

# Gesundheit führt!

## Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der BGF

Praxisworkshop im Rahmen des 26. Informationstag des Österreichischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung in Kooperation mit der Konferenz „Anerkennung wirkt!“ 22. und 23. September 2021

Judith Cechota, Markus Feigl, Birgit Pichler

St. Virgil, 23.09.2021

# Gemeinsam für *Gesundheit führt!*





## **Erfahrungen aus der Arbeit mit Führungskräften teilen**

**Konkrete  
Tools**

**Kollegialer  
Austausch**

**Eigene Schluss-  
folgerungen**

Gesundheit  
führt!

Unser Ansatz

## Ausgangsüberlegungen

- ↓ Beteiligung der FK
- ↓ Nachhaltigkeit in der BGF
- Gesunde Unternehmenskultur
- Ohne Führung geht es nicht



## Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der BGF, weil ...



...sie direkt die Gesundheit der Mitarbeiter/innen beeinflussen



...sie Arbeitsbedingungen gestalten.



... sie Vorbild und Rollenmodell sind.

## ...und nicht zuletzt...

- ...stehen Führungskräfte selbst häufig unter Druck.
- ...erleben Führungskräfte selbst oft hohe Belastungen.



# Gesundheit führt! - vom Pilotprojekt zum Standardangebot



**2015 - 2018**

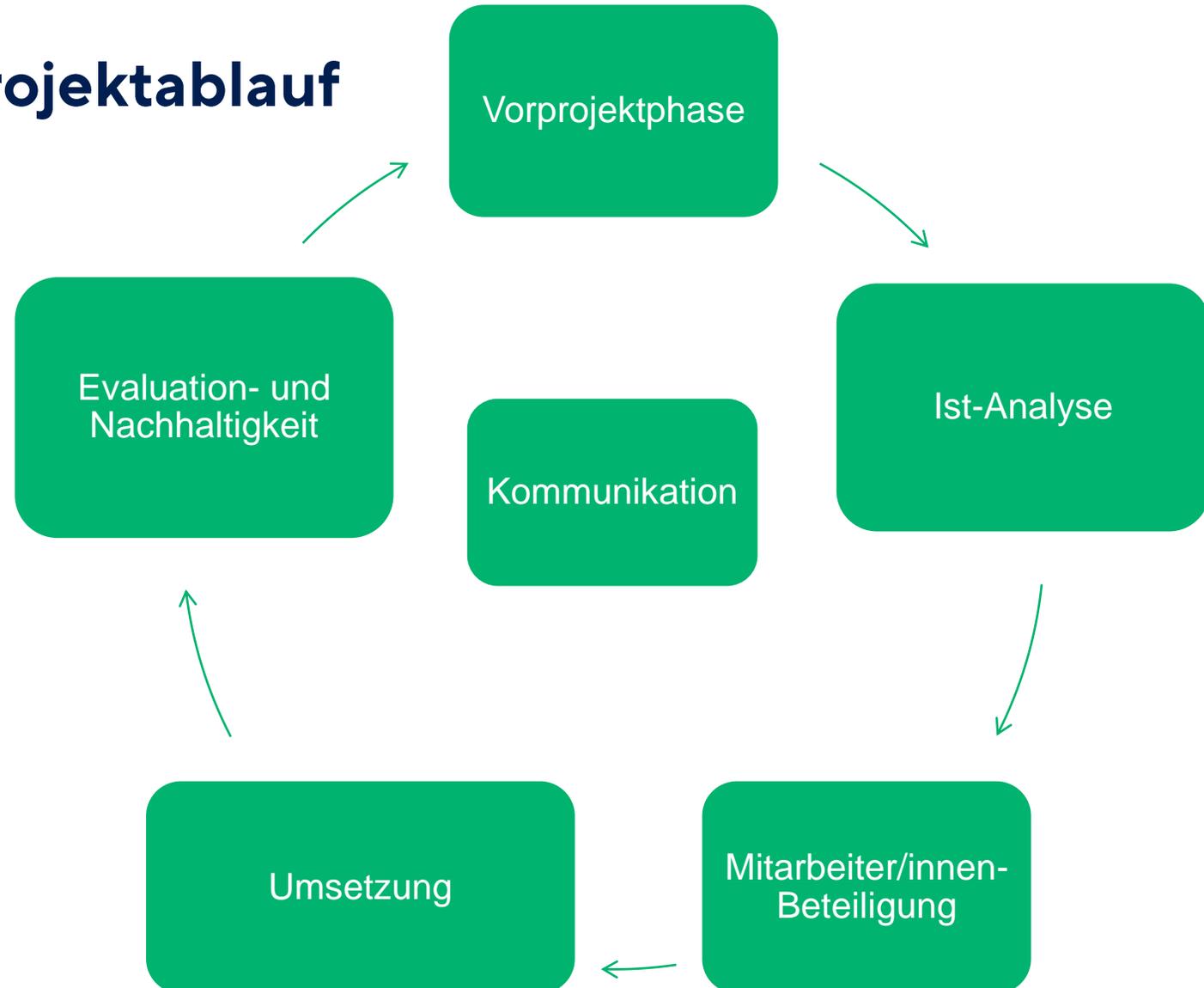
Projektträger: ÖGK NÖ  
Gefördert vom Fonds  
Gesundes Österreich



