



www.KomFor.uni-wuppertal.de

E-mail: scherrer@uni-wuppertal.de

Führung und Gesundheit – der Einfluss von Führungskräften auf Arbeitsverhalten und Wohlbefinden

- **Forschung und Dienstleistung**

Gefährdungsanalysen und Psychische Belastung,
Arbeitsgestaltung, Kommunikation und
Betriebsklima, Optimierung der Arbeitsorganisation

- **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsanalysen,
Fortbildungen, Gesundheitszirkel,
Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung

Führung und Gesundheit

- Führungskräfte unterschätzen ihren Einfluss auf die Gesundheit und die Fehlzeiten ihrer MitarbeiterInnen, sowohl was die Abläufe selbst (Monotonie, Überforderung) als auch das Klima angeht
- Vor allem die Bereitschaft Vorgesetzter, MitarbeiterInnen mitreden und mitentscheiden zu lassen beeinflusst die Fehlzeiten positiv
- Führungskräfte stehen selbst meist unter hohem Druck, brauchen Angebote für ihre eigene Gesundheit (Umgang mit Zeitdruck, soziale Anerkennung)
- Verbindlichkeit und Konsequenz sind im Balanceakt des Alltags wichtig (Austausch, gerechte Arbeitsverteilung)



Führungsforschung: Empirische Ergebnisse

- Wichtige Elemente der Führung sind Vorbildfunktion, Eingehen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie “intellektuelle Anregung”.
- Führung heißt Selbstmanagement: Zeit, Prioritäten, Ziele und die eigenen Reaktionen sind die wichtigsten Einzeldimensionen.
- Mitarbeitergespräche erreichen dann ihr Ziel, wenn sie möglichst definitionstreu (Führungsgrundsätze, Unternehmensvorgaben) durchgeführt werden und Vorgesetzte auch schwierige Themen (Konflikte, Kritik) ansprechen.
- Führungsverhalten ist durch individuelle Motive und subjektive Führungstheorien beeinflusst; systematische Führung wird nur über den Diskurs erreicht.
- Gute Führung vermittelt den Mitarbeiter/innen gemeinsame “mentale Modelle” der Arbeitsaufgaben und den Realisierungsschritten.



Soziale Beziehungen sind wesentlich

- Belastende arbeitsbezogene Ereignisse sind meist zwischenmenschlicher Natur: Streit unter KollegInnen, Ärger mit Vorgesetzten nehmen 71-75% ein (Schwartz & Stone, 1993; Zapf, 1999).
- Vor allem die Bereitschaft Vorgesetzter, MitarbeiterInnen mitreden und mitentscheiden zu lassen beeinflusst die Fehlzeiten positiv (Schmidt, 1996).
- Führungskräfte unterschätzen ihren Einfluss auf die Gesundheit und die Fehlzeiten ihrer MitarbeiterInnen, sowohl was die Abläufe selbst (Monotonie, Überforderung) als auch das Klima angeht (Ruppert & Gerstberger, 1997; Strobel & Wittmann, 1996).



Ziele betrieblicher Gesundheitsförderung

- Reduzierung von Belastungen (Verhältnisprävention)
- Optimierung von Abläufen (Verhältnisprävention)
- Qualifizierung der Beschäftigten
(Verhaltensprävention)
- Förderung des Wohlbefindens und der Motivation
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und
Privatleben
- Senkung von Fehlzeiten, ausschöpfen vorhandener
Potenziale (Kommunikation!)
- Steigerung der Anpassungs- und Innovationsfähigkeit
des Unternehmens

Für all diese Ziele sind Führungskräfte wichtige Multiplikatorinnen und Vermittler.



Erfolgsfaktor Führung

Führungskräfte gestalten in vielfacher Hinsicht die täglichen Arbeitsbedingungen:

- Aufgabenstruktur, Ablauforganisation und Koordination
- Arbeitsmittel und Umgebung
- Betriebsklima und soziales Miteinander

Sie haben großen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten. Führungskräfte sind Verhaltensmodelle und bestimmen maßgeblich die Qualität der Kommunikation.

Neben arbeitswissenschaftlichen Grundwissen und der Qualifizierung zur Moderation und schwierigen Gesprächen sollte Gesundheit ein Bestandteil der offiziellen Unternehmenskommunikation sein.

Systematische Elemente der Kommunikation:

Mitarbeitergespräche, Abteilungssitzungen, Rückkehrgespräche usw.



Die Situation von Führungskräften

- hoher Arbeitsanfall mit Termin- und Leistungsdruck, deshalb höhere Gereiztheit und Müdigkeit
- aufgrund der Sandwich-Position in der Linie (Druck von „oben und unten“) Stress und Versagensängste
- oft wenig Unterstützung, weil das Suchen von Rat und Hilfe als Schwäche ausgelegt werden könnte
- Die höchsten Angstwerte aller Beschäftigtengruppen weisen Führungskräfte zwischen 31 und 40 Jahren auf. (Stegmann, 1999).

Voraussetzung für Gesunde Führung: Auf die eigene Gesundheit achten

Führungskräfte sind eine eigene Zielgruppe für betriebliche Gesundheitsförderung

Gesunde Führung

- ...achtet die Mitarbeiter/innen und gibt Rückmeldung und Anerkennung, fördert sie in ihrer beruflichen Entwicklung
- ...kritisiert Verhalten oder Ergebnisse, nicht Personen; stellt Leistung, nicht Defizite in den Mittelpunkt
- ...unterstützt Prozesse mit Informationen, organisiert den Austausch untereinander
- ...setzt Anforderungen, Regeln und Grenzen, gibt Spielräume, räumt Hindernisse aus dem Weg



Miteinander reden:

Der Krankenstand geht zurück, wenn Beschäftigte sich wertgeschätzt fühlen und nicht nur als Arbeitskraft sondern als ganzer Mensch anerkannt werden.

Übertriebene Leistungserwartungen und Druck führen häufig zur Flucht in die Krankheit.

Von der Pathogenese zur Salutogenese

Was macht uns krank?
(Pathogenese)



...reduzieren

Belastungen

- Zeit- und Termindruck
- Arbeitsbehinderungen (Systemabstürze, Absprachen, Zusatzaufwand usw.)
- Routine und Teilaufgaben ohne Kontext
- Fehlende Beteiligungs- und Mitsprachemöglichkeiten

Was erhält uns gesund?
(Salutogenese)



...steigern

Ressourcen

- Kompetenzen und Persönlichkeit
- Vielfalt, selbständiges Arbeiten, Spielräume
- Anerkennung und Wertschätzung
- soziale Unterstützung, Arbeitsklima und Führung