

Gesundheitsförderlich führen

Gesundheitsförderlich führen

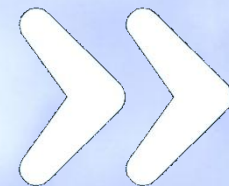
Burnout begegnen

1. Juli 2011, Evangelische Akademie, Bad Boll

Prof. Dr. Daniela Eberhardt

Leiterin IAP Institut für Angewandte Psychologie

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



Führung gesundheitsförderlich gestalten – zentrale Thesen!

- ist ein relevantes Thema für die Chefetage
- ist Teil der sozial-verantwortlichen und nachhaltigen Unternehmens- und Mitarbeiterführung.
- ist in der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr anspruchsvoll und muss den Spagat bewältigen von „individualisiert führen und im sozialen Vergleich gerecht bleiben“.
- ist eine Herausforderung an die Führungsperson, die mit ihren eigenen Möglichkeiten die Führung gestalten.
- die Führungspersonen selber haben häufig einige Beanspruchungs- und Belastungssituationen in ihrem Arbeitsumfeld.



Eine erste Orientierung



Chefsache ?

Arbeitsfähig und gesund.

Nachhaltigkeit und soziale
Verantwortung?

Unternehmen/Abteilungen?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Ich als Führungskraft?

Interessierte Selbstgefährdung?

Wie vorgehen?



Chefsache? Der Business Case.

- Führungskräfte steuern Effektivität, Effizienz und gesundheitsbezogene Konsequenzen.

Beispiele:

- Krankheitsbedingte Abwesenheit kostete 2003 in Dt. 467 Mio. Ausfalltage (vgl. Ulich, HR-Today, 2007)
- Kosten für den Produktionsausfall = 42,5 Mrd. Euro (vgl. Ulich, HR-Today, 2007)
- Rund 10% des Produktionsausfalls wegen Arbeitsunfähigkeit entsteht aufgrund psychischer und Verhaltensstörungen (vgl. Bericht der Bundesregierung Dt. 2005).
- Seco schätzt die Kosten für die Wirtschaft auf 4,2 Mrd. plus Kosten für Invaliditätsversicherung (vgl. Ulich, HR-Today, 2007)
- Arbeitsbedingte Erkrankungen bilden 30% der Gesamtsumme der Erkrankungen (vgl. Ulich, HR-Today, 2007)
- EU schätzt materielle Kosten durch Stress am Arbeitsplatz auf 20 Mrd. Euro (vgl. Ulich, HR-Today, 2007).
- 28% der Arbeitnehmer (= 41 Mio EU-Arbeitnehmer) leiden unter stressbedingten Gesundheitsproblemen (vgl. Inqa.de, 2005).
- 54% der Fehlzeiten in Grossbritannien sind stressbedingt (vgl. Inqa.de, 2005).
- Mitarbeitende mit hohem Gesundheitsrisiko erzeugen dreifach höhere Kosten für Arbeitgeber als solche mit niedrigem Gesundheitsrisiko (Rietiker & Foidada, 2008)



Chefsache? Die wissenschaftliche Antwort.

- Führungskräfte verursachen direkt und indirekt gesundheitliche Folgen und sind selbst Betroffene.
- Physisch und psychisch gesunde Mitarbeitende sind leistungsfähiger und bringen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse motivierter ein.
- Relevanz des Führungseinflusses ist bekannt.

Beispiele:

- Vorgesetztenverhalten verbessert die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender signifikant (Illmarinen & Tempel, 2002).
- Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz erhöht Chance auf Verbesserung der Arbeitsfähigkeit um den Faktor 3,6 (Illmarinen & Tempel, 2002).
- Hoch signifikante unterschiedliche Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit (Badura in Stummer, 2007)
- Valider Zusammenhang zwischen partnerschaftlicher Führung und Schutz der Gesundheit (Netta, 2007).
- Menschen in Gratifikationskrisen haben 3,42 mal höheres Risiko für einen Herzinfarkt (Enterprise for Health, 2005).



Chefsache? Die Führungsperson.

Führungskräfte brauchen hierfür

- eine differenzierte Sicht der Dinge.
- ein breites Handlungsrepertoire.
- eine nachhaltige und sozial-verantwortliche Ausrichtung der Führung und
- müssen verschiedene Blickwinkel und Handlungsoptionen zu einem Ganzen vereinen können!



Das Haus der Arbeitsfähigkeit

- **Arbeitsfähigkeit** ist die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.



(Ilmarinen, 1999/2004)



Die Dimensionen des Work-Ability-Indexes

WAI	Dimension
1.	derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit
2.	derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen und psychischen Anforderungen der Arbeit
3.	aktuelle Zahl ärztlich diagnostizierter Krankheiten
4.	Ausmaß von Arbeitseinschränkungen aufgrund der Erkrankung / Verletzung
5.	krankheitsbedingte Ausfallstage während der letzten 12 Monate
6.	eigene Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in den kommenden 2 Jahren
7.	mentale Ressourcen und Befindlichkeiten



Gesundheitsförderliche Gestaltung von Führung – Teil der sozialen Nachhaltigkeit und Verantwortung



- Konzepte der erweiterten Geschäftsverantwortung der Unternehmen decken ähnliche Themen ab.
- Eine kurzfristige Optimierung der Mitarbeitenden-Leistung kann keine „Dauerlösung“ sein, wenn dadurch längerfristig die Arbeitsleistung, Motivation, Gesundheit, das Wissen „verbraucht“ wird.
- Stakeholder-, Management- und Wirkungsorientierung sind die Grundlagen einer nachhaltigen Gestaltung der Mitarbeiter-Beziehung.
- Nationale und internationale Normen- und Regelwerke definieren Umsetzungsmöglichkeiten.
- Zehn übergeordnete Handlungsfelder geben Orientierung über direkt oder indirekt wirksame Gestaltungsmöglichkeiten.
- Von besonderer Bedeutung sind die Handlungsfelder „Führung und Zusammenarbeit kooperativ umsetzen“ und „Arbeitssicherheit und Gesundheit managen“.



Nachhaltiges HRM



Ausgewählte Unternehmensbeispiele

Ausgewählte Unternehmensbeispiele	Handlungsfeld „Arbeitssicherheit und Gesundheit managen“
Neue Argauer Bank	Gesundheitsförderungsprogramm
Novartis	Leitlinien für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (GSU)
Luzerner Kantonalbank	Projekt „gesund und zwäg“
ABB Schweiz AG	Gesundheitszentren (zur Beratung, Gesprächen oder Impfungen) OHSAS 18001 zertifiziert
Holcim Schweiz AG	Occupational Health an Safety Strategy
SBB CFF FFS	Nachhaltige Gesundheitspolitik Konzept zur Suchtprävention in Form eines Leitfadens
Baloise Holding	Firmeneigene Sportclubs und Teilnahme an lokalen Gesundheitsinitiativen Kostenlose Grippeimpfungen
Serono	„Safety Comitee“versichert, dass alle nötigen Massnahmen zur Sicherung der Gesundheit am Arbeitsplatz getroffen wurden.
Thurgauer Kantonalbank	Ernährungsberatung Organisierte Antiraucherseminare Sportliche Anlässe durch den TKB-Sportclub
Hunziker	Gesundheitsförderung (verschiedene Aktivitäten zur Förderung des Wohlbefindens)

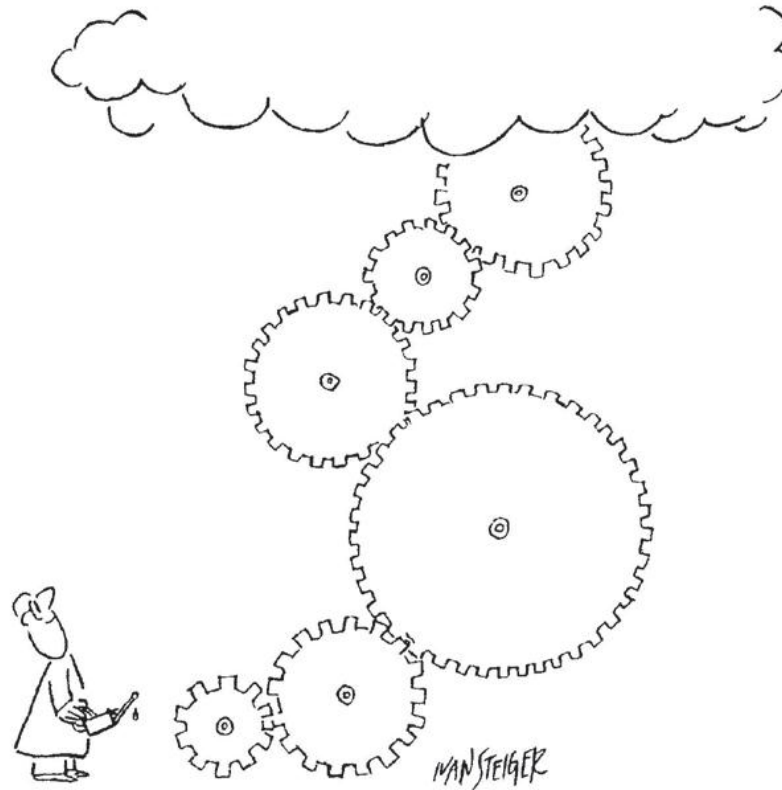


Ausgewählte Unternehmensbeispiele

Ausgewählte Unternehmensbeispiele	Handlungsfeld „Führung und Zusammenarbeit kooperativ umsetzen“
ABB Schweiz AG	Aktive Förderung durch Vorgesetzte Analysen für optimale Arbeitsbedingungen
Luzerner Kantonalbank	„Aufwärts-Feedback“: Mitarbeitende beurteilen ihre Vorgesetzten
Holcim Schweiz AG	Belohnung von Eigeninitiative und Teamgeist
Hunziker	Belohnung für die Einreichung von Ideen
Georg Fischer AG	Förderung der Netzwerkbildung durch globale Ausbildung
Coop-Gruppe	Führung eines betriebseigenen Sozialdienstes
Migros-Genossenschafts-Bund MGB	Anwesenheitsmanagement (Gespräche mit häufig abwesenden Mitarbeitern werden geführt)
Schurter electronic components	Hohe Eigenverantwortung und Umsetzung innovativer Ideen Prinzip der offenen Türe für Mitarbeitende Kulturworkshops, Teammeetings, Firmenanlässe



Gestaltung von gesundheitsorientierter Führung hat das Ganze im Blick ...



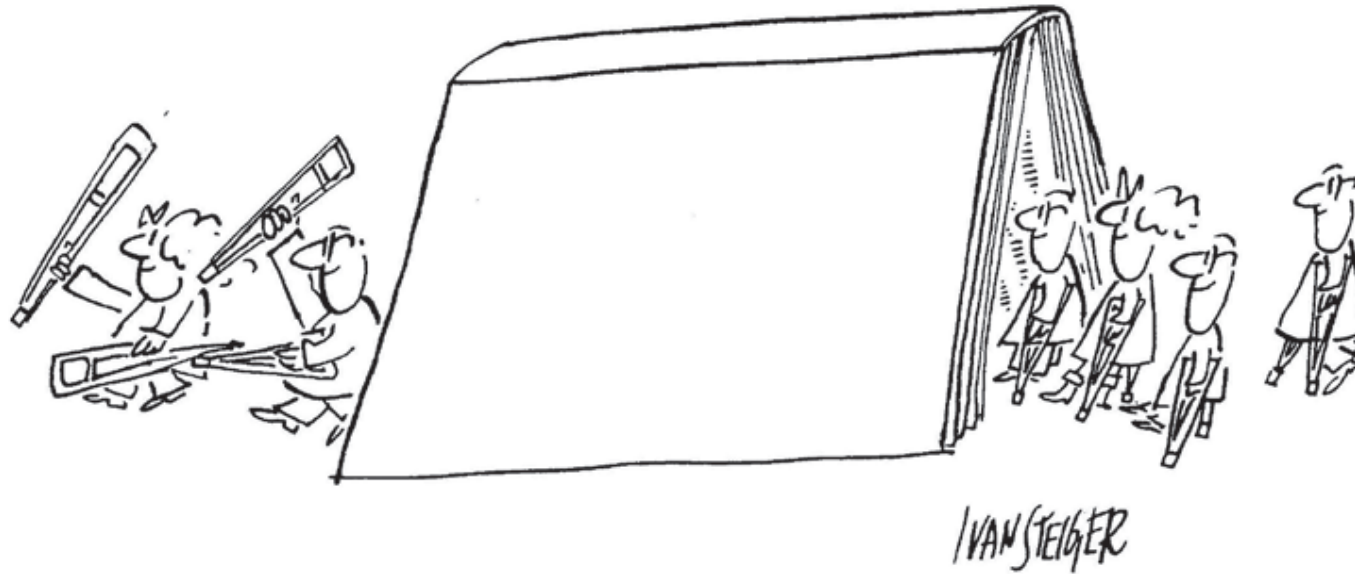
Gestaltung von gesundheitsorientierter Führung hat das Ganze im Blick ...

- gesundheitsorientierte Führung normativ und strategisch ausrichten.
- Organisationsstrukturen und Prozesse anpassen.
- Unternehmenskultur und Führungsphilosophie leben.
- Information und Kommunikation transparent gestalten.
- umfassendes HRM für Führungskräfte und Mitarbeitende einsetzen.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung als Teil des Managementsystems verstehen.
- Indikatoren und Messsysteme ganzheitlich ausrichten und Transparenz schaffen.
- Reflexions- und Lernprozesse einleiten und kontinuierlich fördern.

„Systems are and systems work, if not, they are not systems at all. Control is what facilitates the existence and the operation of systems“ (Beer, 1995).



... den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin



... den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin

- Über- und Unterforderung vermeiden sowie Sinnhaftigkeit der Arbeit bewahren.
- partnerschaftliche Führung leben und soziale Unterstützung bieten.
- Handlungsspielräume einrichten, Kooperationen unterstützen, Teamarbeit und Selbstorganisation fördern.
- aktives Zuhören und offen, wertschätzend kommunizieren.
- individualisiert führen und im sozialen Vergleich gerecht bleiben.
- Gratifikationskrisen vorbeugen und im Dialog klären.
- Konflikte, Wahrnehmung von Unfairness etc. aktiv bearbeiten.
- Work-Life-Balance der Mitarbeitenden fördern
- flankierende Angebote Gesundheit.

• .
„Es kommt nicht darauf an, die Welt zu verändern, sondern sie zu vermenschlichen“ (Karl Steinbuch).



... und sich selbst!



... und sich selbst!

- persönliche Ressourcen und Fähigkeiten kennen und nutzen.
- eigene Gesundheit und gesundheitsrelevanten Faktoren wahrnehmen, in verschiedenen Lebensbereichen umsetzen.
- über sich nachdenken und sich selbst beobachten.
- die Führungssituation mit ihren verschiedenen Facetten einschätzen.
- sich in andere einfühlen können, Teamgeist haben und andere motivieren, im sozialen Umgang „geschickt sein“
- Prozess- und Methodenkompetenz besitzen.
- reflektieren können.
- diverser Führungsinstrumente kennen und einsetzen.

„Die gesunde Führungspersönlichkeit begeistert sich für das was sie tut. Das kommt daher, dass sie das ganze Spektrum ihrer Gefühlswelt wahrnehmen kann.“ (Kets de Vries, 2004).



Interessierte Selbstgefährdung – Was ist das?

Mitarbeitende und Führungskräfte gehen rücksichtslos gegenüber der eigenen Gesundheit vor!

- Verhalten, bei dem man zusieht, wie das eigene Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet und man dies auch nicht ändern kann!
- Z.B. krank zur Arbeit kommen, auf Erholungspausen verzichten, am Wochenende oder in den Ferien arbeiten, länger als 10 Stunden/Tag arbeiten, hohes Mass an unbezahlten Überstunden...

(aus: Krause, Peters und Dorsemagen, 2009)



Interessierte Selbstgefährdung – Woher kommt das?

- Neuere Managementmethoden holen Leistungsdynamik von selbständigen Existenzgründern ins Unternehmen:
 - Messung der eigenen Arbeit am Erfolg
 - Erreichung von Zielen, Benchmarks und Kennziffern.
- Der/die MitarbeiterIn in der Doppelrolle:
 - hochwertige fachliche Arbeit und die
 - eigene Arbeit rentiert sich für das Unternehmen.
- Die Förderung der Autonomie beinhaltet ein gesundheitsförderliches Potenzial und die Verbreitung psychischer Belastungen.

(aus: Krause, Peters und Dorsemagen, 2009)



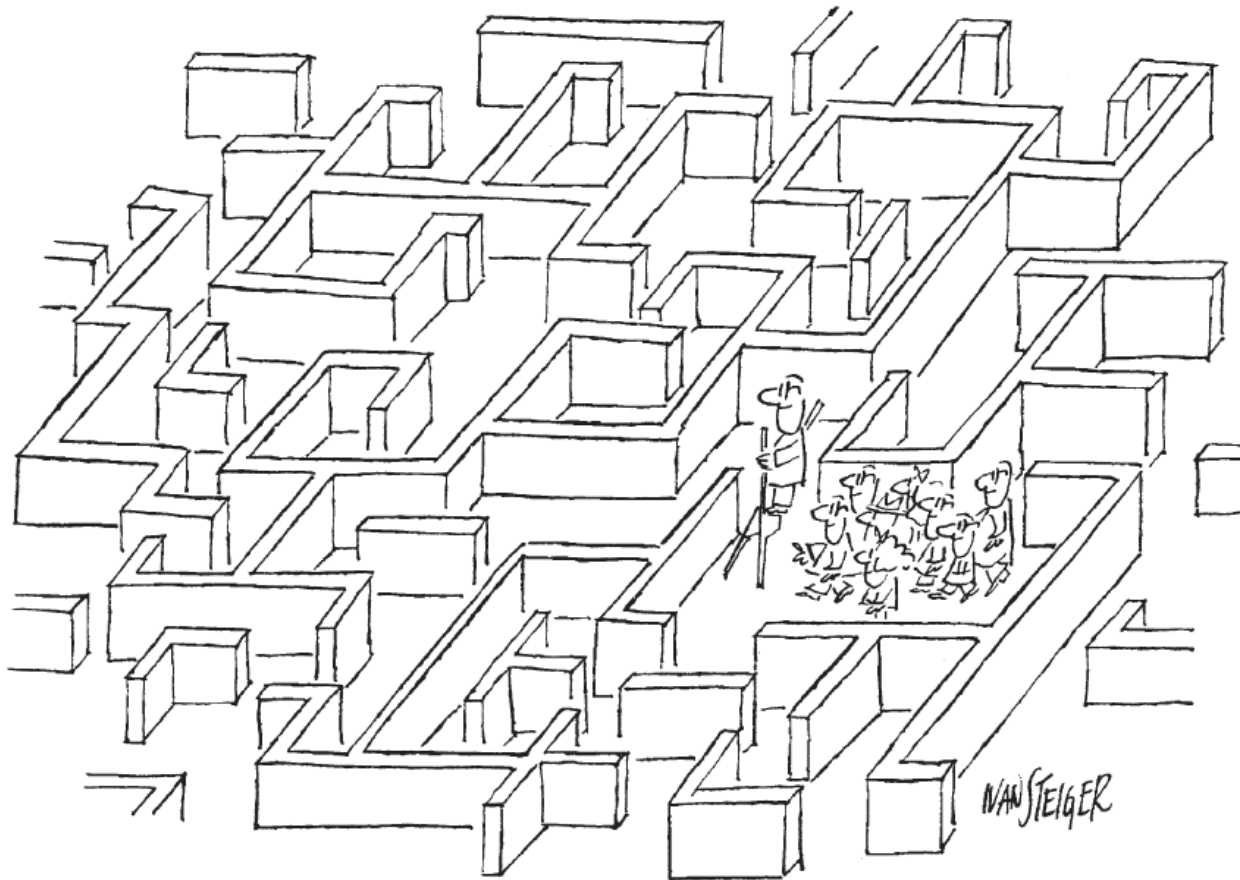
Interessierte Selbstgefährdung: Appelle an einen gesundheitsförderlichen Führungsstil reichen nicht aus!

- Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischen Gewissen nehmen zu!
- Innere Zerrissenheit: Überzeit wird von sich aus und gegen Widerstand der Führungsperson geleistet!
- Schulterleben: Mitarbeitende erleben sich als schuldig am hohen Leistungsdruck!
- Gruppendruck: Ziele, die nur gemeinsam erreicht werden können führen zu hohen gegenseitigen Erwartungen und zur gegenseitigen Kontrolle.
- Vereinzelung und Kommunikationsstörungen: «Wer ein Problem hat ist das Problem!»

(aus: Krause, Peters und Dorsemagen, 2009)



Orientierungshilfen für die Umsetzung



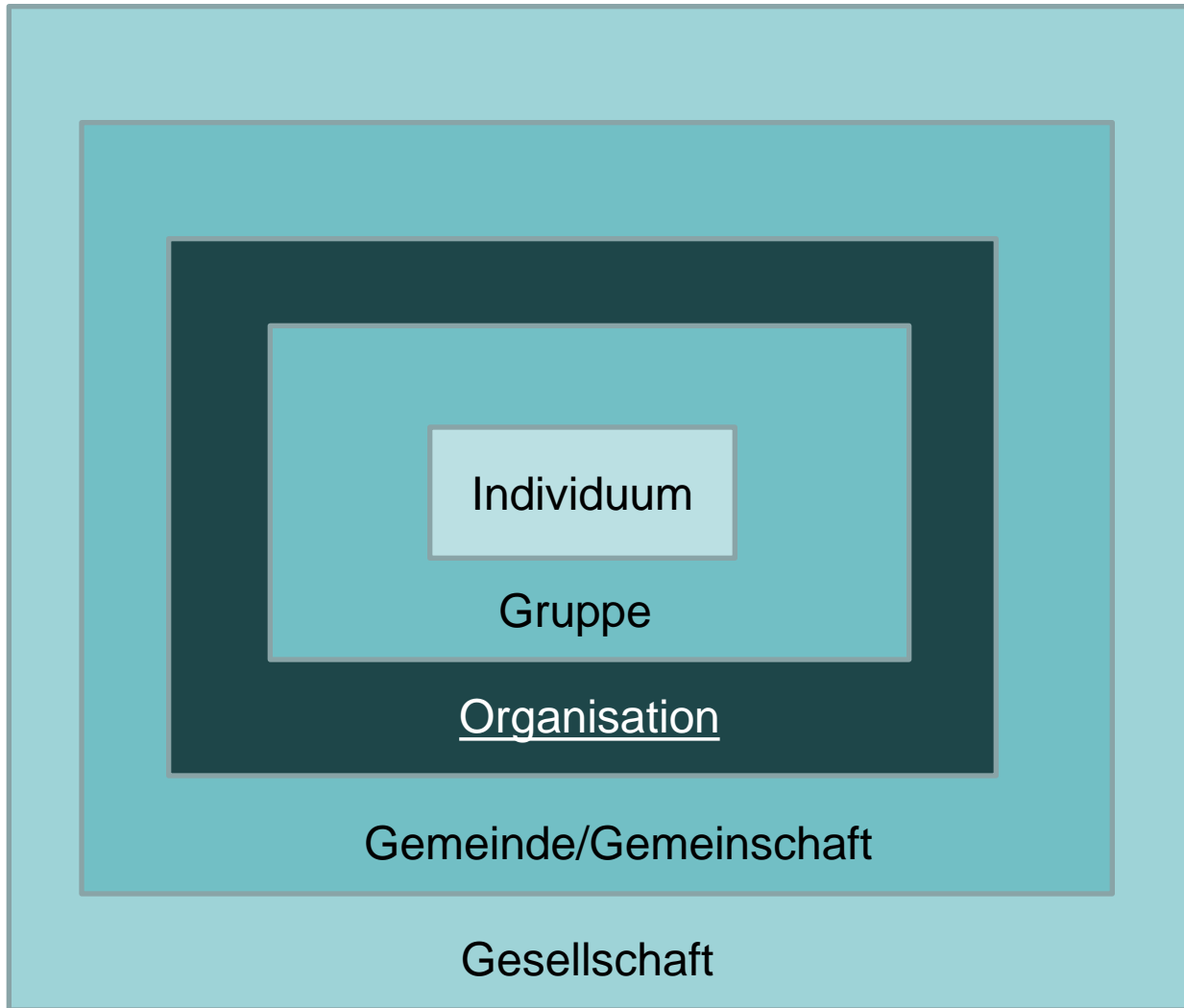
Gesundheitsförderliche Gestaltung von Führung – aber wie?

