



# **Gesund führen und gesund bleiben – worauf kommt es an?**

Verein Forum BGM – Betriebliches  
Gesundheitsmanagement im Kanton Aargau

2. Kantonale BGM-Tagung, 29.11.2012

Dr. Marc Wülser, Wülser Inversini Organisationsberatung, Zürich  
[mw@wuelserinversini.ch](mailto:mw@wuelserinversini.ch)



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

# Rahmen gesundheitsförderlicher Führung

# Führungsaufgaben und BGF

Felfe, 2009



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

- **Management:** Planend, Ressourcen bereit stellend, Entscheide fällend, steuernd, organisierend, *auf Strukturen und Methoden gerichtet*
- **Leadership:** inspirierend, motivierend, orientierend, vorausgehend, *auf Menschen gerichtet*: das heisst es geht um das Gestalten von Beziehungen und Kommunikationsprozessen, das Entwickeln und Unterstützen von Mitarbeitenden und Teams

# 3 Dimensionen gesundheitsförderlicher Führung



Wülser Inversini  
Organisationsberatung



Es sind nicht allein die **Eigenschaften oder Verhaltensweisen der Vorgesetzten**, die den Führungserfolg beeinflussen, es ist das Zusammenspiel zwischen der **Person des Führenden**, den Besonderheiten der **Führungssituation** und dem **Verhalten der Geführten**.



## **Sich selber führen oder besser: sich selber Sorge tragen**

# Alltag des Führungshandelns

vgl. Rosenstiel, 2002



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

Der Arbeitsalltag von Führungskräften ist gekennzeichnet durch:

- Kurze Arbeitsepisoden mit unerwarteten Unterbrechungen
- Ungeplante Ad-hoc-Anforderungen
- Viele Kontakten mit Kunden, Behörden, Kollegen – oft mehr als mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden
- Mehr informelle als formelle (dem Organigramm folgende) Kontakte
- Gerüchte und informelle Informationen
- Entscheiden unter Unsicherheit

# Anforderungen an Führungskräfte



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

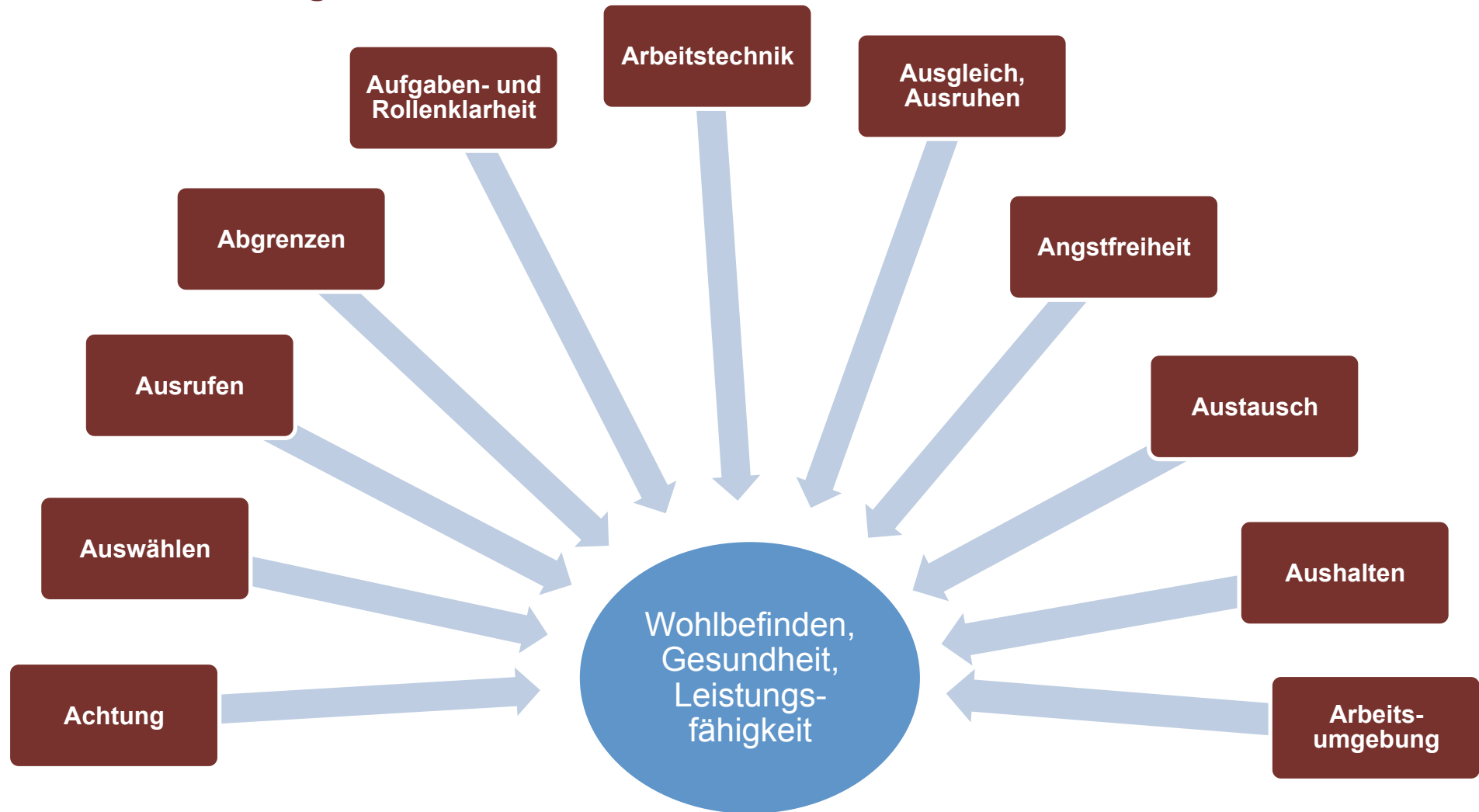
Zwischen  
Kundenansprüchen,  
Innovationsdruck,  
täglichem Kleinkrieg und  
dem dauernden Gefühl,  
hinterher zu hinken



# Sich selber Sorge tragen: 11 Facetten bzw. „Asse“ in Anlehnung an Frei, 2008



Wülser Inversini  
Organisationsberatung





# Umgang mit problematischen Rollensituationen



Situation	Ansatz
<p><b>Rollenunklarheit</b> Unklarheit, welche Erwartungen einige Bezugspersonen an einen richten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in <b>Gesprächen</b> mit den betreffenden Personen zusätzliche Informationen einholen bzw. ihre eigenen Vorstellungen äussern und bitten, diese ggf. zu korrigieren bzw. zu ergänzen</li> <li>- relevante Bezugspersonen <b>beobachten</b> und versuchen, ihre Erwartungen aus ihrem Verhalten zu erschliessen</li> <li>- <b>Dritte</b> befragen</li> </ul>
<p><b>Rollenüberlastung</b> aufgrund der Summe der Erwartungen lässt sich Aufgabe gar nicht schaffen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mit <b>Vorgesetztem/Vorgesetzter</b> oder wichtiger Bezugsperson die Prioritäten des Tätigkeitsfeldes <b>neu festlegen</b></li> <li>- die Erwartungen nur zu dem für Sie <b>erfüllbaren</b> Teil annehmen</li> <li>- Die Erwartungen der weniger wichtigen Bezugspersonen <b>ignorieren</b> und sich nur auf Ihre <b>“Schlüsselkund/-innen“</b> konzentrieren</li> </ul>
<p><b>Rollenkonflikt</b> eine Rolle birgt widersprechende Erwartungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelle, Aufgabe bzw. Rollenverständnis <b>neu aushandeln</b></li> </ul>

# Perspektive Führungsalltag: für Entlastung sorgen



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

- Spielregeln festlegen, statt Details zu planen
- Schwankungen, Störungen, Schnittstellen bearbeiten, nicht die Aufgaben der Mitarbeitenden
- Konsequenz delegieren, wo möglich
- aufgabenbezogene Kommunikation stärken, statt „unzählige Meetings“ abzuhalten
- Entscheidungen herbeiführen (Entscheidungsprozesse; Entscheiden unter Unsicherheit)
- kontinuierliches Ressourcenmanagement, inkl. Verzichtsplanung
- ...



