

Vortrag

# Gesunde Führung für ein gesundes Betriebsklima

Im Rahmen des Gesundheitsforums  
An der Kritischen Akademie Inzell

von

Helmut Schumacher

Systemischer Coach & Resilienz Coach

Fruntsbergstr. 14 \* 80634 München

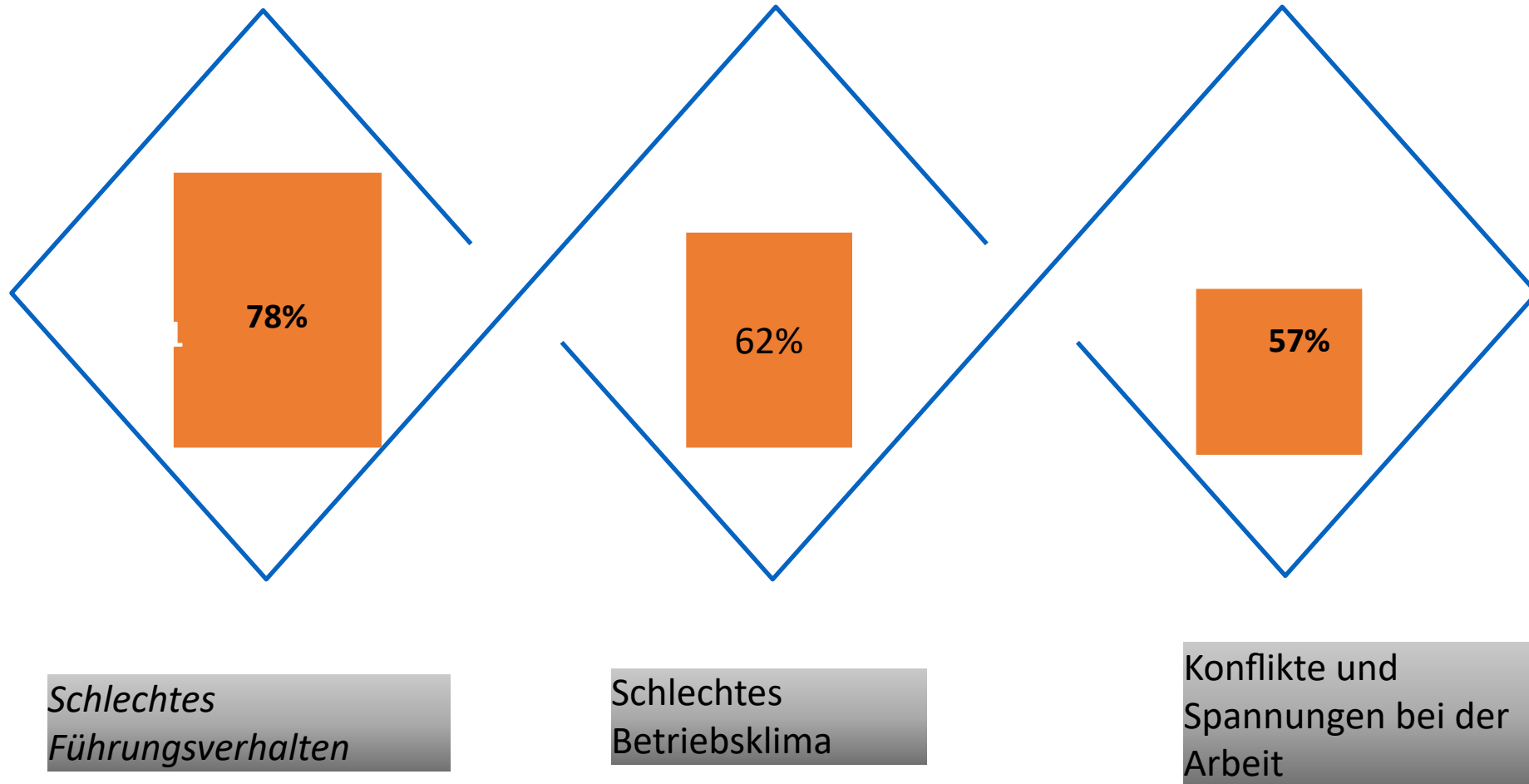
Tel. 0171-3722916

[info@schumacher-sys-coaching.de](mailto:info@schumacher-sys-coaching.de)

# Übersicht

- Hintergründe, Analysen zu Belastungssituationen und Gesundheit
- Einfluss der Führungskraft/des Führungsstils auf die Gesundheit der Mitarbeiter
- Gesundes führen beginnt bei Führungskraft
- Handlungsfelder, Auswirkungen, Effekte gesunder Führung
- Gesunde Unternehmen/Organisationen

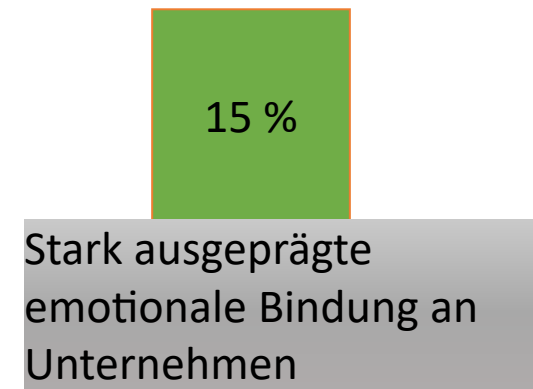
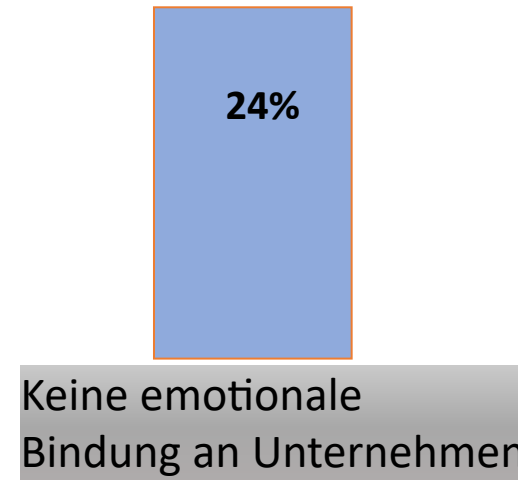
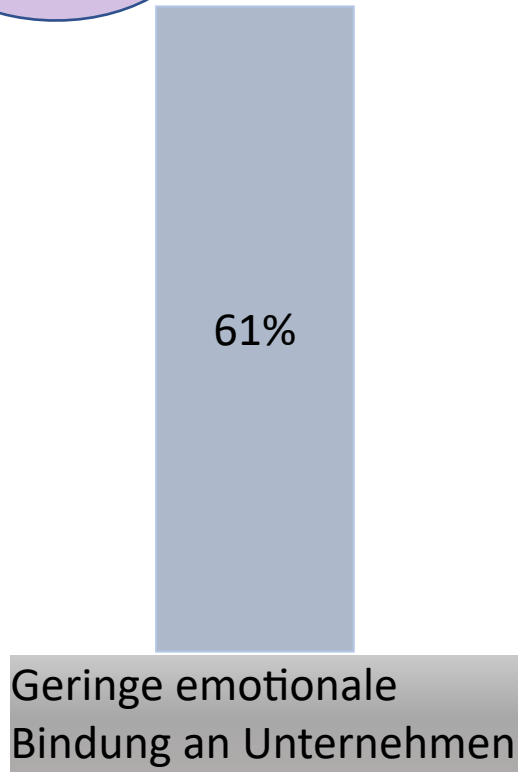
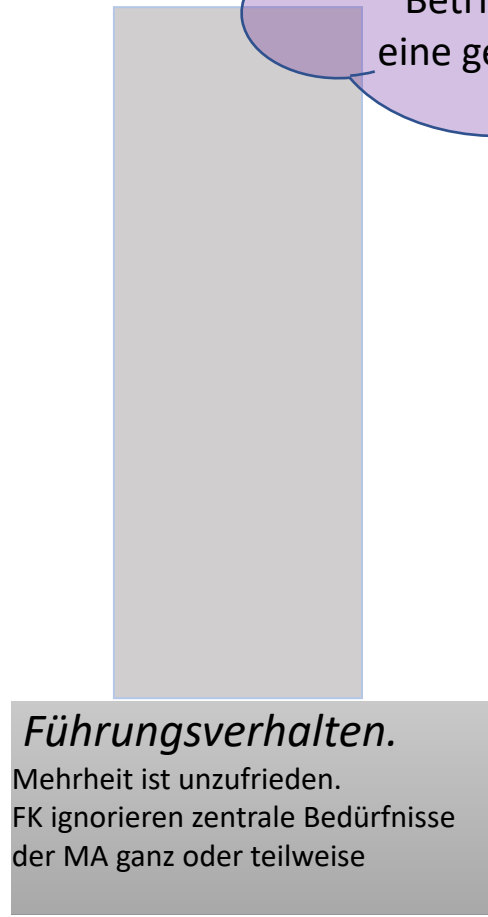
## Risikofaktor „Soziale Beziehungen bei der Arbeit“ (IGA-Studie)



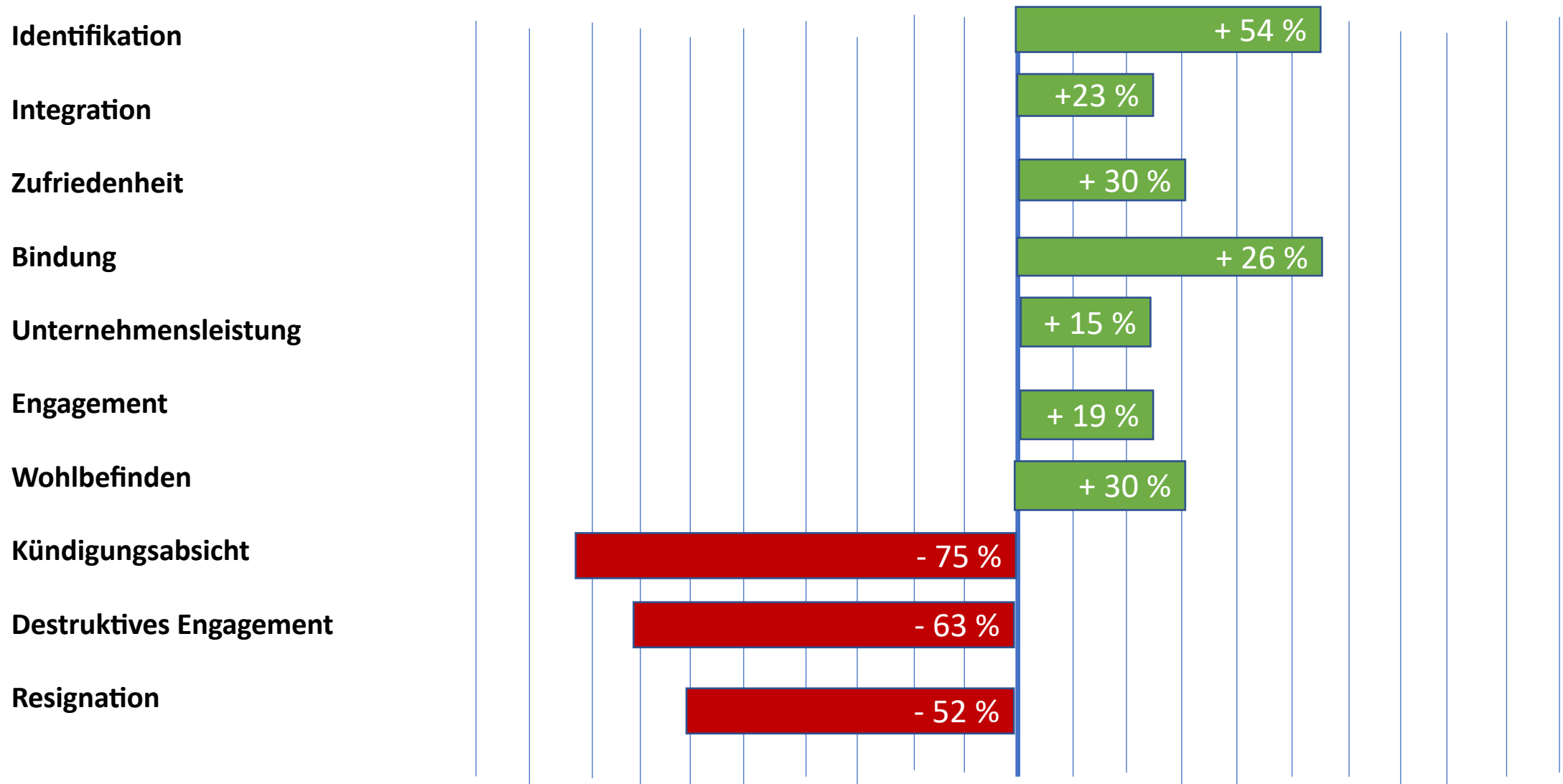
# Gallup Engagement Index 2012

Unter 2198 zufällig ausgewählten Beschäftigten ab 18 Jahren

Beschäftigte sind unzufrieden, insbesondere mit Vorgesetzten, klagen über mangelndes Vertrauen und Distanz, schlechtes Betriebsklima sowie allgemein eine geringe Arbeitszufriedenheit

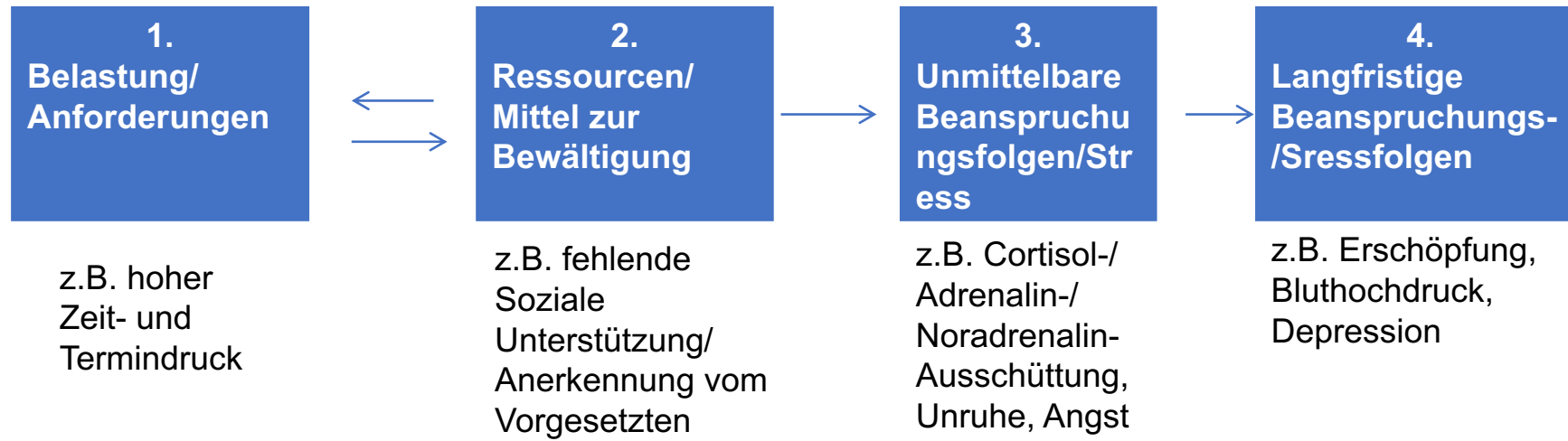


# Vergleich zwischen Unternehmen mit psychisch gesunden versus psychisch beeinträchtigten Mitarbeitern (Prof. Dr. Heike Bruch, Uni. St. Gallen)



# Vereinfachtes Schema zur Entstehung und den Folgen von Stress

(BAuA= Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Stressreport Deutschland 2012)



Zeit- und Termindruck (1), ohne Unterstützung und Anerkennung vom Vorgesetzten (2), löst zunächst eine vermehrte Hormonausschüttung (3) aus, wir werden unruhig, vielleicht auch ängstlich. Im Normalfall ist die Aufgabe, die Anforderung jedoch bald erledigt, der Zeitdruck lässt nach, wir entspannen und erholen uns am Abend, während des Nachtschlafes oder am Wochenende.

Bei ständigem Zeit- und Termindruck hält jedoch die Erregungsreaktion an. Dieser dauerhafte hochtourige Zustand führt dann irgendwann zu Erschöpfung und kann Bluthochdruck oder Depressionen (4) nach sich ziehen.

# Psychische Balance: Stressoren und Ressourcen (nach BGW)

## Bedingungsbezogene Stressoren

Hoher Zeitdruck u. Hektik  
Häufige Unterbrechungen  
Spannungen u. Konflikte  
Emotional belastenden Situationen

## Bedingungsbezogene Ressourcen

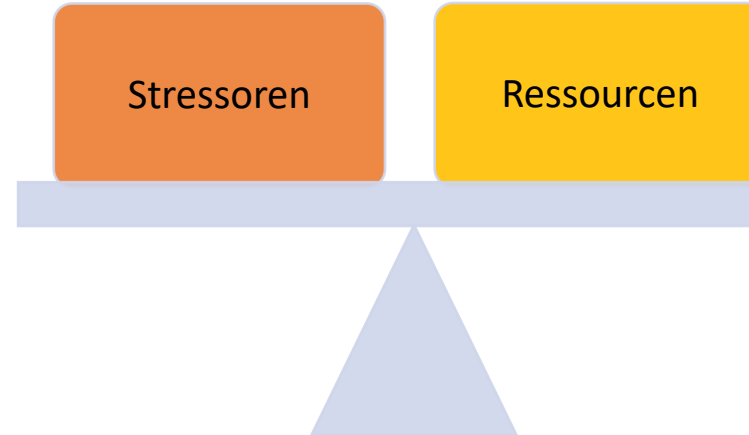
Möglichkeiten die Arbeit zu gestalten  
Klar definierte Rollen  
Soziale Unterstützung  
Anerkennung u. Wertschätzung

## Personenbezogene Stressoren

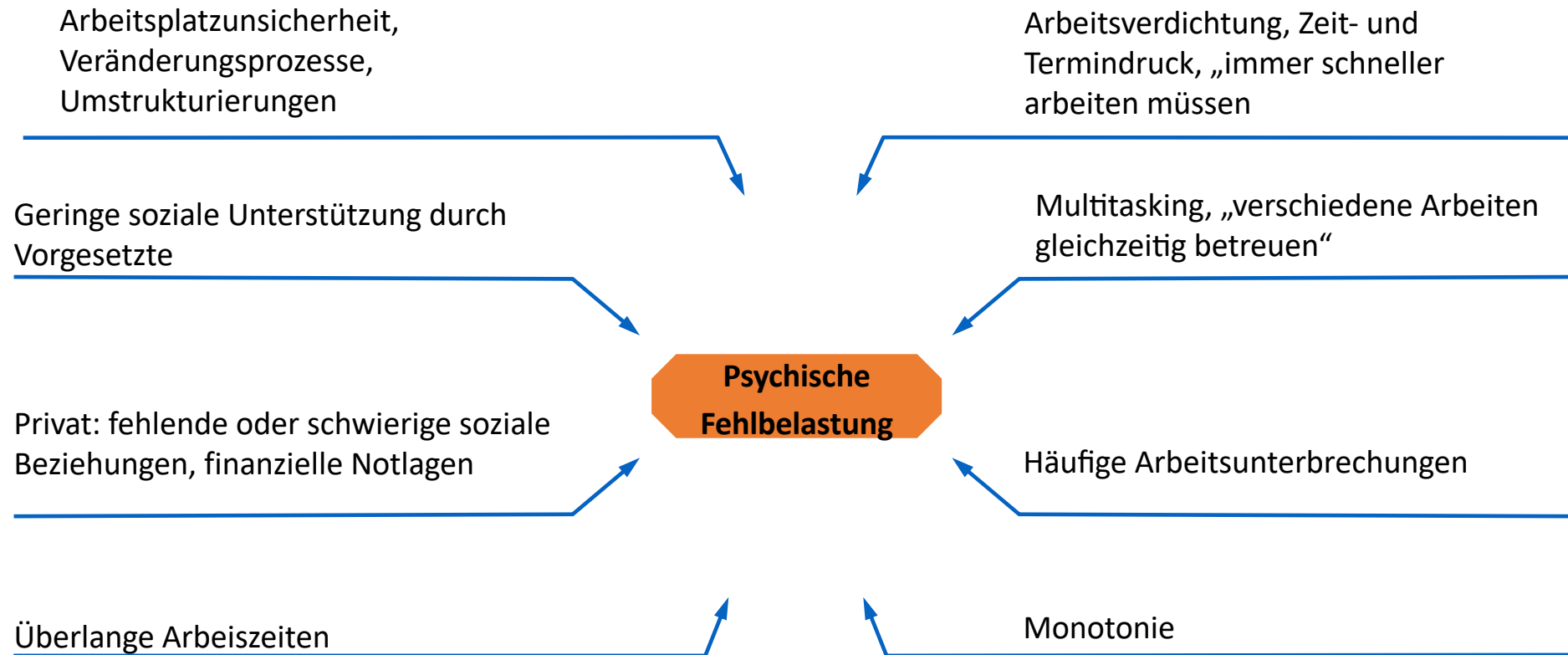
Überengagement  
Nicht Nein sagen können  
Schwierigkeiten, Prioritäten zu setzen  
Hohes Anerkennungsbedürfnis

## Personenbezogene Ressourcen

Selbstwirksamkeitsüberzeugung  
Bereitschaft zu lernen  
Unterstützung suchen u. annehmen können  
„Gesunde“ Grenzen ziehen können



# Zusammenfassung der Hauptfaktoren für psychische Fehlbelastungen (IGA Studie)

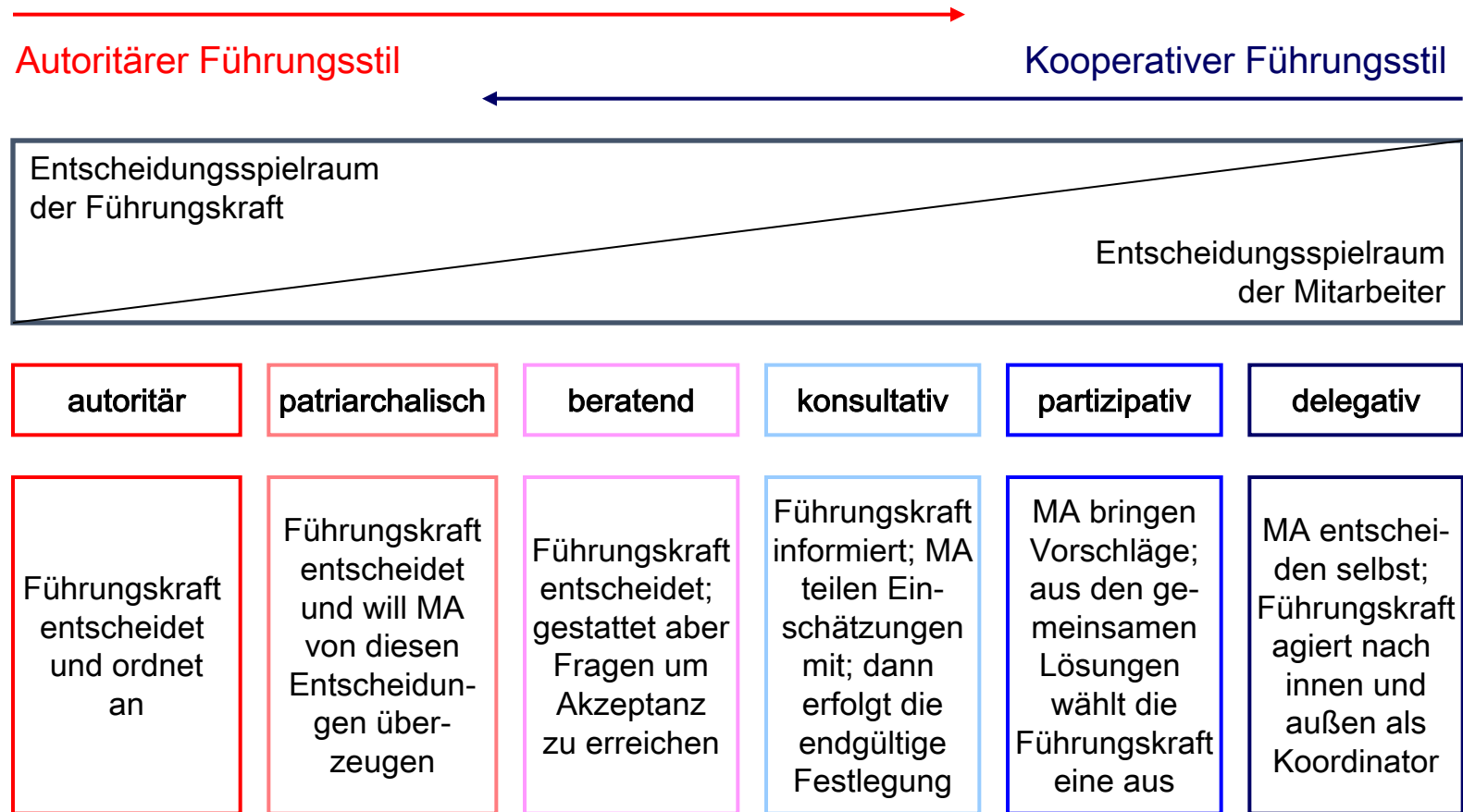




# Gesund führen – Ohio-State-Leadership-Quadrant (Blake / Mouton)



# Gesund führen (nach Tannenbaum / Schmidt, 1992)



# Führungskraft im Spannungsfeld

## Führungskraft

Anforderungen der Arbeit

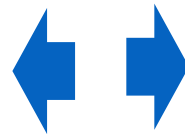
Bewältigungsmöglichkeiten  
der Mitarbeiter

Firmeninteressen

Mitarbeiter

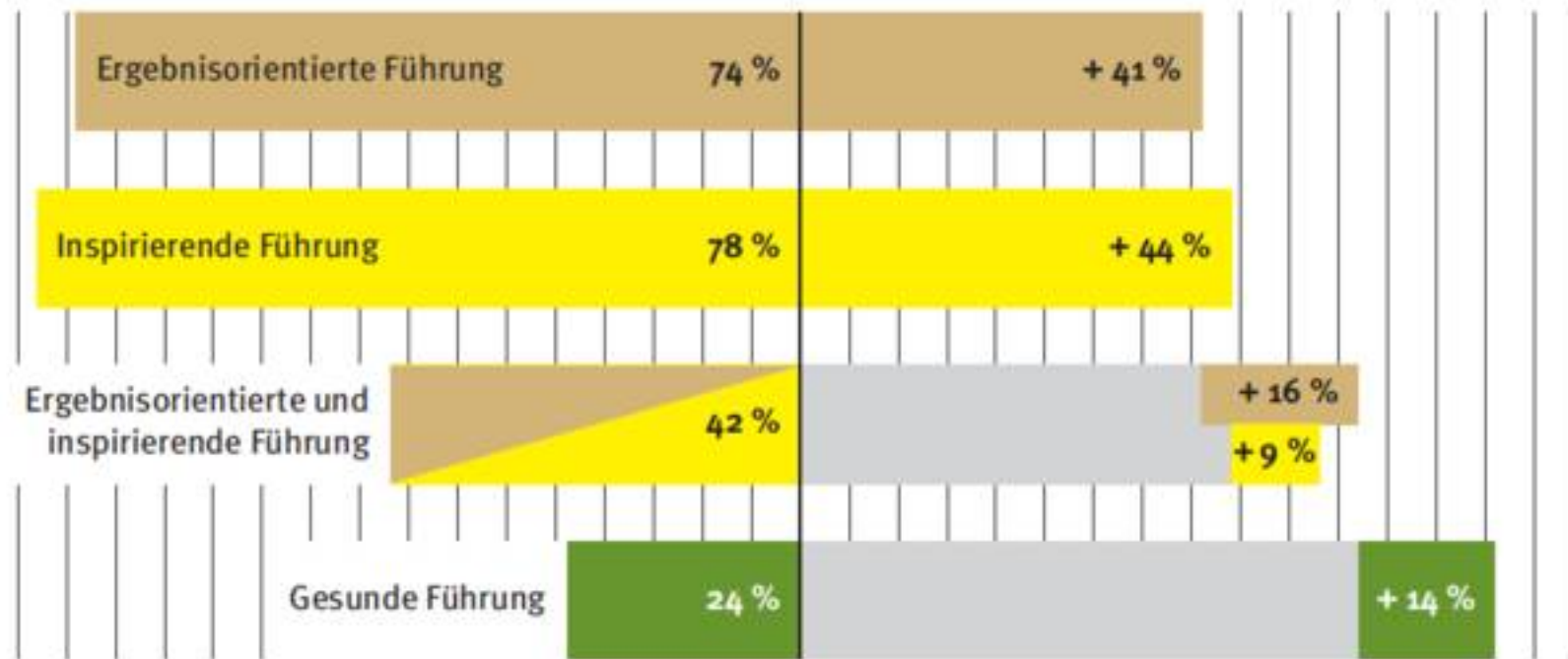
Wirtschaftliche Unternehmensziele  
Aufgabenorientierung  
Termin und Zeitdruck  
Auf Zahlen achten  
Kundeninteressen etc.

