

Positionspapier des Arbeitskreises Führung und Gesundheit

Gesundheit als Führungsaufgabe

BGW unterstützt gesundheitsförderndes Führen und gibt Tipps zur Umsetzung



Der demografische Wandel, die Krisensituation durch die Pandemie und der zunehmender Kostendruck stellen für die Betriebe im Gesundheitsdienst und in der Wohlfahrtspflege wachsende Herausforderungen dar. Angesichts des Fachkräftemangels und steigender Arbeitsverdichtung sind Gesundheit und Motivation der Beschäftigten unverzichtbare Erfolgsfaktoren. Fördern lässt sich beides durch eine Personalführung, die die persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten stärkt und gute Arbeitsbedingungen gestaltet. Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) unterstützt ihre Mitgliedsbetriebe beim Umsetzen gesundheitsfördernder Führung.

Einleitung

Führungskräfte tragen Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Sie haben einen erheblichen Einfluss auf Organisationsstrukturen, betriebliche Rahmenbedingungen und das persönliche Miteinander im Unternehmen – und dadurch auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unter anderem spielt hier das persönliche Führungsverhalten eine große Rolle.

Gesundheitsförderndes Führen bezeichnet ein persönliches Führungsverhalten, das im Sinne sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Beschäftigten schützt, indem es Risikofaktoren am Arbeitsplatz reduziert und Ressourcen fördert. Es umfasst zwei Ebenen:



Führungskräfte, die Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe begreifen, sehen den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sie reduzieren Krankheiten und Fehlzeiten nicht auf ein persönliches Problem der Betroffenen, sondern haben auch die betrieblichen Rahmenbedingungen sowie das eigene Führungsverhalten im Blick.

Inwieweit einzelne Führungskräfte Gesundheit aktiv als Führungsaufgabe gestalten können, hängt immer auch von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab. Nach Auffassung der BGW sollte gesundheitsförderndes Führen nicht erst einsetzen, wenn Krankenstände, Fluktuation oder Fehlerquoten auffällig hoch werden. Effektiver ist die Prävention und das systematische Fördern der Mitarbeitergesundheit durch gesunde Arbeitsbedingungen.

Gesundheitsfördernde Führung in Pandemiezeiten

Führungskräfte haben in Krisenzeiten mehr denn je einen herausfordernden Job. Nicht nur sind sie für die Umsetzung entsprechender (neuer) Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen verantwortlich, insbesondere auch die Mitarbeiterführung stellt sie vor veränderte Anforderungen.

Eine Pandemie kann gravierende Auswirkungen auf gewohnte Arbeitsinhalte, verlässliche Arbeitsstrukturen und -prozesse haben. Die Veränderungen während einer Pandemie betreffen in der Regel aber auch die private Lebensführung und können eine bisher gut austarierte Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht bringen.

Zusätzliche Belastungen und der gleichzeitige Wegfall von Ressourcen bedeuten aber ein zunehmendes Risiko für die Gesundheit von Beschäftigten. Dies gilt es bei der Mitarbeiterführung zu berücksichtigen.

Kultur der Prävention – wichtiger denn je

Von der betrieblichen Pandemieplanung bis zur gesunden Fehlerkultur: In der DGUV-Praxishilfe [„Führen in Zeiten der Pandemie“](#) finden Führungskräfte hilfreiche Hinweise zu den Themenfeldern:

1. Proaktiv Sicherheit und Gesundheit betrachten: durch Pandemieplanung
2. Alle wichtigen Akteure einbinden
3. Beständige Kommunikation und Fehlerkultur während der Pandemie
4. Das „Wir“ stärken
5. Unterstützung für Beschäftigte im Home-Office

Gesundheitsfördernde Führung umsetzen - Handlungsempfehlungen

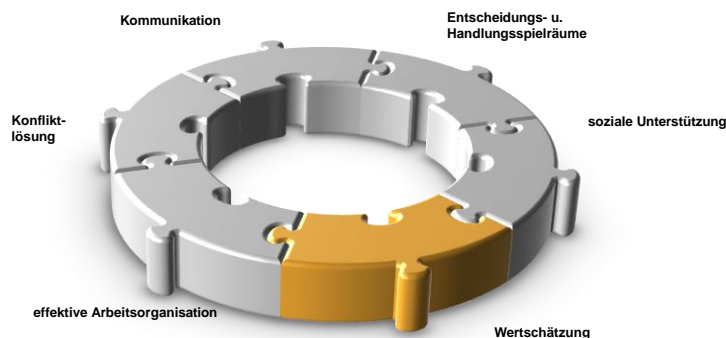
„Jetzt auch noch gesund führen - dafür haben wir doch keine Zeit und was das alles kosten soll ...“ Diese Bedenken werden im Zusammenhang mit der Veränderung von Führungshandeln gelegentlich geäußert. Gesundheitsförderndes Führen muss kein aufwendiges „Großprojekt“ sein. Vielmehr lässt es sich auch über kleine Schritte in das generelle Führungshandeln integrieren.

Die folgenden Handlungsempfehlungen der BGW berücksichtigen beide oben genannten Ebenen gesunde Bedingungen gestalten und gesunde Selbstführung und geben Ihnen Hinweise, wie die Umsetzung gelingen kann.

Ebene 1: Arbeitsbedingungen gesundheitsfördernd gestalten

Handlungsfelder zur Umsetzung gesundheitsfördernder Führung

Die gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeitsbedingungen beinhaltet das Fördern von Ressourcen und den Abbau von Risikofaktoren. Dies lässt sich im Alltag über folgende sechs Handlungsfelder realisieren, die miteinander in Beziehung stehen:



1. Entscheidungs- und Handlungsspielräume
Ich nehme Anregungen und Verbesserungsvorschläge meiner Mitarbeiter offen auf.
Ich lasse meine Mitarbeiter im Rahmen ihrer Befugnisse selbstständig Entscheidungen treffen.
Ich delegiere Aufgaben und zeige dabei Möglichkeiten der Gestaltung auf.
Ich beteilige meine Mitarbeiter aktiv an der Gestaltung von Lösungen.

2. Kommunikation
Ich formuliere meine Anweisungen klar und eindeutig. Ich versichere mich, ob ich verstanden wurde.
Ich mache meine Entscheidungen transparent.
Ich höre aktiv zu.
Ich gebe regelmäßig differenzierte Rückmeldungen und äußere Kritik sachlich.
3. Konfliktlösung
Ich greife Konflikte frühzeitig auf und unterstütze die Konfliktklärung im Team.
Ich nutze vorhandene Hilfen zur Konfliktklärung oder suche mir professionelle Unterstützung
Ich höre den Beteiligten aktiv und neutral zu.
Ich gebe regelmäßig differenzierte Rückmeldungen und äußere Kritik sachlich.
4. Anerkennung und Wertschätzung
Ich würdige die Leistungen meiner Beschäftigten durch differenziertes Feedback.
Ich verwende passende wertschätzende Äußerungen (z.B. „Sie bereichern unser Team durch ...“).
Ich Sorge durch Abläufe und Ausstattung für eine gesunde Gestaltung der Arbeitsplätze meiner Beschäftigten.
Ich interessiere mich für die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter und stehe als Gesprächspartner zur Verfügung.
Ich lebe eine wertschätzende Haltung vor.
5. Soziale Unterstützung
Ich schütze meine Beschäftigten vor ungerechtfertigten Anforderungen anderer Abteilungen und Personen.
Ich helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken und Kompetenzen weiter zu entwickeln.
Ich stehe als Ansprechpartner zur Verfügung.
Ich fördere die Zusammenarbeit im Team.
6. Effektive Arbeitsorganisation
Ich kläre Verantwortlichkeiten und schaffe Rollenklarheit.
Ich optimiere die Arbeitsabläufe auch unter Beteiligung der Mitarbeiter.
Ich Sorge für eine Planbarkeit von Aufgaben.
Ich etabliere eine konstruktive Fehlerkultur.

Ebene 2: Sich selbst gesund führen

Die eigene Gesundheit der Führungskraft stellt in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Grundlage für gesundheitsförderndes Führen dar: Zunächst einmal bietet das eigene Wohlbefinden die Basis, souverän agieren zu können. Ferner werden Führungskräfte, die auf ihre eigene Gesundheit achten, eher auch die ihrer Mitarbeitenden im Blick haben als solche, die ihre eigene Gesundheit vernachlässigen. Und darüber hinaus kommt ihnen auch bei diesem Thema eine Vorbildfunktion zu.

Ein erster Schritt zur gesunden Selbstführung ist, achtsam für die eigene Gesundheit und persönliche Stressoren zu sein. Folgende Kriterien sind für den Umgang mit der eigenen Gesundheit relevant:

Gesundheitswertigkeit:	„Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen.“
Gesundheitsbezogene Achtsamkeit:	„Ich merke, wenn mit mir gesundheitlich etwas nicht stimmt.“
Gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit:	„Ich weiß, wie ich übermäßiger Belastung vorbeugen kann.“
Gesundheitsverhalten:	„Ich versuche, meine Belastungen zu reduzieren, in dem ich meine eigene Arbeitsweise optimiere (z.B. Prioritäten setze, für ungestörtes Arbeiten Sorge, den Tag plane).“

Gesunde Selbstführung - auch in Sandwichpositionen



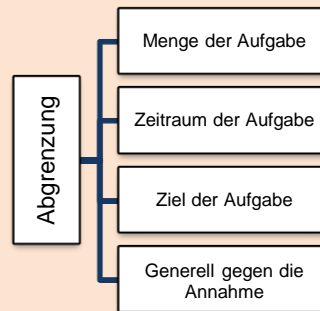
Führungskräfte stehen häufig vor widersprüchlichen Anforderungen – etwa, wenn sie zwischen divergierenden Interessen der Geschäftsführung und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermitteln haben. Daraus können sich besondere Belastungssituationen ergeben. Führungskräfte können mit so genannten Führungs-Dilemmata besser umgehen, wenn sie Kompetenzen zur Selbstklärung und Abgrenzung aufbauen:

Selbstklärung

Was will ich aus welchen Gründen? Wofür entscheide ich mich? Welche Folgen nehme ich in Kauf? Wer oder was hilft mir dabei?

Abgrenzung

Zu welchen Erwartungen sage ich „Nein“? Welche Ressourcen habe ich?



Wichtige Stellschrauben – Rollenklarheit und Vorhersehbarkeit

Studien haben gezeigt, dass Führungskräfte positiven Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit nehmen, wenn sie am Arbeitsplatz auf Rollenklarheit und Vorhersehbarkeit achten. **Rollenklarheit und Vorhersehbarkeit** können Führungskräfte besonders gut beeinflussen, sie bilden gewissermaßen die Basis gesunder Führung. Die folgenden Fragen helfen Ihnen, zu verstehen, was mit Rollenklarheit und Vorhersehbarkeit gemeint ist.

Zusätzlich können Sie damit – für sich oder sogar im Gespräch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reflektieren, wie es um diese beiden Punkte in Ihrem Führungsalltag bestellt ist:

Rollenklarheit:

- Wissen Sie als Führungskraft bzw. Mitarbeiterin und Mitarbeiter genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?
- Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit als Führungskraft bzw. Mitarbeiterin und Mitarbeiter?
- Wissen Sie als Führungskraft bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?
- Wissen Sie als Führungskraft/als Mitarbeiterin und Mitarbeiter genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?

Vorhersehbarkeit:

- Werden Sie als Führungskraft bzw. Mitarbeiterin und Mitarbeiter rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Zukunftsplänen?
- Erhalten Sie als Führungskraft bzw. Mitarbeiterin und Mitarbeiter alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?

Unterschiedliche Menschen unterschiedlich führen

Die Studienergebnisse zeigen außerdem, dass beim gesundheitsfördernden Führen der Aufbau individueller Beziehungen zu den jeweiligen Beschäftigten bedeutend ist. Unterschiedliche Beschäftigte möchten auch unterschiedlich geführt werden: Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen beispielsweise engere Begleitung oder häufiges Feedback durch die Führungskraft, während andere eher viel Handlungsspielraum ohne häufige Absprachen brauchen. Diese „individuelle“ Führung ist besonders relevant für die Gesundheit der Beschäftigten.

Beschäftigte empfinden die Beziehung zu ihrer Führungskraft dann als qualitativ hochwertig, wenn sie wissen,

- wie sie hinsichtlich ihrer Leistungen und Kompetenzen eingeschätzt werden,
- dass ihre beruflichen Bedürfnisse und etwaigen Probleme verstanden werden,
- ihre Entwicklungsmöglichkeiten erkannt werden, und
- für sie Entscheidungen der Führungskräfte nachvollziehbar sind.

Was hat ein Unternehmen davon, wenn Sie Führungskräfte in der Gestaltung gesunder Führung unterstützen?

Wenn Führungskräfte durch ihre Einrichtung in gesunder Führung unterstützt werden, wird die Arbeits- und Gesundheitssituation der Führungskräfte und ihrer Mitarbeitenden nachhaltig verbessert. Die Studie „FÜHR‘GESUND“ der BGW in Kooperation mit dem Universität Hamburg hat bestätigt, dass eine Intervention für Führungskräfte in Form von drei Workshops positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und der Führungskräfte hat.

Wir haben nachweisen können, dass

- Das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte hat sich verbessert und die emotionale Erschöpfung hat abgenommen.
- Die positiven Effekte zeigten sich auch bei den Mitarbeitenden, obwohl diese nicht an der Qualifizierung teilgenommen haben. Die Führungskraft wirkt als Multiplikator.
- Dass eine solche Intervention auch eine gewisse „Pufferfunktion“ darstellt: Bei Mitarbeitenden, deren Leitungskräfte qualifiziert wurden, blieb die Arbeitszufriedenheit in einer Phase der Umstrukturierung konstant. Während bei Mitarbeitenden, deren Führungskräfte *nicht* an der Workshopreihe teilgenommen hatten, die Arbeitszufriedenheit abgenommen hat.

Eine Erklärung dafür ist eine Verbesserung der Arbeitssituation (z.B. der Umgang mit emotionalen Anforderungen und eine Verbesserung der Arbeitsläufe). Mitarbeitende deren Leitungskräfte qualifiziert wurden, schätzten ihre Arbeitssituation besser ein, als Mitarbeitende deren Leitungskräfte nicht qualifiziert wurden. Weitere Infos unter www.fuehrgesund.de

Literatur

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (2022) (Hrsg.): Führung. Führen in Pandemiezeiten gut umsetzen. Tipps für Führungskräfte. DGUV-Information 206-037.

Franke, F./Felfe, J.: Diagnose gesundheitsförderlicher Führung. Das Instrument "Health-oriented Leadership". In: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011, Berlin 2011, S. 3-13.

Franke, F./Ducki, A./Felfe, J. (2014): Gesundheitsförderliche Führung, in: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Hogrefe Verlag, Göttingen.

Gregersen, S./Stein, M./ Vincent-Höper, S./Johansson, S./Krampitz, H. (2019): FÜHR´GESUND Evaluation einer Intervention zur gesundheitsförderlichen Führung in der KiTa – Abschlussbericht, Stand 05/2019, BGW 2019, www.bgw-online.de

Gregersen, S./Vincent-Höper, S./Nienhaus, A. (2014): Gesundheitsrelevantes Führungsverhalten: Ein systematischer Vergleich verschiedener Führungskonzepte, BGW 2015, www.bgw-online.de.

Gregersen, S./Kuhnert, S./Zimmer, A./Nienhaus, A. (2011): Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung, in: Gesundheitswesen, Georg Thieme Verlag KG Stuttgart, S. 3-12.

Unterstützung durch die BGW

Die BGW bietet ihren Mitgliedsbetrieben vielfältige Unterstützung bei der gesundheitsfördernden Führung an. Dazu gehören unter anderem die Seminare „Gesundheitsfördernde Führung: Möglichkeiten & Grenzen“ (UMGF), die Führungskräfte-Workshopreihe zur Umsetzung gesundheitsfördernder Führung (FKWS) und „Betriebliches Konfliktmanagement und Mobbingprävention (GKM)“, in denen konkrete Handlungshilfen für die Praxis erarbeitet werden. Am wirkungsvollsten ist eine betriebliche Gesundheitsförderung, die auf mehreren Ebenen ansetzt und Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention kombiniert. Die BGW hält unter anderem Konzepte und Beratungsangebote für ein betriebliches Gesundheitsmanagement bereit, mit dem sich betriebsinterne Belastungen verringern und persönliche Ressourcen fördern lassen (siehe Anhang).

Ansprechpartnerin:

Kajsa Johansson, Leiterin des BGW-Arbeitskreises „Führung & Gesundheit“
 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)
 Pappelallee 33/35/37, 22089 Hamburg, Tel.: (040) 202 07 - 4878, Mobil: 0172/4345192
 E-Mail: Kajsa.Johansson@bgw-online.de

Anhang Die BGW bietet ihren Mitgliedsbetrieben vielfältige Unterstützung bei der gesundheitsfördernden Führung.

Sie möchten sich grundsätzlich zum Thema „Führung und Gesundheit“ informieren?

Das BGW-Seminar „Gesundheitsfördernde Führung: Möglichkeiten und Grenzen (UMGF)“ ermöglicht einen guten Einstieg, um sich zu informieren, die eigene Rolle zu reflektieren und sich mit anderen Führungskräften auszutauschen. Die Schriften „gesund und motivierend führen“ und „Erschöpfung erkennen, sicher handeln“ stellen Grundlagen dar und geben praktische Hinweise.

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

Hier können Ihnen unsere Analyseinstrumente (BGW Betriebsbarometer, BGW Personalbefragung zur psychischen Belastung und Beanspruchung, BGW Arbeitssituationsanalyse) helfen, Belastungsschwerpunkte in Ihrem Betrieb zu identifizieren.

Sie möchten in Ihrem Betrieb gesundheitsfördernde Führung umsetzen und sich als Führungskraft dafür stärken?

Führungskräfte können in einer Workshop-Reihe gezielt an der Umsetzung gesundheitsfördernder Führung arbeiten (Kürzel FKWS). In drei Workshops erarbeiten Sie unter professioneller Anleitung eigene konkrete Vorhaben, die Sie zwischen den Workshops realisieren. Es werden die Themen behandelt, die für die Praxis gesunder Führung nachweislich relevant sind (z.B. Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen). Sie nutzen den Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften und erhalten konkrete Hinweise für den Berufsalltag.

Sie benötigen individuelle Beratung und möchten nachhaltige Veränderungen?

Am wirkungsvollsten ist eine betriebliche Gesundheitsförderung, die auf mehreren Ebenen ansetzt und Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention kombiniert. Ganzheitliche Beratung ermöglicht nachhaltige Veränderungen, hierzu können Sie sich unter www.bgw-online.de/betriebliches-gesundheitsmanagement informieren. Unsere Berater unterstützen begleiten Sie bei Ihrem Organisationsentwicklungsprozess und bieten Ihnen individuelle Lösungen. Das Beratungsprodukt BGW Personalkompetenz beispielsweise enthält unter anderem einen Baustein zur gesunden Selbstführung von Führungskräften.

Ansprechpartner zu den Unterstützungsangeboten:

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Abteilung Präventionskoordination

Pappelallee 33/35/37, 22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 48 62, Fax: (040) 202 07 - 48 53

E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