## **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesundheitsförderlich führen**

## Gesundheitsförderlicher Führung der Mitarbeitenden, Beispiele



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

- Vorbild sein: Verhalten von Führungskräften wird „beobachtet“
- Leistungen anerkennen: nicht nur intervenieren bei Misserfolgen
- Gespräch suchen, Meinungen abholen, Beteiligung ermöglichen
- Transparenz schaffen, Sinn vermitteln, Unterstützung anbieten
- Allgemein: Ressourcen nutzen, einsetzen, pflegen

# Das Kohärenzgefühl

(Antonovsky, 1997)



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

## Dimension

Das Kohärenzgefühl gilt als wichtiger Widerstandsfaktor und zentrale individuelle Ressource der Gesundheitsförderung. Es besteht aus drei Dimensionen, die Sie durch Ihr Führungsverhalten beeinflussen können:

### Verstehbarkeit

- Verstehe ich, was mit mir und meinem (Arbeits-) Umfeld geschieht?
- Verstehe ich dies als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar?

### Handhabbarkeit

- Habe ich selbst Einfluss auf das Geschehen?
- Kann ich mein Umfeld selbst mit gestalten und bin ihm nicht ausgeliefert?

### Sinnhaftigkeit

- Kann ich dem, was mit mir und um mich herum geschieht einen Sinn zuordnen?
- Ist es „wert“, sich dafür einzusetzen und sich zu engagieren?

# Früherkennung



Erkennen von Risiken und das rechtzeitige Ansprechen von Auffälligkeiten und Symptomen bzw. Veränderungen, z.B.:

- sozialer Rückzug, Schweigsamkeit
- abwehrendes Verhalten
- Lustlosigkeit
- Zynismus
- Ungeduld, Gereiztheit
- Leistungsschwankungen
- Fehlerhäufung
- zunehmende Kundenreklamationen
- zunehmende Absenzen etc.
- Gesundheitsstörungen (Kopfschmerzen, Magenprobleme, Schlafprobleme usw.)

Das heisst: Verhaltensauffälligkeiten / Verhaltensänderungen  
**beobachten und ansprechen**

# Frühintervention



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

- **Frühintervention:** Rechtzeitiges Anbieten passender Unterstützung oder das Einleiten geeigneter Massnahmen. Dabei berücksichtigen der vorhandenen Ressourcen der Mitarbeitenden bzw. des Umfelds
- **Eigene Grenzen respektieren:** Führungskräfte sind weder Ärzt/innen noch Therapeut/innen. Bei Bedarf Fachstellen und Expert/innen beiziehen



## **Die Organisation gesundheitsförderlich führen**

...heisst Managementaufgaben, neben Effektivitäts-,  
Effizienz- und Flexibilitätserwägungen, auch aus  
Perspektive Gesundheitsförderung zu betrachten

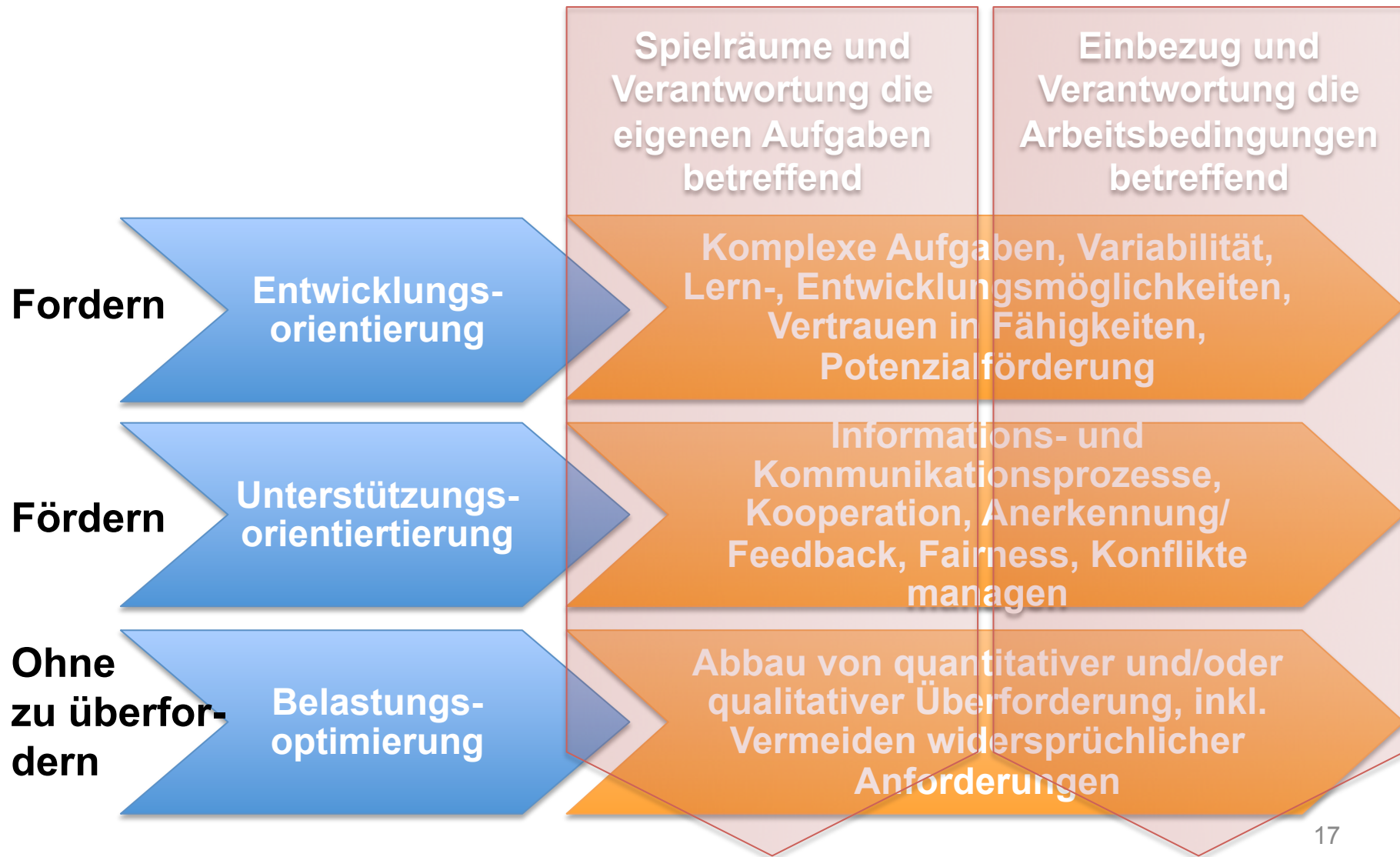


# Organisation gesundheitsförderlich führen

in Anlehnung an Ducki und Felfe (2011), Vincent (2011)