Fürsorgepflicht gegenüber  
Beschäftigten und deren Gesundheit  
Mitarbeiterorientierung  
Fehlbelastungen erkennen und  
abbauen  
Gefährdungen erkennen u. beseitigen  
Unterstützung der Mitarbeiter im Umgang  
mit Stress



# Einfluss der Führungsstile auf die Gesundheit der Mitarbeiter (Prof. Dr. Heike Bruch, Uni. St. Gallen)

Verbreitung verschiedener Führungsstile ... und ihr Einfluss auf die Gesundheit



Ergebnisorientierte Führung, transaktionale Führung: FK kommuniziert klar u. transparent, geben FB, Ziele, Kritik, Anerkennung u. Wertschätzung

Inspirierende Führung, transformationale Führung: FK Vorbild durch Einsatz u. Engagement, Inspiration, Befähigung der MA, Werte, Sinn

Gesunde Führung: FK geht achtsam mit sich um, achtet auch auf Gesundheit der MA, erkennt gesundheitliche Warnsignale, achtet auf Pausen, Belastungen etc.

Was zeichnet gesunde Führung aus?

# Grundbedürfnisse des Menschen

(nach Prof. Klaus Grawe und NARM)

Bindung / Zugehörigkeit

Selbstbestimmung

Kontrolle / Orientierung

Selbstwert

Selbstschutz

Liebe und Berührung

Vertrauen

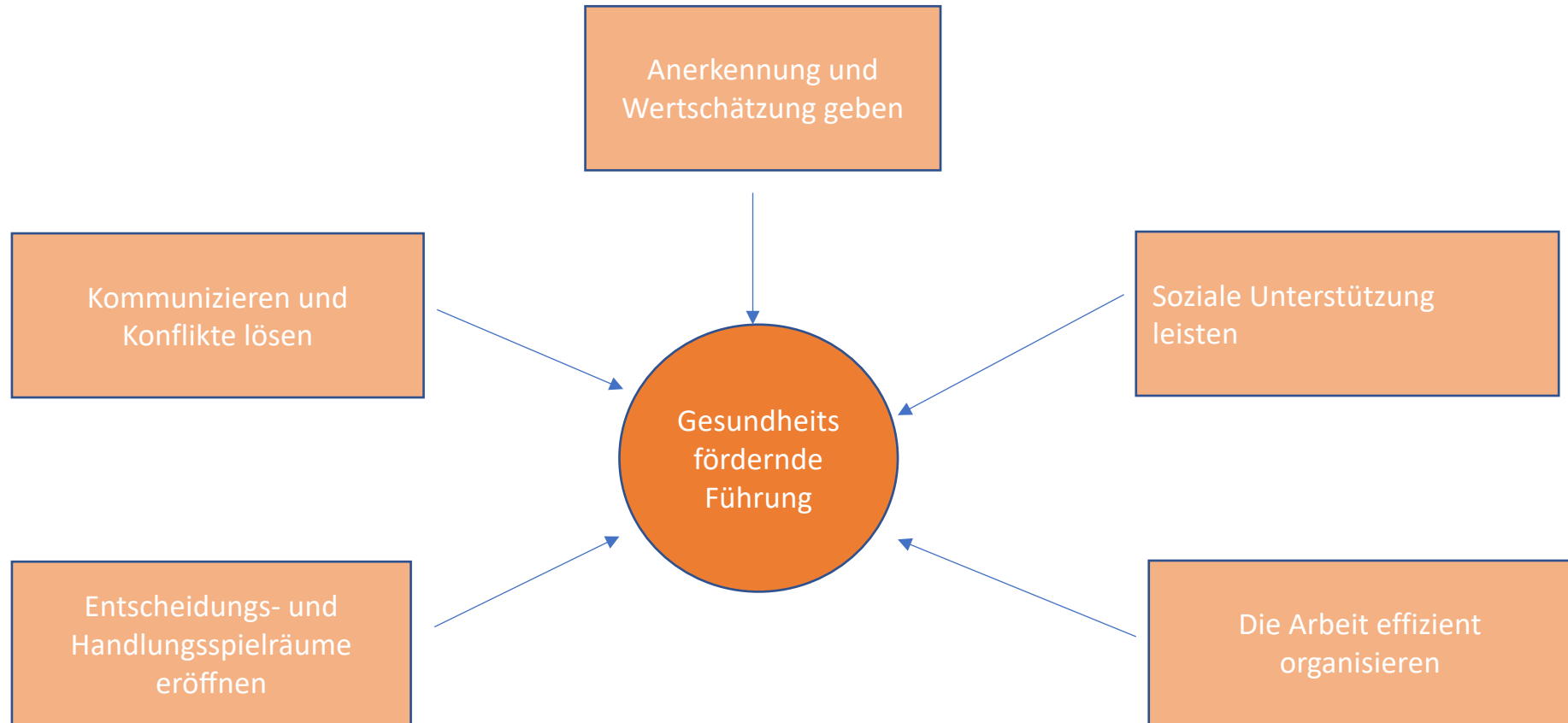
# Von Mensch zu Mensch

Alle Erkenntnisse der Neurobiologie sprechen dafür, dass der Mensch über Sozialkontakte Energie bezieht und motiviert wird. Durch Wertschätzung und Anerkennung, werden körpereigene Motivationssysteme aktiviert (Dopamin ausgeschüttet, Energiezufuhr). Bleibt soziale Zuwendung aus, werden die Motivationssysteme heruntergefahren.

„Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.“

Prof. Joachim Bauer, Prinzip Menschlichkeit, S. 21

# Handlungsfelder gesundheitsfördernder Führung (nach BGW)





## Gesundheitsfördernd führen kurzgefasst (nach BGW):

Handlungs- und Entscheidungsspielraum	Kommunizieren und Konflikte lösen	Wertschätzung	Soziale Unterstützung	Arbeitsorganisation
<p>Ich beteilige meine Beschäftigten an Entscheidungen, die ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz betreffen und nehme Anregungen und Verbesserungsvorschläge offen auf.</p>	<p>Ich fördere die Teamarbeit und ermutige meine Beschäftigten, sich gegenseitig zu unterstützen, Probleme gemeinsam zu lösen und Wissen auszutauschen.</p>	<p>Ich gehe mit gutem Beispiel voran und lebe eine wertschätzende Haltung vor: Dazu gehört, den Beschäftigten Rückmeldung zu geben zu ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg.</p>	<p>Ich bin ansprechbar, wenn Probleme auftreten, und unterstütze meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn sie Schwierigkeiten haben.</p>	<p>Ich Sorge für eine effektive Arbeitsorganisation, achte darauf, dass für die Aufgaben genügend Zeit eingeplant ist, dass das Arbeitstempo nicht dauerhaft zu hoch ist und dass die Aufgaben nach Plan ablaufen.</p>
<p>Ich lasse meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen ihrer Befugnisse selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten, und übertrage ihnen Planung, Ausführung und Kontrolle.</p>	<p>Ich etabliere eine konstruktive Fehlerkultur. Kritik äußere ich immer sachlich.</p>	<p>Ich gebe meinen Mitarbeitern Feedback, unterstütze sie dabei, ihre Stärken und Kompetenzen weiterzuentwickeln, und fördere ihre berufliche Entwicklung.</p>	<p>Ich schütze mein Team vor ungerechtfertigten Anforderungen anderer und vertrete die Interessen meines Teams auch gegenüber meinen Vorgesetzten. Aufgaben, die mein Team überfordern, weise ich zurück.</p>	<p>Ich kläre Verantwortlichkeiten und schaffe Rollenklarheit.</p>
<p>Ich delegiere Aufgaben und weise dabei auf Gestaltungsmöglichkeiten hin.</p>	<p>Meine Entscheidungen mache ich transparent, sodass sie nachvollziehbar sind.</p>	<p>Ich bin im wechselseitigen Austausch auf Augenhöhe mit meinen Mitarbeitern.</p>	<p>Ich helfe dabei, Stärken und Kompetenzen in meinem Team weiterzuentwickeln.</p>	<p>Ich stelle meinem Team zeitnah und in entsprechender Qualität Informationen bereit, um eine effiziente Bearbeitung der Arbeitsaufgaben zu gewährleisten.</p>

# Leitlinien Gesund führen I (nach BGW)

## 1. Entscheidungs- Handlungsspielräume

- ✓ Offen sein für **Anregungen und Verbesserungsvorschläge** aus Team
- ✓ Mitarbeiter im Rahmen ihrer Befugnisse **selbständig entscheiden** lassen
- ✓ **Gestaltungsmöglichkeiten** aufzeigen
- ✓ Mitarbeiter an Lösungen aktiv **beteiligen**

## 2. Kommunikation und Konfliktlösung

- ✓ Klare und **eindeutige Anweisungen** sowie Überprüfung dass diese verstanden wurden
- ✓ Aktiv **zuhören**
- ✓ Entscheidungen **transparent** machen
- ✓ regelmäßig differenzierte **Rückmeldungen** geben
- ✓ **Kritik sachlich** äußern
- ✓ Konflikte **frühzeitig** aufgreifen und **Klärung** herbeiführen

# Leitlinien Gesund führen II (nach BGW)

## 3. Anerkennung und Wertschätzung

- ✓ Leistung durch **differenziertes Feedback** würdigen
- ✓ Individuelles, passendes Feedback
- ✓ Wertschätzende Haltung **vorleben**
- ✓ **Offenheit für Interessen** und Bedürfnisse der Mitarbeiter

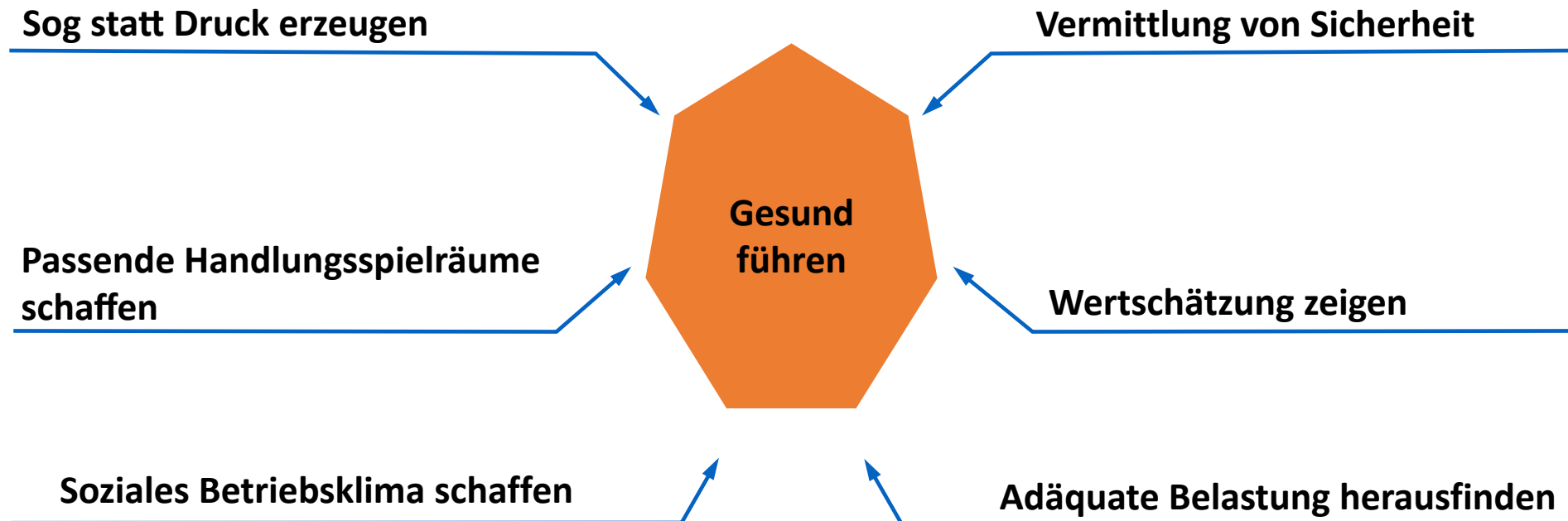
## 4. Soziale Unterstützung

- ✓ **Schutz** vor ungerechtfertigten Anforderungen anderer
- ✓ Stärken und **Kompetenzen** der Mitarbeiter **weiterentwickeln**
- ✓ Als **Ansprechpartner** zur Verfügung stehen
- ✓ **Zusammenarbeit** im Team fördern

## 5. Effektive Arbeitsorganisation

- ✓ Verantwortlichkeiten klären und **Rollenklarheit** schaffen
- ✓ **Arbeitsabläufe** unter **Beteiligung der MA optimieren**
- ✓ Für **Planbarkeit** von Aufgaben sorgen
- ✓ **Konstruktive Fehlerkultur** etablieren

## Sechs Hauptfaktoren für gesunde Führung (nach UBGM)



# Wertschätzungsebenen (nach Zwack et al. 2011)

III.

