

Gesundheitsressource Führungskraft – wie Mitarbeiter das Zusammenspiel von Führung und Gesundheit erleben

H. VÖLTZ

Abstract

Der folgende Artikel lädt Führungskräfte ein, die Zusammenhänge von Bedeutung und Auswirkungen ihres Führungshandelns auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz so zu nutzen und zu verstärken, dass sie als echte Gesundheitsressource ihrer Mitarbeitenden erlebt werden.

Dazu werden grundlegende Aussagen zu gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen im betrieblichen Umfeld ergänzt um die „*zwischenmenschlichen Arbeitsbedingungen*“ durch die Führungskraft. Das Konzept der Salutogenese, das Kriterien für Gesunderhaltung von Menschen beschreibt, wird auf gesundheitsförderliche Aspekte im Führungshandeln erweitert und Führungskräfte erhalten Ideen und Impulse für ein gesundheitsorientiertes Führungshandeln. Seit den 1970er Jahren beschäftigen sich Organisationen verstärkt mit der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Sind die vorangegangenen Jahrzehnte insbesondere durch die Errungenschaften der Arbeitsschutzgesetze und dem Ausbau der sozialen Sicherungssysteme geprägt, rücken jetzt bei sich rasch verändernden Arbeitsbedingungen Fragen nach Prävention und Maßnahmen zur Gesunderhaltung der physischen und insbesondere psychischen Gesundheit in den Fokus.

Im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements bestehen dazu zahlreiche Ansätze und Hypothesen zum Zusammenhang von Gesundheit der Mitarbeitenden und Arbeitsbedingungen vor Ort wie die klassische Differenzierung von Verhaltens- und Verhältnisprävention. Ansätze zur Verhältnisprävention beschreiben jene Maßnahmen, die für angemessene Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag sorgen, wie adäquate Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bedarfsgerechte Pausen- und Arbeitszeitregelung, Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie, angepasste Stellenbeschreibung und Personalentwicklung, etc.

Geht es um die Verhaltensprävention von Mitarbeitenden, stehen Maßnahmen im Vordergrund, die die Mitarbeitende in ihrer präventiven Gesunderhaltung am Arbeitsplatz unterstützen. Die Bandbreite ist je nach Unternehmen und Größe recht unterschiedlich und reicht von Gesundheitsworkshops, Einzel- und on-the-job-Trai-



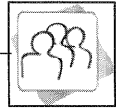
nings für rückengerechtes Heben und Tragen, Kurse für Sport, Stressbewältigung, Entspannung bis zum „Veggie Day“, Gesundheitstagen und Ernährungsberatung, etc.

Beide Ansätze sind hilfreiche Indikatoren für gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen im beruflichen Alltag und geben nach entsprechender Analyse Hinweise für Interventionen zur Stabilisierung oder den Ausbau gesundheitsfördernder Maßnahmen in Organisationen. So weit, so gut. Geht es um gesundheitsorientierte Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden, sind diese aber nicht nur wie in den oben beschriebenen Beispielen in der sächlichen oder organisatorischen Ausstattung von Arbeitsplätzen zu finden oder im angemessenen Verhalten von Mitarbeitenden. Arbeitsbedingungen, die von Mitarbeitenden als förderlich oder eben als hinderlich erlebt werden, werden auch durch das Erleben ihrer Führungskräfte mitbestimmt. Sie sorgen durch ihr Führungsverhalten dafür, dass Mitarbeitende angemessene Arbeitsbedingungen vorfinden, unterstützt, gefördert, beraten, gehört und an Entscheidungen beteiligt werden – oder aber auch nicht.

Führungskräfte stellen daher eine nicht unwesentliche Arbeitsbedingung für Mitarbeitende dar. Mitarbeitende können sich Führungskräfte in den wenigsten Fällen auswählen, erleben den Wechsel von Führungskräften manchmal als einschneidend, manchmal als Neustart, manchmal als echte Bereicherung oder aber als Verunsicherung. Wie also beeinflussen und wirken Führungskräfte auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden?

„Die Gesundheit der Menschen kann aus soziopsychosomatischer Sicht sowohl als Voraussetzung wie auch als Ergebnis der Wechselwirkungen zwischen Person, Verhalten und Umwelt begriffen werden. Im Kern geht es um ein Verständnis salutogener Situationsbewältigung, genauer: um Verständnis und Erschließung salutogener Potentiale in der Person, in ihrer Umwelt und in ihrem Verhalten.“ [3] Also kurz und knapp um die Frage, was Mitarbeitende **trotz** Arbeitsverdichtung, Belastung und Stress gesund und mit Spaß an der Arbeit erhält.

Gesundheitsförderndes Führungshandeln ist eine zentrale Führungsaufgabe. Führungskräfte sind der Schlüssel für Innovation und Wertschöpfung. Sie vermitteln den Mitarbeitenden Ziele und Visionen des Unternehmens sowie Motivation, Anerkennung und Sinnhaftigkeit des Tuns. Darin sind Führungskräfte eine eigene Ressource für das Wohlbefinden für Mitarbeitende am Arbeitsplatz. Von Marie von Ebner-Eschenbach stammt die Aussage: *„Wenn man keine Gelegenheit hat, muss man eine schaffen“*. Das Gute an gesundheitsorientierter Führung ist, dass es dafür jede Menge Gelegenheiten gibt, denn gesundheitsorientierte Führung ist kein grundsätzlich neues Führungskonzept. Es folgt vielmehr den allgemeinen Grundsätzen „guter“ Führung und ergänzt sie um das Wissen über gesundheitsförderliche Bedingungen und Verhaltensweisen im alltäglichen Führungshandeln.



Führungskräfte stellen dabei eine grundlegende Arbeitsbedingung für Mitarbeitende dar. Führungskräfte und Mitarbeitende sind systemisch gesehen füreinander „Umwelten“, die sich gegenseitig beeinflussen und aufeinander reagieren:

- es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Krankmeldungen in einem Team: positiv wahrgenommene Führung führt zu einem niedrigen Krankenstand. Führungsverhalten beeinflusst das Belastungsempfinden bzw. die Belastungsreduzierung der Mitarbeiter mit am stärksten.
- Ein alter Hut, aber es bleibt dabei: Kommunikation ist die zentrale Grundlage für das Wohlbefinden von Mitarbeitenden. Wenn diese sich gut informiert fühlen, gehört und an Entscheidungen beteiligt werden, dann können Konflikte geklärt und Spielregeln von allen Beteiligten verbindlich umgesetzt werden. Mitarbeitenden fühlen sich sicherer und eingebundener.
- Führungskräfte eröffnen Handlungsspielräume über die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Ablauforganisation und Arbeitsvorgaben. Handlungsspielräume sind einerseits Grundlage für die wechselseitige Anpassung von Arbeitsaufgaben und individuellen Kompetenzen und Bedürfnissen. Andererseits regeln sie, wie Verantwortung und Entscheidungen „zusammenpassen“, ob also der Verantwortung von Mitarbeitenden der nötige Spielraum für Entscheidungen gegeben wird.
- Rahmenbedingungen sind wie sie sind und manchmal sind sie sehr ärgerlich – den Umgang damit gestalten jedoch Führungskräfte, denn sie entscheiden, was sie daraus machen und welche Handlungsspielräume sie nutzen oder sich gestatten!

Geht es um die Gesundheitsressource Führungskraft, richtet sich das Hauptinteresse auf den Zusammenhang zwischen sozialen, psychischen und somatischen Prozessen. Die Frage nach den krankmachenden Einflüssen bleibt wichtig und bedeutsam, die eigentliche Wirkung liegt aber in den gesundheitsförderlichen Potentialen, die es stärker zu beachten und zu nutzen gilt.

Das von Aaron Antonovsky entwickelte Konzept der **Salutogenese** – abgeleitet aus seinem Wortstamm (salus: heil, Glück, geneses: Erschaffung, Geburt) – ist hierfür eine hilfreiche Grundlage und benennt Indikatoren für die Gesundheitsentstehung und -erhaltung. Gesundheit wird als ein Prozess betrachtet und bündelt mehrere Grundideen:

- „Krankheit und Gesundheit sind nicht als Dichotomie, sondern als ein Kontinuum zu verstehen.“



- *Menschen sind nur in ihrer gesamten Geschichte zu verstehen. Krankheitsentstehung ist nicht nur eine Frage der ‚Auslösung‘ einer Krankheit, sondern sie ist auch verbunden mit den Bewältigungsmöglichkeiten des Menschen.*
- *Stressoren werden nicht als etwas ‚Unanständiges‘ verstanden, die vermieden werden müssen, sondern als allgegenwärtige Herausforderung. Die mehr oder weniger erfolgreiche Auflösung der Anspannung entscheidet über die gesundheitlichen Auswirkungen.“ [3]*

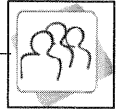
Neben individuell entwickelten, sozialen und kulturellen Ressourcen beschreibt Aaron Antonovsky das **Kohärenzgefühl** als maßgeblich für Gesundheit und Wohlbefinden. Es lohnt sich, die Annahmen auf Arbeitsbedingungen zu übertragen, da sie der „*Hebel*“ für Führungshandeln sind, die die gesunderhaltenden Faktoren kennt, berücksichtigt und verstärkt.

Aaron Antonovsky unterscheidet drei Blickwinkel, die sich einander bedingen und ergänzen. Gesunderhaltung hat dort ihren Platz, wo Mitarbeitende ihre Tätigkeit und die Abläufe, Entscheidungsprozesse, Kommunikationsstrukturen in ihrer Organisation

- als verstehbar und nachvollziehbar erleben
- als handhabbar erleben, wie Abläufe vor Ort konkret umgesetzt werden, welche Entscheidungsspielräume und -grenzen vorhanden sind, wer wo wie bei Bedarf konkret Ansprechpartner und Unterstützer ist
- die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Kunden, Kollegen, die Führungskraft als sinnvoll erleben, wobei sinnhaftes Erleben häufig der für Mitarbeitende ausschlaggebendste Faktor ist. Werden die Auswirkungen des eigenen Handelns von Klienten als hilfreich erlebt, kann dies Phasen von Arbeitsverdichtung und Belastungen eine Zeit lang „*überbrücken*“.

Gesundheitsorientiertes Führungshandeln setzt auf mehreren Ebene an, es

- berücksichtigt „*die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf das Betriebsklima, auf die Motivation und das Befinden der Beschäftigten*“
- *regt dazu an, die salutogenen Faktoren in der Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstärken, z. B. durch Anerkennung und Unterstützung, das Verdeutlichen der Wichtigkeit der Arbeit, die Art des Umgangs mit Fehlern, konstruktive Äußerung von Kritik, Information, Transparenz von Entscheidungen*
- *gibt Anregungen für regelmäßige ‚Gesundheitsgespräche‘ mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Ziel haben, nicht nur auf die Abwesenheit zu rea-*



gieren, sondern gerade zuverlässiges Arbeitsverhalten zu würdigen und sich Anregungen für die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen zu holen

- *gibt Hilfestellungen für den Umgang mit Konflikten und mit auffälligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z. B. bei suchtmittelbedingten Störungen am Arbeitsplatz*
- *zeigt die Notwendigkeit für Führungskräfte auf, Spannungsfelder auszubalancieren und ggf. für die notwendige Unterstützung zu sorgen*
- *fragt auch nach den eigenen Belastungen in der Rolle als Führungskraft, die sich in den Spannungsfeldern bewegen muss. Dazu gehört auch der Weg, über das Instrument des Coachings eigene Belastungsspitzen abzufedern und das Repertoire des persönlichen Gesundheitsmanagements zu erweitern.“ [6]*

Damit werden Führungskräfte zu einer echten Gesundheitsressource für Mitarbeitende, wo salutogene Faktoren im Führungshandeln berücksichtigt werden und Führungskräfte:

- gesundheitsrelevante Einflussfaktoren kennen und diese mitarbeiterorientiert in ihrer Führung umsetzen
- verstehen, dass Menschen individuell den Umgang mit Gesundheit und Krankheit pflegen und unterschiedlich definierte Stressoren erleben, die wiederum unterschiedliche Lösung, Entlastungssituationen oder positive Verstärker benötigen
- Belastungssymptome nicht in erster Linie einzelnen Mitarbeitenden, Teams oder Unternehmensteilen zuschreiben und stattdessen zugrundeliegende Muster und Strukturen prüfen, die für Ineffizienz und Unzufriedenheit sorgen
- den Mitarbeitenden mit Wertschätzung gegenübertreten, was auch kritisches Feedback einschließt
- für Anerkennung der Leitung, Gleichbehandlung, Einhaltung der Spielregeln, Verantwortungsdelegation stehen und die Zielerreichung von Mitarbeitenden unterstützen
- Mitarbeitende bei vermuteten oder bekannten gesundheitlichen Schwierigkeiten lieber einmal mehr und einmal früher ansprechen, auch und gerade bei psychischen Belastungsstörungen. Bei Bedarf unterstützen interne oder externe Profis.
- ihre Energie in die anwesenden Mitarbeitenden investieren, die das Tagesgeschäft stemmen
- ihr eigenes Gesundheitsverhalten als Führungskraft reflektieren und sich regelmäßig selbst Gutes tun



- Rückmeldungen zu Gesundheitsthemen an weitere Verantwortliche in der Organisation geben
- wohlwollend mit Abgrenzung und dem Wort „*nein*“ umgehen – der deutsche Sprachschatz hält dieses Wort nicht umsonst bereit – um Überforderung zu vermeiden und stattdessen die eigene Kompetenz und die der Mitarbeitenden wertzuschätzen, in Belastungssituationen physische und psychische Grenzen zu benennen und zu wahren.
- diese Aspekte berücksichtigen und thematisieren: Das **regelmäßige Mitarbeitergespräch** ist dafür u. a. zentrale Grundlage.
- Spaß an der Führung haben!

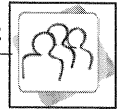
Führungskräfte werden sowohl als Motivatoren und Unterstützer als auch als Stressoren von Mitarbeitenden erlebt. Ein kurzer Blick auf Führungshandeln, das Mitarbeitende als wenig wohlwollend und belastend beschreiben:

- mangelndes Interesse ihres Vorgesetzten
- abwertende Kritik
- Misstrauen
- fehlendes Feedback
- Zurückhalten von Informationen
- Zeitdruck
- Ignorieren von Stress-Symptomen
- Führung mit Druck und Kontrolle
- Anweisungen
- Entzug von Kompetenzen

Integration des Themas Gesundheit in die Unternehmenskultur

Und wenn neben der Führung die gesamte Organisation in den Blick genommen werden soll, hier noch einige Ideen und Hinweise. „*Gesunde Unternehmen*“ überzeugen nicht nur durch gesunde Führungskräfte, Mitarbeitende, Abläufe und Prozesse, sie haben auch „*gesunde*“ und belastbare Zahlen – und mit beidem einen echten Wettbewerbsvorteil:

- Gesundheit und ihre konkreten Merkmale sind als selbständige Leitlinie in den Unternehmenszielen genannt.



- Es sind klare (Gesundheit)-Ziele gesetzt und entsprechende Ressourcen bereitgestellt.
- Die Verbindung zu strategischen Zielen – gerade in der Sozial- und Gesundheitsbranche – ist benannt.
- Gesundheit spielt in der Ausbildung von Führungskräften eine Rolle: Wissen über die Zusammenhänge von Arbeitsbelastung und Gesundheit, Verhältnis- und Verhaltensprävention, Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit, die eigene Gesundheit als Wert zu betrachten.
- Etablierte Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Feedbackgespräche und Gespräche zur Gesundheitsförderung sind vorhanden und werden regelmäßig genutzt.
- Angebote der Verbesserung und Erhaltung der Gesundheit an Mitarbeitende und Führungskräfte sind mit allen Beteiligten abgestimmt. Hier kommt es vor allem darauf an, das „*Passende*“ für das Unternehmen und die Mitarbeitenden zu finden.
- Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung entwickeln:
 - Maßnahmen zur individuellen und teambezogenen Kompetenzstärkung wie Weiterbildung, Seminare, Beratung und Coaching, kollegiale Beratung
 - Einrichten eines Gesundheitszirkels
 - Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse zeitnah zurückgemeldet werden und für entsprechende Veränderungen sorgen
 - Aufbau eines betrieblichen Vorschlagswesens
 - Maßnahmen zur Suchtprävention in Kooperation mit Krankenkassen und entsprechenden Beratungsstellen
 - Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements
 - alles, von dem Sie als Führungskraft aus dem Verhalten und Feedback Ihrer Mitarbeitenden wissen, dass es hilfreich ist und gut tut.

Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie bitte nicht die „*üblichen Verdächtigen*“ – fragen Sie Ihre Mitarbeitenden und Kunden und alle die, die von den Auswirkungen Ihrer Führung profitieren. Und fragen Sie sich selbst, was die Faktoren sind, die Ihnen an Ihrer Führungsaufgabe Spaß machen und bei allen Anforderungen gesund erhält – und machen Sie mehr davon.



Weiterführende Literatur

- [1] BADURA, BERNHARD u. a. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, 2005
- [2] BADURA, BERNHARD u. a. (Hrsg.) Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement. Berlin, 2003
- [3] BADURA, BERNHARD u. a. (Hrsg.) Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfa-den für die Praxis. Berlin, 1999
- [4] BEHR, THOMAS: Gesundheit richtig managen. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Altenpflege. Ein praktischer Ratgeber für Führungskräfte. Heidelberg, 2005
- [5] HALLIER, HELMUT: Mach langsam, wenn es schnell gehen soll. Mehr Zeit für das Wesentliche. Freiburg, 2002
- [6] LAUTERBACH, MATTHIAS: Gesundheitscoaching. Strategien und Methoden für Fitness und Lebensbalance im Beruf. Heidelberg, 2005
- [7] MATYSSEK, ANNE KATRIN: Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Norderstedt: Books on Demand, 2009
- [8] PFAFF, HOLGER / SLESINA, WOLFGANG: Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Weinheim, 2002
- [9] PRIESTER, KLAUS: Betriebliche Gesundheitsförderung. Voraussetzungen, Konzepte, Erfahrungen. Frankfurt, 2003

Autorin

HEIDE VÖLTZ



Selbständige systemische Beraterin und Coach mit den Schwerpunkten Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Sattelfest in Theorie und Praxis nach zehnjähriger Tätigkeit als Personalentwicklerin und Bereichsleiterin in einem Hamburger Unternehmen.