Wülser Inversini  
Organisationsberatung



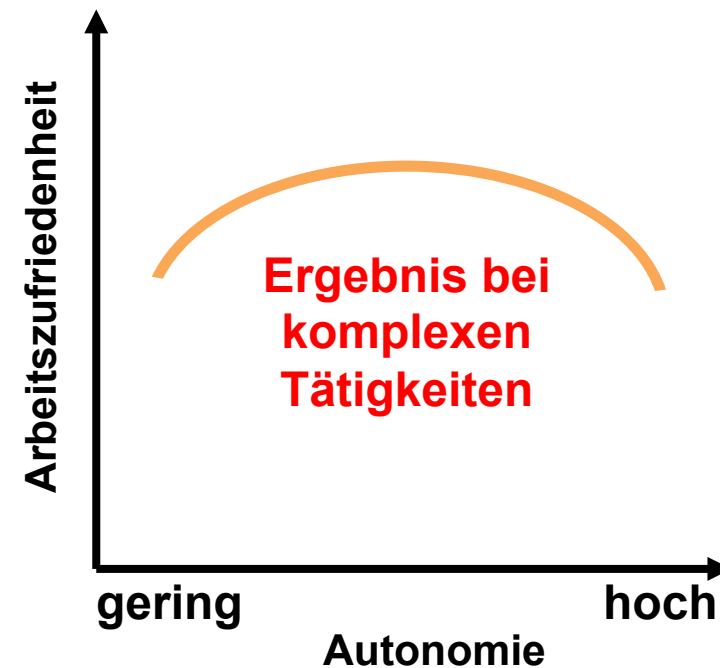
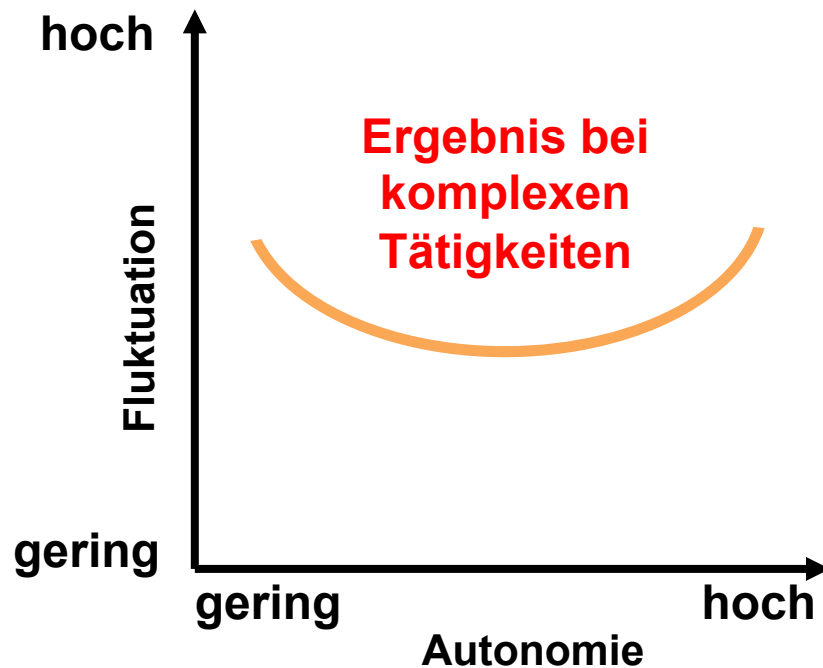
# Wirkung von Komplexität und Autonomie: Kein linearer Zusammenhang



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

Chung-Yan (2010; N=259)

Anmerkung: Schematische Darstellung



# Einige Differenzierungen



- Nicht alle Mitarbeitenden brauchen genau dasselbe: an Entwicklungsmöglichkeiten, Autonomie, Feedback etc.
- Unterschiedliche Mitarbeitergruppen / Tätigkeiten / Branchen verlangen ggf. nach massgeschneiderten Massnahmen
- Neben betrieblichen können auch ausserbetriebliche Kontextfaktoren und private Faktoren als Belastung oder Ressource wirken
- In Unternehmenskulturen, die BGM wenig Aufmerksamkeit widmen, (Ressourcen, Belastungen, Gesundheit), braucht es zunächst Sensibilisierungsarbeit – ein manchmal langer Weg
- Im Rahmen von BGM erzielt man längerfristig nur Wirkung wenn alle mitmachen

## Fazit

vgl. Ducki und Felfe (2011)



Wülser Inversini  
Organisationsberatung

Wer BGM als einen ... Prozess zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden verankern will,

...wer dabei Strukturen und Prozesse so optimieren will, dass Belastungen reduziert und Potenziale zur Entfaltung und Weiterentwicklung geschaffen werden,

...und wer Beschäftigte befähigen will, diese eigenverantwortlich zu nutzen

**der/die kommt am Thema Führung nicht vorbei**