

# Führung und Gesundheit



[www.bad-gmbh.de/](http://www.bad-gmbh.de/) [www.teamprevent.com](http://www.teamprevent.com)

# Führungsaufgabe Gesundheit

Dr. Rana Jurkschat  
BAD GmbH



- **Unternehmenserfolg abhängig von der Leistungsfähigkeit, der Motivation und der Zufriedenheit der Beschäftigten**
- **Gesundheit und Wohlbefinden hat starken Einfluss auf diese Faktoren und damit auf Unternehmenserfolg**
- **Stand der Forschung bestätigt Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit**



# Definition „Führung“

- ◆ Prozess der Beeinflussung anderer,
- ◆ um mit ihnen ein Einverständnis darüber herzustellen,
- ◆ was zu tun ist,
- ◆ wie dies umgesetzt werden soll
- ◆ und wie geeignete Bedingungen geschaffen werden können,
- ◆ gemeinsame Ziele durch individuelle oder kollektive Anstrengungen zu erreichen.

# Führung auf verschiedenen Ebenen

- ◆ Gesundheit und Sicherheit zum Thema machen, Unternehmenspolitik mit Führungsleitlinien
- ◆ Für Arbeitssicherheit sorgen
- ◆ Arbeitstätigkeiten gesundheitsfördernd gestalten
- ◆ Mitarbeiter motivieren und partizipativ führen
  - ▲ Oberes Management, Geschäftsführung
  - ▲ Mittleres Management
  - ▲ Unteres Management

# Rollenerwartung

- ◆ Vorgesetzter
- ◆ Moderator
- ◆ Coach
- ◆ Motivationskünstler
- ◆ Erster Personalentwickler vor Ort
- ◆ Vorbild
- ◆ Fachexperte
- ◆ Verantwortlicher für Sicherheit und Gesundheit
- ◆ Innovationsförderer
- ◆ Demografiemanager
- ◆ Engagierter Mitarbeiter aus Sicht der eigenen Vorgesetzten

# Was ist eine gesunde Organisation?

- ◆ Gesund ist eine Organisation,
- ◆ deren Führungsstil,
- ◆ deren Arbeitsorganisation
- ◆ und Organisationskultur gleichermaßen kunden- wie beschäftigungsorientiert ist,
- ◆ die ihre Ziele wirksam und effizient verfolgt,
- ◆ dabei zugleich aber auch die eigenen Gesundheitspotentiale optimal zu entfalten bestrebt ist
- ◆ und dies bereits bei den Prinzipien der Arbeits- und Organisationsgestaltung berücksichtigt

# Schwerpunktthemen der Europäischen Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (2012)

- demografischer Wandel
- wachsender Anteil weiblicher Beschäftigter
- mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund
- neue Beschäftigungsformen
- neue Kommunikationstechnologien





# Was stärkt und was schwächt unsere Gesundheit?



**Gesundheit  
Resilienz**

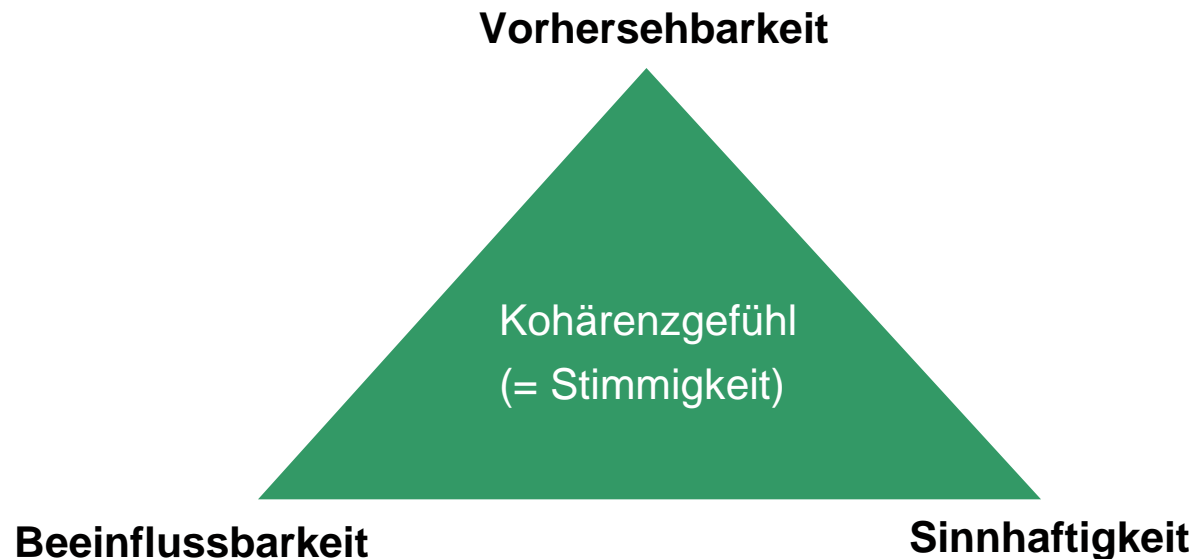
**Krankheit  
Vulnerabilität**



# Salutogenesemodell

Vorhersehbarkeit/Verstehbarkeit:

Begreifen können, welche Ereignisse zur bestehenden Situation geführt haben (bedeutet nicht gleichzeitig Einverständnis)



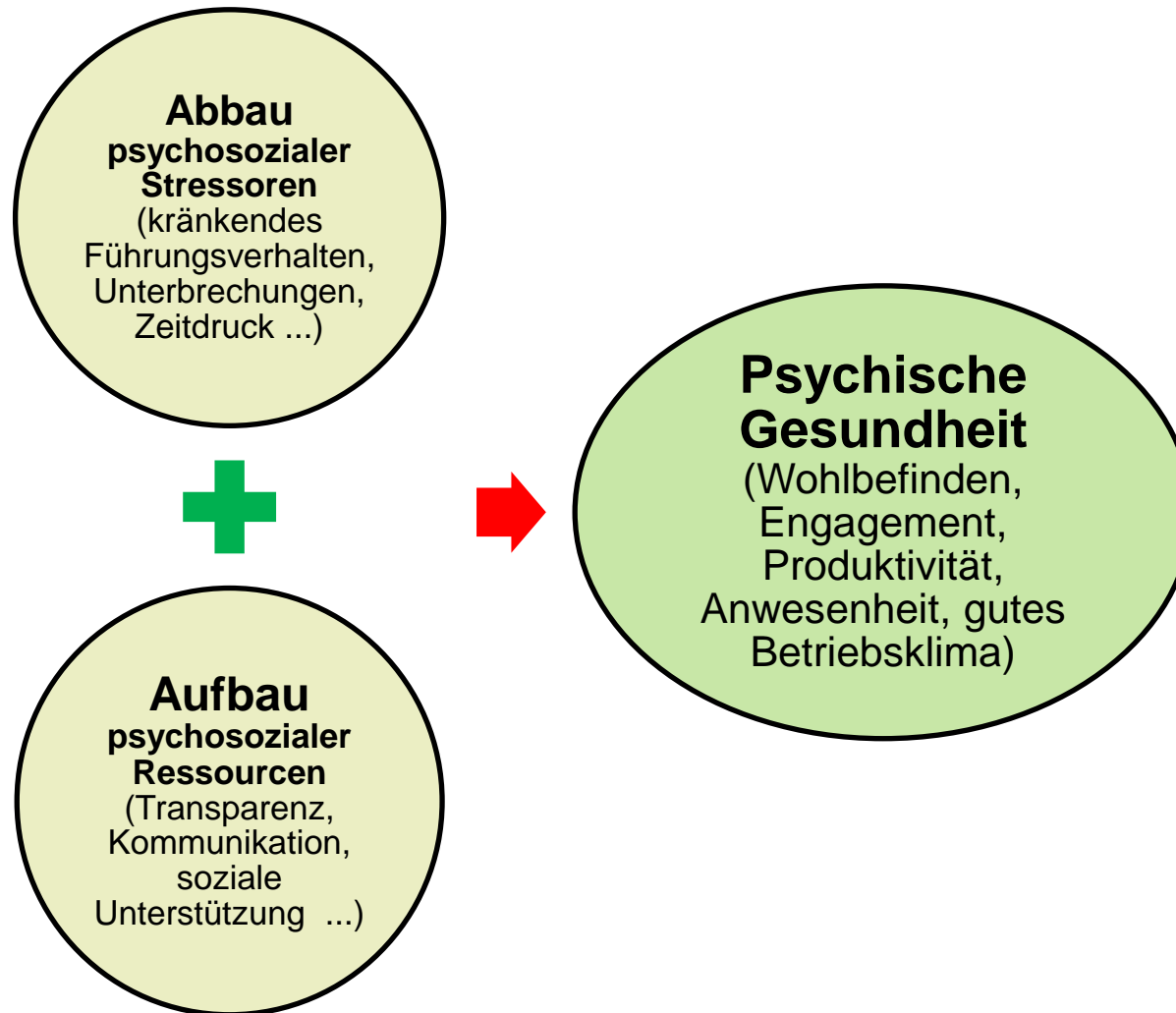
Beeinflussbarkeit/Handhabbarkeit:

Das Wissen um Handlungsspielräume, wenn auch minimal, die Sicherheit eine Lösung zu finden

Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit:

Möglichkeit einer grundsätzlichen Zustimmung zu Aufgaben und Zielen, Verantwortungsübernahme

# Wege zur Förderung der psychischen Gesundheit



## Kontextabhängigkeit von gesunder Führung

**Arbeits- und  
Kostendruck**

**Organisation,  
Change-Prozesse**



**Entscheidungs- u.  
Handlungsraum**

**Wertesystem +  
Betriebskultur**

- **Führungsverhalten als Ressource**
- Mitarbeiter- und mitwirkungsorientierter Führungsstil
- Soziale Unterstützung
- Transformationaler Führungsstil
  - ⤵ Vorbild, Verhalten, Vision, Förderung von Kreativität, individuelle Förderung und Unterstützung
- Transaktionaler Führungsstil
  - ⤵ Leistungserbringung mit Anerkennung verknüpft
- Aufgabenorientierter Führungsstil
  - ⤵ Führungskraft strukturiert, definiert Ziel und Weg, aktiviert und motiviert, kontrolliert
  - ⤵ Richtige Balance entscheidend: Unterstützung - positiv, mangelnde Einbeziehung - negativ

- **Führungsverhalten als Stressor**
- Autoritärer, rein aufgabenorientierter Führungsstil
- Unzureichendes Konfliktmanagement
- Ungeduldiges oder beleidigendes Verhalten
- Passivität (Laissez-faire-Führung)
- Unvorhersehbarkeit
- Ungleichheit
- Mangelnde Transparenz
- Fehlende Kommunikation
- Unklare Aufgabenstellung und Rollen

Untersuchter Einflussfaktor	Untersucht in	Besteht ein statistischer Zusammenhang zu Gesundheit?	Untersuchte Merkmale/ Wirkung
Risikofaktoren/ Stressoren (gesundheitsbeeinträchtigend)			
Soziale Stressoren (bedingt durch Vorgesetztenverhalten)/unzureichendes Konfliktmanagement	4 Publikationen	Ja, in allen Studien	reduziert Anwesenheit beziehungsweise erhöht den Krankenstand, senkt Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit
Ressourcen (gesundheitsförderlich)			
Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten/Anerkennung und Wertschätzung/ Gerechtigkeit Kommunikationsmöglichkeiten/ soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	22 Publikationen	Ja, außer einer	erhöht Anwesenheit beziehungsweise senkt den Krankenstand, verbessert die psychische und physische Gesundheit sowie die Arbeitsfähigkeit, reduziert Burnout, erhöht die Arbeitszufriedenheit

## Konzept der transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire-Führung

Transformationale Führung	12 Publikationen	Ja, in allen Studien	verbessert die psychische Gesundheit beziehungsweise verringert Beeinträchtigung des Befindens, erhöht die Arbeitszufriedenheit
Transaktionale Führung → Leistungsorientierte Belohnung	8 Publikationen	Ja, außer einer	reduziert Stress bzw. Burnout und erhöht Arbeitszufriedenheit
→ Kontrolle (aktiv und im Ausnahmefall)	s. o.	s. o.	erhöht Stress
Laissez-faire-Führung	5 Publikationen	Ja, außer einer	erhöht Stress

Ergebnisse der Literatursuche von Gregersen et al. 2011



### Konzept der Aufgaben-/Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiterorientierung (MO) und Aufgabenorientierung (AO)

8 Publikationen

Ja, in allen Studien  
Ausnahme:  
Aufgabenorientierung bei zwei Studien

MO erhöht die Arbeitszufriedenheit, reduziert Stress, Burnout und Fehlzeiten

hohe AO gekoppelt mit geringer MO erhöht gesundheitliche Beschwerden (z. B. Burnout)

### Sonstige Aspekte von Führung (Zusammengefasst Zufriedenheit mit Führung (F) )

Zufriedenheit mit der Führung/ Supervisor's Attitude? (Einstellung von Führungskräften)/ Vorgesetzten und Führungsverhalten allgemein/ Kommunikation und Beziehung/ Beziehung zum Vorgesetzten

13 Publikationen

Ja, außer einer

Geringe Zufriedenheit mit F: erhöht Ängstlichkeit, Depression und Stress

Hohe Zufriedenheit mit F: verbessert das psychische Wohlbefinden sowie die Arbeitsfähigkeit

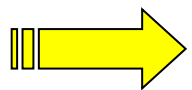
Ergebnisse der Literatursuche von Gregersen et al. 2011

## Schritte zum Ressourcenaufbau

1. Mitarbeiter an frühere Erfolge erinnern
2. Regelmäßig die Botschaft senden:  
„Besonnen und in Ruhe!“
3. Eigene Vorbildwirkung beim Einhalten von Pausen
4. Signale der sozialen Unterstützung senden



**Um die Situation der Mitarbeiter im Blick zu haben:**



**Auf eigene Gesundheit achten!**

Akute Überlastungsanzeichen	Mittel-/Langfristige Überlastungsanzeichen
<p><b>Körperebene</b> Schwitzen, erhöhte Atemfrequenz, erhöhter Blutdruck, erhöhte Durchblutung</p>	<p><b>Körperebene</b> Bluthochdruck, Infektanfälligkeit, Kopfschmerzen/Migräne, Muskelverspannungen, Leichte Ermüdbarkeit</p>
<p><b>Emotionale Ebene</b> Gefühl innerer Anspannung, Angst, Reizbarkeit, Verstimmung, Nervosität, Panik</p>	<p><b>Emotionale Ebene</b> Unruhe und Angst, Erschöpfung, Unausgeglichenheit, Unzufriedenheit, beeinträchtigt Wohlbefinden, depressive Verstimmung</p>
<p><b>Kognitive Ebene</b> Konzentrationsprobleme, hohe Aufmerksamkeit, Einengung der Wahrnehmung</p>	<p><b>Kognitive Ebene</b> Reduzierte Aufmerksamkeit, Gedächtnisschwierigkeiten, Tagträumen, Leistungsstörungen, Wahrnehmungsverschiebung</p>
<p><b>Verhaltensebene</b> Flucht- oder Kampfpulse, Aufgabe, Suchtmittelkonsum</p>	<p><b>Verhaltensebene</b> Sozialer Rückzug/innere Kündigung, Aggression, Sucht, Schlafstörungen</p>

## Woran erkennt die Führungskraft, dass ein Mitarbeiter psychisch belastet ist?

Veränderungen werden erkennbar:

1. Im Arbeits- und Leistungsverhalten
2. In der Grundarbeitsfähigkeit
3. Im Sozialverhalten

... über einen längeren Zeitraum



## Anforderungen an die Führungskraft

- Veränderungen wahrnehmen
- Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen
- Betriebliche Belastungsquellen aufspüren
- Gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen suchen
- Kontakt zu unterstützenden Kooperationspartnern suchen



# Gesundheit als Führungsaufgabe

- Primärprävention
  - ⤴ Beeinflussung der Gesundheit der Beschäftigten über Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Sekundärprävention
  - ⤴ Mögliche Überlastungssymptome rechtzeitig erkennen
- Tertiärprävention
  - ⤴ Gemeinsam mit dem Beschäftigten Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen
- Vorbildfunktion
  - ⤴ Achtsamkeit (eigenen Gesundheit und Risiken)
  - ⤴ Selbstwirksamkeit (gesundheitsförderliche Verhaltensweisen)
  - ⤴ Gesundheitsvalenz (Stellenwert der eigenen Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten)

## Wann sind die Grenzen der Führungskraft erreicht ? (1)

Wenn sie...

- öfter abends wegen des Mitarbeiters nicht abschalten kann
- mehrfach privat das Bedürfnis hat, über den Mitarbeiter zu sprechen
- feststellt, dass der Mitarbeiter dauerhaft große Leistungsdefizite zeigt
- denkt, sie habe noch nicht genug getan
- Angst um ihren Mitarbeiter hat



## Wann sind die Grenzen der Führungskraft erreicht ? (2)

Wenn sie...

- **keine – auch zeitlich begrenzte – Besserung beobachtet**
- **Informationen recherchiert, die sich eigentlich die Person selber besorgen sollte**
- **den Eindruck hat, dass der Mitarbeiter ihr zu viel Privates anvertraut**
- **merkt, dass sie wütend wird**





## Innerbetriebliche Unterstützungsangebote

- **Die psychosoziale Beratung / Sozialberatung (z.B. MFB)**
- **Der Betriebsärztliche Dienst**
- **Die Personalabteilung / HR-Management**
- **Die Fachkraft für Arbeitssicherheit**
- **Der Betriebsrat/Personalrat**
- **Die Schwerbehindertenvertretung**



## Außerbetriebliche Unterstützungsangebote

- **Beratungsstellen, Selbsthilfegruppen in der Region**
- **Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker (BApK)  
Tel. 01805 950951**
- **Telefonseelsorge Tel:0800/111 0 111 oder 0800/111 0 222**
- **Deutsche Gesellschaft für Suizidprävention und Hilfe in  
Lebenskrisen e.V. (DGS)**
- **Psychotherapie Informationsdienst (PID)**



## Ein Wort zum Schluss...

- **Fremd- und Selbsteinschätzung im Blick**
- **Führungskräfte müssen Zeit haben für Führung**
- **Psychische Überlastungssituationen können jeden Menschen treffen**
- **Menschengerechte Arbeitsgestaltung**
- **Gestaltung von Arbeitsanforderungen**
- **Reduzierung von Stressoren**
- **Förderung von Ressourcen**
- **Führungskraft als Vorbild – Förderung der eigenen Gesundheit und der der Mitarbeiter**
- **Kultur, in der es üblich ist, professionelle Unterstützung einzubinden**
- **Leistungs- und gesundheitsförderliches Arbeitsklima**
- **Soziale Funktion: Information und Rückmeldung**



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Kontakt

Dr. Rana Jurkschat

B·A·D GmbH

Tel.: 030/200747112

Rana.Jurkschat@bad-gmbh.de

