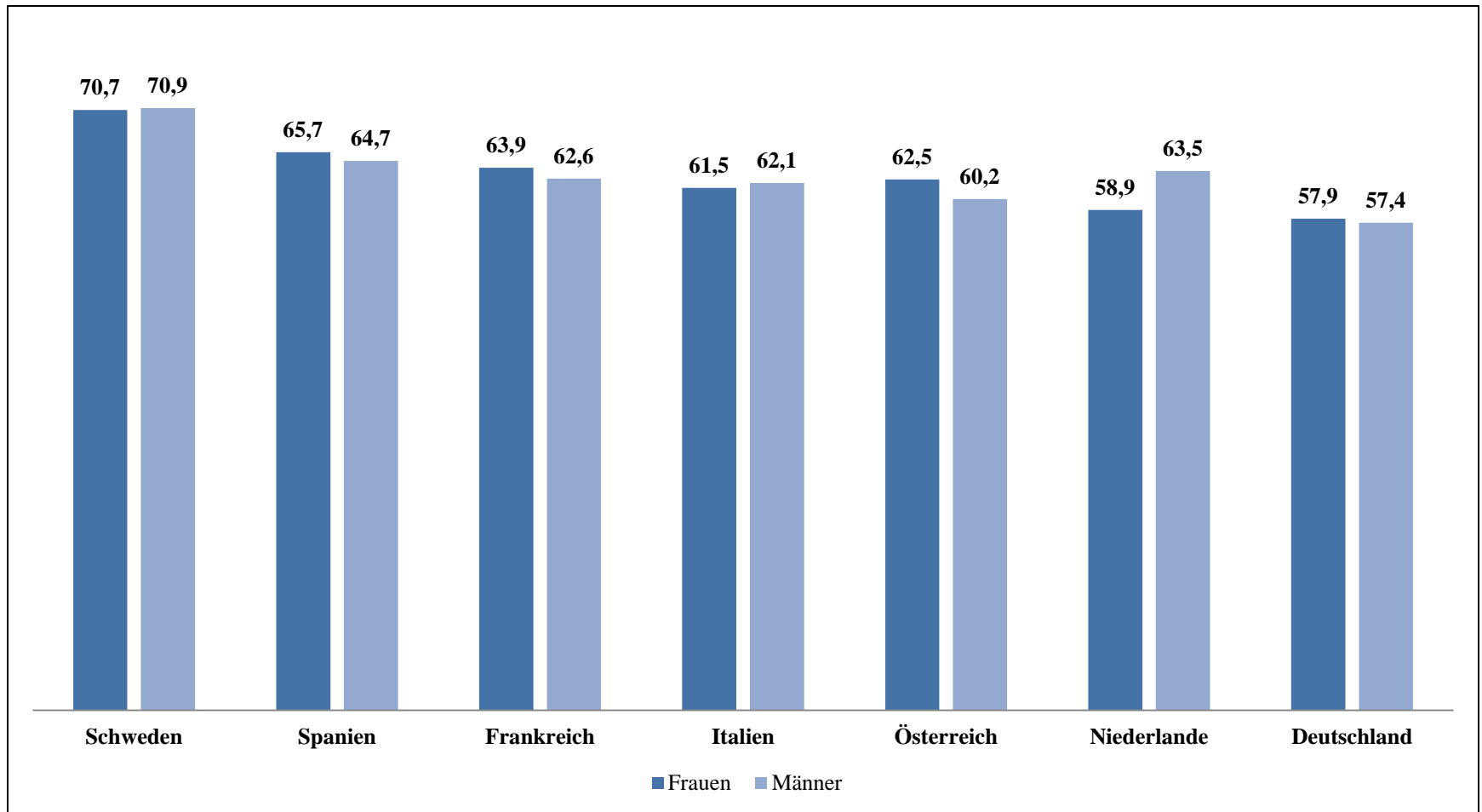


**Bielefelder Fachtagung**

**21.10.2014**

**Prof. Dr. Bernhard Badura**

# Beschwerdefreie Lebensjahre

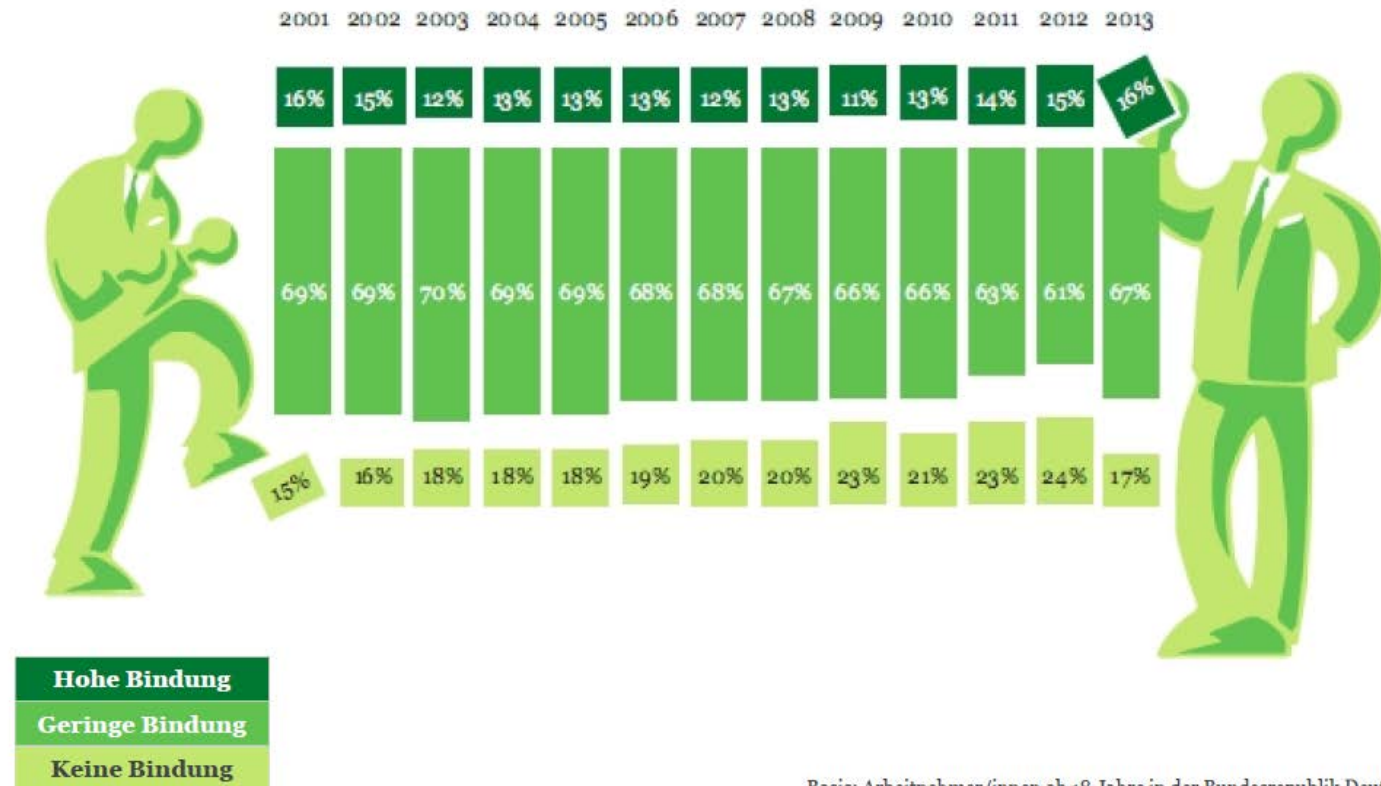


Bezugsjahr 2012; Angaben in Jahren, Italien, Frankreich geschätzte Werte

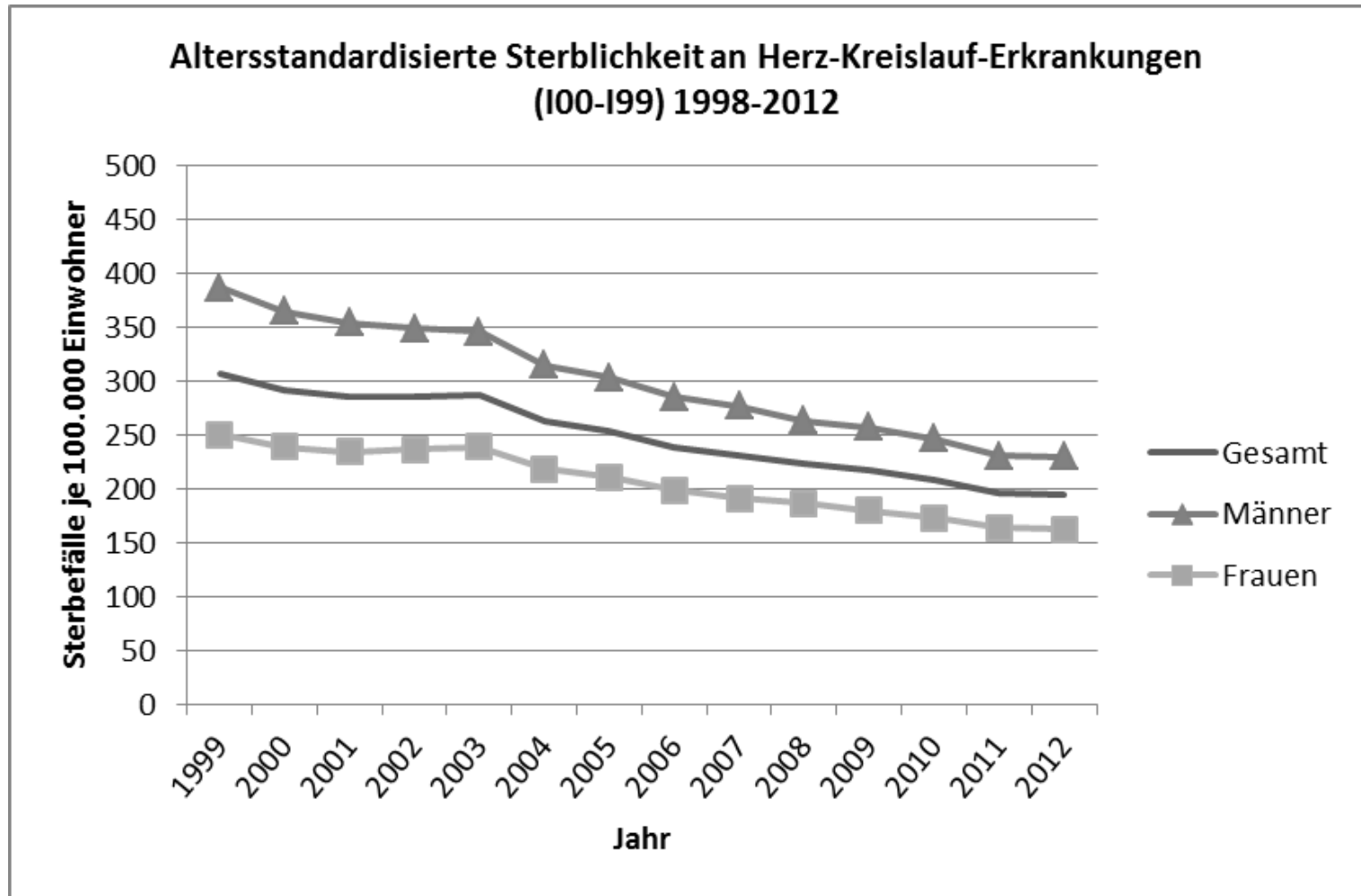
Quelle: Eurostat 2014

# MITARBEITER MIT HERZ HAND UND VERSTAND NACH WIE VOR EINE MINDERHEIT

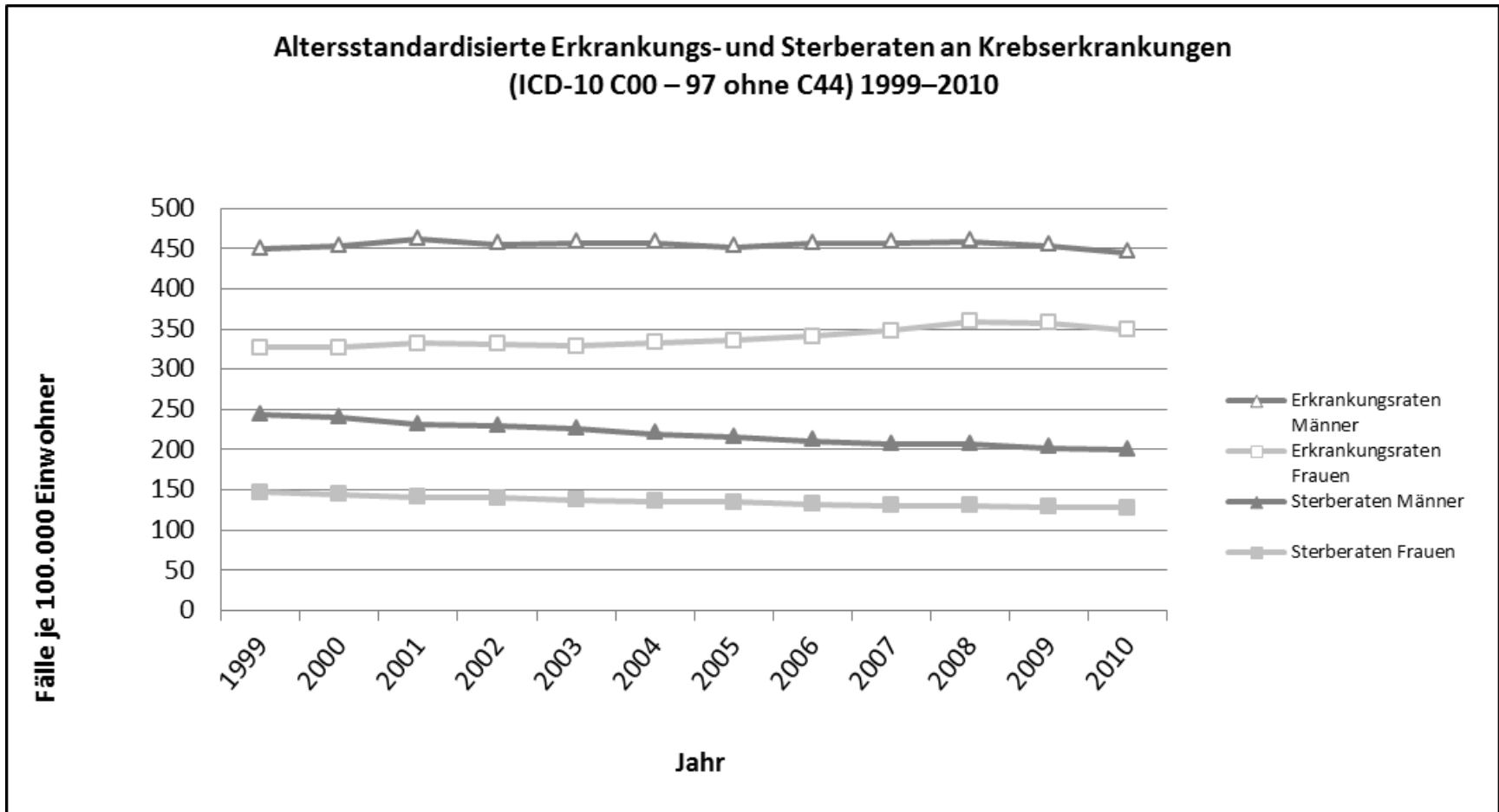
ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND IM ZEITVERLAUF



Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

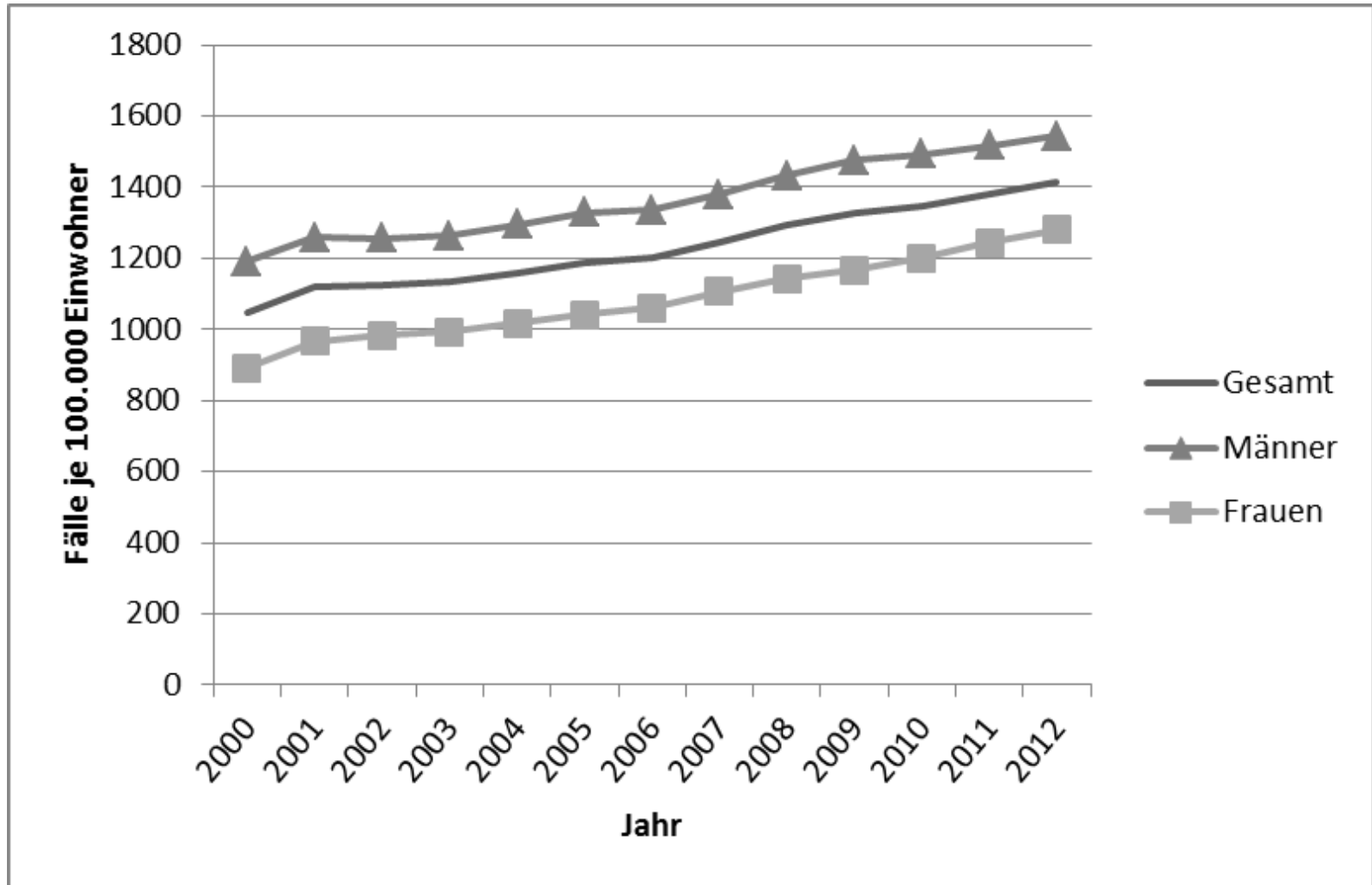


**Quelle:** Statistisches Bundesamt 2013 - Todesursachenstatistik



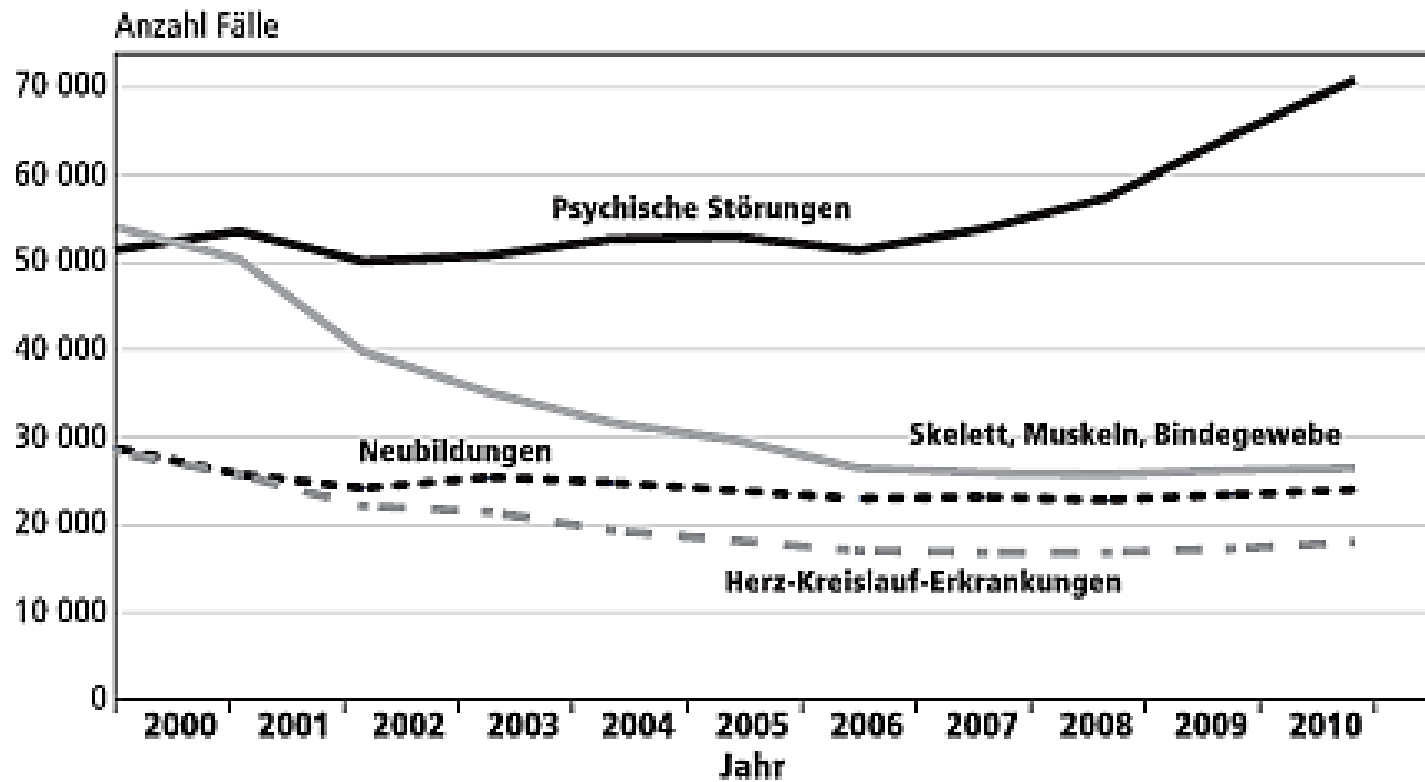
**Quelle:** RKI & GEKID 2013 modifizierte Darstellung nach Prütz et al. 2014 – deutsches Krebsregister

## Stationäre Fallzahlen mit Hauptdiagnose Psychische und Verhaltensstörungen (F00-F99) nach Geschlecht, 2000-2012 (Altersstandardisierung: alte Europastandardbevölkerung)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2013 – Krankenhausstatistik

## Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach ausgewählten Diagnosehauptgruppen

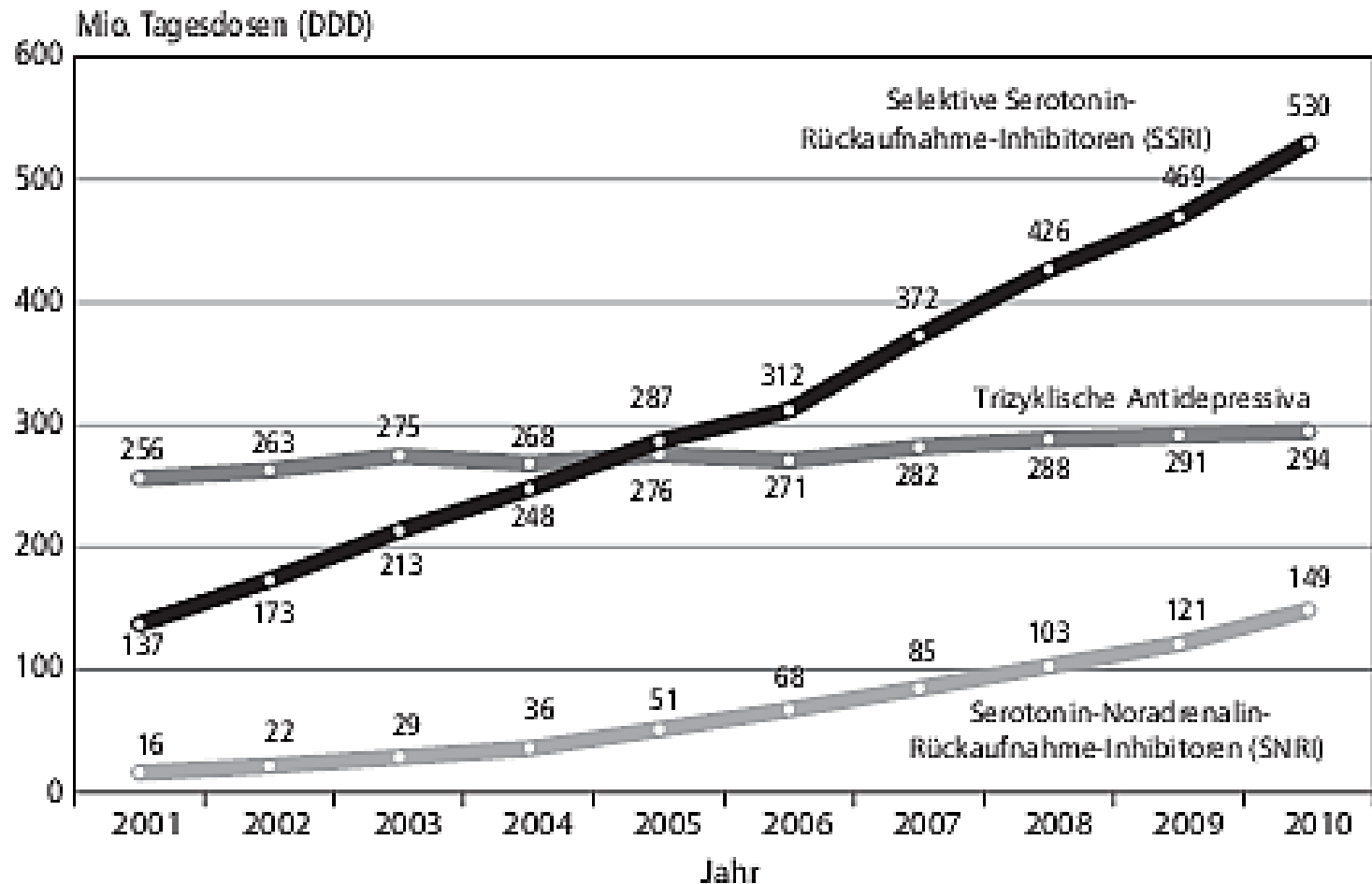


Quelle: DRV-Schriften, Band 22

Versorgungs-Report 2013/2014

WIdO

## Verordnungen von Antidepressiva 2001 bis 2010 – Gesamtverordnungen nach definierten Tagesdosen



Quelle: Arzneiverordnungs-Report 2011

