

Angebot: Seminar Gesund führen – Sich und andere

Impulsvortrag

Die gute Nachricht zuerst:

Führungskräfte haben mit der Qualität sowie der Art und Weise ihrer Führung einen großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und Motivation ihrer Belegschaft. Zudem können sie positiv auf den Grad der inneren Kündigung und auf die Krankheitsquote einwirken.

Die schlechte Nachricht:

Der Anteil der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Die Folgen können sinkende Produktivität und steigende Suchtgefahr sein. Zwar sind die wichtigsten Gesundheitsquellen– neben der körperlichen Verfassung – innere Ressourcen wie Erfahrungen, Fertigkeiten und Selbstvertrauen.

Aber auch Arbeitsbedingungen wie Wertschätzung der Person, Entscheidungs- und Handlungsspielraum, Entwicklungsmöglichkeiten, Kooperation und offene Kommunikation sowie soziale Unterstützung können als zusätzliche Gesundheitsquellen von außen wirken. Langfristig kann die Gesundheit der Beschäftigten nur erhalten und gefördert werden, wenn Führungskräfte nicht nur auf Defizite und Schwächen, sondern auf Stärken, Ressourcen und Vorbeugung.

## **I. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Leistung fordern - Gesundheit fördern**

Mit dem Begriff "Gesundheitsmanagement" verbindet sich die Botschaft, das Thema Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter als Führungsaufgabe wahrzunehmen. Gesundheitsmanagement dient dazu, dass gesteigerte Kundenorientierung - an der wir als Dienstleistungsempfänger ein hohes Interesse haben - und erhöhte Effizienz - an der wir als Steuer- und Beitragszahler ebenfalls interessiert sind - nicht auf Kosten der Mitarbeiter erzielt werden.

Gesundheitsmanagement hat zwei Wurzeln: Die erste Wurzel liegt im betrieblichen Arbeitsschutz, der in Deutschland auf eine mehr als 100 jährige Tradition zurückblicken kann. Der Arbeitsschutz zielt auf Krankheitsvermeidung und Reduktion von Belastungen durch Arbeitsschutzmaßnahmen.

Die zweite Wurzel ist die betriebliche Gesundheitsförderung, die sich weniger mit den Arbeitsbelastungen, sondern vor allem mit den Gesundheitsressourcen der Mitarbeiter beschäftigt.

Der traditionelle Arbeitsschutz schaut vor allem auf die Kostenseite. Hier soll durch die Vermeidung von Krankheiten und Arbeitsunfällen die Anwesenheitsquote erhöht und die Ausgaben für Fehlzeiten gesenkt werden.

Für den Unternehmenserfolg reicht es jedoch nicht aus, dass Mitarbeiter nur anwesend sind. Somit ist der alleinige Blick auf die Senkung von Fehlzeiten verkürzt. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist, dass die anwesenden Mitarbeiter auch leistungsfähig und leistungsbereit sind.

Wesentliche Voraussetzungen hierfür sind Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit.

## 2. Welche Rolle hat die Führungskraft im Betrieblichen Gesundheitsmanagement?

Die Qualität der Führung ist für Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten die wahrscheinlich einflussreichste Größe.

Dass Führungskräfte negativen Einfluss auf das Fehlzeitengeschehen und damit auch auf die Kosten einzelner Unternehmen haben, ist im Grundsatz ebenso wenig bestritten wie das Gegenteil davon:

Führungskräfte können beflügelnd wirken auf das Wohlbefinden und damit auf die Motivation und die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter und so zur Steigerung von Produktivität und Qualität beitragen.

Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hat die Führungskraft zwei Funktionen: Zum einen als "Sicherheitsmanager" und zum anderen als "Ressourcenmanager". Der Arbeits- und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe ist im Arbeitsschutzgesetz umfassend geregelt: Führungskräfte haben eine besondere Fürsorgepflicht für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Diese nehmen sie u.a. wahr, indem sie Schutzausrüstungen zur Verfügung stellen, ihre Mitarbeiter über Arbeitssicherheit informieren und unterweisen und selbst eine Vorbildfunktion einnehmen.

Insbesondere, wenn es um den Abbau von den immer weiter zunehmenden psychischen Belastungen geht, greifen die Maßnahmen im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu kurz.

Hier ist die Führungskraft als Ressourcenmanager gefragt, die die Rahmenbedingungen für gesundheitsförderliches Arbeiten herstellt.

Die Frage des Sicherheitsmanagers lautet folglich: "Was macht die Mitarbeiter krank?" und seine Aufgabe besteht in der Reduktion von Arbeitsbelastungen.

Die Belastungen sind in der Arbeitswelt vielfältig: Sie können sich aus der *Arbeitsaufgabe* ergeben, z.B. durch zu hohe quantitative und qualitative Anforderungen oder ihre Ursachen in der *Arbeitsumgebung* haben, z. B. durch Lärm, toxische Stoffe, Hitze oder Kälte oder in der *Arbeitsorganisation* begründet sein, z. B. ständige Unterbrechungen oder ungünstige Arbeitszeiten oder aber sich aus der *sozialen Umgebung* ergeben, z. B. durch ein schlechtes Betriebsklima und Konflikte am Arbeitsplatz, vor allem zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Die Frage des Ressourcenmanagers lautet dagegen: "Was hält die Mitarbeiter gesund?" und besteht in der Förderung von Gesundheitsressourcen.

Als Ressourcen gelten die vor allem *Qualifikation* des Mitarbeiters, d h. wenn der Mitarbeiter sich von der *Arbeitsaufgabe* herausgefordert, aber nicht überfordert fühlt und die *Transparenz und die Zielorientierung*. Gerade in Zeiten von Restrukturierung und Out-Sourcing, die in der Regel mit Gefühlen von Angst und Hilflosigkeit bei den Mitarbeitern verbunden sind ist das Herstellen von Transparenz und Zielorientierung ein zentraler Faktor.

Darüber hinaus ist der *Handlungs- und Entscheidungsspielraum* von Bedeutung: Mitarbeiter sind Experten für Ihren Arbeitsbereich. Es ist daher sinnvoll, das Wissen der Mitarbeiter, wie Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen gestaltet werden sollen, einzubeziehen. Die Arbeitsgestaltung gilt als gesundheitsförderlich, wenn den Mitarbeitern Freiräume und Möglichkeiten zur Mitbestimmung bei der Art und Weise der Durchführung der Arbeitstätigkeit gegeben werden, z. B. bei der Wahl der Arbeitsmittel oder bei der zeitlichen Organisation der Arbeit.

Als eine der wichtigsten Ressourcen gilt die *soziale Unterstützung*. Jeder hat wohl an seinem Arbeitsplatz schon einmal die Erfahrung gemacht, dass erst durch die Hilfe von anderen - Kollegen oder Vorgesetzten - eine Arbeitsaufgabe oder Probleme gelöst

werden konnten. Das Konzept der sozialen Unterstützung hat mehrere Facetten:

- Emotionale Unterstützung (durch Trost, Verständnis, Zuhören)
- Instrumentelle Unterstützung (durch praktische oder finanzielle Hilfe)
- Informationelle Unterstützung (durch Wissensvermittlung, Ratschläge).

### 3. Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

Ressourcen können auf drei Arten wirksam sein: Sie können zum einen Belastungen reduzieren und zum anderen Gesundheit stärken. Wie viele Untersuchungen zeigen, wirken Ressourcen, vor allem befriedigende soziale Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, als eine Art "Puffer" gegen Belastungen und können das Erkrankungsrisiko herabsetzen. Fördert die Führungskraft also die Ressourcen des Mitarbeiters, in dem sie soziale Unterstützung gewährt bzw. Handlungs- und Entscheidungsspielräume einräumt, wird die negative Auswirkung der Belastung auf die Gesundheit abgepuffert. Dieser Zusammenhang wird auch in dem arbeitswissenschaftlichen Belastungs- Beanspruchungs-Konzept deutlich:

Wir haben hier zunächst die *Belastungen*, z. B. durch Kälte oder Zugluft.

Diese können sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter selbst modifiziert werden. Die Führungskraft sorgt beispielsweise für geeignete Kleidung und Veränderung der Räumlichkeiten und die Mitarbeiter lernen, wie sie ihr Immunsystem stärken können.

Belastungsfaktoren, z. B. durch Staub, Hitze oder Kälte lassen sich gut messen und objektivieren. Erstaunlich ist allerdings, dass sie sich nicht bei jedem Mitarbeiter im gleichen Maße als *Beanspruchung* bemerkbar machen. Während einige Mitarbeiter durch z. B. Lärm extrem "gestresst" sind, beansprucht dies andere deutlich weniger. Dies ist bei den sogenannten psychischen bzw. psycho-sozialen Belastungen noch deutlicher. Nicht jeder fühlt sich durch Konflikte am Arbeitsplatz in gleichem Maße beansprucht.

Im Belastungs-Beanspruchungskonzept geht man davon aus, dass Gesundheitsressourcen sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten der Führungskräfte modulierenden Charakter haben.

Auf Seiten der Mitarbeiter heißt dies, Belastungen führen in Abhängigkeit von seinen Ressourcen und seiner Bewältigungsstrategie mehr oder weniger zu Beanspruchung. Und auf Seiten der Führungskräfte heißt dies, je nach dem inwieweit sie Ressourcen z. B. in Form von sozialer Unterstützung zur Verfügung stellt, führen objektive Belastungen mehr oder weniger zur subjektiven Beanspruchung der Mitarbeiter. Folgen einer überhöhten Beanspruchung sind kurzfristig Leistungsabnahme und Arbeitsunzufriedenheit und langfristig körperliche und psychische Erkrankungen, Suchtverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation.

### 4. Wege zum gesundheitsförderlichen Führungsverhalten

Wie führt man denn nun "gesund"? Instrumenten zur Hinführung zum gesundheitsfördernden Führen und letztlich zur wirtschaftlich und medizinisch - "Gesunden Organisation" sind vielfältig:

- Das können Workshops sein, zur Entwicklung von Führungsleitlinien
- Das kann ein Führungsfeedback der Mitarbeiter sein
- Das kann ein Coaching von Führungskräften sein, z. B. beim Führen von Trennungsgesprächen oder sogenannten Gesundheitsgesprächen
- Und das können Seminare bzw. Trainings sein, z. B. zur gesundheitsförderlichen

Führung allgemein oder auch zur Stress- und Konfliktbewältigung.

Entscheidend ist, dass die Interventionen auf einer sorgfältigen Analyse und Planung beruhen und für den einzelnen Betrieb maßgeschneidert werden.

Geführt werden kann durch Erzeugung von Angst, durch materielle Anreize oder auch durch Überzeugungsarbeit, vorbildliches Verhalten und partizipative Verfolgung gemeinsam akzeptierter Werte und Ziele.

Inwieweit Führungskräfte als Ressourcenmanager das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter aktiv fördern oder missachten, wird auch davon abhängen, ob und wie weit ihr eigenes Verhalten an entsprechenden Zielvorgaben gemessen wird.

*Für weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung*