



Führung und Gesundheit im Kontext von Beratung

Erfahrungsberichte aus der Praxis

Dipl. Psych. Carolin Wolf

Wolf&Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung

■ Standort Essen

■ Familienunternehmen

■ Seit 2001

■ 2 Diplom Psychologen

Themenschwerpunkte:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Change Management
- Konfliktklärung



Kunden aus

- Industrie
- Gesundheitswesen
- Verwaltung

- Beratung
- Coaching
- Evaluation
- Training



Psychologische
Beratung



Institut für
Wirksamkeitsanalyse

Agenda

- I. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Wandel der Zeit
- II. Einführung von BGM – Schwerpunktthemen im Laufe der Zeit
- III. Einführung von BGM – Erfolgsfaktoren
- IV. Führungskräfte trainings – „*mich und andere gesund führen*“

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Wandel der Zeit

Zunehmender Fokus auf die Themen:

- Demographischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Psychische Belastungen
- Burnout
- Resilienz

*BGM = Spezialthema für
Berufsgenossenschaften und
Krankenkassen*

DIN SPEC 91020

*Branchenübergreifende
Nachfrage*



2000

2012

2015

Einführung von BGM

*(Betriebliches
Gesundheitsmanagement)*

Führungskräfte trainings

*„Mich und andere
gesund führen“*

Einführung von BGM

Beobachtungen

- zum Teil Eingangsmisverständnis:
z.B. Kooperation mit einem Fitnessstudio = BGM
- oft Aktionismus ohne Gesamtkonzept / methodisch fundiertes Vorgehen
- Häufig Teilbereiche angefragt:
 - Moderation Gesundheitszirkel
 - Interpretation von Evaluationsergebnissen
- von 5 Anfragen zum BGM i.d.R. eine Anfrage zur langfristigen Implementierung



Einführung von BGM – Schwerpunktthemen im Laufe der Zeit

Leitbildentwicklung: das Thema Gesundheit im Leitbild verankern

😊 Vision im Blick

⚡ ggf. Papiertiger?

😊 Wertediskussion

Mitarbeiterbefragung im Fokus

😊 erst Analyse, dann Intervention

⚡ Organisationsreife oft nicht berücksichtigt

➔ Folgeschäden bei unprofessionellem Umgang mit den Befragungsergebnissen

Einführung von BGM – Schwerpunktthemen im Laufe der Zeit

schriftliche Mitarbeiterbefragung

- 😊 breite Datenbasis
- 😊 Einsatz standardisierter Fragebögen
- ⚡ oft viel zu große Zeitspanne zwischen Befragung und Information der MA und noch größere bis zur Umsetzung
- ➡ Ressourcen und Projektstruktur vorab festlegen

moderierte Gruppenbefragung (z.B. ASitA)

- 😊 sehr konkrete Ergebnisse
- 😊 u.a. Frage nach den Ressourcen
- ⚡ abhängig von der Organisationsreife, ggf. Folgeschäden
- ➡ Empfehlung: Selbst-Audit für Führungskräfte

Einführung von BGM – Schwerpunktthemen im Laufe der Zeit

BGM-Strukturen implementieren

- 😊 sehr strukturiertes Vorgehen
- 😊 personenunabhängige, dauerhafte Verankerung im Unternehmen

- ⚡ MA- Frage: wann machen wir „etwas Praktisches“?
- ➡ Kombination mit einem Gesundheitstag
- ⚡ Papier ist geduldig

Arbeit am Führungsverständnis / Führungsleitsätzen

- 😊 Dialog auf Entscheiderebene

Auf der Spurensuche: Vision gesundes Unternehmen

- 😊 Werte - Diskussion
- 😊 solides Fundament für alle weiteren Maßnahmen

Einführung von BGM – Erfolgsfaktoren

Ressourcenorientierte Analyse

Interviews nach Appreciative Inquiry

(Wertschätzende Erkundung) nach David Cooperrider

Fragenbeispiele:

- *Was hält mich gesund?*
- *Was gefällt Ihnen besonders gut in Ihrer Organisation?*
- *Was gab es für besondere Erfolgserlebnisse?*

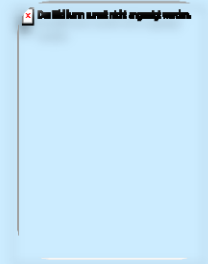
⇒ Blick auf Stärken!!

Einführung von BGM – Erfolgsfaktoren

Partizipative Kommunikationsräume

⇒ **gemeinsam Nachdenken**

Teilnehmer bestimmen Inhalte und Ergebnisse



Beispiel für eine Großgruppenveranstaltung zum „Gesunden Unternehmen“:
Metalogkonferenz = Verzahnung von



- World Café (Juanita Brown und David Isaacs)
- Open Space (Harrison Owen)
- Systemischer Dialog (David Brohm)

Wichtig ist die Verzahnung mit der Organisation:

- Spurgruppe zum Vorlauf und anschließend Umsetzungsbegleitung
- Übergabe der Gesamtergebnisse der Veranstaltung an den Entscheider, z.B. an den Vorstand



Einführung von BGM – Erfolgsfaktoren im Überblick

- Idee / Vision eines gesunden Unternehmens auf Entscheiderenebene
- Glaubwürdige, ernstgemeinte und konsequent umgesetzte Partizipation
- Nutzen der partizipativen Methoden mit ihrer ursprünglichen Intention
- Funktionsfähiges Projektmanagement
- Passgenaue Kommunikationsräume für Analyse und Intervention
- Ressourcenorientierte Analyse
- Führung im Blick / im Dialog

Führungstraining – mich und meine MA gesund führen

Grundsätzlich:

- Erlaubt die Unternehmenskultur die Teilnahme an einem solchen Seminar / Workshop?

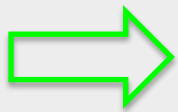
möglicher Ablauf:

- Gesundheit ...
Gesundheit und Führung
- Spurensuche „Gesundes Unternehmen“
- Faktoren gesundheitsförderlicher Arbeit (Vertrauen, soziales Klima, Fehlerkultur, Transparenz, ...)
- Einfluss & Grenzen meines Führungsverhaltens
- Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen vor Ort sichten und Handlungsmöglichkeiten identifizieren
- Persönliche Standortbestimmung: Fragebogen Stress-Selbst-Test

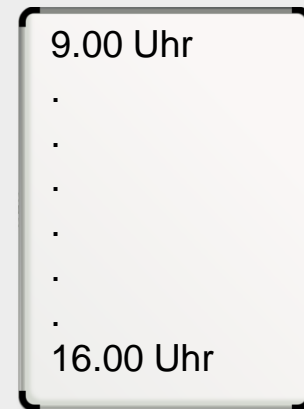
Führungskräftetraining – mich und meine MA gesund führen

Weitere Themen / häufige Fragen

- Burnout Prophylaxe
- Resilienz
- Umgang mit belasteten MA
- Motivation der MA zu gesünderem Verhalten
- Umgang mit Stress



ideal: Fokus Workshops



Führungsträftetraining – mich und meine MA gesund führen

Wichtige Impulse

- statt „Führungskraft“ Blick auf Führungs-*Interaktion*
- Zentrale Aufgabe der Führungskräfte: Richtung vorgeben....
- Gesund bleiben in der Führung
- Entscheidungen treffen im Sinne eines gesunden Unternehmens
- Gesamtgesellschaftliche Perspektive zum Thema Burnout
- Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitenden

-eine Frage der Haltung



Führungstraining – mich und meine MA gesund führen

Gesund bleiben in der Führung

Selbstwirksamkeit:
Beziehung zu sich selbst als
wesentliche Gestaltungsmöglichkeit

Anerkennen von
Restriktionen

Surfen auf dem Meer:
Stabilität in Verbindung
mit der Instabilität

Fokus auf eigene
Endlichkeit / Begrenztheit

Steuerposition einnehmen
in einem Kontext, der aus einem
Meer von Erwartungen besteht

Meta-Balance
+ Meta-Zufriedenheit
*„Ich bin ganz zufrieden damit,
dass ich nicht ganz zufrieden bin.“*

Führungstraining – mich und meine MA gesund führen

Entscheidungen treffen und gesund Leben

Ambivalenz würdigen

"Demokratie statt Diktatur" im eigenen Inneren

Führungskräfte bewerten
Entscheidungen
prozessorientiert,
nicht ergebnisorientiert

Entscheidungen treffen im Sinne eines gesunden Unternehmens

statt „beste“
Entscheidung Fokus auf die
praktikabelste Lösung

Faktor „Zufall“ nicht unterschätzen

Im Team:

systemisches Konsensuieren

...ich stimme für...

...Widerstandspunkte (0-10) sammeln...

Verabredung mit mir selbst:

„Ich gehe gut mit mir um,
unabhängig vom Ergebnis“

Führungstraining – mich und meine MA gesund führen

Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitenden

Zentrale Aufgabe einer
jeden Führungskraft:
Arbeitsfähigkeit herstellen

Verantwortung der Führung:
gesunde Verhältnisse schaffen

Fokus im Gespräch mit
den Mitarbeitenden:
*„Was brauchen Sie,
um hier wieder
arbeitsfähig zu sein?“*

Zu einer gesundheits-
förderlichen Kultur
beitragen: u.a. statt
Fehler: Feedback- /
Lernschleife

Privatsphäre der MA respektieren
(was, wieviel ich esse / trinke / Sport,)

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.

(Erich Kästner)



Kontakt Daten

Wolf&Oberkötter

Personal- und Organisationsentwicklung

Stubertal 28

45149 Essen

www.wolf-oberkoetter.de

Carolin Wolf

Mobil: 01 73 - 260 32 01

Tel: 02 01 – 76 24 04

Fax: 02 01 – 87 89 85 64

c.wolf@wolf-oberkoetter.de

Rainer Oberkötter

Mobil: 01 73 – 511 22 55

Tel: 02 01 – 76 44 52

Fax: 02 01 – 87 89 85 64

r.oberkoetter@wolf-oberkoetter.de