- Modelle, empirische Befunde, Best-Practices sind gebündeltes und überprüftes Wissen, um Praxis zu verstehen und Handlungsoptionen im BGM und in der gesundheitsförderlichen Führung aufzuzeigen!
- Persönlichkeit, Prozess- und Methodenkompetenz sind persönliche Ressourcen, um Praxis zu gestalten!
- Oberes Management setzt sich auch mit den Schattenseiten produktivitätssteigernder Steuerungsformen auseinander und baut zuverlässige Frühwarnsysteme auf!
- Kommunikation und Reflexion in Prozessen und Strukturen und im Austausch mit anderen sind Fähigkeiten, die der Klärung von Möglichkeiten und Wirkungen dienen!

(Zur Vielfalt der Gestaltung von Führung vgl. auch Steiger & Lippmann, 2008)



Möglichkeiten gesundheitsförderlicher Intervention (I)



Möglichkeiten gesundheitsförderlicher Intervention (II)

Verhalten

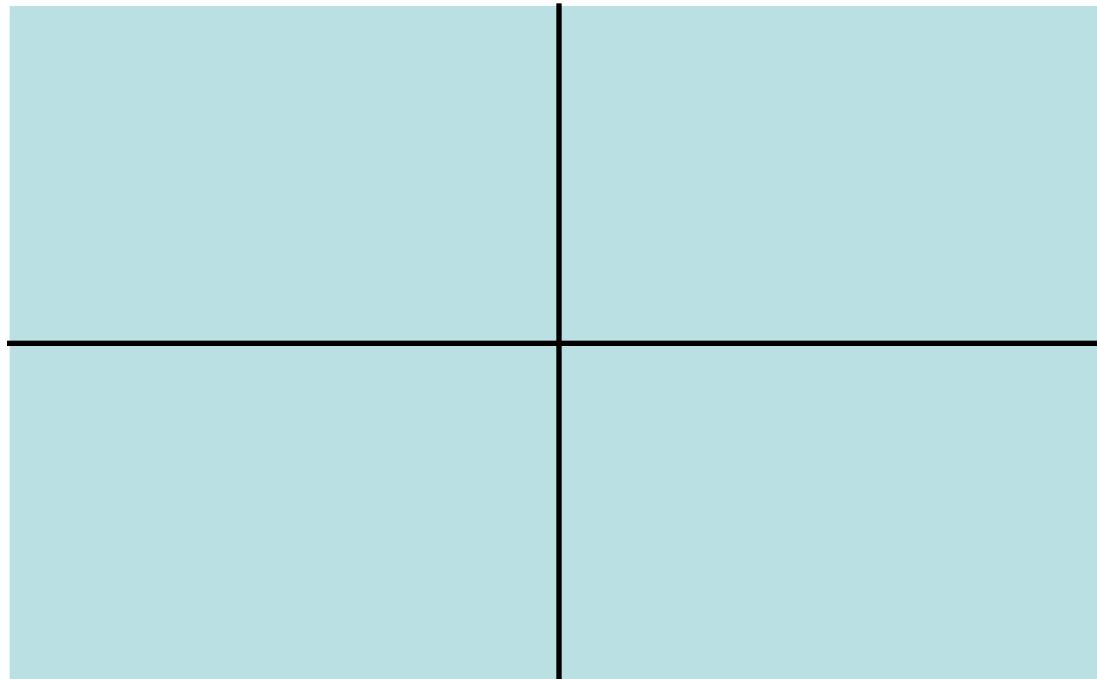
gesund

ungesund

gesund

Umfeld

ungesund



Möglichkeiten gesundheitsförderlicher Intervention (II)

Verhalten

gesund

ungesund

gesund

Verhalten verändern
(Person)!

Umfeld

ungesund

Umfeld verändern
(Organisation!)



Eine Selbsteinschätzung: Perspektive der ganzheitlichen Führung

Ganzheitliche Führung	1	2	3	4	5	Praktische Umsetzung, Beispiele	Handlungsfelder
Gesundheitsorientierte Führung normativ und strategisch ausrichten							
Organisationsstrukturen und Prozesse anpassen							
Unternehmenskultur und Führungsphilosophie leben							
Information und Kommunikation transparent gestalten							
Umfassendes HRM für Führungskräfte und Mitarbeitende einsetzen							
Betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung als Teil des Managementsystems verstehen							
Indikatoren und Messsysteme ganzheitlich ausrichten und Transparenz schaffen							
Reflexions- und Lernprozesse einleiten und kontinuierlich fördern							

1 „Mit diesem Thema stehen wir erst am Anfang und müssen uns noch klar werden, welche Erwartungen wir erfüllen wollen.“ ...

