

Arbeit 4.0: Unter Strom und ständig online.

Gesunder Umgang mit digitalem Alltagsstress
durch gelebte Resilienz.

Mag. Marlies Böck, MA

KOMUNARIKO

Entwicklung begleiten.

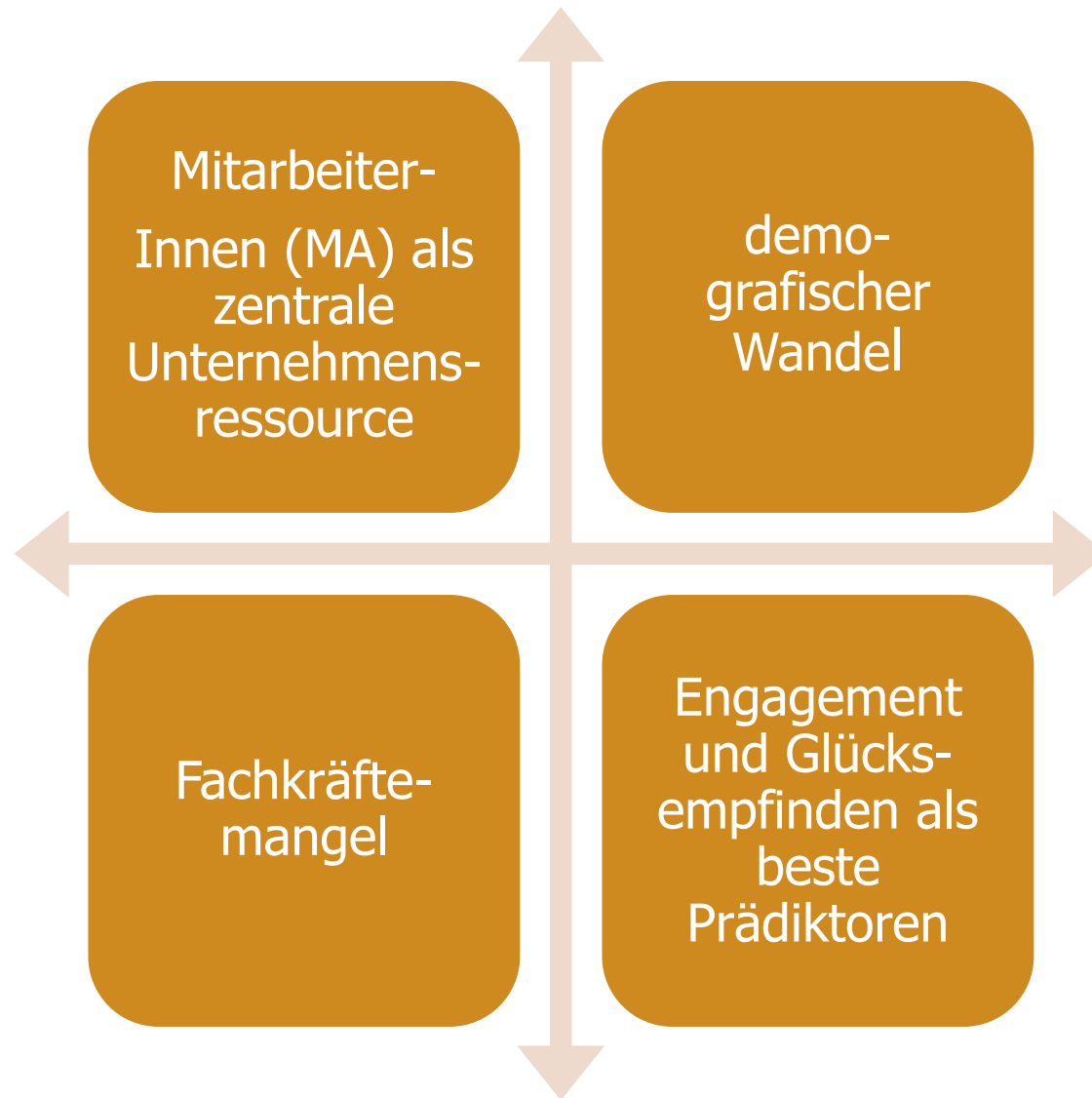
Struktur

- » Arbeit 4.0: Was bedeutet das?
- » Veränderungen? Kompetenzen? Anforderungen für Führungskräfte?
- » Welche Vor- und Nachteile bringt Digitalisierung?
- » Wie agieren unterschiedliche Generationen im Berufsleben?
- » Wie kann der gesunde Umgang mit digitalem Alltagsstress gelingen? Was bedeutet Resilienz?
- » Was bedeutet gelebte organisationale Resilienz?

Arbeit 4.0

- » Arbeit 4.0 / Industrie 4.0 = vierte industrielle Revolution als digitale Revolution
- » Digitalisierung als sozio-technisches System (Veränderung von Wertschöpfungsprozessen und Anforderungen menschlicher Arbeit)
- » Höhere Intensität und Schnellebigkeit des weltweiten Wettbewerbs, virtuelle Zusammenarbeit

Arbeit 4.0



Arbeit 4.0

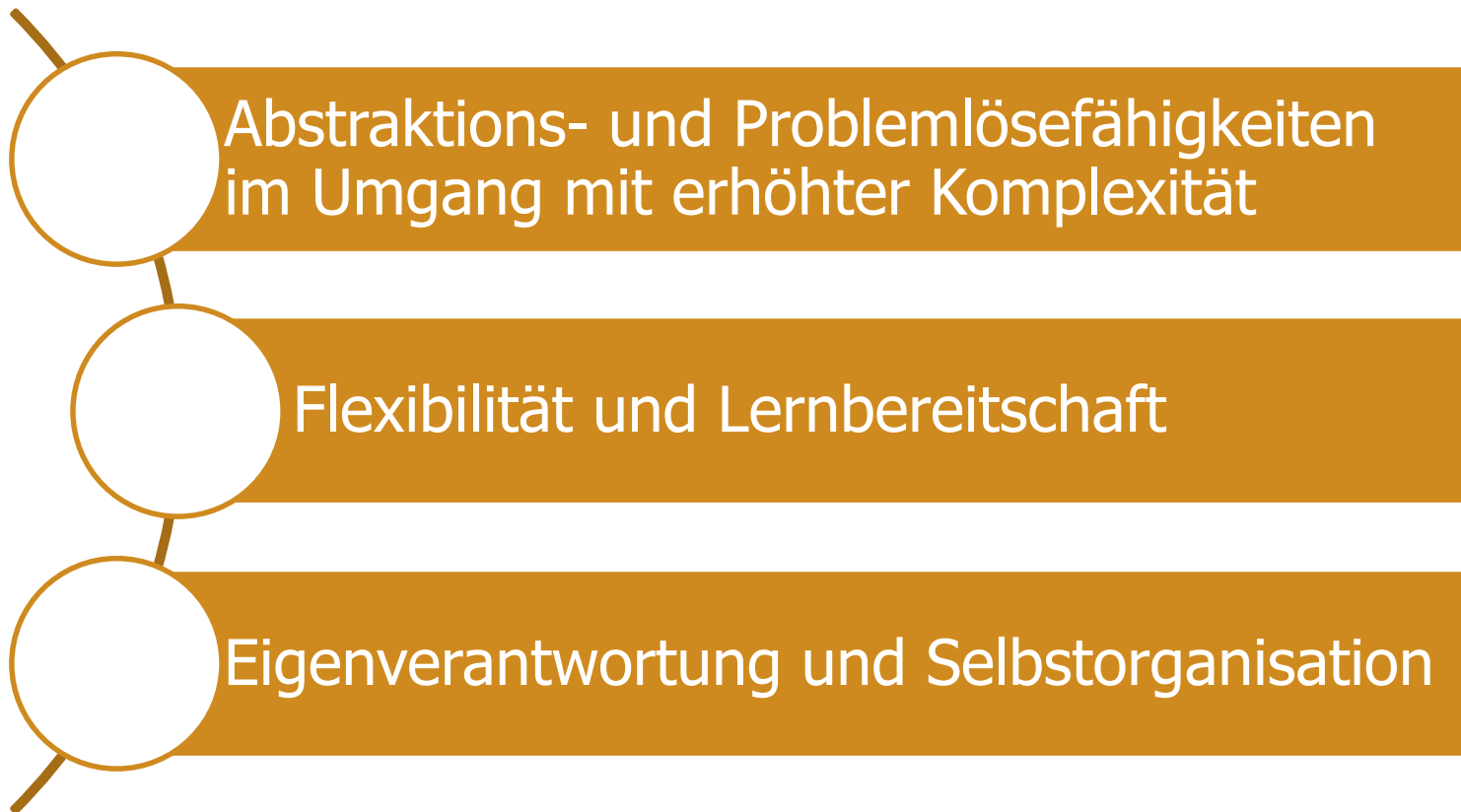
Veränderungen für Unternehmen und MA

- » strukturell
- » örtlich
- » zeitlich
- » neue Arbeitsprozesse
- » inner- und überbetriebliche Interaktion
- » Change-Prozesse als Normalfall



