BGW themen

Gesund und motivierend führen

Wie Führungskräfte ihr Team und sich selbst stärken

FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN

BGW
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

BGW themen

Management

Gesund und motivierend führen

Wie Führungskräfte ihr Team und sich selbst stärken

FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN

BGW

Impressum

Gesund und motivierend führen
Erstveröffentlichung 01/2017, Stand 05/2025
© 2017 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgegeben von
Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)
Hauptverwaltung
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg
Tel.: +49 40 20207-0 · Fax: +49 40 20207-2495
www.bgw-online.de

Artikelnummer
BGW 04-07-011

Fachliche Beratung
Dr. Sabine Gregersen, Dr. Marlies Jöllenbeck, Annemarie Kissling, Sonja Reißmann, BGW

Text
Annedore Meyer, Consense PR, Lüneburg
Dr. Karin Töpsch, Gesundheit im Unternehmen, Stuttgart

Redaktion
Christina Schiller, BGW-Kommunikation

Fotos
Werner Bartsch (S. 37, 38); iStock/DragonImages (S. 22); iStock/GlobalStock (Titel, S. 6); iStock/KatarzynaBialasiewicz (S. 29); iStock/Kieferpix (S. 9); iStock/scyther5 (S. 32); Kröger/Gross (S. 9); stock.adobe.com/Cagkan (S. 14); stock.adobe.com/contrastwerkstatt (Titel); stock.adobe.com/fizkes (S. 8); stock.adobe.com/Berit Kessler (S. 17); stock.adobe.com/Kenishirotie (S. 7); stock.adobe.com/Kiattisak (S. 37); stock.adobe.com/Robert Kneschke (Titel); stock.adobe.com/Marco2811 (S. 20); stock.adobe.com/Photocreo Bednarek (Titel, S. 23); stock.adobe.com/PhotoSG (Titel); stock.adobe.com/Queenmoonlite Studio (S. 31); stock.adobe.com/Rido (S. 35); stock.adobe.com/Westend61 (S. 10, 18)

Gestaltung und Satz
werbe.art.kontor, Hamburg
Konturenreich, Köln

Druck
D+L PRINTPARTNER GmbH, Bocholt

Inhalt

1 Gesunde Führung – Herausforderung für Führungskräfte und Unternehmen . . . 6

2 Gesunde Selbstführung: Wege aus dem Stress . . . 8
2.1 Führung = Stress? . . . 8
2.2 Auf die Balance kommt es an: Stressoren und Ressourcen . . . 13
2.3 Sich selbst gesund führen – wie geht das? . . . 15
2.4 Fazit: Erfolgsfaktoren gesunder Selbstführung . . . 22

3 Gesundheit managen: Was Sie für Ihre Beschäftigten tun können . . . 23
3.1 Gesunde Arbeitsbedingungen gestalten . . . 26
3.2 Gesundheitsfördernd führen: Handlungsfelder . . . 27
3.3 Faktor Führungsverhalten . . . 33
3.4 Fazit: Erfolgsfaktoren gesunder Führung . . . 36
3.5 Gesunde Rahmenbedingungen im Betrieb . . . 37

4 Die BGW unterstützt Sie . . . 38
4.1 Seminare und Workshops zu „Führung und Gesundheit“ . . . 38
4.2 Beratungen für Unternehmen . . . 38
4.3 Gefährdungsbeurteilung und Analyse-Instrumente . . . 39

5 Literatur . . . 40

Impressum . . . 4
Kontakt . . . 42

1 Gesunde Führung – Herausforderung für Führungskräfte und Unternehmen

Vorgesetzte können einiges für die Gesundheit in ihrem Team bewirken – vorausgesetzt, sie nutzen ihren Einfluss auf die Arbeitsbedingungen.

»Die Gesundheit der Beschäftigten ist auch eine Frage der Führungsqualität.«

Gesunde, motivierte Mitarbeitende sind eine Grundvoraussetzung für Qualität und professionelle Arbeit – gerade in der Pflege, Medizin oder in Erziehungs- und Sozialberufen. Fördern lassen sich Gesundheit und Motivation durch eine Personalführung, die die persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten stärkt und gesunde Arbeitsbedingungen herstellt. Vor allem Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens bietet sich mit der „gesundheitsfördernden Führung" eine Chance, gegen Fachkräftemangel, steigende Arbeitsintensität und hohe Fluktuation vorzugehen.

Die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle: Sie haben es mit in der Hand, gesunde Arbeitsbedingungen zu gestalten und für ein positives Arbeitsklima in ihrem Team zu sorgen. Wie Studien zeigen, besteht ein Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Vorgesetzten und der Gesundheit ihrer Beschäftigten. Wer etwa Risikofaktoren reduziert – zum Beispiel dafür sorgt, Unterbrechungen im Arbeitsalltag zu verringern oder Konflikte zu klären –, wer die Ressourcen seiner Beschäftigten fördert, ihnen beispielsweise Handlungsspielräume einräumt, kann sich auf engagierte, loyale, leistungsfähige Mitarbeitende verlassen. Und auch das eigene Stressrisiko sinkt: Denn bei effizienten Arbeitsabläufen müssen Führungskräfte weniger korrigierend eingreifen. Davon profitieren alle Beteiligten.

Bei sich selbst beginnen – das Team gesund führen

Gesundheitsfördernd führen bedeutet für Sie als Führungskraft zweierlei: Ihre eigene Gesundheit im Blick zu haben, um selbst auf Dauer gesund und motiviert zu bleiben – und die Ihres Teams. Dabei sind Sie nicht alleinverantwortlich. Die Unternehmensleitung muss im Rahmen des Arbeitsschutzes generell für gesundes und sicheres Arbeiten sorgen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für gesunde Führung. Und die Beschäftigten tragen natürlich auch Verantwortung für ihre Gesundheit. Aber durch Ihr Führungsverhalten können Sie die psychische und körperliche Gesundheit und somit das Wohlbefinden in Ihrem Team beeinflussen.

Als Führungskraft stehen Sie selbst zunehmend unter Druck: Sie sollen Ihr Team motivieren, den Erwartungen der Kundschaft oder Klientel entsprechen, die Vorgaben von Vorgesetzten erfüllen und zugleich den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Beschäftigten gerecht werden. In diesem Spannungsfeld ist die Gefahr, sich aufzureiben, groß. Deshalb geht es in dieser Broschüre nicht nur um gesunde Arbeitsbedingungen für Ihre Angestellten, sondern auch um Ihre Gesundheit. Wenn Sie sich für die Gesundheit anderer stark machen wollen, fangen Sie bei sich selbst an. Es bedeutet nicht unbedingt zusätzlichen Aufwand, sondern nur, an manchen Stellen gezielter zu steuern.

Wie Sie das schaffen, lesen Sie in dieser Broschüre. Auch wenn Sie nicht alles beeinflussen können, was auf Ihre Gesundheit und die Ihrer Angestellten einwirkt: Die folgenden Kapitel zeigen Ihnen, welche Gestaltungsspielräume Sie für gesundheitsförderndes Führen nutzen können – sowohl für sich selbst als auch für Ihr Team.

Veranschaulicht werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Stressforschung an Fallbeispielen aus dem Führungsalltag. Selbstreflexionsfragen begleiten Sie durch die Broschüre und helfen, Ihre Situation zu analysieren sowie individuelle Lösungen zu entwickeln. Gesund zu führen lohnt sich: für Sie, für Ihre Beschäftigten und für das gesamte Unternehmen.

Führungskräfte geben die Richtung vor: Ein Aspekt gesundheitsfördernden Führens ist, mit gesundem Beispiel voranzugehen.

2 Gesunde Selbstführung: Wege aus dem Stress

Selbstfürsorge ist unerlässlich, wenn Sie Ihre eigene Gesundheit unterstützen möchten.

»Fangen Sie bei sich selbst an, wenn Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden fördern wollen.«

Was beeinträchtigt Ihre Gesundheit bei der Arbeit? Was können Sie für sich selbst tun? Um neben den vielfältigen Führungsanforderungen gesunde Lösungen zu finden und umsetzen zu können, sind Selbstreflexion, klare Prioritäten und zielgerichtetes Handeln nötig.

In diesem Kapitel lesen Sie, wo Sie ansetzen können, wenn Sie mehr für Ihre Gesundheit tun möchten, wie Sie Stress vermeiden und welche Vorteile es für Sie hat, mit einer gesunden Selbstfürsorge zum Vorbild für die Beschäftigten zu werden.

2.1 Führung = Stress?

„War das wieder stressig heute." „Ich bin total gestresst." „Stress pur auf der Arbeit!" Alle reden vom Stress. Was aber verbirgt sich hinter diesem Begriff, der so häufig und meist in negativem Zusammenhang gebraucht wird?

Stress
wird definiert als „Ungleichgewichtszustand zwischen den Anforderungen der Umwelt und den allgemeinen Leistungsvoraussetzungen oder Handlungsmöglichkeiten der Person. Eine Bedingung dafür, dass Stress entsteht, ist, dass dieses Ungleichgewicht als persönlich bedeutsam wahrgenommen und als unangenehm erlebt wird."

(Dunckel/Zapf 1986: 14)

Ungleichgewicht von Anspannung und Erholung

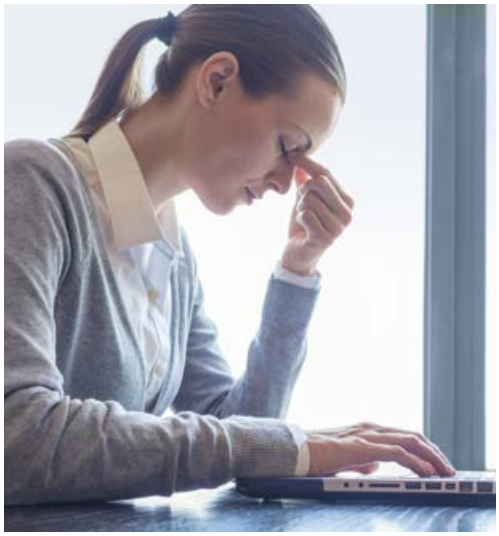
Für viele Menschen – nicht nur für Führungskräfte – ist das Verhältnis zwischen Arbeit und Erholung, zwischen Anspannung und Regeneration aus dem Gleichgewicht geraten. Wenn wir das, was uns abverlangt wird, als nicht mehr vereinbar erleben mit dem, was wir leisten können, geraten wir in einen intensiven und unangenehmen Spannungszustand: Das ist Stress. Wie stark dieser Stress ausgeprägt ist, hängt davon ab, wie wir das Ereignis bewerten: Ist die Situation bedrohlich? Kann sie mir schaden? Oder handelt es sich um eine Herausforderung, die ich voraussichtlich meistern werde?

An Führungskräfte werden hohe Anforderungen gestellt, sowohl hinsichtlich ihrer fachlichen als auch ihrer persönlichen und sozialen Kompetenzen. Welche Einflüsse belasten Führungskräfte besonders stark und führen zu Stress? In der Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen“ (Zimber/Hentrich 2015) nennen Führungskräfte aus dem mittleren Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft vor allem folgende Belastungen:

Belastungen für Führungskräfte

- Hohe Arbeitsintensität (Arbeit, die pro Zeiteinheit zu leisten ist)
- Emotionale Anforderungen
- Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben (Work-Privacy-Conflict)
- Konflikte bezüglich der Rollenanforderungen, vor allem mangelnde Akzeptanz der Führungsaufgaben durch andere Personen
- Belastungen durch Dilemmasituationen

Der mit Abstand **größte Stressor** ist die hohe Arbeitsintensität. Hier spielen Anforderungen wie mehrere Dinge gleichzeitig erledigen (Multitasking), aber auch Arbeitsmenge und Arbeitstempo eine Rolle. Körperliche Belastungen und Beanspruchungen sind für



Wer das Gefühl hat, nicht mehr bewältigen zu können, was gefordert wird, erlebt Stress.

Führungskräfte in der Regel ein geringeres Problem, vermutlich, weil sie weniger in operative Tätigkeiten eingebunden sind als Beschäftigte der ausführenden Ebene.

Oft verstärken sich negative Einflüsse gegenseitig: So kann akuter Zeitdruck durch zusätzliche Aufgaben, Terminvorgaben und Konflikte am Arbeitsplatz noch belastender werden.

Seminartipps – Dilemmakompetenz

BGW-Workshop: Vom Umgang mit schwierigen Entscheidungen – Dilemmasituationen im Führungsalltag meistern

Führungskräfte im Gesundheitswesen müssen täglich schwierige Entscheidungen treffen, bei denen es keine eindeutig richtige Entscheidung gibt, sondern jede Option mit Nachteilen verbunden ist. Mitarbeitende immer wieder aus dem versprochenen Frei holen oder dauerhaft Abstriche in der Betreuungsqualität hinnehmen müssen: Im Fokus des Online-Workshops stehen alltägliche Dilemmasituationen.

www.bgw-online.de/odi

Das Dilemma für Führungskräfte in der Pflege beleuchtet auch der BGW-Podcast „Herzschlag“ in der Folge „Zwischen Stress und Selbstsorge“

www.bgw-online.de/podcast93

Fallbeispiel

Herr A. ist 35 Jahre alt und arbeitet seit drei Jahren als Leiter einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen (WfbM). Was Herr A. zunächst nicht erwartet hatte: Die Komplexität seiner Aufgaben ist in der WfbM höher als in seinem früheren Tätigkeitsbereich in der Industrie. Hier geht es nicht nur um Produktion und Logistik – zentrale Aufgabe der Einrichtung ist es, Menschen mit Behinderung zu betreuen und zu fördern. Seine neue Aufgabe beinhaltet die Koordination der internen Schnittstellen (Sozialdienst, Arbeitsbereich, Berufsbildungsbereich) und die Zusammenarbeit mit externer Kundschaft sowie die Aufsicht über Außenarbeitsgruppen.

