Health on Top VIII SKOLAMED Gesundheitskongress

Führungskultur und Gesundheit

Dr. Matthias Lauterbach

22. März 2011

© Dr. Matthias Lauterbach

Wodurch ist eine Führungskultur geprägt, die eine Gesunderhaltung aller Beteiligten optimal rahmt?

Wie ist sie zu entwickeln?

Wie prägen Haltung und Verhalten der Führungskräfte diese Kultur?

© Dr. Matthias Lauterbach

Definition Unternehmenskultur

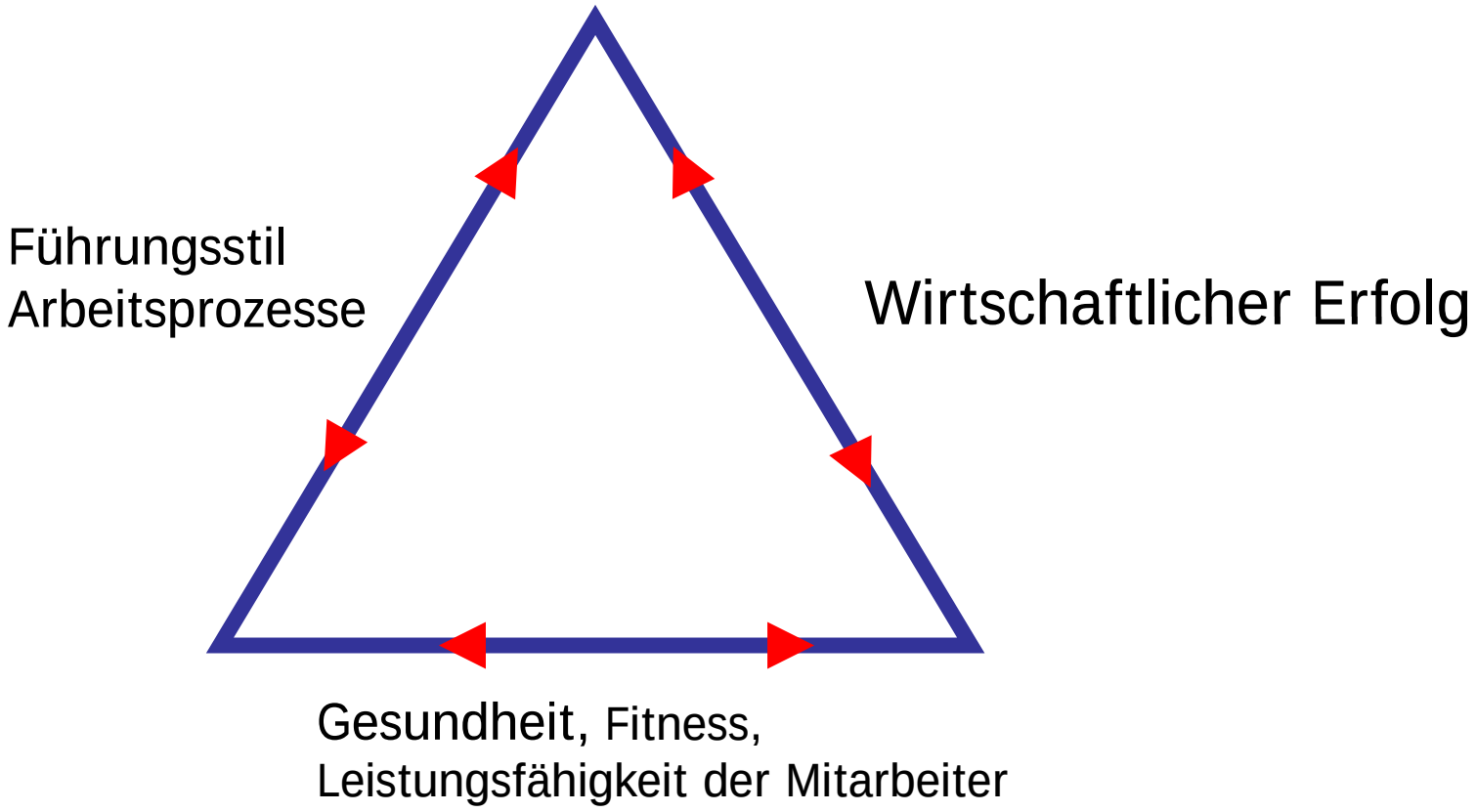
Gesamtheit
gemeinsamer Grundannahmen, Werte, Normen
und Einstellungen,

die Entscheidungen, Handlungen und
Verhaltenweisen der Organisationsmitglieder
prägen.

© Dr. Matthias Lauterbach

Der Dreiklang

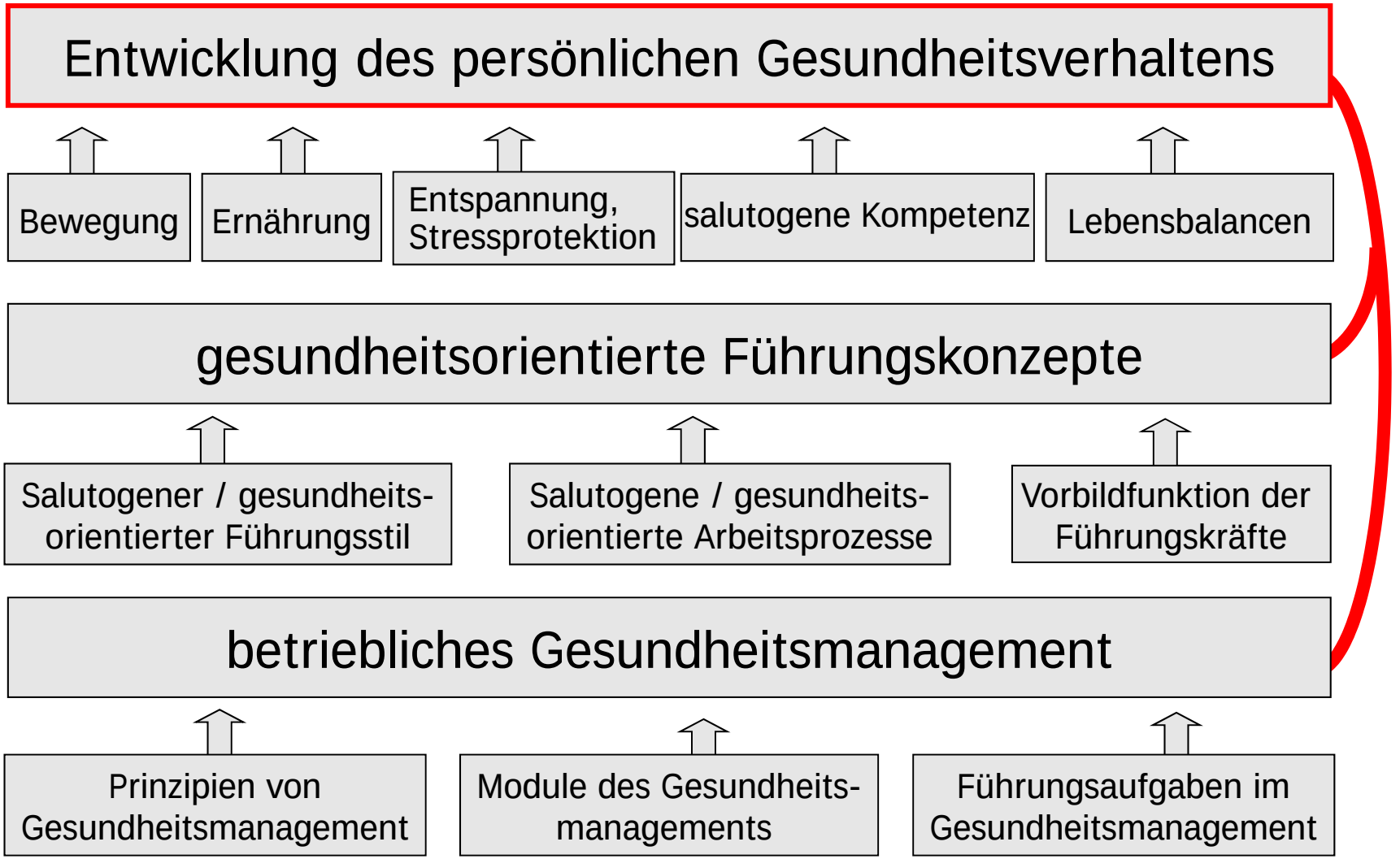
von Führung, Gesundheit und wirtschaftlichem Erfolg



KGC Kompetenz-netzwerk Gesundheits-coaching

© Dr. Matthias Lauterbach

Führungskultur und Gesundheit

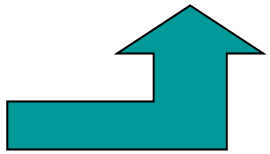


KGC Kompetenz-netzwerk Gesundheits-coaching

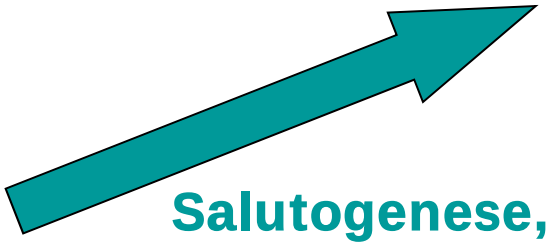
© Dr. Matthias Lauterbach

Entwicklung eines fundierten Gesundheitsverständnisses

Kulturprägung im gelebten Alltag



Haltungen,
Werte,
Ausrichtungen



Salutogenese,
Achtsamkeit,
Sinnhaftigkeit,
Verbundenheit

Wellness
Fitness
Faltenfreiheit
Elastizität

© Dr. Matthias Lauterbach

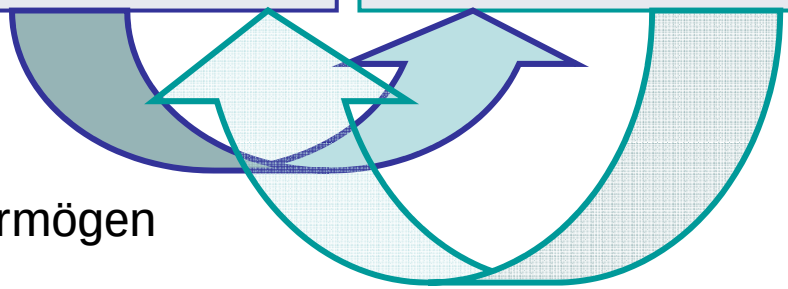
Individuelle Verantwortung und unternehmerische Spielräume

Individuum

Verantwortung für
die Gesunderhaltung ist prinzipiell
beim einzelnen Menschen

Unternehmen

Verantwortung für
Rahmenbedingungen,
die Gesundheit und Motivation
der Mitarbeitenden erhalten



„Bringeschuld“ Leistungsvermögen
und persönliche Motivation

Interesse an einer optimalen
Gesunderhaltung, Leistungsfähigkeit und
Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden

© Dr. Matthias Lauterbach

„Viele Maßnahmen meines Arbeitgebers helfen mir wirksam, dass ich meine wichtigen Aufgaben nicht aus dem Auge verliere.“

KGC Kompetenz-netzwerk Gesundheits-coaching

© Dr. Matthias Lauterbach

Was ist Gesundheit?

KGC Kompetenz-netzwerk Gesundheits-coaching

© Dr. Matthias Lauterbach

Gesundheit als Gleichgewicht und Stimmigkeit

Gesund ist ein Mensch, der..... allein oder mit Hilfe anderer

Gleichgewichte

findet, entwickelt und aufrechterhält,

die ihm ein sinnvolles Dasein und die Erreichung von Lebenszielen ermöglichen,

so, dass er sagen kann:

mein Leben -

dazu gehört auch meine Krankheit, mein Sterben.

nach Fritz Hartmann, 1993

© Dr. Matthias Lauterbach

Gesundheit ist kein Zustand, sondern ein vernetzter Veränderungsprozess, der lebenslang bewusst gestaltet wird.

Stärke Großzügigkeit

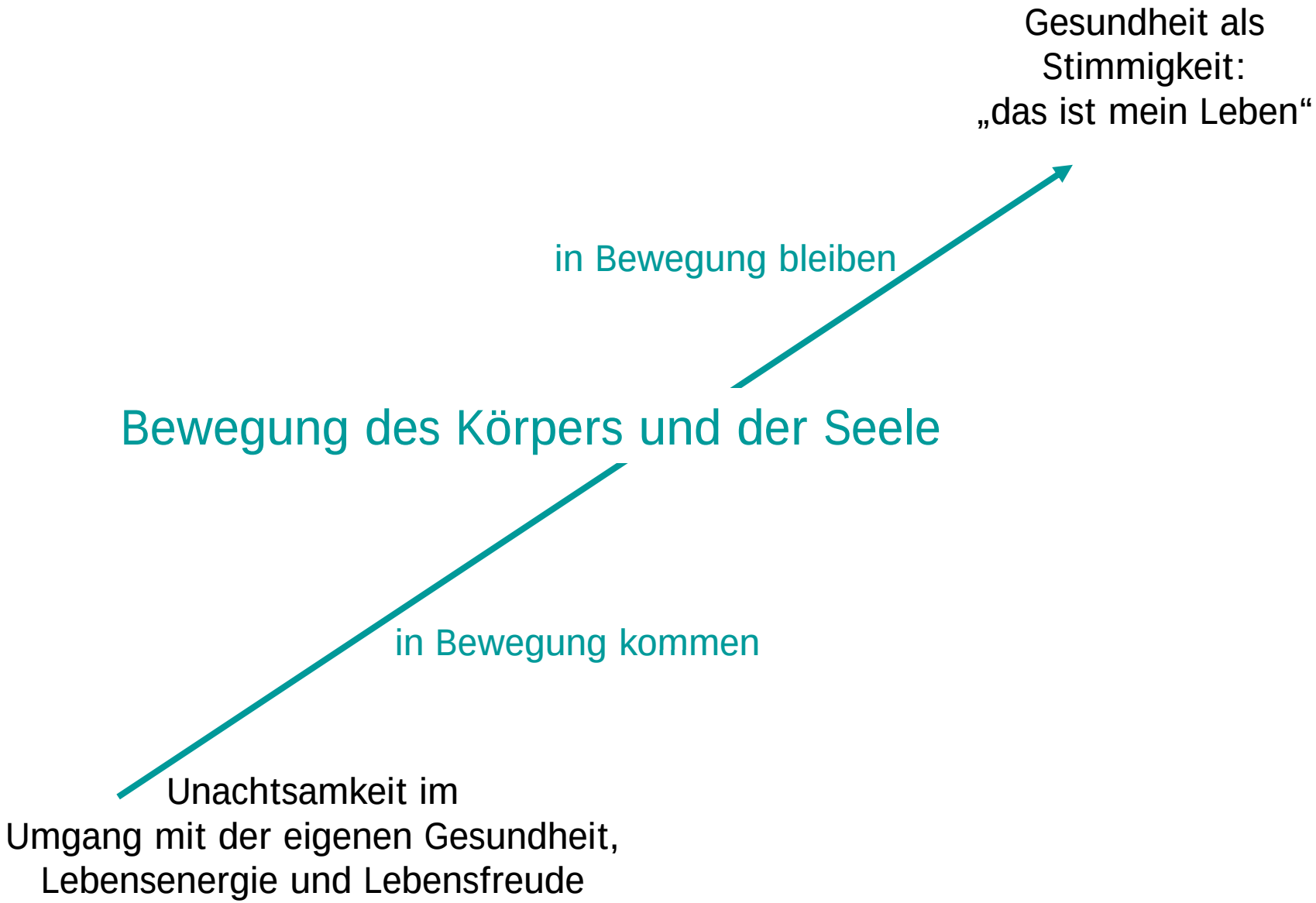
ungarisch:

Egészség	= Ganzheit
üdvös	heilsam, üdv.. entspricht grüßen, verbinden

Kurdisch:

Xosa	= Stärke, Lebendigkeit

© Dr. Matthias Lauterbach



© Dr. Matthias Lauterbach

„Der innere Coach“
Gewahrsein, Achtsamkeit als Schlüsselkompetenz

KGC Kompetenz-netzwerk Gesundheits-coaching

© Dr. Matthias Lauterbach

Achtsamkeit (Gewahrsein)
meint die von Bewusstheit umspülte Aufmerksamkeit

Gewahrsein bedeutet, ganz in der Gegenwart, im Augenblick zu sein und sich seiner Gefühle, Gedanken und Handlungen bewusst zu sein:

die reine Wahrnehmung der Fülle, die sich in dem Augenblick bündelt, ohne sie zu beurteilen, einfach nur als Zeuge in sich ruhend.

© Dr. Matthias Lauterbach

Gewahrsein (Achtsamkeit) als Schlüsselkompetenz

- auf dem Weg zu mehr Konsistenz und Stimmigkeit und damit zu mehr innerer Kraft, Lebensenergie und Ausrichtung, zu Kreativität und Spontaneität

- auf dem Weg zur Wiederherstellung von Selbstregulationen
  - Bewegung (wieviel, wann, was....?)
  - Ernährung (wieviel, wann, was....?)
  - Entspannung (was passt wann...?)
  - Stressbewältigung (Balancen..z.B. von Anstrengung vs. Muße)

© Dr. Matthias Lauterbach

Wenn die Sonne des Gewahrseins scheint,
ist das Wesen der Gedanken und Gefühle verwandelt.
Es ist eins mit dem beobachtenden Geist,
aber sie bleiben verschieden,
so, wie das Grün der Blätter und der Sonnenschein.

(Tich Nhat Hanh)

© Dr. Matthias Lauterbach

Gewahrsein, Achtsamkeit als Schlüsselkompetenz

© Dr. Matthias Lauterbach

Der Körper, den wir haben

- er wird geölt, trainiert, behandelt, repariert.....
- er ist elastisch, flexibel, ewig jung, leistungsstark.....

Der Leib, der wir sind

- die Wahrnehmung des Leibes, der wir sind,
  ist Grundlage des sich- selbst- bewusst- Seins
- wir erleben uns als ganze Person („kerngesund“)
- wir nehmen den Leib wahr als Medium zur Bestimmung
  unseres „stimmigen“ Weges
- er ist das Medium für Ausstrahlung, Energie, Flow- Erleben

Graf Dürckheim

© Dr. Matthias Lauterbach

Was ist das Ergebnis von dem, was wir tun?

Wie bringen wir das Ergebnis zustande, wie gestalten und handeln?

Aus welcher Quelle speist sich, was wir und wie wir es tun?

© Dr. Matthias Lauterbach

Sinn als konfigurierte Information -
im Kontext erfahrbare Leiblichkeit, Wahrnehmung, Handlung

Gesundheit als sinnstiftender Prozess

Gesundheit:
.....dass ich sagen kann: das ist mein Leben,
dazu gehören auch meine Krankheit
und mein Sterben
nach Fritz Hartmann

Wozu gesund bleiben?
Was ist jenseits von Gesundheit?

Der Wille zum Sinn
als survival value
nach Victor Frankl

Sinn in den Geschichten der
Interaktion des Menschen mit Gott und der Welt

© Dr. Matthias Lauterbach

Wozu?

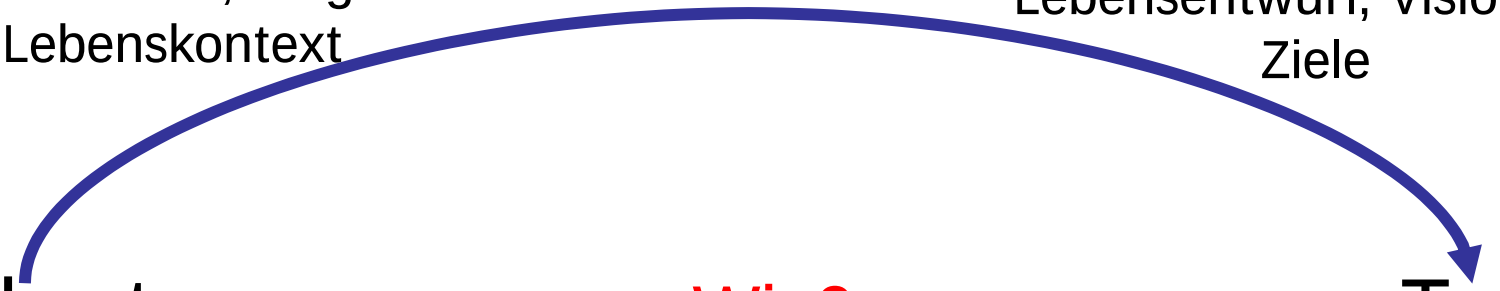
Sinn von Sein und Tun,
Werte, Normen.
Der Wille zum Sinn als „survival value“ (Frankl)

Woher?

Gewordensein, Biografie
Lebenskontext

Wohin?

Lebensentwurf, Visionen,
Ziele



Geburt

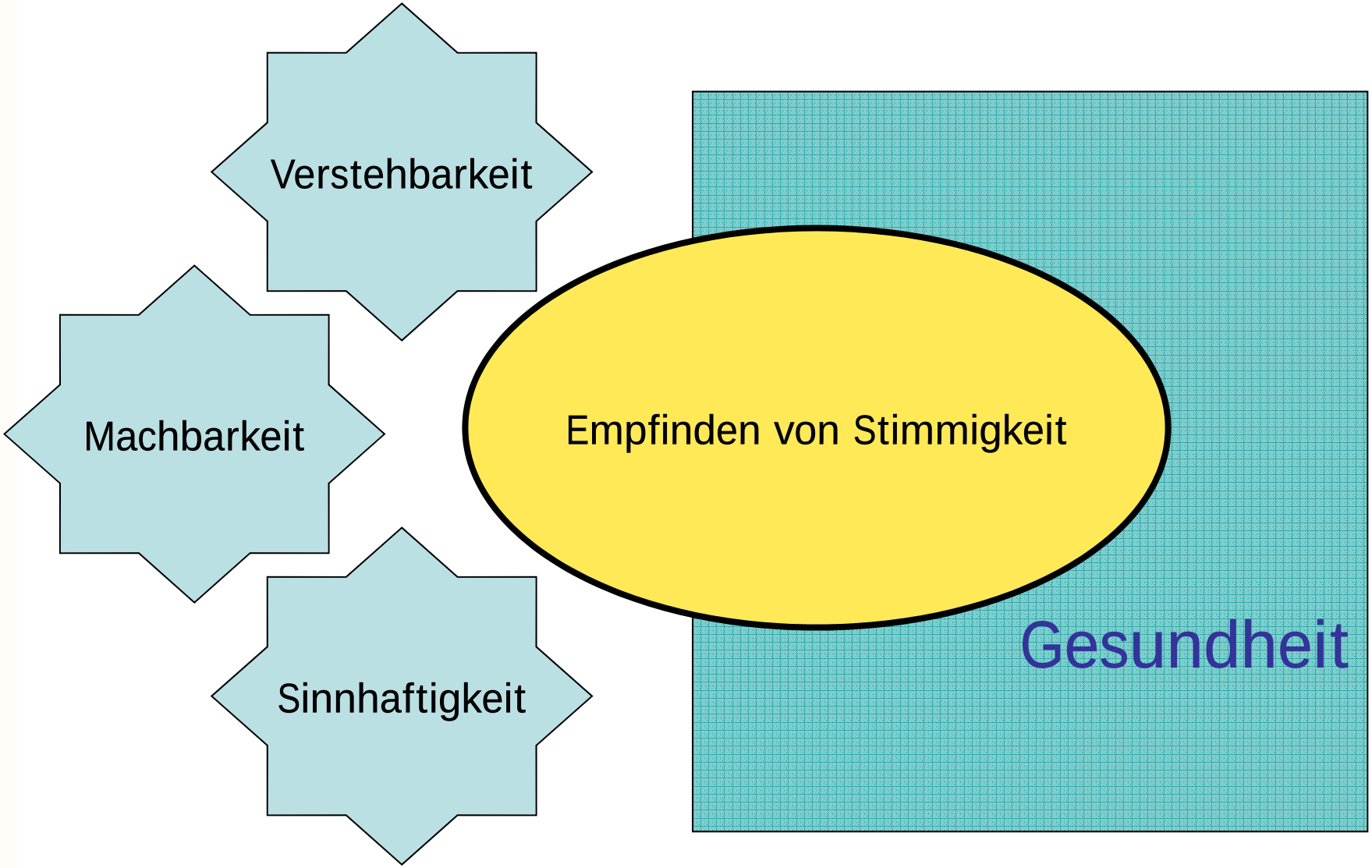
Tod

Wie?

Wege, Entscheidungen,
Prioritäten,
Zeit, Geschwindigkeit

© Dr. Matthias Lauterbach

Wie bleiben Menschen gesund? Das Modell der Salutogenese (A. Antonovsky)



© Dr. Matthias Lauterbach

Das Erleben von Stimmigkeit („Kohärenz“ A. Antonovsky)

Verstehbarkeit

Verstehe ich was passiert? Verstehe ich die Zusammenhänge?

Machbarkeit

Habe ich Möglichkeiten, die Herausforderungen zu bewältigen?

Sinnhaftigkeit

Wozu lohnt es?
Wofür macht es Sinn/ ist es bedeutsam, mich zu engagieren?

Wozu will ich gesund bleiben?
Wozu will ich Bewegung bleiben?

© Dr. Matthias Lauterbach

„es ist eigentlich das meiste bekannt, es ist fast alles gesagt“

Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Motivation hängen stark von Faktoren ab, wie Führungsverhalten, Unternehmenskultur und Sinnhaftigkeit der Aufgaben.

Die wichtigsten Merkmale eines gesundheitsorientierten Führungsstils sind bekannt: z.B. Wertschätzung, Fairness, Berechenbarkeit, Transparenz.

Die Merkmale eines gesundheitsorientierten Führungsstils sind identisch mit den Merkmalen eines Führungsstils, der die Motivation der MA fördert.

Die Eckpunkte gesundheitsorientierter Arbeitsprozesse sind auch bzgl. der psychosozialen Gesundheit beschrieben:
z.B. Transparenz, Sinnhaftigkeit, Vollständigkeit, Kontrollierbarkeit, soziale Unterstützung, Verfügbarkeit von Ressourcen.

Die „Zutaten“ für den Erhalt der persönlichen Gesundheit sind bekannt:
Bewegung, Ernährung, Entspannung/ Erholung, Lebensbalancen, sinnstiftende Lebensausrichtung.

© Dr. Matthias Lauterbach

Führungskultur und Gesundheit

Wissen über Gesundheit

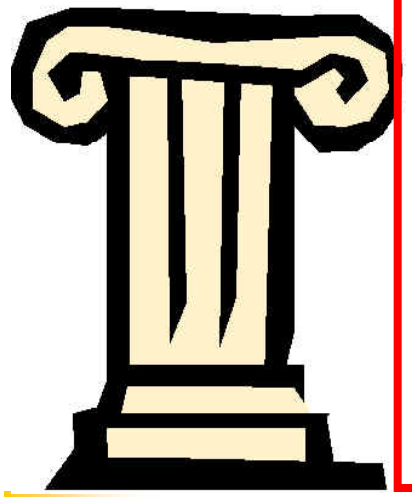
- Stress/ Stressbewältigung
- Entspannung
- Bewegung
- Ernährung
- Lebensbalancen
- .....

Umsetzungen/ operative Ebene

- Führungsverhalten
- Arbeitsprozesse
- Teamarbeit
- Kultur
- .....

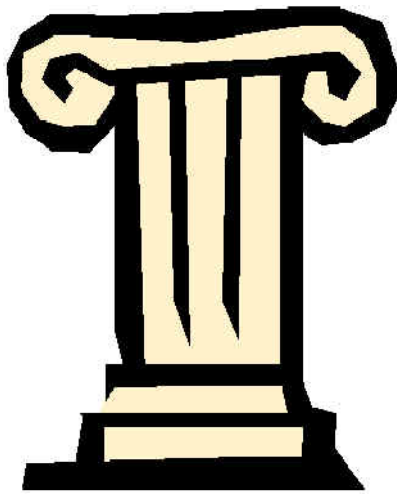
Nachhaltigkeit

- Ziele
- Struktur
- Zeitschienen
- Meilensteine
- .....



tragende Haltungen und Werte

- Wertschätzung, Fairness
- Verbundenheit mit den Menschen, Liebe
- Dankbarkeit
- Demut
- Vertrauen
- Achtsamkeit, Gewahrsein
- Leichtigkeit/ Humor



© Dr. Matthias Lauterbach

Empfehlungen des Netzwerkes „Enterprise für Health“, 2003

1. Verstärkt die Aufmerksamkeit auf eine weit verbreitete Entwicklung richten: die Intensivierung der Arbeit

2. Die psychosoziale Gesundheit ist die Achillesferse von wissens- und erfahrungsbasierten Organisationen.

3. Es braucht den Aufbau und die Weiterentwicklung einer werteorientierten Führung, die neben Wirtschaftlichkeit, auf Vertrauen und Fairness als Grundpfeiler für Unternehmensgesundheit setzt und die gesundheitsförderliche Arbeit gestaltet und erhält.

4. Das „gesunde Unternehmen“ geht über die Gesundheitsförderung individuellen Verhaltens hinaus. Es verbindet Arbeitsgestaltung, Führen, Lernen, Innovation und Gesundheit.

Gesunderhaltung als verbindendes Element im Unternehmen

Individuelle Gesunderhaltung
(Bewegung, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung, Lebensbalancen.....)

Haltung der Achtsamkeit
(individuell und gemeinschaftsbezogen)

Mitarbeiterführung, Instrumente
(MVG, Ziele, fördern, Einsatz...)

Führungsstil, Führungsverhalten
(Wertschätzung, Berechenbarkeit, Fairness....)

Beziehungs- und Kommunikationskultur
(Wertschätzung, Lob/ Kritik, Fairness, Konfliktlösung, Management von Dissens....)

Leitbild, Ethik, Werteorientierung
(Menschenbild, Wert der Gesunderhaltung...)

Motivation
(Sinnhaftigkeit, Bedeutsamkeit...)

Umgang mit Druck und Belastungsspitzen
(Machbarkeit, Erholung, Balancen....)

Umgang mit gesundheitlichen Risiken und gesundheitlichen Einschränkungen

Gestaltung von Veränderung
(Prozesssicherheit, Ziele, Struktur...)

Gestaltung von Arbeitsprozessen
(Vollständigkeit, Transparenz, Kontrolle, Gestaltungsmöglichkeiten.....)

Gesundheitsförderung
(spezifische Maßnahmen)

Gesunderhaltung

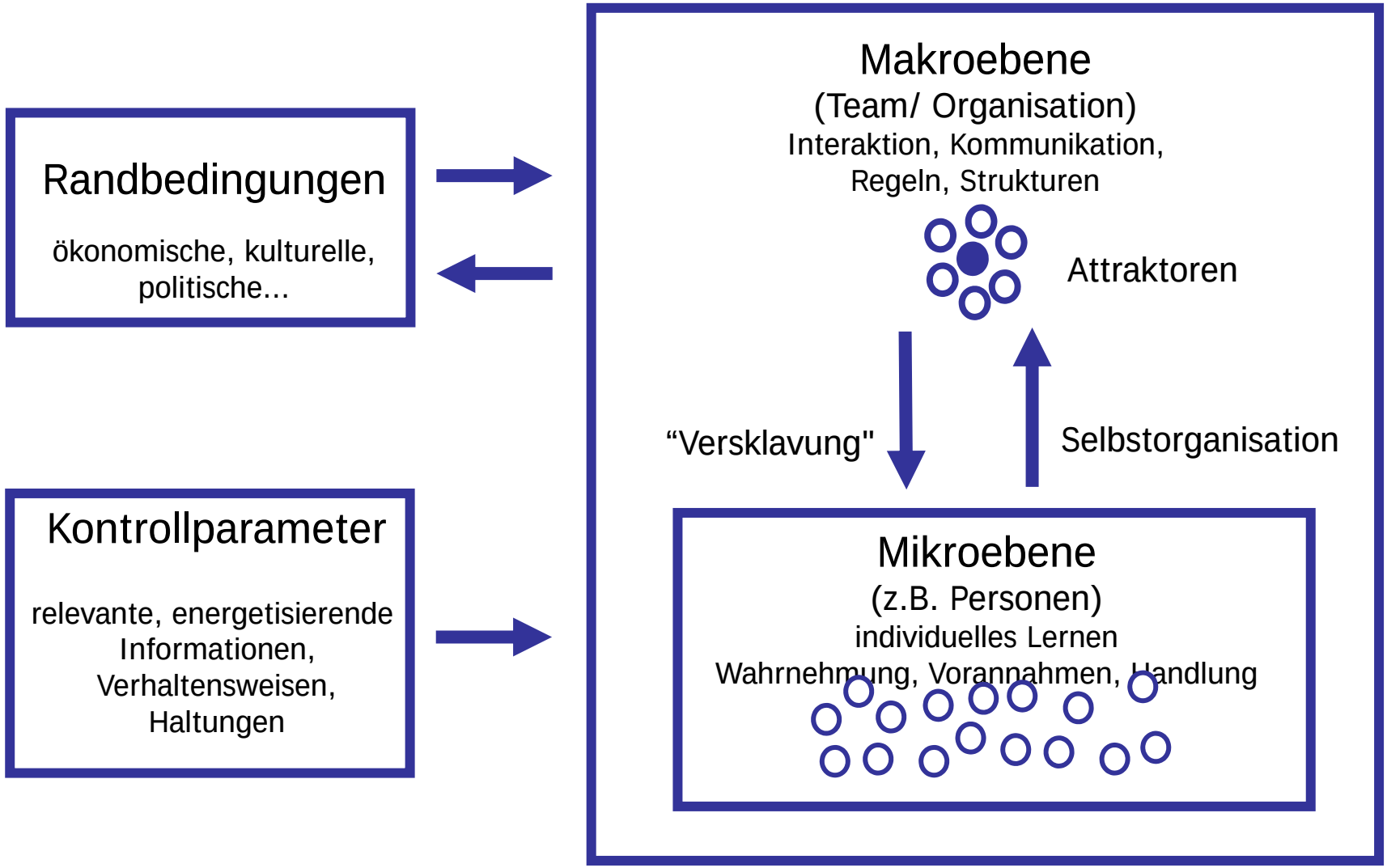
© Dr. Matthias Lauterbach

Wie entsteht aus individueller Gesundheitsorientierung eine achtsamkeitsbasierte und werteorientierte Führungskultur?

Wie emergiert eine gesundheitsorientierte Führungskultur?

© Dr. Matthias Lauterbach

Modell der Selbstorganisation

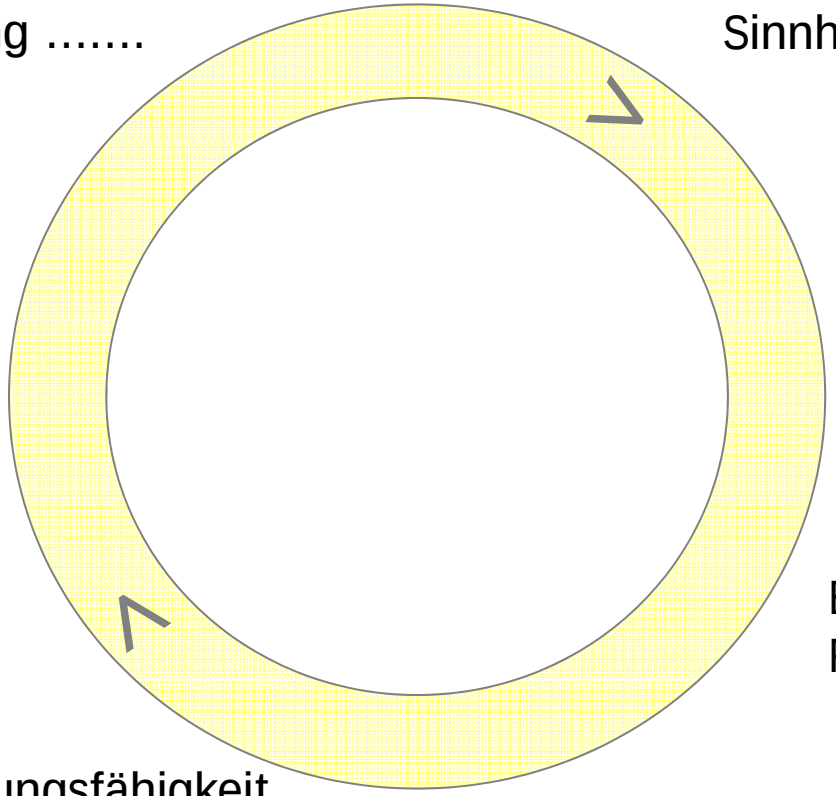


KGC Kompetenz-netzwerk Gesundheits-coaching

© Dr. Matthias Lauterbach

persönliche Gesunderhaltung,
Achtsamkeit,
Stressbewältigung .....

Werte, Haltungen,
Lebensentwürfe
Sinnhaftigkeit



Gesundheitsorientierung
des Führungsverhaltens

Einsatz bewährter
Führungsinstrumente

Erhalt von Leistungsfähigkeit
und Motivation der Mitarbeitenden

Entwicklung der Führungskultur

© Dr. Matthias Lauterbach

Führungsverhalten und Gesundheit

Überprüfung des Führungsverhaltens anhand des Ansatzes der Salutogenese

Habe ich dafür gesorgt, dass meine Mitarbeiter
durchschauen / sich erklären können, was hier passiert?

Habe ich dafür gesorgt, dass meine Mitarbeiter über die notwendigen Ressourcen verfügen oder sich verschaffen können, um die Herausforderungen zu bewältigen?

Habe ich dafür gesorgt, dass meine Mitarbeiter wissen und überzeugt sein
können, dass sich das Engagement lohnt und was der Sinn der Herausforderung ist?

© Dr. Matthias Lauterbach

Führungsverhalten und Gesundheit

Überprüfung des gesundheitsorientierten Führungsverhaltens
anhand weiterer Fragen:

Sorge ich für ausreichend Klarheit der geltenden Ziele, Werte, Regeln?

Bin ich in einer wertschätzenden Beziehung mit meinen Mitarbeitern?

Bin ich für meine Mitarbeiter berechenbar?

Sind Mitarbeiter entsprechend ihren Ressourcen/ Fähigkeiten eingesetzt?

Halte ich die Balance von Forderung und Förderung?

© Dr. Matthias Lauterbach

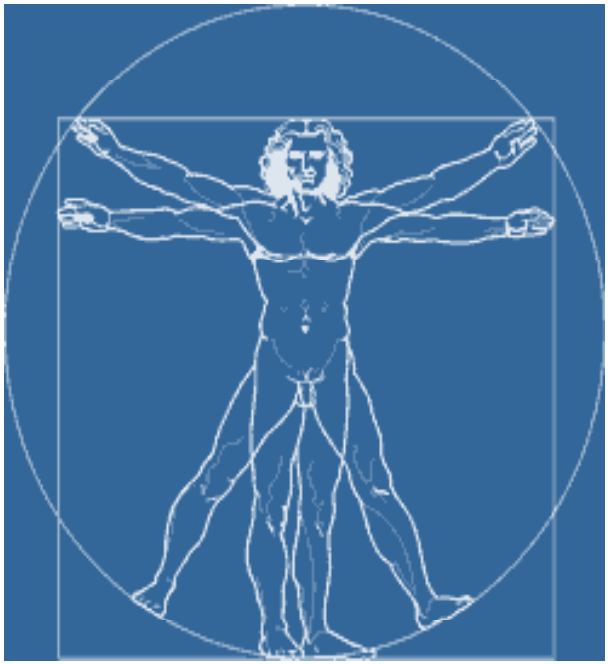
Führungsverhalten und Gesundheit

Haltung und Vorbildverhalten

- achtsamkeitsbasierte, werteorientierte Haltung
- Vorbild in Bezug auf gesundheitsorientiertes Verhalten

Wertschätzende Kommunikation

- Anerkennung von Zugehörigkeit und Leistung
- Kritik mit Wertschätzung der Person
- Balance von Forderung und Förderung



Beachtung der 3 „salutogenen“ Faktoren

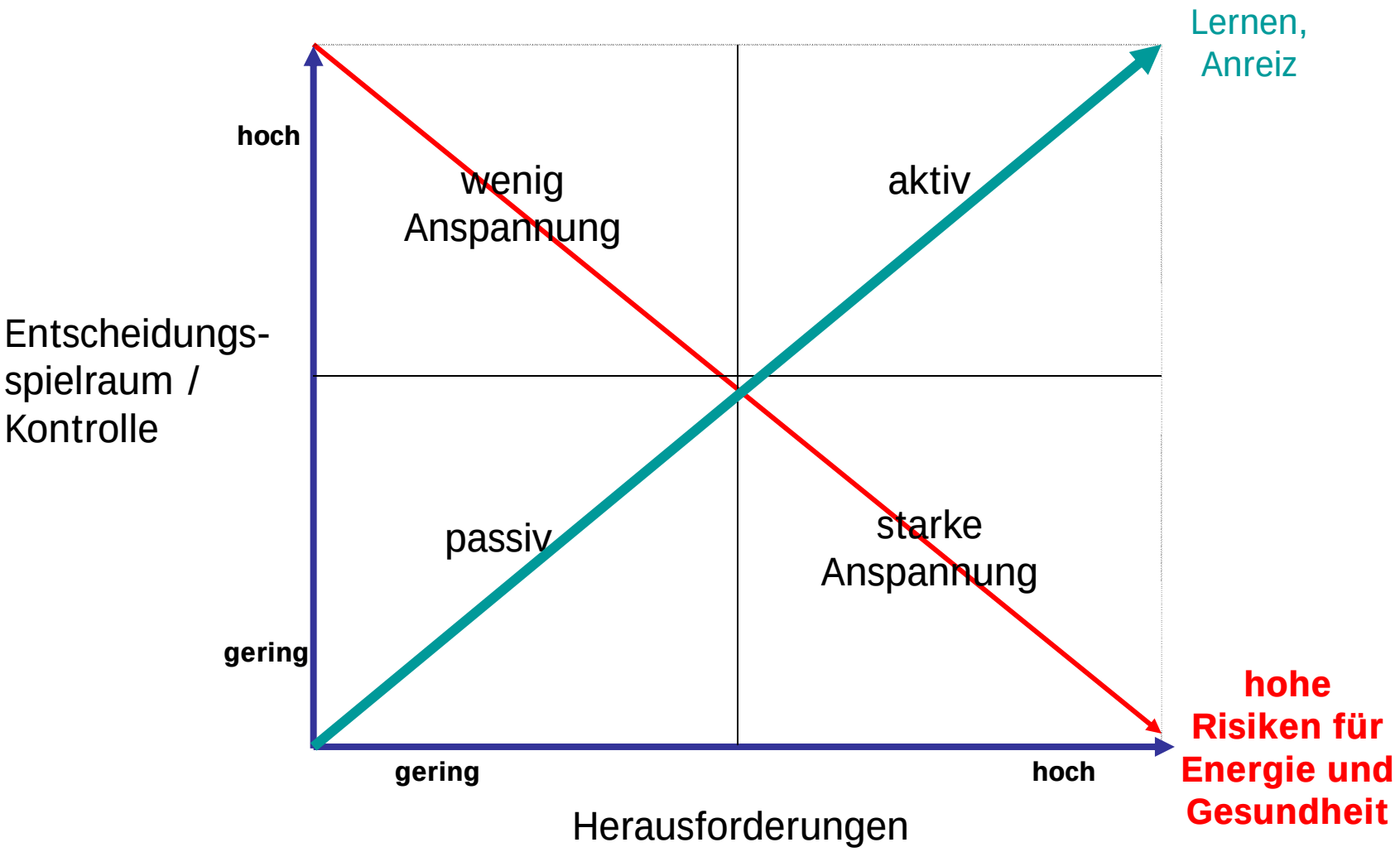
- Verstehbarkeit
- Handhabbarkeit / Umsetzbarkeit
- Sinnhaftigkeit

in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse

© Dr. Matthias Lauterbach

Arbeit und sozio-emotionale Belastung

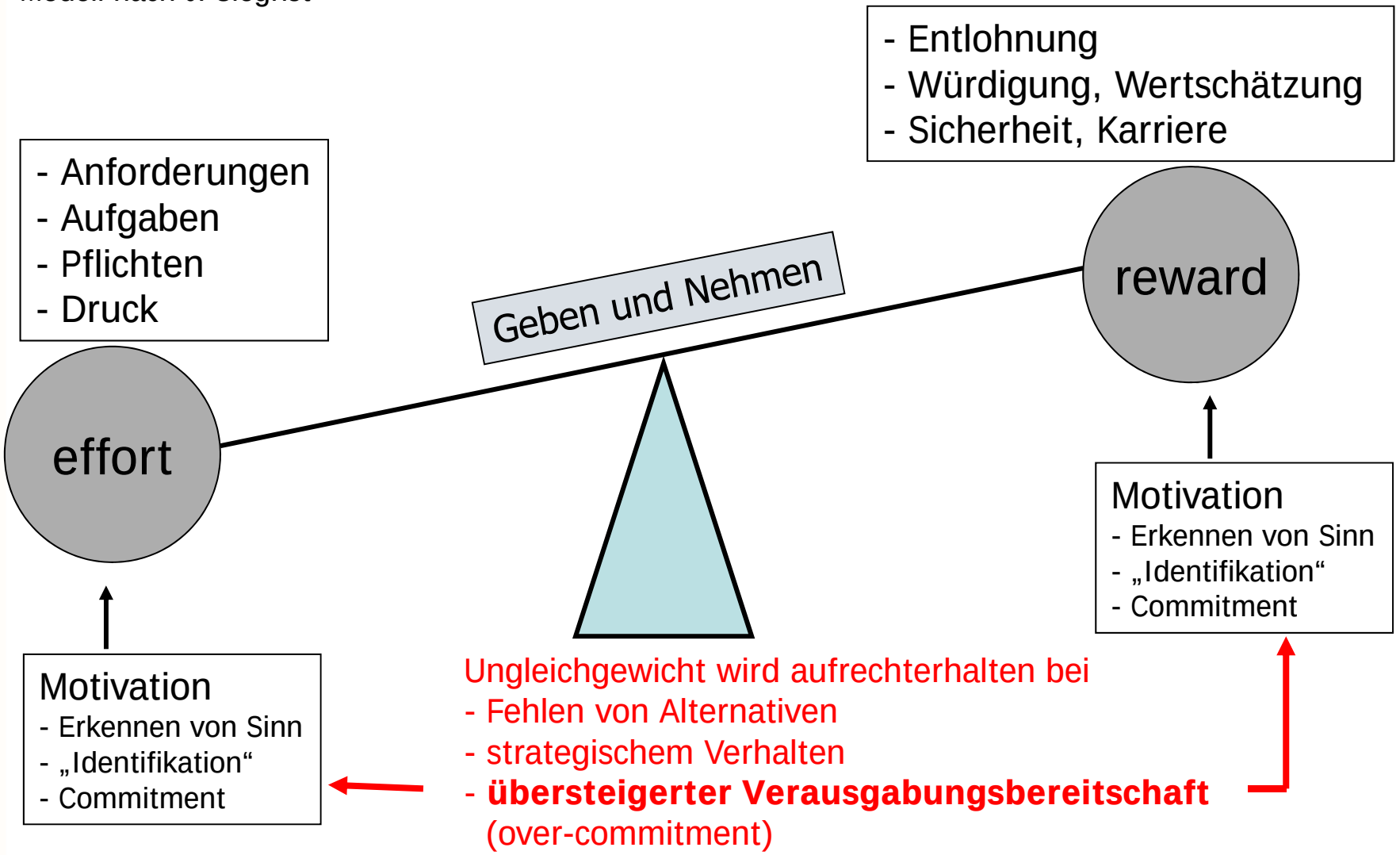
Modell nach R. Karasek



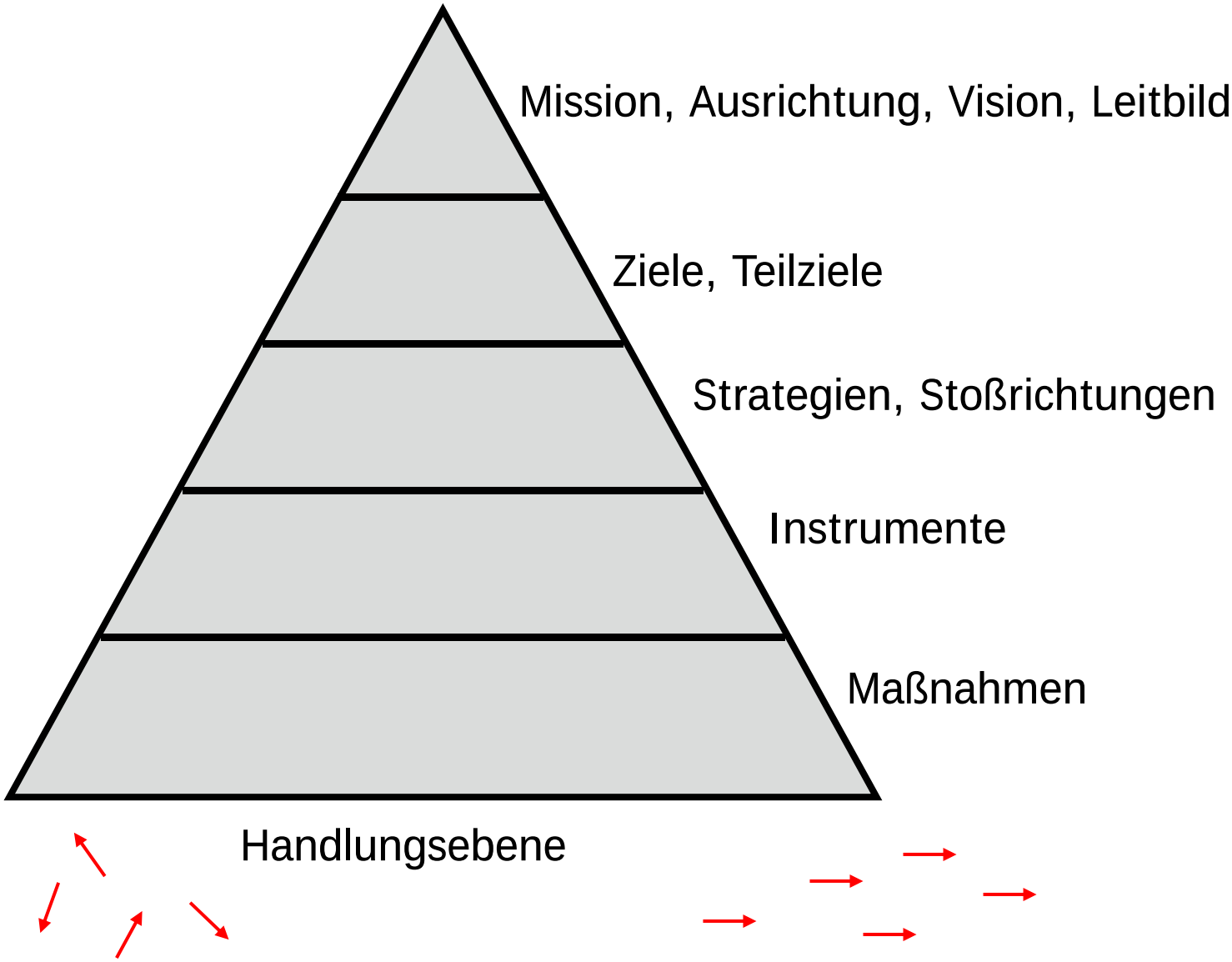
© Dr. Matthias Lauterbach

Gratifikationskrise (effort-reward imbalance)

Modell nach J. Siegrist

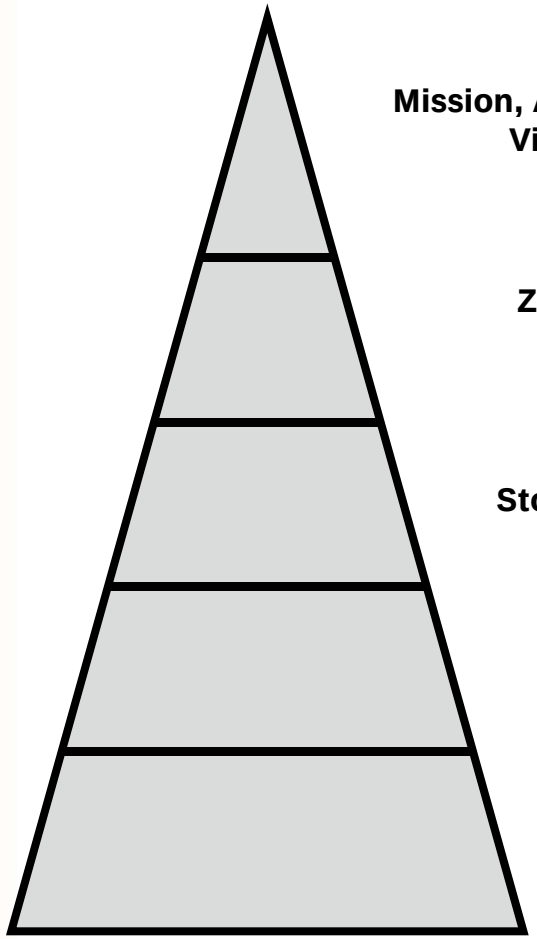


© Dr. Matthias Lauterbach



© Dr. Matthias Lauterbach

Unternehmen XY



Mission, Ausrichtung, Vision, Leitbild

Das Unternehmen XY setzt höchste Maßstäbe bei der Pflege der Human Ressources und bei der Partizipation aller Beteiligten.

Ziele, Teilziele

Ein weit verbreitetes und hohes Maß an Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft, Fitness und Leistungsfähigkeit ist bei der Gestaltung von Wandel erreicht.

Strategien, Stoßrichtungen

Die salutogenen Aktivitäten des Unternehmens sind koordiniert. Alle Aktivitäten der Organisations-, Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie der Gesundheitsförderung sind einbezogen.

Instrumente

Die Verkoppelung der Strukturen von Betriebsärztlichem Dienst, BGM sowie PE und OE ist durch gemeinsame Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse verlässlich organisiert.

Maßnahmen

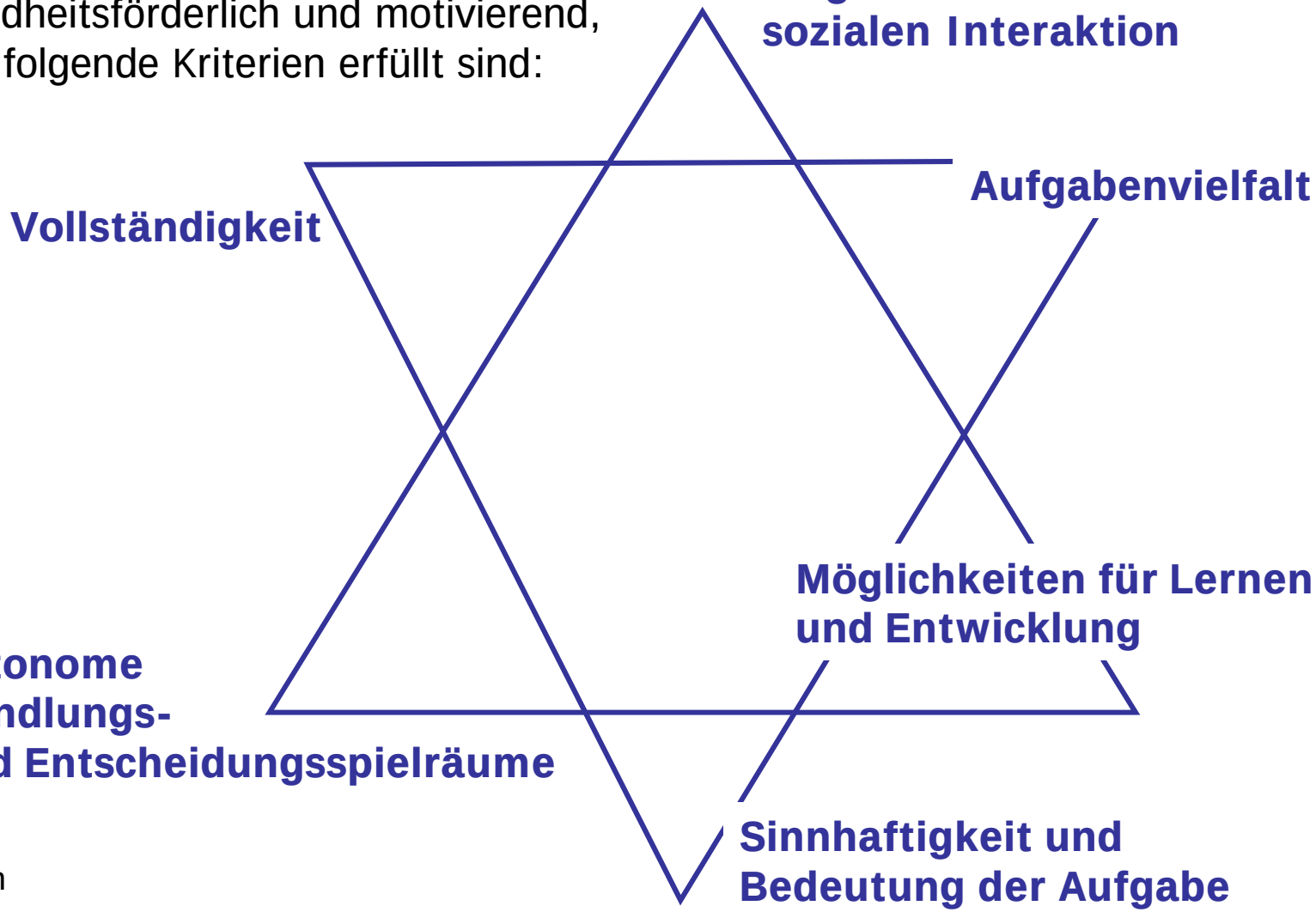
- Gesundheitsmodul in der Führungskräfteentwicklung
- „das gesunde Jahr 200X“: gemeinsame Aktion von PE und Betriebsärztlichem Dienst
- Pilot: Neustrukturierung Abteilung A mit integrierter Gesundheitsorientierung
- .....

Handlungsebene

© Dr. Matthias Lauterbach

Kriterien für Arbeitssituationen, die die Gesundheit fördern

Arbeitsaufgaben wirken dann eher gesundheitsförderlich und motivierend, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:



nach Ulich

© Dr. Matthias Lauterbach

Jeden Tag treffen wir
neu die Entscheidung
über unsere Gesundheit,
indem wir unsere Nahrung
auswählen, Stress zulassen
oder vermeiden,
für genügend Bewegung
und Ruhe sorgen
und darauf achten,
wie wir denken.

© Dr. Matthias Lauterbach