

Zeit für „Gesundes Führen“

Arbeitskreistreffen vom 17.11.2014

Mag. Elisabeth Gimm

Agenda



- BGM – Unternehmenskultur – Führung
- Zusammenhang Führung und Gesundheit
- Was ist „Gesundes Führen“?
- Erfolgsfaktoren in der Wissensgesellschaft
- Fazit



Initiative
Unternehmenskultur

Betriebliches Gesundheitsmanagement

ArbeitnehmerInnen
Schutz

Betriebliche
Gesundheitsförderung
BGF

Betriebliches
Eingliederungs-
management

BGF – Qualitätssicherung



1. BGF Charta (aktuell 1120 Betriebe)
 - Absichtserklärung sich den Grundsätzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu verschreiben und die Unternehmenspolitik an diesen Prinzipien zu orientieren
2. BGF Gütesiegel (aktuell 441 Betriebe)
 - Nach Realisierung entsprechend den Kriterien des Netzwerkes
 - Verleihung für 3 Jahre – kann für Marketingzwecke verwendet werden
 - Verlängerung nach Neuprüfung möglich
3. BGF Preis
 - Verleihung alle 3 Jahre an bereits abgeschlossene Projekte
 - Zwei Kategorien – bis 100 und über 100 MitarbeiterInnen
 - Sieger erhalten Geldpreise und den „Gesundheitsbogen“

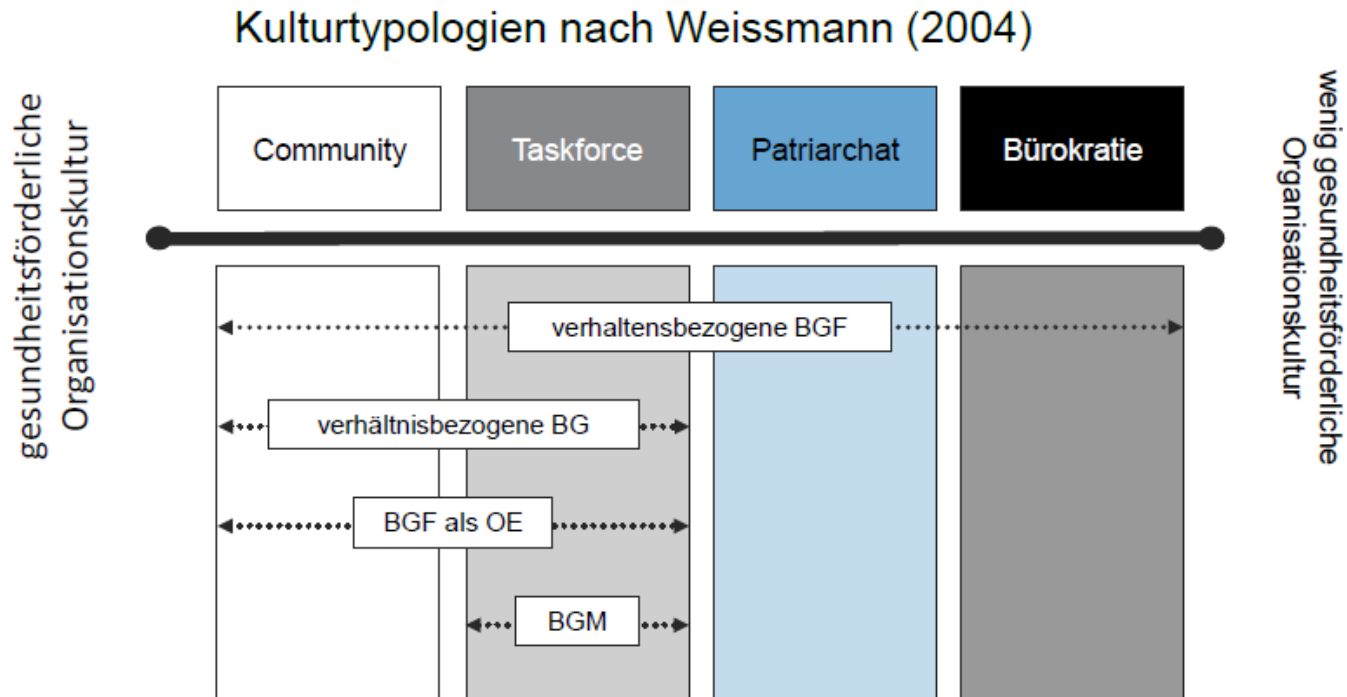
Kulturtyp und Reifegrad für Gesundheitsförderung



