

6. Präventionstag der Privatwirtschaft

Nr. 01 | 2016 – Prävention SVV

14. Januar 2016



ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni
Swiss Insurance Association

Herausgeber

Heinz Roth
Leiter Prävention & Gesundheitsförderung
Schweizerischer Versicherungsverband SVV
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14
Postfach
CH-8022 Zürich
www.svv.ch
heinz.roth@svv.ch

Redaktion und Realisation

Ursi Sydler GmbH, CH-5702 Niederlenz, www.sydler.com

Bilder

Seite 1: baranq/Shutterstock.com
Seite 5/15: Schweizerischer Versicherungsverband SVV
Seite 6: fluidminds GmbH
Seite 8/16: Joël de Rosnay
Seite 10/17: joiz AG
Seite 12: wallybird/Shutterstock.com
Seite 14: Monkey Business Images/Shutterstock.com
Seite 18: bikeriderlondon/Shutterstock.com

© 2016 Schweizerischer Versicherungsverband SVV

Download

Download der Printversion und abonnieren des
elektronischen Newsletters unter:
www.svv.ch/newsletterpraevention

Editorial

- 5 Heinz Roth, Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV

give meaning – sinnvoll erfolgreich

- 6 Warum arbeiten wir?
Dr. Patrick Stähler, Gründer und Geschäftsführer fluidminds GmbH

Predictive Leadership

- 8 Wie die Digitalisierung das Management verändert
Karin Frick, Leiterin Research und Mitglied der Geschäftsleitung des Gottlieb Duttweiler Instituts

Generation Y – always-on bei Arbeit und Freizeit

- 10 «Ich finde ziemlich fake, was online so abgeht»
Interview mit Tama Vakeesan, Moderatorin des TV-Jugendsenders joiz

Führung von psychisch auffälligen Mitarbeitenden

- 12 Was «schwierige» Mitarbeiter schwierig macht
Dr. Niklas Baer, Leiter der Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation der Psychiatrie Baselland

Version française

- 15 Éditorial
16 Donner du sens pour réussir
16 Predictive Leadership
17 «Je trouve tout ce qui se passe online très fake»
17 Encadrer des collaborateurs psychiquement déficients



Heinz Roth

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

«Ihr Blutdruck macht mir Sorgen, sagte Doktor Häberle letzte Woche.» – Die Handelszeitungskolumnen der SVV-Präventionskampagne ausschalten-auftanken.ch liegen seit Dezember 2015 in einem Sammelband vor. Arbeit und Freizeit vermischen sich zunehmend. Überall wird telefoniert, werden Mails gecheckt, Akten studiert und an Präsentationen gefeilt. Auch 2016 wird die Schweizer Wirtschaft im globalen Wettbewerb herausgefordert sein. Umso wichtiger ist es, dass wir in der Freizeit abschalten und uns regenerieren können. Wer ausgeruht und fit ist, kann dann, wie Patrick Stähler in seinem neusten Buch «Das Richtige gründen» schreibt, bei Menschen Begeisterung auslösen und sich gegenüber den Wettbewerbern differenzieren.

Zum dritten Mal ist der Präventionstag der Privatwirtschaft dem Thema «Führen im digitalen Zeitalter» gewidmet. Der Schweizerische Versicherungsverband, economiesuisse und der Schweizerische Arbeitgeberverband gehen dabei der Frage nach, was Prävention im Schnittbereich zwischen Arbeit und Freizeit zur Gesundheit der Menschen beitragen kann.

Die digitale Revolution wird in den nächsten Jahren Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor, die eine hohe Qualifikation voraussetzen, stark verändern. Wie wichtig dabei die Erhaltung der psychischen Gesundheit ist, zeigt Niklas Baer in seinem Beitrag «Führung von psychisch auffälligen Mitarbeitern». Karin Frick spricht über «Predictive Leadership» und Tama Vakeesan gibt einen Einblick in ihr Leben als Moderatorin beim TV-Jugendsender joiz.

Im digitalen Zeitalter wird das Führen von Teams und Organisationen komplexer. Es gilt, eine Vielzahl von Werten und

Lebensentwürfen zu berücksichtigen. Unternehmen müssen schnell auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren und trotz knapper Ressourcen Zeit für Innovation finden. Big Data, quantified Self und prädiktive Analytik sind Trends zur Verbesserung der Strategien erfolgreicher Unternehmen. Algorithmen machen uns immer mehr zu gläsernen Konsumenten, gläsernen Patienten und gläsernen Flugpassagieren. Ausgehend von aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zeigt sich demgegenüber, dass das menschliche Handeln durch das Streben nach Zuwendung und Wertschätzung motiviert ist – Emotionen also, die komplexer sind als Algorithmen.

Ich wünsche Ihnen gute Unterhaltung bei der Lektüre.

Heinz Roth

Leiter Prävention & Gesundheitsförderung SVV



ausschalten-auftanken.ch

Die Kampagne. – Arbeit und Freizeit vermischen sich zunehmend. Freizeit wird immer mehr zu Arbeit. «ausschalten-auftanken.ch», die aktuelle Präventionskampagne des SVV im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagement nimmt den Trend zur Always-on-Gesellschaft auf und thematisiert die Risiken, die durch die Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit entstanden sind.

Die Kolumnen. – Milena Moser, Linus Reichlin, Michèle Roten und in diesem Jahr neu auch Max Küng, Doris Knecht, Yonni Meyer und Jürg Halter schreiben amüsant und pointiert über ständige Erreichbarkeit und fehlende Erholung, über Führungsstil, Unternehmenskultur und Wettbewerbsfähigkeit in der heutigen Arbeitswelt. Die Kolumnen erscheinen vierzehntäglich in der Handelszeitung und auf der Kampagnenwebsite und können auch als Kolumnen-Newsletter kostenlos abonniert werden.

Das Buch «Work in Progress». – Im einem handlichen Booklet sind 33 Kolumnen gesammelt worden, die im Rahmen des ersten Kampagnenjahres 2015 erschienen sind. Das Buch kann exklusiv und zum Selbstkostenpreis von CHF 8.50 bestellt werden auf www.ausschalten-auftanken.ch

Warum arbeiten wir?

Erfolgreiche Geschäftsmodelle schaffen sinnstiftende, erstrebenswerte Arbeit und erfüllen die Bedürfnisse der Kunden



Bausteine eines Geschäftsmodells: Ein erfolgreiches Geschäftsmodell beschreibt nicht nur den «Bauplan», d.h. die einzelnen Komponenten des Unternehmens, sondern beantwortet immer auch die Sinnfrage von Kunden und Mitarbeitern.

Prävention beginnt früher als wir denken. Wer Sinn in seiner Arbeit und auch in dem sieht, was sein Arbeitgeber für seine Kunden macht, ist widerstandsfähiger. Wer in einem Unternehmen arbeitet, in dem Optimierung, Effizienz und Verlagerung von Unternehmensteilen aus Kostengründen ins Ausland im Mittelpunkt stehen und in dem Kunden nur durch grössten Vertriebsdruck «überzeugt» werden, hat

mehr Mühe, Sinn in seiner Arbeit zu finden. Das gilt auch für Mitarbeiter, die in «Billiglohnländern» die Arbeit übernehmen sollen. Wie fühlt sich ein Mitarbeiter, wenn er nur angestellt wurde, weil er billig ist und seine Chefs in seine Heimat zwangsdelegiert werden mussten? Da verwundert es nicht, wenn, wie Beispiele amerikanischer Firmen in Mexiko zeigen, die Fluktuation pro Jahr bei 800-1000% liegt, so dass die Ziele der Auslagerung nicht erreicht werden.

Zur Person

Dr. oec. Patrick Stähler ist Partner von fluidminds – the business innovators, Zürich & Sydney. Im englischsprachigen Raum ist Patrick Stähler als Mr. Business Model Innovation bekannt, da er seit Jahren das Thema mit seinem blog.business-model-innovation.com vorantreibt. Er bezeichnet sich als «Innovator by chance» des Business Model Innovation Ansatzes, den er weltweit als erster 2001 an der Universität St. Gallen entwickelt hat. Dieser Ansatz ist die theoretische Grundlage für die Business Model Canvas, die weltweit erfolgreichste in der Schweiz entwickelte Management- und Innovationsmethode. Neben seiner Beratertätigkeit ist Patrick Stähler Keynote Speaker und Universitätsdozent. Gerade ist sein Buch «Das Richtige gründen: Werkzeugkasten für Unternehmer» erschienen.

Wer Menschen allein als austauschbare Ressource sieht, bekommt nur Ressourcen und nicht selbstständig denkende, handelnde und innovative Personen, die Unternehmen voranbringen. Neben Geld ist Sinn, in dem was man macht, einer der grössten Motivatoren für Menschen. Unternehmen können keinen Sinn vorgeben; Mitarbeiter können Sinn nur in dem finden, was sie machen.

1 – Wo schafft ein Unternehmen Sinn?

Sinn und die gelebten Werte eines Unternehmens hängen zusammen. Schon in der Strategie müssen Werte bestimmt werden und gelebt werden. Nicht der niedergeschriebene Wert zählt, sondern das Verhalten, die Kultur im Unternehmen. Meinen Studierenden habe ich einmal die Aufgabe gegeben, die Strategie von DAX-Unternehmen mit Unter-

nehmen zu vergleichen, von denen sie als Kunden begeistert sind. Die Unterschiede waren frappierend. So startete BASFs Strategie 2015 mit dem Satz «We earn a premium on our cost of capital». Das ist nichts Verwerfliches, da dies das finanzielle Ziel jedes Unternehmens sein sollte. Nur motiviert dieses Ziel weder Kunden noch Mitarbeiter. Wie sieht es dagegen bei «Organize the world's information and make it universally accessible and useful» aus? Motiviert dieses fast grössenwahnsinnige Mission Statement? Ja, sowohl Kunden, die bereit sind, auch die persönlichsten Informationen für hervorragenden Service zu teilen als auch Mitarbeiter. Das ist das Mission Statement von Google.

Unternehmen wie Apple oder Google, die meine Studierenden begeisterten, haben ihre Strategie vom Kundenerlebnis her definiert. Der Kunde und sein Nutzen stehen im Vordergrund. Klassische Strategien dagegen waren so beschrieben «Führender Anbieter entlang der kompletten Wertschöpfungskette der Elektrizität». Einfach dröge, uninspirierend. Wo die besten Köpfe später arbeiten wollen, muss man sich dabei nicht mehr fragen. Die gehen dahin, wo sie Sinn in der Arbeit finden können.

2 – Was ist das Richtige?

Die Frage ist einfach gestellt. Die Antworten muss das Management hart fürs Unternehmen erarbeiten. Unternehmen haben im Gegensatz zum Mensch per se keine Daseinsberechtigung. Ihre Daseinsberechtigung erlangen Unternehmen nur über Kunden. Kunden kommen und bleiben, wenn sie begeistert sind vom Nutzen, den das Unternehmen für sie bringt. Wenn kein Kunde kauft, bringen tiefe Kosten nichts. Kodak konnte die billigsten Filme der Welt herstellen und hat trotzdem nicht überlebt, da keiner mehr Filme braucht. Der grosse Fehler von Unternehmen ist, dass sie ihre Produkte mit den Bedürfnissen der Kunden verwechseln. Kunden wollen schöne Momente mit Freunden teilen und Erinnerungen über die Zeit bewahren. Dafür braucht es Kodak nicht (mehr). Kunden brauchen keine Zeitungen, egal ob online oder auf Papier. Sie brauchen Hintergrundberichte, Analysen, News und Unterhaltung. Diese Bedürfnisse werden immer existieren. Zeitungen nicht. Menschen werden immer Werte – heute in Form von Geld – transferieren wollen. Das Bedürfnis wird immer existieren. Banken nicht.

3 – Warum sollte Ihr Unternehmen existieren?

Die Antwort muss Ihr Geschäftsmodell geben. Ein Geschäftsmodell ist einerseits ein «Bauplan», aus welchen Komponenten ein Unternehmen besteht, andererseits muss es auch die «Sinnfrage» von Kunden und Mitarbeitern beantworten. Die Abbildung auf Seite 6 zeigt die Bausteine eines Geschäftsmodells.

Die Zeiten, wo allein das Angebot reichte, um Nachfrage zu generieren, sind vorbei. Kunden fragen heute, warum sie überhaupt mit einem Unternehmen ins Geschäft kommen sollen und ob es ähnliche Werte vertritt. Im Geschäftsmodell müssen Sie erklären können, warum es Sie aus Kundensicht geben muss. Das ist Ihr *Value Proposition* oder Ihr Versprechen gegenüber dem Kunden, welchen Nutzen Sie für ihn bringen.

Die Value Proposition müssen Sie mit Ihrer *Geschäftsstruktur* einlösen können. Langfristig überleben Sie nur, wenn Sie ein *Ertragsmodell* gefunden haben, bei dem die Kosten tiefer sind als die Erträge. Um die Elemente mit Leben zu füllen, brauchen Sie Menschen mit Werten, die Ihren *Unternehmensgeist* ausmachen. Ein guter Geist im Unternehmen verbessert die Leistung für Kunden und so finden Menschen Sinn in ihrer Arbeit. Damit wachsen Menschen und Unternehmen über sich hinaus. Alle Elemente sind eng miteinander verbunden.

