

## Gesundheitsorientierte Führung

# Kader und Mitarbeitende in der Verantwortung

**Burnout-Symptome bei Mitarbeitenden und Führungskräften haben in den letzten zehn Jahren stark zugenommen. In der Folge sind neue Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung entstanden, die vor allem auf Prävention abzielen und neben individuellem Verhalten auch die betrieblichen Rahmenbedingungen einbeziehen. Zu Letzteren gehört insbesondere eine gesundheitsorientierte Führung.**

«Lange Zeit wurde Führung als ein Aspekt unter vielen betrachtet und auf gute beziehungsweise schlechte Führung und auf Wertschätzung reduziert. Heute rückt der Zusammenhang zwischen der Gesundheit der Mitarbeitenden und dem Führungsverhalten der Vorgesetzten immer mehr in den Vordergrund», sagt Jörg Felfe, Professor für Arbeits-, Organisations- und

**Das Gesundheitsbewusstsein der Führungskraft wirkt sich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus.**

Bild: Keystone Westend 61



[www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

Wirtschaftspsychologie von der Helmut-Schmidt Universität Hamburg. So zeigen verschiedene Untersuchungen, dass für die meisten Mitarbeitenden ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz entscheidend vom Verhalten ihrer direkten Führungskraft und ihrer Beziehung zu ihr zusammenhängt. Eine kürzliche Studie zeigt jedoch, dass in der Schweiz nur ein Drittel der Mitarbeitenden mit ihren direkten Vorgesetzten zufrieden ist und gut 60% bereits einmal eine Stelle gewechselt haben wegen dem Chef oder der Chefin (Information Factory 2014).

## Die Verantwortung der Vorgesetzten

Bei der gesundheitsorientierten Führung sind vier Einflussfaktoren zu unterscheiden: 1) Die Gesundheit der Führungskraft kann sich direkt negativ oder positiv auf die Mitarbeitenden auswirken. 2) Die direkte Kommunikation, geprägt durch Wertschätzung und Unterstützung, stellt eine wichtige gesundheitsförderliche Ressource dar. 3) Führungskräfte beeinflussen über die Arbeitsbedingungen den Abbau von Belastungen und die Stärkung von Ressourcen

Jörg Felfe ist Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Helmut-Schmidt Universität Hamburg. Das von ihm und Dr. Franziska Franke entwickelte Instrument Health-oriented Leadership (HoL) ist ein praxisorientiertes Instrument zur Analyse der Mitarbeitenden-Führungskraft-Interaktion, Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Vorbildwirkung von Vorgesetzten. Daraus lassen sich Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung ableiten. Weitere Informationen: [www.hsu-hh.de](http://www.hsu-hh.de)



Jörg Felfe

Professor Felfe ist am 30. Oktober 2015 Gastreferent bei Swiss Assessment. Der Anlass findet an der Pädagogischen Hochschule Zürich statt. Weitere Informationen: [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)  
<http://www.swissassessment.ch/deutsch/aktivitaeten.html>  
 Swiss Assessment ist ein Zusammenschluss von Fachleuten, die in Grossunternehmen, Hochschulen, in der Verwaltung oder in der Unternehmensberatung tätig sind. Der Verein setzt sich zum Ziel, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Verfahren zur Personalselektion und -entwicklung beizutragen. Die zertifizierten Mitglieder weisen nach, dass sie sich an die hohen Qualitätsstandards von Swiss Assessment halten.

**Direction Plus**

Mobiliser les compétences  
 Weitsichtige Entwicklung der Fähigkeiten  
 Unlocking your people's potential

[www.directionplus.ch](http://www.directionplus.ch)

- Team
- Assessment
- Compétences
- Développement
- Coaching
- Motivation
- Adéquation
- Résultats
- Impact

ihre Mitarbeitenden. 4) Führungskräften kommt durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten eine erhebliche Vorbildwirkung zu – auch wenn die Mitarbeitenden ihren Anteil an Verantwortung für ihre Gesundheit übernehmen müssen.

#### Befragungsinstrument: Wie gesundheitsorientiert wird geführt?

Gesundheitsorientierte Führung (Health-oriented Leadership, HoL) wird – ähnlich

wie in der Führungsstildagnostik – mit einem standardisierten Fragebogen erfasst und beinhaltet folgende Komponenten: 1) gesundheitsorientiertes Führungsverhalten, das sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Entlastung der Mitarbeitenden bezieht, 2) die Wichtigkeit des Themas Gesundheit und gesundheitsbezogene Achtsamkeit, die das Bewusstsein für gesundheitliche Warnsignale von Mitarbeitenden beinhaltet, und 3) den Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit.

Für die Analyse füllen Mitarbeitende und Führungskräfte einen Online-Fragebogen aus. Anschliessend folgt ein Abgleich der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. «Die HoL-Skala ist interessant für Feedbacks in einem individuellen Coaching, bei der anschliessenden Auswertung im Team können Massnahmen daraus abgeleitet werden», meint Jörg Felde. In einem Team wurde beispielsweise herausgearbeitet, dass die Mitarbeitenden Kommunikationsprobleme und Konflikte

mit Führungskräften als grosse Belastung wahrnahmen. «Die Diagnose hatte bereits eine grosse Erleichterung zur Folge und ermöglichte eine anschliessende Klärung», führt er weiter aus.

#### Unterschätzter Beitrag zur Gesundheit

Eine positive Führungskultur, in der Führungskräfte ihre Funktion kompetent, achtsam und verantwortungsbewusst wahrnehmen, hat einen wesentlichen,

jedoch häufig unterschätzten Einfluss in der Prävention von psychischen und physischen Erkrankungen. «Führungskräfteausbildung, -entwicklung, Führungsleitlinien und -instrumente, regelmäßiges Feedback durch die Mitarbeitenden und eine Geschäftsführung, die sich nicht ausklammert, sondern als Vorbild wirkt und Verantwortung übernimmt, leisten einen wesentlichen Beitrag zu einer «gesunden Organisationskultur»betont Jörg Felde und

ergänzt pointiert: «Die Freikarte fürs Fitnessstudio ist langfristig wenig wirksam. Zusätzliches, neues gesundheitsorientiertes Handeln passiert entweder in der Arbeit oder es passiert mit grosser Wahrscheinlichkeit gar nicht. Zentral ist die Frage, wie Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam Verantwortung für ihre Gesundheit übernehmen können.»

Autorin: Christine Bieri Buschor, Vorstandsmitglied von Swiss Assessment

### Assessments for East and West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessment-Praxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具。这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

We are flexible and multilingual, offering Assessments in German, French, Italian, English and Chinese.

[www.abenco.ch](http://www.abenco.ch)

**BENOIT CONSULTING AG**

westpoint.ch – Multimedia Productions



**VICARIO CONSULTING SA**  
La dimension humaine dans l'entreprise

#### Kompetenz – Respekt – Nähe

Als Schweizer Unternehmen unterstützen wir unsere Kunden aus allen Branchen seit 15 Jahren als Assessment-Partner bei der Personalauswahl und der Personalentwicklung. Unser mehrsprachiges, pluridisziplinäres Team arbeitet gemäss den Qualitätsstandards von Swiss Assessment.

Zürich • Bern • Lausanne • Genf • Lugano  
[www.vicario.ch](http://www.vicario.ch)



**IAP.BASEL**

### Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center • Führungsentwicklung • Change Management • Team- & Einzelcoaching • Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung • Gesundheitsmanagement

#### IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie  
Greifengasse 1 • Postfach • CH – 4005 Basel  
Tel. 051 681 23 00 • [iapbase@iapbasel.ch](mailto:iapbase@iapbasel.ch)  
[www.iapbasel.ch](http://www.iapbasel.ch)



### Gesundheitsstrategie der SBB – ein Umsetzungsbeispiel aus der Praxis.

Die SBB beschäftigt sich seit Längerem mit dem Thema Gesundheit und Führung. Die SBB ist mit dem Label Friendly Work Space zertifiziert und in der Schweiz eine Vorreiterin im Thema.

Rund 33 000 Mitarbeitende geben täglich ihr Bestes für die SBB. Sie arbeiten in 150 Betriebsbildern, zum Teil mit hohen Sicherheitsanforderungen und im Schichtbetrieb. Gesundheit und Wohlbefinden sind zentrale Voraussetzungen für die Zufriedenheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Deshalb macht es sich die SBB zur strategischen Aufgabe, die Arbeitsmarktfähigkeit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden gezielt zu fördern und zu erhalten. Die Gesundheitsstrategie der SBB umfasst vier Stossrichtungen: Die erste Stossrichtung «Gesundes Verhalten fördern» setzt auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und das gesundheitsfördernde Verhalten der Führungskräfte. So wird zum Beispiel jeder neuen Führungskraft im Rahmen der Schulung zum Präsenzmanagement der Einfluss des eigenen Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aufgezeigt. Dabei wird insbesondere die Wichtigkeit von wertschätzendem Verhalten und die Wichtigkeit der Vorbildfunktion von Führungskräften betont.

Die zweite Stossrichtung zielt darauf, die Arbeitsverhältnisse gesundheitsfördernd und altersgerecht zu gestalten. Diese Massnahmen zielen auf die Reduktion von Belastungen und auf die Stärkung von Ressourcen der Mitarbeitenden ab. Zum Beispiel wird für



Die Führungskraft, welche sich aktiv um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden sorgt, trägt zu deren psychischem und physischem Wohlbefinden bei.

Bild: SBB



Die betriebliche Gesundheitsstrategie der SBB macht die Gesundheit der Mitarbeitenden zur Führungs-aufgabe.

grafik: SBB

spezifische Berufsgruppen die Pausengestaltung systematisch optimiert, um die Erholung während der Arbeit zu fördern. In der dritten Stossrichtung geht es darum, konzernweit ein einheitliches Präsenzmanagement zu leben und im Rahmen des betrieblichen Case Managements Langzeitabwesende wieder in die Arbeit zu integrieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Präsenzmanagements stellt aufmerksam und wertschätzendes Verhalten der direkten Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden dar. Die Führungskräfte werden deshalb darauf sensibilisiert, nach Abwesenheiten von Mitarbeitenden das Gespräch zu suchen, Interesse am Befinden des Gegenübers zu zeigen und bei Auffälligkeiten gemeinsam mit dem Mitarbeitenden Massnahmen zu definieren.

Die Integration von Arbeit und Gesundheit ins Management ist das Ziel der vierten Stossrichtung. Das Thema Gesundheit wird in die wesentlichen Planungs- und Umsetzungsprozesse integriert. So werden beispielsweise dem Management grosser Geschäftsbereiche, Fehlgezielte vorgegeben. Das Gesundheitsmanagement unterstützt die Leitenden dieser Bereiche mit datengestützten Analysen und erarbeitet gemeinsam mit ihnen konkrete Massnahmen zur Arbeitsgestaltung oder zur Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Autoren: Michael Giger, Leiter SBB Diagnostik und Vorstandsmitglied von Swiss Assessment, und Sven Gross, Fachspezialist Betriebliches Gesundheitsmanagement SBB.

**SWISS assessment**

Das Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- adt zurich gmbh
- Avenir Consulting AG
- BENOIT CONSULTING AG
- cedac entwicklung assessment beratung AG
- Convidis AG
- Direction Plus sa
- HR Kompetenzzentrum AG
- IAP Basel – Institut für Angewandte Psychologie
- Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- mpw Beratungsteam AG
- Pädagogische Hochschule Zürich
- papilio AG
- Prisma World AG
- SBB CFF FFS
- VICARIO CONSULTING SA
- wider & morciano GmbH
- Wilhelm AG, HR Consulting



Weitere Informationen finden Sie unter [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)