Initiative
Unternehmenskultur

Hypothesen

Typen von Organisationskulturen und BGF



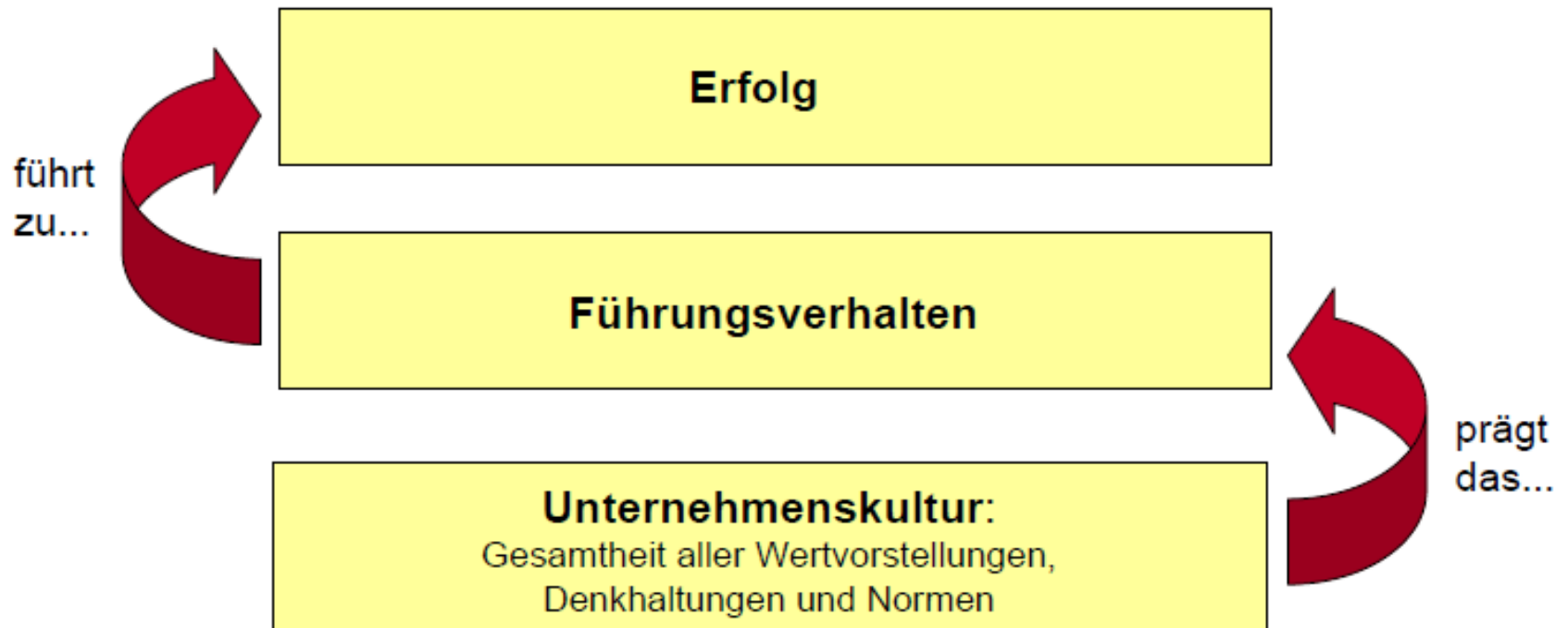
BGF Betriebliche Gesundheitsförderung, BGM Betriebliches Gesundheitsmanagement, OE Organisationsentwicklung

Ahrens & Goldgruber 2010

Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Führungsverhalten (1)



Initiative
Unternehmenskultur



Quelle: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Meffert

Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Führungsverhalten (2)



Initiative
Unternehmenskultur

- Alles was in einem Unternehmen geschieht, hat, direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt, bewusst oder unbewusst, Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter.
- Führungskräfte haben eine zentrale Bedeutung bei der Vermittlung, Erhaltung, Weiterführung und Veränderung der Unternehmenskultur
- Betriebliche Gesundheitspolitik ist Teil der Unternehmenskultur – Unternehmenskultur ist die beste betriebliche Gesundheitspolitik!

Quelle: Vortrag - Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit,
Martin Spilker / Detlef Hollmann, März 2006

Gesundheitsförderliche Faktoren der Unternehmenskultur



- Soziale Interaktion (Vertrauen und Transparenz)
- Führungsverhalten
 - Wertschätzung, Anerkennung, soziale Unterstützung
 - Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz
 - Vorbildwirkung – Motivation zu gesundheitsförderlichem Verhalten
- Partizipation (Beteiligung und Mitbestimmung)
- Gratifikation

Quelle: Wifo – Fehlzeitenreport 2012



Initiative
Unternehmenskultur

Zusammenhang Führung und Gesundheit

Was macht Führung so bedeutend?



Initiative
Unternehmenskultur

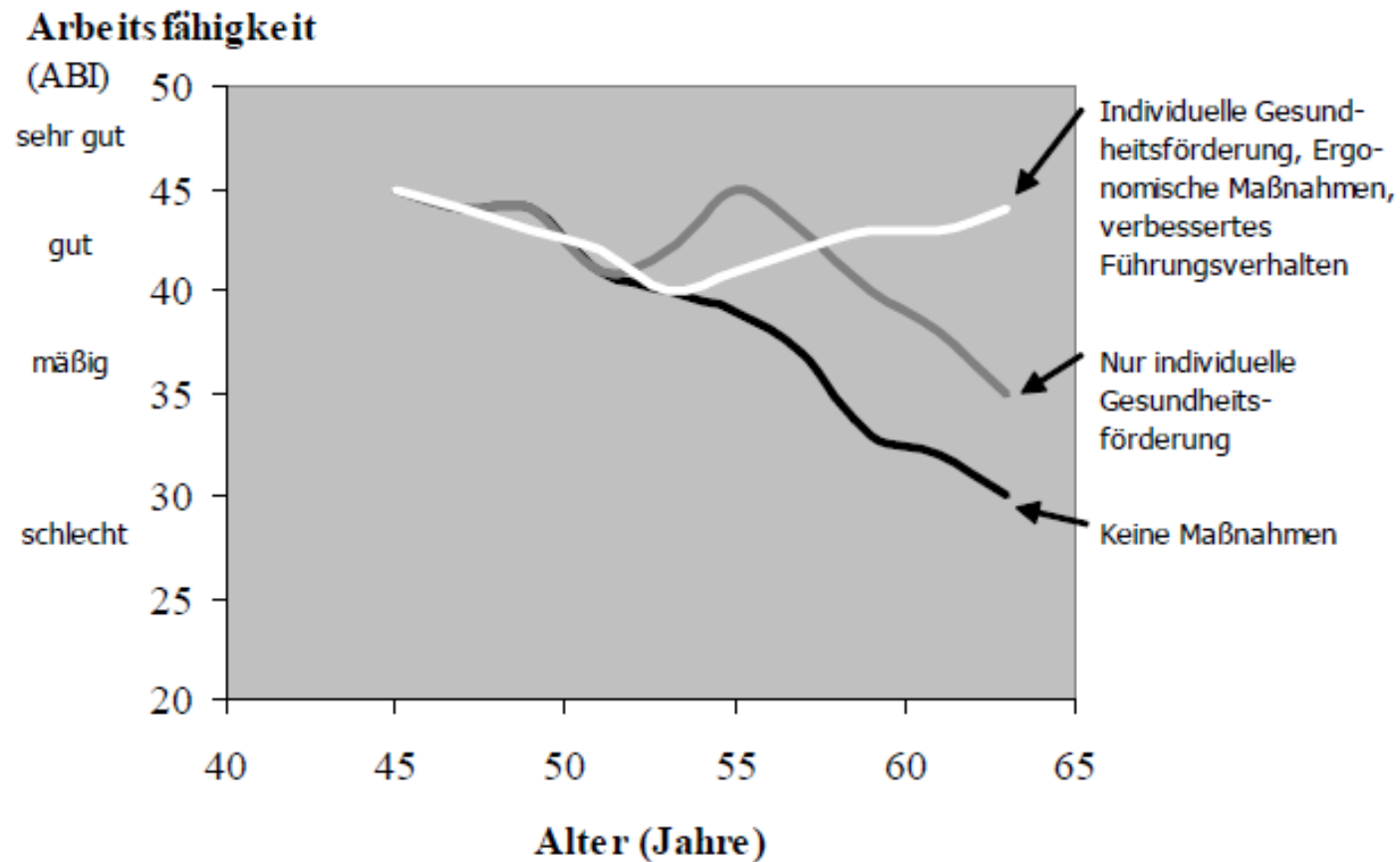
- Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
- Führung wirkt im Kontakt (direkter Einfluss bzw. Puffer)
 - Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)
 - Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Missachtung)
- Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (indirekt)
 - Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)
 - Stressoren (Zeitdruck, Überforderung)
- Führung wirkt als Vorbild

Quelle: Vortrag Jörg Felfe, Hernstein Symposium 7.11.2013

Auswirkung von Führungsverhalten auf die Arbeitsfähigkeit



Initiative
Unternehmenskultur

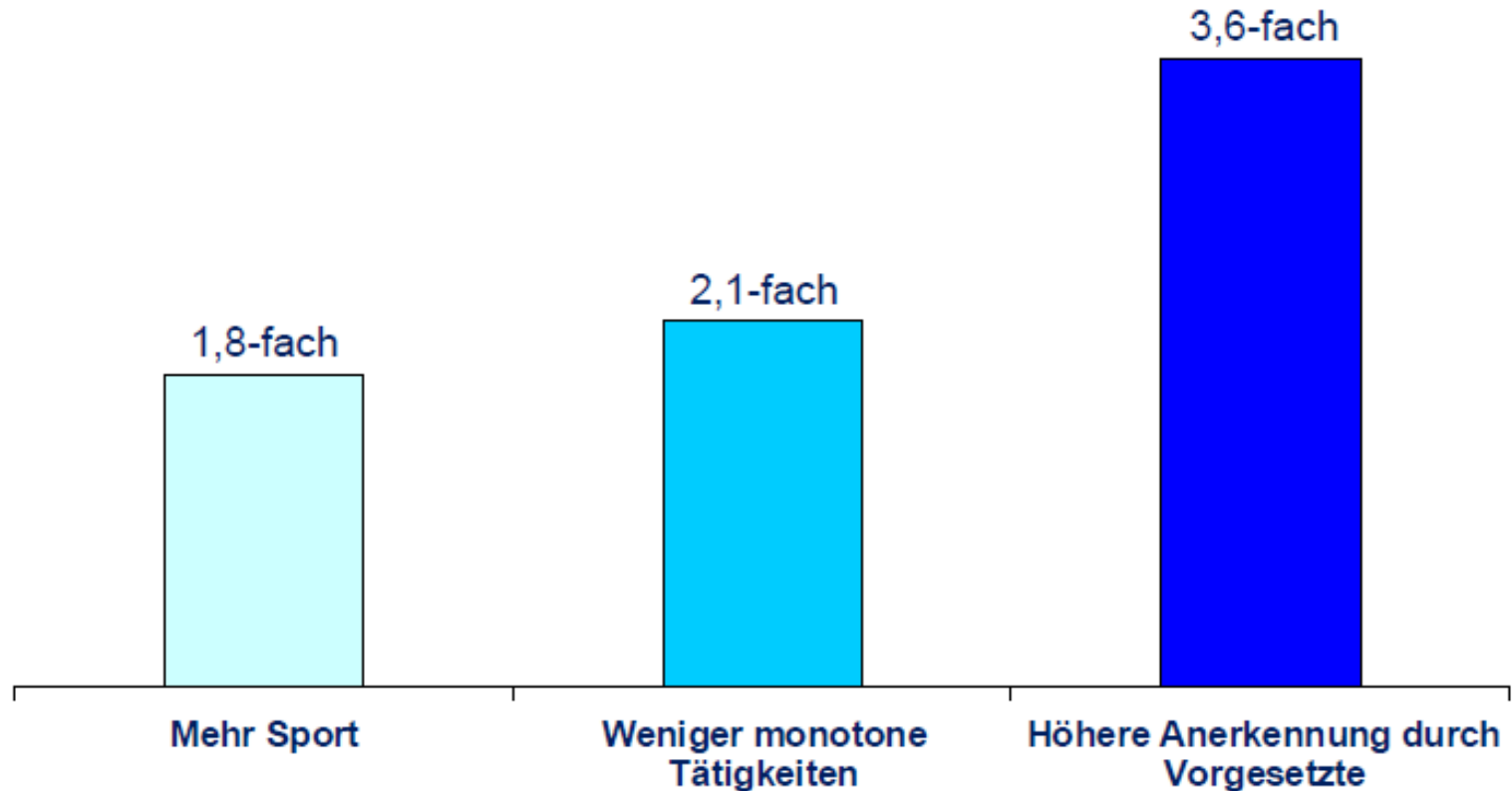


Nach Ilmarinen, Ausarbeitung: Richenhagen

Wahrscheinlichkeit besserer Arbeitsbewältigungs-Fähigkeit



Initiative
Unternehmenskultur



Quelle: Ilmarinen/Tempel, 2002, S. 249; Evaluation des FIOH-Programmes FINAGE – „Respect for the ageing“ (1990-1996), Altersgruppe 51-62 Jahre, Längsschnittstudie mit über 6000 Personen, 11 Jahre follow-up

Positive Auswirkungen von Anerkennung auf die Gesundheit



- Durch die Ausschüttung des Leistungshormons Dopamin verbessert sich die Arbeitsfähigkeit
- Durch die Ausschüttung von Glückshormonen sinkt das Depressionsrisiko
- Durch die Produktion des Vertrauenshormons Oxytozin steigt das Wohlbefinden, wir entspannen uns.
- Der Blutdrucks sinkt, was das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen reduziert

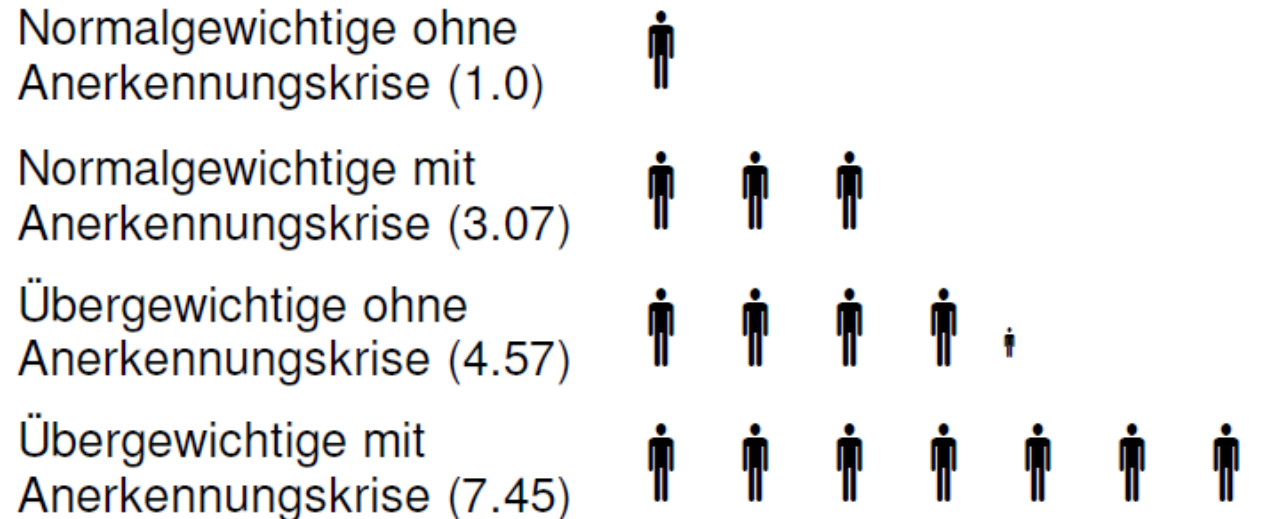
Auswirkungen von kränkendem Führungsverhalten



- Steigerung von Anspannung und Blutdruck
- Erhöhung von Stress und damit Produktion von Cortisol
- Auftreten von psychosomatischen Beschwerden
- Reduzierung des Selbstwertgefühls und der Kreativität
- Erhöhung von Fehlern und Unfällen










Mangelnde Anerkennung kränkt

Relatives Herz-Kreislauf-Risiko bei hoher bzw. mangelnder Anerkennung und hoher Verausgabungsbereitschaft



Quelle: J. Siegrist J. (2004): Gesundheitliche Folgen und Herausforderungen. Arbeitsgruppe 2 der Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“.

Wahrscheinlichkeit häufiger Beschwerden bei fehlender Anerkennung und hoher Verausgabungsbereitschaft

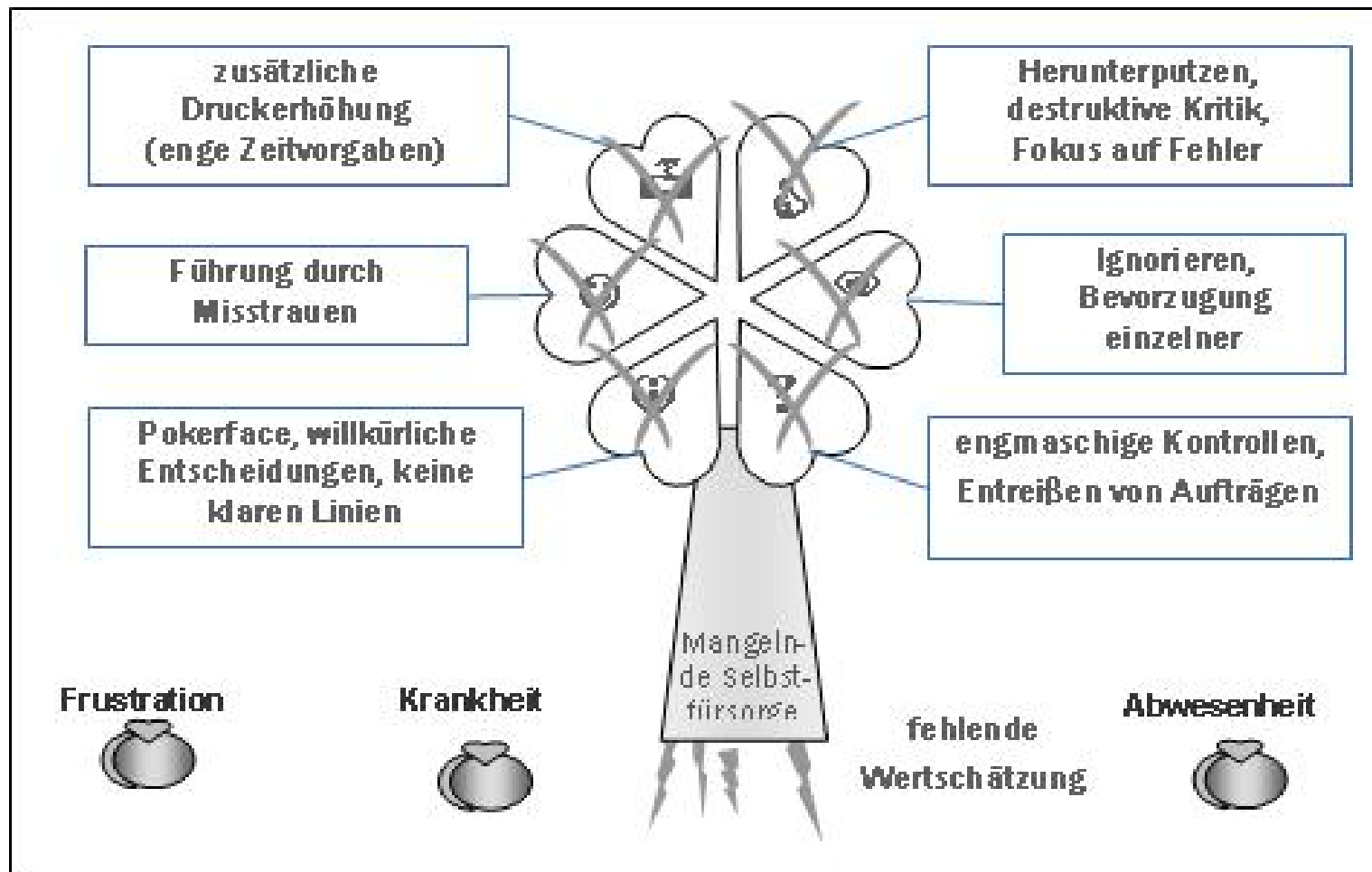
häufige Beschwerden	Fahrdienst (n=399-297)	Handwerk (n=435-408)	Verwaltung (n=241-184)
Muskel-Skelett-Symptome			
Magen-Darm-Symptome			
Müdigkeit, Schlafstörungen			
Verkühlungen			
Übelkeit, Schwindelgefühl			

Quelle: Peter, Geißler, Siegrist, Stress Medicine (1998)

6 Dimensionen kränkenden Führungsverhaltens



Initiative
Unternehmenskultur



Quelle: Anne Katrin Matyssek (2011) Gesund führen – sich und andere!

Studien (1)



- VW-Studie - Führungskräfte nehmen die Krankenstände ihrer Mitarbeiter mit, wenn sie die Abteilung wechseln.
- GEVA-Studie: In Bereichen mit hohen Fehlzeiten sagen 80%: „Unser Chef kann uns nicht motivieren“. Mit Motivieren war gemeint: das zwischenmenschliche Wort von Lob und Anerkennung, das Gefühl „das, was ich leiste, wird gesehen“ fehlte.
- INQA-Studie „Was macht gute Arbeit aus?\": Wertschätzung der Person vor Anerkennung der Arbeit.

Quelle: Anne Katrin Matyssek (2011) Gesund führen – sich und andere!

Studien (2)



- Befragung von 2.500 Deutsche (Prof. Fischer, ETH Zürich, CASH vom 10.02.2005):
 - 2 Fehltage weniger, wenn der Chef lobt, sich Zeit nimmt, eigene Fehler zugibt, auf Ideen eingeht.
 - Wenn nicht: doppelt so viele waren erschöpft, viermal so viele schilderten depressive Symptome.
- AOK-Studie (über 10.000 Befragte): Je besser das Betriebsklima, desto weniger Mitarbeiter/innen haben Rückenschmerzen!

Quelle: Anne Katrin Matyssek (2011) Gesund führen – sich und andere!

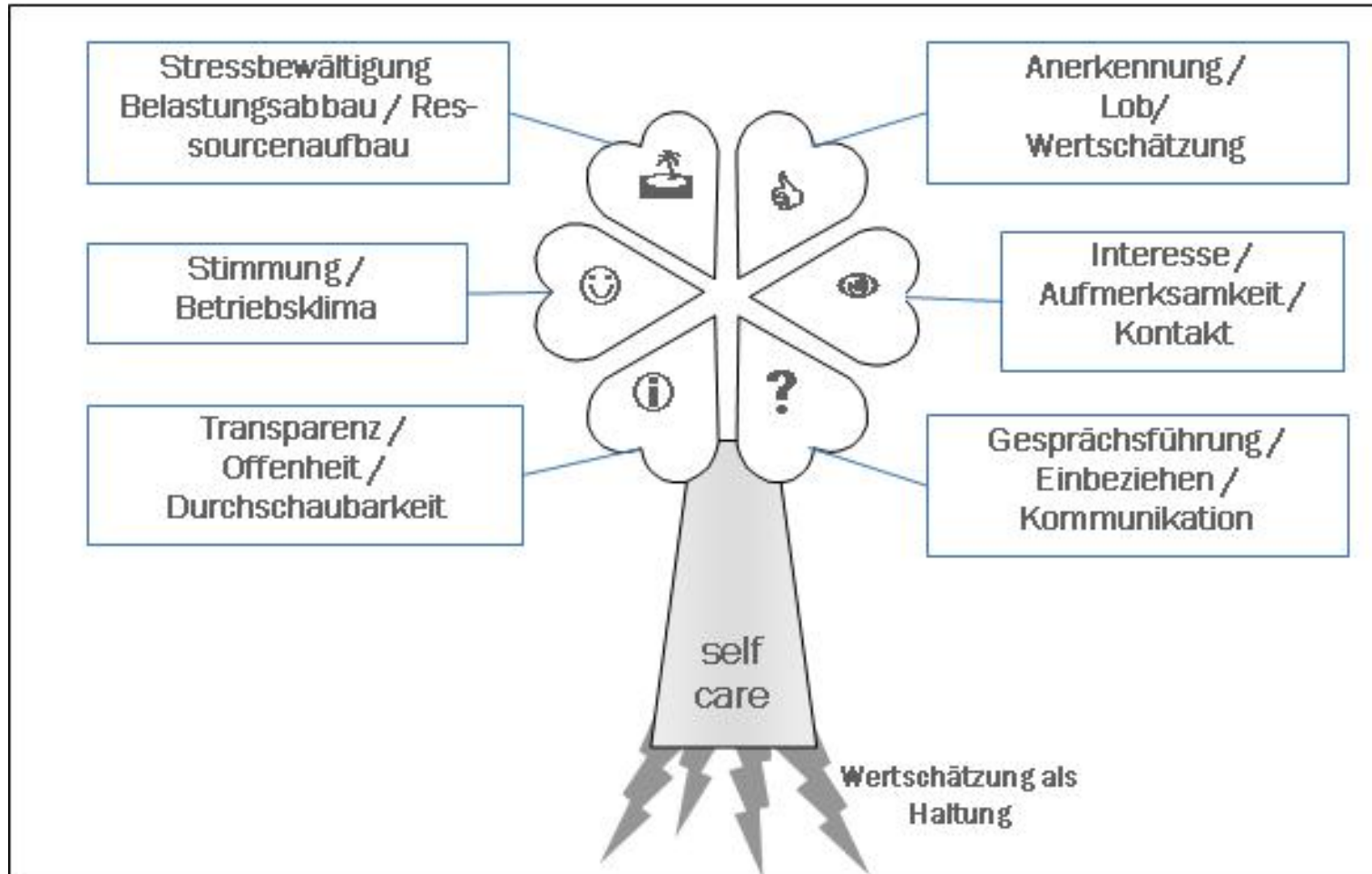
Was ist „Gesunde Führung“?

