

# Die Führungskraft als Gesundheitsfaktor

ausgebrannte Chefs braucht niemand



# Führungskräfte: Treiber oder Getriebene?

# Was hat Führung mit Gesundheit zu tun??



Wird oft unterschätzt !!!!!

- VW Studie

Eine Führungskraft nimmt den Krankenstand mit

- GEVA Studie

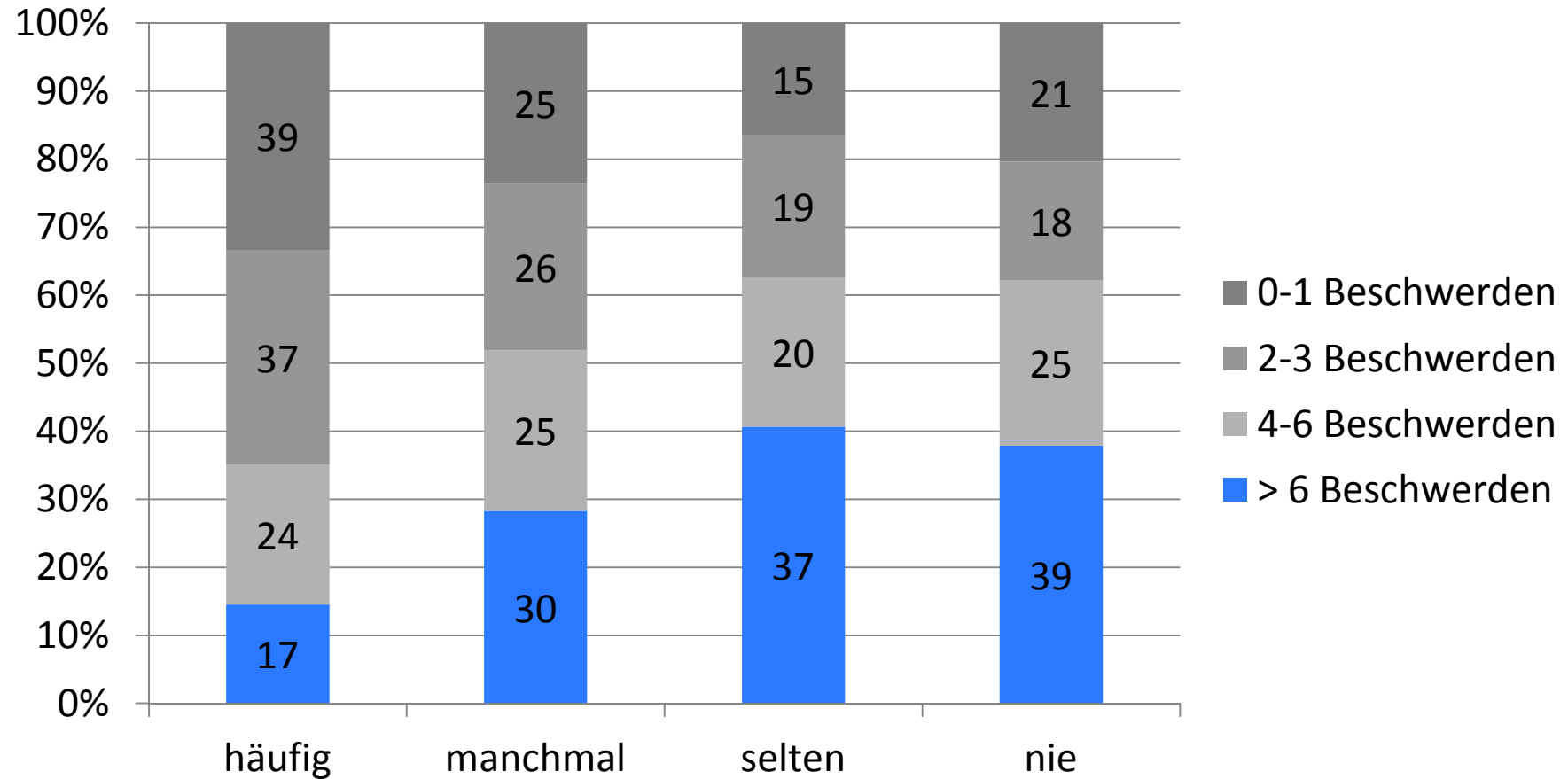
In Bereichen mit hohen Fehlzeiten sagen 80 %  
„unser Chef kann uns nicht motivieren“ –Fehlen  
von Lob und Anerkennung

- INGA (Initiative neue Qualität der Arbeit)

Studie „ Was ist gute Arbeit?“ Anerkennung der  
Arbeit + Wertschätzung der Person

# Einfluss der Führung

Anzahl der Beschwerden & Hilfe/Unterstützung vom direkten Vorgesetzten



Hilfe und Unterstützung des Vorgesetzten

BAuA Stressreport 2012

## Ursachen

- **Beschleunigungsfalle** (Bruch & Vogel, 2011)

  - Überbelastung (zu wenig Ressourcen)

  - Mehrfachbelastung (zu viele Aufgaben gleichzeitig)

  - Dauerbelastung (keine Erholung)

- **Indirekte Steuerung** (Peters, 2011)

  - Zielvereinbarung: es zählt nicht der Einsatz, sondern das Ergebnis

  - Abhängig Beschäftigte denken und handeln wie Selbstständige

- **Interessierte Selbstgefährdung** (Krause et al., 2012)

  - Begeisterung für die eigene Arbeit kann genauso zu Rücksichtslosigkeit sich selbst gegenüber führen, wie Angst vor dem Versagen.

  - hohe Identifikation mit der Arbeit

  - sich überfordern, um Erfolg sicherzustellen

- **Neue Medien**

  - Dauerverfügbarkeit

  - Informationsflut

als ein Aspekt der Arbeit

## Bedingungen

### Arbeitsbedingungen

- Aufgabe/Inhalt
- Handlungsspielraum
- Klima, Zusammenhalt
- Zeitdruck

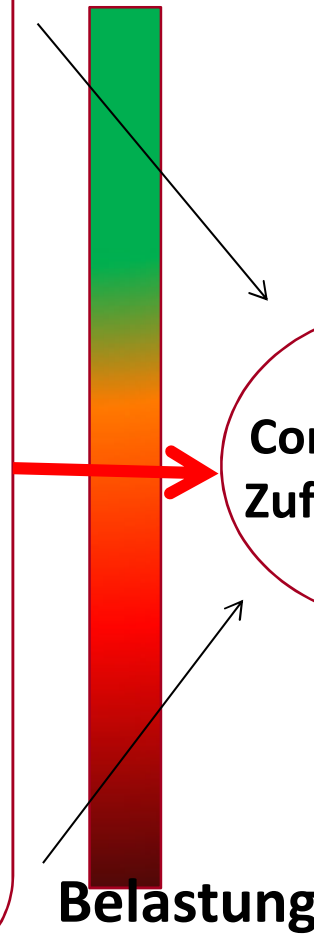
### Führung

- Kompetenz
- Partizipation
- Wertschätzung
- Vertrauen
- Unterstützung

### Organisation

- Unterstützung
- Bezahlung/Aufstieg
- Strategie/Vision
- Unsicherheit
- Ungerechtigkeit

## Ressource



**Commitment**  
**Zufriedenheit**

## Konsequenzen

### Positiv

- Leistung
- Qualität
- Wohlbefinden

### Negativ

- Absentismus
- Wechselabsicht
- Stress/Burnout
- Psychosomat. Beschwerden
- Krankheit

**Belastung**  
**Stressor**



- Führungskräfte sind **selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt**  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

## Psychische Belastungen bei Führungskräften

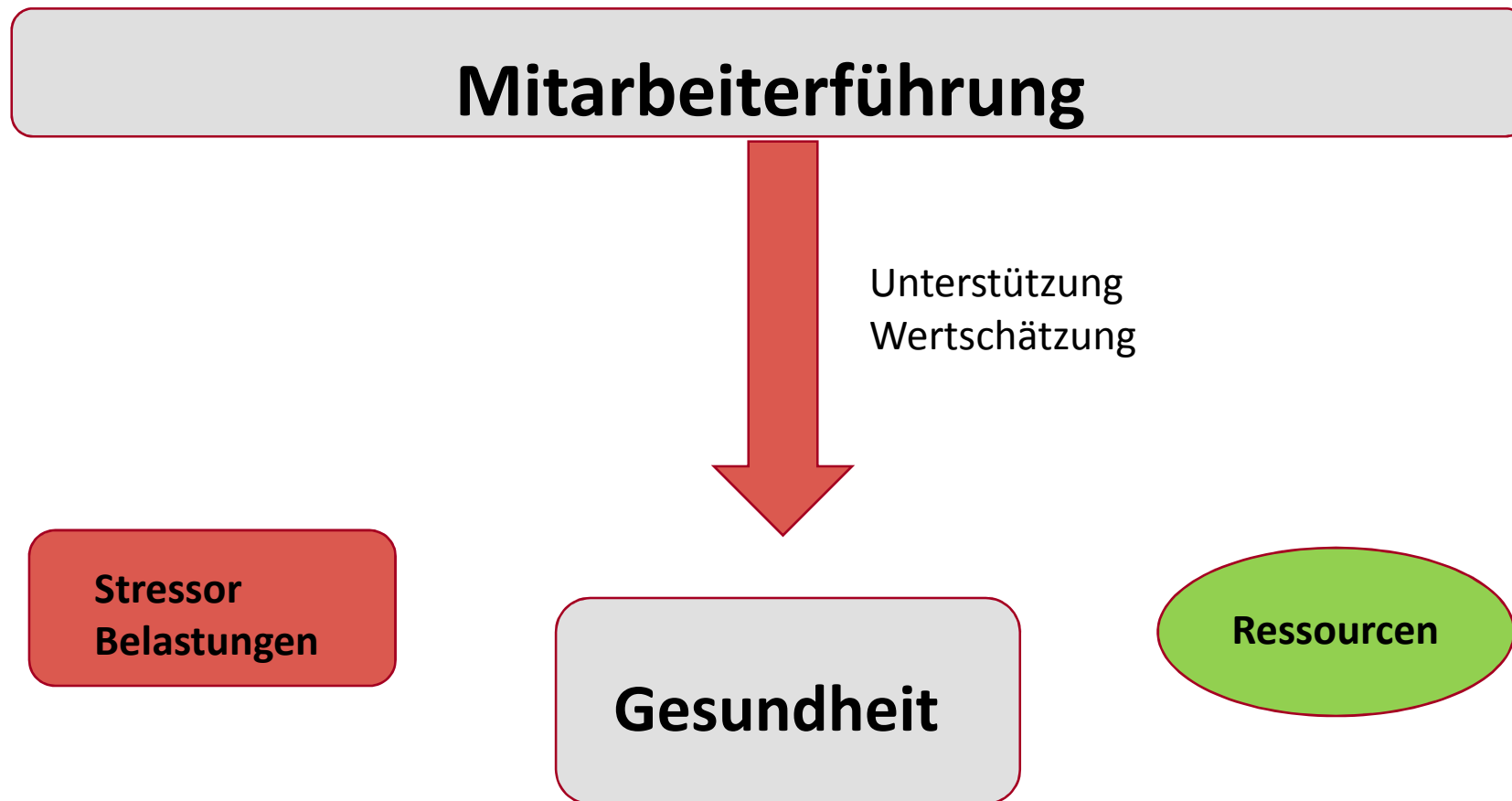
- Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt selbst betroffen und Übertragungsrisiko
  - Hoher Zeitdruck, häufige Unterbrechungen
  - Unsicherheit und Verantwortungsdruck
  - Sandwich Position (Rollenkonflikte)
  - Kontinuierliche gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit
  - 70 % arbeiten mehr als 50 Std/Woche
  - 80% arbeiten regelmäßig an den Wochenenden
  - 65 % wünschen sich mehr Zeit für Familie & Partner
  - 33 % machen während der Arbeitszeit keine Pausen

## Eigene Überlastung als Risikofaktor für Mitarbeiter

- Weniger Ressourcen, weniger Unterstützung
- Weitergabe von Druck

- Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko
- Führung wirkt im Kontakt (**direkter Einfluss**)  
Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)  
Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)

## Direkte Effekte der Mitarbeiterführung

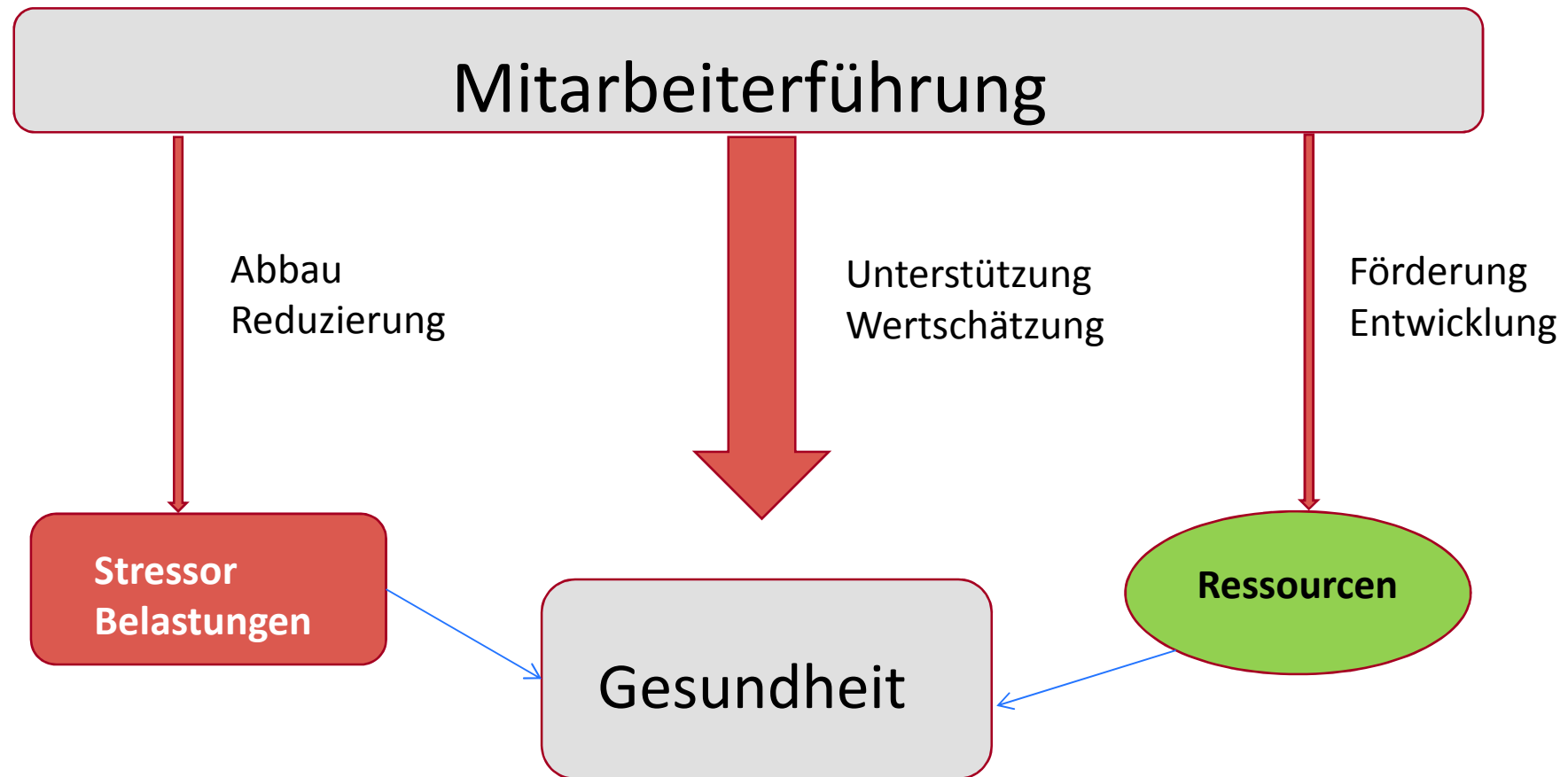


## Konzepte ressourcenförderlicher und negativer Führung

Positive Führung	Negative Führung
Lob und Anerkennung	Autoritäre Bevormundung
Anbieten von Unterstützung	Abwertung, verletzende Kritik
Wertschätzung und Respekt	Misstrauen und Kontrolle
Vertrauen und Zutrauen	Laissez-faire, Gleichgültigkeit
Vermittlung von Sinn und Bedeutung	Ungerechtigkeit, Unglaubwürdigkeit
Fairness und Gerechtigkeit	Launisch, unbeherrscht
Fordern und Fördern	Distanzierter und sachlicher Kontakt
Offenheit und Transparenz	

- Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko
- Führung wirkt im Kontakt (direkter Einfluss)  
Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)  
Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)
- Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (indirekter Einfluss)  
Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)  
Stressoren (Zeitdruck, Überforderung)

## Direkte und indirekte Effekte der Mitarbeiterführung



- Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko
- Führung wirkt im Kontakt (direkter Einfluss)  
Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)  
Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)
- Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (indirekter Einfluss)  
Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)  
Stressoren (Zeitdruck, Überforderung)
- Führung wirkt als **Vorbild**



## Umgang mit der eigenen Gesundheit- Vorbild

- Wer nicht vorlebt, was er fordert, ist wenig glaubwürdig
- Wer andere (gesundheitsförderlich) führen will, muss sich selbst führen können
- Sich selbst und den eigenen Leistungsgrenzen gegenüber achtsam zu sein
- Wer sich ständig überfordert, kann ein „nein“ der MA kaum ertragen

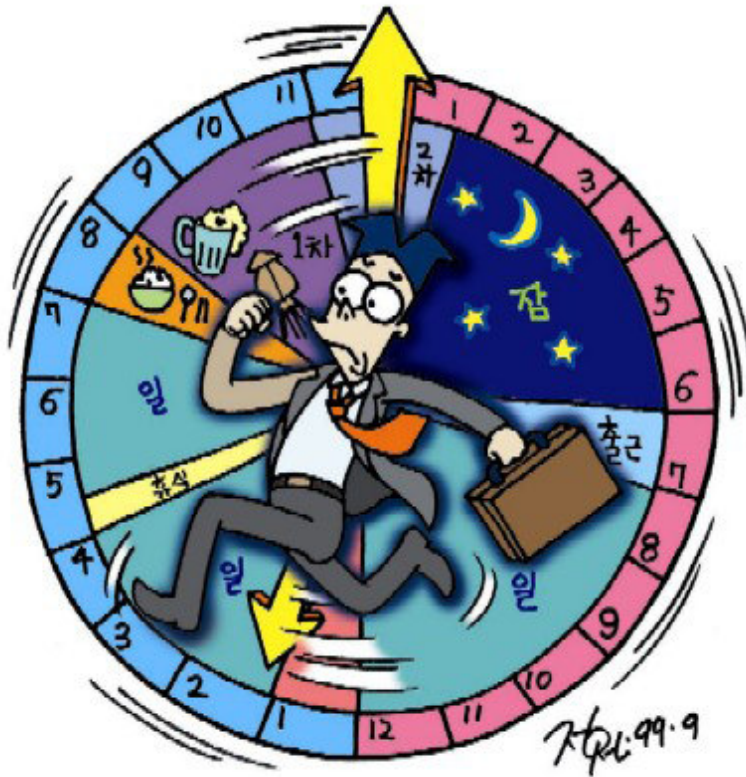
	Selbst (-)	Selbst (+)
Mitarbeiter (-)	Negatives Vorbild, Stress überträgt sich, keine Gesundheitsförderung	Ausbeutend, Druck weitergeben, gefährdend, egoistisches Gesundheitsverhalten
Mitarbeiter (+)	Aufopfernd, unglaubwürdig, schlechtes Gewissen, unverbindliche Gesundheitsförderung	Authentisch, glaubwürdig, Vorbildwirkung, nachhaltige Gesundheitsförderung

# Wirkung verschiedener Führungskonzepte

Führungskonzepte	Verhalten der Führungskraft	Mitarbeitergesundheit
Transformationale Führung	Vorbild; erzeugt Respekt, Vertrauen, Loyalität; motiviert, fördert und unterstützt	++
Mitarbeiterorientierte Führung	Echtes Interesse am Menschen, räumt Mitbestimmungsmöglichkeiten ein	++
Transaktionale Führung	Macht gewünschte Leistung deutlich, gibt Anreize; Sanktionen bei Nichterreicherung	+
Laissez-faire-Führung	Passives Verhalten der Führungskraft, „keine Führung“	-
Aufgabenorientierung	Führungskraft definiert Ziele, macht Vorgaben zur Erfüllung und kontrolliert Zielerreichung	- / 0 / + + Wohl nur in Kombination mit hoher Mitarbeiterorientierung

- Die **formalen Organisationsstrukturen** sind **einfacher**.
- Höheres Ausmaß **direkter Kommunikation** .
- **Familienähnlich soziale Beziehungen** zwischen Besitzern und Mitarbeitenden.
- Betriebliche Gesundheit ist hier nicht arbeitsteilig organisiert, sondern unmittelbar in den **Arbeitsalltag eingebunden**. In größeren Organisationen wesentlich mehr Koordination und Projektmanagement.
- In kleineren Betrieben mit **überschaubaren Hierarchien und Abläufen** fällt es häufig leichter, gesundheitsförderliche Entscheidungen zu treffen und sichtbare Erfolge zu erzielen.
- Führungskräfte oftmals viel **vertrauter mit der Lebenswelt** bzw. -situation ihrer Beschäftigten.

# Kulturen überdenken – Neues wagen



Raus aus dem Laufrad

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit