



# GESUNDHEITSKOMPETENZ

## Untersuchungsfeld 2:

Gesundheitsfördernde Führung  
in Profit- und Non-Profit-Organisationen

(Fragensammlung für Forschungsprojekte)



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –  
MENSCHENBILDUNG



## GESUNDHEITSKOMPETENZ

### Unser Ausgangspunkt: Gesundheit

Gesundheit beschreibt die Einheit von körperlichem, geistigem und sozialem Wohlbefinden.

So gesehen ist Gesundheit nicht nur dann erreicht, wenn keine Krankheiten offensichtlich sind und keine Einschränkungen im Rahmen dieser Einheit existieren. Gesundheit ist also nicht die völlige Abwesenheit von Krankheit.

Diese ganzheitliche Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO unterstellt auch vielfältige individuelle Kompensationsmöglichkeiten innerhalb der Triade Körper – Psyche – Soziales.

Gesundheit kann als ein Pol auf einem Kontinuum gesehen werden, auf dem Menschen sich körperlich, psychisch und sozial mehr oder weniger wohl fühlen und sich hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, ihrer Selbstreflexion und Selbstverwirklichung, ihrer lebensbewältigenden Schlüsselkompetenzen (überfachliche Kompetenzen / Handlungsfähigkeiten zur Bewältigung neuer Anforderungssituationen) unterscheiden.

**Gesundheitskompetenz (Health Literacy) basiert auf allgemeinen menschlichen Schlüsselkompetenzen und beinhaltet Fähigkeiten, Wissen und Motivation, um im Alltag relevante Gesundheitsinformationen zu finden, zu verstehen, zu beurteilen und anzuwenden, um in den Bereichen Gesundheitsförderung, Krankheitsprävention und Krankheitsbewältigung Entscheidungen zu treffen und zu handeln, mit dem Ziel, gute Lebensqualität, produktive Lebenszuwendung während des gesamten Lebenslaufs zu erhalten und zu verbessern.**

Gesundheitskompetenz schließt im Kern die individuelle (und kollektive) Fähigkeit ein, akute oder chronische Stressoren und Belastungen so meistern zu können, sie so zu bewältigen, dass die Menschen entweder

- keine oder eine möglichst geringe medizinisch fassbare Erkrankung entwickeln (zum Beispiel Depressionen, Drogenabhängigkeiten...) oder
- trotz einer nicht reversiblen Einschränkung (zum Beispiel Lähmung, Amputation, nicht heilbarer Tumor...) Wohlbefinden und Lebensbejahung entwickeln.

Gesundheitskompetenz ist der Garant dafür, sich auf dem Kontinuum auch dann eher gesund zu fühlen und weitgehend selbstorganisiert handeln zu können, wenn keine Beschwerdefreiheit und eingeschränkte Handlungs- und Leistungsfähigkeiten zu verzeichnen sind.

Gesundheitskompetenz bezieht Menschen aller Altersgruppen ab dem Kindergartenalter ein.

Gesundheitskompetenz basiert auf allgemeinen Schlüsselkompetenzen und beinhaltet vor allem Wissen, Handlungsfähigkeiten, Motivation, Lernoffenheit, um

- im Alltag relevante Gesundheitsinformationen zu finden, zu verstehen, zu beurteilen und anzuwenden
- in den Bereichen Gesundheitsförderung und -erhalt, Krankheitsprävention und Krankheitsbewältigung realitätsbezogene Entscheidungen zu treffen und gemäß dieser zu handeln mit dem Ziel, gute Lebensqualität, umfassendes Wohlbefinden während des gesamten Lebenslaufs zu erhalten und zu verbessern

Gesundheitskompetenz muss mehr als nur das Arzt-Patientenverhältnis einbeziehen, nämlich alle Glieder der Gesundungs- und Wertschöpfungskette im Gesundheitswesen sowie die Kassen, Versicherungen, Organisationen und Verbände. Jedoch darüber hinaus auch andere Bereiche – außerhalb des klassischen Gesundheits- (und Pflege-)Wesens.

Im Rahmen detaillierter Studien, Aus-/Weiter-/Fortbildungskonzept-Erarbeitungen, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeiten werden **drei große Arbeitsfelder** unterschieden:

- 1 Patientenkompetenz / Kompetente Patient/innen
- 2 Gesundheitsfördernde Führung in Profit- und Non-Profit-Organisationen
- 3 Gesundheitsfördernde und -stärkende Schule und Hochschule
  - 3.1 Kompetenzbasierte, lebensertüchtigende Schule, Gesundheitskompetenz als durchgehende schulische Verantwortung ab Grundschule
  - 3.2 Kompetenzbasierte, berufsertüchtigende Hochschule

## **Untersuchungsfelder 2: Gesundheitsfördernde Führung in Profit- und Non-Profit-Organisationen**

Führungskräfte üben – häufig wenig bewusst und hinterfragt – einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Gesundheit und Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter/innen sowie unterstellten Führungskräften aus; sie sind Gesundheitsfaktoren, die sogar Auswirkungen bis hinein in die Familien der Mitarbeiter/innen haben. Vor allem die psychischen und sozialen Belastungsfaktoren werden durch die Führungskräfte stark beeinflusst. Fehlende kommunikative Rückkopplungen und Anerkennung der Mitarbeiter kann zu einem negativen Selbstwertgefühl und Handlungsblockaden führen. Selbstwertgefühl und Selbstorganisationsfähigkeiten sind Kernvoraussetzungen für eine Gesundheitskompetenz und ausgeprägtes Wohlbefinden.

Gesundheitsfördernde Führung schließt insbesondere ein:

1. Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmungskultur – im Unternehmen allgemein und in den einzelnen Organisationseinheiten im Besonderen
2. Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitskompetenz der Führungskräfte; gesunde Führungskräfte wirken als Vorbild auf Mitarbeiter/innen. Gesundheitskompetentes Selbst-Führen
3. Bewusste (individuelle) Gestaltung der Arbeits(platz)- und Organisationsprozesse
4. Ziel-, Ergebnis- und Aufgaben-orientiertes Führen mit Feedback
5. Mitarbeiterdifferenziertes Führen

Die Wahrung und positive Bekräftigung der eigenen Gesundheit, der Umgang mit Disstressoren, Wahrung und Ausbau der eigenen Ressourcen (physische, psychische, soziale Kraft und Energie), die Offenheit für Veränderungen und notwendige Anpassungen, die eigene Vorbildwirkung und das Einstehen für die Stärkung der Gesundheitskompetenz gegenüber entscheidenden Dritten in der Organisation sind Voraussetzungen dafür, gleiches bei den Mitarbeiter/innen wahrzunehmen, Korrekturen beratend anzubieten, die Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter/innen zu fördern und zu bekräftigen.

Somit ist die Führung eine der wesentlichen Säulen der Gesundheits-Gewährleistung, -Förderung und -Aufklärung mit dem Ziel der Stärkung der persönlichen Eigenverantwortung auf allen organisationalen Ebenen sowie der eigenen Selbstsicherheit und Lebensertüchtigung der zugeordneten Mitarbeiter/innen.

## Feld 1: Erforderliche Schlüsselkompetenzen

- Welche Kompetenzen erfordert eine kompetenzorientierte und lebensphasenorientierte Personalpolitik in Unternehmen von Mitarbeitenden, Führungskräften und Entscheidungsträgern?
- Wie kann eine kompetenzorientierte Gesundheitspolitik im Unternehmen initiiert und etabliert werden? Wer ist dafür in welchen Rollen und in welchen Phasen der Entscheidung, Planung, Umsetzung und Evaluation verantwortlich?
- Mit welchen Anforderungen und Entwicklungen sind Führungskräfte in der heutigen Zeit konfrontiert?
- Was beinhaltet gesundheitsfördernde Führung heute und in Zukunft?
- Welche Schlüsselkompetenzen stehen für eine gesundheitsfördernde Führung (Mindeststandard)
- Wie muss Führung in Profit- und Non-Profit-Organisationen gestaltet sein, um die notwendigen Gesundheitskompetenz-förderlichen Aneignungsprozesse von Wertungen – eventuell gegen den Widerstand vordergründig wirtschaftlicher Argumentationen – zu bedenken, einzubeziehen und aktiv zu gestalten?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Feld 2: Rekrutierung und Personalentwicklung

- Wie können die gesundheitsfördernden Schlüsselkompetenzen erkannt, „gemessen“ und zertifiziert werden?
- Welche Weiterbildungs-, (Selbst-)Trainings-, Coachingtools gibt es für die Anregung und Stärkung von Schlüsselkompetenzen für eine gesundheitsfördernde Führung?
- Welche Weiterbildungs-, (Selbst-)Trainings-, Coachingtools müssen für die Anregung und Stärkung von Schlüsselkompetenzen für eine gesundheitsfördernde Führung entwickelt werden?
- Wie muss eine Personalrekrutierung und -entwicklung aussehen, welche die Stabilität der Gesundheit von Mitarbeitenden und Führungskräften zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit sicherstellt?
- Welche Faktoren stellen im Rahmen des Recruitings eine stabile gesundheitliche Situation der Führungskräfte und Mitarbeiter sicher?
- Welche Anforderungen an gesundheitliche Stabilisierung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit haben Unternehmen bei der Generation X und Y zu beachten?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Feld 3: Erwartungen an eine gesundheitsfördernde Führung

- Welche Erwartungen an eine gesundheitsfördernde Führung gibt es bei den Führungskräften (verschiedener Führungsebenen)?
- Wie entwickeln die Verantwortlichen ihre individuellen Kompetenzen um nachhaltige Entwicklungen zu initiieren und umzusetzen?
- Wie halten sich Führungskräfte im Dynamischen Umfeld der Arbeit selbst gesund?
- Welche Kriterien zeichnen eine gesundheitsfördernde Führung aus?
- Welche geschlechtsspezifischen und altersspezifischen Erwartungen, Gewohnheiten, Missverständnisse gibt es seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen?
- Welche migrantenspezifische Erwartungen, Gewohnheiten, Missverständnisse gibt es seitens der Führungskräfte?
- Mit welchen Maßnahmen kann ein jedes Unternehmen in die betriebliche Gesundheitsförderung einsteigen, ohne hohe Kosten zu verursachen?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Feld 4: Erwartungen der Führungskräfte an die Mitarbeiter/innen

- Welche Erwartungen an eine gesundheitsfördernde Führung gibt es bei den Mitarbeiter/innen?
- Welche geschlechtsspezifischen und altersspezifischen Erwartungen, Gewohnheiten, Missverständnisse gibt es seitens der Mitarbeiter/innen?
- Welche migrantenspezifische Erwartungen, Gewohnheiten, Missverständnisse gibt es seitens der Mitarbeiter/innen?
- Welche Eigenverantwortlichkeiten haben Mitarbeiter/innen für die eigene Gesunderhaltung und wie stellen sie deren Umsetzbarkeit in der Praxis des Alltages sicher?
- Welche Faktoren zeichnen / unterscheiden die Personalentwicklung von Mitarbeitenden in der zweiten Lebenshälfte gegenüber der Generation X und Y aus?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Feld 5: Umgang mit und Stärkung verschiedener Patientengruppen in Arbeit

- Welche Früherkennungsinstrumente und Präventivmassnahmen schaffen die Grundlage für die frühzeitige Erkennung und „Behandlung“ von gesundheitlichen Missständen in Unternehmen?
- Was kann unternommen werden, um die Gesundheitskompetenz von „Zugehörigen“ mit Behinderungen (Inklusion = Zugehörigkeit) zu stärken?
- Was kann unternommen werden, um die Gesundheitskompetenz von notfallmäßig Erkrankten während und nach der Behandlung zu stärken?
- Was kann unternommen werden, um die Gesundheitskompetenz von chronisch Kranken zu stärken?
- Was kann unternommen werden, um die Gesundheitskompetenz von Mitarbeiter/innen mit seltenen Krankheiten in unterschiedlichen Stadien, Lebensphasen oder Rollen im Unternehmen zu stärken?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Feld 6: Gesundheitsfördernde Personalentwicklung von Mitarbeiter/innen in der zweiten Lebenshälfte

- Widmet sich Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur solchen Fragen?
- Welche Best Practice-Erfahrungen gibt es diesbezüglich in Mittleren und Großen Unternehmen
- Wie ist der Einfluss weiblicher Führungskräfte auf die Gesundheitskompetenz (eigene und die der Mitarbeiter/innen)?
- Wie ist der Einfluss männlicher Führungskräfte auf die Gesundheitskompetenz (eigene und die der Mitarbeiter/innen)?
- Wie können vorhandene Potentiale und Kompetenzen erhoben und gezielt trainiert werden?
- Welche Bedingungen, Methoden, Instrumente haben sich besonders zur Stärkung der Gesundheitskompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften bewährt?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Vorstandsvorsitzender: Prof. Dr. Volker Heyse**

Zur Hohen Linie 13

D - 93055 Regensburg

fon +49 (0)941 4613 233

fax +49 (0)941 4613 234

Heyse@heyseseiftung.de

www.heyseseiftung.de



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –  
MENSCHENBILDUNG