

## Abstract

### Gesundes Führen

Chancen und Grenzen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel des Departementes Pflege im Unternehmen Kantonsspital St.Gallen

### Kurzzusammenfassung

Die Arbeit befasst sich mit Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0, dem demografischen Wandel sowie theoretischen Ansätzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und gesunder Führung. Als Ergebnis werden der Zusammenhang zwischen Gesundheit und Führung sowie Chancen und Grenzen im Rahmen des BGMs aufgezeigt. Daraus resultieren konkrete Lösungsvorschläge für eine gesundheitsorientierte Führung, welche in Verbindung mit den genannten Herausforderungen gebracht werden. Weiterführend sind spezifische Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen für das Kantonsspital St.Gallen (KSSG) formuliert.

**Verfasserin:** Susanne Frauchiger

**Herausgeber:** Günter Tomberg

**Veröffentlichung (Jahr):** 10.08.2019

**Zitation:** Susanne Frauchiger, 2019  
Gesundes führen – Chancen und Grenzen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel des Departementes Pflege im Unternehmen Kantonsspital St.Gallen  
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

**Schlagworte:** Arbeitswelt 4.0  
Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Generationen-Management  
Gesundheitsorientierte Führung  
Gesundes Führen

## **Ausgangslage**

Aus verschiedenen Gründen nimmt die Attraktivität der Gesundheitsberufe ab. Herausforderungen sind unter anderem der demografische Wandel und die veränderte Arbeitswelt. Diese äussern sich z.B. aufgrund des steigenden Pflegebedarfs, der (zunehmenden) Digitalisierung, komplexere Arbeitsprozesse und Mangel an Fachpersonen.

In den ambulanten und stationären Pflegesettings der Autorin erfordern kurzfristige Absenzen wie auch Langzeitabsenzen von Mitarbeitenden täglich grosse Flexibilität und Mehreinsätze der Teams. Die Problematik variiert je nach Team stark, da die Teams sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Seit 2007 ist das sogenannte Human Resources (HR) Gesundheitsmanagement im KSSG eingeführt und eine Weiterentwicklung findet fortlaufend statt. Im Rahmen einer betrieblichen Klausurtagung wurden aktuelle Herausforderungen zum Thema «Gesunde Führung» erfasst und intraprofessionell diskutiert. Daraus liegen Ergebnisse einer quantitativen Befragung vor, welche Inhalt der Arbeit sind.

Die Gesundheit der Mitarbeitenden ist zunehmend zu einem zentralen Thema geworden und stellt das BGM vor grosse Herausforderungen. Das Aufgabenspektrum der Führungspersonen ist vielfältig und anspruchsvoll. Aus Sicht der Autorin sollte sich deshalb ein BGM nicht nur auf die Verbesserung des individuellen gesundheitsförderlichen Verhaltens der Mitarbeitenden konzentrieren, sondern auch eine Prüfung und Optimierung eines gesunden Führungsstiles umfassen. Dafür benötigt es gut funktionierende und gesunde Führungspersonen, welche beim Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle spielen. Neben der gesundheitsfördernden Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen beeinflusst das Führungsverhalten direkt und indirekt die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Motivation, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität der Mitarbeitenden. Gesunde und motivierte Mitarbeitende stärken ein Unternehmen und sichern die Qualität der zu erbringenden Leistungen.

Tatsache ist, dass psychische Erkrankungen zunehmen und sich Belastungen am Arbeitsplatz verändert haben. Dies stellt Führungspersonen vor (neue) Herausforderungen. Sie werden immer mehr gefordert und sollen Mitarbeitende kompetent unterstützen sowie frühzeitig auf Angebote des HR Gesundheitsmanagements zurückgreifen. Denn ein Eingreifen sowie ein Bezug von Unterstützungsangeboten von Seiten des Arbeitgebers sind in dieser Situation notwendig. Dies verdeutlicht die Dringlichkeit für einen gesundheitsfördernden Führungsstil sowie eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden im eigenen Gesundheitsverhalten, um den Anforderungen der veränderten Arbeitswelt und dem demografischen Wandel gerecht zu werden.

## **Ziel**

In der Auseinandersetzung des Themas wird eruiert, welchen Zusammenhang Gesundheit und Führung haben und welche Orientierung bzw. Unterstützung das BGM im Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden bewirkt. Weiterführend werden Chancen aber auch Grenzen einer gesundheitsorientierten Führung ermittelt und aufgezeigt. Für die Bearbeitung der Problemstellung dienen folgende Fragestellungen:

- Welchen Einfluss bzw. Zusammenhang hat die Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?
- Welche Orientierung bietet das HR Gesundheitsmanagement für Führungspersonen bzw. was für Angebote gibt es und wo ist Optimierungsbedarf notwendig?
- Welche Sensibilisierung ist für Führungspersonen im Umgang mit dem Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Altersklassen erforderlich?
- Vor welchen Chancen und Grenzen stehen Führungspersonen und was sind mögliche Lösungsansätze für eine gesundheitsorientierte Führung?

## **Vorgehen**

Als Einleitung werden die Ausgangslage und der persönliche Bezug zur gewählten Thematik beschrieben. Die Problembeschreibung soll verdeutlichen, mit welchen Herausforderungen sich die Autorin auseinandersetzt. Dafür werden das gewählte Setting und eine thematische Abgrenzung definiert. Anschliessend werden die Fragestellungen und Ziele der Arbeit formuliert, sowie das Vorgehen zur Zielerreichung beschrieben.

Der Hauptteil beschreibt die theoretischen Grundlagen der zentralen Themen. Aktuelle Studienergebnisse sollen die Relevanz der Thematik verdeutlichen. Für die Literaturrecherche beschränkt sich die Autorin auf deutschsprachige Literatur (Bücher, Fachzeitschriften und Studien). Anschliessend an die Theorie wird die Ist-Situation im KSSG erfasst und vorgestellt. Danach werden mögliche Lösungsansätze zur Beantwortung der Fragestellungen formuliert.

Zum Schluss werden die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse zusammengeführt und Handlungsempfehlungen für den eigenen Betrieb formuliert. Der Erkenntnisgewinn, die Überprüfung der Fragestellung und Zielsetzung sowie ein Ausblick runden die Arbeit ab.

## Erkenntnisse

Die Arbeit zeigt auf, wie komplex die Herausforderungen für Führungspersonen zur andauernden Umsetzung gesundheitsorientierter Massnahmen sind. Als leitende Erkenntnis zieht die Autorin folgenden Schluss: Gesunde Führung und BGM sind zwei unterschiedliche, sich ergänzende Bestandteile eines gesundheitsorientierten Unternehmens. Beide Bestandteile sollten eng miteinander verzahnt sein.

- Die Autorin erkennt, dass im eigenen Betrieb eine strategische Ausrichtung gegeben ist und ein gesamtheitliches BGM umgesetzt wird. Konkreter Optimierungsbedarf zur Umsetzung des HR Gesundheitsmanagements sowie Handlungsempfehlungen für die eigene Praxis sind formuliert. Diese lassen sich relativ niederschwellig umsetzen und können einen grossen Beitrag zum Gesamtergebnis beisteuern.
- Eine weitere Erkenntnis ist, dass aufgrund des demografischen Wandels zukünftig immer mehr verschiedene Generationen zusammenarbeiten werden müssen. Für eine erfolgreiche Führung in altersdurchmischten Teams sind eine gegenseitige Akzeptanz und Toleranz zwingend notwendig. Die Literatur zeigt in unterschiedlichsten Zusammenhängen auf, dass eine individuelle Einbindung der Fähigkeiten und nicht das Alter von Mitarbeitenden ausschlaggebend ist. Altersdurchmischte Teams bieten der Führungsperson ein grosses Spektrum an unterschiedlichen Fähigkeiten. In fast täglichen Veränderungen kann sie sich durch den gezielten Einsatz dieser Fähigkeiten einen Nutzen schaffen und somit einen grossen Beitrag zum Gesamtergebnis beisteuern.
- Veränderungen sind meist mit umfassenderen Leistungen sowie Beschleunigung und Druck verbunden und können nicht immer mit gleichbleibenden Ressourcen umgesetzt werden. Werden diese nicht adäquat vom Arbeitgeber unterstützt, könnte dies einen starken Einfluss auf die Arbeitsqualität und das Betriebsklima nehmen und sich schlussendlich auch negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Dafür ist es notwendig, dass Führungspersonen angepasste Ressourcen (personell und materiell) langfristig sicherstellen und sich dafür auch in der oberen Führungsebene stark einsetzen.
- Weiterführend kommt die Autorin zum Ergebnis, dass gesunde Führung immer beim eigenen Gesundheitsverhalten beginnt. Erst wenn man sich selbst darüber im Klaren ist, kann eine Vorbildfunktion erfolgreich gelebt werden. Denn die Komplexität des Personalmanagements wird weiter voranschreiten und auch immer mehr Führungspersonen an Grenzen bringen.
- Nach Abschluss dieser Arbeit liegen der Autorin konkrete und fundierte Anhaltspunkte zur Begleitung der ihr unterstellten Führungspersonen in einer gesundheitsorientierten Führung vor. Sie kann damit einen positiven Einfluss auf die Gesundheitserhaltung und -entwicklung ihrer Mitarbeitenden wahrnehmen.