



© Yuri Arcurs - fotolia.com

# Gesund bleiben – andere gesund führen

von Anja Leuchtmann

Gesundheitsorientierte Führung ist mehr als das Führen von „Krankenrückkehrgesprächen“. Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten beeinflusst Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Teams.

**G**esundheitsgerechte Führung ist in Zeiten des demografischen Wandels, des Kampfes um Talente und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit mehr denn je von zentralem Interesse für Wettbewerbsfähigkeit und langfristiges Kostenmanagement. Nach den Statistiken des Bundesgesundheitsministeriums war der durchschnittliche Krankenstand mit 3,5 Tagen im Jahr 2009 auf einem historischen Tiefstand. Müssen wir uns also überhaupt Sorgen machen? Und gibt es denn greifbare Ansatzpunkte zur Gesunderhaltung unserer Mitarbeiter, jenseits von Ernährung- und Fitness-Programmen? – Die klare Antwort hierauf lautet: Ja! Das Krankheitsbild verändert sich mit fortschreitender Entwicklung der Gesellschaft – weg von den akuten, hin zu den chronischen Erkrankungen. Vor allem der Anteil der diagnostizierten psychischen Erkrankungen (zum Beispiel Depressionen, Burnout) ist seit 1997 mit mehr als 78 Prozent Besorgnis erregend gestiegen und steigt tendenziell weiter. Erschreckend ist dabei, dass sich markante Unterschiede bei den Anteilen der psychischen Erkrankungen auch innerhalb der Branchen zeigen: Mehr als 80 Prozent der Fehlzeiten im Bereich der Banken und Versicherungen gehen auf psychische Störungen zurück<sup>1</sup>. Dies ist verbunden mit oft sehr langen Ausfallzeiten (im Schnitt zirka 22,5 Tage, bei Burnout auch Monate) bis hin zur Berufsunfähigkeit.

<sup>1</sup>AOK-Studie; Fehlzeitenreport

## Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit

Experten sehen einen engen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit. Bereits seit längerem ist bekannt, dass Vorgesetzte ihren Krankenstand bei einem Jobwechsel regelrecht „mitnehmen“! Ein Phänomen, das Personalverantwortliche aufhorchen lässt. Es zeigt sich deutlich, dass die Motivation, das Engagement wie auch die Leistungsfähigkeit und die Krankheitshäufigkeit der Mitarbeiter maßgeblich durch deren Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten bestimmt werden. Hier zeichnet sich ein klarer Auftrag an die Personalentwicklung ab, ein entsprechendes Bewusstsein bei den Führungskräften zu wecken und Unterstützung anzubieten. Mitarbeiter haben Erwartungen und Bedürfnisse hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes, deren Erfüllung auch die Bindung an das Unternehmen erheblich beeinflusst. Das Bedürfnis, zu „wissen, was von mir erwartet wird“, sich „mit den Unternehmenszielen identifizieren“ zu können und „als Mensch (nicht nur als Arbeitskraft) gesehen“ zu werden, steht dabei markant im Vordergrund. Bedürfnisse, denen auch Führung gerecht werden muss – und kann! Die Personalentwicklung bietet hierfür ein breites Spektrum an Möglichkeiten, die eigene Führungssituation zu reflektieren und Handlungsoptionen aufzubauen.

### Was ist gesundes Führen?

Was genau macht die Situation für die Mitarbeiter schwierig? Was können Führungskräfte tun, damit die Zufriedenheit steigt? Was trägt dazu bei, dass Mitarbeiter und Führungskräfte gesund bleiben? Und wie kann das Repertoire an Möglichkeiten für einen gesunden Arbeitsstil erweitert werden?

Mit der gesellschaftlichen Entwicklung haben sich in den vergangenen Jahren auch die Arbeitsanforderungen grundlegend geändert. Arbeitsaufgaben sind heute zum Beispiel stark leis-

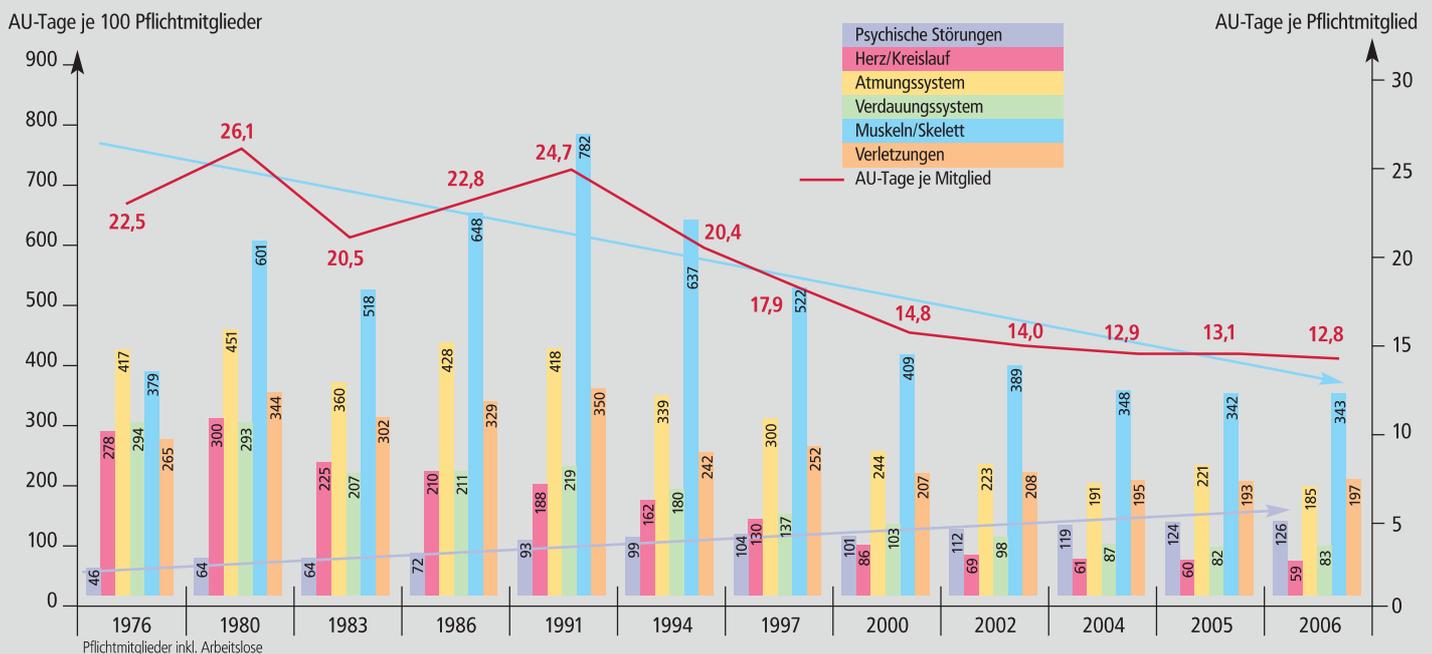
tungsverdichtet und zunehmend fragmentiert (Projekte, viele Taskwechsel, etc.). Damit einhergehen entsprechende Auswirkungen auf das Verhalten und Erleben der Mitarbeiter und Führungskräfte. Wachsende Kommunikations- und Koordinationsanforderungen für Arbeit, Familie und Freizeit sind hierfür nur ein Beispiel. Je belastender unter diesen Rahmenbedingungen eine Aufgabe erlebt wird, umso stärker steigt auch belegbar die Häufigkeit von Fehlzeiten.

***Vorgesetzte, welche ihre Mitarbeitenden unterstützen, ihnen Beachtung schenken und ihnen ein Gefühl der Verlässlichkeit geben, werden eher gesunde Mitarbeitende im Team vorfinden!***

Quelle: Bartlomè 2005; Wegge & v. Rosenstiel 2004

Die gravierendsten Probleme, die zu psychischen Fehlbelastungen im Job führen, sind Zeitdruck sowie ungünstiges Führungsverhalten. Ein zu geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum und zugleich hohe Anforderungen an Kooperation und Kommunikation verschärfen das Problem zusätzlich. Leidet darüber hinaus auch das soziale Miteinander oder kommt es gar zu Konflikten mit dem Vorgesetzten, sind langfristig gesundheitliche Probleme im Team geradezu programmiert. Was können Führungskräfte tun, damit die Zufriedenheit im Team steigt und ihre Mitarbeiter gesund bleiben? Um im Job dauerhaft gesund zu bleiben, brauchen Mitarbeiter das Gefühl, mit-sprechen zu können. Sie suchen Transparenz und wünschen sich optimierte Arbeitsbedingungen wie schnellen Informationsfluss, klare Ziele, wenig Bürokratie und einen angemessenen Handlungsspielraum.

## Arbeitsunfähigkeit und Krankheitsarten – Trends seit 1976

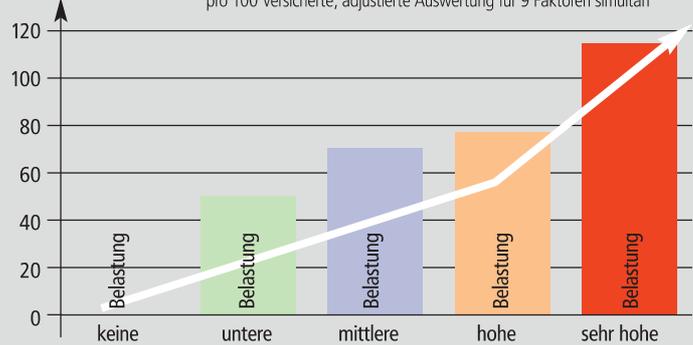


**Zusammenhänge zwischen Fehlzeiten und belastenden Arbeitsaufgaben\***

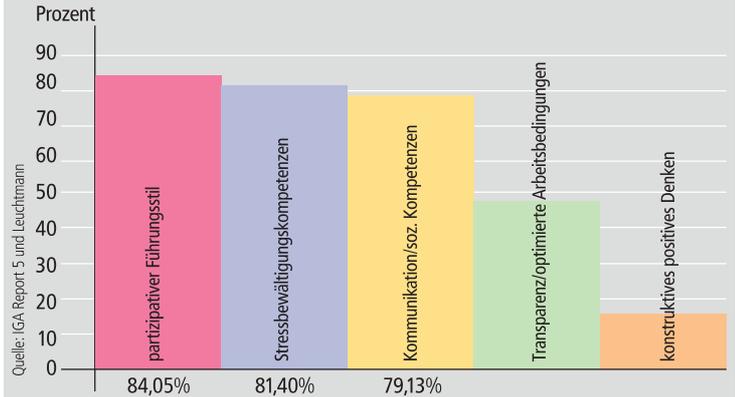
Zunahme in Prozent

\*Belastungsfaktoren: unvollständige Arbeitsaufgaben, Handlungsspielraum, Monotonie. Grundlage: Ratenverhältnisse für (Arbeitsunfähigkeits) AU-Fälle pro 100 Versicherte; adjustierte Auswertung für 9 Faktoren simultan

Quelle: nach Bredzus, 1999

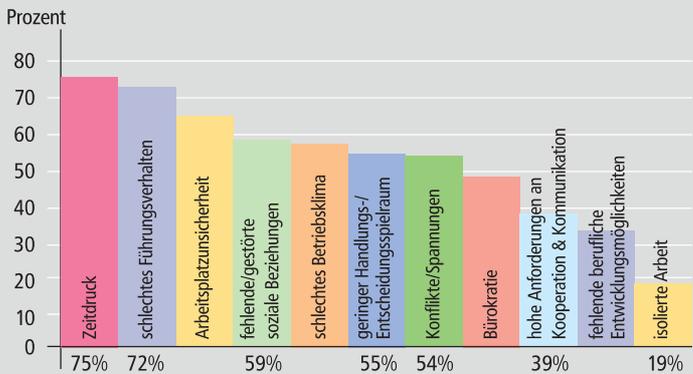


**Was verbessert die Situation?**



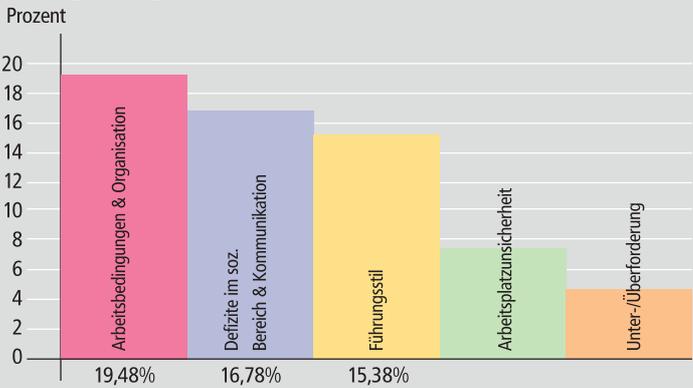
**Relevante Merkmale, die zu psychischen Fehlbelastungen führen**

Quelle: IGA Report 5 und Leuchtmann, Mehrfachnennungen waren möglich



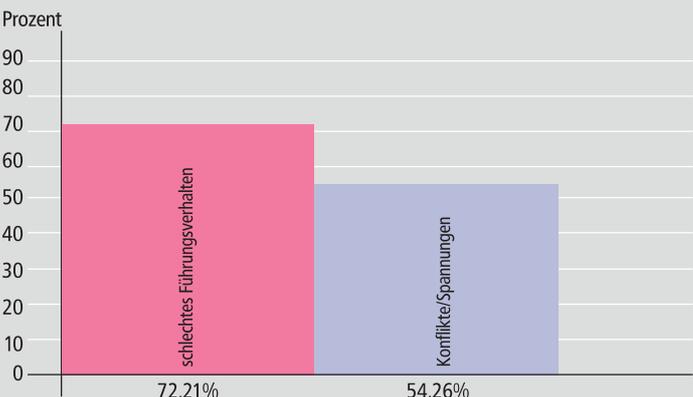
**Wo liegen die gravierendsten Probleme?**

Quelle: IGA Report 5 und Leuchtmann



**Was verschlimmert die Situation?**

Quelle: IGA Report 5 und Leuchtmann



**Der Ton macht's**

Vor allem aber möchten sie als Person wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Der Krankenstand geht deutlich zurück, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass man sich um sie kümmert und sie nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch sieht. Rücksichtnahme auf persönliche Belange, ein freundlicher Umgangston, Offenheit und eine gute Informations-Politik sowie Lob und Unterstützung seitens des Vorgesetzten sind ausschlaggebend für die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter. Dabei ist interessanter Weise ein Lob nicht so wichtig wie der grundsätzliche Umgangston! Das Gespräch mit den Mitarbeitern wird so zu einem wesentlichen Bestandteil gesundheitsorientierter Führung. Gekonnt eingesetzt bietet es der Führungskraft eine Möglichkeit, zugleich mit den Mitarbeitern im Austausch zu bleiben, dabei durch positiven Kontakt Sicherheit zu vermitteln und so an Souveränität zu gewinnen. Kommunikations- und Gesprächsführungstechniken können hier eine sinnvolle und wichtige Unterstützung im Führungsalltag darstellen. Weitere wesentliche Elemente gesundheitsfördernder Führung stellen neben Kommunikationsfertigkeiten eine geschulte Selbst- und Fremdwahrnehmung dar. Der reflektierte Umgang mit eigenen Erfahrungen bezüglich Motivation und Demotivation ist wichtig, da unbewusst oft die eigenen Erfahrungen mit Vorgesetzten und Führung von der Nachwuchsführungskraft tradiert werden. Ein Führungstraining bietet hier zum Beispiel sowohl für erfahrene als auch für Nachwuchsführungskräfte den nötigen Rahmen für Reflektionen und kollegiales Feedback und ermutigt zur Auseinandersetzung mit der aktuellen oder zukünftigen Führungsrolle. Im Ausfüllen dieser Rolle ist es für die Führungskräfte jedoch ebenso wichtig, sich ihrer Vorbildfunktion bewusst zu sein. Dies bedeutet auch eine klare Ermutigung zur angemessenen Selbstpflege und den Aufbau einer konstruktiven, positiven Grundhaltung. Personalentwicklung unterstützt hier mit Angeboten zum Ressourcen-Management und zum Ausbau der Lebensqualität im Job.



**Autorin**

**Anja Leuchtmann**  
 BWGV-Akademie  
 Produktmanagerin/Trainerin  
 Management