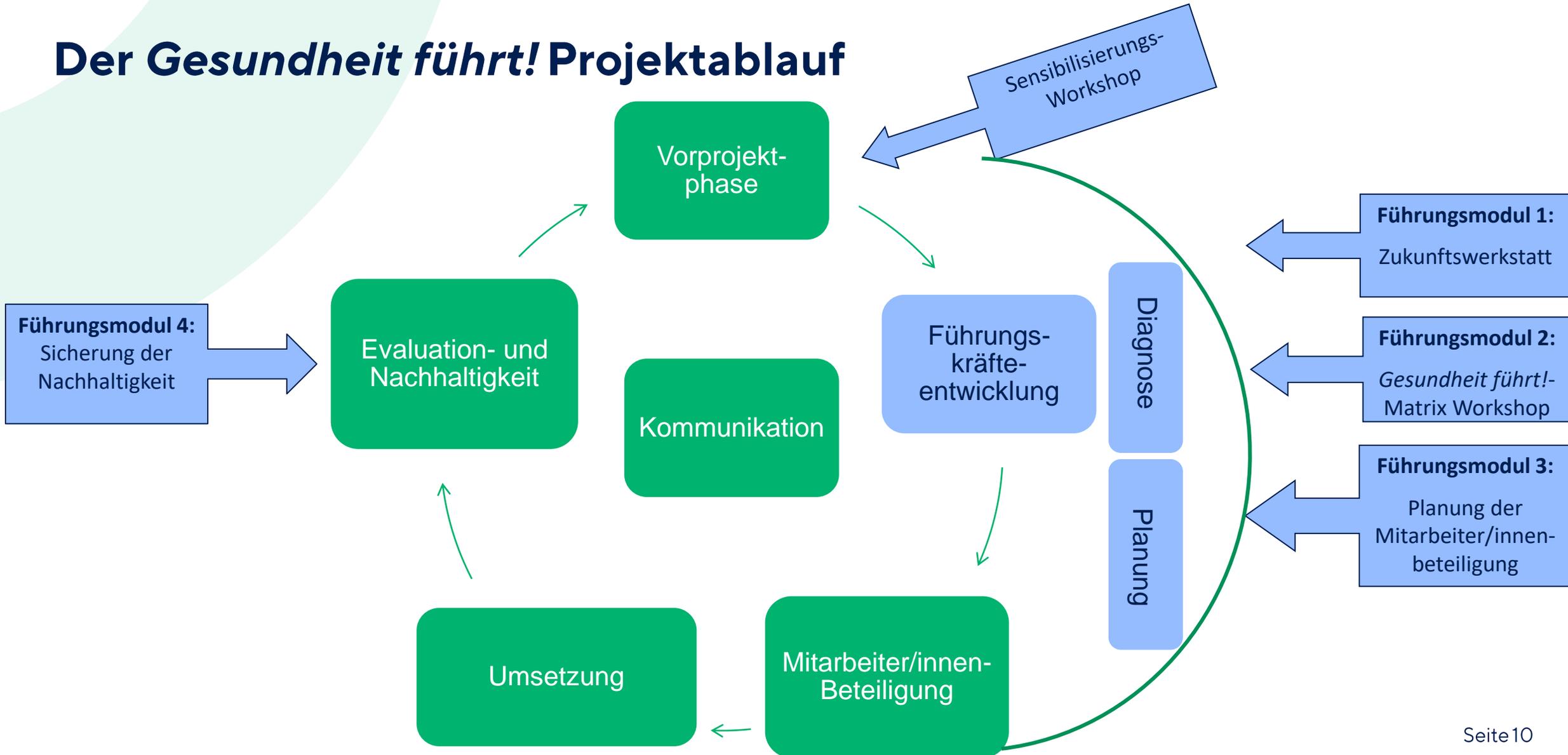
**ab 2019**

Standardangebot der ÖGK in  
Niederösterreich mit  
mittelgroße Betriebe

# Der klassische BGF Projektablauf



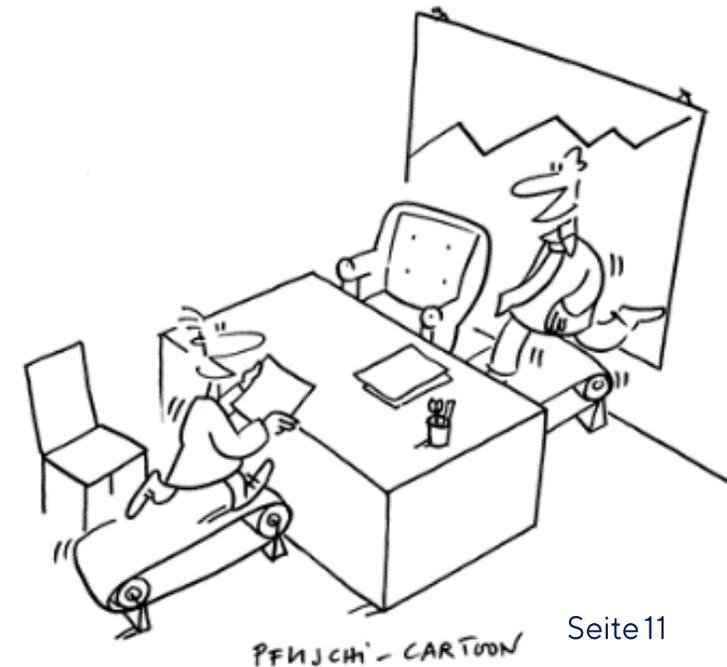
# Der *Gesundheit führt!* Projektablauf



# Hypothesen zum Projekt

**Werden Führungskräfte von Beginn an aktiv und gestaltend in den BGF-Prozess eingebunden ....**

- übernehmen sie auch „**Gesundheits-Themenführerschaft**“.
- werden sie darin unterstützt, einen **gesundheitsfördernden Führungsstil** zu leben.
- werden gesundheitsförderliche **Werte auf Ebene der Unternehmenskultur** systematisch verankert.
- können die **partizipativen Formate passgenau und zielgerichtet geplant** werden.
- werden die **Ergebnisse aus der Mitarbeiter/innen-Beteiligung** von den Führungskräften **verständnisvoll und wertschätzend aufgenommen**.