## **PERSON im Blick haben**

Person und Funktion trennen /  
Wahrnehmen, was für wen  
persönlich wichtig ist / Lebens-  
situation und kritische Lebens-  
ereignisse berücksichtigen /

II.

## **FUNKTION und Beitrag beurteilen**

Den Leistungsbeitrag des anderen sehen und schätzen  
/ Differenzen bilden durch Lob, sachgerecht-faire Kritik  
/ die professionelle Identität von Kollegen und  
Mitarbeitern erkennen, benennen und respektieren

I.

## **ANWESENHEIT wahrnehmen**

Regeln der Höflichkeit einhalten: Augenkontakt / Lächeln / Grüßen /  
rücksichtsvolles Registrieren des anderen / Kommunikationsverhalten an  
die Situation anpassen (was wünscht sich wohl die andere, wie sie in  
Gegenwart Dritter behandelt werden möchte?)

## Zitate zu Führung

„Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.“

„Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.“

[Peter F. Drucker \(\\*1909\), amerik. Managementlehrer, -berater u. -publizist östr. Herk.](#)

# Verbindung zu sich selbst – Persönliche Grundhaltung

(nach Wellensiek)

Aufmerksame Selbstreflexion der Führungskraft als Grundlage der Resilienzentwicklung

Sinn- und  
Werteverständnis

Freundschaft zum  
eigenen Körper



Mentale Stärke

Emotionale Balance

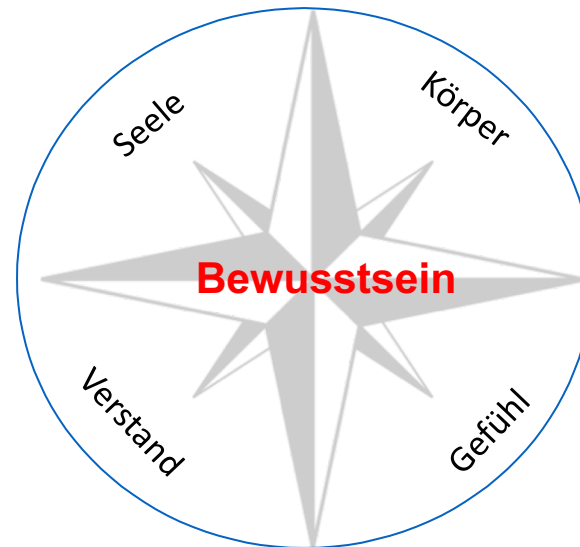
# Aufgabenfelder von Führungskräften (nach Wellensiek)

## Klarheit in Werten

- Persönlicher Wertekatalog
- Identifikation mit der Unternehmenskultur
- Authentisches Führen, Denken, Reden u. Handeln
- Fairness und Gleichberechtigung
- Präsenz und Glaubwürdigkeit

## Kommunikation / Prozesse

- Klare Aufgabenverteilung
- Realistische Zielsetzung
- Optimierte Prozesse
- Zeitmanagement
- Effiziente Interaktion
- Strukturierte Information
- Bewusste Schnittstellen
- Meetingkultur



## Selbstführung

- Persönlicher Kräftehaushalt
- Geben und Nehmen in Balance
- Gesundheit und Fitness
- Essen, Trinken, Schlafen, Bewegung, Drogen ...
- Regeneration
- Stressbewältigung

## Soziale Kompetenz

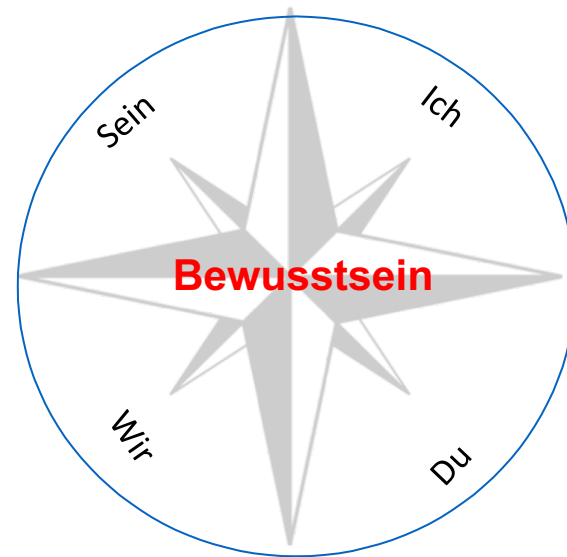
- Respekt und Achtung
- Offene Kommunikation
- Augenhöhe in Begegnungen
- Regelmäßige Einzelgespräche
- Faire Bewertungen
- Klarheit in Absprachen, Regeln, Feedback, Kontrolle, Kritik
- Souveränität im Konflikt



# Organisations-Balance-Kompass (nach S.Wellensiek)

## Spirit und Unternehmenskultur

- Gelebte Werte
- Visionen
- Zuverlässigkeit
- Transparenz
- Identifikation



## Gesundheit und Life Balance

- Persönliche Entwicklung jeden Mitarbeiters
- Leistungsfähigkeit
- Fitness
- Stressmanagement
- Burnout-Prävention

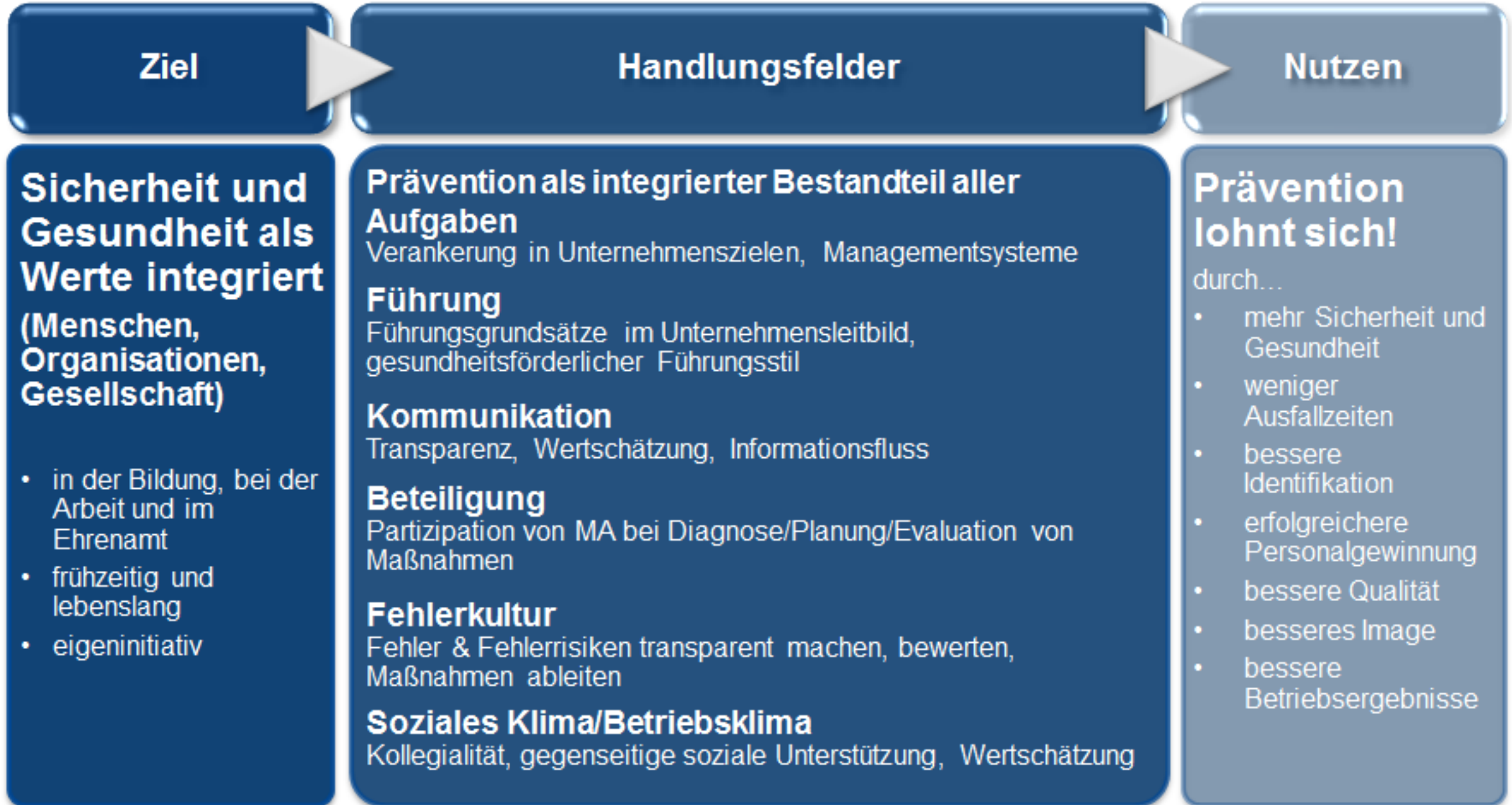
## Kommunikation und Prozesse

- Strukturierte Informationsketten
- Bewusste Kommunikation
- Organisationsentwicklung, Personalmanagement
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement

## Beziehung und Führung

- Kundenzufriedenheit
- Interaktion zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, Vorgesetzten
- Arbeitsatmosphäre
- Teamspirit

# Konzeptioneller Ansatz nach DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung)



# Investitionen ins Betriebliche Gesundheitsmanagement lohnen sich (Prof. Dr. Heike Bruch, Uni. St. Gallen)

Die Höhe des Budgets das von Unternehmen für Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements pro Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wurde, hat einen positiven Effekt auf die psychische Gesundheit im Unternehmen.

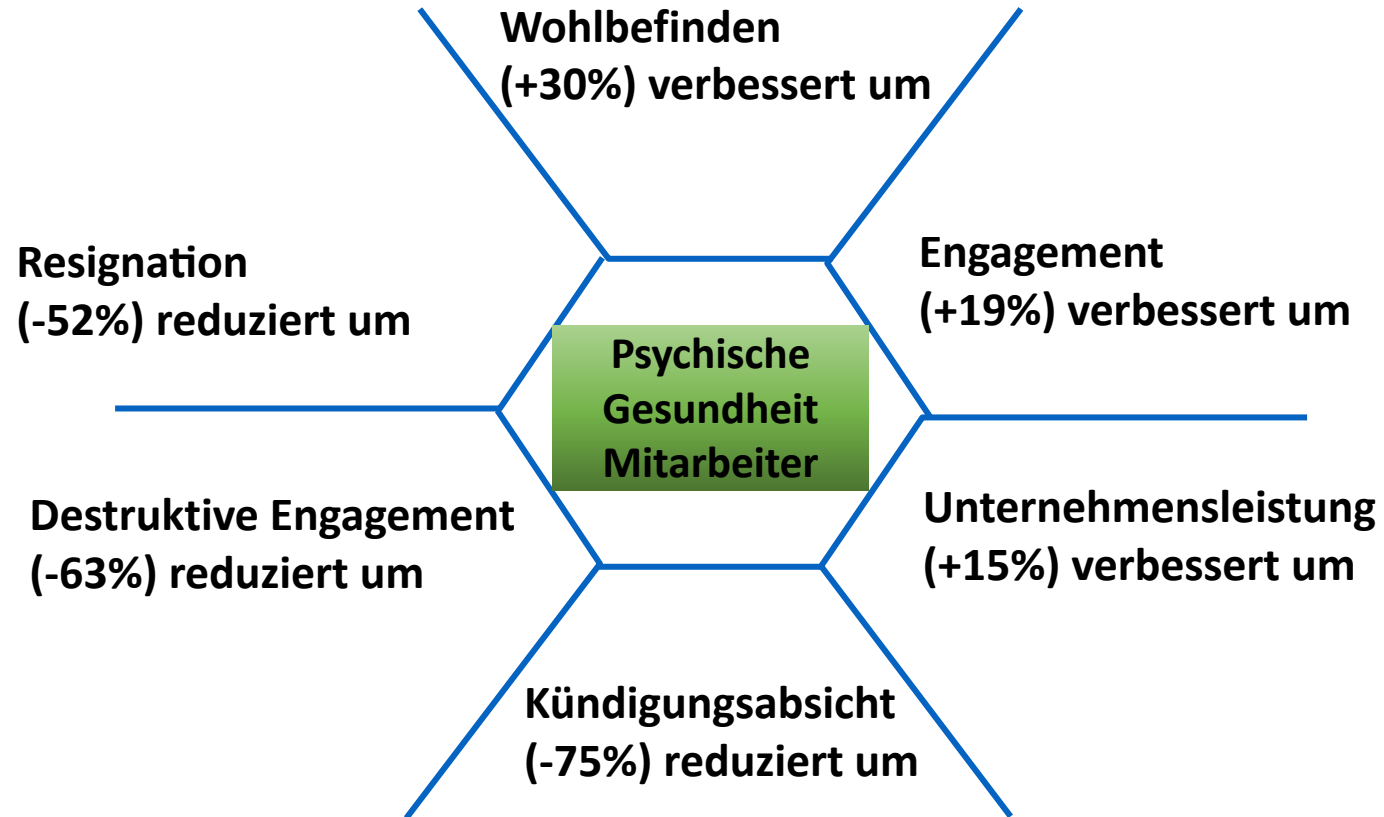
Im Jahre 2011 investierten befragte Unternehmen 222 € pro Mitarbeiter in Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die 10% der Unternehmen mit der größten Pro-Kopf-Investition (Minimum 500€, Maximum 3.703 €) haben eine um 24% gesündere Belegschaft als die 18% der Unternehmen, die keinen Euro in Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement investieren.

Besonders lohnt es sich in Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit zu investieren. Unternehmen die 70-80% in diesem Bereich investierten, verbesserten die psychische Gesundheit um 11%.

Besonders wirkungsvoll und lohnenswert sind Investitionen in das Betriebliche Gesundheitsmanagement jedoch nur, wenn sie zielgerichtet sind. Bei versplitterten Aktivitäten verpufft die Wirkung schnell.

# Auswirkungen gesunder Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiter (Prof. Dr. Heike Bruch, Uni. St. Gallen)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit