

# „Gesundheitsfördernde Führung: In der Schwingung wechselseitiger Wertschätzung“

Brigitta Gruber ([www.arbeitsleben.com](http://www.arbeitsleben.com))  
Ulrike Würzburger ([www.arbeit-b7.at](http://www.arbeit-b7.at))

29. April 2010

@arbeitsleber

## Workshop-Inhalt

- Vorstellung
- Stellung nehmen
- (optional) Kärtchen-Abfrage „Was macht krank?“ / „Was erhält gesund?“
- Belege für gesundheitsfördernde Führung
- Wie merken MA, dass sie für das Unternehmen wertvoll sind?
- Praxiserfahrungen vom „Anerkennenden Erfahrungsaustausch bei b7, Linz“
- Elemente des Anerkennenden Erfahrungsaustausch: Gesprächs-Leitthemen, Haltung, Auswertung, Schlussfolgerungen im Betrieb
- Initiative NÖ gemeinsam mit NÖGKK, Fond Gesundes Österreich, SVA, WKO, ösb-Consulting und arbeitsleben
- Wie wirkt der Anerkennende Erfahrungsaustausch auf Sie?

29. April 2010

@arbeitsleber

# Was meinen Führungskräfte?

n=124

| Was macht krank?                    | Was hält gesund?                             |
|-------------------------------------|--|
| Belastende Arbeitsbedingungen (31%) | Gesunder Lebensstil (28%)                    |
| Stress (20%)                        | Zufriedenheit (13%)                          |
| Unzufriedenheit (12%)               | Arbeitsklima (13%)                           |
| Ungesunder Lebensstil (10%)         | Gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen (12%) |
| ...                                 | ...  |

29. April 2010

@reitsleber

## „Wir wissen genug über Folgen schwacher oder defizitärer Führung“

| Durch Vorgesetzte vorgegebene Arbeitsbedingungen wie .... | verursacht ....              |
|---|------------------------------|
| Aufgabenunklarheit  | Psychosomatische Beschwerden |
| Geringer Handlungsspielraum                               | Psychosomatische Beschwerden |
| Fehlende Unterstützung                                    | Selbstwertprobleme           |
| Übertriebene Leistungserwartungen                         | „Flucht in die Krankheit“    |




Untersuchung der WU Wien, Abtg. Personalwirtschaft zum Thema Arbeitsunfähigkeit



29. April 2010

@reitsleber

Die Chance, dass sich die Arbeitsfähigkeit der MA erhöht, ist bei ...

|   |   |
|---|---|
|  | verstärkten körperlichen Freizeitaktivitäten:<br>1,8-fach |
|  | verringerten monotonen Tätigkeiten:<br>2,1-fach           |
|  | <b>erhöhter Anerkennung durch Vorgesetzte: 3,6-fach</b>   |

*Ergebnisse von finnischen Längsschnittstudien 1981-1992, nach: Ilmarinen und Tempel, 2002: 249*

## Mangelnde An-Erkennung kränkt:

Quelle: J. Siegrist: Relatives Herz-Kreislauf-Risiko  
bei hoher bzw. keiner Anerkennung und hoher Verausgabungsbereitschaft

Normalgewichtige ohne  
Anerkennungskrise (1.0)



Normalgewichtige mit  
Anerkennungskrise (3.07)



Übergewichtige ohne  
Anerkennungskrise (4.57)



Übergewichtige mit  
Anerkennungskrise (7.45)



# Wirkung kooperativer Beziehungen:

Erkenntnisse aus der Neurobiologie (J.Bauer, 2006)

Gesehen-Werden

An-Erkennen der Eigenschaften  
und Fähigkeiten

Zuwendung - Respekt

Gebraucht-werden

Einbeziehung der Erfahrungen und  
Vorschläge

Aufmerksamkeit – Achtsamkeit

Wertschätzung – Bedeutsamkeit



Selbstwert

Selbstvertrauen

Selbstschätzung

Selbstwirksamkeit

Aktivierung des  
Motivationssystems

Wohlfühl-Botenstoffe

Stärkung des Immunsystems

***Wie merken MA,  
dass sie für das Unternehmen  
wertvoll sind?***

## Lob/Bewunderung ≠ An-Erkennung

### Lob/Bewunderung durch

- Aktuelles Kompliment
- Leistungs-Beurteilung
- Absichtsvoll

**SAGEN**

### Anerkennung/Wertschätzung durch

- Zeitnehmen
- Aktives Zuhören → Verstehen
- Hinweise ernst nehmen → Maßnahmen
- Absichtslos

**FRAGEN**

## An-Erkennen von Person und Leistungen

*„Wir haben zwar jetzt so ein System, wo man dann am Ende des Jahres ein bisschen Geld bekommt, aber Geld ist nicht alles. Ein Gespräch wäre da bestimmt schöner.“ (ÖPNV)*

*„Muss ich erst krank werden, dass mein Teamleiter mit mir redet, wie die Arbeit für mich ist?“ (Callcenter)*

*„Ich bewerbe mich jetzt innerbetrieblich. Die werden mich aber nicht kennen, weil ich war jeden Tag hier. (ÖPNV)*

## **Führungswerkzeug: Gesundheitsfördernde MA-Gespräche**

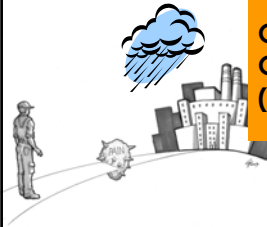


### **Gesunde und Gesundete**

mit relativ wenigen oder gar  
keinen Fehlzeiten über  
längere Zeiten

### **Anerkennender Erfahrungsaustausch für alle**

„Gesundheit /  
Arbeitsfähigkeit  
erhalten“



### **Gesundheitlich Gefährdete und (Langzeit-)Erkrankte**

### **Achtsames Arbeitsbe- wältigungsgespräch**

„In Arbeit halten /  
Arbeitsfähigkeit unterstützen“

29. April 2010

@beitsleber

## **Praxiserfahrungen über den Anerkennenden Erfahrungsaustausch bei arbeit-b7**

Ulrike Würzburger

29. April 2010

@beitsleber

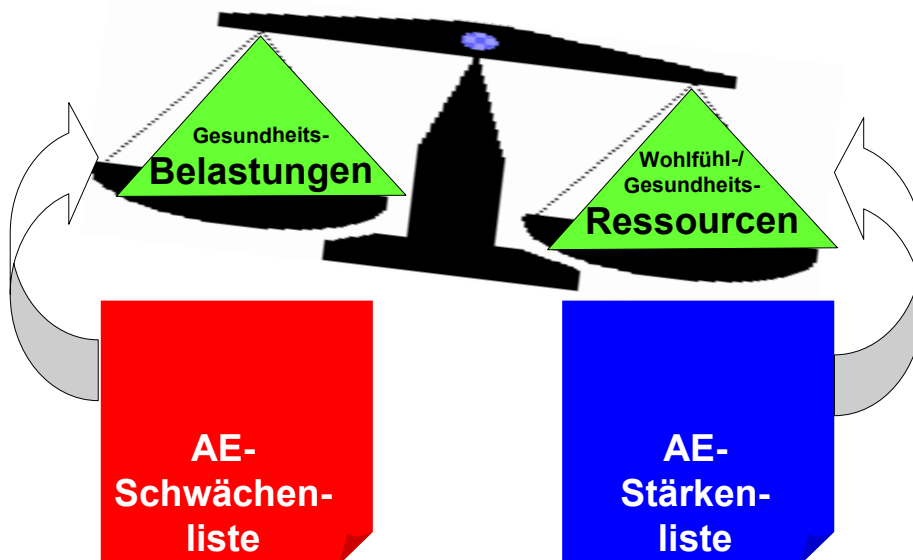
# Leitfragen/-themen und Gesprächsnotiz des Anerkennenden Erfahrungsaustausches

| Datum:                              | Name:   | Min: |
|-------------------------------------|---|------|
| <b>Dialog-Ergebnisse</b>            |   |      |
| <b>Stärken des Unternehmens</b>     | Antworten auf die Fragen:<br>- Was gefällt Ihnen bei der Arbeit (am meisten; was ist es im Besonderen)?<br>- Was schätzen Sie im Unternehmen (am meisten; was ist es im Besonderen)?<br>- Was macht das Unternehmen für die Gesundheit/Arbeitsfähigkeit der MA? |      |
| <b>Schwächen des Unternehmens</b>   | Antworten auf die Fragen:<br>- Was belastet und stört Sie (am meisten; was ist es im Besonderen)?<br>- Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?  |      |
| <b>Arbeits-Pensions-Perspektive</b> | Antworten auf die Fragen:<br>Können Ihre KollegInnen die Arbeit bis zum Pensionsantritt bewältigen?<br>- Wenn ja, was hilft dabei?<br>- Wenn nein, was bräuchte es?   |      |

29. April 2010

@beitsleber

## AE-Auswertung und Schlussfolgerungen im Betrieb



29. April 2010

@beitsleber

# Wertschätzende und gesundheitsfördernde Führung

braucht ...

- Führungswerkzeug
- **Führungshaltung**



29. April 2010

@rebeitsleber

ösb CONSULTING™

@rebeitsleben



**Vier Träger, ein Projekt:**  
„Gesundes Führen“,  
Firmenchef Bernhard  
Kandera und sein Team  
profitieren von dieser Aktion.

Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft umgesetzte Projekt: kann bereits auf etliche Erfolge – wie im Spa Manhattan – verweisen.

Beraterin Birgit Pichler (ÖSB Consulting)

tive Zeugnis, das mir meine MitarbeiterInnen ausgesprochen haben! Im Alltag hatte ich oft den Eindruck, dass viele meiner Entscheidungen unpopulär sind!“

Um Krankmacher zu eliminieren hatten die

Quelle: SVA Aktuell, Nr. 01/2010

29.

NÖGKK

SVA

WKO NÖ  
WIRTSCHAFTSKAMMER NÖ

Fonds Gesundes Österreich



# Literatur

- Gruber & Frevel (2010): Wertschätzende Dialoge im Betrieb. Führung als Co-Produzent für Wohlbefinden. In: ergomed, 1/2010.
- Geißler et al (2007): Der Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt/M.
- Geißler et al (2004): Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Von der Fehlzeitenverwaltung zum Produktivitätsmanagement. Frankfurt/M.
- Bauer, J. (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg