

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

Kunden aus

■ Industrie

■ Gesundheitswesen

■ Verwaltung

Themenschwerpunkte:

■ Betriebliches

Gesundheitsmanagement

■ Change Management

■ Konfliktklärung



■ 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*





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



Führungskräftetraining – mich und meine MA gesund führen

Grundsätzlich:

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

möglicher Ablauf:

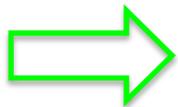
- Gesundheit ...
Gesundheit und Führung
- Spurensuche „Gesundes Unternehmen“
- Faktoren gesundheitsförderlicher Arbeit (Vertrauen, soziales Klima, Fehlerkultur, Transparenz, ...)
- Einfluss & Grenzen meines Führungsverhaltens
- Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen vor Ort sichten und Handlungsmöglichkeiten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



Führungstraining – 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



Führungskräftetraining – 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.“*

in Anlehnung an Dr. Gunther Schmidt

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:

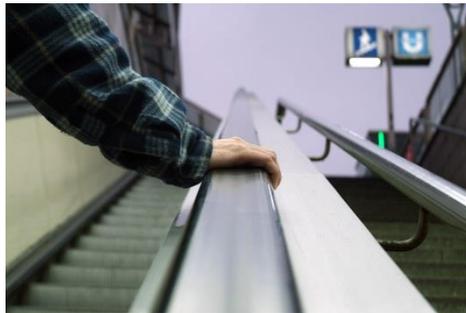
„Ich gehe gut mit mir um, unabhängig vom Ergebnis“

Führungstraining – mich und meine MA gesund führen

Gesamtgesellschaftliche Perspektive beim Thema Burnout

Explodierende
to do Listen

~~Feierabend~~



Antrieb:
Angst vor dem Abstieg,
nicht die persönliche Gier

„Unsere gegenwärtigen Verhältnisse sind auf Dynamisierung und Beschleunigung fokussiert. Zeit ist die einzige Ressource, die sich nicht vermehren lässt.“
(Hartmut Rosa)

Burnout:

- Desynchronisations-Krise des authentischen Lebens
- Entfremdung „Wenn die Welt stumm wird.“ (es kommt nichts zurück, es wird alles stumm, kalt und leer)



Führungskräftetraining – mich und meine MA gesund führen

Gesamtgesellschaftliche Perspektive beim Thema Burnout

Resonanz als der Gegenspieler zur Entfremdung

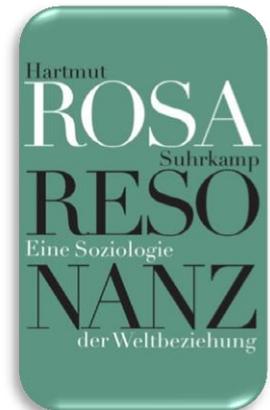
➡ Resonanzen schaffen als Schlüsselaufgabe

Resonanz = das „feine Gefühl“

= Erfahrungen des Berührt- oder Ergriffenseins

Anerkennungserfahrungen sind i.d.R. Resonanzerfahrungen

Entscheidend für Resonanzerfahrungen sind das Erleben von
Selbstwirksamkeit und Zeit / Ungestörtheit





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)





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

Tomás Saraceno, In Orbit, 2013

Solo exhibition at Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen, K21 Ständehaus, Düsseldorf, Germany. Curated by Marion Ackermann and Susanne Meyer-Büser.

Courtesy the artist; Tanya Bonakdar Gallery, New York; Andersen's Contemporary, Copenhagen; Pinksummer contemporary art, Genoa; Esther Schipper, Berlin.

© Photography by Studio Tomás Saraceno, 2013