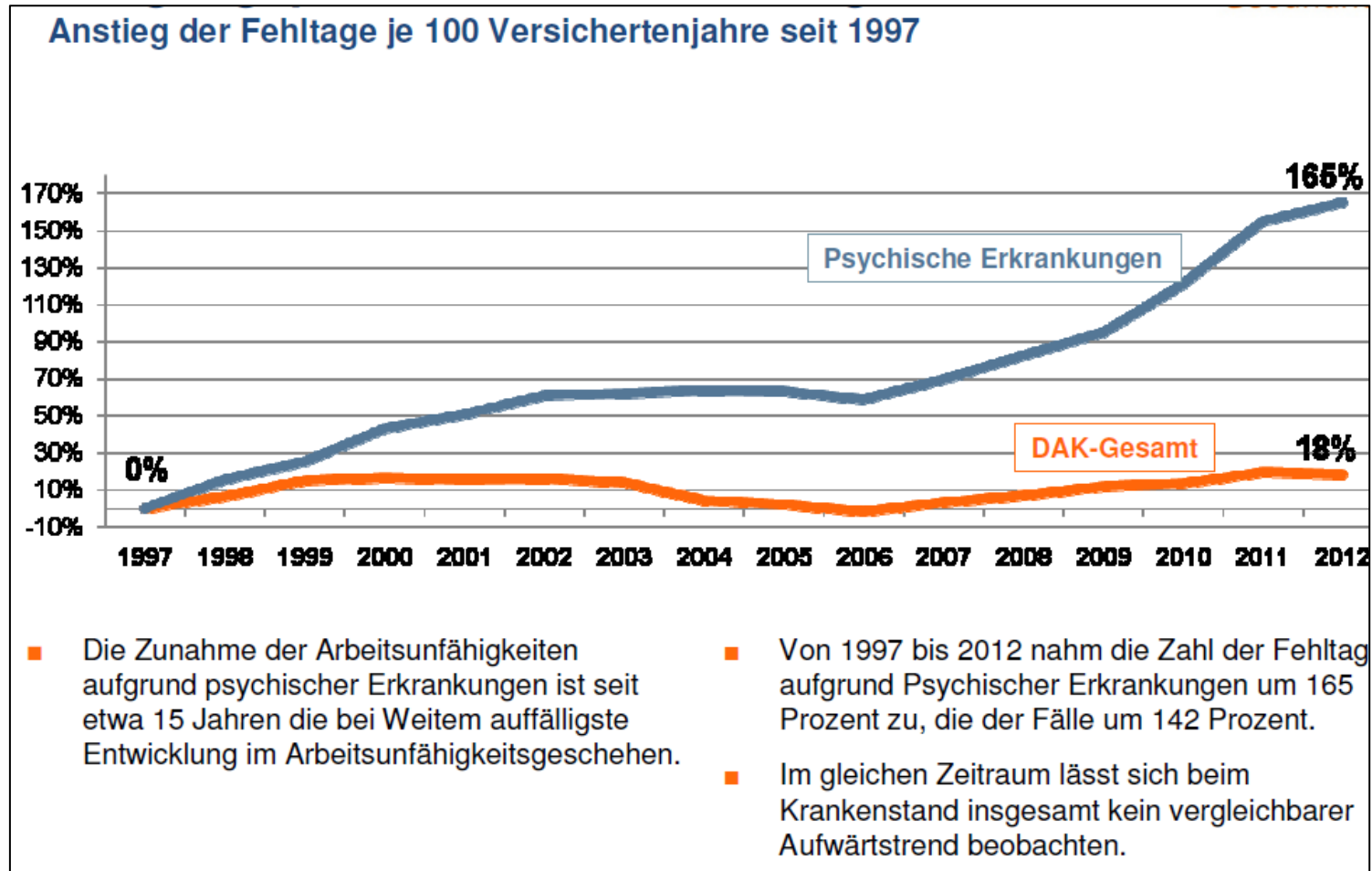
Versorgungs-Report 2013/2014

WiDO

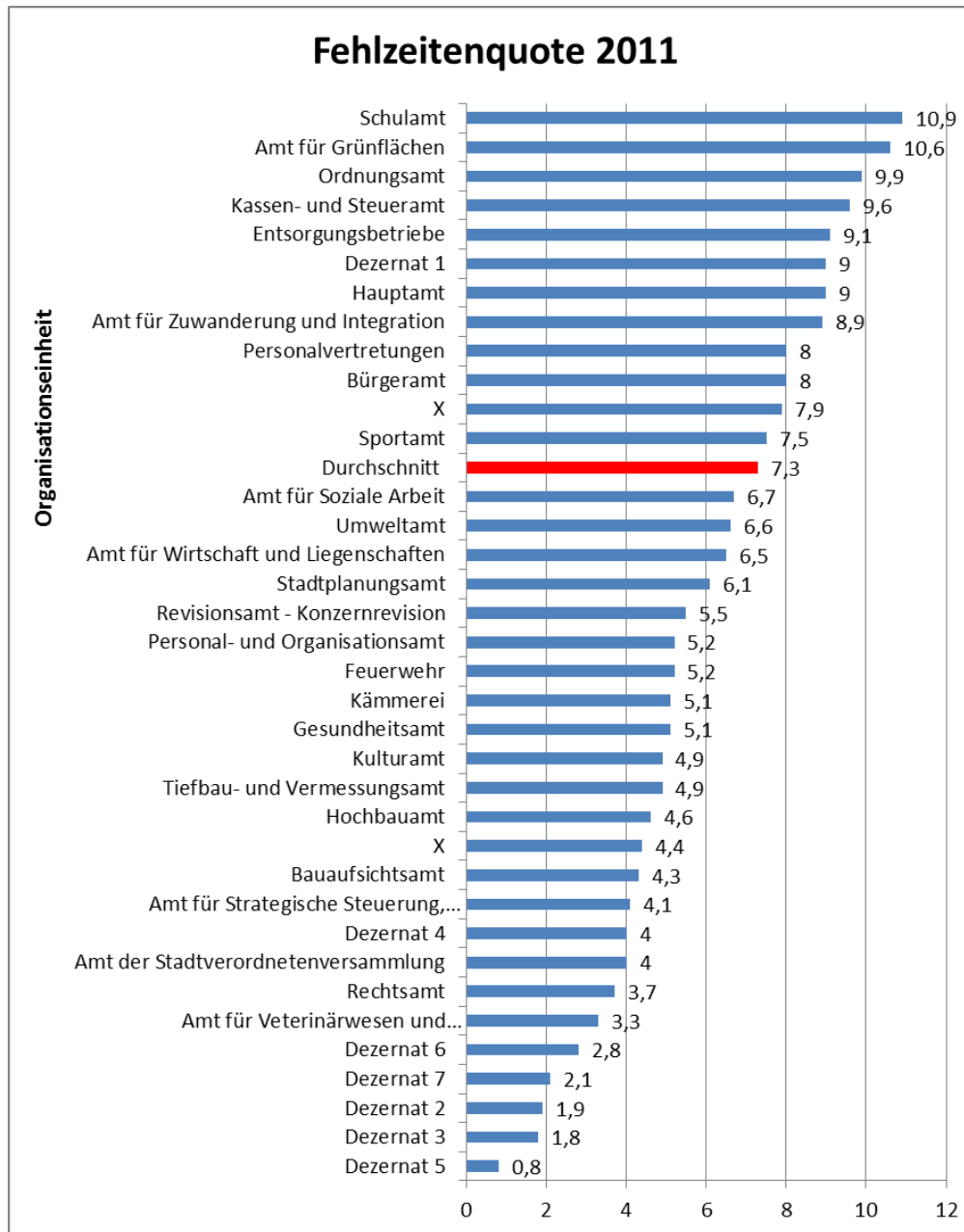


# Organisationsdiagnostik mit Fehlzeitenstatistiken

# Zunahme von Fehlzeiten mit der Diagnose psychische Erkrankung 1997-2012



# Abteilungsvergleich innerhalb einer Stadtverwaltung

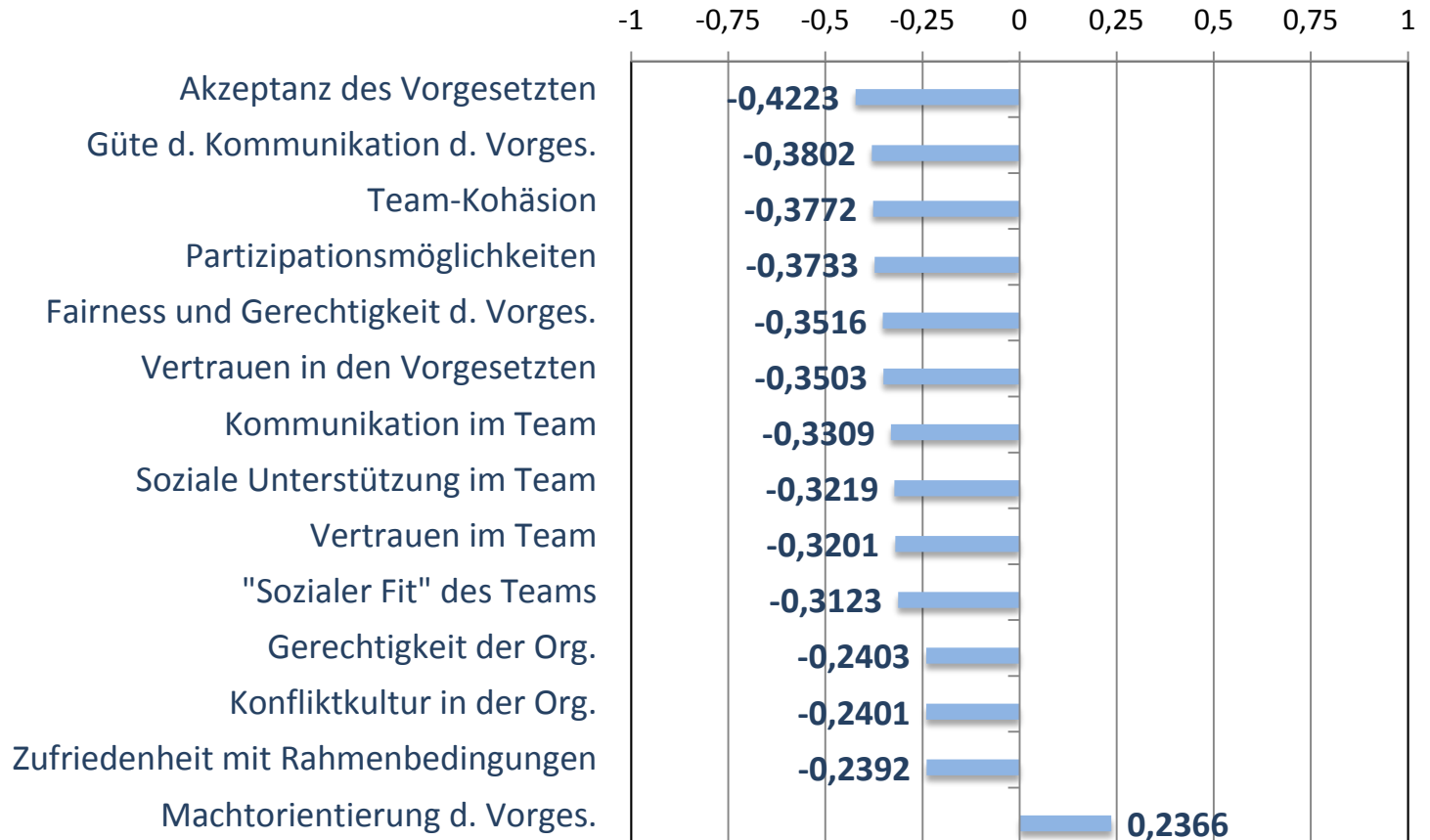


# Angebot und Akzeptanz des BEM in einer Stadtverwaltung

	Anzahl	In Prozent
Beschäftigte gesamt	5.389	100,0%
Betroffene	1.774	32,9%
BEM-Angebot	767	45,0%
Zustimmung	237	30,9%
Ablehnung	324	42,2%
Aufschub MA/-in	176	22,9%

	Standort A	Standort B
Mitarbeiteranzahl	321	221
Anzahl gewerblicher MA	291	181
<b>Fehlzeitenquote gewerbliche MA [%]</b>	<b>7,3</b>	<b>3,19</b>
Fehlzeitenquote gewerbliche Mitarbeiter (Gesamtunternehmen) [%]	6,5	
Branchenschnitt Stahlindustrie (Min-Max) [%]		6,6 (4,1-7,8)
Durchschnittsalter gewerbliche MA [Jahre]	44,5	42
<b>Fehlzeitenquote Angestellte [%]</b>	<b>4,2</b>	<b>2,3</b>
Fehlzeitenquote Angestellte (Gesamtunternehmen) [%]	3,2	
Branchenschnitt (Min-Max) [%]		3,9 (2,3-4,7)
Durchschnittsalter Angestellte [Jahre]	44,2	48
Anzahl Facharbeiter	212	122
Facharbeiterquote [%]	72,9	67,4
<b>Anzahl leistungsgewandelter Mitarbeiter</b>	<b>17</b>	<b>3</b>
Quote [%]	5,8	1,7
<b>Anzahl Langzeitkranker (AU Dauer &gt; 6 Wochen)</b>	<b>30</b>	<b>7</b>
Arbeitsplatzwechsel aus gesundheitlichen Gründen	23	1
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit [Jahre]	20,2	17
Durchschnittliche Länge des Arbeitsweges [km]	9,2	11,2
<b>Unfallereignisse</b>	<b>100</b>	<b>66</b>
Meldepflichtige Unfälle	15	5
Unfallhäufigkeit	39	18,75
<b>Verbesserungsvorschläge / 1000000 h</b>	<b>87,7</b>	<b>215,21</b>

# Korrelationen zwischen Fehlzeiten und Organisationsmerkmalen



# Zur Fehlzeitenbekämpfung bedarf es einer Einzelfallbetrachtung

---

Generell gilt für die Fehlzeitenanalyse wie insgesamt für die Organisationsdiagnostik:

- Jede Organisation ist ein Fall für sich mit seiner eigenen Historie und **Kultur**
- Innerhalb einer jeden Organisation besteht eine erklärungsbedürftige **Varianz** der Fehlzeiten
- Es gibt einen **generalisierbaren Wissensstand** zur Erklärung dieser Varianz

# Fehlzeitenstatistiken

## Stärken

- leicht verfügbar
- leicht kommunizierbar
- bezahlte aber nicht geleistete Arbeit ist ein „Produktivitätskiller“
- Häufung von Fehlzeiten klares Indiz für Organisationsprobleme und Handlungsbedarf

## Schwächen

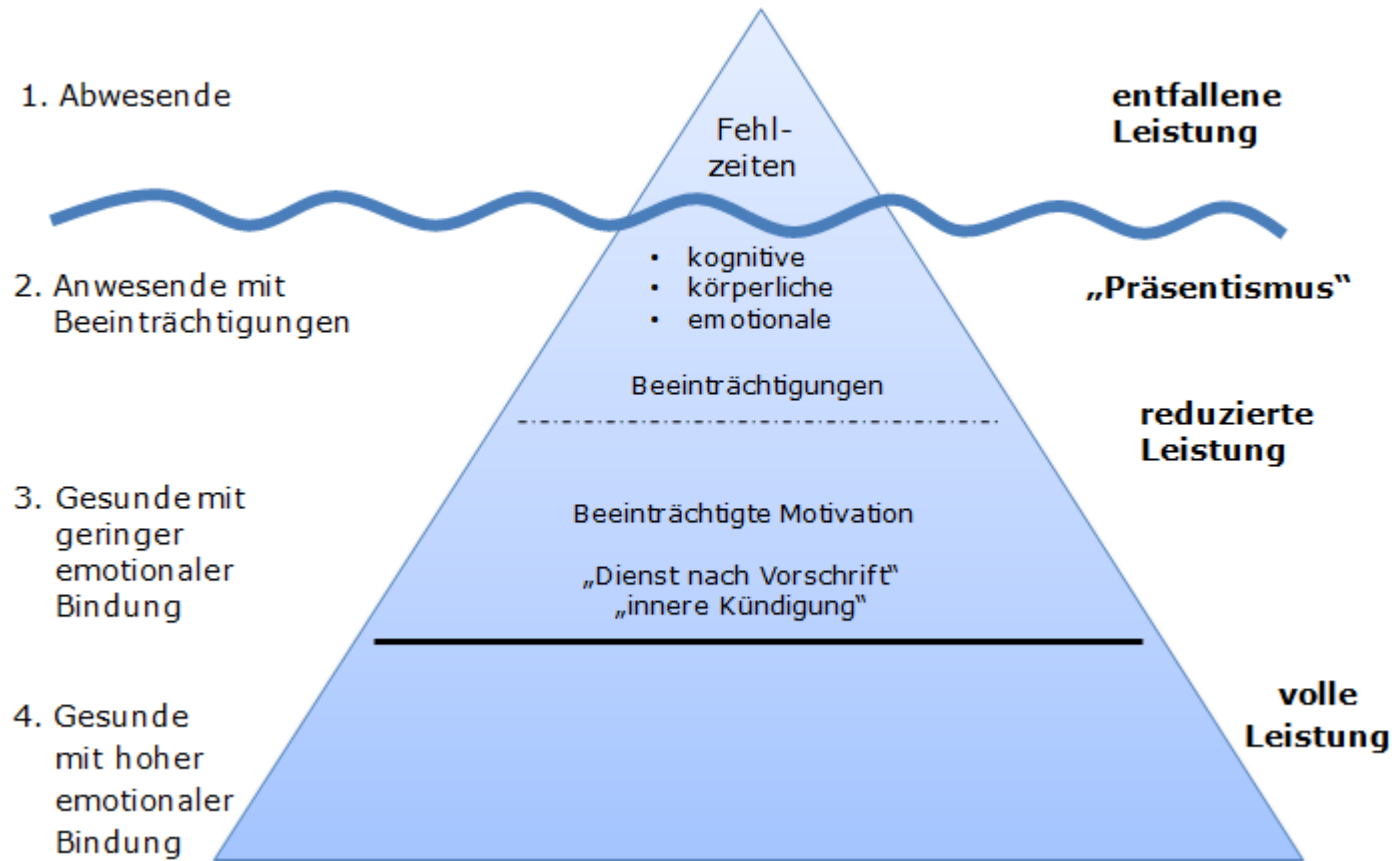
- Keine Aussage über zugrunde liegende Probleme und ihre Ursachen
- kein verlässlicher Indikator für realen Gesundheitszustand der Abwesenden
- Keine Information zum Gesundheitszustand der Anwesenden
- Nichterfassung „verdeckter“ Produktivitätsverluste durch Präsentismus



## **Fazit:**

Gleichsetzung von Fehlzeiten mit Krankenstand ist ein Kunstfehler!

# Eisbergmodell zur Organisationsdiagnostik



# Organisationsdiagnostik mit Mitarbeiterbefragungen

# Zusammenhang zwischen Sozialkapital und Gesundheitsindikatoren

	Körperlicher Gesundheitszustand	Psychosomatische Beschwerden	Depressivität	Wohlbefinden
Netzwerkkapital	,390*	-,276*	-,422*	,189*
Führungskapital	,355*	-,375*	-,359*	,241*
Wertekapital	,458*	-,422*	-,441*	,447*

Quelle: Schwarting, Ehresmann 2013

# Zusammenhang zwischen Sozialkapital und Burn-out in Rehabilitationskliniken

---

	Burnout	Signifikanz
Qualität der Führung	0.356	<0.001
Teamzusammenhalt	0.335	<0.001
Organisationskultur	0.399	<0.001

---

**Quelle:** Ehresmann 2014

# Organisationsbedingungen und Mobbing

---

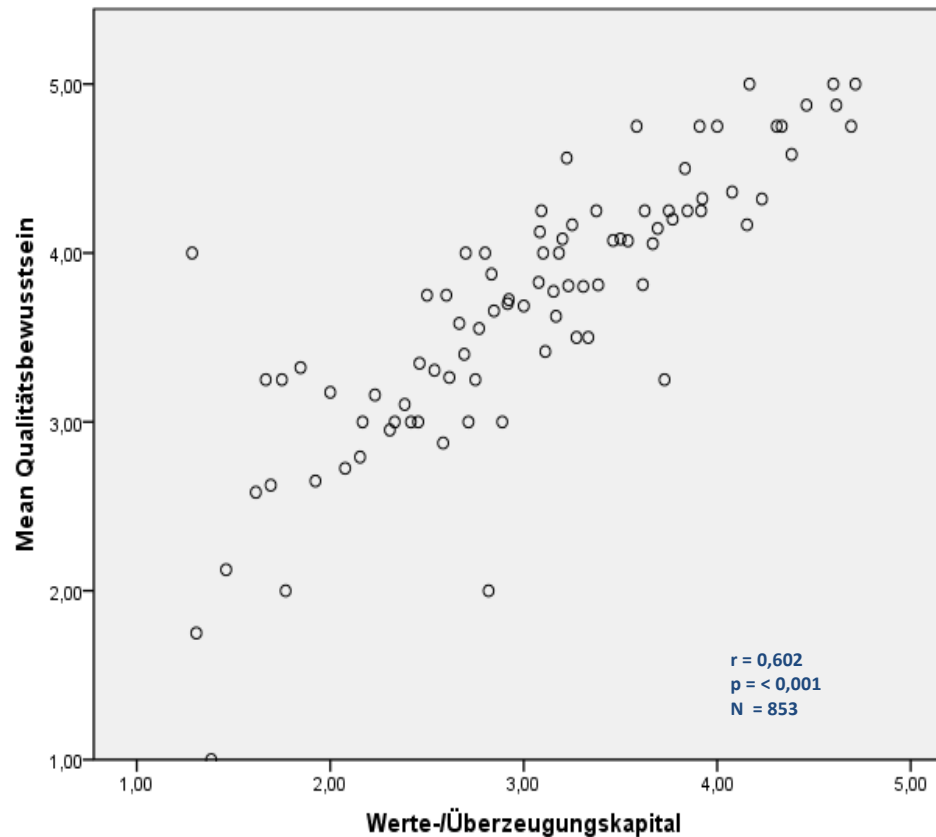
	1	2	3	4
Mobbing	1			
Führung	-,524**	1		
Teambeziehungen	-,604**	,602**	1	
Kultur	-,359**	,462**	,460**	1

---

\*\* . Die Spearman Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Quelle:** Ehresmann 2013

# Korrelationsdiagramm zwischen dem Werte- und Überzeugungskapital und dem Qualitätsbewusstsein



\*\*\*Correlation is significant at the 0.005 level (2-tailed).

# Gesundheit in Unternehmen mit und ohne Restrukturierung

---

		n	Mittelwert
<b>Psychosomatische Beschwerden</b>	ohne Restrukturierung	1957	1.91
	mit Restrukturierung	633	2.23
<b>Depressive Verstimmungen</b>	ohne Restrukturierung	1914	2.08
	mit	629	2.37
<b>Mobbing</b>	ohne Restrukturierung	1981	1.54
	mit	478	2.03
<b>Innere Kündigung</b>	ohne Restrukturierung	1980	1.83
	mit	632	1.98

Quelle: Tintor 2014



# Absentismus, Präsentismus, Arbeitsqualität

---

- Untersucht wurde ein herstellendes Unternehmen (n = 1.363).
- Ergebnisse:
  - Durchschnittlicher Produktivitätsverlust durch **Präsentismus** = 4,6%.
  - Durchschnittlicher Produktivitätsverlust durch **Fehlzeiten** = 8,2%.
  - Verhältnis = 1 : 1,8
- Im Durchschnitt gehen somit pro Mitarbeiter **12,8%** der Arbeitsproduktivität durch Abwesenheit oder gesundheitliche Beeinträchtigungen verloren.

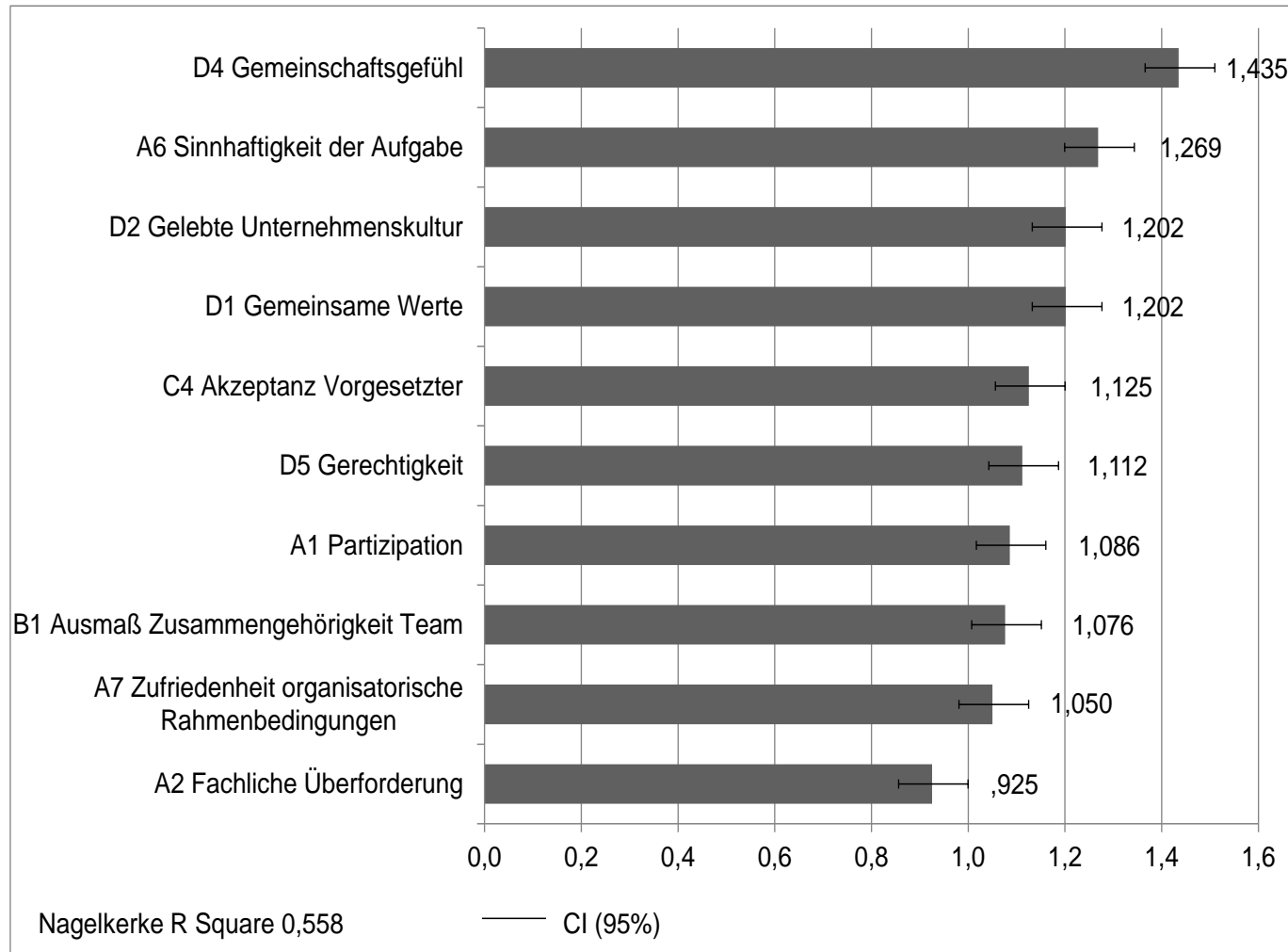
# Risikofaktor Organisation bei der Polizei



Methodik:  
Arbeitssituationsanalyse  
N = 1017

# Auf die Bindung kommt es an!

Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Motivationsvariable Commitment



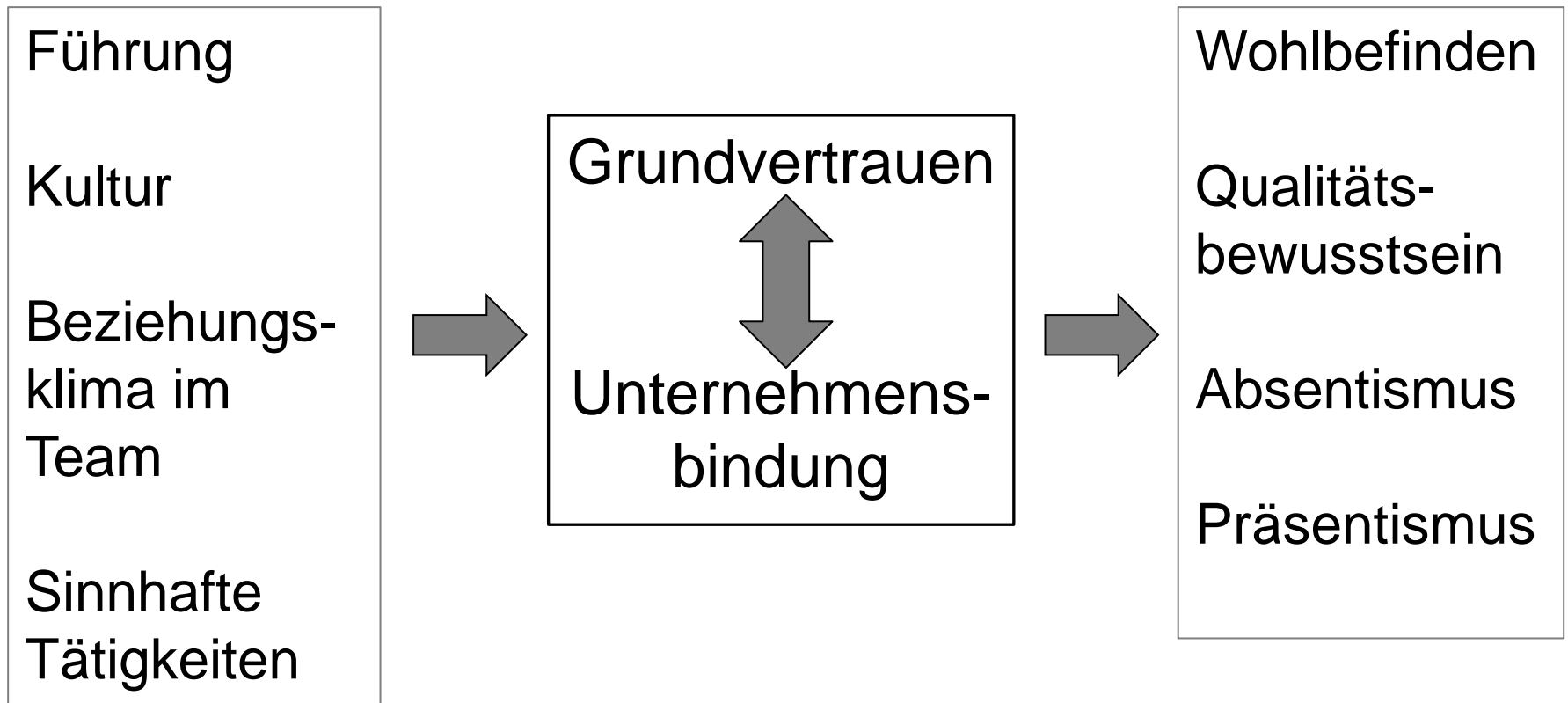
Quelle: Lükermann 2013

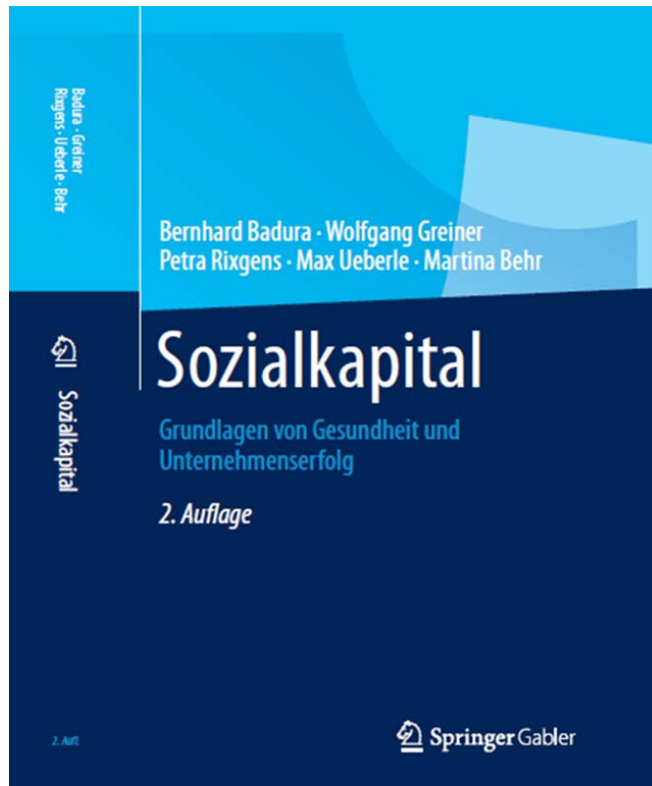
# Kennzahlen zur Organisationsentwicklung sollten folgenden inhaltlichen Kriterien genügen. Sie sollten:

---

1. Aussagen über den Ist-Zustand der gesamten Organisation ermöglichen („Total Health Management“)
2. Neben Arbeits- auch Organisationsbedingungen erfassen
3. Aussagen über „Licht-“ und „Schattenseiten“ einer Organisation erlauben
4. Interne Vergleiche und – wo möglich – Benchmarks enthalten
5. Betriebswirtschaftliche Folgen von Absentismus und Präsentismus abschätzen
6. Routinedaten und Befragungsdaten zusammenführen

# Wirkungsketten





ISBN: 978-3-642-36912-54

---

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**