Diverse Ansätze

6 Dimensionen Gesunder Führung



Initiative
Unternehmenskultur



Quelle: Anne Katrin Matyssek (2011) Gesund führen – sich und andere!

www.gimm.at

Gesundheitsförderliche Führung



Initiative
Unternehmenskultur

- Gesundheit zum Thema machen
- Risiken erkennen und reduzieren
- Ressourcen stärken, BGM nutzen
- für Pausen und Erholung sorgen
- Warnsignale erkennen (Burnout, Arbeitswut, Erschöpfung)
- Mitarbeiter direkt ansprechen
- Resilienz (Stabilität – Widerstandsfähigkeit) fördern
- jeweilige Verantwortung annehmen und einfordern

Quelle: Vortrag Jörg Felfe, Hernstein Symposium 7.11.2013

Gesund führen bedeutet: Als Führungskraft integer sein



- Verantwortung übernehmen (auch für Fehler der MA)
- Unangenehmes selbst erledigen (z.B. Trennungsgespräche)
- Versprechen einhalten (eher weniger und dann positiv überraschen)
- Vertrauliches für sich behalten
- Mangel an Leistung oder Fehlverhalten offen ansprechen
- Über Abwesende nicht negativ sprechen

Quelle: A.Groth (2013): Führungsstark in alle Richtungen -
360-Grad-Leadership für das mittlere Management

Captain Mike Abrashoff

US Navy – USS Benfold



- It's your ship
- Sieh das Schiff mit den Augen der Besatzung
- Kommuniziere ständig Sinn und Zweck
- Höre jedem 100 % genau zu
 - Welcome the bad-news messenger
- Verbessere die Arbeitsbedingungen
- Schaffe Disziplin durch Konzentration auf den Sinn
- Schaue auf die Ergebnisse, nicht auf die Einhaltung von Formvorschriften

Anerkennender Erfahrungsaustausch



- Gespräche mit „Gesunden“ mit hoher Anwesenheit und einem psychologischen Arbeitsvertrag
- Inhalte:
 - Was gefällt Ihnen **am besten** bei der Arbeit?
 - Was stört und belastet Sie **am meisten**?
 - Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie **als erstes** verbessern?
 - Auf was sind Sie **besonders stolz** als MitarbeiterIn unseres Unternehmens?
 - Was macht aus **Ihrer Sicht** das Unternehmen für die Gesundheit der MitarbeiterInnen?

Nach Geißler et al. – Der Anerkennender Erfahrungsaustausch



Initiative
Unternehmenskultur

Erfolgsfaktoren in der Wissensgesellschaft der Zukunft

Management Revolution



- Wissensarbeiter sind anders zu führen und zu motivieren als „Industriearbeiter“
 - Erfolgsgeheimnis für die Zukunft sind Innovation und individualistische Menschen die Initiative, Kreativität und Begeisterung einbringen
- Damit diese „Geschenke“ gebracht werden, gilt es entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen
- Sinn
 - Flexibilität, Freiraum
 - Mitgestaltung, Verantwortung
 - Selbstorganisation
 - Transparenz

Quelle: Vortrag Michael Hirt, Wifi Management Forum, 16.10.2014

Wohlstand und Produktivität in der Wissensgesellschaft



- durch bessere Zusammenarbeit und Sozialverhalten
- durch eine raschere Einordnung von Wissen bzw. durch das Wissen, wer die Lösung hat

Dafür braucht es Führungskräfte, die dafür sorgen

- dass die Richtigen am richtigen Platz sind
- dass die Richtigen gehört werden
- dass respektvoll und auf Augenhöhe miteinander umgegangen wird
- dass die Reibungsverluste so gering als möglich ausfallen (weg vom Gegeneinander – hin zum Füreinander)

Quelle: Vortrag Erik Händeler, FH Wr.Neustadt, 12.11.2014

www.gimm.at

Microsoft lebt dies bereits



Initiative
Unternehmenskultur

Microsoft Performance & Development Approach

Performance at Microsoft is defined as impact on team, business, or customer results through a successful combination of three inter-related factors:



Quelle: Vortrag Sandra Micko, Wifi Management Forum, 16.10.2014

Fazit und Zusammenfassung



- Gesundes Führen ist kein „nice-to-have“ sondern Erfolgsfaktor in der Wissensgesellschaft der Zukunft
- Wichtigste Aufgaben Gesunden Führens
 - Vermittlung von Sinn und Zweck
 - Einsatz der richtigen Menschen am richtigen Platz
 - Förderung eines konstruktiven Miteinanders
 - Mitgestaltung und Flexibilität ermöglichen
 - Fordern und Fördern
 - Wertschätzung und Transparenz



Mag. Elisabeth Gimm

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Hohenfelsplatz 3/8, 1120 Wien

Mobil +43 664 160 79 22

office@gimm.at

www.gimm.at