5 „Zu diesem Thema haben wir bereits klare Vorstellungen entwickelt und unsere Ziele erreicht.“

Eine Selbsteinschätzung: Perspektive der Mitarbeiterführung

Führung von Mitarbeitenden	1	2	3	4	5	Praktische Umsetzung, Beispiele	Handlungsfelder
Über- und Unterforderung vermeiden sowie Sinnhaftigkeit der Arbeit bewahren							
Partnerschaftliche Führung leben und soziale Unterstützung bieten							
Handlungsspielräume einrichten, Kooperationen unterstützen, Teamarbeit und Selbstorganisation fördern							
Aktives Zuhören und offen, wertschätzend kommunizieren							
Individualisiert führen und im sozialen Vergleich gerecht bleiben							
Gratifikationskrisen vorbeugen und im Dialog klären							
Konflikte, Wahrnehmung von Unfairness etc. aktiv bearbeiten							
Work-Life-Balance der Mitarbeitenden fördern							
Flankierende Angebote Gesundheit							

1 „Mit diesem Thema stehen wir erst am Anfang und müssen uns noch klar werden, welche Erwartungen wir erfüllen wollen.“ ...

5 „Zu diesem Thema haben wir bereits klare Vorstellungen entwickelt und unsere Ziele erreicht.“

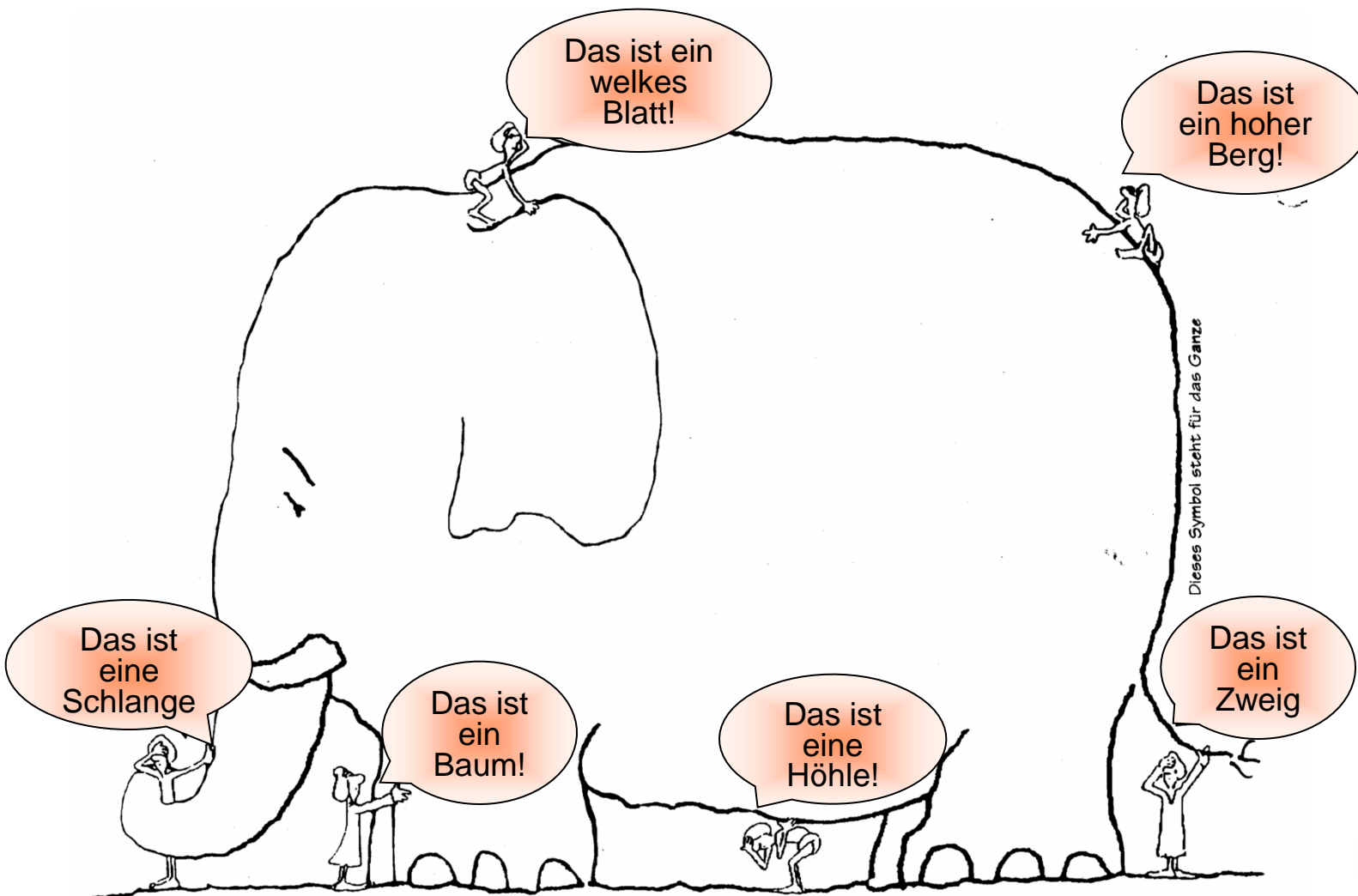
Eine Selbsteinschätzung: Perspektive der Selbstführung

Selbstführung	1	2	3	4	5	Praktische Umsetzung, Beispiele	Handlungsfelder
Persönliche Ressourcen und Fähigkeiten kennen und nutzen							
Eigene Gesundheit und gesundheitsrelevanten Faktoren wahrnehmen, in verschiedenen Lebensbereichen umsetzen							
Über sich nachdenken und sich selbst beobachten,							
die Führungssituation mit ihren verschiedenen Facetten einschätzen							
Sich in andere einfühlen können, Teamgeist haben und andere motivieren, im sozialen Umgang „geschickt sein“							
Prozess- und Methodenkompetenz besitzen							
Reflektieren können							
Diverser Führungsinstrumente kennen und einsetzen							

1 „Mit diesem Thema stehe ich erst am Anfang“

5 „Mit diesem Thema habe ich mich intensiv auseinandergesetzt und kann mich selbst gut einschätzen/führen“

Die Herausforderung: Verständnis des Ganzen

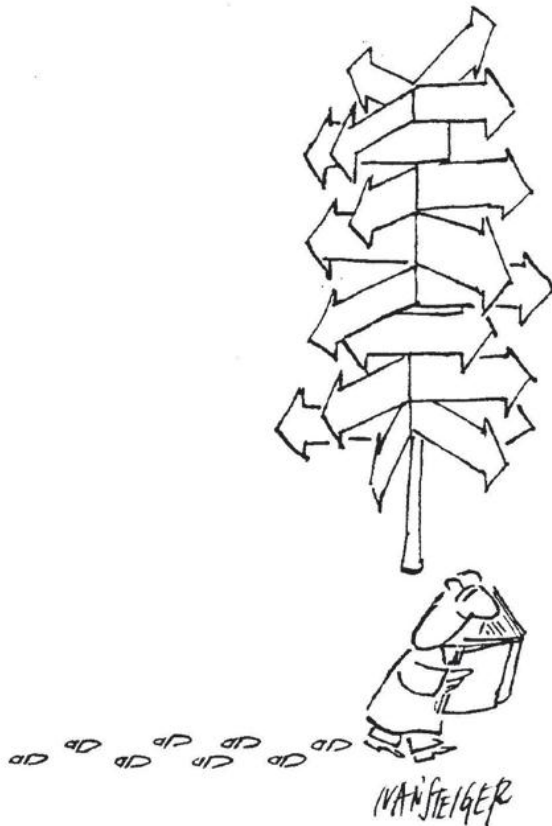


**„ Alles sollte so einfach wie möglich sein –
aber nicht einfacher.“**

(Albert Einstein)



Vertiefende Literatur und Referenz Cartoons



Steiger, T. & Lippmann, E. (2008) (Hrsg).
*Handbuch Angewandte Psychologie für
Führungskräfte – Führungskompetenz und
Führungswissen*, 3., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer-
Verlag.



Referenzen

Eberhardt, D. (2008). Wie wird nachhaltiges HRM gestaltet? Ergebnisse einer Untersuchung in 120 der grössten Schweizer Unternehmen. Vortrag anlässlich der Personal Swiss.

<http://www.psychologie.zhaw.ch/de/psychologie/ueber-uns/news/newsdetails/news/wie-wird-nachhaltiges-hrm-gestaltet.html>

Eberhardt, D. (2007). Nachhaltige Unternehmensführung – Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen, in: B. Haas, R. Oetinger, A. Ritter & M. Thul (Hrsg.): Nachhaltige Unternehmensführung – Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen. Hanser.

Enterprise for Health (2005). Psychosoziale Gesundheit und Führung, Dokumentation, Bertelsmann-Stiftung.

Illmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010. Bildungswerk.

Inqa.de/Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005). Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz; <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/mitarbeiterorientiertes-fuehren-pdf,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

Krause, A., Peters, K., Dorsemagen, C. (2009). Interessierte Selbstgefährdung, Sonderdruck Persorama, S. 94-97.

Netta, F. (2007). Partizipation, Gesundheit und wirtschaftlicher Erfolg – Neue Analysen und Erkenntnisse zum Gesundheitsmanagement, Vortrag: Forum Gesundheitscoaching und Arbeitswelten, Helm Stierlin Institut, Heidelberg.

Rietiker, J. & Foiada, S. (2008). Return on Investment für das betriebliche Gesundheitsmanagement, HR-Today, Jan/Feb. 2008.

Steiger, T. & Lippmann, E. (2008). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, 3. Aufl., Berlin: Springer.

Stummer, H. (2007). Entsolidarisierung von Führungsverhalten und mögliche Auswirkungen auf die Gesundheit, Industrielle Beziehungen, Vol. 14, Iss.3, p. 270-279.

Ulich, E. (2007). Förderung der Gesundheit im Betrieb – Positionsbestimmung, HR-Today, Juli 2007.