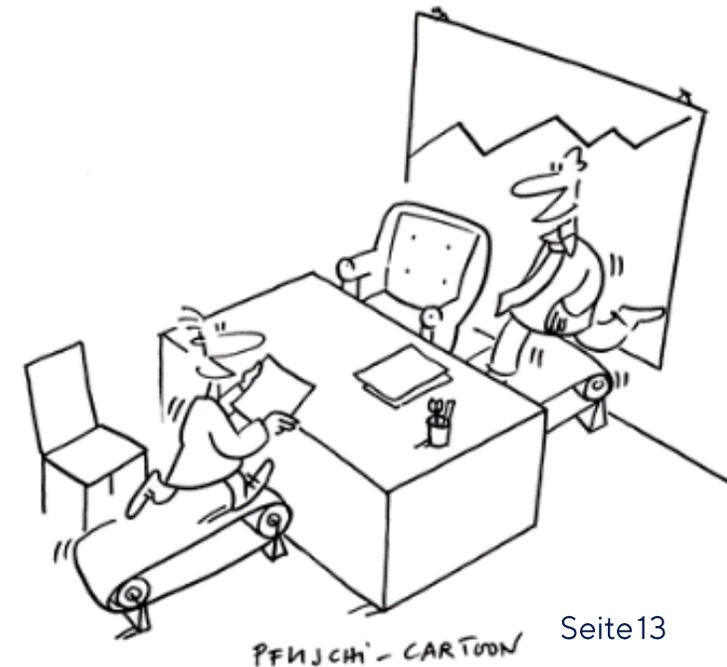


# Führungskräfte- entwicklung

Ansatz und Beispiele

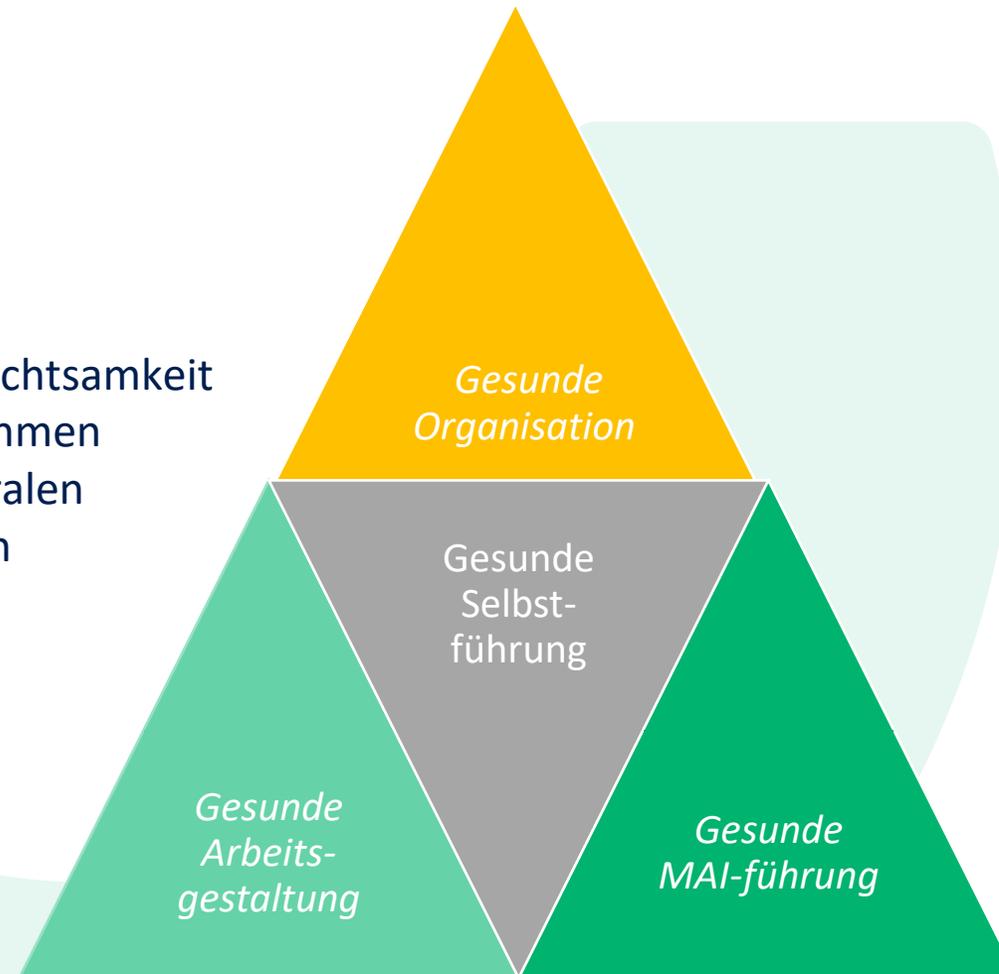
## Beispielhafte Anlässe zur Teilnahme an dem Projekt

- Die **Evaluierung psychischer Belastungen** hat klare Handlungsfelder aufgezeigt.
- Die Vorgabe eines **Change-Prozesses**, der Gesundheit als wesentliches Thema beinhalten soll.
- Eine **neue GL**, die Abläufe neu und gesünder gestalten möchte.
- Eine GL, die vor allem die 2. Führungsebene in ihrer **Führungskompetenz stärken** möchte.
- Ein Unternehmen, das auch vorher schon viel für die Gesunderhaltung der MAI getan hat und dieses **hohes Niveau halten** will.
- Ein **Unternehmen im Wachstumsmarkt** möchte eine gesundheitsförderliche Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen und die ständig wachsende Mitarbeiter/innen-Zahl.
- Ein Unternehmen, in dem eine FK aufgrund eines **Burnouts** länger ausgefallen ist und auch die anderen FK hohe Belastungen aufweisen.



# Die vier zentralen Themenfelder in der Arbeit mit Führungskräften

➔ **Ziel:** Wichtigkeit, Achtsamkeit und konkrete Maßnahmen bezogen auf die zentralen Themenfelder stärken



# Intensive Einbindung der Führungskräfte von Beginn an

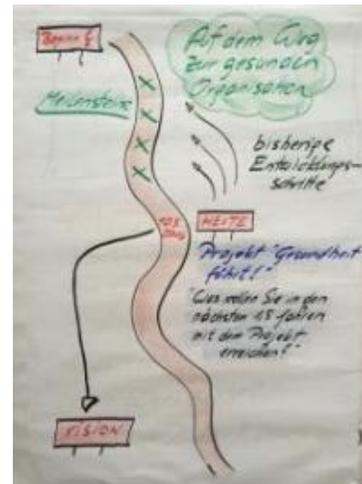
## Sensibilisierungs-Workshop

0,5 Tage



## Zukunfts-Werkstatt

Modul 1 (1 Tag)



## Matrix-Workshop

Modul 2 (1 Tag)



## Planung Bottom-up-Prozess

Modul 3 (1 Tag)



# Modul 1: Standortbestimmung und Ziele



## Modul 2: Gesundheitsmatrix

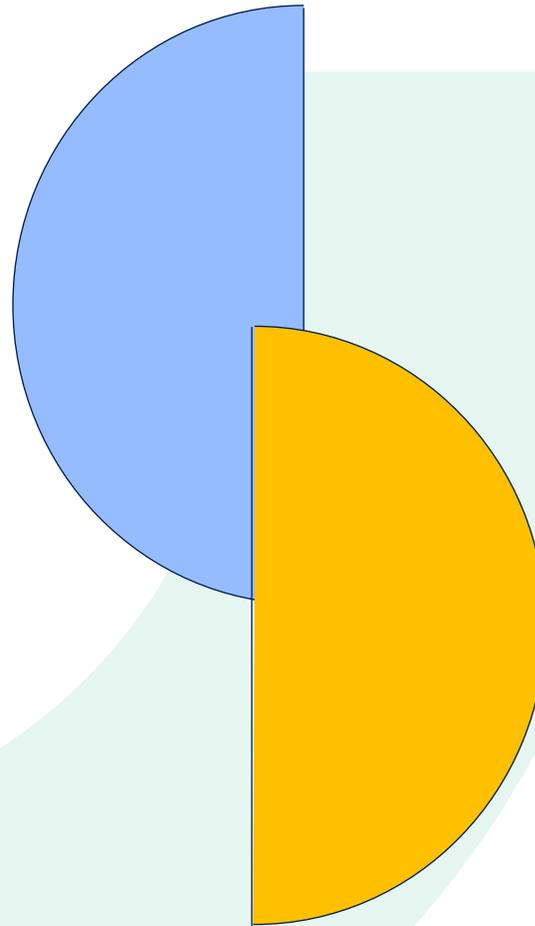
	Wert/Thema 1	Wert/Thema 2	Wert/Thema 3	Wert/Thema 4
Ich persönlich				
Wir im Führungskräfte team				
Unsere MitarbeiterInnen				

Woran konkret merken wir bzw. würden unsere Führungskolleg/innen, unsere Mitarbeiter/innen merken, dass dieser Wert bzw. dieses Thema aktiv gelebt wird?

## Modul 3: Passende Einbeziehung der Mitarbeiter/innen

Sicht und Maßnahmen  
der Führungskräfte

Sicht und Maßnahmen  
der Mitarbeiter/innen

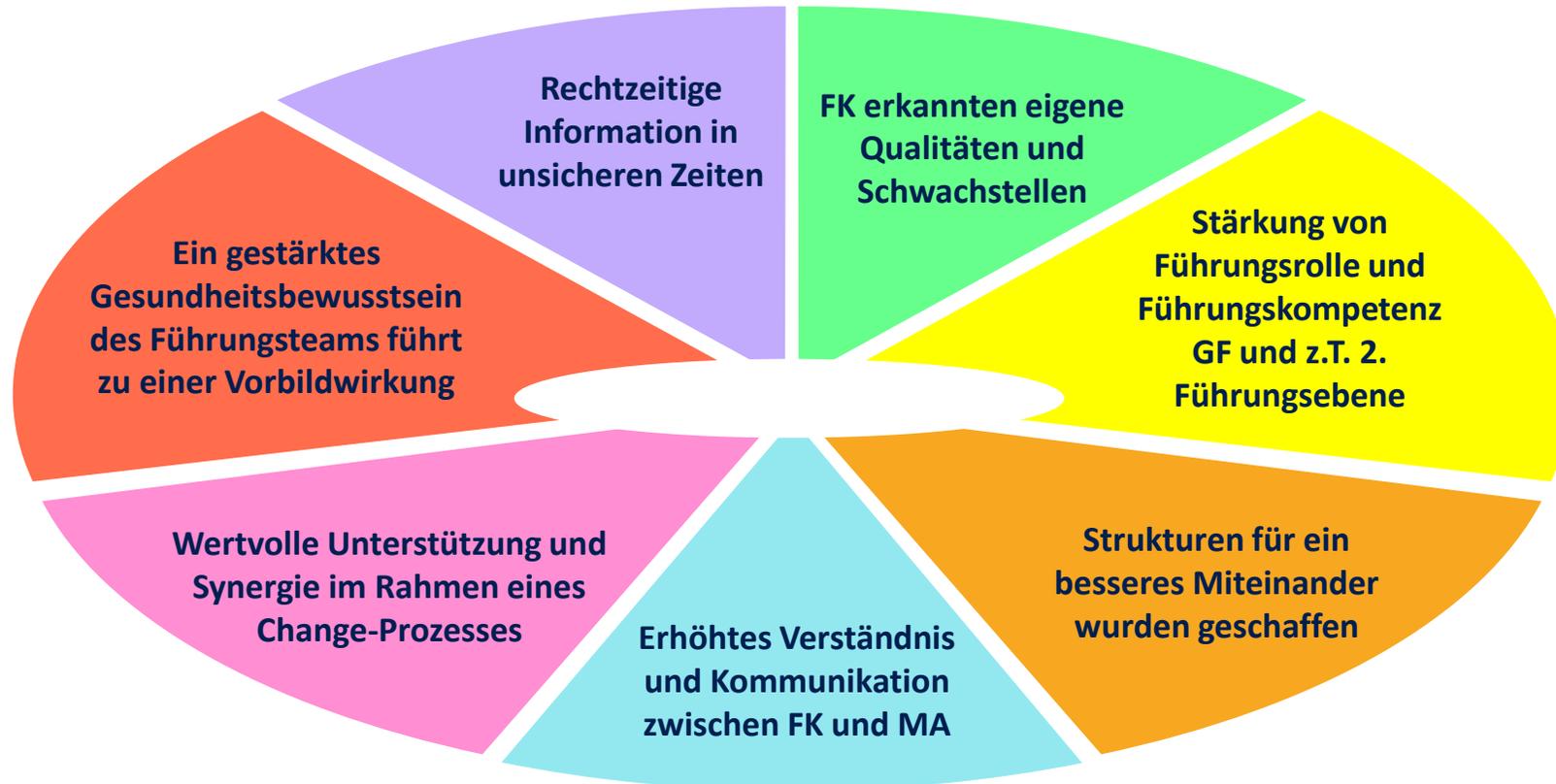


## Beispiele aus der Praxis

### Vier zentrale Themenfelder und beispielhafte Maßnahmen

Gesunde Selbstführung	Gesunde Mitarbeiter/innen-Führung	Gesunde Arbeitsgestaltung	Gesunde Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Stellvertreterstruktur wurde aufgebaut und umgesetzt</li> <li>• Burn-Out-Prävention</li> <li>• Schaffung von konkreten Handlungsfeldern um das eigene Wohlbefinden zu erhöhen</li> <li>• Sensibilisierung für die eigene Gesundheitssituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische und regelmäßige Meetings</li> <li>• Anerkennender Erfahrungsaustausch als Jahresgespräch</li> <li>• Etablierung einer dialogischen Kommunikationsstruktur</li> <li>• Schaffung von strukturierten Mitbestimmungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung eines Ruhe- und Aufenthaltsraumes</li> <li>• Verlegung der Stempeluhr</li> <li>• kostenlose und anonyme arbeitspsychologische Beratung</li> <li>• Verbesserung der Schnittstellen und regelmäßige abteilungsübergreifende Meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Visionen klären und transparent machen</li> <li>• Einführung von klaren Werten und Regeln</li> <li>• Schaffung nachhaltiger Strukturen für eine gelingende BGM</li> <li>• Fokus auf Gelingendes legen</li> </ul>

# Beispiele aus der Praxis



## Wie haben die Führungskräfte selbst profitiert?

„Wir sind in diesen Modulen als Team zusammengewachsen und konnten erstmals schwierige Themen offen und direkt ansprechen“

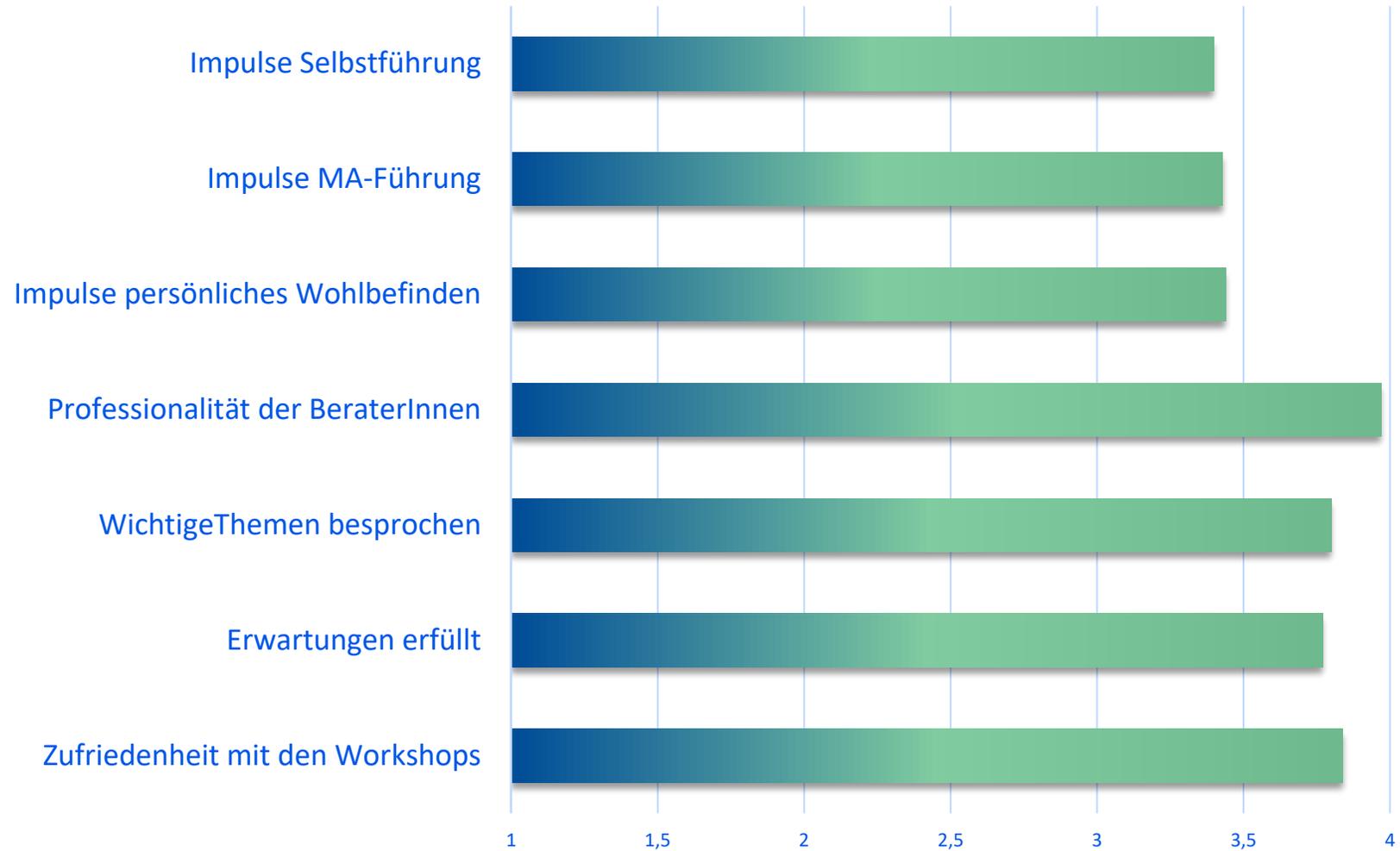
„Durch die Reflexionsübungen konnten wir unsere gewohnte Arbeitsweise auf den Prüfstand stellen“

„Wir haben uns als Führungsteam noch nie so intensiv mit unserem gemeinsamen Führungsverständnis auseinandergesetzt“

„Wir haben nun ein gemeinsames Verständnis von BGF und ein gemeinsames Bild davon, was für unsere Organisation ein „gesundes“ Unternehmen in Zukunft bedeuten kann und welche Schritte wir setzen müssen, um dies zu erreichen“



# Rückmeldungen der Führungskräfte zur Top-Down Phase (n=151)



# Verzahnung mit der Mitarbeiter/innen- Beteiligung

Konkrete Tools



# Passgenaue Mitarbeiter/innen-Beteiligung

Gesundheits-  
zirkel

Fokus-  
gruppen

Gesundheits-  
Workshops

Anerkennender  
Erfahrungs-  
austausch



**Individuelles Vorgehen für jeden Betrieb**, unter Einsatz einer Kombination verschiedener Methoden.

Ziel war es, jene Methoden mit der höchsten Wahrscheinlichkeit einer **selbständigen Weiterführung nach Projektende** einzusetzen

# Klassischer GZ-Ablauf

Welche Reaktionen kennen wir aus Erfahrung, wenn Führungskräfte hier nicht aktiv eingebunden wurden?

„Was haben denn diese Ergebnisse mit Gesundheit zu tun?“ (Themaverfehlung)

„Worin liegt der Neuigkeitswert der Ergebnisse?“ (Alles bekannt)

„Diese Vorschläge sind nicht umsetzbar!“  
(außerhalb der Rahmenbedingungen)

„Die MAI schätzen gar nicht mehr, was wir alles für sie tun“ (Unverständnis und Abwehr)

## 1. GZ-Treffen (Mitarbeiter/innen)

- Sammlung Ressourcen & Belastungen
- Kategorisierung
- Priorisierung der Themenfelder



## 2. GZ-Treffen (Mitarbeiter/innen)

- Bearbeitung der Themenfelder mit Entwicklung von Vorschlägen



## 3. GZ-Treffen (Mitarbeiter/innen)

- Weiterarbeit an den Themenfeldern
- Freigabe des GZ-Berichts



## Ergebnispräsentation Steuerungsgruppe

- Vorstellung der Ergebnisse
- Klärung von Verständnisfragen

# Verschränkter GZ-Ablauf

**Ziel war es, die Führungskräfte aktiv und zeitgerecht in die Partizipationsphase miteinzubinden**

## Abstimmungstreffen mit den direkten Führungskräften

- Vorstellung der ersten Ergebnisse
- Gemeinsame Auswahl prioritärer Themen mit einer hohen Umsetzungswahrscheinlichkeit zur weiteren Bearbeitung im GZ
- Auswahl sofort umsetzbarer Maßnahmen (sofern möglich)

## Gemeinsames 3. GZ-Treffen mit den direkten Führungskräften

- Vorstellung der Gesamtergebnisse
- Direkte Klärung von Verständnisfragen mit allen GZ-Teilnehmer/innen
- Erste Schritte zu möglichen Maßnahmen, die im Bereich selbständig geplant und umgesetzt werden können
- Was wird an die Steuerungsgruppe zur weiteren Bearbeitung weitergeleitet?

## 1. GZ-Treffen (Mitarbeiter/innen)

- Sammlung Ressourcen & Belastungen
- Kategorisierung
- Priorisierung der Themenfelder

**Abstimmungstreffen mit der direkten Führung**

## 2. GZ-Treffen (Mitarbeiter/innen)

- Weiterarbeit an den ausgewählten Themenfeldern

## 3. GZ-Treffen (MA + Führungskräfte)

- Vorstellung der Gesamtergebnisse
- ein gemeinsames Bild bekommen

## Ergebnispräsentation Steuerungsgruppe

- Vorstellung der Gesamtergebnisse
- Klärung von Verständnisfragen

# Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

## Wesentliche Erkenntnisse und Ergebnisse

In der Krise kommen viele menschliche Faktoren zu kurz und müssen nachher wieder ins Blickfeld rücken.

In der Hälfte der Unternehmen gab es vor Projektstart keine systematische Kommunikation der 1. + 2. Führungsebene.

Die 100%ige Beteiligung der FK im Projekt zeigt die Bedeutung des Projektes.

Der Prozess kann nur dann erfolgreich sein, wenn er von der höchsten Ebene getragen wird.

BGF ist gut mit einem Change-Prozess verschraubbar.

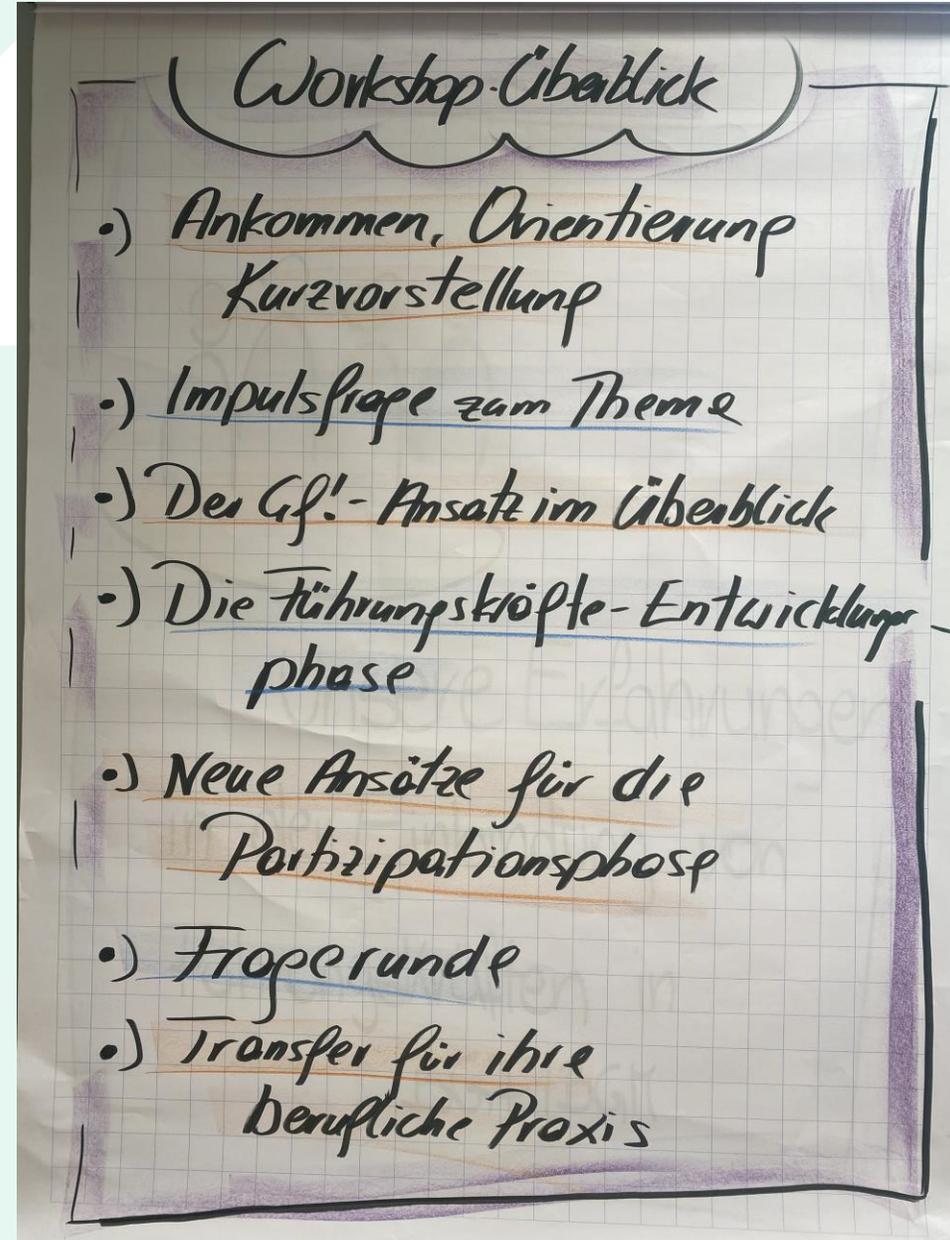
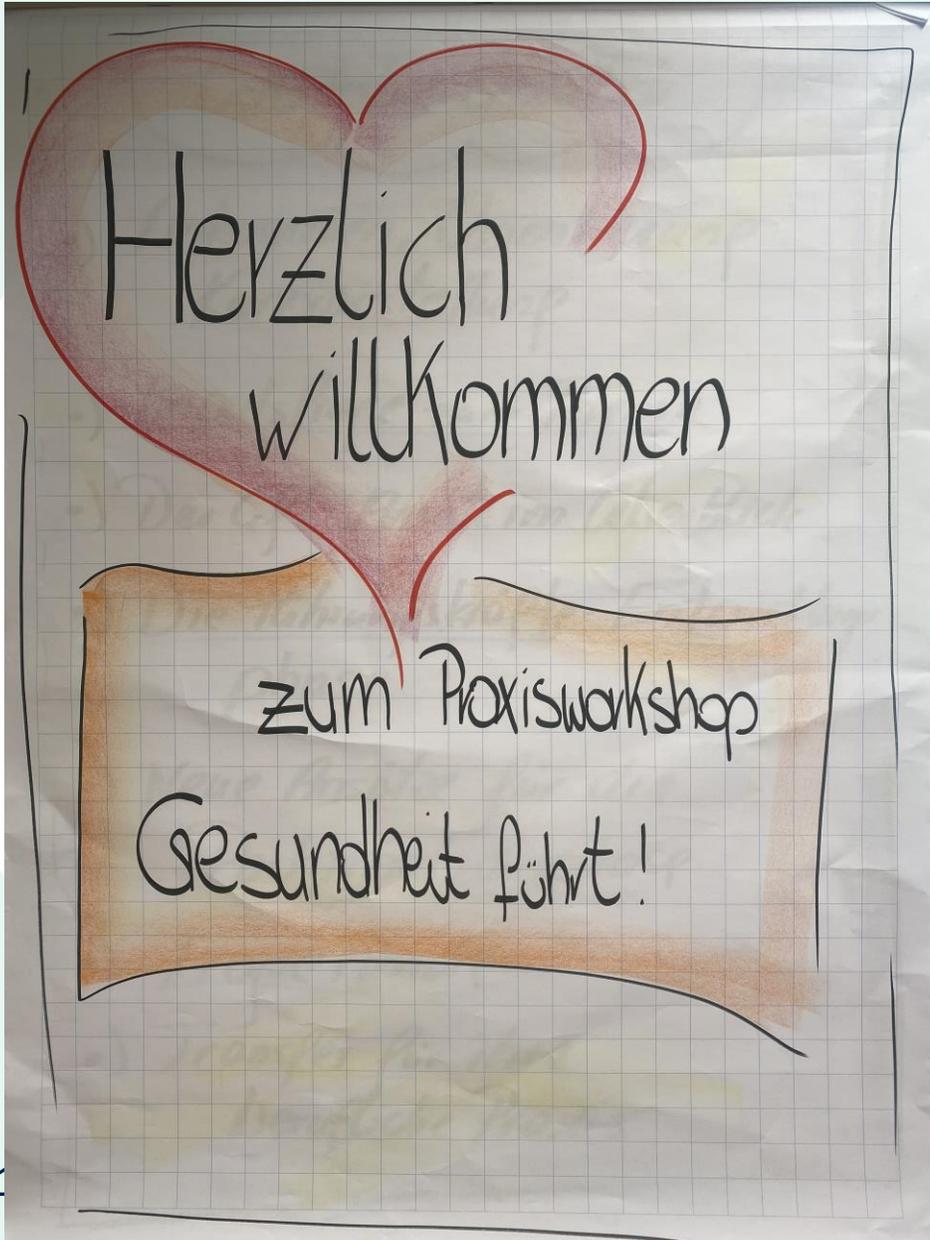
Der Prozess bietet einen geeigneten Rahmen, um die bestehenden Werte mit gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu füllen.

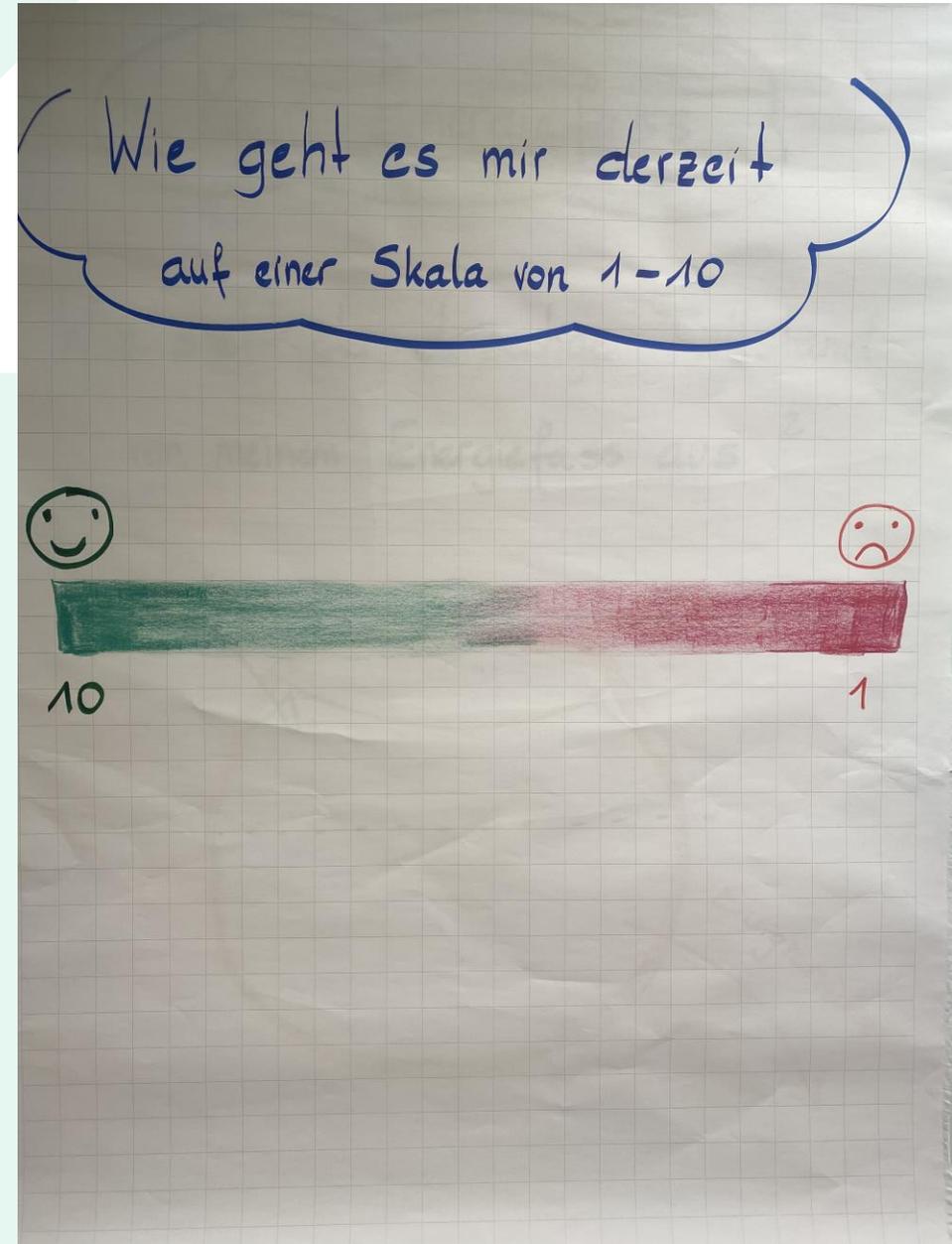
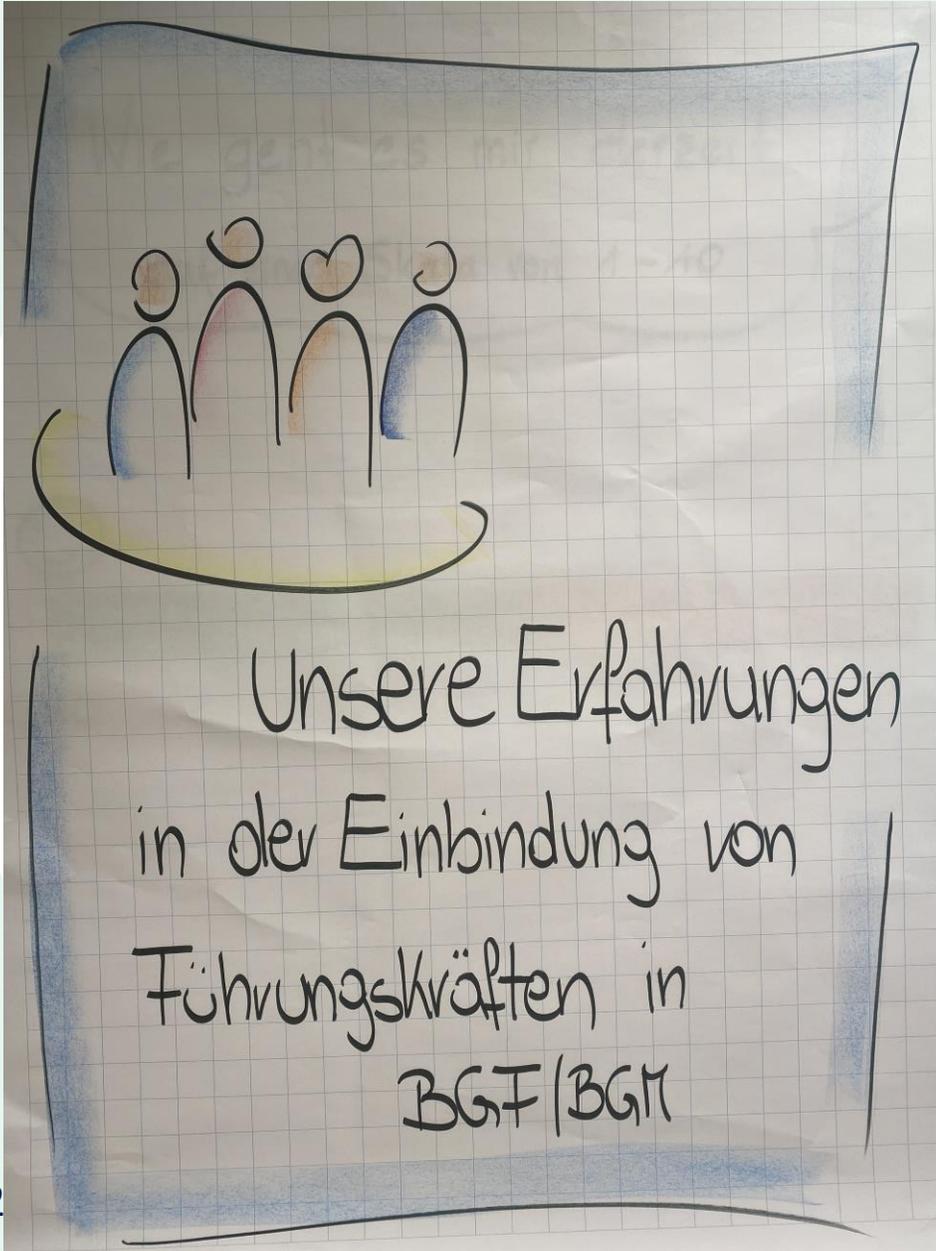
# Schlussfolgerungen für die eigene Praxis

Wesentliche Themen über ein gutes Miteinander, Gesundheit und Wohlbefinden finden im Arbeitsalltag kaum Raum.

Die Schaffung eines guten Rahmens, in dem Austausch, Reflexion und die gemeinsame Findung von guten Lösungen möglich ist, wird als sehr hilfreich erlebt und schafft einen messbaren und spürbaren Unterschied im Unternehmen und die Basis für BGF.

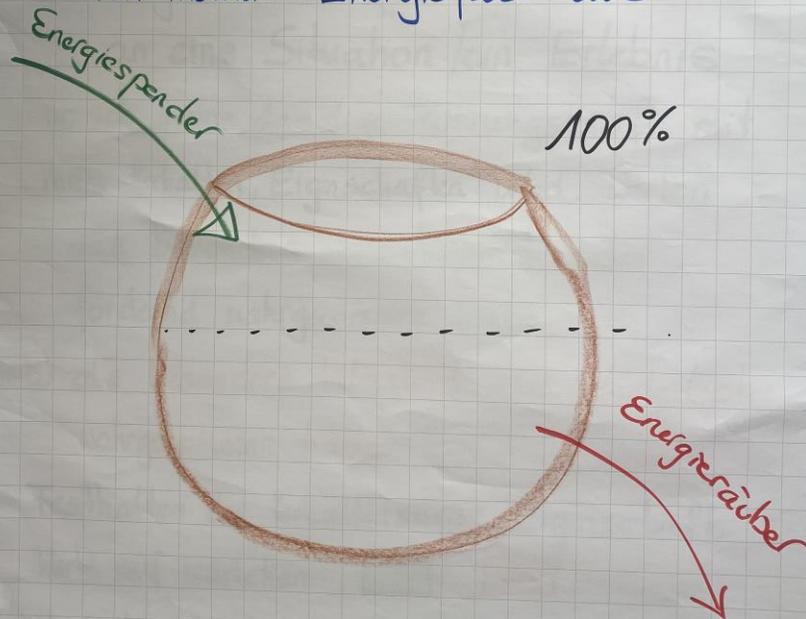
# Flipcharts aus dem Workshop





## Mein Energiefass

Wie sieht der derzeitige Füllstand von meinem Energiefass aus?



## Ich als Mitarbeiter

Ich erinnere mich zurück an eine Zeit, als ich noch keine Führungskraft war . . . . .

. . . an eine Situation / ein Erlebnis wo ich meine damalige Führungskraft mit ihrem Verhalten, Eigenschaften u/od. Werten

- a) als besonders unterstützend oder fördernd wahrgenommen habe
- b) als besonders belastend oder hinderlich wahrgenommen habe

- ▶ Festhalten der Verhaltensweise, Eigenschaft, Werte auf Kärtchen
- ▶ Konkretes Erlebnis dazu schildern



27.09.2021

Wir freuen uns, dass Sie an unserem Workshop „Führungskräfte als Schlüsselfaktor in der BGF“ teilgenommen haben und wünschen Ihnen alles Gute für die Umsetzung Ihrer betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekte!

Herzliche Grüße,

Birgit Pichler, Judith Cechota und Markus Feigl

## Weiterführende Informationen & Literatur

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.

*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)

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.

Scharinger, Christian (2020) Gesundheitsförderung in Krisenzeiten. Ein Praxisleitfaden. Gajar, Petra/Lang, Gert (Hg.). Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich, Wie

## Falls Sie mehr erfahren wollen...



**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)



**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)

Dankeschön &  
Auf Wiedersehen