

# Gesundheit führt!

Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Band Nr. 15 aus der Reihe WISSEN



Fonds Gesundes  
Österreich

# Gesundheit führt!

## Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der Betrieblichen Gesundheitsförderung

### IMPRESSUM

#### Autor/innen:

Mag.<sup>a</sup> Birgit Kriener Betriebliches Gesundheitsmanagement e.U.

Mag.<sup>a</sup> Birgit Pichler Gesundheitsmanagement e.U.

Judith Cechota MSc, Psychotherapie und Unternehmensberatung

Mag. Markus Feigl Betriebliches Gesundheitsmanagement e.U.

#### Unter Mitarbeit von:

Lorena Hoormann, B.Sc., Dr. Georg Zepke, I.S.O. Institut für Systemische Organisationsforschung

Claudia Knierer, Niederösterreichische Gebietskrankenkasse

#### Herausgeber:

Gesundheit Österreich GmbH, Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich

Dr. Gert Lang

Download unter [www.fgoe.org/Fachwissen\\_zum\\_Thema\\_Gesundheitsfoerderung](http://www.fgoe.org/Fachwissen_zum_Thema_Gesundheitsfoerderung) und

[www.noegkk.at](http://www.noegkk.at) bzw. [www.noebgf.at/Wissensband](http://www.noebgf.at/Wissensband)

**Redaktionelle Mitarbeit:** Ina Rossmann-Freisling, BA MA, Mag.<sup>a</sup> Petra Winkler

**Gestaltung:** paco.Medienwerkstatt – [pacocomedia.at](http://pacocomedia.at)

#### Zitiervorschlag:

Kriener, Birgit; Pichler, Birgit; Cechota, Judith; Feigl, Markus (2019) Gesundheit führt! Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der Betrieblichen Gesundheitsförderung. (Wissen 15), GÖG/FGÖ - Gesundheit Österreich GmbH / Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich (Hrsg.). Wien.

 Bundesministerium  
Arbeit, Soziales, Gesundheit  
und Konsumentenschutz

Gesundheit Österreich  
GmbH 

 Fonds Gesundes  
Österreich

**NOBGF**  
Betriebliche Gesundheitsförderung  
NÖ Gebietskrankenkasse

#### Autor/innen:

**birgitkriener**  
BETRIEBLICHES  
GESUNDHEITSMANAGEMENT

**birgit pichler**  
Gesundheitsmanagement e.U.

**CECHOTA**  
UNTERNEHMENSBERATUNG | PSYCHOTHERAPIE

**MARKUS FEIGL**  
Betriebliches  
Gesundheitsmanagement e.U.

#### Evaluation:

**ISO**  
institut für systemische  
organisationsforschung

## Inhalt

Einleitende Worte der Autor/innen .....	4
Projektsteckbrief <i>Gesundheit führt!</i> .....	5
Über diesen Wissensband. ....	7
<b>1 Die Einbindung der Führungskräfte als Schlüssel für nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Der <i>Gesundheit führt!</i>-Prozess auf einen Blick .....</b>	<b>15</b>
<b>3 Der <i>Gesundheit führt!</i>-Prozess Schritt für Schritt .....</b>	<b>17</b>
3.1 Vorprojektphase .....	17
3.2 Führungskräfteentwicklung .....	21
3.3 Mitarbeiter/innenbeteiligung .....	29
3.4 Umsetzung .....	37
3.5 Evaluation und Nachhaltigkeit .....	39
<b>4 Resümee aus Prozess und Evaluation. ....</b>	<b>43</b>
<b>5 Toolbox: Ausgewählte Übungen. ....</b>	<b>47</b>
Literaturverzeichnis .....	58
Weiterführende Informationen .....	60
Ansprechpartner/innen .....	61

## Einleitende Worte der Autor/innen

In unserem Arbeitsalltag als Berater/innen für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) erleben wir gewisse Sternstunden, in denen in einem von uns begleiteten Unternehmen echte Veränderung spürbar wird, es gibt Phasen der beschaulichen Routine und auch gelegentliche Misserfolge. Und dann gibt es jene Momente, die uns dazu auffordern, die eigene Arbeitspraxis zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Solche Momente sind uns in unserer langjährigen Arbeit mit Betrieben immer wieder im Zusammenhang mit Führungskräften begegnet. Noch vor einigen Jahren kam es gar nicht so selten vor, dass etwa im Zuge der Präsentation von Gesundheitszirkelergebnissen betriebliche Entscheidungsträger/innen die Vorschläge der Mitarbeiter/innen mit den Worten quittierten: „Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation – das ist ja schön und gut – aber was hat das bitte mit Gesundheit zu tun?!“ Und das, obwohl der ganzheitliche Gesundheitsbegriff, welcher der BGF zugrunde liegt, in den diversen Projektgremien besprochen wurde.

Zahlreich auch die Erfahrungen, in denen von den Mitarbeiter/innen und der Steuerungsgruppe entwickelte Maßnahmen an die mittlere Führungsebene zur Umsetzung „übergeben“ wurden – und dort in einer Schublade liegen blieben oder mit mäßiger Überzeugung umgesetzt wurden.

Zweifelsohne hat sich hier in den letzten Jahren einiges verändert: die BGF hat sich weiter professionalisiert und die Einbindung von Führungskräften im Zuge von Informationsveranstaltungen, eigenen Gesundheitszirkeln oder Qualifizierungen zum „Gesunden Führen“ im Zuge der Maßnahmenumsetzung hat sich zu einem großen Teil als gute Praxis etabliert. Dennoch: Untersuchungen zur Nachhaltigkeit der BGF in österreichischen Unternehmen weisen immer wieder darauf hin, dass die langfristige Integration der Gesundheitsförderung häufig nicht oder nur teilweise gelingt.

Die Botschaft der Fachwelt ist eindeutig: es braucht eine systematische Integration des Themas Gesundheit in die Unternehmenspolitik, die Unternehmenskultur, die betrieblichen Strukturen und Prozesse, damit Gesundheitsförderung nachhaltig gelebt werden kann. Das jedoch kann nur mit einer intensiven Einbindung der Führungskräfte als strategische Partner/innen in der BGF gelingen. In der Praxis geschieht dies unserer Wahrnehmung nach noch zu wenig.

BGF ist ein Prozess der Bewusstseinsbildung. Je intensiver die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit auch im Führungskreis stattfindet, desto eher können gemeinsame Bilder, Begrifflichkeiten, Werte, Überzeugungen und Regeln geschaffen und schließlich auch gelebt und an die Mitarbeiter/innen weitergegeben werden.

Um unser Handeln dahingehend weiterzuentwickeln und um zu lernen, wie wir Führungskräfte besser in der BGF beteiligen können, haben wir gemeinsam mit der NÖGKK und dem FGÖ das Projekt *Gesundheit führt!* entwickelt. Der Name ist Programm: unter Beibehaltung der bewährten Prozesse und Qualitätskriterien der BGF haben wir den klassischen Zyklus um eine Phase der aktiven Führungskräfteentwicklung erweitert und verschiedene Vorgehensweisen erprobt, um die Führung in allen Phasen der BGF intensiver einzubinden.

Unsere Erfahrungen in diesem Prozess – der von einer ausführlichen externen Evaluation begleitet wurde – möchten wir in diesem Wissensband mit Ihnen teilen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, dass Ihre eigene Auseinandersetzung mit dem Thema BGF und gesunde Führung dadurch bereichert wird.

# Projektsteckbrief *Gesundheit führt!*

## Die Ausgangsüberlegungen

Unternehmensleitungen und Führungskräften kommt eine Schlüsselrolle in der langfristigen Verankerung und Integration Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) im Unternehmen zu: nur wenn sie BGF als strategisch bedeutsames Handlungsfeld unterstützen und Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe wahrnehmen, kann eine nachhaltig gesundheitsfördernde Unternehmenskultur entwickelt werden.

## Das Setting und die Zielgruppen

Basierend auf den bewährten Prozessen und Qualitätskriterien der BGF wurden im Projekt *Gesundheit führt!* neue Wege der Einbindung von Führungskräften in allen Phasen der BGF erprobt.

- *Gesundheit führt!* wurde zwischen April 2015 und August 2018 umgesetzt
- Sieben mittelständische Unternehmen mit jeweils zwischen 50 und 200 Mitarbeiter/innen durchliefen mit Unterstützung der Projektberater/innen den *Gesundheit führt!*-Prozess
- Insgesamt wurden dabei 829 Mitarbeiter/innen erreicht
- 52 Führungskräfte der ersten bis dritten Ebene nahmen als Schlüsselpersonen an allen Phasen der BGF aktiv teil
- Drei Betriebe waren mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an niedrig qualifizierten bzw. sozial benachteiligten Mitarbeiter/innen besonders geeignet, um durch BGF die gesundheitliche Chancengerechtigkeit zu fördern
- *Gesundheit führt!* wurde 2018 mit dem „Vorsorgepreis Europäischer Regionen“ in der Kategorie „Betriebe Niederösterreich“ ausgezeichnet.

## Die Projekt-Akteur/innen

- Finanzierung/Fördergeber: Fonds Gesundes Österreich, Niederösterreichische Gebietskrankenkasse
- Projektträger: Niederösterreichische Gebietskrankenkasse, Projektleitung Claudia Knierer
- Projektentwicklung und -umsetzung: Judith Cechota MSc, Mag. Markus Feigl, Mag.<sup>a</sup> Birgit Pichler, Mag.<sup>a</sup> Birgit Kriener
- Projektevaluation: I.S.O. Institut für Systemische Organisationsforschung, Dr. Georg Zepke, Lorena Hoormann, B.Sc.
- Kooperationspartner/innen: Institut für Frauen- und Männergesundheit, Frauengesundheitszentrum FEM Süd, Mag.<sup>a</sup> Karin Korn, Mag.<sup>a</sup> Ida Raheb-Moranjkic
- Wir danken den folgenden Pilotbetrieben für ihr großes Engagement:
  - JOMO Zuckerbäckerei Ges.m.b.H.
  - Landestheater Niederösterreich GmbH
  - Pflegezentrum St. Pölten-Pottenbrunn und Yspertal
  - Raiffeisenbank Ybbstal eGen mbH
  - Verein Initiative 50
  - WILO Pumpen Österreich GmbH

### **Zentrale Lernerfahrungen**

Im Rahmen von *Gesundheit führt!* waren die Führungskräfte aller Pilotorganisationen über den gesamten BGF-Prozess hinweg systematisch und aktiv eingebunden. In einer Reihe innovativer Führungsmodule arbeiteten sie intensiv an den Themen Gesunde Selbstführung, Gesunde Mitarbeiter/innenführung, Gesunde Arbeitsgestaltung und Gesunde Organisation. Der bewährte „Bottom-up“-Ansatz der BGF wurde so um einen „Top-Down“-Zugang bereichert. Unternehmensleitungen und Führungskräfte wurden ermutigt, zu tragenden Akteur/innen für Gesundheit in den Organisationen zu werden. Durch die Ausrichtung auf die Entwicklung einer gesunden Unternehmenskultur konnten die Weichen für nachhaltige Veränderungen gestellt werden.

## Über diesen Wissensband

Unser Anliegen beim Verfassen dieses Wissensbandes war es, die Erfahrungen aus der Umsetzung von *Gesundheit führt!* so aufzubereiten, dass Sie als mit BGF befasste/r Akteur/in Ideen und praktische Anregungen für die aktive Beteiligung von Führungskräften in der BGF gewinnen können.



### **Die Einbindung der Führungskräfte als Schlüssel für nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung**

Kapitel 1  
S. 9-15

Zu Beginn stellen wir Ihnen kurz den Hintergrund vor: Wie unterscheiden sich Theorie und Praxis im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der BGF und die Einbindung von Führungskräften? Welchen Handlungsbedarf zeigt die Forschung auf? Welche inhaltlichen Modelle haben wir unserer Arbeit mit den Führungskräften zugrunde gelegt?



### **Der *Gesundheit führt!*-Prozess auf einen Blick**

Kapitel 2  
S. 15-17

Danach lernen Sie den Ablauf von *Gesundheit führt!* im Überblick kennen. In Ergänzung des gängigen und bewährten BGF-Zyklus setzen sich die Führungskräfte vor der Beteiligung der Mitarbeiter/innen in mehreren Modulen intensiv mit BGF und Gesundheitsförderlicher Führung auseinander.



### **Der *Gesundheit führt!*-Prozess Schritt für Schritt**

Kapitel 3  
S. 17-43

Anschließend werden die einzelnen Phasen des *Gesundheit führt!*-Prozesses näher beleuchtet. Dabei stehen jene Schritte im Fokus, welche sich vom klassischen Vorgehen in der BGF unterscheiden. Sie erfahren, welche Ziele in der jeweiligen Phase angestrebt und welche Schritte konkret gesetzt werden. Unter dem Titel „Innovationsfaktor“ stellen wir jene Elemente der einzelnen Phasen, die wir als neu und beachtenswert einschätzen u.a. in Form von Steckbriefen dar. Danach fassen wir unsere zentralen Lernerfahrungen aus den Pilotbetrieben zusammen. Abschließend gibt in der Rubrik „Konkret erzählt...“ jeweils ein/e Autor/in Einblick in eine Erfahrung aus dem Beratungsalltag.



### **Resümee aus Prozess und Evaluation**

Kapitel 4  
S. 44-48

Zusammenfassend resümieren wir dann die wesentlichen Erkenntnisse und Evaluationsergebnisse des Pilotprojekts aus der Sicht der Berater/innen und der Evaluator/innen: Haben sich unsere Ausgangsüberlegungen und Hypothesen bestätigt? Was lässt sich aus den Umsetzungserfahrungen und den Evaluationsergebnissen schlussfolgern? Für wen ist der *Gesundheit führt!*-Ansatz geeignet?



### **Toolbox**

Kapitel 5  
S. 48-58

In der Toolbox finden Sie einige Übungen, die sich in unserer Arbeit mit den Führungskräften bewährt haben. Damit möchten wir Ihnen einen Einblick in die Themenvielfalt der Führungskräfteentwicklungsphase geben und Ihnen Inspirationen für Ihre Praxis zur Verfügung stellen.

Folgende Symbole werden Sie durch den Wissensband begleiten und sollen Ihnen die Orientierung erleichtern:



**Die Ziele dieser Phase**



**Die einzelnen Schritte im Überblick**



**Innovationsfaktor**



**Zentrale Lernerfahrungen**



**Konkret erzählt**

# 1 Die Einbindung der Führungskräfte als Schlüssel für nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung

## **Nachhaltigkeit in der BGF: Wunsch und Wirklichkeit**

Als ganzheitliche Strategie der Organisationsentwicklung zielt Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) darauf ab, betriebliche Strukturen und Prozesse, Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte so zu gestalten, dass die Gesundheit aller im Unternehmen Beschäftigten erhalten und gefördert wird. Die nachhaltige Integration des Themas Gesundheit in die Unternehmenspolitik und in alle Unternehmensbereiche wird in ihrem Rahmen angestrebt und eingeleitet (vgl. Blattner/Mayer 2018; Bruch/Kowalewski 2013; Krampitz 2015).

Vor 20 Jahren hielt das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung zum Thema Nachhaltigkeit in der BGF fest: „Betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen sind oft nicht ausreichend in Strukturen und Routinen der Organisation integriert. So bleibt es häufig bei einzelnen, zeitlich befristeten Projekten, die – selbst im Falle eines erfolgreichen Abschlusses – weder auf andere Bereiche der Organisation ausgedehnt noch zur dauerhaften Einrichtung werden.“ (BKK Bundesverband & Europäisches Informationszentrum 1999, 4)

2010 zeigte eine durch den Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) beauftragte Analyse geförderter BGF-Projekte deutliche Verbesserungspotenziale bezüglich Nachhaltigkeit: die Projekte wurden von den externen Projekt-Evaluator/innen und dem die Analyse durchführenden Ludwig Boltzmann Institute Health Promotion Research (LBIHPR) sehr häufig als nicht nachhaltig eingeschätzt (LBIHPR 2010, 3). In der Ex-Post Evaluation eines FGÖ-Modellprojekts für BGF in KMU vier Jahre nach Projektende stellten die Autor/innen fest, dass von 11 teilnehmenden Betrieben in vier Betrieben eine hohe/eher hohe Nachhaltigkeit der BGF zu bemerken war, in drei Betrieben eine eher geringe/geringe Nachhaltigkeit. Zwei Betriebe hatten die BGF nach Projektende nicht fortgeführt, zwei weitere Betriebe waren in Konkurs gegangen (Waldherr et al. 2012, 6).

Auch wenn die Ursachen für geringe Nachhaltigkeit zweifelsohne vielfältig sind: in Zusammenschau der zitierten Ergebnisse, unserer eigenen Beratungserfahrungen und der in der Literatur beschriebenen Voraussetzungen für Nachhaltigkeit haben sich zwei Ansatzpunkte herauskristallisiert, um mögliche weitere Verbesserungen zu erzielen: zum einen die noch aktivere und intensivere Einbeziehung der Unternehmensleitungen und Führungskräfte in die BGF und zum anderen die Ausrichtung auf die Entwicklung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur.

Im Folgenden soll kurz dargestellt werden, welche Forschungserkenntnisse und Modelle dem inhaltlichen Zugang im Projekt *Gesundheit führt!* zugrunde liegen.

## **Die Beteiligung der Führung ebenso aktiv betreiben wie jene der Mitarbeiter/innen**

Die aktive Einbindung der Beschäftigten und ihrer Sichtweisen und Vorschläge ist ein zentrales und bewährtes Paradigma der BGF. Neben Integration, Ganzheitlichkeit und einer systematischen Umsetzung ist Partizipation die vierte der bereits 1997 vom Europäischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung festgeschriebenen Leitlinien für eine erfolgreiche BGF (ENWHP 1997, 4).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Eine Erweiterung dieser 4 Leitlinien aus der Luxemburger Deklaration auf 15 Qualitätskriterien wurde durch das ÖNBGF und den FGÖ entwickelt und ist auf [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at) abrufbar.

Während die bereits erwähnte Meta-Evaluation österreichischer BGF-Projekte insgesamt einen hohen Partizipationsgrad der unterschiedlichen Anspruchsgruppen feststellen konnte, zeigte sich, dass die Mitarbeiter/innen tendenziell häufiger bei der Projektdurchführung und Evaluation, die Projektauftraggeber/innen hingegen bei der Projektplanung und der Verbreitung der Ergebnisse einbezogen wurden (LBIHPR 2010, 3).

Eine systematische Beteiligung der Unternehmensführung und der Führungskräfte der oberen und mittleren Ebenen in der BGF hat in den letzten Jahren zwar stark zugenommen. Häufig beschränkt sich die Arbeit mit „Führung“ im Rahmen der BGF jedoch auf die Teilnahme einzelner Führungspersonen in der Steuerungsgruppe, Informationsveranstaltungen und Gesundheitszirkel für Führungskräfte oder Seminare zum Thema „Gesundes Führen“ im Rahmen der Maßnahmenumsetzung.

Die systematische Arbeit mit den Führungskräften bei der Gestaltung der BGF und ihre Einbindung als tragende strategische Partner/innen scheint uns jedoch ein Potenzial, das noch in hohem Maße unausgeschöpft ist. Wie Krampitz betont, muss nachhaltige Gesundheitsförderung „(...) immer ‚Bottom up‘ und ‚Top down‘ angegangen werden. Erfolgreiche Veränderungsprozesse basieren auf den Erfahrungen der Mitarbeiter und müssen von ihnen getragen und gelebt werden. Ohne das Commitment der Führungsebene lassen sich kaum nachhaltige Veränderungen erzielen“ (Krampitz 2015, 180).

#### **Zielrichtung: eine gesunde und zukunftsfähige Unternehmenskultur**

Die Art und Weise, wie sich Unternehmen mit den Themen Gesundheit und Krankheit auseinandersetzen, ist geprägt von und gleichzeitig Ausdruck ihrer Unternehmenskultur. Ausgesprochene und unausgesprochene soziale Werte, Normen und Erwartungen, sowie kulturelle Grundannahmen einer Organisation beeinflussen, welchen Stellenwert Gesundheit im Unternehmen hat und wie sie thematisiert wird (vgl. Becke 2014).

Zukunftsfähige Unternehmenskulturen, welche den Erhalt und die Förderung der gesundheitlichen Ressourcen von Beschäftigten und Führungskräften erlauben, brauchen die Etablierung „organisationaler Achtsamkeit“, welche die „organisatorische Selbstreflexion im Umgang mit Gesundheit und Krankheit fördert“ (Ebd. 129).

Badura und Steinke (2011) prägen in diesem Zusammenhang den Begriff „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“. Eine Grundlage für die Entwicklung einer derartigen Kultur ist die Bereitschaft der Unternehmensleitung, Gesundheitsförderung als strategische Führungsaufgabe verantwortlich wahrzunehmen. Darüber hinaus ist es erforderlich, „(...) dass Führungskräfte ihr Führungsverständnis reflektieren, d. h. bereit sind, den Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit und der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden sichtbar zu verändern.

Sie schaffen damit in der Belegschaft Glaubwürdigkeit und Vertrauen, sich auf die Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur einzulassen und diese mitzugestalten“ (Schmidt 2013, zit. nach Becke 2014, 134).

Als Kulturelemente, welche sowohl das Engagement als auch die Gesundheit der Mitarbeiter/innen fördern, nennen Badura und Steinke: „Vertrauen, Teamgeist, Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, Gerechtigkeit und Wertschätzung, eine klare Mission und eine überzeugende Vision (...)“ (Badura und Steinke 2011, 24).

Ricker und Hauser unterscheiden in ihrem Beitrag „Arbeitsplatzkultur und Gesundheit“ (2016, 111ff) drei Beziehungsebenen im Unternehmen, die aktiv gestaltet werden können und müssen, um Gesundheit zu ermöglichen: zunächst die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter/innen – hier geht es etwa um die Fragen, ob die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen bei Unternehmensentscheidungen mit berücksichtigt werden und ob eine Kultur des Vertrauens oder des Misstrauens überwiegt. Als zweite Ebene sind die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen angesprochen. Die dritte Ebene bildet die Gestaltung kollegialer Beziehungen – hier geht es zum Beispiel um die Förderung des sozialen Rückhalts, die Ermöglichung regelmäßiger sozialer Kontakte und guter Zusammenarbeit oder das konstruktive Lösen von Konflikten.

#### **Ohne Führung geht es nicht – warum es für die BGF alle Führungsebenen braucht**

Wie Rump et al. festhalten, wird das Thema Gesundheit über die Führungskräfte zu den nachfolgenden Ebenen hinweg getragen: „Nur wenn sich daraus ein gesundheitsbewusstes Orientierungs- und Wertesystem bei einer Vielzahl von Mitgliedern der Führungsebenen entwickelt, kann eine gesunde Führungskultur im Ganzen entstehen“ (Rump et al. 2016, 99).

Das Top-Management muss hier naturgemäß vorgehen. Bruch und Kowalevski beschreiben Geschäftsführungsmitglieder als „interne Trendsetter, die in ihrer Rolle eine gesunde Performancekultur anstoßen, fördern und festigen können. [...] Umgekehrt können Top-Manager, die das Thema Gesundheit nicht ernst nehmen und ein schlechtes Vorbild zeigen, alle Anstrengungen zunichtemachen, da die Mitarbeiter die Maßnahmen als Alibi-Aktionen empfinden“ (Bruch und Kowalevski 2013, 27).

Dass eine gelebte gesunde Selbst- und Mitarbeiter/innenführung auf der obersten Führungsebene ansteckend wirken und die nachfolgenden Ebenen positiv beeinflussen kann, lässt sich in den Untersuchungen der Autorinnen zum Thema „Gesunde Führung“ auch in Zahlen nachweisen: „In Unternehmen, in denen die Geschäftsführung auf ihre eigene Gesundheit achtet, haben die Mitarbeiter um 8 % bessere Werte im Bereich psychischer Gesundheit als in anderen Unternehmen. Zugleich schätzt das mittlere Management in diesen Fällen die gesunde Führungskompetenz der Geschäftsführung um 62 % positiver ein. In Unternehmen, in denen die Geschäftsführung gesund führt, ist auch die gesunde Führung des mittleren Managements um 90 % und die gesunde Führung des unteren Managements um 32 % verbessert.“ (Ebd., 5)

Dafür, dass ein von der Geschäftsleitung angestoßener Kulturwandel tatsächlich bei den einzelnen Mitarbeiter/innen ankommt und Wirkung zeigt, kommt schließlich den direkten Vorgesetzten zentrale Bedeutung zu. „Ein Kulturwandel in Richtung eines achtsameren Umgangs

mit der Gesundheit lässt sich [...] nur durch explizite Einbeziehung und Befähigung auch der operativen Führungsebene erreichen - nicht ohne sie und erst recht nicht gegen sie.“ (Badura & Walter 2014, 149)

Wenn die Entwicklung betrieblicher Werte, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen, die gesundheitsfördernd und nicht gesundheitsschädigend wirken, erfolgreich sein soll, ist es demnach unerlässlich, Führungskräfte als aktive Unterstützer/innen und Treiber/innen in der BGF zu gewinnen und einzubinden.

### **Gesundes Führen: Wie Führungskräfte die Gesundheit im Unternehmen beeinflussen**

Franke et al. (2014, zit. nach Felfe et al. 2014, 144) beschreiben vier wesentliche Einflussmechanismen von Führung auf die Gesundheit der Beschäftigten, welche im Folgenden kurz beleuchtet werden:

#### **1. Führungskräfte beeinflussen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen direkt durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation.**

Felfe et al. (2014) zitieren Studien die übereinkommend belegen, „(...) dass positives Führungsverhalten, hier vor allem Wertschätzung, Mitarbeiterorientierung, transformationale Führung, mit weniger Stresserleben und einer besseren Gesundheit der Mitarbeiter einhergeht“ (144).

Rump et al. (2016, 97f) heben auf Basis des aktuellen Forschungsstands folgende Aspekte als wesentlich für gesundheitsgerechte Führung hervor: soziale Unterstützung durch die direkte Führungskraft, die Gewährung von Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten sowie Anerkennung und Wertschätzung.

In der Gestaltung der sozialen Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen sollten folgende drei Bereiche besonders beachtet werden: „die Vermeidung negativer sozialer Stressoren, die positive Würdigung und Anerkennung guter Arbeit sowie das Angebot sozialer Unterstützung im Bedarfsfall“ (Gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie 2014, nach Ricker & Hauser 2016, 113).

In einer Untersuchung unterschiedlicher Führungsstile in 96 mittelständischen deutschen Unternehmen kommen Bruch und Kowalevski (2013, 13ff) zu dem Schluss, dass gute Führung das Fundament für den Erhalt und die Förderung vor allem der psychischen Gesundheit darstellt und aus einer Kombination von ergebnisorientierter und inspirierender Führung besteht. Darauf baut die in ihrer Definition eng und explizit auf die Gesundheit ausgerichtete gesunde Führung auf, welche in Kombination mit den beiden oben genannten Führungsstilen eine zusätzliche Förderung der Gesundheit bewirkt, in den untersuchten Unternehmen allerdings noch am wenigsten stark ausgeprägt ist.

In der Begriffsbestimmung der Autorinnen beinhaltet Gesunde Führung, dass Führungskräfte achtsam mit sich und ihren Mitarbeiter/innen umgehen; merken, wenn Mitarbeiter/innen Pausen brauchen, auf gesundheitliche Warnsignale achten; sich verantwortlich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen fühlen und ein gutes Vorbild in punkto Gesundheit sind (Ebd., 15).

**2. Durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen nehmen Führungskräfte indirekt Einfluss auf Arbeitsbelastung und Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen.**

Arbeit zu gestalten ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Diese ist Führungskräften jedoch häufig nicht so bewusst wie ihre Einflussnahme durch ihr unmittelbares Führungsverhalten.

Insbesondere für die Vermeidung psychischer Fehlbelastungen sind eine bewusste Gestaltung der arbeitsorganisatorischen Abläufe, der Arbeitsmittel, des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit von Bedeutung (vgl. INQA, 2008). Dabei sind Führungskräfte beim Abbau von Belastungen oder der vorausschauend gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit zu meist nicht die einzigen Akteur/innen.

Die BGF bietet mit ihren Prinzipien der Partizipation und der Einbindung der unterschiedlichen betrieblichen Akteur/innen eine ideale Plattform, um das Thema gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung gemeinschaftlich aufzugreifen. Neben der Bereitschaft dazu ist es auch unterstützend, wenn Führungskräfte ein Grundwissen zu gesundheitsförderlichen und -beeinträchtigenden Aspekten der Arbeitsgestaltung aufbauen können.

**3. Auch Führungskräfte selbst erleben häufig hohe Belastungen und stehen unter Druck.**

Wenn Führungskräfte überlastet sind, haben sie weniger Ressourcen für die Unterstützung ihrer Mitarbeiter/innen und geben mit höherer Wahrscheinlichkeit den selbst erlebten Druck an diese weiter. Überlastete Führungskräfte können damit zum Risikofaktor für ihre Mitarbeiter/innen werden (vgl. Felfe et al. 2014).

Eine Sekundärdatenanalyse von Krampitz (2015, 179), welche den Gesundheitszustand von rund 1.200 Führungskräften aus 19 deutschen Unternehmen in den Blick nimmt, zeigt auf, dass ein Viertel der Befragten einen „psychisch beeinträchtigten“ bzw. „gefährdeten“ Gesundheitszustand aufweist.

Die bereits weiter oben erwähnten Untersuchungen von Bruch und Kowalevski (2013, 19) kommen zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter/innen in Unternehmen, in denen das mittlere Management psychisch gesund ist, um 40 % bessere Werte bei ihrer eigenen psychischen Gesundheit haben als in Unternehmen, deren mittleres Management schlecht abschneidet.

Zentrale Belastungsquellen von Führungskräften sind einer Studie zur psychischen Gesundheit von Manager/innen zufolge: eine hohe Arbeitsintensität – dies ist aus Sicht der Befragten der mit Abstand größte Belastungsfaktor, der sich aus Multitasking, einer hohen Arbeitsmenge, einem hohen Arbeitstempo und einem ausgeprägten Zeitdruck ergibt; zudem lange Arbeitszeiten, Rollenkonflikte aufgrund der hierarchischen Position und Konflikte zwischen dem Berufs- und Privatleben (Zimber und Hentrich 2015, zit. nach Rump et al. 2016, 98f).

Führungsverantwortliche sind angesichts ihrer doppelten Bedeutsamkeit – als selbst Betroffene und als Multiplikator/innen - „vielleicht nicht die wichtigste und umfangreichste Risikogruppe für das BGM [ist], sicher aber eine Zielgruppe, der größere Bedeutung beizumessen ist.“ (Krampitz 2015, 181).

#### 4. Führungskräfte wirken, auch in Bezug auf Gesundheit, als Vorbilder und Rollenmodelle.

Jedes Handeln von Führungskräften wird von den Beschäftigten wahrgenommen und bewertet. Eine Führungskraft, die über Gesundheit spricht und dabei selbst häufig über ihre Grenzen geht, wird als nicht glaubwürdig wahrgenommen und es ist wahrscheinlich, dass sich die Mitarbeiter/innen eher am Verhalten der Führungskraft orientieren als an ihren Worten. Gesundheits-unterstützende Regeln und Verhaltensweisen, z. B. in Bezug auf Pausen, Arbeitszeiten oder Erreichbarkeit, können ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn sie auch von den Vorgesetzten eingehalten und vorgelebt werden. Auch deswegen ist Gesundheitsförderliche Selbstführung ein bedeutsamer Bestandteil der Arbeit mit Führungskräften im Rahmen der BGF.

Zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung entwickelten Franke et al. (2014, nach Felfe et al. 2014) das integrative Konzept Health-oriented Leadership - HoL, das zwischen StaffCare (gesundheitsförderliche Mitarbeiter/innenführung) und SelfCare (gesundheitsförderliche Selbstführung) unterscheidet. Beide Bereiche beinhalten jeweils die drei folgenden Dimensionen:

- **Wichtigkeit:** damit wird der Stellenwert beschrieben, den das Thema Gesundheit im Arbeitskontext – auch im Vergleich zu anderen Werten, wie z. B. Leistung – erhält
- **Achtsamkeit:** die bewusste Aufmerksamkeit für gesundheitsrelevante Signale und damit z. B. das Erkennen von Stress oder Überlastung bei Beschäftigten
- **Verhalten:** konkrete Maßnahmen und Verhaltensweisen, mit denen gesundheitliche Risiken am Arbeitsplatz reduziert und Ressourcen gefördert werden.

#### **Die inhaltliche Ausrichtung von *Gesundheit führt!***

Die Gestaltung des *Gesundheit führt!*-Prozesses orientierte sich an den im letzten Abschnitt dargestellten Erkenntnissen und Handlungsfeldern. Der Arbeit mit den Führungsteams liegen vier Themenfelder zugrunde (siehe Abbildung 1):

- Gesunde Selbstführung
- Gesunde Mitarbeiter/innenführung
- Gesunde Arbeitsgestaltung
- Gesunde Organisation

Methodisch wurden diese Bereiche in Form von Inputs zu Wissensaufbau bzw. -vertiefung, Reflexionen der derzeitigen Praxis im Unternehmen, Methodenvermittlung und Übungen zur Entwicklung spezifischer Fertigkeiten und Kompetenzen, sowie intensiver Dialogprozesse im Führungsteam aufgegriffen.

Berücksichtigung fanden jeweils die drei Dimensionen Wichtigkeit, Achtsamkeit und Verhalten.

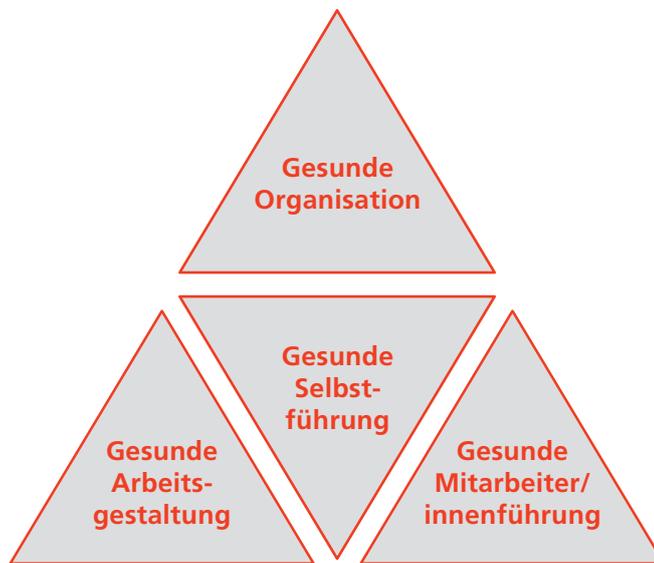


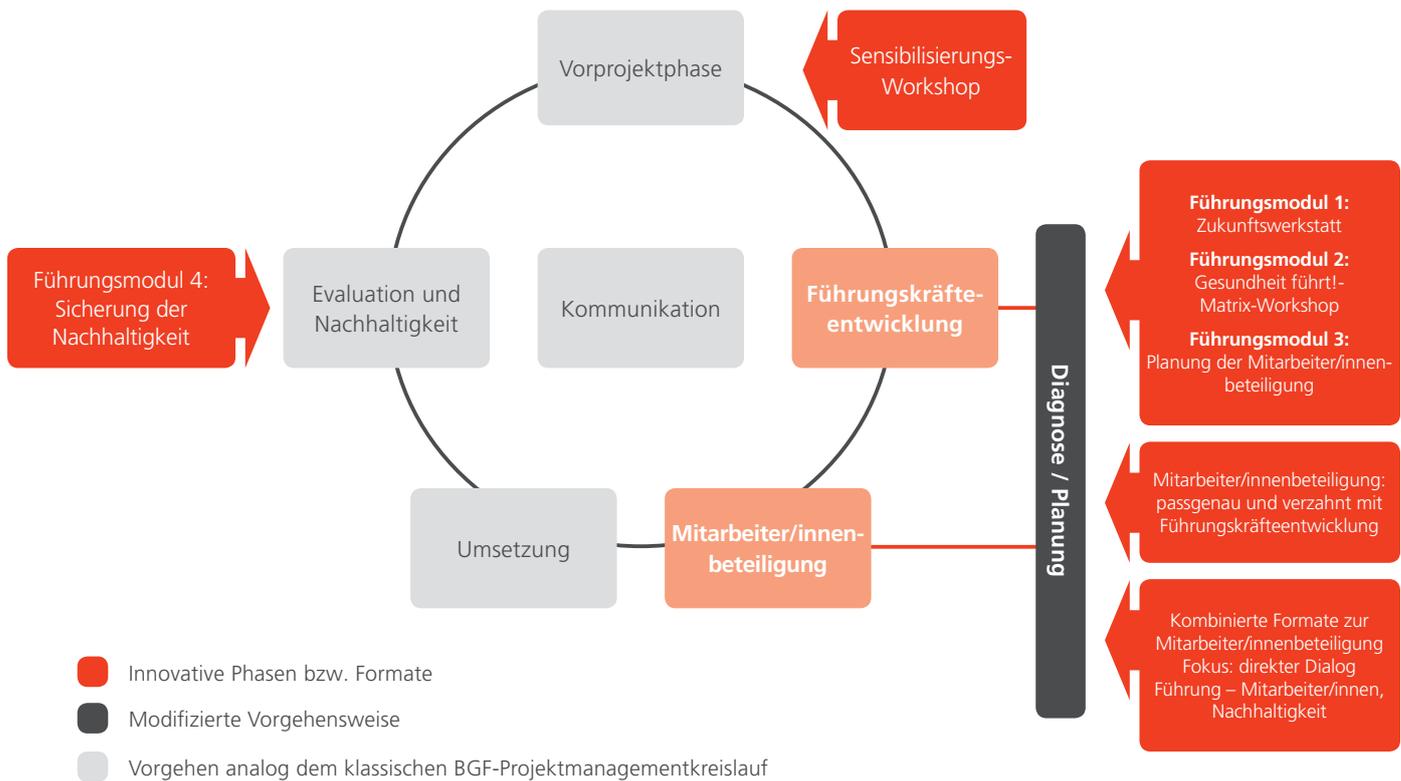
Abbildung 1: Die vier zentralen *Gesundheit führt!*-Themenfelder in der Arbeit mit den Führungsteams

## 2 Der *Gesundheit führt!*-Prozess auf einen Blick

Die übergeordnete Zielsetzung von *Gesundheit führt!* bestand darin, einen BGF-Prozess zu entwickeln und zu erproben, der zusätzlich zum Bottom-Up-Ansatz der Mitarbeiter/innenbeteiligung auch Top-Down ansetzt und die Führungskräfte von Beginn an aktiv und strategisch einbindet. Die in den Pilotunternehmen beteiligten Führungskräfte sollten im Projekt durch einen Denk-, Fühl- und Handlungsprozess begleitet werden, der sich schließlich in der Übernahme der Themenführerschaft für Gesundheit niederschlagen sollte. Zu Beginn der BGF-Projekte wurden zudem in jedem Unternehmen spezifische Ziele erarbeitet.<sup>2</sup>

Wir verstehen den *Gesundheit führt!*-Prozess als eine Erweiterung und Anreicherung des bewährten Projektmanagementzyklus der BGF. Abbildung 2 zeigt den Kreislauf mit jenen Formaten, die neu entwickelt wurden. Im nächsten Kapitel werden diese neuen Elemente ausführlich beschrieben und es wird dargestellt, wie die Einbindung der Führungskräfte in den anderen BGF-Prozessphasen erfolgte.

<sup>2</sup> In Kooperation mit der externen Evaluation (I.S.O. – Institut für Systemische Organisationsforschung) wurden insgesamt 8 Gesamtprojektziele formuliert und anhand von 22 Indikatoren operationalisiert. Diese wurden in der Gesamtprojektevaluation überprüft. Die Zielerreichung auf Unternehmensebene wurde ebenfalls im Zuge der Evaluation bewertet.



**Abbildung 2:** Der Gesundheit führt!-Prozess: BGF mit intensiver Einbindung der Führungskräfte

Die Entscheidung für oder gegen die Durchführung von BGF mit dem *Gesundheit führt!*-Prozess wurde in der Vorprojektphase im Zuge eines Sensibilisierungsworkshops von allen Führungskräften gemeinsam getroffen.

In einer Führungskräfteentwicklung (Top-Down-Phase) zu Projektbeginn wurden die Grundlagen für nachhaltige BGF geschaffen: in drei ganztägigen Führungsmodulen setzten sich die Führungskräfte mit den Themenfeldern Gesunde Selbstführung, Gesunde Mitarbeiter/innenführung, Gesunde Arbeitsgestaltung und Gesunde Organisation auseinander. Ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit, sowie spezifische Ziele, Strukturen und Prozesse für die Umsetzung von BGF in der eigenen Organisation wurden erarbeitet. Ein Modul widmete sich der gesundheitsbezogenen Ist-Analyse und Maßnahmenentwicklung auf der Ebene der Führungsteams.

In der – zum Teil darauf folgenden, zum Teil überlappend stattfindenden – Mitarbeiter/innenbeteiligung (Bottom-Up-Phase) wurden die gesundheitsrelevanten Einschätzungen und Anliegen der Mitarbeiter/innen partizipativ erhoben und in dialogischen Prozessen mit den Rückmeldungen der Führungskräfte verschränkt.

Die betriebliche Diagnose zum Thema Gesundheit wurde im Rahmen von *Gesundheit führt!* demnach nicht konzentriert in einer Phase, sondern zu unterschiedlichen Zeitpunkten – sowohl während der Führungskräfteentwicklung als auch im Zuge der Beteiligung der Mitarbeiter/innen – durchgeführt. Dabei wurden qualitative Erhebungen mit der Nutzung bereits vorliegender Daten, wie z. B. aus der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen oder anderen Mitarbeiter/innenbefragungen, kombiniert.

Auch in der Umsetzungsphase und in der Evaluations- und Nachhaltigkeitsphase waren die Führungskräfte laufend und intensiv beteiligt. Im abschließenden vierten Führungsmodul standen die Sicherung der Nachhaltigkeit und die eigenständige Weiterführung der BGF im Mittelpunkt. Der in Abbildung 2 gezeigte Prozess ist eine prototypische Darstellung. In der Praxis wurden sowohl der Gesamtablauf als auch die Inhalte der einzelnen Module auf die spezifischen Voraussetzungen, Bedürfnisse und Entwicklungen in den einzelnen Unternehmen abgestimmt. So fanden etwa einzelne Projektphasen nicht klar abgegrenzt nacheinander, sondern mit bewussten Überschneidungen und Verschränkungen statt.

## 3 Der *Gesundheit führt!*-Prozess Schritt für Schritt

Wenn im Folgenden von „den Führungskräften“ oder „dem Führungsteam“ die Rede ist, so sind damit jene Führungskräfte der beteiligten Unternehmen gemeint, welche in allen Phasen und allen Führungsmodulen des Prozesses eingebunden waren. Das waren in allen Unternehmen die Geschäftsführer/innen, die Führungskräfte der zweiten Ebene, sowie in manchen Betrieben auch die gesamte oder Teile der dritten Führungsebene. Entsprechend nahmen abhängig von der Unternehmensgröße jeweils 4 bis 10 Führungskräfte pro Betrieb an den einzelnen Schritten teil.

Die Entscheidung, welche Führungsebenen an den Modulen und Qualifizierungsschritten von *Gesundheit führt!* beteiligt werden sollten, wurde in jedem Betrieb zu Projektbeginn individuell getroffen. Kriterien dafür waren u. a. eine Gruppengröße, welche eine gute Arbeitsfähigkeit gewährleistete, die Möglichkeit der Abwesenheit ganzer Führungsebenen vom laufenden Betrieb, sowie die Einschätzung, inwieweit eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen in einer Gesamtgruppe möglich wäre. In einzelnen Betrieben wurden die Führungskräfte der dritten Ebene in eigenen, zeitlich weniger aufwändigen, Formaten beteiligt.

### 3.1 Vorprojektphase



#### Die Ziele dieser Phase

Vor Beginn der eigentlichen Projektarbeit gilt es, im Unternehmen die strukturellen, personellen, materiellen und ideellen Grundlagen für die BGF zu schaffen. Dazu zählen etwa die Verständigung auf gemeinsame Begrifflichkeiten und grobe Ziele, die Festlegung von Projektstrukturen und Verantwortlichkeiten, sowie der Aufbau einer geeigneten Projektkommunikation.

Für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Schritte der Vorprojektphase sowie der nachfolgenden Phasen in BGF-Projekten sei auf das Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (Blattner & Mayer 2018) verwiesen. Die Darstellung der *Gesundheit führt!* Projektphasen in den folgenden Kapiteln fokussiert auf jene Aspekte, die vom klassischen BGF-Ansatz abweichen oder ihn ergänzen.

Ein zentrales Anliegen unserer Beratungsarbeit bestand darin, die Bedeutsamkeit der Unternehmensleitung und der Führungskräfte als aktive Träger/innen und Unterstützer/innen der BGF bereits in dieser frühen Phase sichtbar zu machen und aktiv zu nutzen. Dafür wurde das Format des Sensibilisierungsworkshops entwickelt, in dem eine gemeinschaftliche, informierte Entscheidung des Führungsteams für oder gegen die Umsetzung von *Gesundheit führt!* getroffen wurde.



### **Die einzelnen Schritte im Überblick**

#### **Aussendung, telefonischer Erstkontakt und Erstgespräche im Betrieb**

Da es sich bei *Gesundheit führt!* um ein Pilotprojekt handelte, an dem mehrere Betriebe teilnehmen konnten, wurden zunächst über eine postalische Aussendung, telefonische Informationsgespräche und betriebliche Erstgespräche interessierte Unternehmen angesprochen.

Nach den Erstgesprächen trafen sowohl die Betriebe als auch die Berater/innen eine Einschätzung, ob eine Projektteilnahme zum gegebenen Zeitpunkt sinnvoll erschien. Sieben Unternehmen entschieden sich schließlich für den nächsten Schritt – die Durchführung des Sensibilisierungsworkshops.

#### **Sensibilisierungsworkshop im Führungsteam**

Auf Basis unserer Praxiserfahrungen und der Hinweise aus der Literatur, dass eine nachhaltig gelebte BGF das Commitment sowohl der Unternehmensleitung als auch der Führungskräfte braucht, bestand eine Voraussetzung für die Teilnahme an *Gesundheit führt!* darin, dass das Führungssystem eine gemeinsame Entscheidung für den BGF-Prozess traf. Dafür bildete der halbtägige Sensibilisierungsworkshop, an dem die vorab in jedem Unternehmen ausgewählten Führungsebenen teilnahmen, den Rahmen. Am Ende dieses Formats stand das „Ja“, oder potenziell auch das „Nein“, des Führungsteams zur Projektumsetzung.

#### **Information der Mitarbeiter/innen bei einer Kick-Off Veranstaltung**

Die frühzeitige Information der Mitarbeiter/innen über die BGF ist ein klassischer Schritt zu Projektbeginn und dient dazu, die Akzeptanz des Prozesses bei den Beschäftigten zu fördern und sie zur aktiven Beteiligung einzuladen. Die Erfahrungen damit im Zuge von *Gesundheit führt!* werden im Kapitel „Zentrale Lernerfahrungen“ beschrieben.



### **Innovationsfaktor: Ein Sensibilisierungsworkshop führt zur gemeinschaftlichen Führungsentscheidung für BGF**

Der Sensibilisierungsworkshop ist ein wesentlicher Bestandteil der Projektstrategie und dient dazu, Grundlagen der BGF zu vermitteln, die inhaltliche Ausrichtung sowie sinnvolle Projektstrukturen und -abläufe zu skizzieren und damit die Entscheidung für die BGF auf eine breite und fundierte Basis im Führungsteam zu stellen.

Der Kreis der Teilnehmer/innen des Workshops entspricht jenem der darauf folgenden Führungskräfteentwicklungsphase und bildet für die erste Projektphase auch die Steuerungsgruppe<sup>3</sup>. Der Sensibilisierungsworkshop ist daher eine Gelegenheit für alle Beteiligten, eine erste Einschätzung davon zu bekommen, wie sich die Zusammenarbeit in dieser Gruppe gestaltet, wie die Berater/innen arbeiten und wie auch im weiteren Projektverlauf Eigenreflexion und Gruppenarbeiten ablaufen könnten.

Steckbrief: Der <i>Gesundheit führt!</i> Sensibilisierungsworkshop	
<b>Zielgruppen</b>	Führungsteam, fallweise andere Schlüsselpersonen wie Personalverantwortliche, Gesundheitsverantwortliche, BGF-Projektleitung, Betriebsräte
<b>Zentrale Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gegenseitiges Kennenlernen von Teilnehmer/innen und Berater/innen</li> <li>→ Klärung der Ausgangssituation und Motivation des Unternehmens</li> <li>→ Herstellung einer gemeinsamen Begriffs- und Wissensbasis zu BGF</li> <li>→ Klarheit über den Projektablauf herstellen</li> <li>→ Schaffung einer Entscheidungsgrundlage für oder gegen BGF</li> </ul>
<b>Wesentliche Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aktive Vorstellung der Berater/innen und der Workshopteilnehmer/innen</li> <li>→ Input und Austausch zu Grundlagen der BGF: Gesundheitsbegriff, Qualitätskriterien, Nutzen</li> <li>→ Thematisieren der Ausgangssituation im Unternehmen bezüglich BGF und des Anlasses für die Interessensbekundung</li> <li>→ Vorstellung der Eckdaten, der inhaltlichen Ausrichtung und des groben Ablaufs von <i>Gesundheit führt!</i></li> <li>→ Erste angeleitete Reflexion zum Thema Gesunde Selbstführung</li> <li>→ Aufzeigen von Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten im BGF-Projekt und Ausloten zentraler Aspekte im Unternehmen (z. B. Wer könnte die Projektleitung übernehmen? Welche Akteur/innen sollten in welchen Phasen und in welchen Gremien mit eingebunden werden? Wann wäre ein guter Startzeitpunkt? Was ist bezüglich Einbindung der Mitarbeiter/innen zu beachten?)</li> <li>→ Abfragen von Erwartungen und Befürchtungen der Teilnehmer/innen bezüglich BGF und grobe Formulierung von Zielen und Nicht-Zielen</li> <li>→ Klärung offener Fragen</li> <li>→ Moderierte formale Entscheidungsfindung für/gegen die Durchführung des Projekts</li> <li>→ Gegebenenfalls Festlegen der nächsten Schritte</li> </ul>
<b>Empfohlene Dauer</b>	4 Stunden
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Es ist sinnvoll, bereits vor dem Sensibilisierungsworkshop mit der Geschäftsführung auszuloten, wer im Fall einer Teilnahme die Projektleitung übernehmen könnte, damit diese Person am Workshop teilnimmt.</li> <li>→ Zur Ressourcenschonung kann nach der Entscheidung zur Projektdurchführung die weitere Ausarbeitung der Projektplanung durch Projektleitung und Projektberatung erfolgen. Eine Abstimmung im Führungsteam findet im folgenden Führungsmodul 1 „Zukunftswerkstatt“ statt.</li> </ul>

<sup>3</sup> Zu unterschiedlichen Projektzeitpunkten, jedenfalls jedoch im Zuge der Evaluations- und Nachhaltigkeitsphase, wurde dieses Steuerungsgremium in den Pilotbetrieben in der Regel um Vertreter/innen der Beschäftigten erweitert.



## Zentrale Lernerfahrungen

### **Die frühzeitige Beteiligung von Führungskräften macht sie zu aktiven Träger/innen der BGF**

Der Sensibilisierungsworkshop hat sich in mehrerer Hinsicht bewährt. So hat es sich als unterstützend erwiesen, die Führungskräfte zu einer gemeinsamen Entscheidung für/gegen den BGF-Prozess zu ermutigen, auch wenn in manchen Unternehmen die Geschäftsführung bereits von Beginn an großes Interesse bekundet hatte. Die Führungskräfte müssen für den *Gesundheit führt!*-Prozess ein hohes Ausmaß an Zeit und Reflexionsbereitschaft investieren. Im Zuge dieses ersten Formats konnten von allen Führungskräften sowohl Erwartungen als auch Bedenken geäußert werden. Dies brachte wichtige Diskussionen in Gang und ermöglichte letztlich ein geteiltes Commitment aller Führungskräfte.

### **Eine gemeinsame Auseinandersetzung mit BGF führt zu Transparenz und klaren Erwartungen**

Eines unserer zentralen Ziele in der Projektbegleitung bestand darin, die Führungskräfte als Schlüsselpersonen zu befähigen und zu motivieren, eine gesundheitsfördernde Führungshaltung aktiv zu leben und BGF als Führungsaufgabe wahrzunehmen. Dies kann nur gelingen, wenn die Führungskräfte in der Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit einen Nutzen für sich, ihre Mitarbeiter/innen und das Unternehmen erkennen können. Die Vermittlung von Grundwissen über BGF, ihre inhaltliche Ausrichtung, ihre Möglichkeiten und Grenzen, sowie der Dialog über Erwartungen und Zielvorstellungen im Führungskreis, legen dafür einen Grundstein. Der Sensibilisierungsworkshop ermöglicht es den Führungskräften auch, die Berater/innen und ihre Arbeitsweise kennenzulernen und eine Einschätzung zu treffen, ob eine tiefergehende Zusammenarbeit vorstellbar ist.

### **Mitarbeiter/innen von Anfang an in einem sinnvollen Maß einbinden**

Anders als in klassischen BGF-Prozessen steht am Anfang von *Gesundheit führt!* die intensive Arbeit mit dem Führungsteam, die jedenfalls einige Monate dauert. Es war daher ursprünglich geplant, die Startveranstaltung für die Mitarbeiter/innen erst während der bereits laufenden Führungskräfteentwicklungsphase durchzuführen, um keine Irritation oder Frustration durch einen zu langen Zeitraum zwischen Projektauftritt und spürbarer Einbindung der Mitarbeiter/innen zu erzeugen.

Tatsächlich zeigte sich jedoch in einigen Unternehmen: es macht die Mitarbeiter/innen neugierig, wenn im Führungskreis über Gesundheit gesprochen wird. Aufgrund dieser – für die BGF durchaus erfreulichen – Erfahrung wurden die Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter/innen vorverlegt. Die Beschäftigten erhielten Informationen über bereits erarbeitete Ziele und die Inhalte der Führungskräfteentwicklung und konnten erfahren, dass die Führungskräfte „mit gutem Beispiel voran gehen“. Ebenso konnten diese Treffen dafür genutzt werden, die Anliegen der Mitarbeiter/innen zu erheben und diese bereits in der Führungskräfteentwicklung aufzugreifen. Empfehlenswert ist die Durchführung eines Projekt-Kick-Offs mit grundlegenden Informationen für die Mitarbeiter/innen zu Beginn des Projektprozesses und eine nochmalige Informationsveranstaltung vor Start der Mitarbeiter/innenbeteiligung.

In einigen Betrieben wurden die Mitarbeiter/innen in die Gestaltung des BGF-Auftritts im Unternehmen aktiv eingebunden. So wurde in den meisten Pilotbetrieben die Entscheidung für den Projektnamen oder das Projektlogo unter Einbindung der Mitarbeiter/innen getroffen. In zwei Organisationen wurde ein Wettbewerb zur Erstellung eines Projektlogos ausgerufen, wobei das Siegerlogo von den Mitarbeiter/innen ausgewählt und vom Unternehmen prämiert wurde.



### Konkret erzählt ...

„Der Sensibilisierungsworkshop ermöglicht, dass das Projekt auch wirklich von allen Führungskräften mitgetragen wird. In einem Unternehmen wurde unmittelbar am Ende des Sensibilisierungsworkshops abgestimmt, ob das Projekt im Unternehmen durchgeführt werden sollte oder nicht. Die Berater/innen verließen dafür kurz den Raum und kamen nach der Abstimmung zurück. Es wurde sehr offen berichtet, dass sich alle Führungskräfte, bis auf eine, positiv zur Projektbeteiligung geäußert hatten. Diese eine Führungskraft war eher kritisch, wollte aber laut eigener Aussage nicht im Weg stehen und stimmte einer Durchführung zu. Aus Beratungssicht war es wertvoll, zu wissen, welche Führungskräfte dem Projekt eher kritisch gegenüber standen, um sie im weiteren Beratungsverlauf aktiv einbinden und auf Bedenken eingehen zu können. Auch aus der Perspektive der Geschäftsführung hat sich im Verlauf der Projektumsetzung gezeigt, dass die gemeinsame Entscheidung zu einem kraftvollen ‚an einem Strang ziehen‘ führte und die Verantwortung für BGF nicht an einzelne Entscheidungsträger/innen delegiert wurde.“

*Judith Cechota*

## 3.2 Führungskräfteentwicklung



### Die Ziele dieser Phase

Das zentrale Anliegen dieser Phase besteht darin, zu Beginn der BGF mit den Führungsteams in einen intensiven Prozess rund um das Thema Gesundheit im Betrieb einzutauchen. Es sind die Geschäftsleitung und die Führungskräfte, die durch ihre Gestaltungsentscheidungen und durch ihr Führungsverhalten die Gesundheitskultur im Unternehmen prägen. Es gilt daher, sie von Anfang an als aktive Träger/innen der BGF zu gewinnen, sie zu beteiligen und zu befähigen.



### Die einzelnen Schritte im Überblick

Für die Arbeit mit den Führungsteams wurden drei aufeinander aufbauende, jeweils ganztägige Workshop-Module entwickelt. Den inhaltlichen roten Faden durch diese Module bilden die vier Themenfelder Gesunde Selbstführung, Gesunde Mitarbeiter/innenführung, Gesunde Arbeitsgestaltung und Gesunde Organisation.

### **Führungsmodul 1: Zukunftswerkstatt**

Der Fokus dieses ersten Moduls liegt darauf, mit dem Führungsteam ein gemeinsames Bild der BGF im eigenen Unternehmen zu erarbeiten. Dazu wird zunächst sichtbar gemacht, was in der Vergangenheit bereits zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit unternommen wurde, wo die Organisation zu Projektstart steht und wohin sie sich mit Unterstützung von *Gesundheit führt!* entwickeln möchte.

### **Führungsmodul 2: *Gesundheit führt!*-Matrix-Workshop**

Das zweite Modul findet ca. 1-2 Monate nach dem ersten Modul statt und widmet sich der Erhebung gesundheitlicher Ressourcen und Belastungen aus der Sicht des Führungsteams sowie der Entwicklung erster Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit im Unternehmen. Diese Arbeitsschritte erfolgen anhand der *Gesundheit führt!*-Matrix.

### **Führungsmodul 3: Planung der Mitarbeiter/innen-Beteiligung**

Das gemeinsame Entwickeln eines für das Unternehmen und die Beschäftigten passenden partizipativen Prozesses steht im dritten Modul im Vordergrund. Aus unterschiedlichen Beteiligungsformaten wird eine Kombination von Methoden ausgewählt und es werden Abläufe geplant, die auch Dialogforen für den Austausch von Mitarbeiter/innen und Führungskräften beinhalten.



### **Innovationsfaktor: Volle Führungs-Kraft voraus! Intensive Arbeit mit dem Führungsteam vor Beginn der Mitarbeiter/innenbeteiligung**

Während in klassischen BGF-Projekten die mittlere Führungsebene oftmals erst während der partizipativen Maßnahmenplanung oder im Zuge von Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema *Gesundes Führen* einbezogen wird, können die Führungsteams im *Gesundheit führt!*-Prozess durch die vorgeschaltete Führungskräfteentwicklung bereits früh die Themenführerschaft für *Gesundheit* übernehmen. Ihre Beteiligung, Sensibilisierung und Befähigung zu Beginn des BGF-Prozesses markiert einen Strategiewechsel von einer reaktiven zu einer proaktiven Einbindung der Führung in die BGF.

Im Folgenden werden die drei Module der Führungskräfteentwicklung prototypisch beschrieben.

### **Führungsmodul 1: Zukunftswerkstatt**

Die Zukunftswerkstatt bildet den offiziellen Auftakt der BGF-Arbeit mit dem Führungsteam. Im Fokus dieses Tages stehen die Bestandsaufnahme der bisherigen Erfahrungen, Maßnahmen und Strukturen für *Gesundheit* im Unternehmen und die Entwicklung zugkräftiger Projektziele und geeigneter Projektstrukturen.

Mittels Inputs, Übungen, Reflexionen und Austausch werden ausgewählte Themen aus den Feldern *Gesunde Selbstführung*, *Gesunde Mitarbeiter/innenführung*, *Gesunde Arbeitsgestaltung* und *Gesunde Organisation* beleuchtet. Die Auswahl der jeweiligen Inputs und Übungen erfolgt betriebspezifisch, unter Berücksichtigung der jeweiligen Voraussetzungen im Führungsteam und gegebenenfalls bereits in der Vorprojektphase geäußelter Anliegen des Unternehmens. Eine Auswahl bewährter Methoden finden Sie in der Toolbox ab Seite 48.

Steckbrief Führungsmodul 1: Zukunftswerkstatt	
<b>Zielgruppen</b>	Führungsteam
<b>Zentrale Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gemeinsames Verständnis von Gesundheit und BGF entwickeln</li> <li>→ Status quo und bisherige Meilensteine in der Gesundheitsförderung darstellen</li> <li>→ Projektziele festlegen</li> <li>→ Guten Rahmen für das Projekt sichern</li> <li>→ Kommunikationsstrukturen festlegen</li> <li>→ Gesunde Selbstführung, gesunde Mitarbeiter/innenführung, gesunde Arbeitsgestaltung und gesunde Organisation reflektieren und stärken</li> </ul>
<b>Wesentliche Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ausführliche Informationen zum Gesamtprojekt</li> <li>→ Gesundheits-Timeline: Qualitative Ist-Analyse durch Sammeln und Visualisieren der bisherigen Erfahrungen, Maßnahmen, Strukturen für Gesundheitsförderung im Unternehmen (siehe Toolbox S. 49)</li> <li>→ Entwicklung betriebspezifischer Ziele und Indikatoren für die Evaluation</li> <li>→ Festlegung der noch offenen Punkte zur Projektplanung, wie z. B. Projektleitung, Projektkommunikation etc.</li> <li>→ Vorbereitung der Mitarbeiter/inneninformation</li> <li>→ Erste Überlegungen zu möglichen Formen der Mitarbeiter/innenbeteiligung</li> <li>→ Ausgewählte Inputs, Übungen, Reflexion und Austausch zu Gesunder Selbstführung, gesunder Mitarbeiter/innenführung, gesunder Arbeitsgestaltung und gesunder Organisation</li> <li>→ Ausblick auf die nächsten Schritte</li> <li>→ Feedback</li> </ul>
<b>Empfohlene Dauer</b>	8 Stunden
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Empfehlenswert ist das Festlegen von „Spielregeln“ zu Beginn, insbesondere bezüglich Verschwiegenheit, Eigenverantwortung der Teilnehmer/innen, Umgang mit Mobiltelefonen etc.</li> <li>→ In einigen Unternehmen wurden nach der Mittagspause Zeitfenster von ca. 30 Minuten für die Beantwortung von Mails und Telefonaten vorgesehen, um den Führungskräften die fokussierte und ungestörte Teilnahme an den Workshops zu erleichtern.</li> </ul>

## Führungsmodul 2: *Gesundheit führt!*-Matrix-Workshop

Im Zentrum des zweiten Führungsmoduls steht die *Gesundheit führt!*-Matrix. Diese verschränkt die 4 Dimensionen Gesunde Selbstführung, Gesunde Mitarbeiter/innenführung, Gesunde Arbeitsgestaltung und Gesunde Organisation mit der Frage nach den jeweils vorliegenden Stärken/Ressourcen und Schwächen/Belastungen.

4 Themenfelder und beispielhafte Inhalte				
	Gesunde Selbstführung	Gesunde Mitarbeiter/innenführung	Gesunde Arbeitsgestaltung	Gesunde Organisation
	z. B. Achtsamkeit für das eigene Wohlbefinden, Grenzen erkennen und kommunizieren, delegieren, Erholung und Ausgleich, Bewegung, ...	z. B. Anerkennung & Wertschätzung, soziale Unterstützung, transparente Kommunikation und Information, regelmäßige Rückmeldungen, Mitbestimmungsmöglichkeiten, ...	z. B. Arbeitsabläufe, Arbeitsmenge, Arbeitszeiten, Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, Qualifikationsmöglichkeiten, ...	z. B. Unternehmenskultur, Gemeinsame Regeln und Werte, Informationspolitik, Systematisches BGM, ...
Führungskräfte	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>
Mitarbeiter/innen	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>	Rückmeldungen zu <b>Stärken/Ressourcen</b> Rückmeldungen zu <b>Schwächen/Belastungen</b>

Abbildung 3: Die *Gesundheit führt!*-Matrix mit beispielhaften Inhalten

Anhand der Matrix wird eine Bestandsaufnahme der wesentlichsten gesundheitsförderlichen und belastenden Faktoren aus der Sicht des Führungsteams vorgenommen und es werden erste konkrete Veränderungen erarbeitet. Bereits im Zuge der Führungskräfteentwicklung entsteht so ein Maßnahmenplan zur Förderung der Gesundheit aus Sicht der „Gestalter/innen einer gesunden Unternehmenskultur“, welcher später mit den Ergebnissen aus der Mitarbeiter/innenbeteiligung zusammen geführt wird.

Steckbrief Führungsmodul 2: Der <i>Gesundheit führt!</i> -Matrix-Workshop	
<b>Zielgruppen</b>	Führungsteam
<b>Zentrale Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Qualitative Ist-Analyse</li> <li>→ Erarbeitung erster Maßnahmen zur Gesundheitsförderung aus Sicht des Führungsteams</li> <li>→ Gesunde Selbstführung, gesunde Mitarbeiter/innenführung, gesunde Arbeitsgestaltung und gesunde Organisation reflektieren und stärken</li> </ul>
<b>Wesentliche Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Anknüpfen an den Ergebnissen aus Modul 1</li> <li>→ Vorstellung der <i>Gesundheit führt!</i>-Matrix anhand kurzer Inputs zu den einzelnen Dimensionen, Austausch im Führungsteam</li> <li>→ Qualitative Ist-Analyse durch Sammlung von Ressourcen und Belastungen auf den 4 Dimensionen der <i>Gesundheit führt!</i>-Matrix</li> <li>→ Priorisierung der gesammelten Themen und Entwicklung eines Maßnahmenplans mit konkreten Schritten</li> <li>→ Festlegen der Mitarbeiter/innen-Information und der Projekt-Kommunikation</li> <li>→ Ausgewählte Inputs, Übungen, Reflexion und Austausch zu Gesunder Selbstführung, gesunder Mitarbeiter/innenführung, gesunder Arbeitsgestaltung und gesunder Organisation</li> <li>→ Ausblick auf das nächste Modul und auf die nächsten Schritte</li> <li>→ Feedback</li> </ul>
<b>Empfohlene Dauer</b>	8 Stunden
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die Arbeit mit der Matrix kann, je nach Ausgangssituation im Betrieb, auf unterschiedliche Arten erfolgen. So können bereits nach der Vorstellung der Matrix mit den Führungskräften zentrale Dimensionen ausgewählt werden, auf denen ein besonderer Handlungsbedarf erlebt wird. Auch die Impulsfragen zur Sammlung von Ressourcen und Belastungen können unterschiedliche Richtungen vorgeben, z. B. ausschließlich auf eigene Ressourcen/ Belastungen der Führungskräfte fokussieren, oder auch wahrgenommene Ressourcen/Belastungen von Mitarbeiter/innen einschließen.</li> <li>→ Durch die Arbeit an den eigenen Ressourcen und Belastungen wird der ganzheitliche Gesundheitsbegriff für die Führungskräfte greifbar.</li> <li>→ Die hierarchieübergreifende Arbeit kann in diesem Format herausfordernd sein, so dass es sich in manchen Betrieben empfiehlt, immer wieder auch in Kleingruppen zu arbeiten.</li> <li>→ Es sollte in der Gruppe thematisiert werden, wie mit den Ergebnissen aus dem Führungsmodul 2 umgegangen wird: Welche Ergebnisse werden wann und in welchem Rahmen an die Mitarbeiter/innen kommuniziert? Welche bleiben im Führungsteam?</li> </ul>

### Führungsmodul 3: Planung der Mitarbeiter/innenbeteiligung

Nachdem die Führungskräfte in den vorangegangenen Modulen selbst im Zentrum der Gesundheitsförderung standen und bereits mit Grundbegriffen, Abläufen und Methoden der BGF vertraut wurden, entscheiden sie nun in Modul 3 über die konkrete methodische und inhaltliche Gestaltung der Mitarbeiter/innenbeteiligung.

Um eine möglichst passgenaue Beteiligung der Mitarbeiter/innen für jedes Unternehmen zu finden, wurden in den Pilotbetrieben klassische partizipative BGF-Formate wie Gesundheitszirkel und Fokusgruppen ebenso vorgestellt wie innovative Beteiligungsformen, etwa der Anerkennende Erfahrungsaustausch (Geißler et al. 2003, 2007) oder Großgruppenmethoden. Unter besonderer Berücksichtigung der Partizipation sozial benachteiligter Beschäftigtengruppen kam so zumeist ein Mix an Methoden zum Einsatz. In diesem Modul sollten alle bisherigen Ergebnisse sichtbar gemacht, gewürdigt und die weitere Vorgehensweise geplant werden.

Steckbrief Führungsmodul 3: Planung der Mitarbeiter/innenbeteiligung	
<b>Zielgruppen</b>	Führungsteam
<b>Zentrale Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Planung der Mitarbeiter/innenbeteiligung</li> <li>→ Schritte für Nachhaltigkeit setzen</li> </ul>
<b>Wesentliche Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Anknüpfen und ggf. Weiterarbeit an den Ergebnissen aus den Modulen 1 und 2, insbesondere Maßnahmenplan der Führungskräfte</li> <li>→ Vorstellung von Methoden der Partizipation anhand praktischer Beispiele</li> <li>→ Planung der Beteiligung der Mitarbeiter/innen für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsbereiche</li> <li>→ Ausgewählte Inputs, Übungen, Reflexion und Austausch zu Gesunder Selbstführung, gesunder Mitarbeiter/innenführung, gesunder Arbeitsgestaltung und gesunder Organisation</li> <li>→ Ausblick auf die nächsten Projektphasen inkl. Festlegung von Zuständigkeiten und Zeitplan</li> <li>→ Feedback</li> </ul>
<b>Empfohlene Dauer</b>	8 Stunden
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ An dieser Stelle kann durch die feierliche Übergabe und Unterzeichnung der BGF-Charta des Österreichischen Netzwerks für BGF ein nach innen und außen sichtbarer Meilenstein in Richtung „Gesunde Organisation“ gesetzt werden.</li> <li>→ Die im 2. Modul von den Führungskräften gesammelten Ressourcen und Belastungen bilden eine gute Grundlage für die Auswahl von Inputs oder Übungen für Modul 3. Beispielhafte Themen, die in den Workshops der Pilotbetriebe aufgegriffen wurden, sind: Konstruktives Feedback geben, Wertschätzung ausdrücken und annehmen, Überlastung bei Mitarbeiter/innen erkennen und ansprechen, Burn Out erkennen und verhindern, Konflikte ansprechen.</li> </ul>



### Zentrale Lernerfahrungen

#### Das Führungssystem in Bewegung bringen: dafür braucht es Zeit!

Die Phase der Führungskräfteentwicklung bedeutet einen erheblichen Zeitaufwand für ein Unternehmen und für jede einzelne Führungskraft. Die Bereitschaft der Pilotbetriebe, die notwendigen Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen, war eine wesentliche Voraussetzung für *Gesundheit führt!* Dass das Commitment und Interesse der Führungsteams auch langfristig gegeben war, zeigte sich im Pilotprogramm daran, dass nahezu alle Führungskräfte an allen Führungsmodulen teilnahmen.

Der zeitliche Abstand zwischen den einzelnen Führungsmodulen liegt bei mindestens einem Monat. Dadurch sollen zum einen die Führungsteams ausreichend Zeit für die Umsetzung und Reflexion der erarbeiteten Schritte haben. Zum anderen wäre es in nahezu allen Organisationen unvereinbar mit den betrieblichen Abläufen, einen Großteil der Führungsriege noch engmaschiger ganztätig zu binden. In der Praxis kam es mitunter aufgrund von Arbeitsspitzen oder betrieblichen Anforderungen zu Abständen von einigen Monaten zwischen den einzelnen Modulen.

Es hat sich bewährt, die Workshops nach Möglichkeit außerhalb des Unternehmens durchzuführen. Dadurch entstand ausreichend Abstand zum Arbeitsalltag für kreatives Denken und die Arbeit an Veränderungsprozessen. Neben einer ungestörten Lern- und Entwicklungsatmosphäre unterstützt ein externer Seminarort die Führungskräfte darin, sich auf eine informellere Art zu begegnen und ihre Kolleg/innen so von einer anderen Seite kennen zu lernen.

### **Führung auf vielen Ebenen - Kommunikation und Flexibilität sind gefragt**

Neben den in der Projektplanung intendierten inhaltlichen Zielen der Führungskräfteentwicklung zeigten sich in der praktischen Umsetzung einige weitere, unbeabsichtigte Nutzenaspekte der intensiven Arbeit mit den Führungsteams.

So gab es in einem Teil der Pilotbetriebe vor Projektbeginn keinen systematischen Austausch über die verschiedenen Führungsebenen hinweg. Die drei aufeinander folgenden, extern begleiteten Austauschformate brachten für diese Führungsteams einen großen Mehrwert für die gemeinsame strategische Ausrichtung und die Verständigung untereinander - auch zu anderen betrieblichen Themen als Gesundheit. Gleichzeitig profitierte auch das BGF-Projekt von diesem „Takten“ und „Zusammenwachsen“ der Führung.

Vereinzelt zeigte sich zu Beginn der Führungskräfteentwicklung, dass nicht alle im Unternehmen das gleiche Bild davon hatten, wer eigentlich Führungskraft ist. Unklarheiten traten zum Beispiel mitunter in Bezug auf Führungskräfte an dezentralen Standorten, Teamleitungen mit kleinen Teams oder „inoffizielle“ Führungspersonen auf der 3. oder 4. Ebene auf. Zum Teil gab es zudem keine aktuellen Organigramme. Im Vorfeld oder im Zuge der Führungskräfteentwicklung konnten in einigen Organisationen diese für die Zusammenarbeit im Führungsteam wichtigen Fragen geklärt werden.

Die gute Einbindung auch der 3. oder 4. Führungsebene brauchte in der Praxis individuelle Lösungen für jeden Betrieb und ein flexibles Vorgehen vonseiten der Beratung. Teilweise waren die Führungskräfte der 3. Ebene an der gesamten Führungskräfteentwicklung beteiligt. In anderen Betrieben wurden z. B. ein Gesundheitszirkel mit Beteiligung der 3. Führungsebene oder ein eigenes Zwischenmodul für die 3. und 4. Ebene umgesetzt, in welchem Teile der Führungskräfteentwicklung mit einer gezielten Projektinformation und einem Führungsgesundheitszirkel kombiniert wurden.

### **Die Führung geht voran - Befähigung und Verständnis folgen**

In den drei ganztägigen Führungsmodulen kann sich das Führungsteam von Projektbeginn an intensiv und proaktiv mit den Themenfeldern Gesunde Selbstführung, gesunde Mitarbeiter/innenführung, gesunde Arbeitsgestaltung und gesunde Organisation auseinander setzen. So entsteht ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit bei den Führungskräften.

Die Führungskräfte werden in dieser Phase auch in Bezug auf ihr eigenes „Mitarbeiter/innen-Sein“ im Betrieb angesprochen. Indem auch ihre Ressourcen und Belastungen erhoben und bearbeitet werden, können auch auf der Führungsebene gesunde Bedingungen geschaffen werden und werden die Führungskräfte befähigt, selbst aktiv auf ihre eigene Gesundheit Einfluss zu nehmen.

Erst nachdem im Führungskreis die eigenen Themen bearbeitet wurden, werden die Führungskräfte mit den Rückmeldungen und Veränderungswünschen ihrer Mitarbeiter/innen konfrontiert. In den Pilotbetrieben führte dieses Vorgehen zu einem hohen Ausmaß an Offenheit, Bereitschaft und Motivation der Führungskräfte zur Auseinandersetzung mit den Anliegen der Belegschaft.

#### **Auf Daten Taten folgen lassen**

Die gesundheitsbezogene Ist-Analyse wurde im Rahmen von *Gesundheit führt!* zu unterschiedlichen Zeitpunkten, in einer Kombination aus qualitativen Erhebungen und der Nutzung bereits erhobener Daten, durchgeführt. In einem Großteil der Organisationen lagen bereits Daten aus Befragungen der Mitarbeiter/innen oder der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen vor. Zugleich bestand in einigen Unternehmen eine gewisse Ratlosigkeit bezüglich möglicher nächster Schritte. Die bestehenden Erhebungsergebnisse wurden daher im Rahmen von *Gesundheit führt!* aufgegriffen und im Rahmen der Führungskräfteentwicklung und Beteiligung der Mitarbeiter/innen vertieft und in Maßnahmen überführt.

Die partizipative Maßnahmenentwicklung stellte für die teilnehmenden Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit eine Lernmöglichkeit dar, wie erhobene Daten und Handlungsfelder auch künftig aufgegriffen werden und zu konkreten Taten führen können.

#### **Die Weichen auf Nachhaltigkeit stellen: würdigen und stärken, was schon da ist!**

Die gemeinsame Auseinandersetzung der Führungskräfte mit dem Thema Gesundheit im Unternehmen war darauf ausgerichtet, eine Basis für nachhaltige BGF zu schaffen. Als erster Schritt auf diesem Weg in die Zukunft hat es sich bewährt, sichtbar zu machen und zu würdigen, was bereits da ist und auf welchem Fundament weiter aufgebaut werden kann. Die Visualisierung der Gesundheits-Timeline (siehe Toolbox Seite 47) war in fast allen Unternehmen ein Highlight – sowohl für die Führungskräfte als auch für die Berater/innen. Im Sinne des ressourcenorientierten Arbeitens macht die Timeline sichtbar, was in den Organisationen in der Vergangenheit bereits in Sachen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit getan wurde und würdigt damit das Engagement und die Anstrengungen von Geschäftsleitung, Führungskräften, Gesundheitsakteur/innen und Mitarbeiter/innen. Gleichzeitig erarbeiten die Führungskräfte so ihr gemeinsames Bild von Gesundheit im Unternehmen und die nächsten Schritte auf dem Weg zur gesunden Organisation.

#### **Intensive Prozessbegleitung gepaart mit beraterischer Flexibilität**

Um eine möglichst wirkungsvolle Arbeit mit den Führungsteams zu gewährleisten und aus der erstmaligen Umsetzung viele Lernerfahrungen zu gewinnen, wurden alle Module der Führungskräfteentwicklung im Pilotprogramm von jeweils zwei Berater/innen gemeinsam durchgeführt. Dies stellte sich als wesentlicher qualitätsfördernder Faktor heraus, von dem sowohl die Betriebe und das Gesamtprojekt als auch die Berater/innen profitierten.

Zur Unterstützung der innerbetrieblichen Projektleiter/innen und um die Zeitressourcen der Führungskräfte zu schonen, fanden laufend auch bilaterale Projektcoachinggespräche zwischen Projektleiter/innen und Prozessberater/innen statt. Hier konnten die Module vor- und nachbesprochen sowie nächste Projektschritte im Detail ausgearbeitet werden. Neben der Er-

möglichkeit einer höheren Effizienz liegt darin auch ein wichtiger Schritt zum Capacity Building im Unternehmen und damit zur Förderung von Nachhaltigkeit.

Es war laufend notwendig, die einzelnen Prozessschritte und Methoden an den Bedarf und die Bedürfnisse der Organisationen und der jeweiligen Gruppe anzupassen. So wurden die Führungsmodulare gemäß dem Sensibilisierungsgrad und Wissensstand der Führungskräfte, der Zusammensetzung des Führungsteams, sowie aktuell bedeutsamer Themen im Betrieb geplant und umgesetzt.



#### Konkret erzählt ...

„Führungskräfte stehen oft unter enormem Druck. Die einzelnen Module der Führungskräfteentwicklung boten den teilnehmenden Leitungspersonen einen geschützten und vertrauensvollen Rahmen, um offen auch über die eigene Arbeits- und Belastungssituation zu sprechen. In einem Unternehmen erzählte eine Führungskraft erstmals über ihre eigene Erfahrung mit Burn-Out, was große Betroffenheit und Anteilnahme auslöste. Letztlich ermöglichte dieses Eingeständnis auch allen anderen Führungskolleg/innen, ihre eigene Situation offen anzusprechen. Da viele der anwesenden Führungskräfte über sehr hohe Arbeitsanforderungen berichteten, wurde intensiv an Strukturen, Vertretungsregelungen etc. gearbeitet.“

*Birgit Pichler*

### 3.3 Mitarbeiter/innenbeteiligung



#### Die Ziele dieser Phase

Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen zielt darauf ab, die gesundheitsbezogenen Einschätzungen, Sichtweisen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu erheben und sie als Expert/innen für ihre eigene Gesundheit in die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen einzubinden. Als zentrales Instrument der Partizipation kommt in der BGF meist der Gesundheitszirkel zum Einsatz. Auf Basis der bewährten Vorgehensweisen wurden im Rahmen von *Gesundheit führt!* Möglichkeiten der Verschränkung von Mitarbeiter/innen- und Führungskräfteeinbindung erprobt und zusätzliche partizipative Methoden eingesetzt, welche eine Befähigung der Führungskräfte zur künftigen eigenständigen Durchführung ermöglichten.



#### Die einzelnen Schritte im Überblick

Wie bereits dargestellt, wurde im Rahmen von *Gesundheit führt!* bewusst auf eine schriftliche Befragung zu Projektbeginn verzichtet. Als Grundlage für die Diagnosestellung wurden bereits vorliegende Daten herangezogen und mit den Rückmeldungen aus qualitativen Erhebungsschritten im Rahmen der Führungskräfteentwicklung und der Mitarbeiter/innenbeteiligung ergänzt und vertieft.

Das Vorgehen zur Beteiligung der Mitarbeiter/innen wurde für jeden Betrieb individuell, unter Einsatz einer Kombination verschiedener Methoden, gestaltet. Zur Auswahl standen folgende Partizipationsmethoden:

- Gesundheitszirkel in unterschiedlichen Varianten
- Der Anerkennende Erfahrungsaustausch
- Fokusgruppen (einmalige themenspezifische Workshops mit Mitarbeiter/innen)
- Gesundheitsgruppen (einmalige Workshops mit Mitarbeiter/innen zur Themensammlung und Analyse, auf deren Basis nachfolgend Gesundheitszirkel formiert wurden)
- Gesundheitsworkshops (niederschwellige Workshops für Mitarbeiter/innen mit Inputs, Übungen und Austausch zu verschiedenen Gesundheitsthemen, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Frauen- und Männergesundheit)

Im folgenden Abschnitt werden die Erfahrungen mit verschiedenen Varianten des Gesundheitszirkels und mit dem Führungsinstrument Anerkennender Erfahrungsaustausch beschrieben.



### **Innovationsfaktor: Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen mit der aktiven Einbindung der Führungskräfte verschränken**

Wie kann die Chance erhöht werden, dass die Vorschläge aus Gesundheitszirkeln von der Führung mitgetragen und auch tatsächlich umgesetzt werden? Und wie kann weiters unterstützt werden, dass die Beteiligung von Mitarbeiter/innen zum Thema Gesundheit kein einmaliges Ereignis bleibt, sondern sich zu einem laufenden Bestandteil der BGF und der Führungsarbeit entwickelt?

Diese Fragen waren handlungsleitend bei der Auswahl und Gestaltung von Beteiligungsmethoden in den *Gesundheit führt!* Pilotbetrieben. Die Annahmen dazu lauteten: Wenn Führungskräfte frühzeitig in den partizipativen Prozess eingebunden werden und so ein besseres Verständnis für die Anliegen ihrer Mitarbeiter/innen entstehen kann, stärkt dies sowohl das betriebliche Miteinander als auch die Umsetzungskraft. Zugleich brauchen Führungskräfte, um zu aktiven Umsetzer/innen der BGF zu werden, Instrumente, die sie eigenständig und auch ohne externe Unterstützung regelmäßig einsetzen können.

Die Arbeit mit sieben sehr unterschiedlichen Pilotbetrieben bot einen ausgezeichneten Rahmen, um verschiedene Varianten von Gesundheitszirkeln zu erproben und die Erfahrungen damit auszuwerten. Zudem konnte in einigen Unternehmen mit dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch ein Führungsinstrument etabliert werden, das einen langfristigen Dialog über Gesundheit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen ermöglicht und nachhaltiges Handeln unterstützt.

Bei der Auswahl und Umsetzung der partizipativen Methoden wurde darauf geachtet, dass Beschäftigtengruppen mit hohen Belastungen und/oder sozialer Benachteiligung vorrangig eingebunden wurden.

### **Gesundheitszirkel in unterschiedlichen Varianten**

Unter Beibehaltung der Grundideen bewährter Gesundheitszirkelarbeit wurden die Abläufe dahingehend adaptiert, dass Führungskräfte in jeweils geeigneter Form in den Beteiligungsprozess der Mitarbeiter/innen eingebunden waren. So wurden zum Beispiel in einigen Unternehmen die Führungskräfte bereits nach der ersten Sitzung in die Themenspezifizierung mit einbezogen und/oder es gab eine abschließende gemeinsame Zirkelsitzung, in welcher der Maßnahmenplan von Mitarbeiter/innen und Führungskräften gemeinsam entwickelt wurde. In allen Fällen waren die Führungskräfte im Rahmen des 3. Führungsmoduls in die Planung der Gesundheitszirkel involviert, was z. B. die Gruppenzusammensetzung, den Ablauf und die inhaltliche Ausrichtung betraf.

Steckbrief: Gesundheitszirkel mit Einbindung der Führungskräfte in den Prozess	
Zielgruppen	Mitarbeiter/innen und zuständige Führungskräfte
Zentrale Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erheben von Belastungen und Ressourcen aus Sicht der Mitarbeiter/innen sowie Entwicklung konkreter Maßnahmen zur Erhaltung oder Stärkung der Gesundheit</li> <li>→ Ermöglichung zeitnaher und direkter Informations- und Feedbackschleifen mit den unmittelbar zuständigen Führungskräften</li> <li>→ Dadurch relativ schnelle Planung und Umsetzung von ersten sichtbaren Maßnahmen</li> <li>→ Stärkung des direkten Dialogs zwischen Mitarbeiter/innen und den unmittelbaren Führungskräften</li> <li>→ Gezielte Arbeit an Themenfeldern, die von den Mitarbeiter/innen als prioritär bezeichnet wurden und die aus Sicht der Führungskräfte zielführend und umsetzbar sind. Dadurch Vermeidung von Leerläufen und Frustrationserlebnissen durch die Arbeit an Vorschlägen, die nicht umsetzbar sind.</li> </ul>
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>1. Zirkelsitzung</b>  <b>Teilnehmer/innen:</b> in größeren Organisationseinheiten Durchführung der 1. Zirkelsitzung in einer Großgruppe (z. B. 20-25 Mitarbeiter/innen), um eine möglichst breite Rückmeldung aus der jeweiligen Beschäftigtengruppe zu erheben. In kleineren Einheiten: Durchführung aller Zirkelsitzungen mit denselben 10-12 Teilnehmer/innen.  <b>Zielsetzung:</b> Erhebung der bestehenden gesundheitsrelevanten Ressourcen und Belastungen, Priorisierung und Festlegen von „Herzenthemen“, die im Gesundheitszirkel weiter behandelt werden sollen.</li> <li>→ <b>Abstimmungstreffen nach der 1. Zirkelsitzung</b>  <b>Teilnehmer/innen:</b> Zirkel-Moderator/innen und ggf. ein/e Vertreter/in der Zirkelteilnehmer/innen, verantwortliche Führungskräfte  <b>Zielsetzung:</b> Präsentation der ersten Ergebnisse, Auswahl und Festlegung von Themen zur weiteren Bearbeitung im Zirkel durch die Führungskräfte, Auswahl sofort umsetzbarer Maßnahmen aus dem ersten Zirkeltreffen, sofern möglich und sinnvoll</li> <li>→ <b>2. Zirkelsitzung</b>  <b>Teilnehmer/innen:</b> 10-12 Mitarbeiter/innen (Auswahl von Vertreter/innen aus dem 1. Zirkeltreffen)  <b>Zielsetzung:</b> Rückmeldung aus dem Abstimmungstreffen an die Mitarbeiter/innen, Vertiefung der im Abstimmungstreffen ausgewählten Themen, Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen</li> <li>→ <b>Im Bedarfsfall: 3. und ggf. weitere Zirkelsitzung/en</b>  Weiterarbeit an der Themenvertiefung und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen, wie 2. Zirkelsitzung</li> <li>→ <b>Letzte Zirkelsitzung, gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften</b>  <b>Teilnehmer/innen:</b> alle Teilnehmer/innen der 1. Zirkelsitzung, verantwortliche Führungskräfte  <b>Zielsetzung:</b> Vorstellung der erarbeiteten Vorschläge des Gesundheitszirkels durch die Mitarbeiter/innen; Vorstellung erster bereits nach dem Abstimmungstreffen beschlossener Maßnahmen durch die Führungskräfte; gegenseitiges Feedback und Abgleichen der Bilder, Austausch und Entscheidung über die umzusetzenden Maßnahmen: kann zum Teil bereits während der Zirkelsetzung getroffen werden, zum Teil nach der Zirkelsitzung im Führungskreis</li> <li>→ <b>Kommunikation</b> des Gesamtergebnisses und des Maßnahmenplans durch die Führungskräfte an alle Mitarbeiter/innen</li> </ul>

<b>Empfohlene Dauer</b>	3 (oder bei Bedarf mehr) Treffen à 3 Stunden im Abstand von 2 Wochen
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die Zirkelteilnehmer/innen müssen zu Beginn der Zirkelarbeit über den Ablauf informiert werden, insbesondere über die Rückmeldung an die Führungskräfte nach dem 1. Treffen und die Themenauswahl durch die Führungskräfte</li> <li>→ Im Abstimmungstreffen der Moderator/innen mit den Führungskräften ist es wesentlich, die Prioritäten der Teilnehmer/innen rückzumelden. Optimalerweise werden von den Führungskräften (auch) jene Themen zur weiteren Bearbeitung ausgewählt, die von den Teilnehmer/innen als „Herzenthemen“ benannt wurden</li> <li>→ Das Abgleichen der Bilder von Führungskräften und Mitarbeiter/innen während des Gesundheitszirkels fördert das Verständnis füreinander. Insbesondere die abschließende gemeinsame Zirkelsitzung ermöglicht den Dialog über die jeweiligen Anliegen und Sichtweisen.</li> <li>→ Durch die unmittelbare Umsetzung erster Vorschläge bereits während der Zirkelarbeit erleben die Mitarbeiter/innen, dass ihre Themen ernst genommen werden und sich die Teilnahme am Gesundheitszirkel bezahlt macht.</li> </ul>

<b>Steckbrief: Dialogischer, hierarchieübergreifender Gesundheitszirkel</b>	
<b>Zielgruppen</b>	Mitarbeiter/innen und zuständige Führungskräfte
<b>Zentrale Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erheben von Belastungen und Ressourcen aus Sicht der Mitarbeiter/innen sowie Entwicklung konkreter Maßnahmen zur Erhaltung oder Stärkung der Gesundheit</li> <li>→ Breite Erhebung bestehender Themen inklusive Priorisierung in „Gesundheitsgruppen“ mit Mitarbeiter/innen</li> <li>→ Auswahl zentraler Themen zur Weiterbearbeitung in „dialogischen Gesundheitszirkeln“ mit Mitarbeiter/innen und Führungskräften</li> <li>→ Förderung des Dialogs und der gemeinsamen Lösungssuche von Mitarbeiter/innen und Führungskräften</li> </ul>
<b>Ablauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>1. Schritt: Themensammlung in Gesundheitsgruppen</b>  <b>Teilnehmer/innen:</b> pro Gesundheitsgruppe 8-12 Mitarbeiter/innen eines Bereichs oder einer Beschäftigtengruppe  <b>Zielsetzung:</b> Erhebung und Beschreibung gesundheitsbezogener Belastungen und Ressourcen, Prioritätensetzung  Dauer: einmalig, ca. 3 Stunden  <b>Beispiel:</b> in einem Unternehmen fanden 4 Gesundheitsgruppen mit jeweils 8-10 Teilnehmer/innen statt</li> <li>→ <b>2. Schritt: Auswahl von Themen im Führungsteam</b>  Präsentation der in allen Gesundheitsgruppen erhobenen Themen durch die Moderator/innen und ggf. eine/n Vertreter/in der Zirkelteilnehmer/innen  <b>Teilnehmer/innen:</b> Führungsteam  <b>Zielsetzung:</b> Führungskräfte erhalten einen Überblick über die wesentlichen Themen ihrer Mitarbeiter/innen; Auswahl einiger zentraler Themen (häufig genannt, prioritär, als wesentlich und machbar eingestuft) zur Bearbeitung in dialogischen, hierarchieübergreifenden Gesundheitszirkeln</li> </ul>

	<p>→ <b>3. Schritt: Dialogische Gesundheitszirkelsitzung mit Mitarbeiter/innen und Führungskräften</b></p> <p>Zu den ausgewählten Themen werden themenspezifische Gesundheitszirkel gebildet, welche sich in der Regel einmal für mehrere Stunden treffen</p> <p><b>Teilnehmer/innen:</b> betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter/innen</p> <p><b>Zielsetzung:</b> Zusammenführen der Sichtweisen von Mitarbeiter/innen und Führungskräften; Dialog und Entwicklung konkreter Maßnahmen</p> <p><b>Dauer:</b> in der Regel einmalig, ca. 4 Stunden</p> <p><b>Beispiel:</b> in einem Unternehmen fanden 3 dialogische Gesundheitszirkel mit jeweils 10-20 Teilnehmer/innen statt</p> <p>Mögliches Vorgehen: es hat sich bewährt, die 4-stündige Gesundheitszirkelsitzung in drei Phasen durchzuführen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erste Phase (ca. 1 Stunde): die Mitarbeiter/innen und die Führungskräfte setzen sich in getrennten Gruppen, unter Anleitung einer Moderation, mit dem Zirkelthema auseinander. Die in den Gesundheitsgruppen gesammelten Rückmeldungen werden dabei vertieft und ergänzt.</li> <li>- Zweite Phase (ca. 1 Stunde): gegenseitiges Vorstellen der Sichtweisen und Vorschläge zum jeweiligen Thema in der Gesamtgruppe von Mitarbeiter/innen und Führungskräften, Austausch dazu</li> <li>- Dritte Phase (ca. 2 Stunden): gemeinsames Erarbeiten von Maßnahmen zur Verbesserung</li> </ul> <p>→ <b>Zusammenführen der Ergebnisse</b> aus allen Gesundheitszirkeln in einen Maßnahmenplan und <b>Kommunikation</b> der Ergebnisse und Maßnahmen durch die Führungskräfte an alle Mitarbeiter/innen</p>
<b>Empfohlene Dauer</b>	<p>Variabel (s.o.), je nach Thema, Gruppengröße und zeitlichen Möglichkeiten; für die Arbeit in den größeren Zirkelgruppen hat sich eine Zeitdauer von ca. 4 Stunden bewährt</p>
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die zeitliche Gestaltung der Formate ist u.a. von der Komplexität des jeweiligen Themas abhängig; bei komplexeren Themen ist auch die Durchführung mehrerer Gesundheitszirkelsitzungen denkbar.</li> <li>→ Das Arbeiten „in der Kaskade“ von den Gesundheitsgruppen (breite Erhebung von Themen) zu den Gesundheitszirkeln (Arbeit an einem ausgewählten Thema) gewährleistet einen umfassenden Einblick in die Sichtweisen der Mitarbeiter/innen, bei einer gleichzeitigen Reduktion der in der Tiefe bearbeiteten Themen – dieses Vorgehen bringt sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich und sollte unternehmensspezifisch entschieden werden.</li> <li>→ Für die Bearbeitung in den Gesundheitszirkeln eignen sich Themen mit einer hohen Priorität, die von vielen Mitarbeiter/innen als relevant erachtet werden.</li> <li>→ Wesentlich ist, dass im Führungsteam auch besprochen wird, wie auf die Rückmeldungen zu den nicht für einen Gesundheitszirkel ausgewählten Themen eingegangen wird – z. B. durch Aufgreifen im Rahmen von Team- oder Führungskräfte meetings.</li> <li>→ Der Dialog über die ausgewählten Zirkelthemen in gemeinsamen Gruppen von Mitarbeiter/innen und Führungskräften bedarf einer guten Moderation, welche gewährleistet, dass es nicht nur beim drüber reden bleibt, sondern es auch einen Einigungsprozess auf konkrete Maßnahmen gibt.</li> <li>→ In den Unternehmen, welche dieses Zirkelformat erprobt haben, zeigte sich ein Lernprozess zur Entwicklung einer neuen Dialogkultur zwischen Mitarbeiter/innen und Führung, welcher durchaus herausfordernde Momente enthielt, abschließend jedoch sehr positiv bewertet wurde.</li> </ul>

### Der Anerkennende Erfahrungsaustausch

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch ist ein prozesshaftes Dialoginstrument, das Gesundheitsförderung in die Hände der Führungskraft legt. Das wesentliche Mittel dabei sind betriebliche Dialoge in Form von Vieraugengesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in,

- zu denen die Führungskraft ihre Mitarbeiter/innen einlädt,
- welche die Führungskraft durch Fragen und Zuhören führt,
- in denen sich die Beschäftigten aktiv einbringen,
- deren zusammengefasste Ergebnisse im Betrieb kommuniziert und die zu gemeinsamen Schlussfolgerungen für Gesundheitsförderungsmaßnahmen genutzt werden.

Die Themen des Anerkennenden Erfahrungsaustausches sind die von den Mitarbeiter/innen wahrgenommenen Stärken/Ressourcen sowie Schwächen/Entwicklungsthemen bei der Arbeit und im Unternehmen. Konkrete Leitfragen erleichtern das gemeinsame Beleuchten dieser Aspekte und ermöglichen der Führungskraft das Verstehen der Anliegen und Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter/innen.

Im Rahmen von *Gesundheit führt!* wurde der Anerkennende Erfahrungsaustausch in vier von sieben Unternehmen eingesetzt. Er kam unter anderem dann zum Einsatz, wenn

- bei den Führungskräften die Offenheit, Bereitschaft und Zeit dafür vorhanden war, mit ihren Mitarbeiter/innen in einen direkten Dialog zum Thema Gesundheit zu treten und diesen Dialog auch längerfristig weiterzuführen
- die direkte Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeiter/innen gestärkt werden sollte, z. B. bei Nichtvorhandensein eines strukturierten jährlichen Mitarbeiter/innengesprächs
- einzelne Abteilungen zu klein waren, um einen eigenen Gesundheitszirkel, eine Fokusgruppe oder einen Gesundheitsworkshop zu organisieren.

Steckbrief: Der Anerkennende Erfahrungsaustausch	
<b>Zielgruppen</b>	Führungskräfte und Mitarbeiter/innen
<b>Zentrale Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Der Anerkennende Erfahrungsaustausch ist in den Händen der Führungskraft ein Ist-Analyseinstrument und wird auch selbst zur wirkmächtigen Gesundheitsressource im Betrieb</li> <li>→ Führungskräfte können mit diesem einfachen Dialoginstrument und einer offenen Haltung Anerkennung und Wertschätzung gegenüber einzelnen Mitarbeiter/innen zum Ausdruck bringen</li> <li>→ Das Signal der Führungskraft an die Mitarbeiter/innen lautet: „Sie sind meine internen Berater/innen in Sachen Arbeitsfähigkeit, Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz.“</li> <li>→ Der Anerkennende Erfahrungsaustausch hat zwei Wirkungsebenen: im unmittelbaren Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, sowie auf Abteilungs- bzw. Unternehmensebene durch die Erarbeitung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, basierend auf allen Gesprächsergebnissen.</li> </ul>

<b>Ablauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Qualifizierung der Führungskräfte zur selbstständigen Durchführung des Anerkennenden Erfahrungsaustausches im Zuge eines Workshops</li> <li>→ Durchführung der Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, Dokumentation mittels einer Gesprächsnotizvorlage</li> <li>→ Schriftliche Auswertung aller Gesprächshinweise: Erstellung eines gesundheitsbezogenen Gesamtberichtes für die Abteilung mit den genannten Stärken, Schwächen und Verbesserungsvorschlägen aus Sicht der Mitarbeiter/innen</li> <li>→ Schlussfolgerungen aus den erkannten Stärken und Schwächen: Maßnahmenplanung unter Einbindung der Mitarbeiter/innen</li> <li>→ Kommunikation über das Gesamtergebnis und die erarbeiteten Gesundheitsmaßnahmen</li> <li>→ Umsetzung der Maßnahmen</li> <li>→ Überprüfung der Umsetzung sowie der Wirksamkeit der Maßnahmen in regelmäßigen Abständen</li> </ul>
<b>Empfohlene Dauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Qualifizierung Anerkennender Erfahrungsaustausch: ca. 3-4 Stunden</li> <li>→ Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in: sehr individuell, ca. 30-120 Minuten pro Gespräch</li> <li>→ Maßnahmenplanung unter Einbindung der MitarbeiterInnen: ca. 3-4 Stunden</li> </ul>
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Der Anerkennende Erfahrungsaustausch hat sich als effektives Instrument für Gesundheitsförderung in den Händen der Führungskräfte bewährt und wirkt nachweislich positiv auf die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen (vgl. Gruber und Kriener 2012).</li> <li>→ Der Gesundheits-Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in kann als eigenständiges, gesundheitsförderndes Mitarbeiter/innengespräch durchgeführt werden oder in bereits bestehende Gesprächsangebote integriert werden.</li> <li>→ Eine regelmäßige Wiederholung der Durchführung hat sich im Jahres- oder Zweijahresabstand bewährt.</li> <li>→ Da in den Gesprächen auch die betrieblichen Stärken und Ressourcen aus Sicht der Mitarbeiter/innen thematisiert werden, erhalten Führungskräfte in diesem Rahmen auch zahlreiche Hinweise auf positive Aspekte der Arbeitssituation. Dies wird von vielen Führungskräften als stärkend und motivierend für die eigene Führungsarbeit erlebt.</li> </ul>
<b>Quelle</b>	<p>Literatur: Geißler et al. (2003, 2007)  Nähere Informationen zur Unterstützung bei der Einführung im Betrieb und zur Qualifikation von Berater/innen für die Einführungsberatung:  <a href="http://www.bgf-unternehmermodell.at">www.bgf-unternehmermodell.at</a></p>



## Zentrale Lernerfahrungen

### **Gesundheitszirkel: Mitarbeiter/innen und Führungskräfte im Austausch**

In den im Pilotprojekt erprobten Varianten des Gesundheitszirkels wurden unterschiedlichste Feedbackschleifen und Kommunikationsforen zwischen den Mitarbeiter/innen und den Führungskräften ermöglicht. Dadurch konnten verschiedene Sichtweisen und Meinungen eingebracht werden und es entstand auf beiden Seiten ein größeres Verständnis füreinander.

Die zum Teil durchgeführte Auswahl von Themenfeldern durch die Führungskräfte nach der ersten Zirkelsitzung könnte durchaus zu Frustrationen führen, falls für die Mitarbeiter/innen bedeutsame Themen nicht berücksichtigt werden. In den Pilotbetrieben zeigte sich dieses Vorgehen jedoch durchwegs als förderlich: durch die rasche Rückmeldung der Führungskräfte konnte sichergestellt werden, dass tatsächlich nur an Themen weitergearbeitet wurde, bei denen Aussicht auf die Umsetzung von Verbesserungen bestand. Durch die vorangegangene Sensibilisierung der Führungskräfte in der ersten Projektphase war zudem durchgehend eine sehr hohe Bereitschaft erkennbar, sich mit allen Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen konstruktiv auseinander zu setzen. Gleichzeitig waren die Führungskräfte nach der Themenrückmeldung bereits motiviert, erste Maßnahmen sofort umzusetzen, was wiederum das Vertrauen der Mitarbeiter/innen in die Führung stärkte. Insgesamt hat das dialogische Vorgehen im Zuge der Gesundheitszirkel dazu beigetragen, dass mehr „miteinander“ als „nacheinander“ gearbeitet wurde.

### **Aktive Führungskräfte unterstützen eine gelungene Beteiligung der Mitarbeiter/innen**

Die gängige Praxis, Ergebnisse von Gesundheitszirkeln im Rahmen einer Steuerungsgruppensitzung von Vertreter/innen der Zirkelgruppen präsentieren zu lassen, birgt mitunter ein Potenzial für Überforderung. In unserer bisherigen Beratungspraxis war immer wieder ersichtlich, dass die Sprecher/innen der Gesundheitszirkel bei kritischen Rückfragen von Mitgliedern der Steuerungsgruppe in Bedrängnis kamen und ihre Aufgabe, das Sprachrohr einer gesamten Gruppe zu sein, als sehr herausfordernd erlebten. Auch Führungskräfte, die in diesem Rahmen oft mit einer Fülle von Wünschen und Vorschlägen konfrontiert werden, vermissen zuweilen die Möglichkeit, die Zirkelergebnisse mit den Teilnehmer/innen selbst zu besprechen.

In den von uns umgesetzten Varianten des Gesundheitszirkels wurde der Dialog dadurch unterstützt, dass die unmittelbaren Führungskräfte entweder selbst zu den Teilnehmer/innen in die letzte Zirkelsitzung kamen – und nicht umgekehrt ausgewählte Sprecher/innen zu den Führungskräften – oder indem von vorneherein Formate eingesetzt wurden, in denen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte gemeinsam vertreten waren. Dies bildete einen guten Rahmen für einen sachorientierten und konstruktiven Umgang mit mitunter auch schwierigen Themenstellungen.

Auch die aktive Einladung zu den partizipativen Formaten durch Führungskräfte – zum Beispiel im Rahmen einer Informationsveranstaltung oder durch die Eröffnung der ersten Gesundheitszirkel-Sitzung durch die Geschäftsführung – wirkte als zusätzlicher Motivationsfaktor für die Beschäftigten. Als sehr positiv empfanden Zirkelteilnehmer/innen ein zeitnahes schriftliches oder persönliches „Dankeschön“ der Führungskräfte für die Arbeit der Gesundheitszirkel.

### **Im Dialog über Gesundheit sein: eine Gesundheitsquelle auch für Führungskräfte**

Unbestritten: ein wesentliches Anliegen der Beteiligungsprozesse im Rahmen der BGF besteht darin, Entwicklungspotenziale zu benennen und konkrete Verbesserungen umzusetzen. Das verursacht Arbeit – und ist mitunter nicht nur angenehm, weil es auch darum geht, bestehenden Schwächen ins Auge zu sehen. Die Ausrichtung der Gesundheitsförderung zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass auch dem Positiven, den vorhandenen betrieblichen Gesundheitsressourcen, Raum gegeben wird und diese damit noch stärker ins Bewusstsein aller Beteiligten kommen. Sowohl in den Gesundheitszirkeln als auch im Anerkennenden Erfahrungsaustausch reflektieren und sprechen Mitarbeiter/innen auch an, was alles gut läuft. Diese stärkenorientierten Rückmeldungen sind für Führungskräfte eine wohlthuende Abwechslung zu einem Arbeitsalltag, in dem Erfolgsmeldungen häufig untergehen und sie können eine motivierende Wirkung für die eigene Führungsarbeit entfalten.



#### **Konkret erzählt ...**

„Durch das frühzeitige Einbeziehen der Führungskräfte in den Zirkelprozess – bei der Themenauswahl und der Umsetzung erster Maßnahmen bereits vor Ende der Zirkelarbeit – entstand rasch ein vertieftes Verständnis der Führung für die von den Mitarbeiter/innen bearbeiteten Anliegen und es entwickelte sich eine starke Umsetzungsdynamik. In einer Organisation wurden bereits unmittelbar nach dem Abstimmungstermin mit den Moderator/innen wesentliche Verbesserungen für die Mitarbeiter/innen in puncto Arbeitszeiterfassung und Arbeitskleidung vorgenommen. Die Folge war ein Motivationsschub bei den Teilnehmer/innen der Gesundheitszirkel und ein erhöhtes Vertrauen in die Führung, weil die ersten Rückmeldungen bereits Wirkung gezeigt hatten.“

*Birgit Kriener*

## **3.4 Umsetzung**



### **Die Ziele dieser Phase**

Vom Planen ins Handeln kommen: in der Umsetzungsphase geht es darum, die entwickelten Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge „auf den Boden zu bringen“ und in den Arbeits- und Unternehmensalltag zu integrieren. Der Erfolg der Umsetzung lässt sich an sichtbaren, spürbaren und messbaren Veränderungen ablesen. Zur Umsetzung von Maßnahmen gehören daher auch ihre Dokumentation und laufende Überprüfung.



### **Die einzelnen Schritte im Überblick**

Auch wenn die Darstellung des *Gesundheit führt!*-Prozesses eine klar getrennte Abfolge unterschiedlicher Phasen zeigt: In der Praxis gab es zahlreiche Überlappungen einzelner Phasen oder Aktivitäten und es entstand in jedem Unternehmen ein individueller, organischer Prozess. So wurden bereits im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erste Maßnahmen erarbeitet. Auch konnten beispielsweise die Ergebnisse aus dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch in den jeweiligen Abteilungen von den Führungskräften bereits umgesetzt werden, bevor Gesamtergebnisse aus Gesundheitszirkeln vorlagen.

Als inhaltlicher Hintergrund für die Entwicklung von Verbesserungen dienten die vier Themenfelder Gesunde Selbstführung, Gesunde Mitarbeiter/innenführung, Gesunde Arbeitsgestaltung und Gesunde Organisation. Dabei wurde im Zuge der Moderation durch die Berater/innen darauf geachtet, dass sowohl verhältnisorientierte als auch verhaltensorientierte Zugänge entwickelt und umgesetzt wurden. Alle in den unterschiedlichen Projektphasen und -formaten entwickelten Maßnahmen wurden in einem gemeinsamen Maßnahmenplan dargestellt, der von den betrieblichen Projektverantwortlichen regelmäßig überprüft und aktualisiert wurde. Eine wesentliche Aufgabe, welche die Umsetzung der Maßnahmen begleitete, war die laufende Information der Belegschaft über aktuelle Schritte und Erfolge der BGF.



### **Zentrale Lernerfahrungen**

#### **Zyklisch statt linear: Diagnose, Planung und Umsetzung über den gesamten Projektverlauf**

Durch den Einsatz unterschiedlicher Partizipationsmethoden, welche zeitlich gestaffelt umgesetzt wurden, fand die Planung und Umsetzung von gesundheitsfördernden Maßnahmen über beinahe den gesamten Prozess hinweg statt. Als Vorteile dieser Vorgehensweise zeigte sich, dass die Maßnahmenumsetzung in kleineren Portionen für die Verantwortlichen gut bewältigbar war und dass bereits frühzeitig erste Erfolge für die Mitarbeiter/innen spürbar wurden. Eine Herausforderung bestand darin, laufend sicherzustellen, dass alle in den einzelnen Abteilungen und Bereichen umgesetzten Maßnahmen auch dokumentiert wurden und bei der Projektleitung in einem gesamten Maßnahmenplan zusammenfließen konnten.

#### **Unterstützung bei der Umsetzung und beim Dranbleiben**

In jedem BGF-Prozess gibt es Phasen hoher Aktivität, insbesondere wenn sich Führungskräfte, Mitarbeiter/innen oder eine Steuerungsgruppe zur gemeinsamen Arbeit an Gesundheitsthemen treffen. Auch die Unterstützung durch externe Berate/innen oder Moderator/innen kann in diesen Projektphasen die Energie aller Beteiligten fokussieren. Unweigerlich – und sinnvoller Weise – kommen dazwischen jedoch auch jene Phasen, in denen weniger los ist und in denen es vor allem um eines geht: kontinuierlich und beständig dranzubleiben.

Die aktive und stetige Umsetzung der entwickelten Maßnahmen – welche naturgemäß in der Verantwortung der betrieblichen Akteur/innen liegt – wurde im Rahmen von *Gesundheit führt!* auf unterschiedliche Arten unterstützt: Punktuelle telefonische Nachfragen durch die Berater/innen wurden von vielen Projekt- bzw. Umsetzungsverantwortlichen als hilfreich erlebt. Im Bedarfsfall fanden persönliche Treffen statt, in denen der Stand der Maßnahmenumsetzung reflektiert und nächste Schritte besprochen wurden. Zudem fand im abschließenden vierten Führungsmodul eine gemeinsame Überprüfung der Maßnahmen statt.

#### **Erfolge kommunizieren und sichtbar machen**

Das bereits zu Projektbeginn etablierte Projektmarketing und eine laufende Kommunikation über die BGF erhalten in der Umsetzungsphase eine besondere Bedeutung. Gerade bei Veränderungen, die für die Mitarbeiter/innen nicht unmittelbar sichtbar werden, ist die Gefahr groß, dass ihre Umsetzung nicht wahrgenommen bzw. nicht mit der BGF in Zusammenhang gebracht wird, wenn diese nicht explizit kommuniziert werden. Neben den vielfältigen und unternehmensspezifisch unterschiedlichen Medien, von der Projektanschlagtafel bis zum Intranet,

eignet sich dafür natürlich insbesondere die direkte Kommunikation durch die Führungskräfte. In einigen der Pilotbetriebe wurde die BGF als ein fixer Besprechungspunkt auf die Agenda der regelmäßigen Teammeetings genommen.



#### Konkret erzählt ...

„In einem Unternehmen wurde schon im Zuge der Führungskräfteentwicklung rückgemeldet, dass es beim Thema ‚Information und Kommunikation‘ Entwicklungspotenziale gibt. Bereits zu Beginn des Projekts wurden daher im Führungsteam systematische Verbesserungen ausgearbeitet. So wurden u. a. regelmäßige Besprechungen, quartalsweise Kamingespräche und die Schaffung einer ansprechenden Begegnungszone angedacht. Bei den kurz darauf stattfindenden Gesundheitszirkeln benannten auch die Mitarbeiter/innen Kommunikationsmängel. Die im Führungskreis erarbeiteten Maßnahmen konnten nun aus Sicht der Mitarbeiter/innen besprochen und weiter vertieft werden und wurden schließlich in einem gemeinsamen Treffen konkretisiert und entschieden. Gemeinsam wurden tragfähige Lösungen erarbeitet und umgesetzt.“

Markus Feigl

## 3.5 Evaluation und Nachhaltigkeit



#### Die Ziele dieser Phase

Mit dem Anliegen, die Nachhaltigkeit zu unterstützen, waren die Führungskräfte im Rahmen von *Gesundheit führt!* von Beginn an zentrale strategische Partner/innen und in jeder Projektphase aktiv beteiligt. Dennoch erschien es sinnvoll, am Ende des begleiteten BGF-Prozesses eine Phase zu etablieren, die sich explizit mit der langfristigen Integration von BGF in den Unternehmen beschäftigt.

Ziel der Evaluations- und Nachhaltigkeitsphase war es, die Unternehmen von der Umsetzung eines zeitlich befristeten Projekts hin zur dauerhaft gelebten „gesunden Organisation“ zu begleiten. Dafür wurden in mehreren aufeinander folgenden Schritten und in enger Zusammenarbeit mit den externen Evaluator/innen die Zielerreichung und Wirkungen durch das Projekt in jedem einzelnen Unternehmen überprüft und bereits bewährte Projektstrukturen und Maßnahmen identifiziert (vgl. den Beitrag der Evaluator/innen auf Seite 44, in dem wesentliche Evaluationsergebnisse dargestellt werden). Nachfolgend wurden im Führungsteam Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten festgelegt, um BGF zu verstetigen und an betriebliche Routinen und Systeme anzubinden.



#### Die einzelnen Schritte im Überblick

##### Führungsmodul 4: Sicherung der Nachhaltigkeit

Die Evaluations- und Nachhaltigkeitsphase entspricht inhaltlich dem gängigen Vorgehen im Rahmen der BGF, fokussiert jedoch wiederum auf die Einbindung der Führungskräfte. Daher wurde am Übergang von der Maßnahmenumsetzung zur Sicherung der Nachhaltigkeit ein viertes Führungsmodul durchgeführt. Ziel dieses Workshops war es, das Führungsteam nach der Umsetzungsphase wieder an einen Tisch zu holen und den Status quo der Maßnahmenumsetzung zu erfassen, sowie Strukturen und Prozesse für eine nachhaltige Integration von BGF weiter zu konkretisieren und zu beschließen.

### **Abschlussbefragung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften**

Mit abschließenden Evaluationsfragebögen wurden die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zu ihrer Zufriedenheit mit dem BGF-Projekt und den daraus entstandenen Maßnahmen, sowie zu ihrer Einschätzung der Wirkungen befragt. Die anonymisierte Befragung der Führungskräfte erfolgte im Rahmen von Modul 4, jene der Mitarbeiter/innen wurde in den Betrieben individuell organisiert. Um den Informationsgewinn für die Evaluation des Gesamtprojekts zu erhöhen, fanden in ausgewählten Unternehmen zusätzlich Interviews mit Führungskräften und/oder Mitarbeiter/innen statt.

### **Evaluations-Workshop**

Im Rahmen eines ca. 2-3-stündigen Evaluations-Workshops präsentierten die Evaluator/innen den Führungsteams die Ergebnisse der Abschlussbefragung und der laufenden Feedbackerhebungen in den Führungsmodulen und den Gesundheitszirkelformaten. Die anschließende Reflexion und Diskussion brachte für die Unternehmen, die Berater/innen und das Evaluationsteam wertvolle Erkenntnisse darüber, was sich bewährt hatte, wo Verbesserungspotenziale lagen und welche Schritte daraus abgeleitet werden konnten.

### **Abschlussgespräch und Übergang in die Nachbetreuung**

Das Abschlussgespräch zwischen Betrieb und Berater/innen markierte den Schlusspunkt der Projektarbeit. Gleichzeitig wurde dabei die Begleitungsstaffel von den *Gesundheit führt!*-Berater/innen an eine/n BGF-Berater/in der NÖGKK übergeben, welche den Unternehmen zur Nachbetreuung weiterhin zu Verfügung stehen. An den Gesprächen nahmen neben den Berater/innen in der Regel die Geschäftsführung, die Projektleitung, sowie ausgewählte Vertreter/innen der Steuerungsgruppe bzw. des Führungsteams teil. In nahezu allen beteiligten Organisationen wurde im Zuge dieses Gesprächs das Ansuchen um das BGF-Gütesiegel des Österreichischen Netzwerks für BGF entweder beschlossen oder bereits finalisiert.



### **Innovationsfaktor: Entwicklung von Strategien und Rahmenbedingungen zur Integration und Nachhaltigkeit im Führungskreis**

Aufbauend auf die Module 1-3 im Rahmen der Führungskräfteentwicklung stellte das Führungsmodul 4 nach einer längeren Phase der Maßnahmenumsetzung den Abschluss der gemeinsamen Arbeit von Führungsteam und Berater/innen im Rahmen von *Gesundheit führt!* dar und markierte gleichzeitig den Aufbruch in die nächste Phase der BGF.

Steckbrief Führungsmodul 4: Sicherung der Nachhaltigkeit	
<b>Zielgruppen</b>	Führungsteam
<b>Zentrale Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gemeinsames Erfassen des Status Quo der BGF und der Maßnahmenumsetzung</li> <li>→ Reflexion des Gesamtprozesses und Sichtbarmachen von Veränderungen und Wirkungen</li> <li>→ Bestätigung bzw. Erweiterung der Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten für die Weiterführung von BGF/BGM im Betrieb</li> <li>→ Festigung der Rolle der Führungskräfte als Verantwortliche und als strategische Partner/innen für BGF/BGM</li> </ul>
<b>Wesentliche Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Teilen der Erfahrungen und Entwicklungen seit dem letzten Treffen</li> <li>→ Umsetzungscontrolling auf Basis der Maßnahmenpläne aus Führungskräfteentwicklung und Mitarbeiter/innenbeteiligung</li> <li>→ Festlegen nächster Schritte</li> <li>→ Input und Austausch zum Thema Nachhaltigkeit: wie soll BGF im Unternehmen integriert und weiter gelebt werden? Bestätigung bzw. Erweiterung der bereits getroffenen Entscheidungen zu verantwortlichen Personen, Entscheidungsgremien, Abläufen, Ressourcen, Kommunikationsstrukturen etc.</li> <li>→ Ausblick auf die nächsten Schritte anhand einer Grobplanung der Aktivitäten für die nächsten 12 Monate</li> <li>→ Durchführung der Abschlussbefragung der Führungskräfte</li> <li>→ Planung der Abschlussbefragung der Mitarbeiter/innen</li> <li>→ Gemeinsamer Abschluss und Würdigung der Zusammenarbeit</li> </ul>
<b>Empfohlene Dauer</b>	4 Stunden
<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die Durchführung des Führungsmoduls 4 fand in den Pilotbetrieben in der vertrauten Zusammensetzung des Führungsteams statt. Dies hat sich insofern bewährt, als der Workshop gleichzeitig den offiziellen Abschluss der Zusammenarbeit im Rahmen von <i>Gesundheit führt!</i> darstellte. Eine Erweiterung der Gruppe um weitere betriebliche Akteur/innen ist denkbar.</li> </ul>



### Zentrale Lernerfahrungen

#### Nachhaltigkeit beginnt mit dem Startschuss

Von Beginn des *Gesundheit führt!*-Prozesses an wurden bereits zahlreiche Schritte gesetzt, um die Nachhaltigkeit der BGF zu ermöglichen: So waren die Führungsteams im Rahmen der Führungsmodulare laufend eingeladen und gefordert, ihre eigene Führungspraxis zu reflektieren und in einen Austausch über die Möglichkeiten und Grenzen gesunden Führens in der Organisation zu treten. Die verschiedenen Inputs und Übungen zu den bereits mehrmals erwähnten vier Themenfeldern führten zu einer Befähigung der Führungskräfte, die bestehen bleibt. In einigen Unternehmen wurden die Führungskräfte für die Durchführung des Anerkennenden Erfahrungsaustausches qualifiziert und erhielten dadurch ein Instrument zur eigenständigen Thematisierung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit in ihren Teams. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Führungskräfteentwicklung strukturelle, personelle und materielle Grundlagen wie Kommunikations- und Projektstrukturen, Zuständigkeiten und Abläufe für BGF erarbeitet und gefestigt.

### **„Sie sind gut unterwegs - bleiben Sie dran!“: Motivation durch Würdigung des Positiven**

Gerade am Übergang vom BGF-Projekt in die nachhaltige Integration von Gesundheitsförderung im Unternehmen kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Nur wenn sie motiviert sind und den Nutzen nachhaltiger BGF für sich selbst, das Führungsteam, ihre Mitarbeiter/innen und die gesamte Organisation erkennen, werden sie sich auch langfristig für Gesundheit einsetzen. Unterschiedliche Zugänge ermöglichen es, eben diese Motivation zu unterstützen: zum Beispiel der ressourcenorientierte Blick auf alle Meilensteine und Maßnahmen, welche bereits erfolgreich umgesetzt wurden. Dieser Blick auf das Positive scheint umso wichtiger, als Führungskräfte mitunter sehr kritisch sind und den Fokus darauf legen, was (noch) nicht umgesetzt wurde oder nicht so gut gelungen ist. Die in jedem Modul wiederkehrende aktive Lenkung des Blicks auf das, was bereits gut läuft, wurde von vielen Führungskräften als bereichernd wahrgenommen. In einem Unternehmen leitete das Führungsteam daraus eine neue gelebte Praxis in Besprechungen ab. Sämtliche Meetings im Betrieb beginnen nun mit folgenden Fragen an alle Anwesenden: „Was ist seit dem letzten Treffen Positives passiert, was ist uns gut gelungen?“

Das BGF-Gütesiegel des ÖNBGF würdigt auf objektive Weise qualitativ voll umgesetzte BGF-Aktivitäten. Eine Zuerkennung wird von Betrieben erfahrungsgemäß als Auszeichnung erlebt und kann betriebliche Akteur/innen motivieren, ihre Energien auch weiterhin in die BGF zu investieren. Alle eingereichten Projekte der Pilotbetriebe wurden mit dem Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung ausgezeichnet.

### **Geteilte Verantwortung für Gesundheit im Unternehmen: erfolgreich mit vereinten Kräften**

Eine der größeren laufenden Aufgaben im Rahmen von *Gesundheit führt!* bestand im Ausbalancieren des „Top-Down“- und des „Bottom-Up“-Zugangs – beide sind wesentlich. Eine geeignete Struktur zu finden, die es sowohl ermöglichte, Führungskräfte zu Themenführer/innen für Gesundheit im Unternehmen zu machen als auch die Mitarbeiter/innen und andere relevante Akteur/innen für Gesundheit gut einzubinden, erwies sich als bedeutsam und gleichzeitig herausfordernd.

Während in den ersten Projektphasen die strategische Steuerung der BGF im Wesentlichen beim Führungsteam lag, wurden insbesondere in der letzten Projektphase in vielen Organisationen Strukturen und Prozesse so festgelegt, dass Führungskräfte, Mitarbeiter/innen und sonstige Akteur/innen die Verantwortung für Gesundheit gemeinsam übernehmen können. Beispiele für diese geteilte Verantwortung sind z. B. die Etablierung eines operativen Gesundheitsteams unter Mitwirkung von Mitarbeiter/innen bzw. Personalvertreter/innen; die Übernahme der BGF-Steuerung durch eine Steuerungsgruppe, in der sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen, Personalvertreter/innen und Gesundheits-Akteur/innen vertreten sind; ein erneuter Durchgang des Anerkennenden Erfahrungsaustausches oder die Ausbildung und das Einsetzen innerbetrieblicher Gesundheitszirkelmoderator/innen.

Durch den Fokus auf die Arbeit mit den Führungsteams konnten im Zuge von *Gesundheit führt!* zahlreiche Lernerfahrungen zur erfolgreichen Einbindung von Führungskräften in die BGF gemacht und Zugänge entwickelt werden, welche die „klassische“ BGF-Umsetzung bereichern. Die Aufgabe für die Zukunft besteht darin, diesen Führungsfokus immer feiner und

genauer mit dem Fokus der Mitarbeiter/innenbeteiligung zu verschränken, so dass beide Seiten in einem guten Maß angesprochen werden. So kann die Übernahme der geteilten Verantwortung für Gesundheit im Unternehmen immer besser gelingen.



#### **Konkret erzählt ...**

„Im Zuge des Abschlussgesprächs berichtete ein/e Geschäftsführer/in erfreut, dass durch den intensiven Austausch und die Reflexionsprozesse im Führungskreis tiefgreifende positive Veränderungen im Führungsverhalten spürbar wurden. So nahm etwa eine Führungskraft ihre Führungsrolle zunehmend aktiver und entscheidungsfreudiger wahr. Eine andere Führungskraft wiederum, die zu Projektbeginn einen recht autoritären Führungsstil pflegte, band ihre Mitarbeiter/innen viel stärker ein und auch der Ton in der Abteilung hatte sich zum Positiven verändert.“

*Birgit Pichler*

## 4 Resümee aus Prozess und Evaluation

### **Nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung: so könnte es gehen**

Folgende Erkenntnisse aus der Literatur und Beobachtungen aus der Beratungserfahrung standen 2015 am Beginn von *Gesundheit führt!*: Um BGF noch nachhaltiger in Organisationen zu verankern, sind zwei Ansatzpunkte bedeutsam. Zum einen die aktive und intensive Einbindung der Führungskräfte in den Prozess, zum anderen die Ausrichtung auf die Entwicklung einer gesunden und zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Mit der Verbindung des in der BGF etablierten „Bottom-Up“-Ansatzes mit einem verstärkten „Top-Down“-Zugang wurde ein Rahmen geschaffen, um diese beiden Aspekte zu berücksichtigen.

### ***Gesundheit führt!* ... zu neuen Wegen der Führungskräfteeinbindung**

Basierend auf bewährten Prozessen und Qualitätskriterien der BGF, beschrrieben wir mit *Gesundheit führt!* neue Wege der Einbindung von Führungskräften über den gesamten BGF-Prozess und begleiteten dabei sieben mittelständische Unternehmen in Niederösterreich mit je 50 bis 200 Beschäftigten. Führungskräfte aus dem oberen, mittleren und unteren Management wurden in fünf Projektphasen aktiv und systematisch eingebunden. Die Umsetzung erfolgte entlang des BGF-Projektmanagementzyklus - teils in bewährter Weise, teils erweitert und angereichert um neue Elemente. Nach einer von Geschäftsleitung und Führungskräften gemeinsam getroffenen Entscheidung zum Start von *Gesundheit führt!* arbeiteten die Führungsteams in einer Reihe von innovativen Modulen intensiv am Thema Gesundheit. Gesunde Selbstführung, Gesunde Mitarbeiter/innenführung, Gesunde Arbeitsgestaltung und Gesunde Organisation waren hierbei die vier leitenden Themenfelder.

### **Die Führung geht voran – und das wirkt**

Über den gesamten *Gesundheit führt!*-Prozess hinweg spielten die Führungskräfte in allen sieben Organisationen eine bedeutsame und aktive Rolle. Das ausgesprochen hohe Commitment zeigte sich unter anderem in der nahezu 100%igen Beteiligung aller Führungskräfte an den Führungsmodulen. Die beträchtliche Zeitinvestition der Organisationen zahlte sich ihrer eigenen Einschätzung gemäß aus, da ein Nutzen auf unterschiedlichen Ebenen erkennbar und spürbar wurde. Zum einen für die Führungskräfte selbst: Durch positive Impulse wurden sie in ihrer Gesunden Selbstführung gestärkt und ihr Gesundheitsbewusstsein und -verhalten verbesserte sich häufig. Die mitunter ungewohnte und herausfordernde Auseinandersetzung mit der eigenen Gesundheit und der offene Austausch darüber förderte das Vertrauen in den Führungsteams.

Die Führungskräfteentwicklung bot den Rahmen für den Führungskreis, sich vertieft mit dem Thema Gesundheit und damit verbundenen Aspekten auf organisationaler Ebene auseinander zu setzen. Als strategische Partner/innen für BGF und als selbst bedeutsame Beschäftigten-gruppe gingen die Führungskräfte voran: sie schärften zunächst ihren Blick auf Gesundheit aus unterschiedlichen Perspektiven, erarbeiteten im nächsten Schritt gemeinsam gesundheitsrelevante Problemstellungen und Maßnahmen und richteten danach ihr Augenmerk auf die Beschäftigten. Diese Vorgehensweise ermöglichte den Führungskräften von Beginn an, zu Themenführer/innen für Gesundheit zu werden.

### **Auch die Mitarbeiter/innen profitieren**

Im *Gesundheit führt!*-Prozess wurden die Führungskräfte schrittweise durch einen Denk-, Fühl-, und Handlungsprozess begleitet, der Gesunde Mitarbeiter/innenführung auf unterschiedlichen Ebenen unterstützt. So zeigte sich am Projektende, dass die Führungskräfte bewusster auf Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter/innen achteten und in ihrem Führungsalltag – etwa bei Gesprächen mit den Beschäftigten – Gesundheitsthemen insgesamt verstärkt berücksichtigten. Besonders erfreulich: Bedürfnisse und Vorschläge der Mitarbeiter/innen im Beteiligungsprozess wurden von den Führungskräften achtsam und wertschätzend aufgenommen, da sie bereits selbst sensibilisiert waren und die Beteiligungsformate gemeinschaftlich geplant hatten.

Durch die intensive Auseinandersetzung mit Einflussfaktoren auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit und mithilfe der vermittelten Instrumente, konnten die Führungskräfte in ihren jeweiligen Bereichen auch vermehrt auf die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit Einfluss nehmen. In den Pilotbetrieben zeigte sich dies durch zahlreiche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen.

### **Gemeinsam auf dem Weg zur Gesunden Organisation**

Ein großer Gewinn der intensiven Führungsarbeit bei *Gesundheit führt!* lag zweifelsohne im Sichtbarmachen und Verschränken der Gesundheitsbilder von Führung und Beschäftigten. Dies förderte das gegenseitige Verständnis und Vertrauen und unterstützte die Verankerung der „geteilten Verantwortung für Gesundheit“ in den Organisationen. Es geht bei *Gesundheit führt!* demnach nicht um ein „entweder-oder“ der beiden Gruppen, sondern um ein „sowohl-als-auch“ und eine gemeinsam getragene Ausrichtung hin zur Gesunden Organisation.

### ***Gesundheit führt!* bereichert den klassischen BGF-Zyklus**

Wir verstehen den *Gesundheit führt!*-Prozess als Erweiterung und Anreicherung des bewährten Projektmanagementzyklus der BGF. Besonders von diesem Ansatz profitieren können Unternehmensleitungen und Führungskräfte mit einem kooperativen Führungsstil und einer ausgeprägten Offenheit für partizipative Prozesse. Es hat sich gezeigt, dass die intensive Einbindung der Führung in BGF-Projekte von Beginn an sinnvoll und zielführend ist. Aber auch bereits laufende BGF-Initiativen könnten durch die verstärkte Führungsbeteiligung – etwa durch die Umsetzung einzelner oder aller Module der Führungskräfteentwicklung – Schwung und Zugkraft für die nachhaltige Integration von BGF generieren. Dieser in mittelgroßen Unternehmen nachweislich erfolgreiche Ansatz scheint uns – mit Adaptionen – ebenso für Großbetriebe vielversprechend und erprobenswert.

### **Führung als Schlüssel für nachhaltige BGF**

Unternehmensleitungen und Führungskräfte sind der Schlüssel zu nachhaltiger BGF. Durch ihre aktive und systematische Einbindung werden sie zu tragenden Akteur/innen der BGF, indem sie Gesundheit als strategisch bedeutsames Handlungsfeld verstehen, entsprechende Rahmenbedingungen schaffen und Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe wahrnehmen. Sie sind es, welche die Weichen für nachhaltige Veränderungen stellen können, indem sie die Entwicklung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur anstoßen und aktiv unterstützen.

### Zentrale Ergebnisse der externen Evaluation auf einen Blick

*Gesundheit führt!* wurde durch das Institut für Systemische Organisationsforschung (I.S.O. [www.organisationsforschung.at](http://www.organisationsforschung.at)) evaluiert. Lorena Hoormann, B.Sc. und Dr. Georg Zepke, welche das Projekt von Beginn an begleiteten, stellen im Folgenden einige zentrale Evaluierungsergebnisse dar.

Bei der Evaluation von *Gesundheit führt!* wurde der neuartige BGF-Ablauf mit seinen Möglichkeiten und Grenzen mit Hilfe unterschiedlicher Methoden beleuchtet. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Vielfalt der Daten, die laufend im Prozess sowie nach Projektende erhoben wurden. Die aus den Daten ableitbaren Erkenntnisse sind dabei im Sinne der kontinuierlichen Qualitätssicherung und zeitnahen Weiterentwicklung laufend in das Projekt eingeflossen. Die Evaluation erfolgte zum einen auf der Ebene der Führungskräfte und des jeweiligen Unternehmens und zum anderen auf Gesamtprojektebene.



Abbildung 4: Bausteine der Evaluation

### Evaluationsergebnisse auf betrieblicher Ebene

Auf der betrieblichen Ebene lag der Fokus der Evaluation auf dem Gelingen einer aktiven Einbindung und Beteiligung der Führungskräfte in dem BGF-Prozess. Die Ergebnisse zeigten insgesamt, dass die im Projekt angestrebten Ziele nahezu vollständig erreicht werden konnten.

Es gelang sehr gut, die Führungskräfte mit dem gewählten Vorgehen intensiv und zielorientiert in das Projekt einzubinden. So entwickelte sich auf verschiedenen Ebenen eine „Gesundheits-Themenführerschaft“ des Führungsteams. Letztlich gelang es auf diese Weise, gesundheitsförderungsbezogene Werte und Haltungen bereits während des Projektes in der Führungskultur zu verankern. Damit konnten die Grundsteine für eine nachhaltige Integration von BGF in Unternehmensstrukturen, -prozesse und -kulturen gelegt werden.

Nahezu vollständig erreicht wurden auch die Ziele zur Einbindung der Mitarbeiter/innen, welche trotz des Fokus auf die Arbeit mit dem Führungsteam eine wesentliche Rolle spielte. Hier zeigten die Ergebnisse, dass diese Einbindung überwiegend gut gelungen ist. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen in den Fragebögen tendenziell eher kritischer ausfallen als jene der Führungskräfte.

Mit Blick auf die unterschiedlichen neu entwickelten Formate zeigte sich in den Evaluierungsergebnissen zudem, dass die im Projekt verfolgte Art und Weise der Einbindung von Führungskräften und Mitarbeiter/innen in den Unternehmen sehr gut bewertet wurde.

**Tabelle 1:** Bewertung der Formate in den Unternehmen (Mittelwerte)

	n	Zufriedenheit mit dem WS?	Erwartungen erfüllt?	Wichtige Themen besprochen?	Professionelle Gestaltung des WS?	Der Workshop (WS) gab positive Impulse für...			
						... mein Wohlbefinden?	... meine MA-Führung?	... meine Selbstführung?	... die Weiterentwicklung des Unternehmens?
<b>Führungskräfte</b> 25 Workshop-Formate	151	1,09	1,17	1,2	1,02	1,45	1,43	1,48	–
<b>Mitarbeiter/innen</b> 14 Workshop-Formate	143	1,19	1,37	1,21	1,03	–	–	–	1,29
<b>Gesamt</b>	<b>294</b>	<b>1,14</b>	<b>1,27</b>	<b>1,2</b>	<b>1,02</b>	<b>1,45</b>	<b>1,43</b>	<b>1,48</b>	<b>1,29</b>

Anmerkung: Die Bewertung der Items erfolgte auf einer 4-stufigen Skala, wobei 1 die positivste Bewertung darstellt. Pro Unternehmen fanden jeweils mehrere Workshops mit denselben Teilnehmer/innen statt. Nicht erfasst wurden Rückmeldungen zum Anerkennenden Erfahrungsaustausch.

### Evaluationsergebnisse auf Programmebene

Auf Programmebene wurde in erster Linie überprüft, für wen *Gesundheit führt!* geeignet ist und wo konkret die Möglichkeiten und Grenzen dieses innovativen Ansatzes liegen.

#### Eignet sich der Ansatz für mein Unternehmen?

Erfolgreich erprobt wurde das Vorgehen in Unternehmen mit 50 bis 200 Mitarbeiter/innen unterschiedlichster Branchen. Für größere Unternehmen wären eventuell entsprechende Anpassungen notwendig. Hinsichtlich der notwendigen Voraussetzungen auf Unternehmensseite (Corporate Readiness) zeigten sich sowohl hinderliche als auch förderliche Faktoren. Hinderlich auswirken kann sich beispielsweise eine zu hohe Auslastung von Mitarbeiter/innen und vor allem Führungskräften im Tagesgeschäft. Ebenso eine bereits bestehende hohe Anzahl laufender Projekte und aktuell behandelte strategische Themen. Ein weiteres Hindernis kann sein, wenn grundlegende Gesundheitsthemen (z. B. sicherheitskonforme Arbeitsmittelausstattung) bisher noch nicht ausreichend aufgegriffen wurden und somit ein breiterer Gesundheitsbegriff nicht anschlussfähig ist. Förderliche Auswirkungen zeigten sich dort, wo die Absicht besteht, Erkenntnisse aus partizipativen Erhebungen (beispielsweise der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz) in strategische Themen zu überführen. Auch ein generelles Interesse

am Ausbau bestehender Austauschstrukturen für Führungskräfte erhöht das Commitment und wirkt sich positiv auf den Erfolg aus.

#### **Eignet sich der Ansatz für mich als Berater/in?**

Die Evaluationsergebnisse weisen darauf hin, dass die Beratung nach dem Ansatz von *Gesundheit führt!* einige Anforderungen mit sich bringt. So zeigte sich, dass es für die Arbeit mit Führungskräften eine gefestigte Beratungskompetenz braucht. Hilfreich sind neben Methodenwissen dabei vor allem auch Moderationskompetenz, eine interessierte und wertschätzende Haltung, beraterische Flexibilität in der Settinggestaltung, ein Gespür für Gruppendynamik, sowie eine gewisse Organisationsentwicklungserfahrung.

## **5 Toolbox: Ausgewählte Übungen**

In der Toolbox werden ausgewählte Übungen dargestellt, die wir in den Workshops mit den Führungskräften eingesetzt haben. Gemäß ihrer Wirkrichtung sind sie den Themenfeldern zugeordnet:

Gesunde Organisation  
Gesunde Selbstführung  
Gesunde Mitarbeiter/innenführung und  
Gesunde Arbeitsgestaltung.

Trotz einer möglichst konkreten Beschreibung der einzelnen Interventionen können in der gebotenen Kürze nicht alle für eine Workshopvorbereitung erforderlichen Details abgedeckt werden. Soweit bekannt, haben wir bei jeder Übung die Quellen angegeben, was eine eigenständige Vertiefung ermöglichen soll.



Unser Weg zur Gesunden Organisation: die Gesundheits-Timeline	
<b>Autor/innen</b>	Kriener, B., Pichler, B., Cechota, J. & Feigl, M.
<b>Zielsetzung</b>	Die bisherigen Schritte des Unternehmens auf dem Weg zur Gesunden Organisation für alle Führungskräfte sichtbar machen und gemeinsame Zukunftsszenarien und Ziele entwickeln.
<b>Hintergrund</b>	<p>Die Gesundheits-Timeline stellt eine der ersten gemeinsamen Aktivitäten der Führungskräfte im Rahmen der Top-Down-Phase dar. Sie dient der Entwicklung eines gemeinsamen Wissensstands und Zukunftsbilds zur BGF im Unternehmen.</p> <p>Mithilfe eines Seils wird der bisherige und zukünftige Weg des Unternehmens in Sachen Gesundheitsförderung im Raum symbolisiert. Im Dialog mit der Geschäftsführung und den anderen Führungskräften werden bisherige Stationen und Aktivitäten zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden sichtbar gemacht und es wird die künftige gemeinsame Ausrichtung entwickelt.</p>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die/der Trainer/in legt das Seil zentral im Raum auf. Alle Teilnehmer/innen nehmen rundherum Aufstellung. Im Dialog mit der Geschäftsführung und mit Unterstützung aller Führungskräfte werden wesentliche Meilensteine sowie konkrete Aktivitäten der Gesundheitsförderung auf Moderationskärtchen festgehalten und in chronologischer Abfolge entlang des Seils aufgelegt. Den Ausgangspunkt bildet die Gegenwart, die mit der aktuellen Jahreszahl markiert wird.</li> <li>2. Von dort aus wird zunächst ein gemeinsamer Blick in die Vergangenheit geworfen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wann begann die Geschichte des Unternehmens? Welche Meilensteine gab es seither in Bezug auf das Thema Gesundheit im Unternehmen?</li> <li>• Seit wann sind welche Akteur/innen zum Thema Gesundheit im Betrieb tätig? (Präventivkräfte, Betriebsrät/innen, Personalentwicklung, Führungskräfte, ...)</li> <li>• Welche Aktivitäten und Maßnahmen wurden wann umgesetzt oder begonnen?</li> <li>• Welche Erhebungen und Daten zur Gesundheit der Mitarbeiter/innen gab/gibt es im Unternehmen bereits? Gibt es eine Kultur der Mitarbeiter/innen-Beteiligung zum Thema Gesundheit?</li> <li>• Wenn Sie diese bisherige „Geschichte“ sehen, was fällt Ihnen auf?</li> </ul> </li> <li>3. In der Gegenwart angelangt, werden die wichtigsten Aspekte zur nun beginnenden, systematischen BGF beleuchtet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was war der Anlass für die Entscheidung zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Teilnahme an <i>Gesundheit führt!?</i></li> <li>• Gegebenenfalls noch einmal Aufzeigen der wesentlichen Eckdaten: Beteiligte und ihre Rollen, Prozess der BGF, ... und Beantwortung offener Fragen</li> </ul> </li> <li>4. Schließlich, der Blick in die Zukunft. Hier werden entweder die zu Projektbeginn bereits erarbeiteten Ziele noch einmal aufgezeigt und gegebenenfalls ergänzt, oder es findet im Anschluss die Entwicklung von Zielen und Indikatoren für die Evaluation statt.</li> </ol>
<b>Hinweise</b>	Die Timeline hat sich als gute Grundlage für die Ziele-Arbeit in den Unternehmen bewährt. Es war spürbar, dass die Entwicklung dieses gemeinsamen Bildes über die Vergangenheit und die Würdigung des bereits Vorhandenen bei vielen Führungskräften Energie für künftige Aktivitäten mobilisieren konnte.
<b>Einsatz</b>	Im Führungsteam, hier: Führungsmodul 1 Zukunftswerkstatt



Mein Energiefass	
<b>Autor/innen</b>	Übung und Anleitung aus: Bertelsmann Stiftung (2011), S. 20-22.
<b>Zielsetzung</b>	Förderung der Selbstbeobachtungsfähigkeit und der achtsamen Selbstfürsorge durch eine Reflexion der eigenen momentanen Energiebilanz.
<b>Hintergrund</b>	Das Energiefass ist eine einfache Übung zur persönlichen Standortbestimmung: Wie ist meine aktuelle Energiebilanz und was möchte ich konkret angehen, um sie zu verbessern? Die Teilnehmer/innen arbeiten dabei zunächst einzeln mit einem Arbeitsblatt, danach findet ein kurzer Austausch in Paaren statt, anschließend eine Reflexion in der Gesamtgruppe.
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurze Einführung in die Übung und in das Sinnbild des „Energiefasses“ durch die/den Trainer/in</li> <li>2. Anleitung auf einem Arbeitsblatt, das jede/r Teilnehmer/in erhält: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Malen Sie Ihr persönliches Energiefass. Wäre es bis oben hin gefüllt, läge Ihre derzeitige Lebens- und Schaffensenergie bei 100 Prozent. Zeichnen Sie nun eine Linie in das Fass, die dem momentanen Füllstand, also dem Energiepegel, entspricht. 50 %? 70 %, vielleicht auch nur 30 %?“</li> <li>• Fragen Sie sich: Woher bekomme ich Energie? Überlegen Sie, was Ihnen Energie gibt. Malen Sie Pfeile, die von oben in das Fass hineinführen und Ihre Energiespender symbolisieren. Beschriften Sie diese mit Stichworten für die Tätigkeiten und Situationen, die Ihnen Energie geben.</li> <li>• Fragen Sie sich: Wohin fließt meine Energie? Überlegen Sie nun, welche alltäglichen Aufgaben und Situationen Ihnen Energie rauben. Malen Sie Pfeile in den Boden des Fasses, die diese Energiefresser und damit die abfließende Energie symbolisieren. Beschriften Sie die Pfeile mit Stichworten</li> <li>• Schauen Sie sich Ihre Energiebilanz an: Ist sie ausgeglichen? Gibt es ein großes Ungleichgewicht?</li> <li>• Energiefresser raus! Überlegen Sie sich nun, welche Energiefresser Sie mit wenig Mühe reduzieren könnten. Suchen Sie sich ein Thema aus – und überlegen Sie sich einen ersten Schritt, der Sie entlasten könnte. Denken Sie eher klein als groß: Kleine Schritte sind effektiver als große – einfach weil man sie auch tatsächlich umsetzt.</li> <li>• Halten Sie Ihren ersten Schritt auch schriftlich fest. Ich werde: ...</li> <li>• Energiespender rein! Jetzt können Sie auf der Seite der Energiespender schauen: gibt es Energiespender, um die Sie wissen und die Sie im Moment nicht nutzen? Wählen Sie auch hier ein Thema und überlegen Sie sich einen ersten Schritt, um Ihren Energiezufluss zu beleben.</li> <li>• Halten Sie auch diesen ersten Schritt schriftlich fest. Ich werde: ...“</li> </ul> </li> </ol>
<b>Hinweise</b>	Trotz oder gerade wegen der Einfachheit dieser Übung gab es von Führungskräften immer wieder die Rückmeldung, dass sie wesentlich war, da die Standortbestimmung eine Betroffenheit bewirkt und/oder einen Anstoß zur Veränderung gegeben hat. Je nach Offenheit der Gruppe kann ein inhaltlicher Austausch über das persönliche Energiefass im Plenum fruchtbar sein und der Transparenz im Führungsteam dienen: „Was möchten Sie mit der Gruppe teilen?“ Alternativ erfolgt der vertiefende Austausch in Zweiergruppen, während im Plenum lediglich auf der Metaebene reflektiert wird: „Wie ist es Ihnen gegangen mit dem Energiefass? Gab es Überraschendes, neue Erkenntnisse?“
<b>Einsatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Führungsteam</li> <li>• Führungskraft mit ihrem Team</li> </ul>



Ich als Mitarbeiter/in: Unterstützende und belastende Eigenschaften einer Führungskraft	
<b>Autor/innen</b>	Kriener, B., Pichler, B., Cechota, J. & Feigl, M.
<b>Zielsetzung</b>	Reflexion eigener Erfahrungen mit Führungspersonen und bewusst machen von Grundhaltungen, Werten und Prioritäten in der eigenen Führungsarbeit.
<b>Hintergrund</b>	Der Perspektivenwechsel in die eigene Rolle als Mitarbeiter/in – aktuell und in vergangenen Kontexten – erleichtert einen „gefühlten“ Einstieg in das Thema „Gesundes Führen“. Anhand unterschiedlicher Fragen wird zunächst reflektiert, welche Verhaltensweisen von Führungspersonen selbst als besonders unterstützend oder belastend erlebt wurden. Das Teilen persönlicher „Geschichten“ im Team ermöglicht einen Dialog darüber, welche Werte und Haltungen den Teilnehmer/innen in ihrer eigenen Führungsarbeit wichtig sind und welche gemeinsamen Werte daraus abgeleitet werden können.
<b>Durchführung</b>	<p>1. Anleitung für die Übung durch die/den Trainer/in (schriftliche Visualisierung auf einem Arbeitsblatt oder Flipchart):          „Werfen Sie einen Blick zurück auf Ihr bisheriges Arbeitsleben und erinnern Sie sich an Führungskräfte, die Sie bereits erlebt haben. Das kann auch Praktika mit einschließen, oder Führungspersonen in anderen Bereichen Ihres Lebens, wie z. B. Schule, Vereine etc.</p> <p>Denken Sie nun an eine bestimmte Situation oder Phase, in der Sie eine Führungskraft als unterstützend oder positiv erlebt haben: Was genau ist da geschehen? Welche Verhaltensweisen oder Eigenschaften der Führungskraft waren ausschlaggebend dafür, dass Sie sich unterstützt gefühlt haben?</p> <p>Denken Sie dann auch an eine bestimmte Situation oder Phase, in der Sie eine Führungskraft als belastend oder negativ erlebt haben: Was genau ist da geschehen? Welche Verhaltensweisen oder Eigenschaften der Führungskraft waren ausschlaggebend dafür, dass Sie sich belastet gefühlt haben?</p> <p>Halten Sie die wesentlichen positiven und die wesentlichen negativen Verhaltensweisen oder Eigenschaften schriftlich fest.</p> <p>2. Storytelling und Sammlung positiver und negativer Aspekte im Plenum:          Die Teilnehmer/innen teilen ihre Erfahrungen und Geschichten mit der Gruppe. Je nach Gruppengröße und Zeit braucht es dafür eine konkrete Zeitvorgabe. Der/die Trainer/in schreibt die gesammelten positiven und negativen Führungs-Eigenschaften für alle sichtbar mit.</p> <p>3. Werte und Haltungen in unserer Führungsarbeit: Jede Führungskraft sammelt für sich auf Kärtchen: „Was sind für mich die wesentlichsten Werte und Haltungen in meiner Führungsarbeit?“ (z. B.: Vertrauen, Eigenständigkeit ermöglichen etc.). Anschließend werden diese im Plenum visualisiert und es wird im Dialog eine Auswahl getroffen: worauf können und wollen sich alle Führungskräfte einigen? Diese können visualisiert werden, z. B. als Wurzeln eines gemeinsamen „Führungsbaums“.</p>
<b>Hinweise</b>	Die Übung bietet sich als Einstieg in die Vermittlung zentraler Aspekte von „Gesundem Führen“ mittels Input an. Die Sammlung der gemeinsamen Werte und Haltungen bildet zudem eine mögliche Grundlage für die Konkretisierung in einem nächsten Schritt. Mögliche Fragen dafür: „Was bedeutet dieser Wert in unserer täglichen Führungspraxis? Wie und wodurch wird er lebendig? Wo gelingt das schon gut? Wo tauchen Widersprüchlichkeiten auf? Was braucht es noch?“
<b>Einsatz</b>	Im Führungsteam



Die Stress-Ampel: 3 Ebenen des Stressgeschehens	
<b>Autor/innen</b>	Nach: Kaluza (2015), S. 15-18 und S. 203.
<b>Zielsetzung</b>	Vorstellung eines 3-Ebenen-Modells von Stress als einfache Struktur für die Reflexion individueller Stresserfahrungen und das Identifizieren wesentlicher Ansatzpunkte zur Stressbewältigung.
<b>Hintergrund</b>	<p>„Es ist stressig!“, ist eine häufige Antwort von Führungskräften, wenn sie nach ihrem Befinden gefragt werden. Der Betrachtungsfokus liegt dabei häufig auf den äußeren Bedingungen, welche „stressen“ und denen man in gewisser Weise hilflos ausgeliefert ist. Während die Identifikation und Verhinderung von Stressfaktoren eine wesentliche Zielsetzung der BGF ist, ist es dennoch sinnvoll, das Stressgeschehen differenzierter zu betrachten und dadurch unterschiedliche Ansatzpunkte zur Stressverhinderung und -bewältigung zu finden.</p> <p>Die „Stress-Ampel“ von Kaluza (2015) bietet dafür ein einfaches Modell. Sie unterscheidet folgende drei Ebenen, die in Wechselwirkung zueinander stehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Äußere Stressoren (z. B. Zeitdruck, Störungen, soziale Konflikte etc.)</li> <li>• Persönliche, „innere“ Stressverstärker (z. B. Perfektionismus, Kontrollstreben etc.)</li> <li>• Stressreaktionen (Körperliche, emotionale, mentale und Verhaltens-Aktivierung)</li> </ul> <p>Die Stress-Ampel wird im Workshop auf interaktive Weise vorgestellt und als Basis für die individuelle und gemeinsame Reflexion genutzt.</p>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einstiegsfrage: „Wir alle sprechen und hören häufig von Stress? Aber was ist Stress eigentlich?“ – auf Zuruf erste Sammlung von Wissen und Sichtweisen der Gruppe</li> <li>2. Vorstellung der Stress-Ampel anhand eines Flipcharts, auf dem zu jeder der drei Ebenen eine Frage vorbereitet ist. Die Fragen werden nacheinander aufgedeckt und die Teilnehmer/innen werden eingeladen, ihre Antworten auf die jeweilige Frage auf Zuruf zu nennen. Dazu kann auch ein Ball verwendet werden, der in der Gruppe von einem zum nächsten geworfen wird. Nachdem ausreichend viele Antworten gehört wurden, ergänzt die/der Trainer/in die Benennung der jeweiligen Ebene auf dem Flipchart:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) „Ich gerate in Stress, wenn...“ Sammlung von Antworten auf Zuruf Benennung der Ebene auf dem Flipchart: „Stressoren“</li> <li>b) „Ich setze mich selbst unter Stress, indem...“ Sammlung von Antworten auf Zuruf Benennung der Ebene auf dem Flipchart: „Persönliche Stressverstärker“</li> <li>c) „Wenn ich im Stress bin, dann...“ Sammlung von Antworten auf Zuruf Benennung der Ebene auf dem Flipchart: „Stressreaktion“</li> </ol> </li> <li>3. Reflexion der Erkenntnisse in der Gruppe: „Was war neu, ist Ihnen aufgefallen, ...?“</li> <li>4. Anschließend sind unterschiedliche vertiefende Übungen möglich, z. B. eine Reflexion zu den „Inneren Antreibern“, eine Auseinandersetzung mit individuellen und strukturellen Maßnahmen zur Stressreduktion etc.</li> </ol>
<b>Hinweise</b>	Die Durchführung dieser Übung erweitert das Wissen und die Sichtweisen der Einzelnen, führt aber auch bereits zu einer ersten Auseinandersetzung über betriebliche Stressoren. Im Führungsteam fördert sie zudem die Offenheit miteinander im Ansprechen persönlicher Themen.
<b>Einsatz</b>	Im Führungsteam



Die 3 Säulen der Stresskompetenz	
<b>Autor/innen</b>	Nach: Kaluza (2015), S. 63-70.
<b>Zielsetzung</b>	Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des persönlichen Stressmanagements („Was kann ich selbst tun?“) und Reflexion der derzeitigen Praxis.
<b>Hintergrund</b>	<p>Aufbauend auf den 3 Ebenen der Stress-Ampel werden die 3 Säulen der individuellen Stresskompetenz erarbeitet und reflektiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentelles Stressmanagement (z. B. Zeitplanung, Prioritäten definieren, Nein sagen, Unterstützung suchen)</li> <li>• Mentales Stressmanagement (z. B. Einstellungen und Ansprüche verändern, innere Distanz entwickeln, sich das Positive und Gelungene bewusst machen)</li> <li>• Regeneratives Stressmanagement (z. B. Sport und Bewegung, Pausen machen, soziale Netzwerke pflegen, einem Hobby nachgehen)</li> </ul>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nach einer kurzen Einleitung ins Thema werden die TN eingeladen, folgende Impulsfrage zu beantworten: „Was tue ich, um meinem Stress aktiv zu begegnen / ihn zu bewältigen / zu verhindern?“</li> <li>2. TN sammeln auf Kärtchen für sich alleine ihre Antworten</li> <li>3. Danach gehen die TN für einen kurzen Austausch zu zweit oder zu dritt zusammen und teilen sich ihre wesentlichen Antworten gegenseitig mit</li> <li>4. Die/der Trainer/in stellt im Plenum die 3 Säulen der Stresskompetenz vor und gibt jeweils ein paar Beispiele und Erläuterungen dazu. Dazu werden folgende vorbereitete Karten auf eine Pinnwand gepinnt:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Ansatzpunkt 1: Stressoren Instrumentelle Stresskompetenz: Anforderungen aktiv angehen und gestalten</li> <li>b) Ansatzpunkt 2: Persönliche Stressverstärker Mentale Stresskompetenz: Förderliche Einstellungen und Denkweisen entwickeln</li> <li>c) Ansatzpunkt 3: Stressreaktion Regenerative Stresskompetenz: Ausgleich schaffen, erholen und entspannen</li> </ol> </li> <li>5. Die TN ordnen ihre eigenen Kärtchen auf der Pinnwand der jeweiligen Säule zu. Die dabei leitende Frage ist: „Auf welcher Säule wirkt das, was ich tue?“</li> <li>6. Gemeinsame Sichtung und Reflexion der gesammelten Nennungen, z. B. anhand folgender Fragen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo hängen die meisten Kärtchen, wo die wenigsten? Warum ist das so?</li> <li>• Was fällt mir bei meinen eigenen Nennungen auf? Fehlt ein Bereich völlig? Ist ein anderer Bereich sehr stark ausgeprägt?</li> <li>• Wo sehe ich für mich noch Potenziale? Wo kann ich von den anderen lernen? Was möchte ich mir konkret vornehmen?</li> </ul> </li> </ol>
<b>Hinweise</b>	<p>Diese Sammlung/Reflexion eignet sich als Übung nach der Vorstellung der Stress-Ampel.</p> <p>Darauf aufbauend können nach demselben Prinzip die Ansatzpunkte für strukturelles Stressmanagement in den Fokus genommen werden: „Was kann das Unternehmen tun?“ bzw. „Was tun wir bereits auf den drei Ebenen?“ Anregungen dazu siehe Kaluza 2015, S. 68-70.</p>
<b>Einsatz</b>	Im Führungsteam



Der Wertschätzungskreis	
<b>Autor/innen</b>	Kriener, B., Pichler, B., Cechota, J. & Feigl, M., inspiriert durch Trainerkolleg/innen
<b>Zielsetzung</b>	Aussprechen von Wertschätzung im Kolleg/innenkreis, Stärkung der Offenheit und Verbundenheit im Führungskräfte-Team. Das Geben und Nehmen von Wertschätzung erlebbar machen.
<b>Hintergrund</b>	<p>Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen als Ganzes und ist eher unabhängig von einer erbrachten Leistung. In seinem Ansatz „Positive Leadership“ empfiehlt Cameron (2012) als eine von vier Strategien, Wertschätzung kontinuierlich auszudrücken.</p> <p>Durch die Anregung zum gegenseitigen Aussprechen von Wertschätzung im Kolleg/innenkreis wird spürbar, was Wertschätzung bewirken kann und es wird ein Anker für die Thematisierung in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter/innen gelegt.</p>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Möglicher Einstieg: „Sind Sie bereit für ein Experiment?“</li> <li>2. Die Teilnehmer/innen stellen sich im Kreis auf, den Blick zueinander gerichtet. Die/der Trainer/in steht außerhalb des Kreises und begleitet den Prozess.</li> <li>3. Eine Person stellt sich in die Mitte des Kreises. Reihum oder in beliebiger Reihenfolge sagen nun alle Teilnehmer/innen dieser Person, was sie an ihr schätzen. Dazu kann der Standardsatz „Ich schätze an dir...“ verwendet werden.</li> <li>4. Fortführung der Übung, bis alle TN in der Mitte gestanden sind.</li> <li>5. Reflexion der Erfahrungen im Plenum: Wie war es? Was war leichter – die Wertschätzung zu erhalten oder zu geben? Warum? Wie, wann und wie oft drücke ich meinen Kolleg/innen gegenüber Wertschätzung aus? Und meinen Mitarbeiter/innen?</li> </ol> <p>Varianten der Übung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TN stehen im Kreis. Eine Person beginnt damit, reihum von einem zum nächsten zu gehen und sich ins Ohr flüstern zu lassen, was die anderen an ihr schätzen.</li> <li>• Jede/r schreibt den eigenen Namen auf einen Zettel und faltet diesen. Die Zettel werden in einem Gefäß gesammelt. Reihum zieht jede/r einen Namen und sagt laut, was sie/er an dieser Person schätzt.</li> <li>• TN stehen oder sitzen im Kreis. Als Übung zur Selbstwertschätzung sagt jede Person reihum, was sie an sich selbst wertschätzt.</li> <li>• TN gehen durch den Raum. Beim Ertönen eines Signals finden sich jeweils zwei Personen zusammen und sagen, was sie aneinander wertschätzen. Beim Ertönen des Signals lösen sich die Paare auf und alle gehen wieder durch den Raum, beim neuerlichen Signal finden sich zwei neue TN zusammen.</li> </ul>
<b>Hinweise</b>	<p>Wir haben die beschriebene Übung meist in der zuerst beschriebenen Version durchgeführt. In einigen Unternehmen war dieser Wertschätzungskreis ein Highlight und hat eine sichtbare und spürbare Berührtheit bei den Teilnehmer/innen ausgelöst. Trotz ihrer Einfachheit ist diese Übung herausfordernd und verlangt einigen Mut. Sie sollte daher nur in Gruppen eingesetzt werden, in denen ein grundsätzlich wohlwollender und respektvoller Umgang miteinander herrscht.</p> <p>Die Reflexion nach der Durchführung brachte viele Erkenntnisse, z. B. dass es vielen Führungskräften wesentlich leichter fällt, Wertschätzung zu geben als sie zu empfangen.</p>
<b>Einsatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Führungsteam</li> <li>• Führungskraft mit ihrem Team</li> </ul>



Das H-I-L-F-E – Konzept zum Umgang mit belasteten Mitarbeiter/innen	
<b>Autor/innen</b>	BKK Dachverband (2015), S. 61-66.
<b>Zielsetzung</b>	Qualifizierung zum Erkennen und Ansprechen von psychisch stark belasteten Mitarbeiter/innen durch Vermittlung eines konkreten Stufenplans, sowie durch Austausch, Reflexion und Fallbesprechungen im Führungskreis.
<b>Hintergrund</b>	<p>Der Umgang mit psychisch belasteten oder auffällig werdenden Mitarbeiter/innen stellt für viele Führungskräfte eine Herausforderung dar. Aus Unbehagen oder Unsicherheit werden deutliche Signale oder ungewöhnliche Verhaltensweisen oft lange nicht angesprochen. Das H-I-L-F-E – Konzept gibt Führungskräften eine Handlungshilfe zum konkreten Vorgehen und ermöglicht die Entwicklung einer gemeinsamen betrieblichen Strategie und Interventionskette.</p> <p>Das Akronym <b>H-I-L-F-E</b> steht für folgende Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hinsehen</li> <li>2. Initiative ergreifen</li> <li>3. Leitungsfunktion wahrnehmen</li> <li>4. Führungsverantwortung: Fördern und Fordern</li> <li>5. Expert/innen hinzuziehen</li> </ol>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einführung zum Thema Psychische Belastungen – wovon sprechen wir? Zahlen, Daten, Fakten</li> <li>2. Aktiver Einstieg mittels Brainstorming zu Impulsfragen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woran erkennen Sie eine mögliche Überlastung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters?</li> <li>• Welche Fragen und Herausforderungen beschäftigen Sie als Führungskraft in Bezug auf den Umgang mit stark belasteten Mitarbeiter/innen?</li> </ul> </li> <li>3. Vorstellung der fünf Schritte des H-I-L-F-E-Konzepts durch Trainer/in anhand eines fiktiven Fallbeispiels</li> <li>4. TN gehen in Kleingruppen zusammen und wenden den Stufenplan auf einen tatsächlichen oder fiktiven Fall an – die wichtigsten Schritte werden auf einem Flipchart festgehalten</li> <li>5. Präsentation der Kleingruppenarbeit im Plenum, Reflexion und Diskussion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schritte erscheinen einfach, welche schwierig?</li> <li>• Welche Herausforderungen sind in der Vergangenheit bei konkreten Fällen aufgetaucht?</li> <li>• Wie wurden diese gemeistert? Was hat sich gut bewährt?</li> <li>• Wo ist die Grenze dessen, was Sie als Führungskraft leisten können?</li> <li>• Welche unterstützenden Expert/innen gibt es – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – für Sie und für die betroffenen Mitarbeiter/innen?</li> </ul> </li> <li>6. Erarbeiten der Eckpfeiler eines gemeinsamen betrieblichen Vorgehens, ggf. als Grundlage für eine Betriebsvereinbarung</li> </ol>
<b>Hinweise</b>	Das „SAG ES“-Schema zum Ansprechen von Konflikten (S. 58) ist eine gute Unterstützung für die Gesprächsführung im Rahmen des H-I-L-F-E – Konzepts. Beim Besprechen von Fallbeispielen im Rahmen des Workshops sind das Achten auf die Anonymität der betroffenen Mitarbeiter/innen sowie die Vereinbarung von Vertraulichkeit wesentlich.
<b>Einsatz</b>	Im Führungsteam; für weitere Schritte Einbindung von Betriebsrat/-rätin, Arbeitspsycholog/in, Arbeitsmediziner/in



Mikrorituale der Achtsamkeit	
<b>Autor/innen</b>	Kriener, B., Pichler, B., Cechota, J. & Feigl, M., inspiriert von: Zur Bonsen & Mathys (2018), S. 6.
<b>Zielsetzung</b>	Sammlung von bereits bestehenden gesundheits- und teamförderlichen Mikroritualen im Arbeitsalltag, Reflexion und aktive Gestaltung der Team- und Unternehmenskultur, Impulse zur Stärkung der individuellen und kollektiven Selbstbeobachtungsfähigkeit und Achtsamkeit.
<b>Hintergrund</b>	<p>Eine „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“ braucht tägliche Routinen und Rituale, um im Arbeitsalltag spürbar zu sein. Zur Bonsen und Mathys stellen z. B. verschiedene Mikrorituale vor, um Meetings zu „Inseln der Lebendigkeit“ zu machen. Dabei geht es um kurze Rituale, welche die persönliche Achtsamkeit steigern und das Mit-sich- und Miteinander-in-Kontakt-kommen fördern.</p> <p>Mithilfe der Methode des „Brainwalks“ (nach B. Mattimore) werden im Führungsteam zunächst bestehende Mikrorituale gesammelt und gewürdigt. Das Vorstellen ergänzender Anregungen durch die/den Trainer/in unterstützt das aktive Ausweiten des individuellen und unternehmensweiten Repertoires an achtsamen Handlungen.</p>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurze Einführung zum Thema „Mikrorituale der Achtsamkeit“ durch Trainer/in – Austausch: Was ist der Nutzen von Ritualen? Wie tragen Rituale zur Kultur bei? Nennung einiger Beispiele für wiederkehrende, einfache Routinen, die das Wohlbefinden stärken.</li> <li>2. Durchführung des „Brainwalks“: Ziel der nächsten Phase ist es, den vorhandenen Erfahrungsschatz im Führungsteam sichtbar zu machen. Dafür sind an unterschiedlichen Stellen im Raum Plakate mit Fragestellungen angebracht. Jede/r Teilnehmer/in bekommt einen Stift und bewegt sich dann in beliebiger Reihenfolge von einem Plakat zum nächsten, um ihre/seine Antworten zu ergänzen. <ul style="list-style-type: none"> <li>Variante: die Teilnehmer/innen finden sich in Kleingruppen zusammen und beantworten die jeweils erste Frage gemeinsam, was bereits im Tun zum Austausch anregt; nach ein paar Minuten wird ein Signal gegeben und die Gruppen wandern in einer festgelegten Richtung weiter zum jeweils nächsten Plakat.</li> <li>Impulsfragen auf den Flipcharts sind z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Mikrorituale für mein Wohlbefinden setze ich selbst in meinem Arbeitsalltag um?</li> <li>• Welche Mikrorituale für unser Wohlbefinden setzen wir im Führungsteam um?</li> <li>• Welche Mikrorituale für unser Wohlbefinden setze ich gemeinsam mit meinen Mitarbeiter/innen um?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>3. Sichtung und Vorstellung der gesammelten Antworten im Plenum, in Form eines Rundgangs zu den einzelnen Plakaten. Gemeinsame Auswertung und Reflexion der sichtbar werdenden Kultur, z. B.: auf welcher Ebene gibt es besonders viele solcher Mikrorituale, wo gibt es kaum welche? Was hat sich besonders gut bewährt? Wer erhält diese Mikrorituale lebendig?</li> <li>4. Ergänzender Input durch Trainer/in: Vorstellung weiterer Mikrorituale auf der Teamebene, wie z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beginn von Besprechungen mit einem Moment der Präsenz, z. B. indem die Aufmerksamkeit auf den Atem gelenkt wird, ein kurzes Musikstück vorgespielt wird, eine kurze Geschichte, ein Zitat o.ä. vorgelesen wird, eine Glocke angeschlagen wird usw.</li> <li>• Beginn von Zusammenkünften mit einer Check in-Runde; nach einem Moment des Innehaltens beantwortet jede/r in der Runde eine zuvor gestellte Frage, z. B. Wie geht es mir heute? Wie ist meine derzeitige innere Wetterlage (sonnig, stürmisch, bewölkt, ...)? Was sind meine Hoffnungen für dieses Meeting?</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Eröffnung von Teamtreffen mit der Frage nach Erfolgen und Fortschritten, z. B.: Was waren in den letzten vier Wochen Erfolge und Fortschritte? Was ist seit dem letzten Treffen gelungen / gut gelaufen? Worüber habe ich mich in der vergangenen Phase gefreut?</li> <li>• Ausdrücken von Dank: Jede/r überlegt, ob sie/er einem anderen Teammitglied für ihre/seine Unterstützung danken möchte und spricht den Dank in der Runde aus.</li> </ul> <p>5. Den Abschluss kann eine persönliche Reflexion jeder Führungskraft für sich bilden, welche/s Mikroritual/e sie in ihr eigenes Verhalten aufnehmen möchte, dem eigenen Team vorschlagen möchte etc. Es kann auch im Führungsteam besprochen werden, ob es Vorsätze auf der Teamebene gibt. Dabei ist sinnvoll, auch die Umsetzung zu bedenken: Wer übernimmt die Rolle, sich um das Ritual zu kümmern? In welchem Rahmen und wie oft soll es durchgeführt werden?</p>
<p><b>Hinweise</b></p>	<p>In der Arbeit mit den Führungsteams in den Führungsmodulen haben wir selbst einzelne, je nach Betrieb unterschiedliche, Mikrorituale als kontinuierlichen Bestandteil der Treffen etabliert, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstieg in jedes Treffen mit einer Runde zum derzeitigen Wohlbefinden in der Arbeit anhand einer Skalierungsfrage: „Auf einer Skala von 1–10 - wobei 10 der bestmögliche und 1 der schlechtest mögliche Wert wäre – wo stufen Sie Ihr derzeitiges Wohlbefinden bei der Arbeit ein? Was sind die wesentlichen Ursachen dafür, dass dieser Wert so ist?“ Diese Frage stärkt im Verlauf der Zeit die eigene Selbstbeobachtungsfähigkeit und ermöglicht den strukturierten Austausch zum Thema Wohlbefinden im Führungsteam. In einem der teilnehmenden Unternehmen hat dieses Mikroritual dazu beigetragen, dass im Lauf der Arbeitstreffen die Offenheit zwischen den Teammitgliedern und das Verständnis füreinander spürbar zugenommen haben.</li> <li>• Beginn jedes Treffens mit der Frage nach positiven Erfahrungen, z. B.: Was ist seit dem letzten Treffen Positives in Ihrem Führungsalltag geschehen? Was hat sich seit dem letzten Mal Positives in Bezug auf die Gesundheitsförderung im Unternehmen getan? Was ist Ihnen seit dem letzten Mal in Bezug auf „Gesundes Führen“ gut gelungen?</li> </ul> <p>Die in der oben beschriebenen Übung eingesetzte Methode des „Brainwalks“ eignet sich, wenn es darum geht, Antworten auf gemeinsame Fragestellungen auf dynamische, bewegte Art zu sammeln und als Diskussionsgrundlage rasch sichtbar zu machen. Im Rahmen von <i>Gesundheit führt!</i> haben wir sie in einzelnen Betrieben auch für andere Fragestellungen eingesetzt, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was soll das Projekt auf unterschiedlichen Ebenen bewirken? (Mitarbeiter/innen, Führungskräfte, Führungskräfte-Team, Unternehmen)</li> <li>• Impulsfragen zum Umgang mit dem Thema Krankstand und Präsentismus im Unternehmen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Woran bemerke ich, dass ich krank bin?</li> <li>o Wie sieht es mit dem Thema in Krankenstand gehen vs. krank arbeiten gehen in meinem Team aus?</li> <li>o Wie geht unsere Organisation mit dem Thema in Krankenstand gehen vs. krank arbeiten gehen um?</li> </ul> </li> <li>• Impulsfragen zum Thema Gesunde Mitarbeiter/innenführung, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Woran erkennen meine Mitarbeiter/innen, dass ich sie wertschätze?</li> <li>o Wie fördere ich gegenseitiges Vertrauen in meinem Team?</li> <li>o Ein „Highlight“ meiner Mitarbeiter/innenführung, das ich jeder Führungskraft empfehlen würde</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Einsatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Führungsteam</li> <li>• Umsetzung der Mikrorituale: in allen Teams</li> </ul>



SAG ES – Konflikte konstruktiv ansprechen	
<b>Autor/innen</b>	Modell nach: Schmidt (2009); Übungsablauf nach: Schaller (2015), S. 220-226.
<b>Zielsetzung</b>	Die Vermittlung und Erprobung eines einfachen, strukturierten Schemas soll die Angst vor Konfliktgesprächen nehmen und die lösungsorientierte Gesprächsführung erleichtern.
<b>Hintergrund</b>	<p>Das konstruktive Ansprechen von Konflikten durch die Führungskraft leistet einen wichtigen Beitrag zum Arbeitsklima und zum Wohlbefinden in Teams.</p> <p><b>SAG ES</b> –Jeder Buchstabe dieses Akronyms steht für einen Schritt Richtung Lösung:</p> <p><b>S: Sichtweise schildern.</b> Konkrete und möglichst wertfreie Beschreibung der eigenen Wahrnehmung. Beispiel: „Wir hatten den 15. als Abgabetermin vereinbart. Heute ist der 17. und mir liegt noch nichts vor.“</p> <p><b>A: Auswirkungen beschreiben.</b> Welche Konsequenzen hat das beschriebene Verhalten und welche Beeinträchtigungen entstehen daraus? Beispiel: „Ohne Ihr Konzept kann ich nicht weiter arbeiten und muss meine Planung umstellen.“</p> <p><b>G: Gefühle benennen.</b> Die Verbalisierung der eigenen Emotionen ist wesentlich, um Konflikte aus der Welt zu räumen – aber oft nicht so einfach. Beispiel: „Ich bin frustriert, weil ich nun den Ärger der Abteilung X abbekomme.“</p> <p><b>E: Erfragen, wie die/der andere die Situation sieht.</b> Wechsel der Perspektive zum Gegenüber und Eröffnung des Dialogs. Beispiel: „Wie sehen Sie das?“</p> <p><b>S: Schlussfolgerungen ziehen.</b> Wünsche aussprechen und gemeinsam eine Lösung erarbeiten. Beispiel: „Ich möchte, dass Sie mir rechtzeitig Bescheid geben, wenn Sie eine Deadline nicht einhalten können.“</p>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsfrage an die Gruppe: „Was assoziieren Sie mit Konflikten?“ – Sammlung und Mitschreiben durch Trainer/in auf Flipchart. Meist werden mehr negative als positive Begriffe genannt. Darauf basierender Austausch: Was sind die positiven Potenziale von Konflikten? Was geschieht, wenn Konflikte nicht angesprochen werden?</li> <li>2. Vorstellung des SAG ES-Schemas anhand eines vorbereiteten Flipcharts und mit einem konkreten Beispiel durch Trainer/in. Klärung von Fragen.</li> <li>3. Kleingruppenarbeit in 3er-Gruppen: Jede Gruppe sucht sich ein Konfliktbeispiel aus dem Arbeitsalltag und notiert auf einem Flipchart anhand des SAG ES-Schemas konkrete Beispielsätze, die in einem konstruktiven Konfliktgespräch fallen könnten.</li> <li>4. Ergebnispräsentation im Plenum und gemeinsame Überprüfung der notierten Sätze – Entsprechen sie den Kriterien zur konstruktiven Konfliktansprache? Wie wirken die Sätze auf die Teilnehmer/innen? Welche Gefühle/Reaktionen lösen sie aus?</li> </ol>
<b>Hinweise</b>	Das Schema ist in der Umsetzung gut angekommen, weil es leicht merkbar und eingängig ist. Das gemeinsame Üben und die Reflexion im Plenum waren hilfreich und haben meist zu einem offenen Austausch im Führungsteam geführt. Diskussionsthemen waren dabei z. B. worin üblicherweise die Hindernisse im Ansprechen von Konflikten bestehen, welche Erfahrungen mit unterschiedlichen Mitarbeiter/innen gemacht wurden etc.
<b>Einsatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Führungsteam</li> <li>• Anwendung der Gesprächsführung im Führungsalltag</li> </ul>

## Literaturverzeichnis

- Badura, B. & Steinke, M. (2011). Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Badura, B. & Walter, U. (2014). Führungskultur auf dem Prüfstand. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2014 (S. 149-161). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Becke, G. (2014). Zukunftsfähige Unternehmenskulturen durch organisationale Achtsamkeit. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2014 (S. 129-137). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2011). Stress, psychische Belastung, Burnout. Handeln, bevor der Job krank macht. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- BKK Bundesverband & Europäisches Informationszentrum (Hrsg.). (1999). Qualitätskriterien für betriebliche Gesundheitsförderung. Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen. Erfolgreiche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Europa. Essen: Eigenverlag.
- BKK Dachverband & Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker (Hrsg.). (2015). Psychisch krank im Job. Verstehen. Vorbeugen. Erkennen. Bewältigen. Berlin: Eigenverlag.
- Blattner, A. & Mayer, M. (2018). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (5. neu bearbeitete Auflage). Wien: Österreichisches Netzwerk für BGF. URL: [www.netzwerk-bgf.at/BGF-Handbuch](http://www.netzwerk-bgf.at/BGF-Handbuch). [05.11.18]
- Bruch, H. & Kowalewski, S. (2013). Gesunde Führung – Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln. St. Gallen: Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.
- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP (Hrsg.). (1997). Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union.
- Felfe, J., Ducki, A. & Franke, F. (2014). Führungskompetenzen der Zukunft. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2014 (S. 139-148). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2014). Gesundheitsförderliche Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2014). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.
- Geißler, H., Bökenheide, T., Geißler-Gruber, B., Schlünkes, H. & Rinninsland, G. (2003). Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Geißler, H., Bökenheide, T., Schlünkes, H. & Geißler-Gruber, B. (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gruber, B. & Kriener, B. (2012). Was erreicht das UnternehmerInnenmodell Gesundheitsförderung durch Führungskräfte? Welche Einführungsberatung unterstützt? In: G. Athanassiou et al. (Hrsg.), Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Tagungsband zum 17. Workshop 2012 (S. 127-130). Kröning: Asanger Verlag.

Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA (Hrsg.). (2008). Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastung vermeiden. 3. aktualisierte Auflage. Dortmund: Eigenverlag.

Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2014). Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Berlin: Eigenverlag.

Kaluza, G. (2015). Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Krampitz, J. (2015). Führungskräfte: Einfluss des betrieblichen Status auf die Gesundheit. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2015 (S. 165-183). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

LBIHPR - Ludwig Boltzmann Institute Health Promotion Research (2010): Lernen aus FGÖ-Projekten - Betriebliche Gesundheitsförderung. URL: [http://fgoe.org/medien/reihewissen/lernen\\_aus\\_fgoe-projekten](http://fgoe.org/medien/reihewissen/lernen_aus_fgoe-projekten). [05.11.18].

Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.). Die 15 Qualitätskriterien des Netzwerks BGF. BGF-Fakten No.2. URL: <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.752446&viewmode=content>. [05.11.18].

Ricker, S. & Hauser, F. (2016). Arbeitsplatzkultur und Gesundheit – ganzheitliche Gestaltung der organisationalen Beziehungen zur Stärkung der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2016 (S. 107-128). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Rump, J., Schiedhelm, M. & Eilers, S. (2016). Gesundheit anordnen? Die Rolle der Führungskultur im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2016 (S. 95-103). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Schaller, T. (2015). Wie sag ich es dem Kollegen? Konflikte im Team konstruktiv ansprechen. In Cordts-Sanzenbacher, K. & Goldbeck, K. (Hrsg.), Werkzeugkoffer Gesundheit (S. 220-226). Weinheim: Beltz Verlag.

Schmidt, T. (2009). Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. Bonn: managerSeminare.

Schmidt, S. (2013). Gesundheit fördern. In: G. Becke et al., Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten (S. 129-156). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Waldherr, K., Swazina, K. R. & Ropin, K. (2012). Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor Gesundheit (WEG): Erfahrungen zur Nachhaltigkeit des Modellprojekts betrieblicher Gesundheitsförderung in Kleinen und Mittleren Unternehmen. Wien: Fonds Gesundes Österreich.

Zimber, A. & Hentrich, S. (2015). Führen und gesund bleiben. Ergebnisse der Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen (PsyGeMa)“. URL: <https://www.researchgate.net/publication/281584139>. [05.11.18].

Zur Bonsen, M. & Mathys, M. (2018). Inseln der Lebendigkeit – Das soziale Betriebssystem von Organisationen bewusst gestalten. URL: [www.all-in-one-spirit.de/pdf/Inseln\\_der\\_Lebendigkeit.pdf](http://www.all-in-one-spirit.de/pdf/Inseln_der_Lebendigkeit.pdf). [05.11.18].

## Weiterführende Informationen

### **Berichte zu *Gesundheit führt!***

*Gesundheit führt!* Betriebliche Gesundheitsförderung nachhaltig entwickeln. Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse. Claudia Knierer, Birgit Pichler, Birgit Kriener, Judith Cechota, Markus Feigl.  
[www.fgoe.org/projektsuche](http://www.fgoe.org/projektsuche)

*Gesundheit führt!* Endbericht zur Evaluation des Projektes. I.S.O. Institut für Systemische Organisationsforschung. Georg Zepke, Lorena Hoormann, Sabine Zöchling.  
[www.fgoe.org/projektsuche](http://www.fgoe.org/projektsuche)

### **Online Quellen**

Niederösterreichische Gebietskrankenkasse: [www.noegkk.at](http://www.noegkk.at) und [www.noebgf.at](http://www.noebgf.at)

Fonds Gesundes Österreich: [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)

Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung: [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at)

Informationen zur Einführung des Anerkennenden Erfahrungsaustausches im Betrieb sowie Qualifizierung von Berater/innen für die Einführungsberatung: BGF-UnternehmerInnenmodell  
Gesundes Führen [www.bgf-unternehmermodell.at](http://www.bgf-unternehmermodell.at)

## Ansprechpartner/innen



**Claudia Knierer**

Niederösterreichische Gebietskrankenkasse  
Gesundheitsförderung und Prävention  
Kremser Landstraße 3, 3100 St. Pölten  
Tel.: 050 899-6212  
e-mail: [claudia.knierer@noegkk.at](mailto:claudia.knierer@noegkk.at) web: [www.noegkk.at](http://www.noegkk.at)



**Judith Cechota MSc**

Psychotherapie & Unternehmensberatung  
Bergheidengasse 8/5, 1130 Wien  
mobil: 0664 123 82 64  
e-mail: [judith@cechota.at](mailto:judith@cechota.at)



**Mag. Markus Feigl**

Betriebliches Gesundheitsmanagement e.U.  
Gartenfeldstraße 20/10, 3430 Tulln  
mobil: 0664 164 35 55  
e-mail: [office@markusfeigl.at](mailto:office@markusfeigl.at) web: [www.markusfeigl.at](http://www.markusfeigl.at)



**Mag.ª Birgit Pichler**

Gesundheitsmanagement e.U.  
Annenhofstr. 71, 3032 Eichgraben  
mobil: 0699 123 654 06  
email: [office@birgitpichler.net](mailto:office@birgitpichler.net) web: [www.birgitpichler.net](http://www.birgitpichler.net)



**Mag.ª Birgit Kriener**

Betriebliches Gesundheitsmanagement e.U.  
Pillersdorf-gasse 6/15, 1020 Wien  
mobil: 0699 117 872 75  
e-mail: [office@birgitkriener.at](mailto:office@birgitkriener.at)



