

# „Führungskraft als Vorbild – Hat die Gesundheit der Führungskraft einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter?“

## Hintergrund

### Was beeinflusst die Gesundheit von Führungskräften (FK)?

- Hoher Zeit- und Leistungsdruck, ständige Unterbrechungen, hohe Arbeitsdichte bei gleichzeitig hohem Handlungsspielraum (Franke & Felfe, 2011, S. 6f.)
- Gleichzeitige Betreuung verschiedener Aufgaben (VBG, 2013, S. 6)
- Zugeben einer Überforderung = Schwäche: Passt nicht zum Selbstbild einer leistungsstarken und belastbaren Persönlichkeit (VBG, 2013, S. 11)
- ➔ Angebot von Selbsttests im Internet (z. B. [www.psyga.info](http://www.psyga.info)): Wie belastet bin ich?

### Was hält die Führungskraft trotz Gesundheitsrisiken und Belastungen gesund?

- Individuelle Widerstandsressourcen, insbesondere das Kohärenzerleben als innere, personale Ressourcen (Beck et al., 2010, S. 9)
- Gesundheitsbezogene Gedanken und Emotionen steuern Ausprägung des Gesundheitsverhaltens: Gesunde Selbstführung
  - Achtsamkeit
  - Selbstwirksamkeit
  - Gesundheitsrelevanz
- ➔ Gesunde, ausgeglichene FK erkennen auch Gesundheit/Überlastung von MA (DGUV, 2014, S. 22)
- Relevante Aspekte der gesunden Selbstführung:
  - Bereitschaft, sich mit eigener Gesundheit zu befassen
  - Gesundheitsförderliche Maßnahmen kennen und umsetzen
  - Hoher Stellenwert der eigenen Gesundheit
  - Gesundheitsorientiertes Führungsverhalten

### Worin besteht die Relevanz, die Führungskraft aktiv in ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen?

- Studien zeigen Präsentismus bei FK = Gesunde Selbstführung ist relevantes Thema für Zielgruppe (Gregersen, Vincent-Höper & Niehaus, 2013, S. 32)
- FK können Belastungsfaktoren kaum angemessen einschätzen bzw. Ressourcen fördern (Franke & Felfe, 2011, S. 6)

- Beschäftigte, die in ihrer FK kein Vorbild für Gesundheit sehen, leiden einer Studie zufolge doppelt so häufig unter psychosomatischen Beschwerden (z. B. Kopf- oder Magenschmerzen) – verglichen mit Beschäftigten, die sich beim Thema Gesundheit an ihrer FK orientieren können (VBG, 2013, S. 22)
- FK tragen Verantwortung für die MA, insbesondere im Hinblick auf ihre Gesundheit (denn nur gesunde und motivierte MA sind auch produktive MA); andererseits sind FK selbst großen Belastungen und Beanspruchungen ausgesetzt, d. h. ihnen kommt eine Doppelrolle zu: Sie müssen Verantwortung für die Leistungen und die Gesundheit der MA wie auch für sich selbst übernehmen (Badura et al., 2011, S. V)

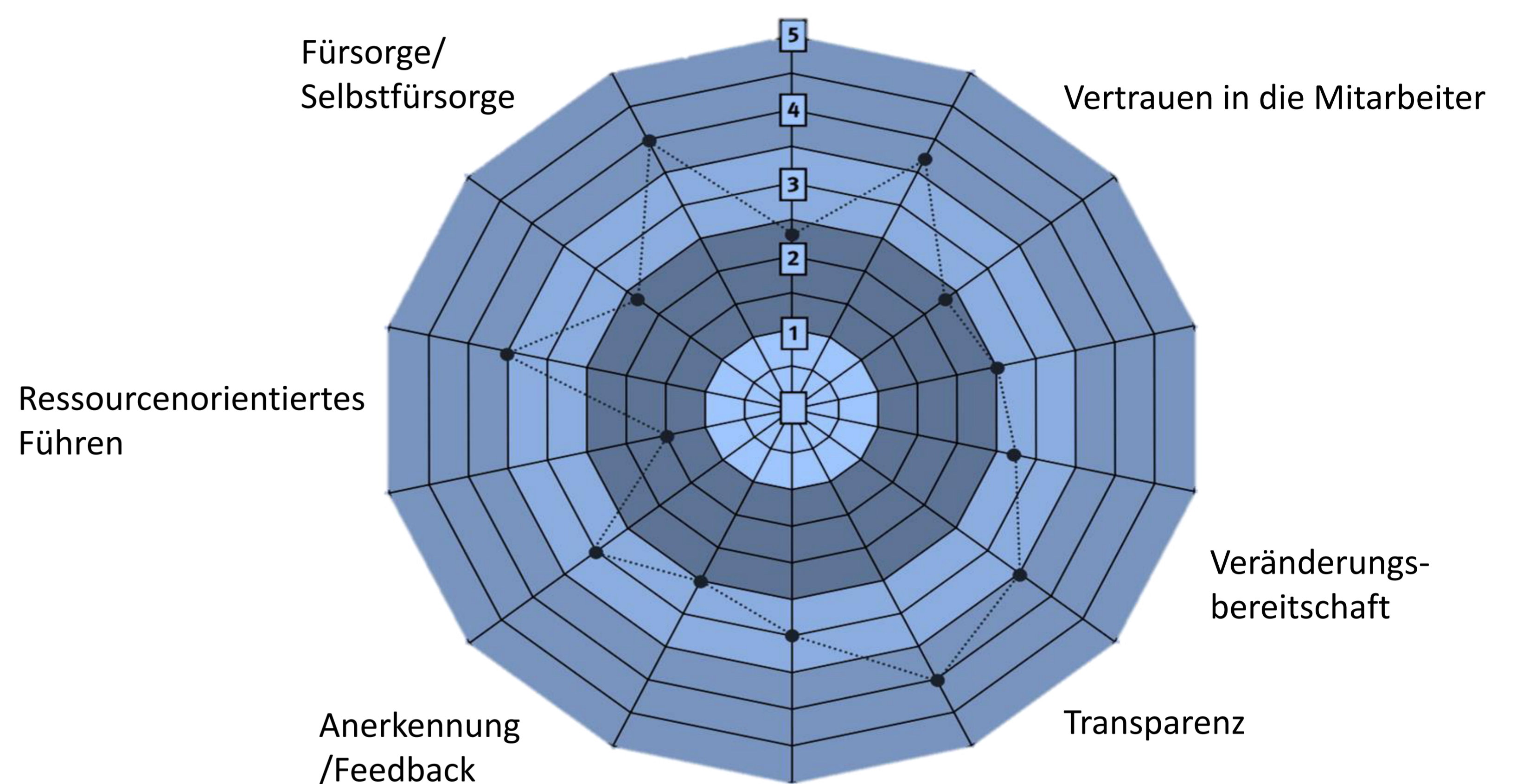


Abb. 1: Individuelles Profil des Führungsverhaltens (Eigene Darstellung nach: VBG, 2013, S. 29)

## Methodik

Suchbegriffe	Treffer	Relevante Treffer
Gesundes Führen	884.000*, 2**	5*, 0**
Führung Vorbild	586.000*, 3**	2*, 1**
Salutogenese	179.000*, 49**, 3***, 6****	3*, 3**, 1***, 1****
Führungskräfte Belastungen	221.000*, 3**	4*, 0**
Führung	7.550*, 0**	5*, 0**
Mitarbeitergesundheit		

- Suchmaschinen: Google\*
- Datenbanken: HAW Katalog\*\*, WIdO\*\*\*, Bertelsmann Stiftung\*\*\*\*

## Diskussion

- Problematisch ist, dass es wenige Studien zur aktuellen gesundheitlichen Situation der FK gibt; Fokus der Forschung lag bisher auf den MA, Literatur sehr einseitig bezogen auf den MA
- Schulungskonzepte für FK nicht ausreichend vorhanden, um positives Verhalten hervorzuheben wie z. B.: Ressourcenorientierte Führung, Umgang mit Veränderung, Konstruktive Gespräche mit MA (BAuA & INQA, 2015, S. 20)
- Wichtig für gesundes Führen: Eigenes Führungsverhalten analysieren, um die Ressourcen der MA zu aktivieren; FK können z. B. auf [www.cconsult.info](http://www.cconsult.info) (Rubrik: Selbsttest) ihr individuelles Profil zu ihrem gesundheitsförderlichen Führungsverhalten erstellen lassen (siehe Abb. 1)

## Vision

- Einführung der HOL-Methode zur Einschätzung von gesundheitsbezogenen Verhaltensweisen und Einstellungen für MA und FK (Franke & Felfe, 2011, S. 6f.)
- Schaffung einer gesundheitsförderlichen Organisationskultur (Nieder, 2012, S. 146ff.)
- Gesundheitscoaching
  - Aufsuchen eines Coaches fällt vielen leichter als eine Psychotherapie zu beginnen (Ostermann, 2010, S. 223)
  - Coachingprozess ist abhängig von (persönlichen) Ressourcen wie Motivation, Willenskraft, Finanzen und Zeit, darf nicht als zusätzliche Verpflichtung gesehen werden (FK machen sich oft „von Natur aus“ Druck) (Ostermann, 2010, S. 230)
- Erarbeitung von Strategien zur Bewältigung von Aufgaben, die eine zeitliche Mehrbelastung bedeuten (mehrperspektivisches Vorgehen, bei dem auch die individuelle Ressourcenlage berücksichtigt wird, um nachhaltige Wirkungen zu erzielen) (Ostermann, 2010, S. 229)
- Verhaltensbezogene Sensibilisierungsmaßnahme zur Unterstützung der Selbstführung von FK (Holzträger, 2012, S. 134f.)
- Themen rund um Gesundheitserhaltung bzw. -orientierung von Lebens- und Arbeitsstil, Bewegung, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung, Sinnhaftigkeit und Lebensbalancen (Holzträger, 2012, 134f.)
- Ergebnis: Vorbildfunktion gegenüber MA wird erhöht: Positive Beeinflussung der Gesundheit, gesunde Bewältigung des erheblichen Zeit- und Termindrucks im betrieblichen Alltag (Holzträger, 2012, S. 135)

## Quellen

- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung. Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 3–12). Berlin: Springer.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). (Hrsg.). (2014). *Führung und psychische Gesundheit*, 18–24. Verfügbar unter: [http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/broschuere\\_fuehrung.pdf](http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/broschuere_fuehrung.pdf) [14.12.2015].
- Nieder, P. (2012). Die Rolle der Vorgesetzten bei der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung. In Faller, G. (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 146ff.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG). (Hrsg.). (2013). *Gesund und erfolgreich führen. Informationen für Führungskräfte. VBG-Fachwissen*. Verfügbar unter: [http://www.cconsult.info/fileadmin/Media/PDF/Broschueren/CCConsult\\_GESUND\\_UND\\_ERFOLGREICH\\_FUEHREN.pdf](http://www.cconsult.info/fileadmin/Media/PDF/Broschueren/CCConsult_GESUND_UND_ERFOLGREICH_FUEHREN.pdf) [14.12.2015].

## Ergebnisse

- Studien belegen: Vorbildfunktion wirkt sich positiv auf Gesundheit der Mitarbeiter (MA) aus (Gregersen, Vincent-Höper & Niehaus, 2013, S. 33)
- Überarbeiteter Vorgesetzter kann MA kein gesundheitsförderliches Führungsverhalten entgegenbringen (Nieder, 2012, S. 146)
- Wenige wissenschaftliche Hinweise auf Übertragungseffekt: FK, die sich nicht um eigene Gesundheit kümmern, tun dies wahrscheinlich auch nicht für MA (Franke & Felfe, 2011, S. 6f.)
- Bewusster Umgang mit Gesundheit fördert gesundheitsförderlichen Umgang mit MA (Franke & Felfe, 2011, S. 7)
- Vorbildfunktion in Bereichen Arbeitsschutz- und Sozialverhalten, Ernährungs-, Bewegungs- und Entspannungsverhalten (Franke & Felfe, 2011, S. 7)
- Widersprüche in Forderung und Handlung der FK = MA sehen Forderung zum gesundheitsförderlichen Verhalten nicht als verbindlich (Franke & Felfe, 2011, S. 7)
- Gesunde Mitarbeiterführung wird von den MA nur dann als glaubwürdig erlebt, wenn die FK sich selbst gesund führt (Bruch & Kowalewski, 2013, S. 54f.)
- Besonders große Vorbildfunktion hat die gesunde Selbstführung des Top-managements (Bruch & Kowalewski, 2013, S. 54f.)