Nachdem eine bauliche Erweiterung ansteht, um mehr Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu schaffen, wird ihm auch noch die Bauleitung übertragen. Als die Terminplanung des Erweiterungsbaus zu kippen droht, nimmt der Werkstattleiter Arbeit mit nach Hause – obwohl Überstunden ausdrücklich nicht erwünscht sind – und lässt einen Teil seines Urlaubs verfallen. Er leidet immer häufiger unter Kopfschmerzen, Verspannungen im Schulter-Nacken-Bereich und plötzlichem Herzrasen. Seinen Mitarbeitenden gegenüber ist er zunehmend gereizt.

Als sich nach einer Personalbefragung ergibt, dass seine Führungsqualität von der Mehrheit deutlich infrage gestellt wird, ist das für Herrn A. eine persönliche Niederlage. Seine Rückenbeschwerden verschlimmern sich. Wegen eines akuten Bandscheibenvorfalls wird er arbeitsunfähig.

Kennen Sie Ihre Frühwarnsignale?

Überlastung kann sich gesundheitsschädlich auswirken: Vor allem dauerhaft anhaltender Stress ohne die Möglichkeit, sich zwischenzeitig ausreichend zu regenerieren, macht krank. Wichtig ist, dass Sie Frühwarnsignale nicht ignorieren.

In der Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen“ berichten Führungskräfte über eine Reihe von Symptomen, die durchaus als Frühwarnsignale für eine Depression eingestuft werden können: Ein- oder Durchschlafschwierigkeiten, Müdigkeit, Energie- oder Antriebslosigkeit. Auch die emotionale Erschöpfung ist stärker ausgeprägt. Neben einer hohen Arbeitsintensität und Zeitdruck spielt zudem Überengagement eine Rolle – die in Führungspositionen stark ausgeprägte Neigung, sich zu verausgaben.

Gehen Sie achtsam mit sich um: Nehmen Sie Stresssymptome als Warnsignale ernst.

Wie hoch ist Ihr Stressrisiko?

Erkrankungen infolge von Stress entwickeln sich nicht von heute auf morgen. Wer die Signale rechtzeitig erkennt, kann sich schützen. Wie häufig haben Sie Stressreaktionen (siehe Tabelle Seite 11 f.) in den vergangenen vier Wochen bei sich wahrgenommen? Kreuzen Sie die Punktzahl in den jeweiligen Spalten an und tragen Sie rechts das Ergebnis ein. Zählen Sie am Ende alle Punkte zusammen. Auf Seite 13 finden Sie die Auswertung, die Ihnen zeigt, wie es um Ihr Stresslevel steht.

Prüfen Sie Ihr Stresslevel

Mögliche Stressreaktionen	sehr häufig	häufig	manchmal	fast nie/ nie	Ergebnis
	3	2	1	0	=
Gedanken (kognitive Ebene)					
Ich verspüre eine Leere im Kopf.	○	○	○	○	0
Ich kann mich nicht konzentrieren.	○	○	○	○	0
Ich kann keinen klaren Gedanken fassen.	○	○	○	○	0
Ich kann mich gedanklich nicht lösen.	○	○	○	○	0
Ich kann nicht die gewohnte Leistung zeigen.	○	○	○	○	0
Gefühle (emotionale Ebene)					
Ich fühle mich nervös und angespannt.	○	○	○	○	0
Ich lasse Gefühle nicht zu, ich unterdrücke Gefühle.	○	○	○	○	0
Ich habe Angst zu versagen.	○	○	○	○	0
Ich fühle mich verunsichert.	○	○	○	○	0
Ich suche bei mir selbst die Schuld.	○	○	○	○	0
Ich reagiere gereizt, ärgerlich, aggressiv.	○	○	○	○	0
Vegetative Symptome					
Ich empfinde Übelkeit.	○	○	○	○	0
Ich schwitze unangemessen.	○	○	○	○	0
Ich fühle mich atemlos.	○	○	○	○	0
Ich spüre Enge in der Brust.	○	○	○	○	0
Ich habe starkes Herzklopfen.	○	○	○	○	0
Ich fühle mich abgespannt und matt.	○	○	○	○	0

Mögliche Stressreaktionen	sehr häufig	häufig	manchmal	fast nie/ nie	Ergebnis
	3	2	1	0	=
Körperliche Symptome					
Ich spüre Muskelverspannungen.	○	○	○	○	0
Ich leide unter Kopfschmerzen.	○	○	○	○	0
Ich habe Rückenschmerzen.	○	○	○	○	0
Ich ziehe die Schultern hoch.	○	○	○	○	0
Ich knirsche mit den Zähnen.	○	○	○	○	0
Ich trommle nervös mit den Fingern.	○	○	○	○	0
Ich zittere unkontrolliert.	○	○	○	○	0
Verhaltensänderungen					
Ich bin plötzlich unpünktlich, kann Termine nicht einhalten.	○	○	○	○	0
Ich unterbreche andere, höre nicht zu.	○	○	○	○	0
Ich mache mehr Fehler.	○	○	○	○	0
Ich esse unregelmäßig.	○	○	○	○	0
Ich ziehe mich von anderen zurück.	○	○	○	○	0
Ich konsumiere zur Entspannung z. B. Alkohol, Medikamente, Nikotin.	○	○	○	○	0
Ich bewege mich wenig, mache weniger Sport als gewohnt.	○	○	○	○	0
Ich kann nicht einschlafen und/ oder durchschlafen.	○	○	○	○	0
Gesamtpunktzahl					0

Bewertung			
0 bis 23 Punkte	**24 bis 47 Punkte**	**48 bis 71 Punkte**	**72 bis 96 Punkte**
Sie fühlen sich körperlich und emotional wohl, bei Ihnen ist alles im grünen Bereich.	Sie nehmen bei sich erste Stressreaktionen wahr. Bleiben Sie sensibel, achtsam für sich selbst.	Sie nehmen bei sich Stress-reaktionen auf verschiedenen Ebenen wahr. Es gibt erste Hinweise für eine notwendi-ge Veränderung.	Sie nehmen bei sich deutliche Stressreaktionen wahr. Es besteht dringender Handlungsbedarf.

2.2 Auf die Balance kommt es an: Stressoren und Ressourcen

Wer beruflich erfolgreich sein will, kennt das Gefühl, im Stress zu sein. Kurzfristig kann Stress sogar aktivierend wirken, erst im Dauerzustand leiden Leistungsfähigkeit, Energie und Gesundheit. Wann aus einer Herausforderung eine Überforderung wird oder wann eine Situation belastend wird, empfindet jeder Mensch anders. Wie Sie Beanspruchung erleben, hängt davon ab, ob sich Stressoren und Ressourcen die Waage halten – und auch davon, wie Sie die Situation bewerten.

Unter **Ressourcen** werden alle Aspekte verstanden, die dabei helfen,

(1) die Arbeitsziele zu erreichen,

(2) die Arbeitsanforderungen zu verringern beziehungsweise ihre Bewältigung zu erleichtern,

(3) die persönliche Entwicklung sowie das eigene Lernen zu fördern und

(4) die eigene Gesundheit, das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit zu unterstützen.

Psychische Balance: Stressoren und Ressourcen

Bedingungsbezogene Stressoren
- Hoher Zeitdruck und Hektik
- Häufige Unterbrechungen
- Spannungen und Konflikte
- Emotional belastende Situationen
- ...

Bedingungsbezogene Ressourcen
- Möglichkeiten, die Arbeit zu gestalten
- Klar definierte Rollen
- Soziale Unterstützung
- Anerkennung und Wertschätzung
- ...

Stressoren Ressourcen

Personenbezogene Stressoren
- Überengagement
- Nicht Nein sagen können
- Schwierigkeiten, Prioritäten zu setzen
- Hohes Anerkennungsbedürfnis
- ...

Personenbezogene Ressourcen
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Bereitschaft zu lernen
- Unterstützung suchen und annehmen können
- Gesunde Grenzen ziehen können
- ...

Es lohnt sich, nicht nur Stressoren zu minimieren, sondern auch, Ressourcen zu nutzen.

Stressoren abbauen – Ressourcen stärken

In Stresssituationen können Sie an beiden Aspekten ansetzen: Betrachten Sie Ihre Arbeitssituation und prüfen Sie, welche Möglichkeiten sich bieten, um Stressoren in der Situation zu verringern. Was können Sie beispielsweise delegieren? Wie vermeiden Sie ständige Unterbrechungen? Gleichzeitig kann es sehr hilfreich sein, sich der eigenen Ressourcen bewusst zu werden.

Psychische Belastung ist definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken."

Psychische Beanspruchung bezieht sich auf die Auswirkungen psychischer Belastungen, also „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastungen im Menschen, in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien."

(DIN EN ISO 10075-1)

Der Unterschied zwischen Belastung und Beanspruchung ist also der zwischen **Einwirkung** (Belastung) und **Auswirkung** (Beanspruchung). In dieser Broschüre verwenden wir den Begriff „Belastung" jedoch in der alltagssprachlichen negativen Bedeutung einer Fehlbelastung.

Vielleicht sind Ihnen vor allem die Stressoren gegenwärtig, wenn Sie an Ihre Arbeit denken. Umso mehr lohnt ein Blick auf die Ressourcen. Bei einer BGW-Arbeitssituationsanalyse benannten Führungskräfte einer Einrichtung der stationären Altenpflege folgende Ressourcen:

- Ausstattung des Arbeitsplatzes, Verfügbarkeit von kleinen und großen Hilfsmitteln, Wohnbereiche sind an die Anforderungen der Pflege angepasst
- Flexible Organisation und Arbeitszeitgestaltung (Selbststeuerung)
- Eigenes Zeitmanagement
- Materielle und immaterielle Gratifikationen (Gehalt, positives Feedback)
- Zusammenarbeit und kollegialer Austausch zwischen den Führungskräften
- Handlungs- und Gestaltungsspielräume
- Großes Tätigkeitsspektrum, Abwechslungsreichtum
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Freude an der Arbeit

Gehen Sie auf Schatzsuche!

Selbstverständlich darf man Gefährdungen nicht aus den Augen verlieren, um wirksam dagegenzusteuern. Jedoch verstellt die Konzentration auf das Negative oft den Blick auf die Lösung. Fragen Sie sich nicht nur, was Sie vermeiden wollen, sondern vor allem, was Sie erreichen möchten. Gehen Sie auf Schatzsuche, statt nach vermeintlichen Schwächen zu fahnden.

Analysieren Sie nicht nur, welche Stressoren Sie abbauen können, sondern schärfen Sie Ihren Blick auch für unterstützende und fördernde Faktoren:

- Wo sehen Sie die Ressourcen in Ihrer Arbeitssituation?
- Wie können Sie diese bewahren und/oder weiterentwickeln?

2.3 Sich selbst gesund führen – wie geht das?

Die meisten wissen zwar, was ihrer Gesundheit guttut. Dieses Wissen umzusetzen, scheint jedoch schwierig zu sein. Nach wie vor sind die Risikofaktoren für Herz-Kreislauf-Erkrankungen wie falsche Ernährung, Bewegungsmangel, zu viel Nikotin und Alkohol sowie Stress am Arbeitsplatz weit verbreitet.

Der Grund: Selbst wer um die Gesundheitsrisiken weiß, ändert nicht zwangsläufig sein Verhalten. Besonders wenn dafür eingeübte Routinen und lieb gewonnene Gewohnheiten aufgegeben werden müssen. Nur wenn wir spüren, dass sich unser Befinden verbessert, sind wir motiviert, unser Verhalten nachhaltig zu ändern. Und nur wenn wir glauben, dass wir eine Verbesserung wirklich erreichen können, können wir uns motivieren.

Was ist Gesundheit?

Gesundheit wird schon lange nicht mehr nur als Abwesenheit von Krankheitssymptomen aufgefasst, sondern als ganzheitlicher Ansatz:

Gesundheit ist kein Zustand, sondern ein Prozess, der lebenslang in einer achtsamen Haltung gestaltet wird. In diesem Verständnis wirken alle Dimensionen von Gesundheit untrennbar zusammen:

- Die körperliche Gesundheit
- Die psychische Gesundheit
- Die soziale Gesundheit
- Die spirituelle Gesundheit

(nach Lauterbach 2015: 21)

Wie definieren Sie Gesundheit? Beantworten Sie folgende Fragen:

Was bedeutet Gesundheit für Sie?

- Wann fühlen Sie sich gesund, wann fühlen Sie sich gesundheitlich eingeschränkt?
- Was hält Sie gesund?
- Was macht Sie krank?
- Welche Rolle spielt Gesundheit in Ihrer Familie, in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis?
- Welche Erfahrungen oder Erlebnisse haben Ihr Verständnis von Gesundheit besonders geprägt?

Nehmen Sie Ihre Gesundheit wichtig!

Wie die gesundheitspsychologische Forschung zeigt, können Gedanken und Gefühle das Gesundheitsverhalten in hohem Maße steuern (Schwarzer 2004). So spielen in der gesundheitsförderlichen Führung folgende Aspekte eine wichtige Rolle, um für die eigene Gesundheit und die anderer aktiv werden zu können (Franke/Ducki/Felfe 2014):

- **Gesundheitswertigkeit:** „Es ist mir wichtig, meine Gesundheit an meinem Arbeitsplatz zu erhalten."
- **Gesundheitsbezogene Achtsamkeit:** „Ich merke, wenn es mir nicht gut geht."
- **Gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit:** „Ich bin davon überzeugt, dass ich meine Arbeitsbedingungen beeinflussen beziehungsweise positiv gestalten kann."
- **Gesundheitsverhalten:** „Ich gestalte meine Arbeit so, dass meine Belastungen reduziert werden, und ich nutze meine Ressourcen."

Was ist Ihnen Ihre Gesundheit wert?
Wie wichtig ist Gesundheit für Sie? Die meisten antworten spontan: „Sehr wichtig!“ Dass Gesundheit einen hohen Stellenwert hat, scheint selbstverständlich zu sein. Aber was passiert, wenn der Wunsch, gesund zu sein, mit anderen Werten in Konflikt gerät wie etwa Leistungsbereitschaft, Engagement – oder Überengagement – Begeisterung für ein Projekt oder dem Ziel, bestmögliche Ergebnisse zu erzielen? Wie würden Sie sich entscheiden?

Der Krug des Lebens

Ein Professor wurde gebeten, für eine Gruppe von Führungskräften großer Unternehmen eine Vorlesung über den sinnvollen Umgang mit der Zeit zu halten. Er entschied sich für ein kleines Experiment.

Der Professor stellte einen riesigen Glaskrug vor sich hin. Dann holte er etwa ein Dutzend tennisballgroße Steine hervor und legte sie einen nach dem anderen in den großen Krug. Als der Krug bis an den Rand voll war und kein anderer Stein mehr darin Platz hatte, blickte er auf und fragte: „Ist der Krug voll?“ Und alle antworteten: „Ja.“

„Wirklich?“ Er holte einen mit Kies gefüllten Becher hervor und verteilte den Kies zwischen den großen Steinen. Der Professor fragte sein Publikum erneut: „Ist dieser Krug voll?“ Dieses Mal zögerten die Führungskräfte. Einer antwortete: „Wahrscheinlich nicht!“

„Gut“, antwortete der Professor. Diesmal holte er einen Eimer Sand. Vorsichtig kippte er den Sand in den Krug. Der Sand füllte die Räume zwischen den großen Steinen und dem Kies auf. Wieder fragte er: „Ist dieses Gefäß voll?“ Dieses Mal antworteten seine schlauen „Schüler“ und „Schülerinnen“, ohne zu zögern im Chor: „Nein!“

„Gut!“, antwortete der Professor. Und als hätte das Auditorium nur darauf gewartet, nahm er die Wasserkanne und füllte den Krug bis an den Rand. „Was können wir Wichtiges aus diesem Experiment lernen?“, fragte er in die Runde. Der Kühnste antwortete: „Daraus lernen wir, dass, selbst wenn unser Zeitplan schon bis an den Rand voll ist, wir immer noch einen Termin oder andere Dinge, die zu erledigen sind, einschieben können.“

„Nein“, antwortete der Professor. „Was wir wirklich aus diesem Experiment lernen können, ist Folgendes: Wenn man die großen Steine nicht als Erstes in den Krug legt, werden sie später niemals alle hineinpassen.“

Dann fragte er: „Was sind in eurem Leben die großen Steine? Eure Gesundheit? Eure Familie? Eure Freundschaften? Die Realisierung eurer Träume? Das zu tun, was euch Freude macht? Dazuzulernen? Sich Zeit zu nehmen? Oder etwas ganz anderes? Was wirklich wichtig ist, ist, dass man die großen Steine in seinem Leben an die erste Stelle setzt. Wenn nicht, läuft man Gefahr, sein Leben nicht zu meistern… Wenn man zuallererst auf Kleinigkeiten, den Kies und den Sand, achtet, verbringt man sein Leben mit Kleinigkeiten und hat nicht mehr genug Zeit für die wichtigen Dinge. Deshalb vergesst nie, euch immer wieder die Frage zu stellen: ‚Was sind die großen Steine in meinem Leben?‘ Dann legt diese zuerst in euren Krug des Lebens.“

In Anlehnung an: Kaluza 2007: 106 ff.

Welchen Stellenwert räumen Sie Ihrer Gesundheit ein?

Beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Werte sind die wichtigsten in Ihrem Leben?
- Wenn Gesundheit einer dieser Werte ist, mit welchen anderen Werten gerät sie möglicherweise in Konflikt?
- Wie entscheiden Sie sich in der Regel, wenn Sie zwischen Ihrer Gesundheit und anderen wichtigen Zielen entscheiden müssen? Welche konkreten Situationen fallen Ihnen hierzu ein?
- Woran erkennen Außenstehende, dass Ihnen Ihre Gesundheit wichtig ist?
- Wie wichtig ist Ihnen Ihre Gesundheit heute auf einer Skala von 1 (nicht wichtig) bis 10 (sehr wichtig)?

Wenn Sie grundsätzlich andere Werte in den Vordergrund stellen (müssen), werden Sie Ihre Gesundheit eher vernachlässigen. Wenn Gesundheit für Sie gleichwertig oder sogar höherwertig ist, dann werden Sie auch bereit sein, mehr in Ihre Gesundheit zu investieren.

Aufmerksamkeit ist eine der knappsten und wichtigsten Ressourcen, die Sie haben: Sie können sie nicht unbegrenzt und auf beliebig viele Themen und Bereiche in Ihrem Leben verteilen. Nur wenn Sie wissen, wofür Sie gesund bleiben möchten, werden Sie die notwendigen Schritte gehen. Wenn Sie Ihrer Gesundheit eine höhere Priorität einräumen, werden Sie feststellen, dass Sie achtsamer mit sich und anderen umgehen und sich damit auch neue Wege eröffnen, um gesund zu bleiben.

Wie achtsam gehen Sie mit sich um?

Führungskräften fällt es oft nicht leicht, die Warnsignale einer Überlastung wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Sich selbst oder sogar anderen gegenüber einzugestehen, dass man überfordert ist, will so gar nicht zum Bild einer erfolgreichen, belastbaren und engagierten Führungspersönlichkeit passen.

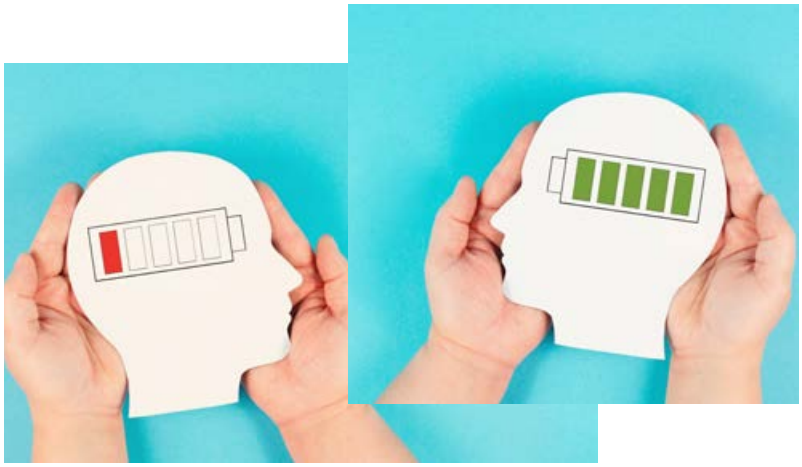
Beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Stressreaktionen (siehe Tabelle Seite 11 f.) kennen Sie an sich?
- Welche Situationen, Anlässe oder Ereignisse sind es, die bei Ihnen typischerweise Stress auslösen?

Welcher Stresstyp sind Sie?

Sind Sie auch manchmal versucht, bis an die Grenze der eigenen Belastbarkeit zu gehen oder diese sogar zu überschreiten? Es ist nicht schädlich, mal an die eigenen Belastbarkeitsgrenzen zu stoßen – solange dies nicht ständig und dauerhaft geschieht. Gerade in Überlastungssituationen fühlen sich Menschen oft nicht vollwertig, geschätzt oder angenommen (Schmid/Hipp 1999). Die meisten neigen dann dazu, Strategien zu entwickeln, um vor sich selbst und anderen (wieder) bestehen zu können. Sie entwickeln innere Botschaften, die zusammen mit bestimmten Denkstilen ganz klar als **Stressverstärker** wirken.

Die eigene Gesundheit wichtig zu nehmen, erfordert, Prioritäten zu setzen, sonst laufen Sie Gefahr auszubrennen.



Die fünf persönlichen Stressverstärker und was dahintersteckt

- **Sei perfekt!**

Diese Botschaft basiert auf dem Leistungsmotiv – dem Wunsch nach Erfolg, Selbstbestätigung und Anerkennung durch andere über Leistung. Damit verbunden ist eine ausgeprägte Stressanfälligkeit in Situationen, in denen Misserfolg, Versagen oder eigene Fehler befürchtet werden.

- **Sei beliebt!**

Diese Botschaft basiert auf dem Anerkennungsmotiv – dem Wunsch nach Zugehörigkeit, Angenommensein und Liebe. Damit verbunden ist eine ausgeprägte Stressanfälligkeit in Situationen, in denen Ablehnung, Kritik und Zurückweisung durch andere drohen.

- **Sei stark!**

Diese Botschaft basiert auf dem Autonomiemotiv – dem Wunsch nach persönlicher Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. Damit verbunden ist eine ausgeprägte Stressanfälligkeit in Situationen, in denen Abhängigkeit von anderen, eigene Hilfsbedürftigkeit und Schwäche erlebt werden.

- **Sei auf der Hut!**

Diese Botschaft basiert auf dem Kontrollmotiv – dem Wunsch nach Sicherheit und Kontrolle über das eigene Leben. Damit verbunden ist eine ausgeprägte Stressanfälligkeit in Situationen, in denen Kontrollverlust, Fehlentscheidungen und Risiken auftreten können.

- **Ich kann nicht!**

Diese Botschaft basiert auf dem Wunsch nach Wohlbefinden und einem bequemen Leben. Damit verbunden ist eine ausgeprägte Stressanfälligkeit in Situationen, die mit unangenehmen Gefühlen, Anstrengung oder möglichen Frustrationen verbunden sind.

Diese Einstellungen und Motive sind durchaus nützlich für eine gesunde Arbeitseinstellung, es kommt allerdings auf die richtige Dosis an! Wenn Sie auf die zuvor genannten Stressverstärker reagieren, greifen Sie zu „mentalen Gegenmitteln“. Sie können diese positiven Einstellungen und Gedanken trainieren. Die folgenden Botschaften helfen Ihnen, eine konstruktive und entlastende Sicht auf die Dinge zu gewinnen:

Versuchen Sie, Ihren Stressverstärkern Botschaften entgegenzusetzen, die Sie in der Situation stärken.

Wie Sie Ihre inneren Botschaften überlisten

Persönlicher Stressverstärker	Das könnten Sie stattdessen denken:	Fragen Sie sich:
Sei perfekt!	Weniger ist manchmal mehr!	Wann hilft es mir, perfekt zu sein, wann eher nicht?
	So gut wie möglich, so gut wie nötig.	Was wäre schlimmstenfalls die Folge, wenn ich Fehler mache?
	Ich kann das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden.	Wer merkt es, wenn ich nicht perfekt bin, und woran?
Sei beliebt!	Ich darf auch mal Nein sagen.	Was gewinne ich, wenn ich jetzt auf mich achte statt auf die Bedürfnisse und Forderungen anderer?
	Ich kann, will und muss es nicht allen recht machen.	Wo liegt der Gewinn für andere, wenn ich auf meine Bedürfnisse achte?
	Kritik gehört dazu.	Welche Vorteile kann es haben, wenn andere mich kritisieren?
Sei stark!	Ich muss nicht alles selbst machen, damit es funktioniert.	Was gewinne und was verliere ich, wenn ich um Unterstützung bitte?
	Auch andere Menschen sind in der Lage, etwas zu leisten und gute Ergebnisse zu erzielen.	Was kann ich delegieren?
	Es gibt Lösungen, man muss nur danach suchen.	Wie kann ich mein Team befähigen, mich zu entlasten?
Sei auf der Hut!	Ich muss nicht alles kontrollieren und planen.	Was muss ich kontrollieren, was kann ich loslassen?
	Risiken und Störungen gehören zum Leben. Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.	Welche konkreten Risiken gibt es in meiner beruflichen Situation und welche Chancen liegen zugleich darin?
	Angst ist eine schlechte Ratgeberin.	Wo kann ich meinen Mitarbeitenden aus Erfahrung vertrauen?
Ich kann nicht!	Ich habe schon ähnliche Situationen gut gemeistert.	Wann ging es mir schon einmal so und welche Lösung habe ich gefunden?
	Ich weiß, was ich kann.	Ist diese Aufgabe wirklich zu schwer für mich? Mit wem kann ich das besprechen?
	Ich nehme diese Herausforderung an.	Was gewinne ich, wenn ich es jetzt trotzdem versuche?

Stärken Sie Ihre Selbstwirksamkeit – ändern Sie Ihr Verhalten!

Selbstwirksamkeit meint die Überzeugung, herausfordernde Situationen und Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können (Bandura 1997): sozusagen eine optimistische Einschätzung, das Leben zu bewältigen. Wissenschaftliche Studien bestätigen, dass Selbstwirksamkeit nicht nur eine wichtige Ressource ist, um Krisensituationen oder traumatische Erfahrungen zu bewältigen. Sie ist eine Schlüsselkompetenz, um im Alltag Probleme aktiv anzugehen, bei Rückschlägen nicht zu schnell aufzugeben und die eigenen Bewältigungsstrategien als positiv und erfolgreich zu erleben (BZgA 2012).

Für gesundes Verhalten bedeutet das: Sie sind überzeugt davon, dass Sie Ihre Situation verbessern können, und wissen aus Erfahrung, welche Schritte dafür notwendig sind.

Beantworten Sie folgende Fragen für sich:

- Was konkret an meinem (Gesundheits-) Verhalten bei der Arbeit möchte ich verändern?
- Was davon kann ich (kurz- oder langfristig) beeinflussen, was nicht?
- Mit wem kann ich das besprechen?
- Wer oder was würde mich dabei unterstützen?
- Was hindert mich daran?
- Wann ist es mir schon einmal gelungen, mein Verhalten zu ändern?
- Was war dabei hilfreich?
- Was hat mich scheitern lassen?
- Was ist der konkrete nächste Schritt für morgen/für die nächste Woche?

Setzen Sie sich realistische Ziele, die Sie wirklich erreichen und umsetzen können. Es geht nicht darum, von heute auf morgen Ihr Verhalten komplett umzukrempeln. Beginnen Sie mit kleinen, aber wichtigen Aspekten. Überlegen Sie, was Sie mit kleinen Schritten langfristig verbessern können.

Überprüfen Sie als Nächstes, wie optimistisch Sie sind, dass Sie Veränderungen erreichen und für sich umsetzen können.

Selbstwirksamkeit und Gesundheitsverhalten

Stimmen Sie diesen Aussagen zu?

- ✓ Ich bin davon überzeugt, dass ich selbst Veränderungen an meinem Arbeitsplatz vornehmen kann, die sich positiv auf meine Gesundheit auswirken würden.
- ✓ Ich kann sofort damit beginnen.
- ✓ Ich kann einen konkreten ersten Schritt benennen, den ich in den nächsten zwei Tagen umsetzen will, und zwar: …
- ✓ Ich kann weitere konkrete Schritte benennen, die ich in den nächsten zwei Wochen umsetzen kann, und zwar: …

Sie wissen, wie Sie übermäßigen Belastungen vorbeugen können, Sie haben dieses Wissen bereits genutzt, es aber wieder ad acta gelegt, weil andere Dinge wichtiger waren? Aktivieren Sie Ihr intuitives Gesundheitswissen. Spüren Sie Ihre Ressourcen auf. Welche Gestaltungsmöglichkeiten

haben Sie? Und welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung, eine Lösung zu finden?

Aktivieren Sie Ihre Ressourcen

- ✓ Welche Gewohnheiten haben Sie schon, die Ihnen guttun?
- ✓ Welche Möglichkeiten haben Sie, während der Arbeit für sich zu sorgen?
- ✓ In welchen Situationen gelingt Ihnen das besonders gut?

Grundsätzlich können Sie natürlich auch in Ihrem Privatleben nach Ressourcen suchen: Was könnte ein positives Gegengewicht zum Arbeitsstress sein? Etwa Sport und Bewegung, ein Hobby oder eine Aufgabe, für die Sie sich engagieren. Dennoch bleibt die Arbeit ein wichtiger Einflussfaktor für die persönliche Gesundheit.

Wenn Sie sich bei der Arbeit auf Dauer übermäßig verausgaben und wiederholt an Ihre Grenzen gehen oder diese überschreiten, wird es schwierig werden, diese Belastungen allein durch ein stabiles soziales Umfeld oder den Ausgleich in anderen Lebensbereichen zu kompensieren. Wenn Sie an Ihrem Arbeitsplatz etwas verändern möchten, sollten Sie dies möglichst konkret und auf reale Situationen bezogen tun:

Welche Gesundheitsziele sind Ihnen wichtig?

Bei der Arbeit möchte ich erreichen, dass …	eher wichtig	eher unwichtig
… ich meine Pausenzeiten einhalten und so gestalten kann, dass ich mich nicht überlastet fühle.	○	○
… ich zur Feierabendzeit nach Hause gehe, wenn ich müde und erschöpft bin – und nicht über meine Grenzen gehe.	○	○
… ich nur Aufgaben übernehme, die zu meinem eigentlichen Zuständigkeitsbereich gehören beziehungsweise die für mich attraktiv sind.	○	○
… ich so klar kommuniziere, dass meine Mitarbeitenden genau wissen, was ich von ihnen erwarte.	○	○
… ich mit Konflikten und Krisen so gut umgehen kann, dass die emotionale Belastung für mich vertretbar bleibt.	○	○
… ich meinem Team deutlich mache, dass ich nicht für alle Probleme allein zuständig bin, sondern dass wir gemeinsam nach einer Lösung suchen.	○	○
… ich meine Arbeit so effizient organisiere, dass ich in der verfügbaren Zeit fertig werde.	○	○
✎	○	○
✎	○	○
✎	○	○
✎	○	○

Wichtig ist die Selbstwirksamkeit, um all dem, was an Herausforderungen auf Sie einwirkt, mit einem gesunden Maß an Selbstmanagement zu begegnen.

Wenn Sie an dieser Stelle nicht weiterkommen, könnte ein Coaching hilfreich sein. Vielleicht gibt es auch im Kollegium oder außerhalb des Betriebs Menschen, mit denen Sie Ihre Erfahrungen austauschen können.

2.4 Fazit: Erfolgsfaktoren gesunder Selbstführung

Sich selbst gesund zu führen, ist die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihre Mitarbeitenden gesund führen können. Ordnen Sie Ihr Wohl nicht dauerhaft dem Pflichtgefühl gegenüber anderen unter. Reduzieren Sie eigene Belastungen, indem Sie Prioritäten setzen, den Tag planen und für ungestörtes Arbeiten sorgen. Gehen Sie mit gesundem Beispiel voran. Nur wer achtsam und verständnisvoll mit sich umgeht, kann Verständnis für andere entwickeln und positive und nachhaltige Veränderungen bewirken.

Gesunde Selbstführung bedeutet für mich:

- ✓ Ich habe eine klare Vorstellung davon, was Gesundheit für mich bedeutet.
- ✓ Ich weiß, welchen Stellenwert meine Gesundheit für mich hat.
- ✓ Ich bin zuversichtlich, dass ich Veränderungen in meiner Arbeits- und Lebenssituation vornehmen kann, die sich positiv auf meine Gesundheit auswirken.
- ✓ Ich kenne die typischen Stressoren und Ressourcen in meiner Arbeitssituation.
- ✓ Ich kenne typische Stressreaktionen bei mir selbst und weiß, welche meine persönlichen Stressverstärker sind.
- ✓ Ich nutze persönliche und arbeitsbezogene Ressourcen, um in meiner Arbeitssituation gesund zu bleiben.

Ganz wichtig: Nehmen Sie sich vor, vor allem die Dinge zu verändern, auf die Sie Einfluss haben. Bei allen gesundheitsbezogenen Fragen geht es immer darum, die für Sie passenden Antworten zu finden: Was hilft Ihnen dabei im Arbeitskontext und darüber hinaus? Diesen Reflexionsprozess anzustoßen, ist ein erster und wichtiger Schritt auf dem Weg zur gesundheitsfördernden Führung.

Wer seine persönlichen Ressourcen und die in der Arbeitssituation erkennt, kann dem Stress etwas entgegensetzen.

3 Gesundheit managen: Was Sie für Ihre Beschäftigten tun können

Sie haben einiges selbst in der Hand, um Ihr Team vor Überlastung zu schützen.

»Führungskräfte sind ein zentraler Einflussfaktor für die Gesundheit ihrer Beschäftigten.«

Welche Möglichkeiten haben Sie, für gesunde Arbeitsbedingungen zu sorgen? Was können Sie mit Ihrem Verhalten und als Vorbild bewirken, damit es Ihrem Team gut geht und alle Beschäftigten die Arbeitsbelastungen bewältigen können?

Im folgenden Kapitel lesen Sie, warum es sich lohnt, für alle gesunde Arbeitsbedingungen zu gestalten, und wie Sie selbst davon profitieren.

Häufig wird Gesundheit im Betrieb erst zum Thema, wenn der Leidensdruck steigt: Die Mitarbeitenden sind öfter krank oder fallen langfristig aus. In einigen Abteilungen herrscht eine auffällig hohe Fluktuation. Die Ursachen sind in erster Linie Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychische Erkrankungen und chronische Beschwerden. Die Folgen: Dienstpläne können nicht eingehalten werden, Kolleginnen und Kollegen müssen einspringen, obwohl sie frei haben. All das führt nicht nur zur Arbeitsverdichtung. Auch die (noch) Gesunden werden immer stärker belastet.

Unser Tipp

Die BGW unterstützt Sie mit Beratung und Trainings zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.
Infos über www.bgw-online.de, Suche: „Qualifizierung BGM“

Praxisbeispiel

Frau B. ist seit vier Jahren Pflegedienstleiterin in einer Einrichtung der stationären Altenpflege. In letzter Zeit fallen Pflegekräfte immer häufiger krankheitsbedingt aus, die Kolleginnen müssen noch öfter einspringen als sonst und geraten selbst an den Rand ihrer psychischen und physischen Belastbarkeit. Außerdem sind zwei Stellen nicht besetzt und die Aussicht auf eine zeitnahe Wiederbesetzung scheint angesichts der Bewerbungslage eher schlecht.

In dieser Situation schlägt die Geschäftsführung vor, ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einzuführen. Frau B. soll ein Seminar zum Thema „Gesundheitsfördernde Führung“ besuchen und anschließend mit ihrem Team ein Konzept erarbeiten, um die Krankheitsquote zu senken und die Pflegekräfte wieder stärker an den Betrieb zu binden. Frau B. fragt sich, wie sie diese zusätzliche Aufgabe noch meistern soll. Sie macht ohnehin schon viele Überstunden, um die täglichen Anforderungen zu bewältigen und für ihr Team da zu sein.

Frau B. spricht das Thema im Regelgespräch mit der Geschäftsführerin an. Da sich auch andere Führungskräfte im Unternehmen ähnlich geäußert haben, wird ein Gesundheitszirkel gebildet, um die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Der Zirkel entwickelt Maßnahmen und Ideen, damit alle mit den bekannten aktuellen Belastungen besser umgehen können. Die Geschäftsführerin macht sich außerdem Gedanken darüber, wie und wo sich die Pflegeeinrichtung externe Unterstützung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement holen kann.

Klären Sie die Verantwortlichkeiten

Das Thema „Gesundheit im Unternehmen“ wird auf verschiedenen Ebenen gestaltet und umgesetzt. Für die betriebliche Gesundheit und Sicherheit gelten je nach Führungsebene unterschiedliche Schwerpunkte für die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie Verantwortlichkeiten:

Gesundheit im Unternehmen – zentrale Führungsaufgaben

Geschäftsführung und oberes Management	Gesundheit und Sicherheit zum Ziel machen
Mittleres Management	Betriebliche Präventionsmaßnahmen umsetzen Arbeit gesundheitsfördernd gestalten
Unteres Management	Mitarbeitende motivierend und partizipativ führen

Quelle: nach DGUV (2014): Fachkonzept „Führung und psychische Gesundheit“, Seite 9

In der Regel entscheidet die Geschäftsführung darüber, welchen Stellenwert Gesundheit im Kontext der Unternehmensziele erhält. Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit umzusetzen, gehört zwar zu den Pflichten der Unternehmensleitung, wird aber in der Praxis über die verschiedenen Führungsebenen weiter an die operativen Ebenen delegiert. Am besten funktioniert die Gestaltung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen, wenn direkte Vorgesetzte „vor Ort“ ein Auge darauf haben. Dennoch können auch sie nur umsetzen, was innerhalb der betrieblichen Rahmenbedingungen, Ressourcen und Kompetenzen möglich ist.

Je nachdem, in welchem Umfang und auf welcher Ebene Sie Führungsverantwortung tragen, sind die Schwerpunkte für bestimmte Aufgaben im Arbeitsschutz unterschiedlich. Konkrete Aufgaben sollten im Rahmen der „Übertragung von Pflichten im Arbeitsschutz“ schriftlich geregelt sein.

Sollten die Arbeitsschutzstrukturen (siehe Kasten rechts) und eine klare Aufgabenverteilung in Ihrem Betrieb noch fehlen, dann können Sie als Führungskraft auf die Notwendigkeit hinweisen und helfen, sie aufzubauen. Am Ende dieser Broschüre finden Sie entsprechende Unterstützungsangebote der BGW.

Machen Sie sich bewusst, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten in puncto Prävention mit Ihrer Position verknüpft sind. Informieren Sie sich über Aktivitäten und Maßnahmen der Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes in Ihrem Betrieb.

Beantworten Sie folgende Fragen:

- Sind in Ihrem Unternehmen die Aufgaben der betrieblichen Prävention über die Hierarchieebenen definiert?
- Wissen Sie, wer welche Aufgaben des Arbeitsschutzes übernimmt?
- Sind diese Aufgaben eindeutig, transparent und schriftlich festgelegt?
- Wenn nicht, an wen können Sie sich wenden, um diese Fragen zu klären?

Gehen Sie mit gesundem Beispiel voran

Als Führungskraft haben Sie eine besondere Vorbildfunktion. Gehen Sie also mit gutem Beispiel voran und tun Sie etwas für Ihre Gesundheit. Nehmen Sie an den betrieblichen Angeboten der Gesundheitsförderung teil und ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden mitzumachen. Setzen Sie ein Zeichen: Nehmen Sie sich Zeit für Pausen. Machen Sie nicht ständig Überstunden. Achten Sie auf einen guten Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeitaktivitäten. Wer seine Vorgesetzten in Sachen Gesundheit als vorbildlich erlebt, leidet weniger an gesundheitlichen Beeinträchtigungen als jemand ohne Vorbild (Franke/Felfe 2011).

Arbeitsschutz im Betrieb

Arbeitsschutzausschuss

Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten müssen diesen Ausschuss einrichten. Er berät viermal im Jahr über Arbeitsschutzthemen.

Arbeitsschutzbetreuung

Betriebsarzt/-ärztin und Fachkraft für Arbeitssicherheit beraten und unterstützen die Unternehmensleitung bei Maßnahmen zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten. Die Unternehmensleitung muss ihren Rat einholen.

Gefährdungsbeurteilung

Alle Tätigkeiten im Betrieb müssen auf arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren hin analysiert und die Ergebnisse müssen dokumentiert werden.

3.1 Gesunde Arbeitsbedingungen gestalten

Der Arbeitsschutz ist das Fundament für gesundheitsfördernde Führung im Betrieb: Rechtlich verantwortlich für gesunde und sichere Arbeitsbedingungen ist die Unternehmensleitung. Das Arbeitsschutzgesetz legt Strukturen und Zuständigkeiten für die Prävention fest – etwa Arbeitsschutzausschuss, betriebsärztliche Beratung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Gefährdungsbeurteilung inklusive psychischer Belastungen. Als Führungskraft managen Sie die gesundheitsförderlichen Bedingungen – Sie sorgen dafür, dass Bestimmungen des Arbeitsschutzes eingehalten werden.

Handeln Sie, wenn

- Angestellte auf strukturelle Veränderungen ablehnend reagieren,
- Beschäftigte sich zurückziehen,
- Überforderung geäußert wird,
- der Krankenstand auffällig steigt.

Beobachten Sie diese Faktoren sorgfältig und beugen Sie vor!

Fragen Sie sich:

- Bespreche ich mit meinem Team belastende Arbeitssituationen?
- Versuchen wir kontinuierlich, die Arbeitssituation zu verbessern?
- Was kann ich als Führungskraft tun, um die Gesundheit meiner Mitarbeitenden zu erhalten?
- Kenne ich die belastenden Situationen meiner Beschäftigten?

Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf Organisationsstrukturen, betriebliche Rahmenbedingungen und das persönliche Miteinander im Unternehmen – und damit auf die Gesundheit der Beschäftigten.

Um die Arbeitssituation in Ihrem Verantwortungsbereich systematisch zu analysieren, helfen folgende Fragen:

✎ Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

- Können Ihre Mitarbeitenden Inhalte und Methoden der Arbeit selbstständig (mit-)bestimmen?
- Sind ihre Arbeitsaufgaben unvollständig und kleinteilig?
- Ist die Arbeit abwechslungsreich?
- Sind Verantwortung und Kompetenzen klar geregelt?
- Sind die Beschäftigten für ihre Tätigkeit qualifiziert?
- Handelt es sich um Aufgaben, die emotional stark belasten?

✎ Arbeitsorganisation

- Gibt es Phasen hoher Arbeitsintensität oder hohen Zeitdrucks?
- Fehlen Möglichkeiten zum Austausch und zur Abstimmung im Team?
- Arbeiten verschiedene Berufsgruppen eng zusammen, sodass es häufig Klärungsbedarf über Aufgaben und Zuständigkeiten gibt?

✎ Arbeitszeit

- Gibt es in Ihrem Verantwortungsbereich Schicht- inklusive Nachtarbeit?
- Fallen häufig oder sehr häufig Überstunden an?
- Kommt es häufig vor, dass die Mitarbeitenden in der Freizeit angerufen werden, um einzuspringen?
- Wird von den Beschäftigten verlangt, sehr oft flexibel und lange zu arbeiten, sodass Arbeit und Privatleben schwierig zu vereinbaren sind?

✎ Soziale Beziehungen

- Sind die Möglichkeiten zum sozialen Austausch unzureichend?
- Kommt es häufig zu Streitigkeiten oder Konflikten?

- Wird das Personal bei Konflikten von Vorgesetzten unterstützt?
- Werden Sie selbst in Ihrer Rolle als Führungskraft unterstützt?
- Wie erleben Beschäftigte das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten?

Arbeitsumgebung

- Gibt es belastende physikalische, biologische oder chemische Einflüsse in der Arbeitsumgebung?
- Herrscht häufig ein hoher Lärmpegel?
- Sind die Arbeitsplätze ergonomisch?
- Erschweren räumliche Enge, ungünstig bemessene Arbeitsräume und -plätze die Ausführung der Arbeitsaufgaben?

Arbeitsmittel

- Stehen Arbeitsmittel in ausreichender Menge und Qualität zur Verfügung, etwa Werkzeuge, große und kleine Pflege-Hilfsmittel, aktuelle Software und genügend verfügbare PC-Arbeitsplätze?
- Gibt es Belastungen, die durch persönliche Schutzausrüstung neu entstehen?

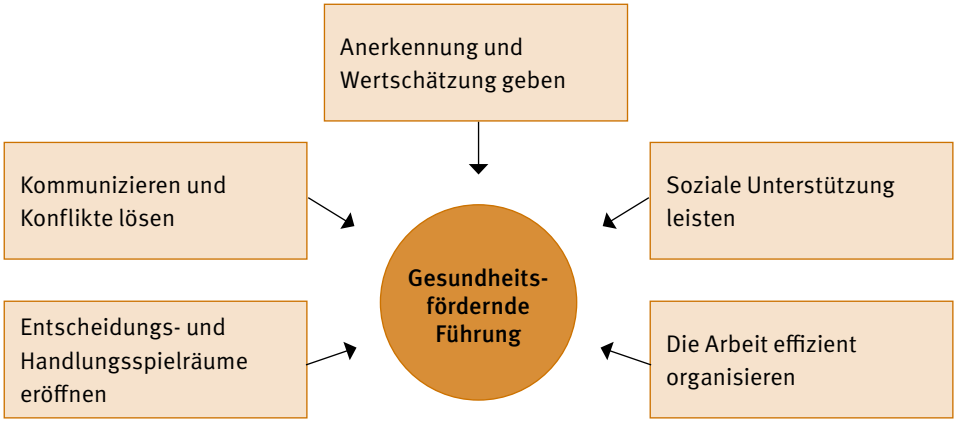
Die Antworten weisen auf Belastungsursachen im Arbeitsalltag Ihres Teams hin. Eine tiefergehende Analyse der psychischen Belastungen Ihres Teams ist mit einer Gefährdungsbeurteilung möglich. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Betriebe explizit dazu, auch psychische Gefährdungen zu ermitteln und zu beurteilen. Die BGW unterstützt Sie dabei (siehe Seite 38).

3.2 Gesundheitsfördernd führen: Handlungsfelder

Die Arbeitsbedingungen Ihres Teams können Sie beeinflussen: Sie geben Ziele vor und legen gemeinsam den Weg dorthin fest. Sie überprüfen, ob die Ziele erreicht werden, und unterstützen dort, wo es notwendig ist. Sie achten auf eine effiziente Arbeitsorganisation, darauf, dass Standards erarbeitet und eingehalten werden, und Sie geben Ihrem Team Rückmeldung über die Qualität der Arbeitsergebnisse.

Schaffen Sie die Rahmenbedingungen dafür, dass Beschäftigte ihre Aufgaben gut erfüllen und sich weiterentwickeln können. Das ist leichter gesagt als getan. Oft scheinen guten Lösungen manifeste Hindernisse im Weg zu stehen: knappe Personalressourcen, kurzfristige Termine und hochgesteckte Ziele. Aber es gibt Gestaltungsmöglichkeiten. Eine wichtige Ressource, auf die Sie unmittelbar Einfluss haben, ist Ihr **Führungsverhalten**. Im Folgenden stellen wir Ihnen die wichtigsten Handlungsfelder einer gesundheitsfördernden Führung vor.

Handlungsfelder gesundheitsfördernder Führung



Hilfen und Analyse-Instrumente

Die BGW bietet Hilfen zur Gefährdungsbeurteilung an (Seminar, Handlungshilfe, Broschüren) sowie Analyse-Instrumente, um die Belastungssituation am Arbeitsplatz einzuschätzen. Infos auf Seite 38 sowie unter www.bgw-online.de/gb-psyche

a) Entscheidungs- und Handlungsspielräume eröffnen

Veränderungen, Umstrukturierungen und Neuerungen sind häufig eine erhebliche Bewährungsprobe für das Verhältnis zwischen Führungskraft und Team: Wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden so in Veränderungsprozesse ein, dass sie motiviert sind und sich herausgefordert fühlen, diese mitzugestalten? Holen Sie als Erstes die ins Boot, die Widerstände aufbauen oder Ängste zeigen. Übergehen Sie ihre Bedenken nicht einfach.

Praxisbeispiel

Frau D. ist Hauswirtschaftsleiterin in einer Einrichtung der Behindertenhilfe und führt unter anderem mehrere Reinigungsteams. Nach einer internen Reorganisationsmaßnahme sollen die Standards für die Reinigungsteams verändert werden: Bisher gab es für jeden Einsatzbereich Checklisten, die jede Reinigungskraft abarbeiten und danach abzeichnen musste. Jetzt soll sich diese Vorgabe ändern: Die Reinigungskräfte sollen sicherstellen, dass jedes Zimmer den Hygienestandards entsprechend gereinigt ist, und selbst entscheiden, welche Reinigungstätigkeiten dafür notwendig sind.

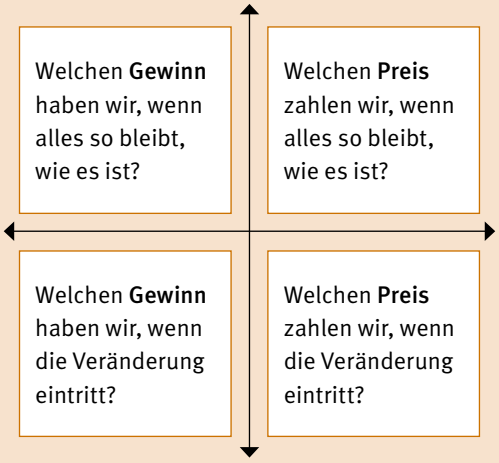
Das Team ist von der geplanten Neuerung gar nicht begeistert: Bei der ersten Besprechung geht es hoch her, alle reden durcheinander, die Stimmung ist sehr emotional.

Frau D. erinnert sich an eine Methode, die sie bei einer Fortbildung kennengelernt hat, und beschließt, das Für und Wider der anstehenden Veränderungen mit ihrem Team gründlich zu prüfen. Jede Meinung zählt und es kommen auch diejenigen zu Wort, die Bedenken haben.

Auf einer Dienstbesprechung zeichnet Frau D. das links unten abgebildete Schema auf und bittet die Mitarbeitenden, die Vorteile und Nachteile der Reorganisationsmaßnahme zu benennen.

Die Einschätzungen sind unterschiedlich. Einige Reinigungskräfte befürchten, dass sie noch weniger Zeit für ihre Arbeit haben als bisher und dass es sich um verdeckte Sparmaßnahmen handeln könnte. Andere sehen die Vorteile: Sie können ergebnisorientiert arbeiten und ihre Ressourcen dort einsetzen, wo es tatsächlich sinnvoll ist. Frau D. bittet die Beschäftigten, probeweise einen anderen Standpunkt einzunehmen: Können sie die Meinung der anderen nachvollziehen, ihre Argumente verstehen?

Nachdem alle Argumente ausgetauscht sind, erhält Frau D. in der abschließenden Runde ein positives Feedback: Die Kontra-Fraktion hatte Gelegenheit, ihre Argumente vorzubringen, ohne als „Bedenkenträger“ abgestempelt zu werden. Diejenigen, die dafür waren, konnten ihren Standpunkt begründen, ohne befürchten zu müssen, als „Außenseiter“ dazustehen.



Fragen Sie sich:

- Nehme ich Anregungen und Verbesserungsvorschläge meiner Beschäftigten offen auf?
- Lasse ich meine Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Befugnisse selbstständig entscheiden?
- Welche Gestaltungsspielräume könnte ich für meine Beschäftigten erweitern?
- Delegiere ich Aufgaben und zeige dabei Möglichkeiten der Gestaltung auf?
- Beteilige ich mein Team aktiv an Lösungen?
- Wie kann ich das Wissen und die Bedürfnisse meiner Beschäftigten bei Entscheidungen stärker berücksichtigen?

b) Kommunizieren und Konflikte lösen

Eine weitere wichtige Ressource ist die Zusammenarbeit im Team: Wenn die kollegialen Beziehungen funktionieren, wenn sich Beschäftigte fachlich helfen und sich sozial verhalten, gelingt es meist wesentlich besser, Belastungen zu bewältigen. Umgekehrt geht diese Ressource verloren, wenn sich Grüppchen bilden, die sich voneinander abgrenzen, sich Informationen vorenthalten, in denen Einzelne ausgegrenzt werden und die Stimmung insgesamt wenig kollegial ist. Als Führungskraft sollten Sie dafür sorgen, dass eine offene und konstruktive Kommunikation im Team möglich ist, und bei der Lösung von Konflikten unterstützen – keine leichte Aufgabe, zumal Sie selbst Teil des sozialen Systems sind. Manchmal kann es hier hilfreich sein, Unterstützung von außen zu holen, etwa durch eine Moderation, ein Coaching oder eine Supervision.

Unterstützen Sie die Konfliktlösung im Team. Gelingt dies nicht, kann ein Coaching oder andere Unterstützung von außen helfen.

Praxisbeispiel

In einer Küche mit 28 Beschäftigten kommt es immer wieder zu Konflikten. Herr E. und seine Stellvertreterin Frau F. leiten das Team aus Köchinnen und Köchen sowie Küchenhilfen. Im Team arbeiten auch Menschen mit Behinderungen. Insgesamt herrscht in dem Arbeitsbereich ein rauer Umgangston. Oft kommt es zu Auseinandersetzungen, sowohl innerhalb des Teams als auch zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Einige fühlen sich ungerecht behandelt, andere sagen, sie kämen nur noch wegen des Geldes zur Arbeit. Die Unzufriedenheit ist spürbar – und das seit Langem.

Nach einem Kommunikationstraining und Rücksprache mit der Bereichsleitung beschließt Herr E., das Thema anzugehen. Er lässt sich von einer externen Moderatorin unterstützen. In einer Teamsitzung ohne Vorgesetzte geht es um die Fragen: Was wünschen sich die Beschäftigten im Umgang miteinander? Welche Regeln möchten sie dafür aufstellen? Nach anfänglichem Zögern formulieren die Mitarbeitenden ihre Vorstellungen. Als gemeinsamen Nenner finden sie den Wunsch nach Respekt: „Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.“

Darüber hinaus kommen noch weitere Themen zur Sprache: Sie wünschen sich von ihren Vorgesetzten ganz klare, verbindliche Vorgaben und Aufgaben, die sich nicht von Tag zu Tag und „je nach Laune“ ändern, und dass diese Vorgaben für alle gleichermaßen gelten sollen: keine Vorzugsbehandlung mehr. Und wer sich nicht daran hält, der sieht in Zukunft die „Gelbe Karte“. Auch Vorgesetzte.

Fragen Sie sich:

- Formuliere ich meine Anweisungen klar und eindeutig und werden sie verstanden?
- Mache ich meine Entscheidungen transparent?
- Wie kann ich schwierige Entscheidungen so kommunizieren, dass die Beschäftigten sie nachvollziehen können?
- Höre ich aufmerksam zu?
- Gebe ich regelmäßig differenzierte Rückmeldungen und äußere ich Kritik sachlich?
- Greife ich Konflikte frühzeitig auf und unterstütze ich die Konfliktklärung im Team?

c) Anerkennung und Wertschätzung

Mitarbeitende erleben Wertschätzung über das Interesse, das Sie ihnen entgegenbringen. Nehmen Sie sich Zeit für ihre Anliegen! Fragen Sie, worin das Problem besteht und was Sie zur Lösung beitragen können. Bleiben Sie in der Führungsrolle und versuchen Sie, eine lösungsorientierte Sicht einzubringen.

Lob und Anerkennung für geleistete Arbeit: Personalbefragungen in Unternehmen zeigen, dass die meisten Beschäftigten in diesem Punkt von ihren Vorgesetzten enttäuscht sind. Vielleicht haben Sie bereits ähnliche Erfahrungen gemacht und fragen sich, wie Sie Ihre Wertschätzung ausdrücken können? Überprüfen Sie zunächst, ob Sie nachvollziehen können, worum es Ihren Mitarbeitenden geht. Fällt es Ihnen leicht, gute Leistungen anzuerkennen und ein differenziertes Feedback zu geben? Sprechen Sie Ihr Lob persönlich unter vier Augen aus oder loben Sie das gesamte Team? Nehmen Sie sich bewusst Zeit für anerkennende Worte oder erwähnen Sie eher beiläufig, dass jemand „seine Sache ganz gut gemacht“ hat?

Wertschätzen über das Interesse an der Arbeitssituation: Es gibt noch weitere Dimensionen von Wertschätzung, die häufig aus dem Blick geraten, wenn Wertschätzung vor allem als lobendes Feedback definiert wird. Wertschätzen kann auch bedeuten, nach Problemen im Team zu fragen und für Kritik offen zu sein. Für Beschäftigte ist es besonders hilfreich, wenn sie feststellen, dass Vorgesetzte für eine effektive Arbeitsorganisation sorgen, und dort, wo dies (noch) nicht gelingt, mit ihnen gemeinsam nach Lösungen suchen.

Wertschätzung heißt auch, Probleme zu sehen und herausfordernde Themen anzugehen. Ein solches Thema ist beispielsweise der Umgang mit Gewalt und Aggressionen in Pflege- und Betreuungsberufen: Aggressives Verhalten betreuter Personen gegenüber Beschäftigten ist leider keine Ausnahmeerscheinung. Aus Gewaltvorfällen können sich erhebliche gesundheitliche Beeinträchtigungen bis hin zur Arbeitsunfähigkeit ergeben. Wer Gewalt in der Arbeitssituation erlebt, sollte ernst genommen werden und auf Ihre Unterstützung zählen können.

So kommt Wertschätzung an

- Geben Sie möglichst individuelles Feedback. Verteilen Sie Lob nicht „mit der Gießkanne“, sondern direkt auf eine gute Leistung bezogen. Beispiel: „Wie Sie heute die zwei Gruppen betreut haben, als die Kollegin ausgefallen ist, das war klasse!“
- Nutzen Sie Personalgespräche, um gezielte Rückmeldung zu geben. Finden Sie Beispiele für Stärken, sprechen Sie auch Schwächen an. Bereiten Sie diese Gespräche sorgfältig vor.
- Vermeiden Sie Verallgemeinerungen, besonders bei Kritik und Tadel. Sätze wie „Immer sind Sie die Letzte, die morgens kommt!“ verunsichern und führen selten zu einvernehmlichen Lösungen.

Wertschätzung zu zeigen ist wichtig. Sie fehlt den meisten Beschäftigten von ihren Vorgesetzten. Dabei wirken Anerkennung und Wertschätzung motivierend!

- Loben und kritisieren Sie nur dann, wenn Sie es auch vertreten können. Ihr Gegenüber spürt, ob ein Feedback ernst gemeint ist. Wenn es Ihnen nicht gelingt, etwas Positives zu finden, sind Sie vermutlich auch nicht überzeugt davon, dass die Anerkennung verdient ist. Versuchen Sie zu reflektieren, worin Ihre Ablehnung begründet liegt!
- Anerkennung und gegenseitiger Respekt müssen in beide Richtungen funktionieren. Nur wer selbst wertgeschätzt wird, kann dies auch weitergeben – und umgekehrt. Auch Vorgesetzte haben Wertschätzung von ihren Beschäftigten verdient.

Fragen Sie sich:

- Würdige ich die Leistungen meiner Beschäftigten durch differenziertes Feedback?
- Verwende ich wertschätzende Äußerungen wie zum Beispiel „Sie bereichern unser Team mit …“?
- Welche Möglichkeiten habe ich, meine Beschäftigten wertzuschätzen?
- Interessiere ich mich für die Bedürfnisse meiner Mitarbeitenden, stehe ich für Gespräche bereit und biete Gespräche aktiv an?
- Lebe ich meinem Team eine wertschätzende Haltung vor?
- Woran erkennen meine Beschäftigten meine wertschätzende Haltung ihnen gegenüber?

d) Soziale Unterstützung

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden. Erkennen Sie ihre Stärken und Kompetenzen und helfen Sie ihnen, diese weiterzuentwickeln. Stehen Sie als Ansprechperson zur Verfügung und fördern Sie die Zusammenarbeit im Team.

Vor allem in schwierigen, herausfordernden Situationen oder bei Gefühlen von Überforderung brauchen Beschäftigte die Rückendeckung ihrer Vorgesetzten. Schützen Sie die Angestellten zum Beispiel auch vor ungerechtfertigten Anforderungen anderer – etwa aus anderen Arbeitsbereichen oder vonseiten der Kundschaft. Verteidigen Sie berechtigte Interessen Ihres Teams bei Bedarf auch gegenüber der Geschäftsführung. Die soziale Unterstützung ist eine wichtige Arbeitsressource. Wo sie fehlt, geht viel Kraft verloren, ist Stress programmiert.

Praxisbeispiel

In einer stationären Pflegeeinrichtung mit drei Wohnbereichen berichten die Pflegekräfte in Dienstbesprechungen und in persönlichen Gesprächen mit den Wohnbereichsleitungen immer wieder von Konflikten mit bestimmten Angehörigen. Diese mischen sich in die Grundpflege ein, kritisieren das Personal und beschweren sich über angebliche Pflegemängel. Einigen Mitarbeitenden fällt es schwer, sich durchzusetzen und die Kritik „über sich ergehen zu lassen". Andere haben bereits massive Ängste entwickelt, sorgen sich, dass ihre Kompetenz infrage gestellt wird. Auch eine offizielle Beschwerde bei der Pflegedienstleitung hat nichts gebracht.

Der Pflegedienstleiter schlägt den drei Wohnbereichsleitungen folgende Lösungen vor: Alle Beschwerden sollen ab sofort direkt an die Leitung gerichtet werden, und zwar schriftlich. Darüber hinaus wird die Hausordnung geändert – abgestimmt mit der Einrichtungsleitung. Zukünftig haben die Angehörigen die Zimmer der Bewohnenden während der Pflegemaßnahmen zu verlassen. Auch für die Nutzung von Gemeinschaftsbereichen und für Besuche werden klare Regeln getroffen, die von der Leitung verantwortet und durchgesetzt werden.

Fragen Sie sich:

- Wie schütze ich Beschäftigte vor ungerechtfertigten Anforderungen anderer Abteilungen und Personen?
- Helfe ich meinen Mitarbeitenden, ihre Stärken und Kompetenzen weiterzuentwickeln?
- Wie gewährleiste ich, dass die Angestellten mit mir Probleme zeitnah besprechen können?
- Fördere ich die Zusammenarbeit im Team?

e) Arbeit effizient organisieren

Die Arbeitssituation Ihres Teams im Blick zu behalten, Überlastungen, aber auch Leerlauf zu erkennen, gehört wesentlich zu Ihrer Führungsaufgabe. Hinweise auf eine drohende Überlastung sind viele Überstunden, häufige Fehlzeiten und als Folge viele Vertretungseinsätze. Hier geht es nicht nur darum, ein offenes Ohr für die Beschäftigten zu haben, sondern kurzfristig wirksame Lösungen zu finden. Überlegen Sie gemeinsam mit dem Team, was am meisten belastet, und legen Sie wenige Maßnahmen fest, die kurzfristig helfen können. Nicht immer ist der Ruf nach mehr Personal der richtige Ausweg: Manchmal können auch effizienterer Personaleinsatz, verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen, wohnbereichsübergreifender Einsatz von Beschäftigten in der Pflege und Ähnliches helfen.

Sie sind als Führungskraft natürlich besonders gefragt, wenn es darum geht, die Vorteile einer Veränderung herauszustellen und Widerstände behutsam zu überwinden. Ganz wesentlich sind ein gut funktionierender Informationsfluss sowie eindeutig geklärte Zuständigkeiten und Befugnisse innerhalb eines Arbeitsbereichs, aber auch zwischen den Arbeitsbereichen: Beschäftigte beklagen immer wieder, dass sie nicht über die erforderlichen Informationen zur richtigen Zeit verfügen, um ihre Arbeit effizient zu erledigen.

Dass arbeitsorganisatorische Lösungen eine wichtige Ressource sein können, um in regelmäßig auftretenden Belastungssituationen Stress zu reduzieren, zeigt das folgende Beispiel:

Praxisbeispiel

Frau H. ist als Gruppenleiterin in einer Wohneinrichtung der Kinder- und Jugendhilfe tätig. Sie leitet ein Team von vier Mitarbeiterinnen und ist selbst zu 90 Prozent in den Gruppendienst integriert. Das Team arbeitet im Drei-Schicht-System, die Nachtschicht ist jeweils nur mit einer Mitarbeiterin besetzt, die in der Wohngruppe für zwölf Jugendliche verantwortlich ist. Kurz bevor Frau H. am Freitagabend gegen 18 Uhr ihren Dienst beenden will, kommt der Anruf der Kollegin, die für den Wochenenddienst eingetragen ist: Sie ist plötzlich erkrankt und kann nicht zum Dienst erscheinen. Frau H. ist dafür zuständig, die Vertretung zu organisieren.

Die Anrufe bei Kolleginnen, die sich im Frei befinden und jetzt spontan eine Schicht übernehmen müssen, können sehr belastend sein. Im ungünstigsten Fall müsste Frau H. selbst einspringen. Bis vor Kurzem hat eine solche Situation immer für viel Stress gesorgt. Mittlerweile ist mit der betrieblichen Interessenvertretung vereinbart worden, dass einige Kolleginnen jeweils im Wechsel vor dem Wochenenddienst eine Stunde Rufbereitschaft übernehmen, die bezahlt wird. Wenn in dieser Zeit angerufen und eine Vertretung eingefordert wird, übernimmt die Rufbereitschaft den Dienst. Nach dieser Lösung kann Frau H. mit der Situation wesentlich gelassener umgehen und unbelastet ins Wochenende starten.

Fragen Sie sich:

- Kläre ich Verantwortlichkeiten? Wie kann ich die Rollen klar definieren?
- Wie gewährleiste ich, dass die Arbeitsabläufe kontinuierlich optimiert werden? Wie beteilige ich meine Mitarbeitenden daran?
- Wie sorge ich dafür, dass Aufgaben planbar sind?
- Etabliere ich eine konstruktive Fehlerkultur?
- Wie erreiche ich, dass Informationen effizient weitergegeben werden – gerade in unvorhersehbaren Situationen?

3.3 Faktor Führungsverhalten

Ein Führungsverhalten, das an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtet ist, wirkt sich besonders positiv auf deren Gesundheit aus. Das zeigt eine Studie der BGW (Gregersen et al. 2011). Daher sollten Vorgesetzte ihre Beschäftigten so individuell annehmen, wie sie sind, sie sozial und fachlich unterstützen und für einen respektvollen Umgang sorgen.

Ein Vergleich verschiedener Führungskonzepte ergab, dass Beschäftigte hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Stressresistenz vor allem von einer guten Beziehungsqualität zwischen sich und der Führungskraft profitieren (Gregersen et al. 2015). Jedes Teammitglied wird dabei als individuelle Persönlichkeit mit Stärken und Schwächen wahrgenommen. Das Führungskonzept des gleichwertigen wechselseitigen Austauschs („Leader-Member-Exchange“) legt den Fokus auf die individuelle Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Die Mitarbeitenden schätzen diese Beziehungsqualität, wenn

- sie ein Feedback zu ihren Leistungen erhalten,

Unser Tipp

In der Rubrik „Gesundheit als Führungsaufgabe“ fasst die BGW Kernpunkte der Handlungsfelder für gesundes Führen zusammen.
www.bgw-online.de/gesund-fuehren

- berufliche und private Bedürfnisse berücksichtigt werden,
- Entwicklungsmöglichkeiten erkannt werden,
- Entscheidungen nachvollziehbar sind,
- die Zusammenarbeit mit der Führungskraft als effektiv wahrgenommen wird.

Individuell zu führen, ist zwar manchmal aufwendiger, als nach Schema F zu verfahren, aber es lohnt sich.

Praxisbeispiel

Frau K. ist Abteilungsleiterin bei einem großen Träger der Wohlfahrtspflege. In ihrem Zuständigkeitsbereich ist im Bereich der Kindertagesstätten die Stelle einer Teamleitung vakant. Da es sich um eine Einrichtung handelt, die im urbanen Großraum mit vielen anderen Einrichtungen um Fachkräfte konkurriert, wird es nach Einschätzung von Frau K. kaum möglich sein, die Stelle extern zu besetzen.

Jetzt hat sich eine langjährig bei dem Träger beschäftigte Erzieherin aus dem Team auf die Stelle beworben. Einige im Kollegium unterstützen die Bewerbung, andere halten sich bedeckt. Frau K. ist zunächst nicht begeistert: Sie hält die Bewerberin aufgrund ihrer bisherigen Leistungen und ihres eher durchschnittlichen Engagements für ungeeignet. Ihr Vorgesetzter rät Frau K., der Bewerberin ihre Defizite aufzuzeigen und die Absage damit zu begründen. Frau K. befürchtet aber, dass eine Absage zu Konflikten im Team führen könnte und dass sich die abgelehnte Bewerberin häufiger krankmeldet.

Welche Lösung gäbe es, die das Team als Ganzes stärken würde? Im ersten Schritt führt sie ein offenes Gespräch mit der Bewerberin, in dem sie die Anforderungen der Teamleitungsstelle noch einmal deutlich macht. Zugleich gibt sie der Bewerberin ein Feedback darüber, wo sie derzeit ihre Stärken sieht, macht aber auch klar, welche Stärken sie noch weiterentwickeln muss, um das Anforderungsprofil der Teamleitung zu erfüllen. Es stellt sich heraus, dass die Bewerberin selbst Zweifel hat, ob sie sich die Aufgabe zutrauen kann.

Frau K. schlägt vor, die Stellenzusage an eine Probezeit zu knüpfen und diese Vereinbarung mit dem ganzen Team zu besprechen. Außerdem möchte sie, dass die Bewerberin während der Probezeit mit einer Fortbildung zum Thema „Selbstmanagement“ beginnt. Sie bietet ihr an, bei eventuell auftretenden Problemen Ansprechpartnerin zu sein. Alle Punkte werden schriftlich festgehalten und sollen kurz vor Ablauf der Probezeit noch einmal gemeinsam überprüft werden.

Fragen Sie sich:

- Wie schätze ich meine Beziehung zu meinen Mitarbeitenden ein?
- Mit wem arbeite ich gut zusammen und woran liegt das?
- Mit wem arbeite ich nicht so gut zusammen und aus welchen Gründen?
- Wie schätzen meine Mitarbeitenden die Beziehungsqualität und unseren Austausch ein?
- Was benötigen die Beschäftigten, um Lösungen auch umsetzen zu können?
- Was kann ich als Führungskraft tun, um den wechselseitigen Austausch zu verbessern?

Wenn Führungskräfte offen kommunizieren, etwa Hintergründe von Entscheidungen erklären, fördern sie Verständnis und Vertrauen.

Hohe Beziehungsqualität: Transparenz ist entscheidend

Ihre größte Einflussmöglichkeit auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden steckt in den Aspekten Rollenklarheit und Vorhersehbarkeit – das ist das Ergebnis einer BGW-Studie (Gregersen et al. 2015).

Sie sollten deshalb für eine möglichst **transparente Arbeitssituation** sorgen:

Erläutern Sie Hintergründe von Entscheidungen und gesteckten Zielen, sodass Ihre Beschäftigten sie nachvollziehen können. Verdeutlichen Sie den Sinn hinter den Aufgaben und machen Sie geplante Veränderungen frühzeitig bekannt. Sorgen Sie für eindeutige Zuständigkeiten. Und stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben verstanden haben und alle dazu benötigten Infos zum richtigen Zeitpunkt gut aufbereitet verfügbar sind. Soll beispielsweise ein neues Dokumentationssystem in Ihrem Bereich eingeführt werden, informieren Sie Ihr Team rechtzeitig und geben Sie allen die Möglichkeit, sich darauf vorzubereiten.

Rollenklarheit für Ihre Beschäftigten resultiert aus einem gleichwertigen Austausch mit Ihnen als Führungskraft über die jeweiligen Rollenerwartungen. Beziehen Sie zum Beispiel Ihre Beschäftigten ein, wenn ein neuer Pflegestandard zur Dekubitusprophylaxe eingeführt wird, und vereinbaren Sie gemeinsam verbindlich Aufgaben und Zuständigkeiten der verschiedenen Berufsgruppen.

Fragen Sie sich:

- Wissen Ihre Mitarbeitenden, wieso, weshalb, warum Sie Entscheidungen treffen und wie sie diese Entscheidungen zufriedenstellend umsetzen können?
- Haben die Beschäftigten alle Informationen, um ihre Arbeit gut zu erledigen?
- Wie können Sie Ihr Team optimal über die bevorstehenden Veränderungen informieren?
- Haben Sie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Ihrem Team geklärt?
- Woran können Sie erkennen, dass Ihre Entscheidungen transparent und nachvollziehbar für die Angestellten sind?

3.4 Fazit: Erfolgsfaktoren gesunder Führung

Andere „gesund“ zu führen, meint vor allem, bewusst hinzuschauen – auf die Arbeitsumstände ebenso wie auf das persönliche Miteinander. Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten, heißt: Ressourcen zu fördern und Stressoren abzubauen. Machen Sie sich bewusst, wo Sie Ihre größten Gestaltungsmöglichkeiten für gesundheitsfördernde Führung sehen. In welchen der fünf Handlungsfelder – Entscheidungsspielräume, Kommunikation/Konflikte, Wertschätzung, soziale Unterstützung, Arbeitsorganisation – finden Sie in Ihrer derzeitigen Position Ansatzpunkte für Veränderungen? Wo können Sie an der Beziehungsqualität zu Ihren Angestellten arbeiten? Ein letzter Aspekt, der gesundheitsförderndes Führen abrundet, ist die Einbettung des Themas im Unternehmen.

Gesundheitsfördernd führen kurzgefasst:

Handlungs- und Entscheidungs-spielraum	Kommunizieren und Konflikte lösen	Wertschätzung	Soziale Unterstützung	Arbeitsorganisation
Ich beteilige meine Beschäftigten an Entscheidungen, die ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz betreffen, und nehme Anregungen und Verbesserungsvorschläge offen auf.	Ich fördere die Teamarbeit und ermutige meine Beschäftigten, sich gegenseitig zu unterstützen, Probleme gemeinsam zu lösen und Wissen auszutauschen.	Ich gehe mit gutem Beispiel voran und lebe eine wertschätzende Haltung vor: Dazu gehört, den Beschäftigten Rückmeldung zu geben zu ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg.	Ich bin ansprechbar, wenn Probleme auftreten, und unterstütze meine Mitarbeitenden wenn sie Schwierigkeiten haben.	Ich sorge für eine effektive Arbeitsorganisation, achte darauf, dass für die Aufgaben genügend Zeit eingeplant ist, dass das Arbeitstempo nicht dauerhaft zu hoch ist und dass die Aufgaben nach Plan ablaufen.
Ich lasse meine Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Befugnisse selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten, und übertrage ihnen Planung, Ausführung und Kontrolle.	Ich etabliere eine konstruktive Fehlerkultur. Kritik äußere ich immer sachlich.	Ich gebe meinen Beschäftigten Feedback, unterstütze sie dabei, ihre Stärken und Kompetenzen weiterzuentwickeln, und fördere ihre berufliche Entwicklung.	Ich schütze mein Team vor ungerechtfertigten Anforderungen anderer und vertrete die Interessen meines Teams auch gegenüber meinen Vorgesetzten. Aufgaben, die mein Team überfordern, weise ich zurück.	Ich kläre Verantwortlichkeiten und schaffe Rollenklarheit.
Ich delegiere Aufgaben und weise dabei auf Gestaltungsmöglichkeiten hin.	Meine Entscheidungen mache ich transparent, sodass sie nachvollziehbar sind.	Ich bin im wechselseitigen Austausch auf Augenhöhe mit meinen Beschäftigten.	Ich helfe dabei, Stärken und Kompetenzen in meinem Team weiterzuentwickeln.	Ich stelle meinem Team zeitnah und in entsprechender Qualität Informationen bereit, um eine effiziente Bearbeitung der Aufgaben zu gewährleisten.

3.5 Gesunde Rahmenbedingungen im Betrieb

Am wirkungsvollsten ist es, gesundheitsfördernde Führung als festen Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu etablieren. Im besten Fall greifen verschiedene Maßnahmen im Hinblick auf betriebliche Rahmenbedingungen, Unternehmens- und Führungskultur sowie Personalentwicklung ineinander.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Viele Betriebe gehen heute über die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes hinaus: Sie formulieren gesundheitsbezogene Ziele, führen die für die Gesundheit ihrer Beschäftigten relevanten Prozesse und Aufgaben zusammen und überprüfen dann, ob die eingeleiteten Maßnahmen auch wirksam sind. Mehr Informationen zum Thema finden Sie in der BGW-Broschüre „Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln“, siehe Kasten rechts oben.

Beispiel:
Unternehmensziel Gesundheit im Unternehmensleitbild
„Die Gesundheit unserer Mitarbeitenden ist uns ein wertvolles Gut mit höchster Priorität, auch zum Wohle unserer Kundschaft. Der Arbeitsschutz wird umfassend praktiziert und ständig verbessert.“

Betriebliche Gesundheitspolitik

Das Thema „Gesundheit“ ist zum Beispiel im Unternehmensleitbild oder in strategischen Führungsleitlinien verankert.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Kurse zu Entspannungstechniken, gesunder Ernährung oder Bewegung sollen das individuelle Gesundheitsverhalten der Beschäftigten positiv beeinflussen. Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, kurz- und mittelfristig positiv auf die Gesundheit der Angestellten einzuwirken und Führungskräfte sowie Beschäftigte für ihre Gesundheit zu sensibilisieren. Die Angebote sind meistens freiwillig und die Bereitschaft mitzumachen, fällt sehr unterschiedlich aus. Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung wird allerdings auch erst möglich, wenn im Unternehmen Freiraum dafür vorhanden ist und Beschäftigte sich darauf einlassen.

Wenn Sie ein Gesundheitsprogramm initiieren, unterstützen oder weiterentwickeln möchten, legen Sie von vornherein konkrete Zielkriterien fest, an denen Sie den Erfolg messen können.

Fragen Sie sich:

- Sind die Angebote im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung attraktiv?
- Welche Teilnahmequote wird erwartet/wäre als Erfolg einzustufen?
- Wie bewerten die Teilnehmenden, aber auch Dritte, die Qualität der Angebote? (Feedbackfragebogen!)
- Wie bewerten die Teilnehmenden die Nachhaltigkeit in Bezug auf das individuelle Gesundheitsverhalten? Wie können sie das Gelernte im Alltag umsetzen?
- Prüfen Sie auch, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit die Teilnahmequote stabil bleibt: innerhalb/außerhalb/zeitnah der Arbeitszeit, räumliche Nähe, Häufigkeit, Grad der Selbstorganisation.

Unser Tipp

Der Ratgeber skizziert, wie man ein betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich einführt. Zu bestellen über www.bgw-online.de/media/BGW04-07-003

4 Die BGW unterstützt Sie

Ob Seminare, Beratungen oder Personalbefragungen – die BGW steht an Ihrer Seite, wenn es um persönliche Entwicklung oder Organisationsentwicklung geht.

Sie möchten das Thema dieser Broschüre vertiefen oder wünschen sich weiteren Input zum Gesundheitsmanagement im Unternehmen? Folgende Angebote macht die BGW ihren Mitgliedsbetrieben, um ihnen dabei zu helfen, ein Präventionskonzept aufzubauen. Nutzen Sie unser umfangreiches Programm!

4.1 Seminare und Workshops zu „Führung und Gesundheit“

Einen guten Einstieg bietet das BGW-Seminar **„Gesundheitsfördernde Führung – Möglichkeiten und Grenzen“**, Seminarkürzel UMGF. In einer Workshop-Reihe können Führungskräfte gezielt daran arbeiten, gesundheitsfördernd zu führen. Sie tauschen sich mit anderen Führungskräften aus und erhalten konkrete Hinweise für den Berufsalltag. Im Seminar **„Wege aus dem Stress – Stressprävention am Arbeitsplatz erfolgreich umsetzen“** (GDS) schärfen die Teilnehmenden ihren Blick für belastende Konstellationen im Arbeitsumfeld und deren Ursachen. Sie entwickeln Strategien, um Stress zu bewältigen und zu vermeiden – sowohl auf personenbezogener wie auch auf betrieblicher Ebene. Ziel ist es immer, langfristig für ein besseres Klima im Unternehmen zu sorgen.

Auch Seminare zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung oder allgemein zum Arbeitsschutz als gewinnbringende Führungsaufgabe sind im Programm Ihrer Berufsgenossenschaft.

BGW-Seminare
www.bgw-online.de/seminare

4.2 Beratungen für Unternehmen

BGW Personalkompetenz: Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung

Das Beratungsangebot der BGW zur **Personalkompetenz** unterstützt Fach- und Führungskräfte mit den Methoden der Perso-

nalentwicklung darin, ihre persönlichen Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten weiterzuentwickeln. Es enthält unter anderem einen Baustein zur gesunden Selbstführung von Führungskräften, einen Baustein, um Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten, und einen zum Umgang mit erschöpften Beschäftigten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bei der **„Qualifizierung betriebliches Gesundheitsmanagement“** werden Beschäftigte ausgebildet, die im Unternehmen die Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements unterstützen sollen. BGW-Berater und -Beraterinnen begleiten den Projektverlauf.

Sie wünschen eine individuelle Beratung, um nachhaltige Veränderungen zu initiieren?

Am wirkungsvollsten ist ein integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement, das auf mehreren Ebenen ansetzt. Informationen finden Sie unter www.bgw-online.de/bgm. Unsere Beraterinnen und Berater begleiten den Organisationsentwicklungsprozess in Ihrem Unternehmen und erarbeiten individuelle Lösungen – beispielsweise auch im Rahmen eines Coachings zu gesundheitsförderndem Führen.

Infos zu BGW-Beratungsangeboten
Tel.: +49 40 20207-4862
E-Mail: orga@bgw-online.de

4.3 Gefährdungsbeurteilung und Analyse-Instrumente

Sie möchten analysieren, welche Auslöser für psychische Belastung in Ihrem Betrieb vorliegen und wie hoch die Belastung Ihrer Beschäftigten ist?

Mithilfe der Gefährdungsbeurteilung können Sie systematisch erfassen, welche Stressoren und Ressourcen es in Ihrem Verantwortungsbereich gibt. Gefährdungsbeurteilungen für Ihre Branche finden Sie als Download unter: www.bgw-online.de/gefaehrdungsbeurteilung. Um Ressourcen und Stressoren am Arbeitsplatz einschätzen zu können, helfen folgende Analyse-Instrumente:

Betriebsbarometer: Befragung aller Beschäftigten

Wenn Sie sich ein umfassendes Bild von den Belastungen und auch den Ressourcen Ihrer Beschäftigten im gesamten Unternehmen machen möchten, bietet sich das BGW-Betriebsbarometer an. Untersucht werden quantitative und qualitative Arbeitsbelastungen, die Arbeitsorganisation, das soziale Arbeitsumfeld, die außerberufliche Situation sowie das individuelle Befinden der Beschäftigten. Die Ergebnisse der Befragung dienen als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Maßnahmen – unter anderem zur Gesundheitsförderung (geeignet für Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten).

Arbeitssituationsanalyse

Dieses Gruppendiskussionsverfahren macht in nur zwei bis drei Stunden sowohl Ressourcen als auch Belastungen auf Teamebene sichtbar. Die Beschäftigten entwickeln selbst Lösungsideen zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation.

5 Literatur

Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis)

Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman and Co.

BGW/Johansson, K. u. a. (2014): *Gesundheit als Führungsaufgabe.* Info-Papier der BGW. Im Internet unter: www.bgw-online.de

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung – BZgA (2001): *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese.* Im Internet als Download verfügbar unter: www.bzga.de

BZgA (2012): *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter – Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter,* BZgA, Köln

Dunckel, H., Zapf, D. (1986): *Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Belastungen, gesundheitliche Folgen, Gegenmaßnahmen.* Bund-Verlag, Köln

Franke, F., Ducki, A., Felfe, J. (2014): *Gesundheitsförderliche Führung.* In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (Psychologie für das Personalmanagement)

Franke, F., Felfe, J. (2011): *Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership".* In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Macco, K.: Fehlzeitenreport 2011, Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer Medizin Verlag, Heidelberg

Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimber, A., Nienhaus, A. (2011): *Führungsverhalten und Gesundheit – zum Stand der Forschung.* In: Gesundheitswesen. Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart, 2011, 73 (1): 3–12

Gregersen, S., Zimber, A. (2008): Projektbericht *Gesundheitsfördernd Führen.* Im Internet unter: www.bgw-online.de

Gregersen, S., Vincent-Höper, S., Nienhaus, A. (2015): *Gesundheitsrelevantes Führungsverhalten: Ein systematischer Vergleich verschiedener Führungskonzepte.* BGW 2015, im Internet unter: www.bgw-online.de

Kaluza, G. (2007): *Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch – Stress erkennen, verstehen, bewältigen.* 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

Lauterbach, M. (2015): *Engagiert und gesund bleiben: Kluge Selbstsorge in der psychosozialen Arbeit.* Köln

Robert-Koch-Institut (RKI, Hrsg.) (2014): *Daten und Fakten: Ergebnisse der Studie „Gesundheit in Deutschland aktuell 2012". Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes.* RKI, Berlin

Schmid, B., Hipp, J. (1999): *Antreiber-Dynamiken – Persönliche Inszenierungsstile und Coaching*. Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 2, April 2001, 82–92

Schwarzer, R. (2004): *Psychologie des Gesundheitsverhaltens*. 3. Auflage, Hogrefe, Göttingen

Zimber, A., Hentrich, S. (2015): *Psychische Gesundheit von Führungskräften: Ergebnisbericht zur PsyGeMa-Studie*. Fakultät für Angewandte Psychologie, Heidelberg

Kontakt – Ihre BGW-Standorte und Kundenzentren

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)
Hauptverwaltung
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg
Tel.: +49 40 20207-0
Fax: +49 40 20207-2495
www.bgw-online.de

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert. Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie diese hier:

www.bgw-online.de/kontakt

Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle	Tel.: +49 30 89685-3701	Fax: -3799
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 30 89685-0	Fax: -3625
schu.ber.z*	Tel.: +49 30 89685-3696	Fax: -3624

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle	Tel.: +49 234 3078-6401	Fax: -6419
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 234 3078-0	Fax: -6249
schu.ber.z*	Tel.: +49 234 3078-0	Fax: -6379
studio78	Tel.: +49 234 3078-6478	Fax: -6399

Bochum · Gesundheitscampus-Süd 29 · 44789 Bochum

campus29	Tel.: +49 234 3078-6333	Fax: –

Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle	Tel.: +49 4221 913-4241	Fax: -4239
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 4221 913-0	Fax: -4225
schu.ber.z*	Tel.: +49 4221 913-4160	Fax: -4233

Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung	Tel.: +49 351 8647-0	Fax: -5625
schu.ber.z*	Tel.: +49 351 8647-5701	Fax: -5711
Bezirksstelle	Tel.: +49 351 8647-5771	Fax: -5777
	Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2	
	01109 Dresden	
BGW Akademie	Tel.: +49 351 28889-6110	Fax: -6140
	Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8	
	01109 Dresden	

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 40 4125-2901	Fax: -2997
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 40 4125-0	Fax: -2999
schu.ber.z*	Tel.: +49 40 7306-3461	Fax: -3403
	Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg	
BGW Akademie	Tel.: +49 40 20207-2890	Fax: -2895
	Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg	

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg		
Bezirksstelle	Tel.: +49 391 6090-7930	Fax: -7939

Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle	Tel.: +49 721 9720-5555	Fax: -5576
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 721 9720-0	Fax: -5573
schu.ber.z*	Tel.: +49 721 9720-5527	Fax: -5577

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle	Tel.: +49 221 3772-5356	Fax: -5359
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 221 3772-0	Fax: -5101
schu.ber.z*	Tel.: +49 221 3772-5300	Fax: -5115

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 391 6090-7920	Fax: -7922
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 391 6090-5	Fax: -7825

Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle	Tel.: +49 6131 808-3902	Fax: -3997
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 6131 808-0	Fax: -3998
schu.ber.z*	Tel.: +49 6131 808-3977	Fax: -3992

München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle	Tel.: +49 89 35096-4600	Fax: -4628
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 89 35096-0	Fax: -4686
schu.ber.z*	Tel.: +49 89 35096-0	

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 931 3575-5951	Fax: -5924
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 931 3575-0	Fax: -5825
schu.ber.z*	Tel.: +49 931 3575-5855	Fax: -5994

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

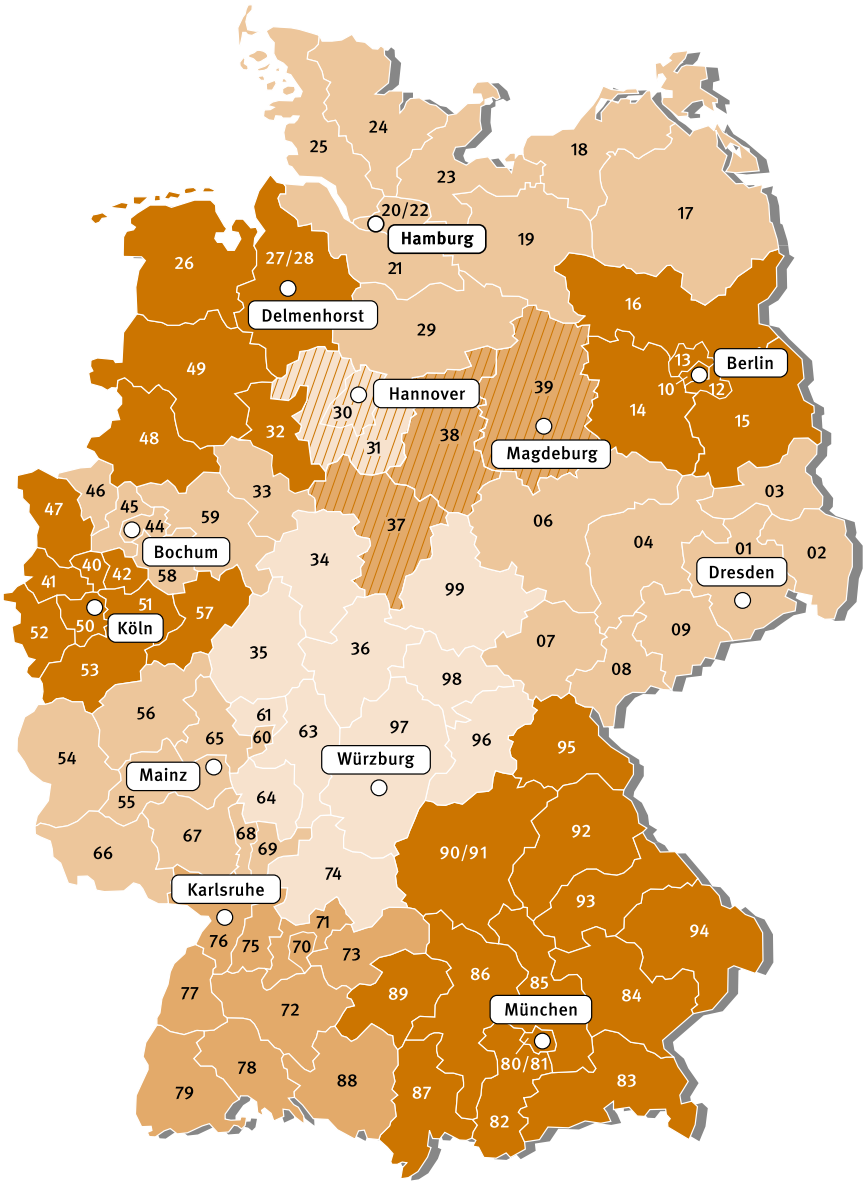
So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörenden Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



Beratung und Angebote

Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: +49 40 20207-1190
E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de

Unsere Servicezeiten finden Sie unter:

www.bgw-online.de/beitraege

BGW-Medien

Tel.: +49 40 20207-4846
E-Mail: medienangebote@bgw-online.de
Das umfangreiche Angebot finden Sie online in unserem Medien-Center.

www.bgw-online.de/medien

BGW-Beratungsangebote

Tel.: +49 40 20207-4862
Fax: +49 40 20207-4853
E-Mail: orga@bgw-online.de

BGW 04-07-011 · 05/2025

Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten? Wie können Sie Ihre eigene Gesundheit fördern – und wie die Ihres Teams? In welchen Handlungsfeldern können Sie ansetzen? Gibt es einen besonders gesundheitsfördernden Führungsstil? Und welche Rahmenbedingungen sollten Betriebe bieten, um ihr Team gesund und motiviert zu halten? Die Broschüre gibt Antworten, erklärt die Grundlagen und Voraussetzungen gesunder Führung, regt zur Selbstreflexion an und liefert Beispiele aus der Praxis.

BGW · Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

BGW