

# klipzeit



## Führung und Gesundheit – der Zugang zu einem wirkungsvollen betrieblichen Gesundheitsmanagement | Dr. Albert Decker

Stresseffekte am Arbeitsplatz signalisieren Handlungsbedarf – Der wirksamste Zugang ist die Entwicklung der Führung und der Führungskultur

Die Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen in Fällen und Tagen steigt seit Jahren erheblich an. Wie aktuelle Forschungen zeigen, befinden sich auch unter den weiteren Gründen betrieblicher Arbeitsunfähigkeiten Krankheiten, die psychosomatisch bedingt oder beeinflusst sind. Hier sind u.a. Rückenleiden zu nennen. Der demografische Faktor verstärkt diese Trends, da die Krankheitsfälle und die Dauer der Arbeitsunfähigkeiten im Alter zunehmen.

Um solchen Entwicklungen entgegenzuwirken, ist es unerlässlich, die Strukturen und Prozesse auf ihre Kompatibilität mit „gesunden Haltungen“ zu überprüfen und ggf. zu verändern. Die Führungskräfte sind der zentrale Schlüssel. Sie auf dem Weg zur gesunden Kultur mitzunehmen spart nicht nur Zeit, sondern auch Ressourcen und Geld.

Einfache Krankenstatistiken verstellen den Blick auf die zentralen Probleme

Öffnet man den Blick von den Krankenstatistiken hin zur Leistungsorientierung, zur Produktivität oder zur Qualität der Dienstleistung, müssen weitere Kategorien zu den Kosten mangelnder Gesundheits- und Leistungsförderung hinzugerechnet werden. Präsentismus ist hierbei die fehlende Arbeitsfähigkeit bzw. der fehlende Arbeitswille bei Anwesenheit am Arbeitsplatz. Diese Kosten übersteigen nach Studien die Kosten von Absentismus, dem Fernbleiben vom Arbeitsplatz unter Vortäuschung von Krankheit, bei weitem. Zu diesen Faktoren müssen auch Produktivitätsverluste aufgrund von Vertrauensverlust, Überforderungen, Konflikten und Mobbing und in der Folge die Reibungsverluste durch Versetzungen und Fluktuation hinzugerechnet werden.

Krankenstände und Arbeitsunfälle greifen bei der Beurteilung der Kosten bzw. Potenziale eines Betrieblichen Gesundheits- und Leistungsmanagements zu kurz. Grobe Schätzungen liegen einer Studie zufolge bei 10% der Personalkosten. Wo die tatsächlichen Kosten nicht berechnet werden können, liegen auch die Einschätzungen der Potenziale bestimmter Maßnahmen im Nebel. Demnach werden die Effekte eines Betrieblichen Gesundheits- und Leistungsmanagements unterschätzt.

*weiter auf Seite 2*

### Zu klip

Seit 1990 ist die klip AG für Unternehmensentwicklung als Beratungs- und Trainingsunternehmen aktiv. Methodische Grundlage unserer Arbeit war von Anfang an der systemisch-konstruktivistische Beratungsansatz. Am Selbstverständnis als Prozessberater (in Abgrenzung zu klassischen „Expertenberatern“), an der Bedeutung von Organisationskultur, Wertvorstellungen und Kommunikationsprozessen hat sich bis heute nichts geändert.

Mit dem Schwerpunkt „Betriebliches Gesundheits- und Leistungsmanagement“ verschränken wir Fachorientierung mit unserer langjährigen Erfahrung in der Prozessberatung (Komplementärberatung). Unsere Stärke ist die Bandbreite aus einer Hand – vom Gesundheitscoaching bis hin zu großen, mehrjährigen Projekten der Organisationsentwicklung.

Zudem beherrschen wir die Gesundheitskommunikation und unterstützen Sie bei Ihren Kampagnen mit unserer Grafik-Design- und Texter-Kompetenz.

mehr unter [www.klip.de](http://www.klip.de)

klip

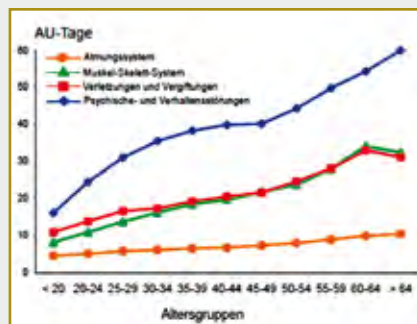
Aktiengesellschaft für  
Unternehmensentwicklung

## Psychische Erkrankungen steigen weiter

2009 stiegen die Fälle und Tage von Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen gegenüber dem Vorjahr von 16,8 auf 17,6%. Betrachtet man die AU-Tage, liegen die psychischen und Verhaltensstörungen auf Platz zwei. Mit einer durchschnittlichen Erkrankungsdauer von 40,5 Tagen (2007: 35,3 Tage) hat diese Kategorie, neben den Krebserkrankungen, deutlich mehr Arbeitsunfähigkeitstage als alle anderen Krankheitsarten. Psychische und Verhaltensstörungen erklären 11,1 % des Krankenstandes.

### Entwicklung der Krankenstände

(Erkrankungsdauer (AU-Tage) für die vier wichtigsten Erkrankungsarten und differenziert nach Altersgruppen)  
Quelle: BARMER GEK Gesundheitsreport 2010, S. 25



## Impulse für die Paulinenpflege, Winnenden

Eine Mischung aus neuen Erkenntnissen der Gesundheitswissenschaften, der Betriebswirtschaft, gemischt mit Humor, Bewegung und pragmatischen Tipps für den Führungsalltag setzte Impulse auf dem Abteilungsleitertag der Paulinenpflege Winnenden.

Dr. Albert Decker: „Das Thema Gesundheit und Führung muss immer wieder mit neuen Einsichten und Dimensionen im Bewusstsein gehalten werden.“ In der Paulinenpflege wurde dieser Impuls auf die Gruppenleiterbene ausgeweitet.



## Stärken stärken – oder führen auf der Welle

Die Idee, die Stärken zu stärken kommt aus der positiven Psychologie. Der richtige und ausreichende Einsatz von Stärken im Arbeitsprozess führt zu positiven Gesundheitszuständen im Körper. Führung sollte dafür sorgen, dass Mitarbeiter Ihre Stärken einbringen können. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit Gesundheit und Leistung gleichermaßen zu fördern. Kennen Sie Ihre Stärken?

Diese Kosten und Effekte zu messen ist nicht einfach. Wissenschaftlichen Studien gelingt dies, wenn sie den Rahmen betriebswirtschaftlicher Standardparameter überschreiten und Messgrößen erheben, die den Grad der Vernetzung der Mitarbeitenden, die Qualität der Führung und die Übereinstimmung der gemeinsam gelebten Werte und Normen erheben. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass das Betriebsergebnis und die Produktivität wesentlich von diesen weichen Faktoren beeinflusst werden. Nachhaltige Gesundheit und Leistung gehören aus diesem Blickwinkel zusammen.

*„Unternehmen, die nachhaltig und professionell in die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren wollen, kommen an den Strukturen und Prozessen von Arbeit und Organisation nicht vorbei.“ Badura et al. (2008): Sozialkapital., S. 129*

## Vom falschen Ende her gedacht: Gängiges Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der Begriff des Betrieblichen Gesundheitsmanagements steht vielerorts eigentlich für Betriebliches Krankheitsmanagement. Statt Gesundheit und Leistung zu entwickeln und zu fördern, wird mit Maßnahmen und Instrumenten wie Rückengymnastik, Methoden zur



Stressreduktion oder Wiedereingliederungsmanagement der Umgang mit Krankheiten integriert. Im Gegensatz zur Prävention fragt die Gesundheitsförderung nicht nach bestimmten Krankheiten. Das Ziel ist den Mensch in einem optimalen Zustand der Gesundheit zu halten – und das im gegebenen Kontext der Organisation. Leistungsmanagement fragt, wie optimale Rahmenbedingungen geschaffen werden können, um die freiwillige Leistungsentfaltung der Mitarbeiter nachhaltig zu ermöglichen.

**Dabei geht es auch um Ernährung und Bewegung – aber vor allem um die gesundheitsorientierte Gestaltung des betrieblichen Miteinanders.**

## Die Biologie als moderner Orientierungsrahmen

Die betriebliche Realität ist nicht einfacher geworden. Standardisierte Rezepte gegen die zunehmende Komplexität und Belastung im Arbeitsprozess greifen nicht immer, das Bewusstsein für die physiologischen Prozesse solcher Anforderungen ist oft rudimentär. Die Frage lautet nun: An welchen Leitvorstellungen kann man sich orientieren?

*Der Gesundheitsexperte Prof. Badura sagt hierzu: „In Wissenschaft und Gesellschaft zeichnen sich [...] Trends ab, die es bei einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit und Organisation*

*zu beachten gilt: die Relativierung kognitiver Fähigkeiten und Prozesse zugunsten von Emotionen und Biologie; ...“ Badura et al. 2008: Sozialkapital, S. 129.*

Antworten erhält man in den modernen Gesundheitswissenschaften, allen voran der Gehirn- und Emotionsforschung. Danach wurzeln viele Gesundheits- und Leistungsprobleme in der mangelnden Synchronizität der menschlichen Biologie. Verschiedene Modelle und Theorien besagen, dass die Kohärenz (das Hin- und Herpendeln zwischen Anspannung und Entspannung) nicht mehr in einer gesunden Bandbreite stattfindet. So wird unser Immunsystem trainiert, wenn kurzzeitig der Körper in Stress versetzt wird. Durch Entspannungsphasen kehrt der Organismus wieder in eine Ruhephase zurück. Ist diese Abfolge im Gleichgewicht, schützt sie unseren Körper dauerhaft vor Attacken.



Ähnliches gilt für geistige Leistungen. Ist das Anforderungspotenzial von Aufgaben dauerhaft zu hoch, verbraucht das Gehirn zu viel Energie – die Folgen sind Abschalten, Chaos im Kopf und Überforderung. Auf Dauer verschieben sich Stoffwechselprozesse im Gehirn mit den typischen Stressfolgeerscheinungen und chronischer Erschöpfung.

Diese körperlichen Erfahrungen verbinden sich mit dem Kontext, in dem sie erlebt werden und verfestigen sich mit jedem Auftreten. Lernt der Körper z. B., dass jedes Gespräch beim Chef mit negativen Emotionen einhergeht, wird irgendwann allein der Gedanke an den Chef bereits eine kleine negative somatische Reaktion auslösen. Das prägt sich dem Gehirn ein, so dass mit jedem Gespräch wiederum die Wahrscheinlichkeit einer solchen Lernerfahrung steigt. Ändert sich weder die Beziehung noch der Kontext, stabilisieren sich solche negativen Erfahrungskreise. Aus kleinen, anfangs unauffälligen Verhaltensweisen – z. B. dem Chef aus dem Weg zu gehen – werden dauerhafte Körperreaktionen mit sichtbaren Beschwerden.

Die Entwicklungen äußern sich im betrieblichen Umfeld durch stärkere und häufigere Konflikte, durch Ansteigen von Präsentismus, Absentismus oder auch durch die Entscheidung, eine neue Stelle anzunehmen (Fluktuation). Wer dann in einem Berufssystem gefangen ist, weil etwa viel Geld und Pensionsansprüche bei der „Flucht vor den krankmachenden Faktoren“ verloren gehen oder weil der Arbeitsmarkt schlecht ist, hat ein höheres Risiko dauerhaft krank zu werden.

Bis es zu solchen Prozessen kommt, vergehen teilweise viele Jahre. In dieser Zeit werden von den Betroffenen selbst kleine körperliche Reaktionen missachtet oder falsch interpretiert. Und offenbar hat niemand die Möglichkeit, das Bewusstsein oder die Kompetenzen, die Entwicklung frühzeitig zu erkennen und in andere Bahnen zu lenken.

## Sind die Lernschleifen im Unternehmen zu rational und zu einseitig emotional negativ?

Die Bewertung, ob es sich um negative Emotionen oder die Überforderung durch zu rationalisierte Abläufe handelt, geschieht höchst individuell. Das heißt aber im Umkehrschluss nicht, dass man Andere aus der Verantwortung entlassen kann. Insbesondere Führungskräfte haben durch ihre Rolle die Aufgabe die Verhältnisse in den Teams zu gestalten und bestimmtes Verhalten zu fördern oder zu sanktionieren. Ohne Strategie und Ziele werden diese keinen Orientierungsrahmen haben, ohne Handlungsspielraum keine Luft zum Atmen, ohne Bewusstsein keine Wahrnehmung und ohne Kontrolle einen Freibrief für unkontrollierte Aktivitäten.

*„Der direkte Vorgesetzte ist die vielleicht wichtigste Person in einer Organisation, wenn es um die Gesundheit der ihm anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. Er oder sie ist mitverantwortlich für das soziale Klima in einer Abteilung, die Arbeitsbedingungen, den Arbeitseinsatz, die faire Beurteilung der Untergebenen und die Anerkennung ihrer Leistungen.“  
Badura et al. 2008: Sozialkapital, S. 133.*

**BARMER**  
**GEK** die gesund  
experten

### 4 ImpulsSeminare für nachhaltiges Leistungs- und Gesundheitsmanagement im Rahmen der BARMER-GEK | klip Kooperation

#### **Sich selbst gesund führen:**

Wie stärken Sie als Führungskraft Ihre Leistung und Gesundheit nachhaltig?

#### **Mitarbeiter gesund führen:**

Wie gelingt leistungs- und gesundheitsorientierte Führungskommunikation und Motivation?

#### **Organisationen gesund führen:**

Wie entwickeln Führungskräfte nachhaltig eine leistungs- und gesundheitsgerechte Organisation?

#### **Gesund durch die Krise:**

Wie gelingt leistungs- und gesundheitsgerechtes Führen in turbulenten Zeiten?

Diese Seminare vermitteln pragmatisch und handlungsorientiert Impulse für die eigene Führungspraxis. Es werden Roadmaps, Aktions- und Krisenpläne für einen nachhaltigen und wirksamen Transfer in die eigene Praxis erstellt.

Mehr Informationen finden Sie unter [www.gesunde-fuehrungskraft.de](http://www.gesunde-fuehrungskraft.de)

Zusammen mit der BARMER-GEK und weiteren Partnern sind wir in der Lage, alle Settings anzubieten und Prozesse wirksam und professionell zu begleiten. Vorträge zu speziellen Gesundheitsthemen wie Burn-out, die Gestaltung und Durchführung von Gesundheitstagen, Mitarbeiterbefragungen, individuelle Gesundheitsseminare und -programme, Gesundheitscoaching bis zu komplexen und nachhaltigen Veränderungsprozessen in Ihrer Organisation.



## Aller Anfang ist schwer – Die Kompetenzen der Führungskräfte sind entscheidend



Der wesentliche erste Schritt ist, die Kompetenzen zur „Gesunden Führung“ auf drei Ebenen zu entwickeln und zu stärken:

### 1 | Verantwortung gegenüber sich selbst

Psychosoziale Gesunderhaltung verlangt das Bewusstsein und die Pflege einer Basisbalance in ruhigen, normalen und turbulenten Zeiten. Zu diesen Basisfaktoren gehören u.a. eine ausgewogene Ernährung, ausreichende Bewegung, eine gute Life-Balance und die mentale Selbstpflege.

### 2 | Führung und emotionale Balance

Die Führungsrolle stellt große Anforderungen an das psychosoziale Selbstmanagement. Das Ziel ist die eigene emotionale Balance in der professionellen Rolle zu gestalten. Diese Ebene zielt auf das Führungsverhalten und die Führungsverhältnisse gleichermaßen ab. Hierzu ist eine gute Work-Balance genauso wie Authentizität und die Bereitschaft zur Selbstentwicklung notwendig. Die Verantwortung sich solche Kompetenzen anzueignen liegt nicht nur bei den Führungskräften selbst. Entscheidend sind auch die Rahmenbedingungen, die durch die Organisation angeboten werden.

### 3 | Mitarbeitende gesund führen

Bedingt durch die Anforderungen an die Führungsrolle bezieht sich die dritte Ebene auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeitenden. Die Führungskraft hat einen direkten Einfluss auf die Teamkultur, die Arbeitsbedingungen, die Anerkennung der Leistungen und wird so zum wichtigsten Unterstützer der Mitarbeitergesundheit. Der Blick, den die Führungskraft für sich selbst entwickeln sollte, ist auch für das eigene Team notwendig. Grundsätzlich müssen Führungskraft und Unternehmen mit Hilfe von geeigneten Maßnahmen die Rahmenbedingungen für die nachhaltige gesunde Leistungsentfaltung schaffen. Auch hier gilt der Kohärenzgrundsatz. Fordern und Verwöhnen der geistigen, emotionalen und sozialen Systeme pendeln in einem gesundheitsfördernden Korridor.

Um Kompetenzen zu Handlungen zu führen, ist es aus der Sicht des Unternehmens notwendig die Rahmenbedingungen für gesunde Haltungen zu schaffen. Dies können zu Beginn kleine Veränderungen sein, die sich zu einer ganz neuen Führungskultur entwickeln. Eine Kultur, die die Organisation und ihre Prozesse möglichst passgenau auf die Stärken ihrer Mitarbeiter ausrichtet und Stellen mit den richtigen Stärketrägern besetzt. Die Handlungsspielräume müssen geöffnet und die betriebliche und überbetriebliche Vernetzung der Führungskräfte für die Reduzierung der Einsamkeit und Ängste genutzt

# Splitter

## Gesundheitscoaching für Führungskräfte

Gesundheitscoaching für Führungskräfte ist ein Setting, das auf die 3 Bereiche Selbstführung, führungsrollenorientierte Gesundheitsförderung und gesundheitsgerechtes Führen von Mitarbeitern abzielt. Zielgruppe sind Führungskräfte, die mit dauerhaften Problemen in diesen Bereichen konfrontiert sind.

## Wiedereingliederungsmanagement

Das gesetzlich vorgeschriebene Wiedereingliederungsmanagement ist sehr viel mehr Vertrauens- denn Verfahrenssache. Im Mittelpunkt der Einführung, die Jochen Häussermann-Schuler bei einer Stadtverwaltung begleitete, stand das Mitdenken der gesamten Organisation. Entsteht auch nur ansatzweise der Eindruck eines rechtlichen Kontroll- und Sanktionswerkzeuges, kann ein immenser Vertrauensverlust entstehen. Gesundheit und Leistung sind so noch mehr in Gefahr.

## Ständig am Limit: Umgehen mit hoher Arbeitsdichte

In einem Workshop für die Stadt Ludwigsburg vermittelte Iris Kümmerle Impulse für den wirksamen Umgang mit hoher Arbeitsdichte:

Immer mehr, immer schneller, immer besser? Was als sportliche Herausforderung reizvoll erscheint, kann im Arbeitsleben auf Dauer zum Problem werden.

Steigende Arbeitsdichte heißt die Herausforderung. Sie führt dazu, dass wir uns manchmal am Limit fühlen angesichts mangelnder Zeit, stetig steigender Qualitätsansprüche und kaum planbarer Außeneinflüsse.

Der Ansatz bewegt sich auf drei Lösungsebenen:

- Auf der persönlichen Ebene geht es um den Unterschied zwischen Leiden und Problem.
- Selbstorganisation hilft, unvermeidliche Paradoxien aufzulösen.
- Die Führungsaufgabe lautet Komplexität reduzieren, um entscheidungsfähig zu bleiben.

**Ausführliche Meldungen finden Sie auf**

**[www.gesunde-fuehrungskraft.de](http://www.gesunde-fuehrungskraft.de)**

werden. Neben solchen salutogeneseorientierten Maßnahmen (auf die Erhaltung der Gesundheit und Leistung orientiert) muss es aber auch kurative Maßnahmen geben, die die negativen Kohärenzmuster frühzeitig erkennen und gegensteuern, bevor diese chronisch werden. Das können z.B. Teams sein, die frühzeitig in einen Konfliktprozess eingebunden werden und diesen professionell begleiten.

[Führungskräfte] „ ... müssen mit Leidenschaft führen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Hirnforschung besagt, dass Menschen nur dann ihre Potenziale entfalten, wenn sie Begeisterung mitbringen. Dazu müsste eine Führungskraft ihre Mitarbeiter einladen – noch besser: ermutigen und am allerbesten: inspirieren.“

Der Gehirnforscher Prof. Dr. Gerald Hüther im Interview mit Robert Wildi aus [www.handelszeitung.ch](http://www.handelszeitung.ch) vom 23.12.2009.

Beginnen sollte man den Prozess nicht, wenn die Entscheider kein Bewusstsein für dieses Thema besitzen und nicht bereit sind, mit gutem Beispiel voranzugehen. Hierbei ist es nicht notwendig, ab morgen nur noch vegetarisch zu essen und immer die Treppe zu benutzen. Vielmehr zählen Authentizität und die Bereitschaft zur Selbsterkenntnis.

## Der Weg zu mehr „Gesunder Führung“

Es gibt keinen Königsweg zu gesunden Haltungen in der Führung. Wo stehen Sie und wo wollen Sie hin? Das ist die zentrale Frage zu Beginn. Der Werkzeugkasten der Möglichkeiten beinhaltet Impulse, Kampagnen und Entwicklungsprogramme, deren Einsatz dann zur nachhaltigen Verankerung in der Organisation bzw. zu einer Führungskultur der gesunden Haltungen führt. Hier gilt wie immer: Strategie vor Veränderung.

### Beispielhafte Formate und Tools für einen ganzheitlichen, nachhaltigen betrieblichen Entwicklungsplan

Level	Impulse	Kampagne	Programm	Nachhaltige Kulturentwicklung
<b>Formate</b>	Vorträge, Aktionen, Informationen	Seminare, Workshops, Coaching	Projekte, Entwicklungsstrukturen, implizites Lernen, Transferoptimierung	Communities of Practice, Netzwerke
<b>beispielhafte Tools</b>	Führen in der flow zone Gehirnforschung und Führung Resilienzfaktoren stärken Ernährung (Regulationstraining)	Leistung mit Herz und Humor Umgang mit Rückschlägen Gesundheits- und LeistungsCoaching Gesundheitsgerecht Führen Performance Check für Manager	Kultur der offenen Führung etablieren Gesunde Prozesse & Organisation (u. a. Arbeitszeitmodelle, Karriereplanung usw.) Coaching, Supervision, Austauschkreise Führungsnachwuchs Demografie	Überbetriebliche Erfahrungskreise Strategische Erneuerung private, public, social partnership .....
<b>Fokus</b>	Themen setzen Bewusstsein schaffen	Indiv. und Team-Lernen New-learning-Technologie	Gesunde Leistungskultur entwickeln, Rituale installieren	Gesunde Leistungskultur erhalten und verbessern

### Plug-ins! Einfach, schnell, wirksam

Eine Studie des Managementzentrums St.Gallen kam 2008 zum Schluss, dass rund 50% der Managementmethoden im Alltag nicht funktionieren. „Sie sind zu komplex, zu fremdartig und zu wenig integriert“ bestätigte eine Folgeumfrage der flow\_zone-Organisation.

Die Kommunikations- und Reportingdichte im Arbeitsalltag von Führungskräften lässt dafür wenig Raum. Plug-ins, kleine, praktische „Einschübe“ sind dagegen sofort wirksam, sofort umsetzbar und nachhaltig entlastend.

Das klip flow\_zone-Programm zum Gesundheits- und Leistungsmanagement zeigt Ihnen wie Sie diese Techniken und Methoden in Ihre Führungspraxis einbauen.



### Die Kooperation mit Thomas Staehelin und flow\_zone

Die flow\_zone-Organisation ist vom klip-Gründer Thomas Staehelin initiiert. Führen in der Flowzone heißt: Anforderungen, Fähigkeiten, Ansporn und positive Emotionen in Balance bringen.

Dies ermöglicht hohe Leistung, ohne die Menschen auszubrennen. Die klip AG bietet zusammen mit flow\_zone neue, wissenschaftlich begründete und elegante Lösungen an, die über gesunde Haltungen den Unternehmenserfolg nachhaltig entwickeln und sichern.

Weitere Informationen unter [www.flow\\_zone.eu](http://www.flow_zone.eu).

Literatur



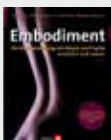
Badura, Bernhard et al. (2008):  
Soziale Kapital – Grundlagen von Gesundheit  
und Unternehmenserfolg.



Bauer, Joachim (2006):  
Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von  
Natur aus kooperieren, Hamburg 2006.



Decker, Franz / Decker, Albert (2001):  
Gesundheit im Betrieb. Vitale Mitarbei-  
ter – leistungsstarke Organisationen. Der  
Mensch im Unternehmen.



Hüther, Gerald et al. (2007):  
Embodiment. Die Wechselwirkung von  
Körper und Psyche verstehen und nutzen.



Storch, Maja (2008):  
Das Geheimnis kluger Entscheidungen.

**Impulse setzen – Bewusstsein schaffen**

Beginnen Sie mit kleinen Maßnahmen, die Themen setzen und Bewusstsein bei den Führungskräften schaffen. Das können Informationen, Aktionen und Vorträge für Führungskräfte im Rahmen von Führungskräfte-treffen sein.

**Kampagnen – Entwicklungen einleiten**

Mit Kampagnen leiten Sie die Entwicklung hin zu einer gesunden Organisation ein. Hierunter fallen die klassischen Settings wie Workshops, Seminare aber auch Gesundheits-coachings. Das Ziel ist mit wirksamen Maßnahmen kleine aber stetige Veränderungen anzustoßen. Sie dienen einerseits als Intensivierung der Impulse, können aber auch für spezielle Anliegen oder dringende Kurzinterventionen genutzt werden.

**Programme durchführen – Sinn erzeugen**

Unter Programmen verstehen wir größere Projekte mit dem Ziel, ein Gesundheits- und Leistungsmanagement zu etablieren und die Kultur der gesunden Haltungen zu erzeugen, zu stabilisieren oder weiter zu entwickeln. Diese setzen sich somit aus allen Formaten und Tools zusammen und besitzen eine mittlere bis langfristige Perspektive.

**Nachhaltige Kulturentwicklung**

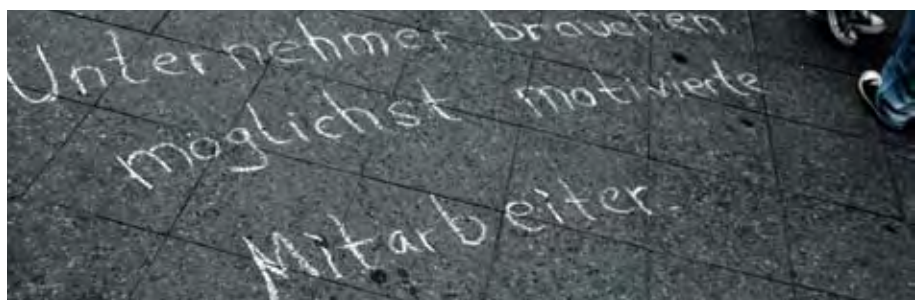
Im letzten Schritt vernetzen sich nicht nur die Maßnahmen, sondern auch die Führungskräfte zu einem Netzwerk von Ermöglicern. Die Sinnstiftung verlässt den Rahmen der Organisation und erweitert sich über die Grenzen der Organisation hinweg z. B. durch soziales Engagement.

*„Der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg ist die Menschlichkeit.“*  
Reinhard Mohn, Bertelsmann AG

Wo stehen Sie und wo wollen Sie hin?

Wo Sie stehen, können wir nicht beurteilen. Wo Sie hin wollen, können wir nur erahnen. Der Weg dorthin geht jedoch über eine klare strategische Entscheidung. Seien Sie Vorbild und starten Sie mit der Begeisterung und Inspiration Ihrer Führungskräfte. Sie sind der Schlüssel zu einer nachhaltigen Wirkung auf die gesamte Belegschaft. Über Impulse, Kampagnen und Programme lassen sich Impulse setzen und Inseln gesunder Haltungen stabilisieren.

Unterstützen Sie die Ermöglichung einer Kultur gesunder Haltungen durch Orientierung, Halt und Sinn schaffende Netzwerke. Natürlich unterstützen wir Sie gerne auf diesem Weg. Wir freuen uns darauf.



Unser Ansprechpartner für Betriebliches Gesundheitsmanagement:

Dr. Albert Decker  
albert.decker@klip.de  
Organisations- und  
Personalentwicklung,  
Gesundheitsmanagement,  
Gesundheit und Führung,  
Sozialwissenschaftler mit Promotion  
in Wirtschaftspädagogik



Und außerdem:  
Mitbegründer des Instituts für Mental-  
und Zukunftsgestaltung, mindconcept,  
Lehraufträge Uni Tübingen,  
Hochschule Ravensburg-Weingarten

Impressum

klipZeit Stand April 2010  
Auflage: 500  
V.i.S.d.P. Iris Kümmerle, Vorstand klip AG  
Redaktion: Dr. Albert Decker, Dennis Wolpert  
Gestaltung: Regine Lieb

Bildnachweis:

Fotolia (Seite 1), Taba Sinai, Fotolia (Seite2),  
iStock (Seite 3), Siesta Marjan Kucan,  
Fotolia (Seite 4), Daniel Bendjy, iStock (Seite 5)  
Kalle Jipp, Photcase (Seite 6)

klip

Aktiengesellschaft für  
Unternehmensentwicklung

Fritz-Walter-Weg 19 | SpOrt-Stuttgart  
70372 Stuttgart  
Fon: 0711 28077-840  
Fax: 0711 28077-849  
www.klip.de | info@klip.de