Arbeit 4.0

Kompetenzen der MA



Arbeit 4.0

Anforderungen an die Führungskräfte

Aus unternehmerischer und gesellschaftlicher Sicht:

- » zentrale Grundbedürfnisse nach **Autonomie, Kompetenz, Anerkennung und Verbundenheit** befriedigen → innovative, kreative, effiziente MA
- » Rahmenbedingungen schaffen, die die Entstehung von Belastungen und Krankheiten verhindern
- » Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen
- » Lösungen zur Gesundheitsverbesserung anbieten
- » Trend der Architektur und Raumausstattung: „New York“
- » Vertrauen in die MA

Arbeit 4.0

Kompetenzen der Führungskräfte

- » Umgang mit Geschwindigkeit, hohe Problemlösekompetenz
 - » Risikobereitschaft
 - » Ambiguitätstoleranz
 - » Sozialkompetenz
 - » fürsorglicher Umgang mit sich und anderen
 - » Einsatz der MA nach Neigungen und Eignungen
- regelmäßige Zeiten für Reflexion
- resiliente Persönlichkeiten (höherer Resilienzquotient)

Digitalisierung

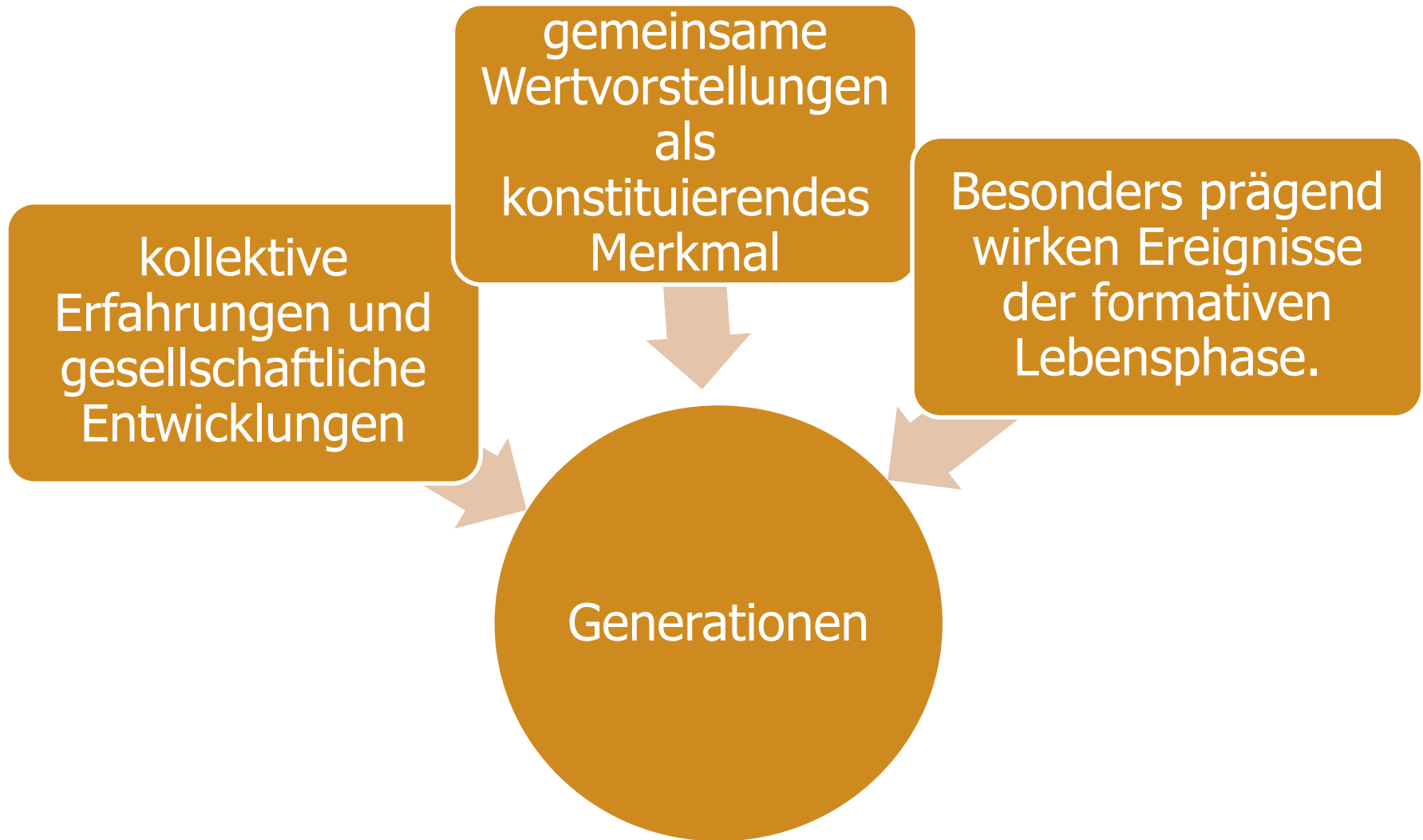
Vorteile

- » Langsame Steigerung der Produktivität
- » Subjektivierung von Arbeit als Chance: Entgrenzung von Arbeit
- » Räumliche Dimension: Effizienz, Wegfallen langer Anfahrtszeiten, Autonomieempfinden
- » Zeitliche Dimension: Effizienz, Arbeitszufriedenheit

Nachteile

- » Entgrenzung als Folge
- » Räumliche Dimension: Work-Life-Konflikt
- » Zeitliche Dimension „Always on“, mentaler Spillover
- » Konstante Unterbrechungen, Ablenkungen → Stress
- » Vereinsamung durch Virtualisierung
- » Ängste vor Jobverlust

Babyboomer, X, Y, Z



Babyboomer im Berufsleben

- » Nachkriegsjahrgänge 1950 bis 1965
- » Heute: 69 bis 54 Jahre alt
- » Unerfahrung der Masse
- » Relativierung der Individualität – Der einzelne Mensch ist ersetzbar.
- » Konkurrenzverhalten und Selbstmarketing
