



EO Institut

Psychologie in der Organisation

08.2012

Führung - die dritte Säule eines zeitgemäßen Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Von Dipl.-Psych. Nicole Scheibner und Dipl.-Psych. Julia Hapkemeyer

Betriebliches Gesundheitsmanagement heißt in den meisten Unternehmen Arbeitsplatzergonomie, Rückenschule und Stressprävention. Mittlerweile sind in vielen Unternehmen die ergonomischen Standards hoch und trotzdem steigt der Krankenstand. Häufiger Grund: Zunehmende psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Deshalb sollte, wenn es um Gesundheit bei der Arbeit geht, der Fokus auf gesunder Führung und tragfähigen Kollegenbeziehungen liegen. Denn Studien zeigen: Organisationale Rahmenbedingungen, Führungskultur und Kollegenbeziehungen sind zentrale Einflussfaktoren für die psychische und physische Gesundheit von Arbeitnehmern.

Staus quo

Laut Statistischem Bundesamt belaufen sich die Krankheitskosten für psychische und

Verhaltensstörungen in Deutschland mittlerweile auf rund 28 Milliarden Euro pro Jahr. Die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen steigen seit 20 Jahren stetig.

Die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt und die Entwicklung von einer Produktions- in eine Wissens- und Dienstleistungswirtschaft haben diesen Trend befördert. Selbstverständlich stellen auch das Privatleben, Persönlichkeitsmerkmale und gesellschaftliche Einflüsse weitere wichtige Einflussfaktoren für psychische Erkrankungen wie Burnout und Depressionen dar. Durch die aktuelle Omnipräsenz psychischer Erkrankungen in den Medien besteht dabei die Gefahr, dass Unternehmen psychische Belastungen, insbesondere Burnout, als „Modethema“ abtun. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz: Denn auch in den Unternehmen fehlt es häufig an einem umfassenden, strategischen Gesundheitsmanagement, das über Rückenschule, Ernährungskurse und Anti-Stress-Trainings hinausgeht und auch die Organisations- und Führungskultur im Blick hat.

Denn empirische Studien zeigen sehr deutlich, dass Organisationskultur und das Verhalten des direkten Vorgesetzten mit der psychischen und körperlichen Gesundheit der Mitarbeiter zusammenhängen. Mitarbeiter, die nach Feierabend und am Wochenende nicht ständig ihre Emails checken müssen, kommen deutlich entspannter zur Arbeit. Mitarbeiter, die Zuwendung und Respekt seitens der Vorgesetzten erleben, haben weniger krankheitsbedingte Fehltag.

Die Frage lautet also: Welchen Beitrag können Unternehmen und Führungskräfte zur Gesunderhaltung Ihrer Mitarbeiter leisten

Drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Wir empfehlen, das Gesundheitsmanagement auf drei Säulen aufzubauen, die sich gegenseitig ergänzen:

1. Säule: Gesundheitsfördernde Aktivitäten

In vielen Unternehmen basiert das Gesundheitsmanagement vor allem darauf, Gesundheitskurse wie Rückenschule und Anti-Stress-Trainings anzubieten oder Gesundheitstage zu

organisieren, an denen verschiedene Aktivitäten angeboten werden. Dies sehen wir als wichtigen ersten Schritt, doch ohne Einbezug der Gesamtsituation der Arbeit greift dieser Ansatz zu kurz. Deshalb sollten auch die folgenden Säulen berücksichtigt werden.

2. Säule: Arbeits- und Prozessgestaltung

Die heutige Schnellebigkeit, Flexibilität, neue Kommunikationsformen und eine damit einhergehende ständige Erreichbarkeit stellen für Unternehmen Wettbewerbsfaktoren dar. Für die Beschäftigten entsteht dadurch häufig ein immenser Druck, dem sie eine Zeit lang standhalten. Auf Dauer jedoch führt diese Situation zu enormen psychischen Belastungen, die psychische und körperliche Erkrankungen nach sich ziehen können. Deshalb sollten Organisationen genau prüfen, wie die Prozesse so gestaltet werden können, dass eine Balance zwischen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und Gesundheit der Beschäftigten geschaffen werden kann. Denn zu bedenken gilt es auch: In Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels geht es ebenfalls um den Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Diese wiederum entscheiden sich immer häufiger für gesundheitsbewusste Arbeitgeber.

Lean Management und Total Quality sind nur zwei Schlagworte für das Streben nach Effizienz. Auch hier gilt: Für die Unternehmen ist eine effiziente Prozessgestaltung Voraussetzung, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dabei sollte jedoch nicht die Gesundheit der Beschäftigten aus den Augen verloren werden. Es ist davon auszugehen, dass massive Umstrukturierungen zu hohen psychischen Belastungen der Mitarbeiter führen. Daher sollte spätestens nach, besser gleich zu Beginn von Change-Prozessen die Gesundheit der Beschäftigten mit auf die Agenda. Passiert das Umdenken erst, wenn die Krankentage steigen und psychische Erkrankungen entstehen, ist es deutlich schwieriger gegenzusteuern, als wenn dies gleich von Anfang an bedacht wird.

Die Ziele der Gesamtorganisation sind zudem bei der Entwicklung eines gesunden Führungsstils von großer Bedeutung. Die gesamte Organisation sollte sich deshalb eine gesunde Führung(skultur) zum Ziel setzen. In KMU, in denen die

Unternehmenskultur stärker von der Geschäftsführung bzw. den Inhabern geprägt wird, steht und fällt der Stellenwert des Themas Gesundheit mit dem Verhalten und den Zielen der Unternehmensleitung.

3. Säule: Führungsverhalten und Führungskultur

Zentrale Aufgabe der Führungskraft sollte eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Beziehung zum Mitarbeiter sein.

Unter Gesundheitsförderung versteht man laut Weltgesundheitsorganisationen einen allgemeinen Prozess, der Mitarbeitern ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit und damit eine Stärkung ihrer Gesundheit ermöglicht. Hier sollte „gesunde Führung“ also ansetzen.

Die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen obliegt in der Regel der Organisationsleitung. Daneben existiert jedoch für die Führungskräfte auch eine sehr unmittelbare Einflussebene: Die Interaktion und Kommunikation mit den Mitarbeitern. Vorgesetzte können direkt die Beziehungsgestaltung beeinflussen. Daher ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben die positive Gestaltung der Beziehung zum Mitarbeiter.

Möglichkeiten zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Beziehung zum Mitarbeiter

Essentiell für eine „gesunde Beziehung“ zum Mitarbeiter ist der direkte, regelmäßige Informationsfluss – und das nicht nur per Email, sondern auch in Teamtreffen. Hierbei sollten nicht nur fachliche Fragen, sondern auch die Zusammenarbeit im Team besprochen werden. Weiterhin ist eine regelmäßige, informelle Rückmeldung im Zweier-Gespräch bedeutsam für die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Dabei sind insbesondere folgende Punkte in der Gesprächsführung wichtig:

- **Zuhören:** Hören Sie sich die Ziele und Bedürfnisse des Mitarbeiters an. Manchmal gibt es auch Botschaften „zwischen den Zeilen“. Im Zweifelsfall fragen Sie einfach nach, wie eine bestimmte Aussage zu verstehen ist.
- **Positive Rückkopplung:** Berücksichtigen Sie Erfahrungen des Mitarbeiters zu einem bestimmten Sachverhalt. Manche Vorgesetzte fürchten dabei einen Gesichtsverlust – in der

Regel ist jedoch das Gegenteil der Fall, weil sich der Mitarbeiter respektiert fühlt.

- **Perspektivwechsel:** Von Zeit zu Zeit sollten Sie versuchen, sich in die Perspektive des Mitarbeiters zu versetzen. Stellen Sie sich vor, Sie wären an der Stelle Ihres Mitarbeiters und beantworten Sie sich folgende Fragen: Wie würde ich Situation xy aus seiner Perspektive beurteilen? Was würde ich an seiner Stelle von mir als Vorgesetztem erwarten?
- **Rückmeldung geben:** Äußern Sie Lob und Kritik (Praxistipps dazu finden Sie am Ende des Artikels!)

Das heißt auch, dass die Führungskraft die individuelle Persönlichkeit und Leistungsmotivation des Mitarbeiters berücksichtigen sollte. Dabei können Ihnen folgende Fragen helfen:

- Welcher Ihrer Mitarbeiterinnen benötigt anspruchsvolle, verantwortungsvolle Aufgaben und einen großen Handlungsspielraum? Bei wem besteht hingegen die Gefahr, „Verantwortungsstress“ zu erleben?
- Welches Bedürfnis nach Kontrolle und Feedback besteht bei den einzelnen Mitarbeitern? Wie stark das Bedürfnis nach Autonomie?

Kontrolle wird von Mitarbeitern nicht per se als negativ gesehen, sondern oft auch als Zeichen von Sicherheit und Verlässlichkeit erlebt. Auf die Art der Kommunikation kommt es an. Wird Kontrolle vom Mitarbeiter hingegen negativ aufgefasst, liegt das in der Regel daran, dass er die Kontrolle als Mangel an Vertrauen interpretiert.

