



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.



SKO-Ratgeber «Gesunde Unternehmen – gesunde Führung»

Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Sie versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert ihren Mitgliedern zahlreiche Dienstleistungen in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsdienstleistung sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Die gegen 12'000 Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Falls Sie's nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied. www.sko.ch



SWICA



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach
CH-8042 Zürich

Telefon +41 43 300 50 50
info@sko.ch / www.sko.ch

in Zusammenarbeit mit



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

SKO-Ratgeber «Gesunde Unternehmen – gesunde Führung» mit Kalaidos FH

Einleitung

Ohne gesunde Führung keine gesunden Unternehmen? Warum macht Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe Sinn? Wie gross ist die Wirkung der Führungsarbeit auf Krankheit und Gesundheit im Unternehmen? Was heisst konkret eine gesundheitsorientierte Führung? Diese und andere Fragen stellen sich insbesondere im Zusammenhang mit den zunehmenden Forderungen nach Effizienzsteigerung und Innovationen.

Dass die Führungskräfte die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden wesentlich beeinflussen, zeigen zahlreiche Studien. Sowohl das Führungsverhalten als auch die Vorbildfunktion der Führungskraft haben eine direkte oder indirekte Wirkung auf das Wohl- bzw. Stressempfinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz.

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, die Produktivität im Team nachhaltig sicherzustellen, andererseits die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten. Vor dem Hintergrund des steigenden Innovationsdrucks ist es eine zentrale Führungsaufgabe, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu gestalten und achtsam mit den Ressourcen der Mitarbeitenden umzugehen. Ein gesundes Selbstmanagement der Führungsperson ist selbstverständlich eine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen einer gesundheitsförderlichen Führung. Und ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement sichert die Gesundheit der Mitarbeiter im Gesamtunternehmen.

Autorinnen:

Irene Willi Kägi, Content Marketing und Bildungsberatung
Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule Schweiz
irene.willi@kalaidos-fh.ch – www.kalaidos-fh.ch/athemia

Anke Gottschalk, human motion
Beratung von Firmen und Führungspersonen zu leadership and health
Begleitung von Zertifizierungsprozessen zum Label Friendly Work Space
info@humanmotion.ch - www.humanmotion.ch

Inhalt

1. Gesundheitsmanagement als Unternehmensaufgabe

- 1.1 Anforderungen
- 1.2 Einbindung
- 1.3 Systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement

2. Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe

- 2.1 Gesundheitsverständnis und arbeitsbedingter Stress
- 2.2 Mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflussen
- 2.3 Mit dem Führungsverhalten die Gesundheit der Mitarbeiter direkt beeinflussen

3. Gesundheitskompetenz als Führungsperson

- 3.1 Mythos Manager-Krankheit
- 3.2 Selbstkompetenz
- 3.3 Ganzheitliches Stressmanagement
- 3.4 Aspekte des Zeitmanagements: das Wesentliche im Leben erkennen
- 3.5 Gesunde Lebensbalance

4. Integrativer Ansatz: Health-oriented Leadership

5. Fazit

1. Gesundheitsmanagement als Unternehmensaufgabe

1.1 Anforderungen

Gemäss einer grossangelegten Studie der Kalaidos Fachhochschule mit Unterstützung der SKO gehören Innovationsdruck und der Umgang mit Ressourcen zu den zentralen heutigen und zukünftigen Führungsherausforderungen in der Schweiz.¹ Ebenso sind steigende Anforderungen an die Mitarbeitenden und ein zunehmender Trend zu Ausfällen und Absenzen zu beobachten². Gesundheit bzw. Erkrankungen sind in diesem Zusammenhang nicht nur eine rein individuelle oder soziale Angelegenheit, sondern haben einen wesentlichen Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit sind nachweislich wesentliche Voraussetzungen für die Leistungserstellung. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird damit immer mehr zu einer zentralen Unternehmensaufgabe.

¹ Weber, R., Fichter, C., Basel, J. (2014). Leadership-Barometer – Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz, Kalaidos Fachhochschule (www.kalaidos-fh.ch/Athemia-Angebote-fuer-Unternehmen/Leadership-Barometer)

² Ulrich, E./ Wülser, M. (2004). Gesundheitsmanagement in Unternehmen - Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag

1.2 Einbindung

Unter der Prämisse, dass die Unternehmenskultur auf folgenden drei Säulen aufbaut:

- Ökonomische und ökologische Verantwortung
- Soziale Verantwortung
- Individuelle Verantwortung³

obliegt der Unternehmensführung eine passende strategische Ausrichtung. Den Führungspersonen kommt - auf der individuellen und sozialen Ebene - die Aufgabe einer gesunden Mitarbeitenden-Führung zu. Die weichen Faktoren, die sogenannten „soft skills“ fördern mit passenden Werten und Haltungen die Ergebnisse entscheidend mit.

1.3 Systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement

Ziel des systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist gemäss Gesundheitsförderung Schweiz: *„die Voraussetzungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden nachhaltig zu optimieren und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen. BGM bedingt die Mitwirkung aller Personengruppen im Betrieb, ist integriert in die Unternehmensführung und zeigt sich in der gelebten Unternehmenskultur.“*⁴ BGM heisst also, nicht nur traditionelle Arbeitsschutz- und Präventionsmassnahmen zu implementieren, sondern auch passende gesunde Werte und Haltungen im Unternehmen zu fördern. Nicht zuletzt heisst dies für Führungskräfte, auf der individuellen und sozialen Ebene eine gesunde Mitarbeitenden-Führung zu pflegen.

Zur klaren Ausrichtung von gesundheitsförderlichen Massnahmen hat sich die Unterscheidung von Verhältnisprävention und Verhaltensprävention bewährt.

Gesundheitsförderliche Massnahmen

Verhältnisprävention

- Unternehmenskultur: Führung und Zusammenarbeit
- Arbeitsstrukturen, -prozesse, -gestaltung
- Systematische Wiedereingliederung

Verhaltensprävention

- Ressourcenerhaltung der Leistungsfähigkeit
- Selbstkompetenz: Persönliche Gesundheit, Fitness, Lebens-Balance

Quelle: human motion ®

Verhältnisprävention ist klar die Aufgabe des Unternehmens und der Führung. Zur Verhaltensprävention gehören Massnahmen, welche die Ressourcen der Leistungsfähigkeit erhalten. Verhaltensprävention zielt auf das individuelle Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden. Das Unternehmen nimmt bezüglich Verhaltensprävention lediglich eine unterstützende Funktion ein, indem es beispielsweise Fitnessmöglichkeiten, Vorträge und Seminare zu Gesundheitsthemen anbietet. Das heisst für Mitarbeitende, die Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit, die Fitness und Lebensbalance zu übernehmen. Die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden seitens der Unternehmen voll und ganz zu übernehmen, wäre ein Eingriff in die Privatsphäre.⁵

Ob das BGM durch eine entsprechende Zertifizierung zu einem Label nach aussen sichtbar werden soll, ist eine strategische Entscheidung. Hier können sowohl Gesundheitsaspekte als auch Marketing-Aspekte wie Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und Steigerung der Attraktivität zur Mitarbeitenden-Rekrutierung eine Rolle spielen. Zwei Beispiele für in der Schweiz bekannte Zertifikate sind die Label „friendly work space“ und „great place to work“.

Das Fachlabel „friendly work space“ fokussiert direkt auf das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Der Zertifizierungsprozess fördert die Einbindung von BGM in Unternehmensstrategie und Prozesse. Demgegenüber betont der Zertifizierungsprozess zum Label „great place to work“ den Kulturaspekt des Unternehmens.

³ Scharmer, O./ Kaufer, K. (2015). Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies. San Francisco: Berrett-Koehler

⁴ Gesundheitsförderung Schweiz (2016). Betriebliches Gesundheitsmanagement - Dienstleistungen und Produkte (Broschüre).

⁵ www.humanmotion.ch

2. Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe

Laut Prof. J. Ilmarinen hat das Führungsverhalten den grössten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit, mit Abstand gefolgt von Massnahmen der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsorganisation bis hin zur individuellen Gesundheitsförderung⁶. Die dringende Notwendigkeit, mehr Gewicht auf die Gesundheit der Mitarbeitenden zu legen, untermauern die Zahlen der Forschungen zu arbeitsbedingtem Stress - rund ein Drittel der Beschäftigten fühlen sich chronisch gestresst (34 % laut Seco-Studie 2010). Führungspersonen kommt hier eine zentrale Verantwortung zu.

2.1 Gesundheitsverständnis und arbeitsbedingter Stress

Im Rahmen der zunehmenden Bedeutung von betrieblichem Gesundheitsmanagement tut sich „Occupational Health Psychology“ als ein neues Forschungsfeld innerhalb der Psychologie auf. So ermittelt die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz seit 2014 jährlich drei Kennzahlen zu den Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf Gesundheit und Produktivität von Erwerbstätigen: den Job-Stress-Index, die Erschöpfungsrage und das ökonomische Potenzial von Verbesserungen im Job-Stress-Index. Die Resultate der Erhebung im Jahre 2015 zeigen:⁷

1. Gut jeder fünfte Erwerbstätige (22,5 %) hat Stress, das heisst die Belastungen am Arbeitsplatz sind grösser als die verfügbaren Ressourcen.
2. Gut jeder fünfte Erwerbstätige (22,6 %) ist erschöpft.
3. Die Erschöpfungsrage wird massgeblich durch Verhältnisse bei der Arbeit beeinflusst.
4. Stress kostet die Arbeitgeber 5 Milliarden Franken pro Jahr.
5. Langfristige Belastungen am Arbeitsplatz haben negative Folgen auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit und erhöhen die Kündigungsabsicht.
6. Die wahrgenommene Verpflichtung, in der Freizeit erreichbar zu sein, wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus.

2.1 Mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflussen

Studien belegen: Die Arbeitsbedingungen beeinflussen die Gesundheit der Mitarbeitenden. Werden diese als positiv bewertet, wird auch das Wohlbefinden höher eingeschätzt und es treten weniger Irritation, emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden der Mitarbeitenden auf.⁸ Dies bedingt, dass gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen in Strukturen und Prozesse eingebunden sind. Ebenso, dass Ergonomie, klare Arbeitszeiten- und Pausenregelung sowie eine klare und transparente Arbeitsorganisation vorhanden sind. Nicht zuletzt gehört die systematische Wiedereingliederung nach Krankheit (z.B. Vorgehen für Rückkehrgespräche) auch dazu.

Handlungsempfehlungen für die Führung

- Beachten Sie die, dass die Arbeitsmenge angemessen ist (workload demand)
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden (resources)
- Geben Sie Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielraum (Control)
- Schenken Sie Anerkennung (reward)
- Fördern Sie Arbeitsklima und Kollegialität (community)
- Gewährleisten Sie Transparenz und Gerechtigkeit (fairness)
- Zeigen Sie Sinnhaftigkeit auf und beachten Sie die Werte (Values)

Quelle: human motion ®

2.3 Mit dem Führungsverhalten die Gesundheit der Mitarbeiter direkt beeinflussen

Mitarbeiterorientiertes und transformationales Führungsverhalten haben nachweislich einen direkten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.⁹ So treten mit der Anwendung dieses Führungsverhaltens arbeitsbezogener Stress, psychosomatische Beschwerden, Irritation, Depression und Burnout weniger häufig auf.

⁶ Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2012). Arbeitsleben 2025: das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA.

⁷ <http://gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/job-stress-index.html>

⁸ Franke, F., Duck, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In: Trends der psychologischen Führungsforschung. Hogrefe Verlag.

⁹ Franke, F., Duck, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In: Trends der psychologischen Führungsforschung. Hogrefe Verlag.

Handlungsempfehlungen für die Führung

Mitarbeiterorientiertes und transformationales Führungsverhalten

- Eine inspirierende und glaubhafte Zukunftsvision aufzeigen
- Vorbild sein: „walk what you talk“
- Mitarbeitende individuell unterstützen
- Feedback-Kultur im Team aufbauen
- Anerkennung schenken
- Angstfreies und kreatives Arbeitsklima durch klare Kommunikation ermöglichen
- Konflikte konstruktiv lösen

Quelle: human motion ®

Zusätzlich zu den „Hygienefaktoren“ eines professionellen Führungsverhaltens - wie verständliche Ziele, Rollen- und Aufgabenklarheit, positive Beziehungsgestaltung - beeinflusst die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Job Domains) die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv. Drei Bereiche haben sich als wirkungsvoll erwiesen: Genügend Handlungs- und Entscheidungsspielraum¹⁰, Verfügbarkeit passender Ressourcen¹¹ und Gratifikation: ein als angemessen empfundenes Gehalt sowie Wertschätzung und Achtung.¹²

Handlungsempfehlungen für die Führung

Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden - der Ausbildung und den Berufserfahrungen entsprechend - grösstmöglichen Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Dies hat eine deutliche stressreduzierende Wirkung und fördert sowohl die Kreativität als auch die Freude an der Arbeit.

Als Führungskraft unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden konkret, indem Sie ihnen die Möglichkeit geben:

- die Arbeitsmenge zu beeinflussen
- eigenständig zu planen
- abwechslungsreiche Tätigkeiten auszuführen
- Kreativität zu entfalten
- zu lernen
- an wichtigen Entscheidungen teilzunehmen

Verfügbarkeit passender Ressourcen

Hohe Arbeitsanforderungen gehen mit Verausgabung und Erschöpfung einher und insbesondere der Mangel an Ressourcen kann in Richtung Burnout führen.

Verringern Sie Verausgabungen Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie:

- Klarheit bezüglich Zielen und Aufgaben schaffen
- angemessene Verantwortung übertragen
- häufige Arbeitsunterbrechungen vermeiden

Sorgen Sie als Dienstleister/in für Ihre Mitarbeitenden indem Sie:

- Ressourcen zur Verfügung stellen
- ausreichende Materialien und Mittel für die Arbeit zur Verfügung stellen
- auf angemessene Balance von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung achten
- Unterstützung zu Kompetenzstärkung / Weiterbildung gewähren

Gratifikation

Anerkennen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie:

- sich für ein angemessenes Gehalt einsetzen
- Anerkennung und Wertschätzung schenken
- Rückmeldungen zu geleisteter Arbeit geben
- Gerechtigkeit und Fairness am Arbeitsplatz herstellen
- berufliche Entwicklungschancen ermöglichen (empowerment)

Quelle: human motion ®

10 Karasek, R. und Kollegen (1981). Job decision latitude, job demands. *American journal of public health*.

11 Demerouti, E. und Kollegen (2001). The job-demands-resources-model of burnout. *Journal of applied Psychology* 86.

12 Siegrist, J. (2009). *Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Gesundheit bei Erwerbstätigen*. Hans Böckler Stiftung.

3. Gesundheitskompetenz als Führungsperson

Führungskräfte wirken als Rollenmodell für ihre Mitarbeitenden und haben die Aufgabe, sich vorbildlich bezüglich einer gesunden Selbstführung zu verhalten.

3.1 Mythos Manager-Krankheit

Führungskräfte sind selbst von arbeitsbedingten Stressoren betroffen und haben für ihren Gesundheitszustand Selbstverantwortung zu übernehmen.

Die SHAPE-Studie (study of high ambitious persons)¹³ untersucht den Zusammenhang zwischen chronischer Überbeanspruchung und körperlicher Gesundheit bei „high ambitious“ Personen in „isolated high strain jobs,“ – der sogenannten „Manager-Krankheit“. Interessanterweise zeigt die Studie auf: Obwohl Führungskräfte höhere quantitative Arbeitsanforderungen bewältigen als die Allgemeinbevölkerung, erleben sie weniger manifeste körperliche Erkrankungen. Die Forscher sprechen daher vom „Mythos Manager-Krankheit“.

3.2 Selbstkompetenz

Selbstführung ist die Kompetenz der realistischen Selbsteinschätzung und effektiven Selbstregulierung. Sie ist eine zentrale Voraussetzung der erfolgreichen Mitarbeitenden-Führung. Selbstführung heisst unter anderem, die eigenen Bedürfnisse, Gefühle, Motive, Stärken und Schwächen zu erkennen. Gesunde Selbstführung heisst darüber hinaus, mit Stressoren adäquat umzugehen. Nicht zuletzt geht es bei einer gesunden Selbstführung darum, zwischen dem Wesentlichen und Unwesentlichen im eigenen (Arbeits-)Leben zu unterscheiden und seine Handlungen danach auszurichten.

Selbstkompetenz wird von Daniel Goleman als „Persönliche Kompetenz“ (wie wir mit uns selbst umgehen) bezeichnet. Demgegenüber steht die „Soziale Kompetenz“ (wie wir mit unseren Mitmenschen umgehen).¹⁴

¹³ Kromm, W., Gunter, F., SHAPE Studie, Bundesamt für Statistik.

¹⁴ Golemann, D. (2003). The New Leaders – Transforming the Art of Leadership into the Science of Results. Great Britain: Time Warner Paperbacks.

Persönliche Kompetenz: Wie wir mit uns selbst umgehen

Selbst-Wahrnehmung

- **Emotionales Selbst-Gewahrsein:** Der eigenen Gefühle gewahr sein und Ihre Wirkung erkennen
- **Selbst-Bewusstsein:** ein reelles Gespür für den eigenen Selbstwert und die eigenen Fähigkeiten
- **Gewissenhafte Selbst-Einschätzung:** Die eigenen Stärken und Grenzen erkennen

Selbst-Management

- **Emotionale Selbst-kontrolle:** störende Emotionen und Impulse meistern
- **Transparenz:** Ehrlichkeit und Integrität zeigen; Vertrauenswürdigkeit
- **Anpassungsfähigkeit:** Die Fähigkeit, sich an ändernde Situationen anzupassen und Hindernisse zu bewältigen
- **Motivation:** Der Antrieb, Leistung zu erbringen, und innere Maßstäbe zu erreichen
- **Initiative:** Bereitschaft, sich anstehenden Aufgaben zu stellen und zu handeln
- **Optimismus:** Das Positive und die Potenziale in Ereignissen zu erkennen

Quelle: human motion ®

3.3 Ganzheitliches Stressmanagement

Stress entsteht, wenn die Anforderungen, die an eine Person gestellt werden, höher sind als die Fähigkeiten, diese zu bewältigen bzw. zu kontrollieren. Dabei spielt die subjektive Bewertung sowohl der Anforderung als auch der vorhandenen Ressourcen und individuellen Bewältigungsstrategie eine entscheidende Rolle, ob eine Anforderung als positiv (Eustress), neutral oder als negativ (Distress) empfunden wird.¹⁵ Erwerbstätige mit hohem Arbeitsstress haben im Vergleich zu Beschäftigten mit wenig Stress ein bis zu siebenfach erhöhtes Risiko ein Burn-out-Syndrom zu entwickeln.¹⁶

¹⁵ Ulich E., Wülser M. (2004). Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag.

¹⁶ Bauer, J. (2013). Arbeit - Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. München: Karl Blessing Verlag.

Wie kann man Stressoren vorbeugen und Stressreaktionen effektiv bewältigen?

Ein multimodales Stressmanagement wird durch zwei Säulen getragen:

1. Palliativ- regenerative Möglichkeiten: Ausreichende Bewegung, regenerierende Entspannung und gesunde Ernährung
2. Mentaltechniken: reflektieren und verändern von ungünstigen Erwartungen, Haltungen, Glaubenssätzen

Quelle: human motion ©

Als verantwortungsvolle Führungsperson gilt es zur Stressprävention und –bewältigung regenerative und mentale Kompetenzen zu entwickeln.

Empfehlungen zur Regeneration

Erholung und Entspannung

- Erholung während der Arbeit bedeutet in erster Linie Pausen. Studien belegen, dass regelmässige Kurzpausen im Vergleich zu weniger häufigen, längeren Pausen die Ermüdung verringern und die Produktivität steigern.¹⁷
- Erholen heisst nicht zwingend nichts zu tun sondern die Freizeit so zu gestalten, dass man Freude dabei empfindet und diese als erholsam erlebt.
- Wer abends nicht gut abschalten kann, sucht sich am besten einen Ort der Stille, wo man sich mit Entspannungsmethoden wie der Progressiven Muskelrelaxation (PMR), Autogenem Training oder Yoga selbst besser wahrnehmen kann.
- Schlafen Sie ausreichend, das heisst, idealerweise 8 - 10 Stunden und möglichst an einem Stück.

Ernährung¹⁸

- Ernähren Sie sich abwechslungsreich. Die Schweizer Lebensmittelpyramide unterstützt Sie bei der Zusammenstellung Ihres täglichen Nahrungsmittelbedarfs.
- Trinken Sie pro Tag 1–2 Liter, am besten ungesüsste Getränken, z.B. Hahnen-/Mineralwasser oder Früchte-/Kräutertee.

Bewegung¹⁹

- Alles in allem sollten Sie gemäss WHO mindestens auf zweieinhalb Stunden Bewegung pro Woche kommen.
- Generell gilt: Bewegen Sie sich lieber häufig und kürzer als selten und ausgiebig: Bereits eine halbe Stunde täglich genügt, um kurzfristig positive Effekte zu erreichen.
- Integrieren Sie die Bewegung in Ihren normalen (Arbeits-)Alltag: Gehen Sie zu Fuss zur Arbeit oder nehmen Sie das Fahrrad. Nehmen Sie die Treppe statt den Lift.
- Legen Sie sich ein sportliches Hobby zu, das Ihnen Spass macht. Setzen Sie sich zum Ansporn ein attraktives und gleichzeitig herausforderndes Ziel.
- Übertreiben Sie es nicht mit dem Sport. Dies kann zu Überlastung und Erschöpfung führen. Ein Sportarzt kann die für Sie idealen Pulsfrequenzen bestimmen.

Empfehlungen zur Entwicklung der mentalen Kompetenzen

Entschärfen Sie Ihre persönlichen Antreiber. Überdenken Sie Ihre Erwartungen, Haltungen und Glaubenssätze. Entwickeln Sie Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten:

- Hören Sie genau hin und fragen Sie nach, was von Ihnen verlangt wird. Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Arbeiten zu priorisieren und Zwischenziele zu setzen.
- Vermeiden Sie Multitasking. Gehen Sie Arbeiten nacheinander, nicht gleichzeitig an.
- Hinterfragen Sie Ihren eigenen Perfektionismus: Überlegen Sie sich, welcher Ausführungsgrad oder welche Qualität das Resultat einer Arbeit aufzuweisen hat.
- Lassen Sie Fehler zu. Wichtig ist, Fehler als Lernchance zu betrachten. Den gleichen Fehler müssen Sie ja nicht noch einmal wiederholen.
- Setzen Sie realistische Ziele und Deadlines für die Erledigung Ihrer Aufgaben.
- Sie müssen nicht alles alleine machen. Überprüfen Sie, was Sie an wen delegieren können. Schenken Sie Vertrauen, übertragen sie Verantwortung und Kompetenzen.
- Betrachten Sie es nicht als Zeichen der Schwäche, wenn Sie etwas nicht können oder Ihnen die Ressourcen fehlen, um einen Auftrag zu erledigen. Holen Sie Unterstützung und lassen Sie sich helfen.
- Sie müssen es nicht immer allen recht machen. Wer die eigenen Bedürfnisse ebenso anerkennt wie die Bedürfnisse anderer ist in der Lage, immer wieder mal Nein zu sagen oder aber zumindest eine Bedenkzeit für die Annahme eines Auftrages zu verlangen. Kommunizieren Sie, wo Ihre Grenzen liegen.
- Sie müssen nicht arbeiten des Arbeitens willen. Überprüfen Sie die Anforderungen an eine Aufgabe. Arbeiten Sie nicht mehr als 10 Stunden am Tag.

¹⁷ Ulich E., Wülser M. (2004). Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag

¹⁸ Schweizerische Gesellschaft für Ernährung (www.sge.ch)

¹⁹ Deutsche Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention. (www.dgsp.de)

3.4 Aspekte des Zeitmanagements: das Wesentliche im Leben erkennen

Das Zeitmanagement-Verständnis nach Covey geht ergänzend zum konventionellen Zeitmanagement-Verständnis davon aus, dass sich nicht alles kontrollieren lässt und effizientes Arbeiten nicht automatisch zu effektiven Ergebnissen führt.²⁰ Ebenso macht der Abgleich von Zielen und Werten laut Covey erst Sinn, wenn die persönlichen Bedürfnisse miteinbezogen werden. Als wesentliche Bedürfnisse im Leben bezeichnet er die physische, emotionale, mentale und spirituelle Gesundheit. Alles in allem erweist sich eine sinnvolle Lebensgestaltung gemäss diesem Zeitmanagement-Verständnis nicht nur durch die Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten sondern auch durch die Bildung des eigenen Charakters, den Umgang mit anderen Menschen und der Freude am sinnvollen Schaffen. Es geht darum, das eigene Tun immer wieder zu überdenken und gegebenenfalls sein eigenes Handeln danach ausrichten. Dabei ist die entscheidende Frage nicht: „Mache ich es richtig?“ sondern: „Mache ich das Richtige?“ So führen erst das Erkennen des Wesentlichen sowie das Berücksichtigen von allgemein gültigen Wahrheiten oder Prinzipien im Leben zu einer höheren Lebensqualität.

Die Zeitmanagement-Matrix von Covey dient als Analyseinstrument, welches aufzeigt, ob wir uns wirklich dem Wesentlichen im Leben widmen oder uns eher von Dringendem leiten lassen.

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	I <ul style="list-style-type: none"> • Krisen • Drängende Probleme • Projekte, Besprechungen, Vorbereitung mit Zeitlimit 	II <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung • Vorbeugung • Wertklärung • Planung • Beziehungsarbeit • echte Erholung • Förderung der Selbstverantwortung
Nicht wichtig	III <ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechungen, einige Anrufe • Manche Post • einige Meetings • viele, anstehende, drängende Angelegenheiten • Viele beliebte Tätigkeiten 	IV <ul style="list-style-type: none"> • Triviales, Geschäftigkeit • Irrelevante Post • Manche Anrufe • zeitverschwendende Beschäftigungen • Fluchtaktivitäten • Übermässiges Fernsehen

Abb.: Zeitmanagement-Matrix nach Covey

Covey betont die Bedeutung des Quadranten II. Dieser steht für das Wichtige in unserem Leben. Dieses muss im Moment zwar nicht dringend erledigt, jedoch langfristig geplant und vorbereitet werden, damit das Wichtige im Leben nicht abhanden kommt. Innerhalb dieses Quadranten lohnt es sich am meisten Energie zu investieren. Dieser Quadrant steht für echte Lebensqualität. Wer seine Zeit beispielsweise in die Pflege von wertvollen Beziehungen oder in der Planung einer wichtigen persönlichen Weiterbildung investiert, wird mittel- oder langfristig Erfolg und Zufriedenheit ernten.

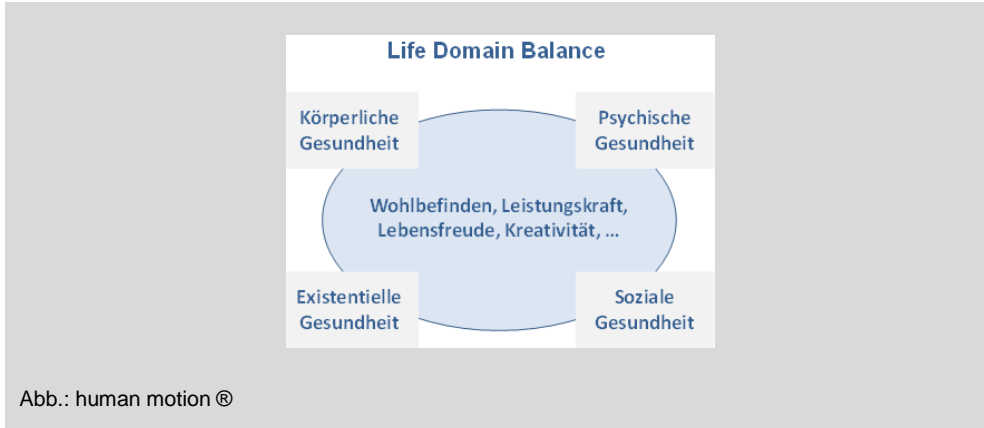
Empfehlungen für Ihren persönlichen Weg zum Wesentlichen (Quadrant II)

- Lassen Sie sich in Ihrem Leben nicht von Dringlichkeiten leiten, sondern fokussieren Sie sich auf das Wesentliche.
- Finden Sie Antworten auf folgende Fragen: Was ist mir im Leben wichtig? Was gibt mir in meinem Leben Sinn? Was will ich in meinem Leben sein und tun?
- Stellen Sie sich vor, Sie konzentrieren sich in Ihrem Zeitmanagement bzw. persönlichem Ressourcenmanagement auf die 20% wichtigster Handlungen: Was ist dann (anders) zu tun? Was ist dann zu lassen?
- Fördern Sie selbstbestimmtes Handeln durch bewusste Selbstwahrnehmung. Reflektieren Sie Ihre Denkweisen und Gewohnheiten.
- Halten Sie inne, um Ihre Bedürfnisse zu spüren. Was nährt Ihre körperlichen, emotionalen, mentalen und spirituellen Bedürfnisse? Wie können Sie sich am besten erholen, soziale Beziehungen pflegen, lernen und ein Lebenswerk schaffen?
- Überprüfen Sie Ihre Handlungen regelmässig anhand folgender Fragen: Welchen Herausforderungen und Entscheidungssituationen bin ich begegnet? Habe ich mich in meinen Entscheidungen vom Wesentlichen leiten lassen? Habe ich meine Ziele erreicht?
- Werden Sie selbst aktiv und integrieren Sie das Wesentliche in Ihren Alltag, denn das Wesentliche im Leben drängt sich nicht von selbst auf.

²⁰ Covey, St. R., Merrill, R.A. & Merrill, R.R. (2014). Der Weg zum Wesentlichen. Frankfurt: Campus.

3.5 Gesunde Lebensbalance

Im Unterschied zu älteren Work-Life-Balance-Modellen, welche den Fokus auf das Gleichgewicht der beiden gegensätzlichen Pole Arbeit und Privatleben legen, handelt es sich bei dem Life-Domain-Balance-Modell um einen ganzheitlichen und integrativen Ansatz, dessen Dimensionen nicht zwischen Arbeit und Privatleben unterscheiden.



Gemäss der „Life-Domain-Balance“- Aspekte resultiert Wohlbefinden, Leistungskraft, Lebensfreude und Kreativität aus einem gesunden Gleichgewicht. Für dieses Gleichgewicht werden in unterschiedlichen Forschungsrichtungen²¹ vorwiegend folgende Dimensionen genannt: körperliche Gesundheit, psychische Gesundheit, existenzielle Gesundheit und soziale Gesundheit. Gleichgewicht ist hier jedoch nicht so zu verstehen, dass alle vier Bereiche gleich gewichtet, sondern entsprechend des individuellen Lebenskontextes reflektiert, angepasst und angemessen ausgefüllt werden.²² Vor allem der sozialen Unterstützung - eine stabile Partnerschaft, ein intakter Freundeskreis, Beziehungen - wird eine hervorragende Bedeutung beigemessen. Dies bestätigt auch die Gehirnforschung.²³

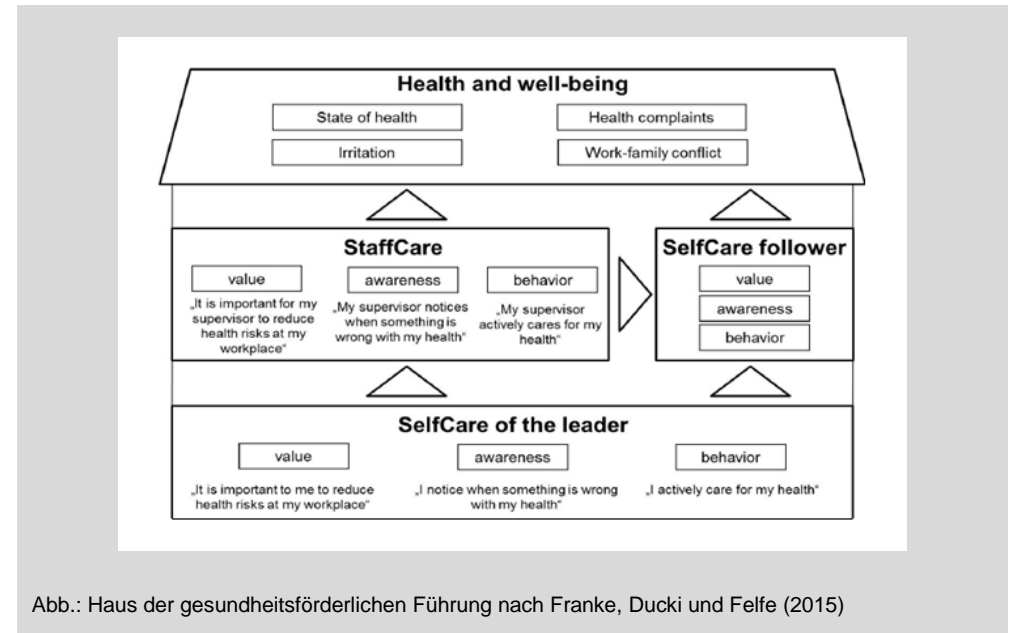
²¹Seiwert, L.: Zeitmanagement / Wilber, K.: Spirituell / Kalbermatten, U.: Soziologie

²² www.humanmotion.ch

²³ Hüther, G. (2012). Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn (11. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

4. Integrativer Ansatz: Health-oriented Leadership

Der „Health-oriented Leadership“-Ansatz nach Franke, Ducki und Felfe kombiniert die gesundheitsfördernde Mitarbeiterführung (StaffCare) mit der gesundheitsförderlichen Selbstführung (SelfCare) zu einem ganzheitlichen Ansatz.²⁴ So sollen Führungskräfte, die selber aktiv etwas für Ihre Gesundheit tun, ihre Mitarbeitenden gesundheitsförderlicher führen. Mitarbeitende wiederum, die ihre Vorgesetzten als gesundheitsbewusst wahrnehmen, sollen auch tatsächlich gesünder sein. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende, die sich gesundheitsbewusst verhalten, berichten weniger über gesundheitliche Beschwerden, Irritationen und über weniger Konflikte zwischen der Arbeit und dem Familienleben. Dieser Ansatz wird auch „Haus der gesundheitsförderlichen Führung“ genannt.



²⁴ Franke, F. Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In: Trends der aktuellen Führungsforschung. Hogrefe Verlag

Die drei Dimensionen Wichtigkeit (Value), Achtsamkeit (Awareness) und Verhalten (Behavior) sollen wesentlich zur Steigerung von Gesundheit und Wohlbefinden bzw. Minderung von Stress und gesundheitlichen Beschwerden beitragen:

Die Dimension Wichtigkeit bezeichnet, welche Bedeutung die Führungsperson seiner eigenen Gesundheit oder der Gesundheit seiner Mitarbeitenden beimisst und für wie wichtig sie es hält, gesundheitsförderliche Aktivitäten und Bedingungen aktiv zu gestalten.

Die Dimension Achtsamkeit beschreibt sowohl die bewusste Wahrnehmung des eigenen Gesundheitszustandes oder Stresserlebens als auch das bewusste Beobachten und die richtige Deutung von Stressanzeichen der Mitarbeitenden.

Die Dimension Verhalten bezieht sich einerseits auf den Aktivitätsgrad des eigenen gesundheitsförderlichen Verhaltens der Führungsperson. Andererseits sind damit Führungshandlungen gemeint, welche die Mitarbeitenden zu gesundheitsförderlichem Verhalten motivieren und diese mit entsprechenden Ressourcen und Arbeitsbedingungen unterstützen.

5. Fazit

Betriebliches Gesundheitsmanagement, gesundheitsfördernde Führung von Mitarbeitenden sowie gesundheitsförderliche Selbstführung bringen sowohl Vorteile für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Sie fördern das Leistungspotenzial, senken die Kosten von Fehlzeiten und Fluktuation und stärken das Image als Arbeitgeber, Sie ermöglichen einen besseren Umgang mit Ressourcen und unternehmerischen Herausforderungen. Nicht zuletzt leisten sie damit einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von gesunden, zufriedenen und motivierten Mitarbeitenden.

Literaturhinweise

- Covey, St. R., Merrill, R.A. & Merrill, R.R. (2014). Der Weg zum Wesentlichen (7. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Deutsche Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention. (www.dgsp.de)
- Demerouti, E. und Kollegen (2001). The job-demands-resources-model of burnout. Journal of applied Psychology 86.
- Franke, F., Duck, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In: Trends der psychologischen Führungsforschung. Hogrefe Verlag.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2016). Betriebliches Gesundheitsmanagement - Dienstleistungen und Produkte (Broschüre).
- Hüther, G. (2012). Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn (11. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Job-Stress-Index 2015. Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Periodische Erhebung im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2012). Arbeitsleben 2025: das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA.
- Karasek, R. und Kollegen (1981). Job Decision Latitude, Job Demands. American Journal of Public Health 71.
- Scharmer, O./ Kaufer, K. (2015). Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schweizerische Gesellschaft für Ernährung (www.sge.ch).
- Siegrist, J. (2009). Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Gesundheit bei Erwerbstätigen. Hans Böckler Stiftung.
- Ulich E., Wülser M. (2004). Gesundheitsmanagement im Unternehmen - Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Ulich, E.; Wiese, B.S.: (2011). Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, R., Fichter, C., Basel, J. (2014). Leadership-Barometer – Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz, Kalaidos Fachhochschule (www.leadershipbarometer.com)