In der Strategie vieler Firmen wird das Unternehmen als Bauklötzchen gesehen, die der Manager nur neu zusammensetzen muss, um Erfolg zu haben. Dabei geht vergessen: Die Antwort auf die Sinnfrage von Mitarbeitern und Kunden macht den Unterschied zwischen normalen Unternehmen und Unternehmen aus, die ihre Branche radikal aus Kundensicht umbauen. Zahlungsverkehr wird heute in Banken als reines Abwicklungsthema – und damit allein unter Kosten – gesehen. Der sicherste Weg, garantiert keine Karriere bis ins Top-Management einer Bank zu machen, ist, im Zahlungsverkehr zu arbeiten. Google sieht dagegen Zahlungsverkehr als extrem spannend an, da durch Digitalisierung ganz neue Möglichkeiten existieren. Bei Google wollen die besten Mitarbeiter im Zahlungsverkehr arbeiten. Wer ist für die Zukunft besser positioniert?

4 – Das Ganze zählt

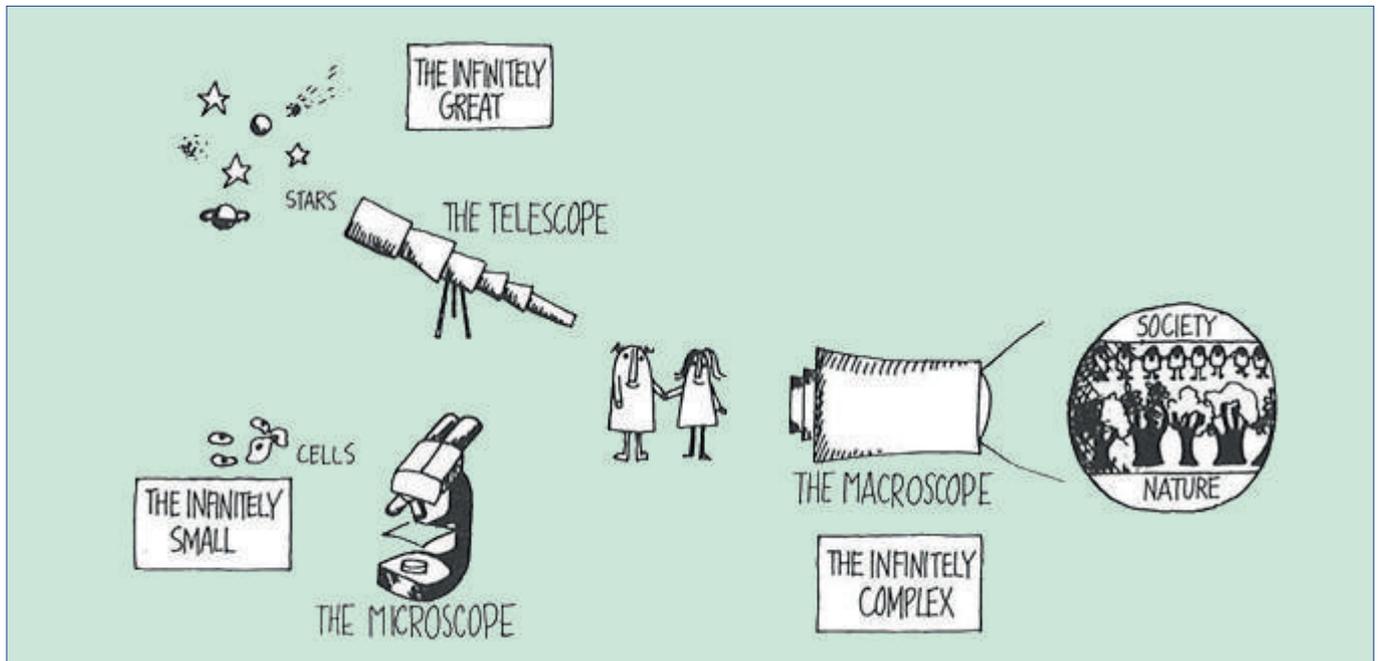
Die Herausforderung im Management liegt nicht mehr im Optimieren der einzelnen Bausteine eines Unternehmens. Die digitale Transformation erfordert eine ganzheitliche Sicht auf das Geschäftsmodell. Warum machen wir das nicht?

Nur wer für Kunden die Frage beantworten kann, warum Kunden Kunden werden und bleiben sollen, kann guten Mitarbeitern Arbeit geben, die für sie sinnstiftend ist. Durch den Sinn in der Arbeit wird wiederum die Value Proposition gestärkt, weil Kunden merken, dass sie und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Dadurch entsteht ein positiver Feedback, der Unternehmen, aber auch Mitarbeiter stärker macht. Das ist die beste Prävention oder einfach ein gutes Geschäft.

Patrick Stähler

Wie die Digitalisierung das Management verändert

Bessere Einsichten aus komplexen Informationen: Wie prädiktive Analytik Führungskräfte unterstützen soll



«The Macroscope: a New Scientific System», die Illustration von Joël de Rosnay aus dem Jahr 1979 zeigt: Im Unterschied zu Mikroskop und Teleskop lenkt ein Makroskop den Fokus auf die unendliche Komplexität von Systemen.

«Wenn man einen Hammer hat, sieht die ganze Welt wie ein Nagel aus.» Problemlösungsmodelle erschaffen ihre eigene Realität. Heute führen wir mit Steinzeitmethoden in einer Hightechwelt. Mit Big Data und selbstlernenden Algorithmen wächst nun die Hoffnung auf neue Führungswerkzeuge, mit denen wir Unternehmen und Märkte besser verstehen und bessere Vorhersagen machen können.

Vorauszuschauen und zu planen gehört seit jeher zu den zentralen Führungsaufgaben. Doch mit zunehmender Ver-

netzung und wachsender Komplexität wird es immer schwieriger, neue Entwicklungen vorherzusehen und vorausschauend zu handeln. Die Ungewissheit wächst und damit auch die Nachfrage nach Orientierung und Leadership.

Gesucht werden zum einen visionäre Leader, die wissen, wo es lang geht, Chancen im Voraus erkennen und neue Märkte erschliessen, zum anderen aber auch neue Werkzeuge und Methoden, die aus immer mehr und immer komplexeren Informationen bessere Einsichten produzieren können.

Zur Person

Karin Frick ist Leiterin Research und Mitglied der Geschäftsleitung des Gottlieb Duttweiler Instituts. Sie befasste sich seit ihrem Studium an der Universität St. Gallen (HSG) in verschiedenen Funktionen mit Zukunftsthemen, gesellschaftlichem Wandel, Innovation und Veränderungen von Menschen und Märkten. Sie war als Chef-Redaktorin der renommierten Vierteljahresschrift «GDI Impuls» und als Geschäftsführerin der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung (swissfuture) tätig. Im Auftrag namhafter Firmen analysierte sie Trends im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich.

Wir stehen heute im Management etwa dort, wo die Medizin vor der Einführung von Röntgentechnik und der Computertomographie stand. Die Ärzte konnten nur die Oberfläche der Symptome abtasten und die Behandlungsmethoden waren entsprechend brachial und ungenau. Mit der Entwicklung der Röntgentechnik und später der Computertomographie wurden immer gezieltere Eingriffe möglich. Und die Gentechnik wird in Zukunft immer öfter erlauben, Krankheiten zu behandeln, lange bevor sie ausbrechen.

So wie das Mikroskop uns hilft, das unendlich Kleine zu verstehen, das Fernrohr das unendlich Ferne zu erfassen, soll der Computer als Makroskop Führungskräfte in Zukunft

dabei unterstützen, Zusammenhänge in komplexen Systemen besser zu verstehen und Chancen und Risiken besser vorzusehen.

Von Erfahrung und Intuition hin zu prädiktiver Analytik

Mit der Digitalisierung der Welt erhält die Unternehmensführung eine neue Grundlage. Bisher musste sie sich hauptsächlich auf ihre eigene Erfahrung und Intuition verlassen, wenige Daten aus der Vergangenheit und einfache Hochrechnungen, die der Komplexität der Welt immer weniger gerecht werden. Diese Situation ist dabei, sich grundlegend zu ändern. Denn es werden nicht nur immer mehr Daten erzeugt, es entstehen auch immer mehr neue Möglichkeiten, um aus diesen Daten in Echtzeit neue Einsichten zu generieren.

Big Data, quantified Self, prädiktive Analytik heissen die Trends, die in Unternehmen immer öfter zum Einsatz kommen. Selbstlernende Algorithmen analysieren Datenspurten, entschlüsseln Verhaltensmuster, messen Stimmungen, berechnen, was Kunden morgen kaufen, essen und lesen wollen, ob sie lügen oder krank werden. Amazon hat zum Beispiel ein System patentieren lassen – Amazon Predictive Delivery –, das Waren ausliefert, bevor ein Kunde bestellt. Heute geliefert, morgen bestellt.

Mit Hilfe von riesigen Datenbanken und geeigneten mathematischen Modellen können immer präzisere Vorhersagen über das Verhalten von Menschen und Märkten gemacht werden – egal ob es um Weinqualität oder Kino-Hits geht. Zum Beispiel:

- prognostiziert der Princeton Ökonom Orley Ashenfelter aufgrund von statistischen Analysen der Wetterdaten im Anbaugebiet die Qualität von Bordeaux-Weinen besser als der bekannte Weinguru Robert Parker, der auf Intuition, Geschmacksinn und Erfahrung setzt. (www.liquidasset.com)
- lehnen Autoverleiher Kunden mit schwachen Kreditnoten ab, weil ein statistischer Zusammenhang zwischen schlechter Zahlungsmoral und Unfallhäufigkeit besteht.

Prädiktive Analytik betrifft die gesamte Wertschöpfungskette und wird die Wahrnehmung von Geschäftsabläufen und die Steuerung von Unternehmen in den nächsten Jahren stark verändern. Big Data macht Strukturen und Prozesse von Unternehmen und Märkten transparenter und ermöglicht Systemen, dadurch schneller zu lernen und sich an neue Situationen anzupassen.

Im Spitzensport sieht man bereits heute, wie prädiktive Führung funktionieren könnte. Denn im Sport wird Leistung seit

jeher gemessen und die Messtechniken stetig verfeinert. Wer gewinnen will, muss besser werden im Besserwerden und dazu braucht es ein System. Dank mehr und besseren Daten können viele verschiedene Leistungsfaktoren präziser optimiert werden. Die neuen Trainingsmethoden machen auch das Umfeld sensibler, heben das Niveau in den unteren Ligen und strahlen auf den Breitensport ab. (Mark McClusky: *Faster, Higher, Stronger: The New Science of Creating Superathletes, and How You Can Train Like Them*, 2014)

Matthew Benham, der Inhaber der Londoner Wettfirma Smart Odds zeigt zum Beispiel, wie man mittelmässige Fussballklubs (wie FC Brentford und FC Midtjylland) mit Daten an die Spitze führt. Von langfristigen Investitionen in die Infrastruktur bis zur Auswahl der Elfmeterschützen wird alles auf der Grundlage mathematischer Modelle und statistischer Analysen entschieden. Es gibt zwar wie in allen anderen Klubs auch einen Vorstand, einen Geschäftsführer und Trainer. Doch wenn es darum geht, im Klub eine Entscheidung zu treffen, vertraut er – mit Erfolg – immer auf Mathematik.

Die Experimente, die in Forschung und Praxis mit predictive Leadership gemacht wurden, zeigen deutlich, dass Erfolg wesentlich auf der Leistung des Teams basiert. Nicht die Schlauesten haben die besten Ideen, sondern diejenigen, die Vorstellungen anderer Menschen am besten umsetzen können, schreibt zum Beispiel Alex Pentland in seinem Buch «Social Physics». Und nicht die Entschlossensten treiben Änderungen voran, sondern diejenigen, die am besten im Team mit Gleichgesinnten arbeiteten.

Mehr Wissen führt auch zu mehr Verantwortung

Predictive Leadership steht heute noch ganz am Anfang, die Fähigkeiten der neuen Prognosewerkzeuge sind noch beschränkt. Ob sie langfristig erfolgreich sein werden, hängt aber nicht nur von der Technik ab, sondern auch davon ab, wie sie eingesetzt werden: zur besseren Selbststeuerung oder zu mehr Fremdsteuerung und Manipulation. Letzteres wird langfristig nicht funktionieren, denn in komplexen Systemen besteht das «Genie des Führens darin, die Aufgabe des Herrschens von den Beherrschten erledigen zu lassen.» (Zygmunt Bauman, David Lyon. *Daten, Drohnen, Disziplin*, 2013)

Schliesslich bedeutet mehr Wissen über die Zukunft auch mehr Verantwortung und bringt den predictive Leader in neue Dilemmas: Wie soll er reagieren, wenn er mit einer 65-prozentigen Wahrscheinlichkeit weiss, dass ein Mitarbeiter schwere Fehler machen wird?

Karin Frick

«Ich finde ziemlich fake, was online so abgeht»

Tama Vakeesan, Moderatorin des TV-Jugendsenders joiz – ein Interview über Social Media, Fake-Kultur und Grenzen



«Das junge Publikum ist dort, wo es Spass macht, lustig ist, wo man entertaint wird» – als Vertreterin der Generation Y spielt Tama Vakeesan mit Leichtigkeit auf der Klaviatur der digitalen Medien.

Tama Vakeesan, fühlst Du Dich in der always-on-Gesellschaft geborgen?

Ich gehöre zur Übertrittsgeneration, die zwar ohne Social Media aufgewachsen ist, aber relativ natürlich damit umgehen kann. Von all den Möglichkeiten, die Social Media bieten, fühle ich mich nicht unter Druck gesetzt, weil ich weiss wie es ist, offline zu leben. Im Gegenteil: Ich fühle mich sehr wohl damit. Aber geborgen? Wirklich geborgen ist

man bei anderen Menschen. Ich würde daher sagen, Social Media geben Bestätigung, nicht Geborgenheit.

Wie echt ist denn all das, was auf Social Media-Plattformen so passiert?

Ich finde ziemlich fake, was online so abgeht. Social Media ermöglichen Selbstdarstellung, Profilierung, das Kuratieren der eigenen Welt. Und das möglichst im besten Licht. Was auf Social Media läuft, ist keine echte Welt. Das muss man sich immer wieder bewusst sein. Jemand sagte mal: «Es sind alles Künstler, die Facebook, Instagram etc. bedienen. Sie kuratieren ihr Umfeld, wollen es möglichst schön darstellen.» Ich beobachte immer wieder, dass Posts oft darum gelikt werden, weil man sich im Gegenzug dafür ebenfalls Likes erhofft. Was wirklich traurig ist: Leute unternehmen zum Teil nur darum Dinge, um sie dann zu posten. Wenn man etwas nicht postet, hat es keinen Wert. Und wenn man noch zwanzig Freunde markiert, zeigt das, was für coole Freunde man hat.

Zur Person

Tama Vakeesan absolvierte bei der UBS AG eine Lehre zur Bankkauffrau. Während weiterer fünf Jahre war sie in verschiedenen Funktionen für das Unternehmen tätig. Es folgte ein Jahr als Lehrerin in einem Lernstudio. Seit August 2013 ist Tama Vakeesan als Moderatorin beim TV-Jugendsender joiz tätig. In der interaktiven Sendung Living Room talkt sie mit bekannten Gästen und führt durch Home Run, eine Sendung zur Schweizer Musikszene. Zudem moderiert sie die Branded Entertainment-Sendungen Save'n'Party und Best Friends für die UBS AG sowie Wer's Glaubts für die Mobiliar. Tama Vakeesan hat u.a. Interviews mit John Legend, Ariane Grande und Michael Mittermeier geführt. Sie wird auch als Eventmoderatorin engagiert.

Welche Rolle spielen die Medien bei dieser Fake-Kultur?

Für uns Medien, insbesondere auch für joiz ist die Präsenz auf Social Media extrem wichtig, weil das junge Publikum dort ist, wo es Spass macht, lustig ist, wo man entertaint

wird. Also versuchen wir, möglichst auf den angesagten Kanälen präsent zu sein. Wir bedienen die Felder, wo die Leute unterwegs sind. In unseren Sendungen zitieren wir Reaktionen unserer Zuschauer, beziehen uns auf sie. Das motiviert viele, weil sie so über Medien Anerkennung finden. Der wahre Auslöser für das Fake-Verhalten ist aber letztlich der persönliche Freundeskreis. Man sucht Bestätigung, und die kriegt man vom eigenen Freundeskreis.

Du bist Vertreterin der Generation Y. Was unterscheidet diese von der Generation Z – den heutigen Teenagern?

Sie sind weniger reflektiert was Social Media betrifft. Bei gewissen Teenagern mache ich mir wirklich Sorgen, wie sie sich im Netz präsentieren. Halb nackt, andere wiederum bashen, mobben. Da es im Internet kaum Regeln und Gesetze gibt, kann sehr viel schiefgehen. Viele Teenies verhalten sich trotz Erziehung in der Schule und zu Hause im Internet falsch. Die Konsequenzen sind megafies. Denn was im Netz ist, kann nicht einfach wieder gelöscht werden. Da ist die Grenzenlosigkeit, die megacool ist. Man ist dabei, kann die Plattform weltweit nutzen. Sensationell. Die Möglichkeiten sind unbegrenzt. Leider aber auch im negativen Sinn. Es gibt jedoch auch in der Generation Z jene, die Social Media total uncool finden und sich davon zurückziehen.

Apropos Grenzen. Wie schaffst Du es, Grenzen zwischen Deiner Arbeit und Freizeit zu ziehen?

Das ist definitiv ein Thema für mich. Es gibt tatsächlich eine starke Vermischung von Arbeitszeit und Freizeit. Das hat sicher auch damit zu tun, dass meine Arbeit sich nicht wie Arbeit anfühlt. Seit zwei Jahren arbeite ich bei joiz, wo ich einen Job mache, den ich liebe. Ich produziere und moderiere. Ich beschäftige mich heute mit Sachen, die ich früher in der Freizeit machte – und werde dafür sogar noch bezahlt. Wenn ich an der Arbeit bin, kann ich auch mal mit einem Kollegen auf der Couch etwas Privates besprechen. Und ebenso gut kann es sein, dass ich unterwegs ein Youtube-Video anschau, das andere zum Vergnügen anschauen, und mir überlege, wie wir damit eigenen Content kreieren können. Es gibt also private Zeit, wo ich an Arbeit denke. Und es gibt Arbeitszeit, wo ich einfach Privatmensch bin.

Und wenn Du mal wirklich abschalten möchtest. Wie machst Du das?

Das geht zum Teil recht schlecht. Ich hatte kürzlich zwei Wochen Ferien, die ich zu Hause verbrachte. Da checkte ich immer wieder meine Mails und schaute, was auf joiz.ch so läuft. Gibt es etwas Wichtiges? Habe ich etwas verpasst? Ich wollte dabei sein, obwohl ich eigentlich Ferien hatte. Ich habe gemerkt: Es ist fast einfacher abzuschalten, wenn ich bei joiz bin. Denn wenn ich da bin, habe ich nicht das Ge-

fühl, etwas zu verpassen. Hier passiert eben immer etwas. Unsere Arbeit ist mit sehr viel Spass verbunden. Und wer wird nicht gerne unterhalten?

Das tönt nach sehr durchlässigen Grenzen. Hast Du denn keine Regeln für Dich definiert?

Doch, Samstag und Sonntag sind tabu. Da versuche ich, möglichst nicht zu arbeiten. Diese Zeit verbringe ich mit meinen Freunden und der Familie, die durch meine unregelmässigen Arbeitszeiten und das Pendeln während der Woche zu kurz kommen. Aber dann gibt es halt doch diesen einen Interviewpartner, der mich so fasziniert, dass ich gar nicht anders kann, als möglichst viel über ihn in Erfahrung zu bringen. Das ist dann so ein Extraengagement, wo ich trotzdem auch mal am Wochenende arbeite. Erreichbar, verfügbar für meine Arbeitskollegen bin ich aber eigentlich immer. Die rufen schon ab und zu an, aber nur wenn es absolut nötig ist. Jeder respektiert, dass man auch mal Zeit für sich selber hat.

Wir stehen erst am Anfang des digitalen Zeitalters. Vieles heute noch Undenkbare wird möglich werden. Was, wenn anstelle eines Arztes in Zukunft ein Computer eine Diagnose für Dich erstellt?

Das ist etwas spuky. Ich habe schon ein Misstrauen gegenüber Technik. Bei einem Arzt weiss ich, dass er mich anschaut. Er könnte auch selber die gleichen Probleme haben. Man spricht lieber mit Menschen, die etwas nachempfinden können. Wenn aber eine Maschine Fachpersonen unterstützen kann, dann finde ich das sensationell. Ich bin kein Feind der Technik, aber ich bin misstrauisch, alles einer Maschine anzuvertrauen. So hole ich zwar gerne Geld am Bankomaten. Aber wenn ich Geld investieren will, über meine Vorsorge sprechen will, dann möchte ich einen Menschen vor mir haben, der sich in meine Situation einfühlen kann.

Inwiefern wird sich das Fernsehen verändern?

In Zukunft werden die Zuschauer das Fernsehen gestalten. Junge Menschen wollen und können nicht bloss zuschauen, denn sie bringen für eine Stunde zuschauen gar nicht die Aufmerksamkeit auf. Sie wollen selber etwas machen. Schon heute haben wir mit Twitter, Facebook und so viele Möglichkeiten der Interaktivität. Das ist für mich als Moderatorin Funfaktor und eine absolute Bereicherung. Wenn alle mitmachen, ist das doch auch viel cooler.

Ursi Sydler

Was «schwierige» Mitarbeiter schwierig macht

Psychische Auffälligkeit im Job ist weitverbreitet – trotz belastender Umstände reagieren Führungskräfte aber oft zu spät



Nur selten informieren Mitarbeitende den Vorgesetzten über ihre psychischen Probleme. Doch auch die Führungskräfte, die psychische Probleme bei Angestellten wahrnehmen, reagieren meist viel zu spät, zu wenig gezielt oder zu wenig dezidiert.

Wenn es um psychisch auffällige Mitarbeitende geht, ist «Prävention» ein zentraler Begriff. Allerdings muss man sich bewusst sein, was Prävention in diesem Zusammenhang bedeutet – und was nicht.

Grenzen der Prävention

Führungskräfte können normalerweise nicht präventiv verhindern, dass Mitarbeitende eine psychische Störung erleiden. 50% aller psychischen Krankheiten beginnen vor dem 14. Altersjahr und 75% vor dem 25. Altersjahr, also meist vor dem Eintritt ins Erwerbsleben. Zudem werden sie meistens

nicht alleine durch eine ungünstige Arbeitssituation verursacht – das isolierte «Burnout» ist die (seltene) Ausnahme. Vielmehr ist Arbeit einer der ganz wesentlichen Faktoren für die psychische Gesundheit und Stabilisierung.

Wo Prävention wichtig ist

Dennoch ist «Prävention» bei psychisch auffälligen Mitarbeitenden wichtig im Sinne der Sekundärprävention, das heisst der Verhinderung von negativen Verläufen, von längeren Arbeitsunfähigkeiten, von übermässigen Belastungen des gesamten Arbeitsumfeldes oder von Arbeitslosigkeit und Invalidität.

Zur Person

Dr. Niklas Baer ist Psychologe. Nach dem Studium war er in der Beratung von Straftatlassenen und in der beruflichen Eingliederung psychisch kranker IV-Versicherter tätig. Seit 2005 leitet er die Fachstelle Psychiatrische Rehabilitation bei der Psychiatrie Baselland. Seine Hauptaktivitäten umfassen die praxisbezogene Forschung, die Schulung und Beratung von Arbeitgebern, Patienten, Versicherungsfachleuten, Rehaeinrichtungen, Ärzten und Behörden. Seit 2010 ist er Mitglied der OECD-Arbeitsgruppe «Mental Health and Work».

Psychisch auffällige Mitarbeitende sind ein unbeachtetes Alltagsphänomen

Mitarbeitende mit einer psychischen Krankheit sind ein alltägliches Phänomen: Zu jedem beliebigen Zeitpunkt erfüllt jeder fünfte Mitarbeitende die Kriterien für eine diagnostizierbare psychische Krankheit. Drei Viertel dieser betroffenen Mitarbeitenden zeigen eine leicht reduzierte Produktivität, zudem sind psychisch belastete Mitarbeitende deutlich häufiger absent als psychisch gesunde Mitarbeitende. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass 9 von 10 Führungskräfte angeben, dass sie in ihrer Führungskarriere schon einmal

oder mehrmals mit Mitarbeitenden zu tun hatten, die psychisch bedingte Leistungs- oder Verhaltensprobleme zeigten und für die Führungskraft, das Team oder den Betrieb insgesamt belastend waren.

Die häufigsten psychischen Auffälligkeiten am Arbeitsplatz

Zwei Gruppen von psychischen Auffälligkeiten beschäftigen Führungskräfte besonders: Zum einen handelt es sich um «schwierige» Persönlichkeiten, welche die Fehler immer bei den anderen suchen («Mobbing»), impulsiv oder aggressiv reagieren, egoistisch, launisch, querulatorisch oder konstant negativ sind und keine Einsicht in ihre eigenen Probleme haben. Zum anderen handelt es sich um Mitarbeitende, die Konzentrationsprobleme haben, wenig Eigeninitiative und ein verlangsamtes Arbeitstempo zeigen, keinen «Biss» haben, rasch erschöpfbar sind, sich wenig zutrauen und dafür viele Überstunden leisten.

Diese beiden Hauptgruppen spiegeln exakt die beiden häufigsten Ursachen für eine IV-Rente aufgrund psychischer Auffälligkeiten am Arbeitsplatz: so genannte «Persönlichkeitsstörungen» und depressive Erkrankungen. Das heisst, das was den Führungskräften am meisten Mühe bereitet, ist schliesslich auch das, was am häufigsten zu einer IV-Rente führt.

Welche Folgen zeigen sich für Vorgesetzte und Teams?

Die Arbeitskollegen sind in solchen Situationen erheblich belastet. In 3 von 4 Situationen mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden beschwerten sich die Kollegen beim Vorgesetzten. Wenn man bedenkt, dass Kollegen normalerweise erst bei wirklicher Belastung an den Chef gelangen, ist das ein hoher Wert. Zudem überlegt sich rund ein Drittel der Kollegen, wegen dieser Problemsituation selbst die Stelle zu kündigen.

Für die Führungskräfte selbst zeigen sich vergleichbare Belastungen. Rund zwei Drittel der Vorgesetzten fühlen sich in solchen Situationen «frustriert», «hilflos» oder «überfordert». Mehr als die Hälfte hat wegen dieser Situation Konflikte mit dem Team oder mit dem eigenen Vorgesetzten. Und rund 40% der Chefs haben wegen dieser Situation Mühe, nach der Arbeit abzuschalten.

Die psychischen Probleme werden nicht benannt

Trotz all dieser Belastungen reagieren Führungskräfte normalerweise erstens viel zu spät, zweitens zu wenig gezielt und drittens zu wenig dezidiert. 75% der Führungskräfte würden psychische Auffälligkeiten noch nicht ansprechen, wenn sie ihnen erstmals auffallen. Normalerweise spüren Vorgesetzte sehr früh – in einem Drittel der Fälle schon beim

Anstellungsverfahren! – dass «irgendwas seltsam» ist. Die meisten Chefs sind aber der Meinung, man sollte solche Auffälligkeiten erst dann ansprechen, wenn man «Beweise» oder «dokumentierte Leistungseinbussen über längere Zeit» vorweisen kann. Das Problem dabei ist: Wenn man es erst dann anspricht, sind solche Situationen kaum mehr 'im Guten' zu lösen. Hier vor allem wird «Prävention» verpasst.

Auf der anderen Seite legen auch die betroffenen Mitarbeitenden ihr psychisches Problem gegenüber dem Chef nur selten offen. Dies ist nachvollziehbar – die Betroffenen haben Angst vor Diskriminierung und Stellenverlust. Aber damit verpassen sie selbst eine grosse Chance zur Problemlösung. Die meisten Chefs sagen im Nachhinein, dass es geholfen hätte, wenn der Betreffende seine Probleme offen gelegt hätte.

Das Resultat solcher komplexer Problemsituationen liegt normalerweise darin, dass das Arbeitsverhältnis mit psychisch deutlich auffälligen Mitarbeitenden aufgelöst wird: In über der Hälfte bis zwei Drittel solcher Situationen wird gekündigt – trotz erheblicher Bemühungen von allen Seiten inklusive der betreffenden Mitarbeitenden.

Was kann man tun?

Oft wäre ein besserer Ausgang möglich. Dies bedingt, dass Führungskräfte psychische Auffälligkeiten früh ansprechen, möglichst dann, wenn sie sie wahrnehmen. Dass sie wertschätzend aber gleichzeitig klar reagieren und Vorgaben machen. Und schliesslich, dass sie – wie bei alkoholabhängigen Mitarbeitenden – bei trotzdem anhaltender Problematik verlangen, dass der Mitarbeiter zum Arzt geht und einen Kontakt zwischen Arzt und Arbeitgeber erlaubt. Nur so erhält der Chef die nötige Unterstützung, solche Mitarbeitende zu führen.

All dies kann aber nur erfolgreich sein, wenn die Betriebskultur eine offene Diskussion psychischer Defizite zulässt. Es geht nicht darum, nie eine psychische Störung zu haben. Es geht darum, solche Krisen bewältigen zu können. Dies zu vermitteln, ist Chefsache.

Niklas Baer





Heinz Roth

Chère lectrice, cher lecteur,

En 2016, l'économie suisse devra conforter sa position face à la concurrence mondiale. Il est donc d'autant plus important que nous arrivions à déconnecter pendant notre temps libre et à nous ressourcer. Comme le décrit Patrick Stähler dans son nouveau livre « Das Richtige gründen » (Poser de bons fondements), tout individu reposé et en forme est en mesure de susciter l'enthousiasme chez les autres et de se démarquer de ses concurrents.

Pour la troisième fois, la journée de prévention du secteur privé est consacrée au thème « Diriger à l'ère du numérique ». L'Association Suisse d'Assurances, economiesuisse et l'Union patronale suisse essaient de répondre à la question de savoir en quoi la prévention située à l'interface entre le travail et les loisirs peut contribuer à une meilleure santé des individus.

Ces prochaines années, la révolution numérique ne manquera pas de modifier en profondeur les emplois du secteur des services, lesquels requièrent de hautes qualifications. L'importance de la préservation d'une bonne santé psychique est soulignée dans l'article de Niklas Baer, « Encadrer des collaborateurs psychiquement déficients ». Karin Frick parle de « *Predictive Leadership* » et Tama Vakeesan nous fait partager sa vie d'animatrice de la chaîne de télévision pour les jeunes, joiz.

A l'ère du numérique, diriger une équipe ou une organisation est plus complexe qu'auparavant. Il faut tenir compte d'un grand nombre de valeurs et de projets de vie. Les entreprises doivent être réactives face aux changements tout en trouvant le temps de se montrer innovantes en dépit de leur manque de ressources. Les *big data*, le *quantified self* et

l'analytique prédictive sont des tendances visant l'amélioration des stratégies des entreprises performantes. Les algorithmes font de nous de plus en plus des consommateurs transparents, des patients transparents et des passagers transparents. Il ressort des dernières découvertes en neurosciences que les agissements humains sont motivés par la recherche d'affection et d'estime – c'est-à-dire par des émotions, et celles-ci sont plus complexes que les algorithmes.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Heinz Roth
Responsable Prévention & promotion de la santé
au sein de l'ASA

Donner du sens pour réussir

Des modèles économiques performants génèrent du travail qui donne du sens ; ils répondent aussi aux besoins des clients

La prévention commence plus tôt qu'on ne le pense. Toute personne qui trouve du sens dans son travail et dans ce que son employeur fait pour ses clients est beaucoup plus résistante. L'employeur qui ne voit dans son personnel que des ressources interchangeables n'obtient que des ressources et non des personnes douées de pensées autonomes, capables de prendre des décisions, d'innover et de faire avancer l'entreprise. Le sens du travail et les valeurs prônées au sein d'une entreprise vont de pair. Les valeurs doivent être déterminées dès la définition de la stratégie et pratiquées dès son application. Ce n'est pas la valeur définie en elle-même qui compte, mais le comportement, la culture au sein de l'entreprise.

Les entreprises n'obtiennent leur raison d'être qu'au travers de leurs clients. Les clients viennent et restent s'ils sont satisfaits de l'utilité que l'entreprise leur apporte. C'est au modèle économique de répondre à la question de la

pertinence de l'existence d'une entreprise. Un modèle économique, c'est un « plan de construction » précisant les différentes composantes de l'entreprise. Mais il faut aussi qu'il réponde à la question du sens que se posent les clients et les collaborateurs. Les défis des dirigeants ne résident plus dans l'optimisation des différentes composantes d'une entreprise. La transformation numérique implique bien plus une vue d'ensemble du modèle économique.

Le sens ainsi donné au travail renforce la proposition de valeur, car les clients constatent qu'avec leurs besoins, ils sont au centre des préoccupations. Ce ressenti exerce un effet positif qui renforce l'entreprise, mais aussi ses collaborateurs. C'est la meilleure des préventions et tout simplement une bonne affaire.

Patrick Stähler

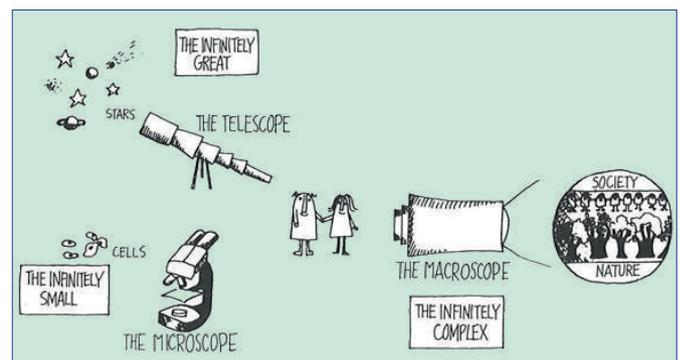
Voir le texte allemand pages 6 à 7

Predictive Leadership

Comment la numérisation modifie le management

Savoir prévoir et planifier relèvent depuis toujours des principales tâches de direction. Pourtant, avec les interconnexions croissantes et l'intensification de la complexité, il est de plus en plus difficile de prévoir les développements futurs et d'agir avec un temps d'avance. L'incertitude croît et avec elle la demande de nouvelles impulsions et de leadership. Il faut des dirigeants visionnaires, mais aussi de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pouvant produire de meilleures visions à partir d'informations de plus en plus nombreuses et complexes.

Avec les *big data* et les algorithmes évolutionnaires, l'espoir grandit de voir un jour apparaître de nouveaux outils de direction qui nous permettront de mieux comprendre les entreprises et les marchés et de formuler de meilleures prévisions. Grâce à des banques de données gigantesques et à des modèles mathématiques appropriés, les prévisions sont de plus en plus précises quant au futur comportement des individus et des marchés. L'analytique prédictive touche l'ensemble de la chaîne de création de valeur et ne manquera pas de modifier en profondeur la perception des relations commerciales et la conduite des entreprises.



Tel un macroscopie, l'ordinateur doit aider à mieux comprendre les interconnexions des systèmes complexes.

Le *predictive leadership* n'en est qu'à ses débuts. Les capacités des nouveaux outils de prévision sont encore limitées. Et leur efficacité n'est pas simplement une question de technologie, mais aussi de mode d'utilisation

Karin Frick

Voir le texte allemand pages 8 à 9

«Je trouve tout ce qui se passe *online* très *fake*»

Tama Vakeesan, animatrice sur « joiz », chaîne de télé pour les jeunes consacrée aux médias sociaux et à leurs limites

Tama Vakeesan appartient à la génération Y. Une génération, certes née sans les médias sociaux, mais qui arrive relativement bien à s'en servir. Animatrice de la chaîne de télé pour les jeunes joiz, elle discute avec des personnalités connues lors d'émissions interactives et anime des émissions de *branded entertainment*.

«Mon travail ne ressemble pas à du travail», explique Tama Vakeesan, «j'exerce un métier qui me plaît et m'occupe aujourd'hui de choses que je faisais avant pendant mes loisirs.» Cela donne un beau mélange de travail et de loisirs. Dans de telles conditions, difficile de déconnecter vraiment pendant les vacances.

Au cours de l'interview, Tama Vakeesan commente le comportement des adolescents d'aujourd'hui dans leurs rapports avec les médias ; explique comment les plateformes de médias sociaux influencent la vie des jeunes et la manière dont cela pousse ces derniers à adopter une *fake* attitude.



Ursi Sydler

Voir le texte allemand pages 10 à 11

Représentante de la génération Y, Tama Vakeesan évolue avec légèreté sur le clavier des médias numériques.

Encadrer des collaborateurs psychologiquement déficients

Qu'est-ce qui rend difficiles les collaborateurs « difficiles » ?

Les supérieurs n'ont a priori aucun moyen de prévention pour empêcher leurs collaborateurs de souffrir de troubles psychiques. 50% des maladies psychiques se déclarent avant l'âge de 14 ans et 75% avant 25 ans, soit bien avant l'entrée dans la vie active. Or, le travail est l'un des facteurs les plus importants pour la santé psychique et la stabilité de l'individu. La « prévention » auprès des collaborateurs psychologiquement déficients est importante dans une optique de prévention secondaire, c'est-à-dire afin d'éviter que la situation ne dégénère et aussi de prévenir des incapacités de travail longue durée, une pression trop importante dans l'environnement de travail ou encore le chômage et l'invalidité.

Les collaborateurs atteints d'une maladie psychique sont monnaie courante au quotidien : à tout moment, un collaborateur sur cinq remplit les critères d'une maladie psychique diagnostiquable. Les collègues de travail sont alors

totallement dépassés, et les supérieurs également. En dépit des signes précurseurs, les supérieurs réagissent souvent beaucoup trop tard, de manière bien peu ciblée et sans grande conviction. Il est vrai néanmoins que les collaborateurs concernés ne s'ouvrent que très rarement à leur supérieur pour leur faire part de leur problème psychique.

De telles situations problématiques et complexes se terminent généralement par le licenciement des collaborateurs clairement malades psychologiquement. Or, une autre issue serait bien souvent possible. Il suffirait que les supérieurs abordent tôt le problème avec le collaborateur concerné, idéalement dès qu'ils prennent conscience de sa vulnérabilité psychique. Une telle démarche ne peut réussir que si la culture de l'entreprise favorise une discussion ouverte sur les déficits psychiques.

Niklas Baer

Voir le texte allemand pages 12 à 13



ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni
Swiss Insurance Association

Schweizerischer Versicherungsverband SVV
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14
Postfach
CH-8022 Zürich
Tel. +41 44 208 28 28
Fax +41 44 208 28 00
info@svv.ch
www.svv.ch

Association Suisse d'Assurances ASA
Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14
Case postale
CH-8022 Zurich
Tél. +41 44 208 28 28
Fax +41 44 208 28 00
info@svv.ch
www.svv.ch