Führungskräfte, die sich dieser **Persönlichkeitsmerkmale und Motivationen** bewusst sind, gestalten Zielvorgaben realistisch, nehmen ihren Mitarbeitern dadurch den Druck und vermeiden Verantwortungsstress. Aus Sicht mancher Führungskräfte erscheint dies manchmal im ersten Moment nicht darstellbar, weil die Arbeit schließlich getan werden muss. Werden diese Bedürfnisse jedoch ignoriert, steigt das Risiko psychischer Erkrankungen und damit von Personalausfällen. Hilfreich ist es hier,

zunächst genau die gesamte Situation zu prüfen: Welche Aufgaben fallen an? Wie ist die Arbeit organisiert? Wie kann sie so organisiert werden, dass niemand dauerhaft seine Belastbarkeitsgrenze überschreiten muss?

Dafür ist aber auch eine **Reflexion des eigenen Stresserlebens** hilfreich. Denn diese führt zu einer besseren Einschätzung des Stresserlebens sowie der Belastungsfaktoren und Ressourcen der Mitarbeiter.

Grundsätzlich sollte eine Führungskraft...

...authentisch sein. Denn Mitarbeiter spüren, ob die Führungskraft ehrlich kommuniziert und sie damit ernst nimmt.

...Vereinbarungen einhalten. Dann wird die Führungskraft als verlässlich angesehen und Vertrauen aufgebaut. Launenhaftigkeit des Vorgesetzten wird als hoher Belastungsfaktor von Arbeitnehmern erlebt. Argumente wie „Ich bin nun mal ein aufbrausender Typ“ helfen den Mitarbeitern nicht weiter – in solchen Fällen muss bewusst an der eigenen Emotionskontrolle gearbeitet werden.

...auf eine gerechte Behandlung aller Mitarbeiter achten. Mitarbeiter sollten nicht den Eindruck gewinnen, dass bestimmte Mitarbeiter einen „Freifahrtschein“ haben, während andere „auf den Kieker genommen“ werden. In diesem Zusammenhang ist es häufig problematisch, wenn Führungskräfte mit einigen Mitarbeitern „auf Du“ sind und auch privater Kontakt besteht, während andere „gesiezt“ werden. Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass dies als Ungleichbehandlung erlebt werden kann und bewussten Ausgleich schaffen.

Wo liegen die Grenzen der Verantwortung für die einzelne Führungskraft?

Für Führungskräfte hat sich der Einfluss- und Verantwortungsbereich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verändert. Viele Führungskräfte fragen sich: Wo sind die Grenzen? Insbesondere bei psychischen Erkrankungen sind auch die persönliche

Situation und gesellschaftliche Merkmale zu berücksichtigen. Die Führungskraft kann und darf nicht die Rolle eines Therapeuten einnehmen. Aufgabe der Führungskraft ist es, Leistungsminderungen oder Veränderungen im persönlichen Verhalten zu erkennen und die Person darauf anzusprechen. Zeigen sich im Gespräch Hinweise auf psychische Belastungen oder Schwierigkeiten im privaten Bereich, sollte die Führungskraft ein offenes Ohr haben und Anteilnahme zeigen, gleichzeitig aber auf Fachleute, wie Ärzte oder Therapeuten, verweisen. Vorgesetzte müssen also Grenzen setzen.

Möglichkeiten der Führungskräfteentwicklung

Ein „gesundes Führungsverhalten“ kann trainiert werden und bedarf entsprechender Kenntnisse. Dazu existieren verschiedene Möglichkeiten:

- Im Rahmen eines individuell auf die Organisation abgestimmten Führungskräfteentwicklungsprogramms werden arbeitspsychologische Erkenntnisse zu Gesundheit und Führungsverhalten vermittelt. Die Führungskräfte werden für Belastungsfaktoren und Ressourcen bei der Arbeit sensibilisiert und entwickeln individuelle Strategien, die Leistungen der Mitarbeiter zu fördern und dabei gleichzeitig die Gesundheit der Mitarbeiter im Blick zu behalten.
- In regelmäßigen Führungskräfte-Feedbacks beurteilen Mitarbeiter in einem anonymisierten Verfahren ihre Führungskraft. Diese erhält damit die Möglichkeit, ihr Selbstbild als Führungskraft mit der Fremdeinschätzung der Mitarbeiter abzugleichen und an individuellen Führungskompetenzen zu arbeiten.
- Ein Coaching ist eine Beratungsform für Führungskräfte, um an persönlichen Themen zu arbeiten. Dabei ermöglicht das Coaching eine Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens in einem

geschützten Rahmen. Das Coaching stellt eine Kombination aus Zielklärung und individueller Prozessberatung dar und findet verteilt über mehrere Sitzungen statt. War das Coaching lange Zeit dem Topmanagement vorbehalten, wird es seit einigen Jahren auch für das mittlere und untere Management immer stärker angefragt.

Grundsätzlich sollten im Rahmen dieser Maßnahmen Handlungsoptionen für eine „gesunde Führung“ auf Ebene der einzelnen Führungskraft sowie auf Ebene der gesamten Organisation erarbeitet werden.

Maßnahmen eines umfassenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ein zeitgemäßes Gesundheitsmanagement fokussiert also sowohl körperliche als auch psychische Belastungen am Arbeitsplatz und integriert entsprechende Ansätze und Maßnahmen. Als Grundlage für die Etablierung eines solchen umfassenden Gesundheitsmanagements dient zunächst eine Analyse psychischer und körperlicher Belastungen am Arbeitsplatz, auch an Büroarbeitsplätzen. Ein probates Mittel für eine solche Analyse stellt u. a. eine Befragung der Mitarbeiter (mittels Fragebögen oder auch Interviews) zu

eventuellen Problemen und psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz dar.

Aufbauend auf den Analyseergebnissen kann die Entwicklung von Kennzahlen für das betriebliche Gesundheitsmanagement zu beeinflussbaren Gesundheitsrisiken und gesunderhaltenden Ressourcen erfolgen. Diese ermöglichen in der Folge die Erfolgsmessung des BGM und die Anpassung von unwirksamen Maßnahmen.

Als konkrete Präventivmaßnahmen sollten Betriebsvereinbarungen zur Reduktion arbeitsbedingten Stresses sowie spezielle Seminare, die die Mitarbeiter und Führungskräfte für Gesundheit und Stressreduktion sensibilisieren, folgen. Je nach Ressourcen der Organisation bieten sich weiterhin die Implementierung einer telefonischen Beratungshotline / Sozialberatung, verhaltenstherapeutisch fundierte Trainings, regelmäßige Check-ups sowie individuelle Team- und Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen an.

Letztendlich gehört auch die Etablierung eines betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements, welches die Reintegration von Mitarbeitern nach einer Langzeiterkrankung gewährleisten soll und vom Gesetzgeber vorgeschrieben ist, zum BGM. Im Idealfall greifen jedoch die präventiven Maßnahmen so gut, dass das Wiedereingliederungsmanagement nur selten zum Einsatz kommt.

Praxistipps

Lob richtig äußern

Ein ehrliches Feedback fällt nicht immer leicht, besonders, wenn Kritik angebracht ist. Doch auch Lob fällt nicht jedem Vorgesetzten leicht. So treffen Sie den richtigen Ton.

- Lob sollte spezifisch erfolgen (statt: „Danke für Ihre gute Arbeit.“ „An Ihrer Zusammenfassung hat mir gut gefallen, dass...“).
- Machen Sie sich die Motivationspsychologie zunutze: Ein bestimmtes Verhalten der Mitarbeiter erreichen Sie viel einfacher darüber, dass Sie die erwünschten Verhaltensweisen loben und verstärken als darüber, „unerwünschte“ Verhaltensweisen zu kritisieren und zu sanktionieren.
- Die Annahme „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ ist schon seit langem wissenschaftlich widerlegt.
- Nicht ernst gemeintes Lob hilft im Übrigen leider auch nicht: Das merken Mitarbeiter sehr schnell und fühlen sich nicht mehr ernst genommen.

Kritik richtig äußern

Kritik zu äußern, fällt vielen Menschen schwer. Berücksichtigen Sie die folgenden Grundsätze und es wird Ihnen leichter fallen.

- Zeitnah: Vermeiden Sie es, lange zu warten und sich immer wieder zu ärgern. Je länger Sie warten, umso größer ist Ihr Frust und umso emotionaler werden Sie die Kritik schließlich äußern. Das wirkt wenig souverän und schadet Ihrer eigenen Gesundheit.
- Spezifisch: Jede Aussage sollte sich auf eine konkrete Situation beziehen. Meiden Sie Pauschalaussagen.
- Konstruktiv: Besprechen Sie mit dem Mitarbeiter mögliche Wege zur Leistungsverbesserung. Hören Sie sich auch seine Vorschläge dazu an. Treffen Sie eine gemeinsame Vereinbarung.
- Angemessen: Achten Sie auf Ihre Wortwahl, bleiben Sie sachlich. Sie zeigen damit Respekt, aber auch eigene Professionalität in Ihrer Führungsfunktion.
- Unter vier Augen: Ersparen Sie sich und ihrem Mitarbeiter Publikum. Ansonsten laufen Sie beide Gefahr, das Gesicht zu verlieren.