



BGM in der Digitalen Transformation

Unternehmenskultur - verstehen – messen - gestalten

Dr. Natalie Lotzmann, Global Vice President HR, Leitung Globales Gesundheitsmanagement SAP SE
Themenbotschafterin Gesundheit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Mainz, 12. April 2018

PUBLIC



Megatrends Globalisierung und Digitalisierung

Herausforderungen für Mitarbeiter in der VUKA Welt

Volatil

Ungewiss

Komplex

Ambivalent



Erfolg in der VUCA Welt: Vision, Mission, Strategie, Agilität, Resilienz

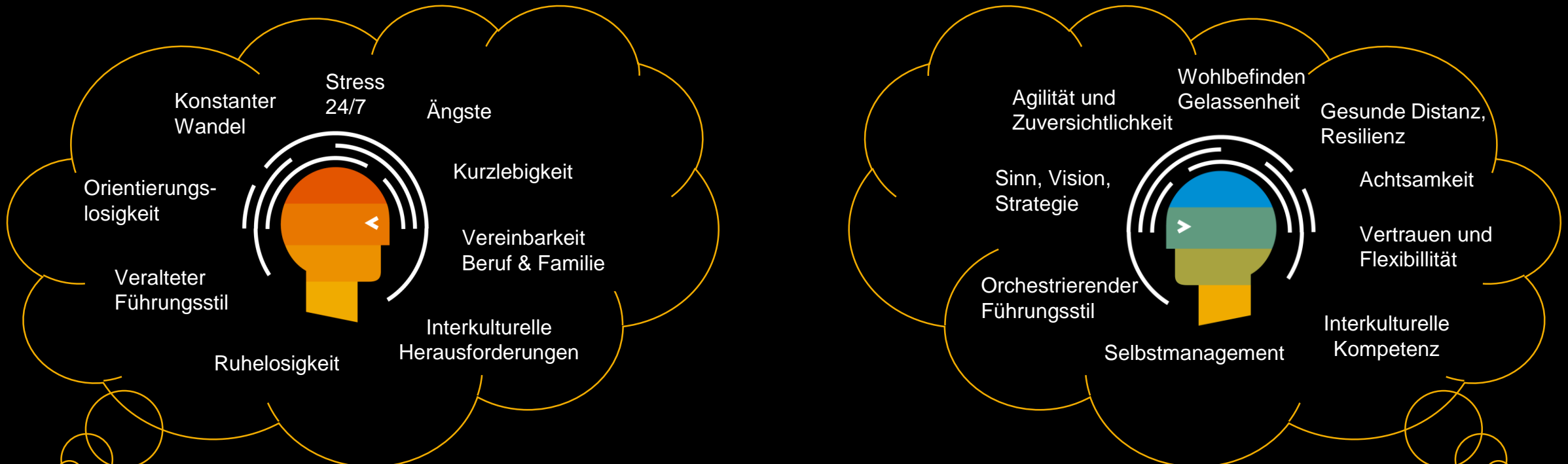
- Erfolgreiche technische digitale Transformation
- Erfolgreiche menschliche digitale Transformation

**Wie können wir sicher stellen, dass
Mitarbeiter gerne Ihr Bestes geben.
Können und wollen.**



Die menschliche Seite der Digitalen Transformation

Herausforderungen und Ressourcen für Mitarbeiter und Führungskräfte in der Vuka¹ Welt



Gesunde Kultur: gesunde Einstellung, gesundheitsförderndes Verhalten

VUKA

¹ [Forbes.com Strategy for steady leadership in an unsteady world](https://www.forbes.com/sites/strategyfirst/2016/09/27/strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/)

Paradigmenwechsel in der Arbeitskultur



| | | | |
|--------------------|-------------------------|---|--|
| Arbeitsort | Fester Ort | ➔ | Egal von wo, flexibel |
| Arbeitszeit | Feste Zeiten | ➔ | Egal wann, flexibel |
| Status | Angestellt | ➔ | Selbstständig, befristete Verträge |
| Bezahlung | Zeitbasiert | ➔ | Projektbasiert |
| Führung | Anweisung und Kontrolle | ➔ | Vertrauen, Selbstregulierte Arbeit |
| Hierarchie | Oben-unten Pyramide | ➔ | Selbst organisiert, Netzwerke |
| Aus/bildung | Ein Beruf | ➔ | Verschiedene Jobs und Tätigkeiten, Lebenslanges Lernen |

Gesundheit und Wohlbefinden in der Digitalen Transformation

Die Bereitstellung von Ressourcen kennzeichnet eine gesunde Führungs/Kultur

Stressoren der VUKA Welt

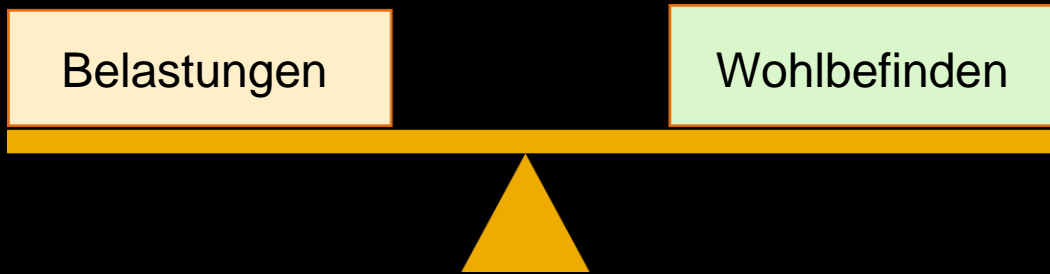
- Arbeitsverdichtung
- Unübersichtlichkeit, Komplexität
- Zeitdruck, Konflikte
- Unklarheit, Unsicherheit
- Erfolgsdruck
- Unrealistische Ziele
- Schlechte oder fehlende Führung
- Fehlende Anerkennung
- Vereinbarkeit Beruf und Familie

Ressourcen durch Führung

- Freude bei der Arbeit
- Anerkennung, Wertschätzung
- Sinn und Stolz beizutragen
- Selbst/Vertrauen & Empowerment
- Teamgeist & Zugehörigkeit
- Freiheitsgrade, Flexibilität
- Entscheidungsspielräume
- Flexible Arbeitszeitgestaltung
- Smart iTech Management

Der Business Case für Wohlbefinden

Menschen, die sich bei der Arbeit wohl fühlen können die Belastungen balancieren



Sie sind

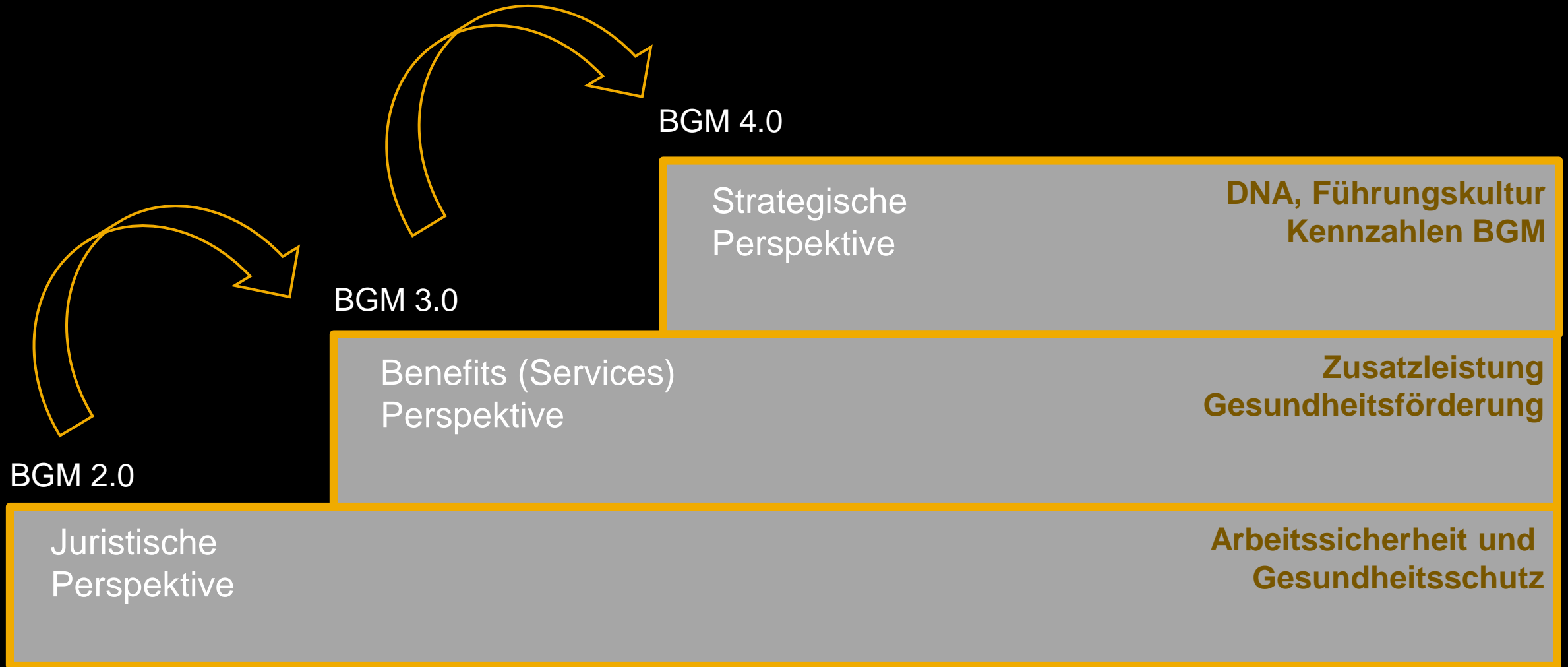
- ✓ 8x wahrscheinlicher engagiert
- ✓ 3x wahrscheinlicher produktiv
- ✓ 3.5x wahrscheinlicher kreativ und innovativ

Betriebliches Gesundheitsmanagement 4.0
braucht eine umfassende Definition
von Gesundheit

- Individuelle Gesundheit
- Organisationale Gesundheit
- Achtsamkeit
- Gesunde Haltung, gesunde Distanz

**Die Führungs/Kultur ist die einflussreichste
Stellgröße**

Transformation im Gesundheitsmanagement



Hilfreiche Fragen auf dem Weg zu BGM 4.0

- Was ist die *Vision*, die *Mission*, das *Selbstverständnis* unserer Organisation?
- Welche *Ziele* haben wir?
- Welche Rolle spielen die *Menschen*, für die Erreichung unserer Ziele?
- *Wo könnten wir stehen, wenn alle jeden Tag 100% Engagement zeigten???*
- Wie erleben Menschen in unserer Organisation Ihre Arbeit?
- *Wie erleben sie Führung?*
- Was ist bei uns in physischer, psychischer und sozialer Hinsicht *gesundheitsförderlich?*
- Was ist bei uns in physischer, psychischer und sozialer Hinsicht *gesundheitsgefährdend?*
- *Was wissen wir über die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter?*
- Wieviel *Vertrauen* ist in der Organisation?
- Wieviel *Empathie* und *Achtsamkeit*?
- Was wollen wir erreichen und welche *Kennzahlen* brauchen wir?

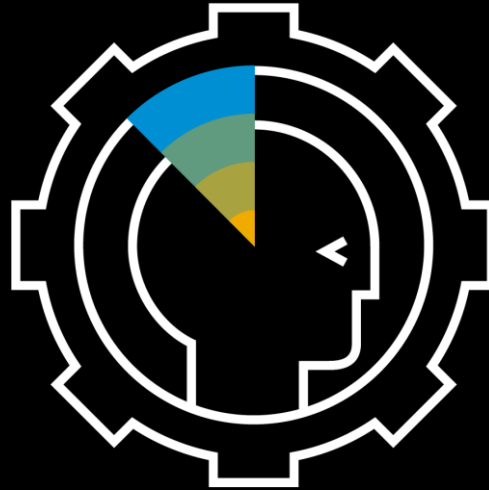
SAP's Zwei-Säulen Modell der Gesundheit



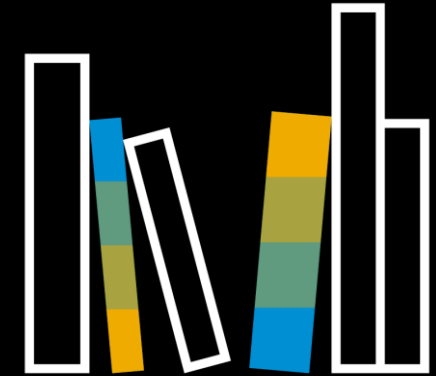
SAP's Massnahmen für eine gesunde Kultur



Regelmäßiges Messen
der Führungs/Kultur im
gesamten
Unternehmen



Gesundes Verhalten
incentivieren für
Führungskräfte und
Mitarbeiter



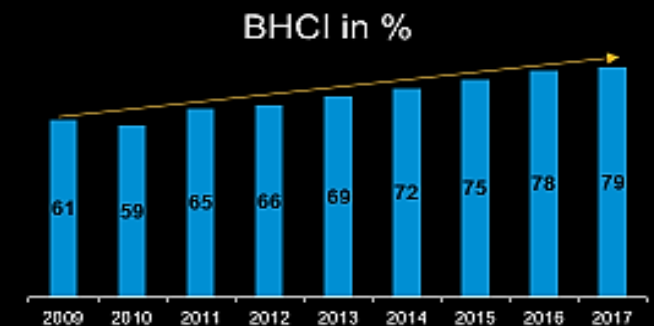
Maßgeschneiderte
Angebote von
Programmen, Kursen
und Trainings

SAP misst seine gesunde Kultur mit dem BHCI



Der BHCI misst mit neun Fragen aus der jährlichen Mitarbeiterbefragung die allgemeinen kulturellen Bedingungen, die es dem einzelnen ermöglichen gesund und balanciert zu bleiben.

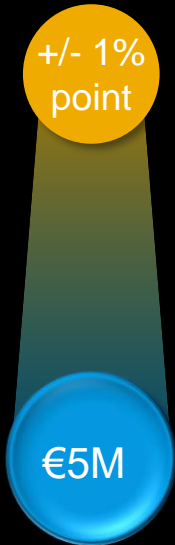
Ein Prozentpunkt Veränderung beeinflusst den Operativen Gewinn zwischen € 85–95M in 2017¹.



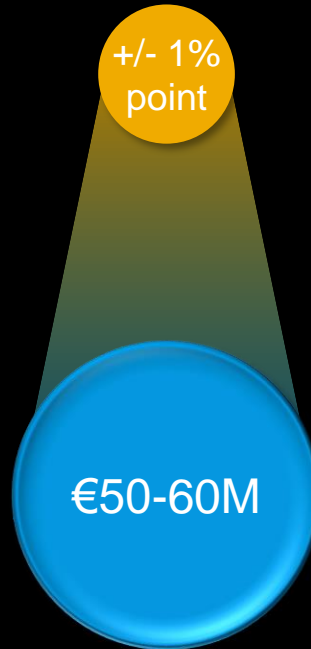
¹ [SAP Integrated Report](#) | BHCI data until 2012 are not comparable with 2013+ due to change in WLB questions, data 2013 are re-calculated

Der BHCI ist der stärkste der nichtfinanziellen Kennzahlen bei SAP

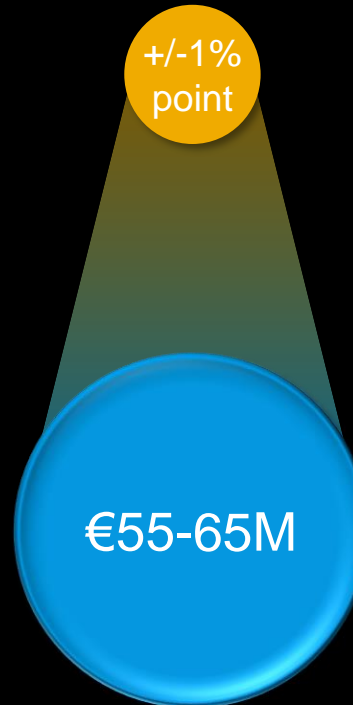
CO2 Emissionen



Employee Engagement Index



Employee Retention



Business Health Culture Index



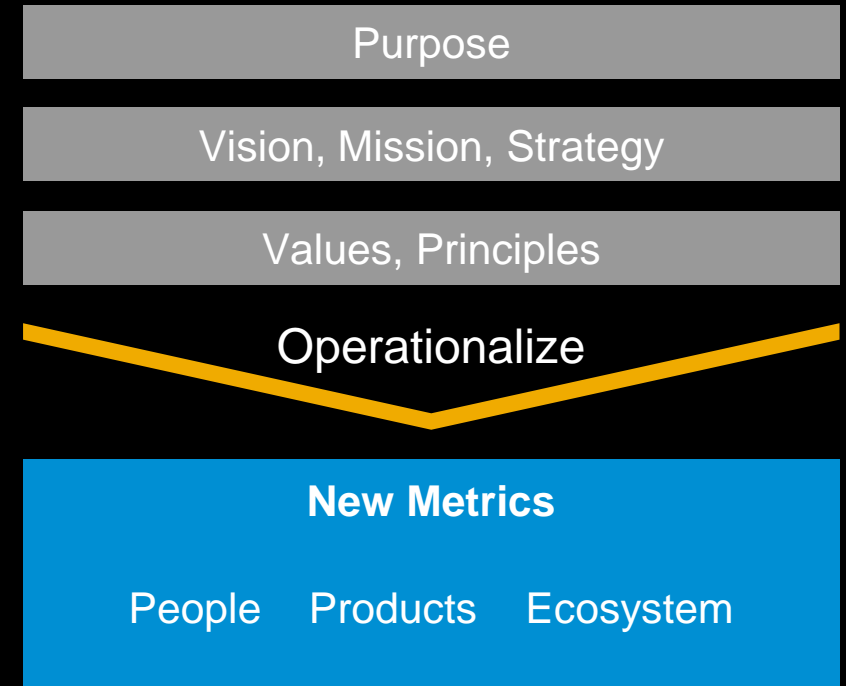
Stärkster Profitabilitätseinfluss

Note: Financial Impacts of individual non-financial KPIs cannot be added up. Numbers shown are rounded to Euro millions. Numbers of 2017/18.

Die Kultur zu messen wird alleine nicht ausreichen

Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen Organisationen die **Bedürfnisse** ihrer Mitarbeiter **kennen und effektiv managen**

- Einführung ergänzender Messgrößen und Kennzahlen
- Echtzeitdaten jenseits von statischen Mitarbeiterbefragungen
- Darauf basierende gezielte Unterstützung von und für Führungskräfte und Mitarbeiter



Die Zukunft digitaler Unterstützung gesundheitsgerechter Führung

Geschäftsleitung

Echtzeit Informationen über die Bedürfnisse der Belegschaft und die Verbindung zu Engagement und Produktivität
→ erleichtern Entscheidungen zu zielgerichteten Maßnahmen zur Förderung von Engagement, Gesundheit und Wohlbefinden

Personalmanager, Gesundheitsmanager

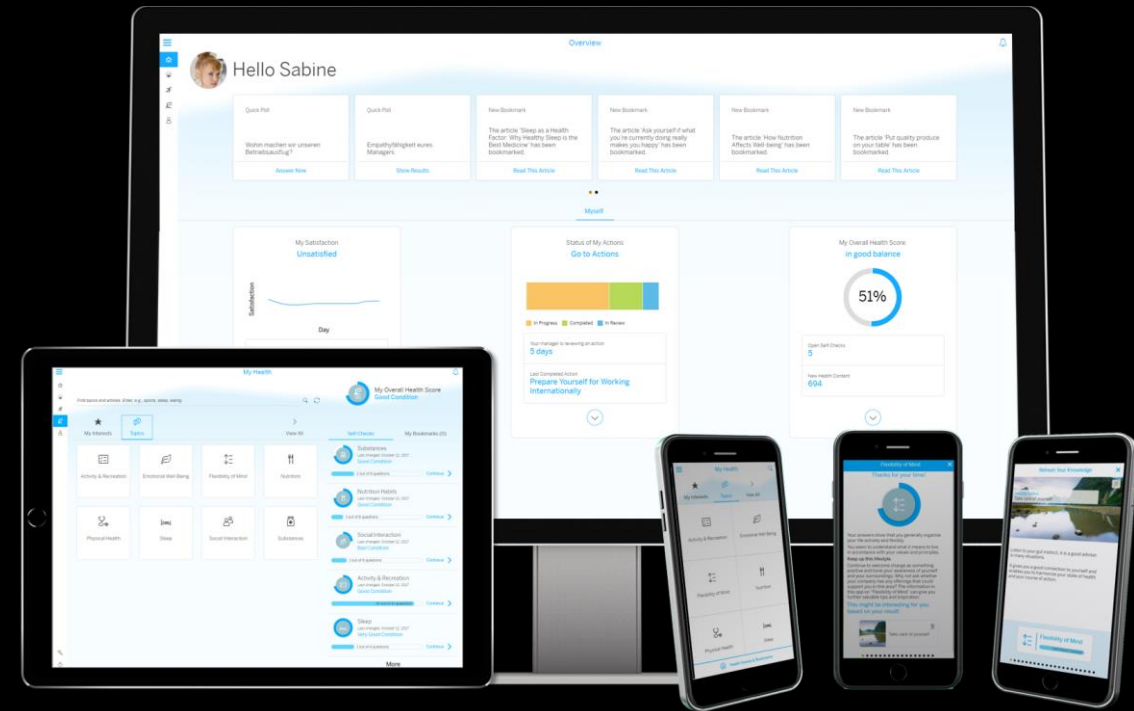
Konkrete Auswertungen ermöglichen ihnen das Aufsetzen maßgeschneiderter Programme, die die tatsächlichen Bedürfnisse der Belegschaft einschließlich spezifischer Zielgruppen treffen

Mitarbeiter

Erhalten unmittelbar umsetzbare Empfehlungen wie sie Zufriedenheit, Gesundheit und Wohlbefinden für sich selbst – und allgemein in ihrer Organisation beeinflussen können

Führungskräfte

Können durch Transparenz über die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens kontinuierlich an einem gesundheitsgerechten Führungsstil arbeiten und mit engagierten und zufriedenen Mitarbeitern erfolgreicher sein



BGM in der digitalen Transformation

Zusammenfassung

- In der VUKA-Welt wird die Organisation am Erfolgreichsten sein, die ihr Mitarbeiterpotenzial am besten nutzt: Zufriedenheit herstellt und Zusammenarbeit optimiert. Die zugehörige Strategie ist Chefsache.
- Befriedigte Bedürfnisse können Belastungsfaktoren ausgleichen: Auch wenn sich Arbeit zunehmend wandelt, bleibt der Mensch mit seinen Bedürfnissen bzgl. Gesundheit und Wohlbefinden gleich
- Die Führungskultur muss sich wandeln hin zu: Orchestrierung, Vertrauen, Empowerment
- Strategisches BGM 4.0 ist strategische und messbare Kulturarbeit
- Der kluge Einsatz von Ressourcen, Know-how, Kennzahlen und Technologie ermöglicht ein strategisches BGM und nachhaltigen Erfolg für Unternehmen, Mitarbeiter und Führungskräfte
- Nutzen Sie die vorhandene vielfältige Unterstützung, z. B. Materialien und Handlungshilfen von → INQA.de, baua.de und psyga.de, vernetzen Sie sich, z. B. in Betriebsnachbarschaften (bgf-institut.de/gemit) und heben Sie Ihr BGM-Niveau zum Wohle Ihrer Mitarbeiter und Ihrer strategischen Ziele. Seien Sie Vorbild und inspirieren Sie andere Organisationen!



Fazit

BGM in der Digitalen Transformation ist

- ✓ Ökonomisches Gebot und kritisch für die Wettbewerbsfähigkeit
- ✓ Eine Frage der Führungskultur
- ✓ Bestandteil eines strategischen Personalmanagements

Vielen Dank.

Kontakt

Dr. Natalie Lotzmann

Global Vice President Human Resources

Leitende Betriebsärztin, Globales Gesundheitsmanagement

SAP SE

n.lotzmann@sap.com