- » Workaholics, Arbeit als wichtigstes Gut
- » karriereorientiert, strukturiert, Pflege von Beziehungen
- » Ab 2015/2010 bzw. 2030/2025 in Pension.

Generation X im Berufsleben

- » 1965-1980
- » Heute: 54 bis 39 Jahre alt
- » hohes Bildungsniveau
- » ambitioniert, ehrgeizig, technisch versiert
- » berufliches Vorankommen als Ziel
- » Arbeit als Mittel zum Zweck, pragmatisch
- » Work-Life-Balance
- » gewisser Egoismus
- » ausgeprägtes Konsumverhalten

Generation Y (Millennials) **im** **Berufsleben**

- » 1980 bis 1995
- » Heute: 39 bis 24 Jahre alt
- » technikaffiner Lebensstil, Digital Natives
- » gut ausgebildet
- » Teamarbeit, Projektarbeit
- » Freude an Arbeit und Abwechslung
- » Freizeit und Familie/Freunde sind wichtig
- » 24 Stunden online, MeisterInnen im Multi-Tasking
- » abnehmende Arbeitgeberloyalität

Generation Z im Berufsleben

- » 1995
- » Heute: Jugendliche und Erwachsene (24 Jahre alt)
- » Internet & Smartphone
- » hohe Anforderungen an das Arbeitsklima
- » klar geregelte Arbeitszeiten, keine 24/7-Verfügbarkeit
- » Anerkennung und Selbstverwirklichung
- » Wunsch nach freier Entfaltung
- » Abneigung gegenüber autoritärer Führung
- » Wohlstand der Elterngeneration nicht mehr erreichbar
- » abnehmende Arbeitgeberloyalität ODER: hohes Bindungsbedürfnis?

Verstehen der Generationen – MA-Bindung

„Man muss verstehen, nicht nur ob, sondern vor allem **wovon** jemand motiviert ist. ... Wobei Geld als Motivationsfaktor nicht mehr so relevant ist. ... Heute liegen die Prioritäten häufig woanders.“ (Runge, 2014)



Gesundheit 4.0

Instrumente und Maßnahmen – körperliche und seelische Gesundheit der MA

Gesunde Menschen – agiles, dynamisches Unternehmen

Salutogenetischer Ansatz: 1970er, A. Antonovsky: Was erhält den Menschen gesund?

Gesundheit 4.0

- » Ausfalltage als erheblicher Faktor der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

Quelle: fit2work, 2018

N=1.000, österreichweit, online-Befragung, branchenübergreifend, 15-64 Jahre, 48% w. + 52% m.,
64% mit Matura + 36% ohne Matura

- » ***Top 5 der gesundheitlichen Beeinträchtigungen*** am Arbeitsplatz:
 - » Erschöpfung: 18%
 - » Rückenschmerzen: 17%
 - » Nacken- Schulterschmerzen: 17%
 - » Augenprobleme: 11%
 - » Kopfschmerzen: 9%

Gesundheit 4.0

- » ***Gesundheitliche Beeinträchtigung*** am Arbeitsplatz:
- » eher beeinträchtigt: 34%
- » ausgebrannt: 48%

„Es kommt häufig vor, dass ich mich nach der Arbeit leer und ausgebrannt fühle.“:

16% trifft voll zu, 14% trifft häufig zu, 18% trifft manchmal zu
→ 48%

„Obwohl ich meine Arbeit gerne mache, belastet mich die gesundheitliche Beeinträchtigung an meinem Arbeitsplatz sehr.“:

11% trifft voll zu, 11% trifft häufig zu, 14% trifft manchmal zu
→ 36%

Gesundheit 4.0

- » **Über 50% der ArbeitnehmerInnen sehen Handlungsbedarf** in ihren Unternehmen, was Gesundheit am Arbeitsplatz betrifft:

„Ganz insgesamt betrachtet: Würden Sie sagen, Ihr Unternehmen..

- » ... ist ein Vorreiter, wenn es um Gesundheit am Arbeitsplatz geht.“: 12%
- » ... kümmert sich schon um Gesundheit am Arbeitsplatz, andere Dinge haben aber meist Vorrang.“: 38%
- » ... sollte hier vielmehr tun – das liegt dem Unternehmen nicht wirklich am Herzen.“: 18%

Gesundheit 4.0

Bedeutung der guten Führungskraft

„Die gefährlichste
Quelle für Burnout
ist schlechte
Führung.“

(Ruckriegel, 2015)

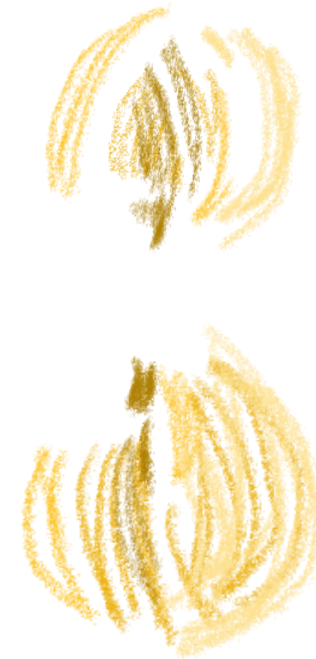
Gesundheit 4.0

Bedeutung der guten Führungskraft

- » als Führungskraft präsent sein
- » Sinn und Zweck definieren und kommunizieren
- » Austausch- und Abstimmungsprozesse → Commitment
- » persönliche Worte für die MA finden
- » Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen
- » bei Kleinigkeiten großzügig sein
- » Arbeitsaufträge kreativ gestalten
- » Entspannungsmöglichkeiten schaffen
- » Raum und Zeit für Beziehungspflege geben

Umgang mit digitalem Alltagsstress. Was bedeutet *Resilienz* ?

- » Resilienz = Widerstandskraft, Spannkraft
- » Resilienz = die Fähigkeit, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern
- » Resilienz = eine variable und situationsspezifische Größe
- » Gegenpol = Vulnerabilität (Verwundbarkeit, Anfälligkeit)



Resilienz

Risikofaktoren

*krankheitsbegünstigende,
risikoerhöhende,
entwicklungshemmende
Merkmale*

- » biologische und psychologische Merkmale:
personbezogene Vulnerabilitätsfaktoren
- » psychosoziale Merkmale:
Stressoren

Schutzfaktoren

*protektive Faktoren, welche das
Auftreten einer psychischen
Störung verhindern/abmildern*

- » individuelle
personbezogene
Faktoren
- » mikrosoziale
(umfeldbezogene)
Faktoren
- » Faktoren innerhalb des
Makrosystems

Resilienz – *Schutzfaktoren*

- » Individuell: intellektuelle Fähigkeiten, Selbstwahrnehmung und -wirksamkeit, Umgang mit Stressoren – geeignete Copingstrategien, Ausgeglichenheit, hohes Durchhaltevermögen, growth mindset als dynamisches Selbstbild
- » Mikrosozial: Beziehungen zu einfühlenden Bezugspersonen, Stabilität, unterstützendes und wertschätzendes Arbeitsumfeld
- » Makrosystem: gute Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten, eine resilienzfördernde Struktur des Umfeldes

Resilienzfaktoren – entwickel- und veränderbar wichtig für Führungskräfte

Zukunftsorientierung

Optimismus (realistisch):
Selbstwirksamkeit

Netzwerkorientierung:
soziale Einbindung,
Zusammenhalt

Akzeptanz: starke Werte,
Fähigkeit zur
Improvisation

Verantwortung
übernehmen,
Vorbildwirkung

Lösungsorientierung

die Opferrolle verlassen:
Stärkung der Selbststeuerung

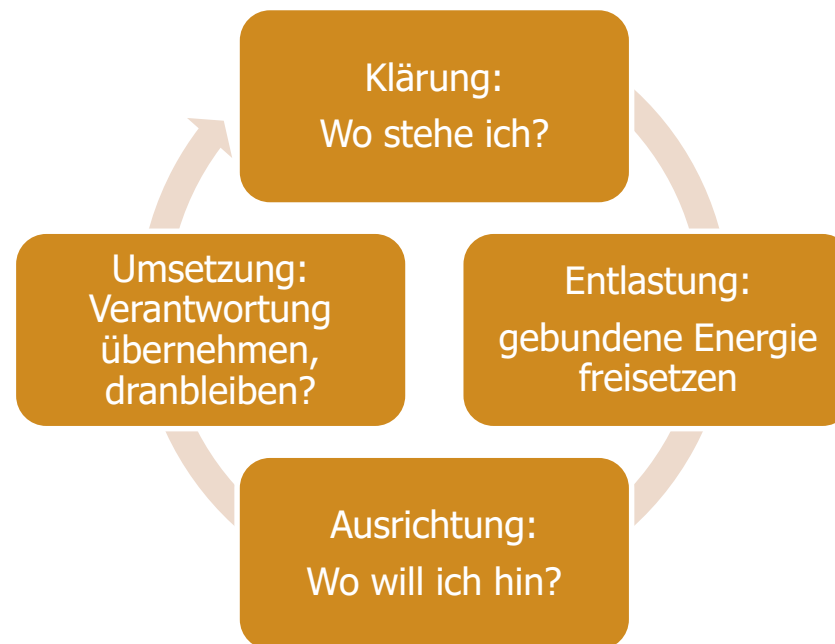
Resilienztraining als Persönlichkeitstraining für Führungskräfte und MA (1)

Förderung über:

- » stressreduziertes Verhalten,
- » ausreichend Bewegung,
- » achtsamen Genuss,
- » Selbstmitgefühl,
- » stärkenorientierte Perspektive (Stärke = regelmäßige Aktivität, die zu guter Leistung führt und die Person energetisiert)

Resilienztraining als Persönlichkeitstraining für Führungskräfte und MA (2)

- » Ressourcen, Gefühlszustände und Grenzen kennen, erste Warnsignale erkennen, Erholung für Körper, GEIST und Seele
- » resilienzfördernde Einstellungen und Fähigkeiten entwickeln:



Resilienzfördernde Führungsstile

- » Partizipative Führung
 - » Systemische Führung
 - » Transformational Leadership
 - » Positive Leadership
-
- » positive Führung: exzellente MA und Organisationen
 - » Wandel in den Köpfen jener Führungskräfte, welche jahrelang in hierarchischen Strukturen gearbeitet haben.
 - » Konstruktives Feedback als resilienzförderndes Instrument einsetzen, Wertschätzung in konkreten Situationen

Wie resilient war eigentlich *Steve Jobs* ?

- » Extreme Persönlichkeit: Wutanfälle & Bewunderung für andere, Kontrollwahn & Perfektionismus, Streben nach etwas Besonderem
- » Micro-Management: Hauptgrund für Erfolg & treibt MA in den Wahnsinn

Stark ausgeprägte Faktoren:



Optimismus

Lösungs-
orientierung

Opferrolle
verlassen

Zukunfts-
orientierung

Wie resilient war eigentlich *Steve Jobs* ?

Schwach ausgeprägte Faktoren:

Akzeptanz

Netzwerkorientierung

Verantwortung
übernehmen

Wie resilient bin ich?

Optimismus

Lösungsorientierung

Opferrolle verlassen

Zukunftsorientierung

Verantwortung übernehmen

Akzeptanz

Netzwerkorientierung

Wie viel von Steve Jobs steckt in mir?

Was bedeutet *gelebte organisationale Resilienz* ?

» Wichtig: Achtsamkeit, und in guten Zeiten Resilienz stärken.

... dass Unternehmen lernen, mit den aktuellen Herausforderungen wirksam umzugehen.

... die Fähigkeit, sich rasch von Rückschlägen zu erholen.

... die Fähigkeit, den ursprünglichen Sinn zu bewahren.

... dass Diversität im Unternehmen als Chance zur Resilienzförderung gesehen wird.

... dass Unternehmen erfolgreich sind und nicht ausbrennen.

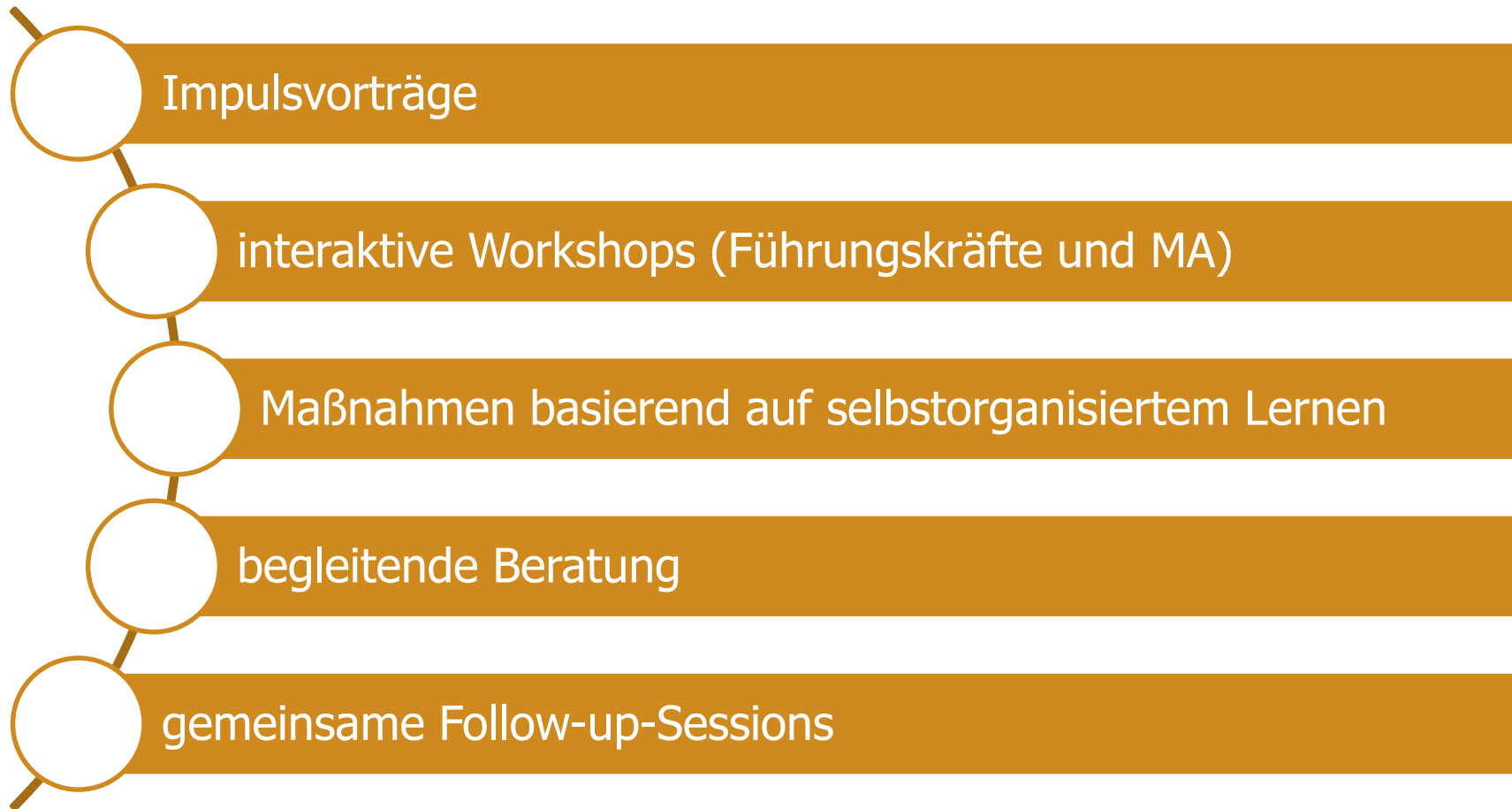
Merkmale resilienter Organisationen

1. Optimismus (positive konstruktive Haltung)
2. Akzeptanz (Vision, Einfallsreichtum)
3. Lösungsorientierung
4. die Opferrolle verlassen (schnelles Verarbeiten von Feedback)
5. Verantwortung übernehmen (Fehler als Lernchance, Risikobereitschaft)
6. Netzwerkorientierung
7. Zukunftsorientierung (stärkenbasierte Recruitingprozesse, starke Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen)

Wann kommt es zu organisationalem Burnout?

- » festhalten an bestehenden Lösungen
- » kraftlose Führung
- » Unausgewogenheit von Kreativität und Stabilität
- » Verlust von Know-how und Engagement

Betriebliches Resilienzmanagement – Wie?



Vielen Dank...

Der menschliche Kräftehaushalt funktioniert wie eine Speisekammer:
Man muss erst etwas hineinlegen, bevor man etwas herausnehmen kann.

Probleme sind versteckte Ziele.

für Ihre Aufmerksamkeit!

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.

Wer das Alte noch nicht losgelassen hat,
hat noch keine Hand frei für das Neue.

Literatur

- » Gildhoff-Fröhlich, K. & Rönna-Böse, M. (2015): Resilienz. Ernst Reinhardt: München.
- » Götze, U. (2013): Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Springer: Wiesbaden.
- » Klumpp, M., Hagemann, V., Ruiner, C., Neukirchen, T. & Hesenius, M. (2019): Arbeitswelten der Logistik im Wandel – Gestaltung digitalisierter Arbeit im Kontext des Internet der Dinge und von Industrie 4.0, In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer: Wiesbaden, S. 67-87.
- » Kreizberg, K. (2019): Arbeitsschutz im Wandel – Kompetenzen im Kampf gegen psychische Belastungen, In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer: Wiesbaden, S. 223-248.
- » Lang, F. (2019): Quo Vadis digitale Revolution?, In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer: Wiesbaden, S. 2-18.
- » Matusiewicz, D. (2019): Gesunde Arbeitswelt der Zukunft, In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer: Wiesbaden, S. 289-302.
- » Murlane, D. (2017): Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Business Village: Göttingen.

Literatur

- » Rolfe, M. (2019): Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern. Springer: Berlin.
- » Ruckriegel, K., Niklewski, G. & Haupt, A. (2015): Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung. Haufe: Freiburg.
- » Runge, F. (2014): Unternehmenskultur: Gemeinsam erfolgreich – Warum Menschlichkeit Unternehmen zukunftsfähig macht. In: change – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung 1/2014, S. 46.
- » Rüttgers, C. & Hochgürtel, K. (2019): Digitalisierung der Arbeit und des HR-Managements – Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten, In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer: Wiesbaden, S. 223-248.
- » Schaff, A. (2019): Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit, In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer: Wiesbaden, S. 303-322.
- » Wellensiek, S. (2017): Resilienztraining für Führende. So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter. Beltz: Weinheim, Basel.
- » Zimmer, M. & Ziehmer, H. (2019): Produktiver durch Digitalisierung? – Produktivitätsparadox und Entgrenzung von Arbeit. In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer: Wiesbaden, S. 88-107.
- » <https://fit2work.at/artikel/downloads-materialien-3> Zugriff: 17.8.2019



KOMUNARIKO KG

Mag. Marlies Böck, MA

marliesboeck@gmx.at

0699 19278011

Bayerhamerstraße 18, 5020 Salzburg | www.komunariko.at

Entwicklung begleiten.