

Tolles Thema «Gesundheit»: Führungstagung von Careum Weiterbildung

Die wichtigste Führungsaufgabe

Geeignete Führungsstrategien stärken sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch die Leistungsfähigkeit von Organisationen. So traf das Thema der Führungstagung von Careum Weiterbildung voll ins Schwarze.

Die Führungsverantwortung bietet Chancen und Herausforderungen zugleich. Neben der Orientierung auf die Umwelt, die Organisation und die Mitarbeitenden zählt die Verantwortung für sich selbst zu den grundlegenden Führungsaufgaben. Bewährte Techniken zur Förderung der Resilienz und Stressbewältigung helfen dabei wirksam.

Einbringen von Stärken und Potenziale

Urs Blum leitet am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW das Zentrum für Human Resources & Corporate Learning. Er eröffnete den Reigen und zeigte, wie es gelingt, den persönlichen Handlungsspielraum zu nutzen, um Zufriedenheit und Wirksamkeit zu erleben. Er präsentierte den Ansatz des Job Craftings, um die eigenen Stärken und Potenziale in der beruflichen Rolle bewusst einzusetzen. Untersuchungen zeigen nämlich, dass das proaktive Gestalten der eigenen Rolle in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, Engagement und Leistung steht. Auf Basis des Modells der beruflichen Rolle sowie von Erkenntnissen zu Job Crafting

geht es daher um Möglichkeiten, die positiven Effekte des Job Craftings zu nutzen – sowohl persönlich in der eigenen Rolle als auch als Führungsperson mit dem Team oder in der gesamten Organisation. Entscheidende Elemente sind Analysieren von Aufgaben, Erwartungen und persönlichen Beiträgen, Identifizieren (Suchen nach zu entwickelnden Kompetenzen im Team) sowie Planen: Was möchten wir als Erstes erreichen? Was könnte die Rolle als Führungskraft sein?

Mentale Stärke durch Achtsamkeit

«Was hilft mir als Führungsperson gesund zu bleiben?» fragte Reto Weishaupt, GL-Mitglied eines KMU und Meditations- & Achtsamkeitslehrer für MINDFULMIND. Seine erste Antwort besteht im Ratschlag, zu sich selbst zu finden, zu unseren inneren Prozessen: «Gesunde Führung basiert auf gesunder Selbstführung. Und gesunde Selbstführung ist kultivierbar durch bewusste Selbstwahrnehmung. Und bewusste Selbstwahrnehmung ist einfacher, wenn wir auf eine ganz bestimmte Art und Weise präsent sind. Hier kommt die Achtsamkeit ins Spiel.

Der Referent ging zudem vertieft der Frage nach, was mentale Stärke ist, warum sie heute wichtiger denn je ist und warum wir sie manchmal verlieren: «Mentale Stärke ist eng verknüpft mit emotionaler Stärke und beide können durch Achtsamkeit aufgebaut werden», ist Reto Weishaupt überzeugt. Zur praktischen Relevanz der Achtsamkeit für Führungskräfte dienen insbesondere Mini-Habits für die eigenständige Umsetzung im Führungsalltag wie achtsame Körper-Bewegungen, bewusste Übergänge (z.B. Warten auf den Zug, Hallo-Sagen, Sitzungseröffnung), bewusste Pausen, auch Atempausen, sowie bewusste Alltagstätigkeiten: Kochen, Essen, Zuhören, Duschen, Zähneputzen.

Mentale Stärke durch Achtsamkeit gelingt dann, wenn die Überzeugung und Einsicht gereift sein, dass es sich lohnt und es machbar ist, bewusst anderes Verhalten in seinen (Arbeits-)Alltag zu integrieren. Das dient zum eigenen Wohle und ebenso zu dem des ganzen Teams und des privaten Umfeldes.

Healthy Economy und das Label «Friendly Work Space»

Dr. Thomas Mattig, Direktor von Gesundheitsförderung Schweiz und Professor am Institute of Global Health der Universität Genf, ist ein höchst anerkannter Experte für mehr Gesundheit am Arbeitsplatz. Er schilderte eindrücklich, wie Führungskräfte in einer zunehmend komplexeren Welt vor der schwierigen Aufgabe stehen, wirtschaftliche Verantwortung, soziale Erwartungen und ökologische Herausforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Mattig lud ein, Wirtschaft aus einer erweiterten Perspektive zu betrachten – als gestaltbares System, das nicht nur auf Effizienz und Wachstum ausgerichtet ist, sondern auf die langfristige Förderung von Gesundheit, Lebensqualität und Resilienz.

«Im Zentrum», so Mattig, «steht das Konzept einer Healthy Economy: ein Ansatz, der Gesundheit im umfassenden Sinn – physisch, psychisch, sozial und ökologisch – als Orientierung für wirtschaftliches Handeln versteht. Es geht dabei





Urs Blum, Reto Weishaupt und Dr. Thomas Mattig sprachen übers Entdecken und Fördern persönlicher Stärken, Achtsamkeit und «Friendly Work Spaces».

nicht um einen radikalen Systemwechsel, sondern um eine Weiterentwicklung: hin zu einer Wirtschaft, die sich an den tatsächlichen Bedürfnissen von Menschen und Gemeinschaften orientiert und gleichzeitig die natürlichen Grundlagen achtet.

Ein konkretes Beispiel ist das Label Friendly Work Space. Es zeigt, wie Unternehmen Gesundheit, Partizipation und eine wertschätzende Kultur systematisch stärken können. Solche Initiativen machen sichtbar, dass sich gesunde Arbeitsbedingungen und unternehmerischer Erfolg nicht ausschliessen, sondern gegenseitig verstärken. Gelingt dieses Unterfangen, entstehen positive Impulse für den Arbeitsalltag. Führungskräfte bewähren sich erfolgreicher im Spannungsfeld von Leistungsanforderungen, Bedürfnissen der Mitarbeitenden und gesellschaftlichem Wandel. Sie finden Orientierung suchen und nutzen geschickt und im Interesse aller ihren Spielraum, um die Zukunft nachhaltig und verantwortungsvoll mitzugestalten.

Wie positiv sich ein «Friendly Work Space» auswirkt, präsentierte schliesslich Christian Martens. Er ist Qualitätsmanager im Zentrum Schlossmatt Region Burgdorf und gemeinsam mit dem Kader verantwortlich für die Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das Zentrum Schlossmatt hat das Label «Friendly Work Space» für das Wohlbefinden seiner rund 300 Mitarbeitenden erfolgreich eingeführt.

Zeit besser nutzen, gesünder leben

Ein gesundes, wirksames Zeitmanagement ist Gold wert; Gabriel Bürgisser, Geschäftsleiter der Spitex Nord Ost Aargau (NOA) AG, erläuterte wieso: «Zeitmanagement wird oft mit Effizienz gleichgesetzt. Eine absolute Effizienzmaximierung kann zwar Zeit sparen, wirft aber die Frage auf, ob sie tatsächlich zu nachhaltigem Lernen oder gesunder Arbeitsweise führen. Der persönliche Zugang zur Zeitorganisation steht im Mittelpunkt: Was für

die eine Person funktioniert, kann für eine andere ungeeignet oder sogar belastend sein.»

«Ein wirksames Zeitmanagement leistet einen Beitrag zum persönlichen Kohärenzgefühl, das laut Aaron Antonovsky wesentlich zur Gesundheit und Resilienz beiträgt. Entscheidend ist, dass Zeitmanagement-Methoden nicht nur verstanden, sondern auch anwendbar und als sinnvoll erlebt werden. Die Reflexion über den persönlichen Nutzen, fördert die Motivation zur Optimierung der eigenen Zeitstruktur. Gleichzeitig hilft ein bewusstes Zeitmanagement dabei, zunehmendem Stress entgegenzuwirken.»

Wirksames Zeitmanagement, so der Referent, beginne allerdings nicht bei der Tagesplanung, sondern vielmehr bei einer ganzheitlichen Betrachtung von Lebens- und Arbeitszeit. Da sich berufliche und private Belastungen gegenseitig beeinflussen, sei es zentral, beide Bereiche gemeinsam zu planen. «Bewusste Jahres- und Wochenplanung, die persönliche Freiräume, Beziehungen und Erholung berücksichtigt, schafft nicht nur zeitliche, sondern auch emotionale Stabilität. Diese persönliche Planung wirkt sich direkt auf die berufliche Leistungsfähigkeit aus. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Energiemanagement: Während das Zeitmanagement die Frage nach dem «Wann» beantwortet, geht es beim Energiemanagement um das «Wie leistungsfähig bin ich wann?». Individuelle Leistungskurven sollten deshalb bei der Aufgabenplanung berücksichtigt werden. Zusätzlich brauche es Strategien zum aktiven Stressabbau z.B. durch Bewegung sowie zur gezielten Regeneration z.B. durch soziale Kontakte oder Erholung.

Verantwortung gezielt wahrnehmen

Es bestehe eine rechtliche Verantwortung für die Mitarbeitenden-Gesundheit, betonte Manuela Widera, Gründerin und Geschäftsführerin von Soluziuns-Solutions, selbstständige Organisationsentwicklerin und Coach bso: «Die

Gesundheit der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Aspekt in der Führung von Unternehmen. Ein positives Arbeitsklima und die Gesundheit der Mitarbeitenden tragen nicht nur zum Wohlbefinden der Angestellten bei, sondern auch zum Unternehmenserfolg.»

Führungspersonen und Mitarbeitende seien durch verschiedene Einflussfaktoren immer wieder stark gefordert. Dies könne zu vermehrten Belastungen und als Folge daraus zu gesundheitlichen Beschwerden – sowohl körperlicher als auch psychischer Art – führen. Führungspersonen könnten jedoch wesentlich zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden beitragen. «Entscheidend ist: Gesundheitsförderliche Führung ist keine freiwillige Zusatzleistung, sondern Teil der gesetzlich verankerten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers», unterstrich die Referentin. «Ausserdem sind die Kosten für unfall- und krankheitsbedingte Absenzen und IV-Renten beträchtlich.»





Gabriel Bürgisser, Manuela Widera und Prof. Dr. Jacqueline Martin stellten Folgendes ins Zentrum: Zeitmanagement, rechtliche Verantwortung für die Mitarbeitenden-Gesundheit und Leadership-Kultur.

Vier Ebenen helfen Führungskräften, der hohen Verantwortung in der Praxis gerecht zu werden. Dazu gehören Organisation (flache Hierarchie, kurze Wege, fortschrittliche Dienstpläne), Wertschätzung (Partizipation, Anlässe, Geschenke für die Mitarbeitenden), Unternehmenskultur (Identifikation, Imageförderung) sowie Führung (offenes Ohr und Verständnis, gut zu allen Mitarbeitenden zu schauen, damit sie erhalten bleiben).

«Führungspersonen haben eine wichtige Rolle bei der Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Durch die Wahrnehmung ihrer rechtlichen Verantwortung und das Umsetzen von Massnahmen zur Gesundheitsförderung kann ein positives Arbeitsklima geschaffen und die

Gesundheit der Mitarbeitenden gestärkt werden», schloss Manuela Widera.

Shared Leadership – Shared Governance

Für Prof. Dr. Jacqueline Martin, Direktorin und Studiengangsleiterin des CAS FH Shared Leadership – Shared Governance an der Careum Hochschule Gesundheit, ist effektive Leadership ist nicht einfach nur ein «nice to have», sondern ist eine zentrale Anforderung im Gesundheitswesen, um zu einer professionellen und qualitativ hochstehenden Versorgung im klinischen Alltag beitragen zu können: «Organisationen im Gesundheitswesen sind komplexe Organisationen, die nicht den Leader, son-

dern Leadership auf allen Ebenen benötigen. Damit dies gelingt, müssen kollaborative Führungsmodelle zur Anwendung gelangen, die eine balancierte Macht- und Aufgabenteilung sowie ein Empowerment der Mitarbeitenden unterstützen. Die Covid-19-Pandemie hat uns gezeigt, je komplexer und dynamischer die zu bewältigenden Situationen sind, desto mehr Beteiligung und Eigenverantwortung der Teams ist notwendig. Entsprechend ist es das Ziel, eine gemeinsame Führungskultur aufzubauen, die eine aktive Beziehungsgestaltung und geteilte Werte beinhaltet, um eine personenzentrierte, exzellente Versorgung zu erreichen. Führung geschieht damit über gemeinsame Werte und Ziele bezüglich dessen, was erreicht werden soll, um Leitplanken für selbstregulative Prozesse zu bilden, sowie über die individuelle Förderung von Mitarbeitenden.»

Eine starke Leadership-Kultur zeichne sich durch vier Elemente aus: erstens auf eine inspirierende, alles durchdringende Vision mit klar formulierten Werten, fokussiert auf eine qualitativ hochstehende Gesundheitsversorgung, zweitens auf Beziehungen, die auf Respekt und Vertrauen basieren, drittens auf ein hohes Engagement aller mit kontinuierlichem Lernen, Qualitätsentwicklung und Förderung von Innovation, Teamarbeit, Kooperation und Integration sowie viertens auf eine Collective Leadership-Kultur, in der alle Verantwortung für die Umsetzung der Werte übernehmen. Shared Leadership sei also kein Quick-fix, sondern bedeute einen substantiellen Kulturwandel zu einem dezentralisierten Führungsansatz, der Mitarbeitenden eine grössere Autorität und Kontrolle über ihre Praxis gebe. Dies bedinge jedoch eine aktive Partizipation in Entscheidungsprozessen und eine grössere Verantwortung und Rechenschaftspflicht.

Weitere Informationen

www.careum-weiterbildung.ch

