

Die Rolle der Führungskraft im ressourcenorientierten Gesundheitsmanagement

Workshop 3

6. iga Expertendialog

Berlin, 6. – 7. August 2013

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg



Workshop-Agenda

Workshop 1: RGM und längere Lebensarbeitszeit

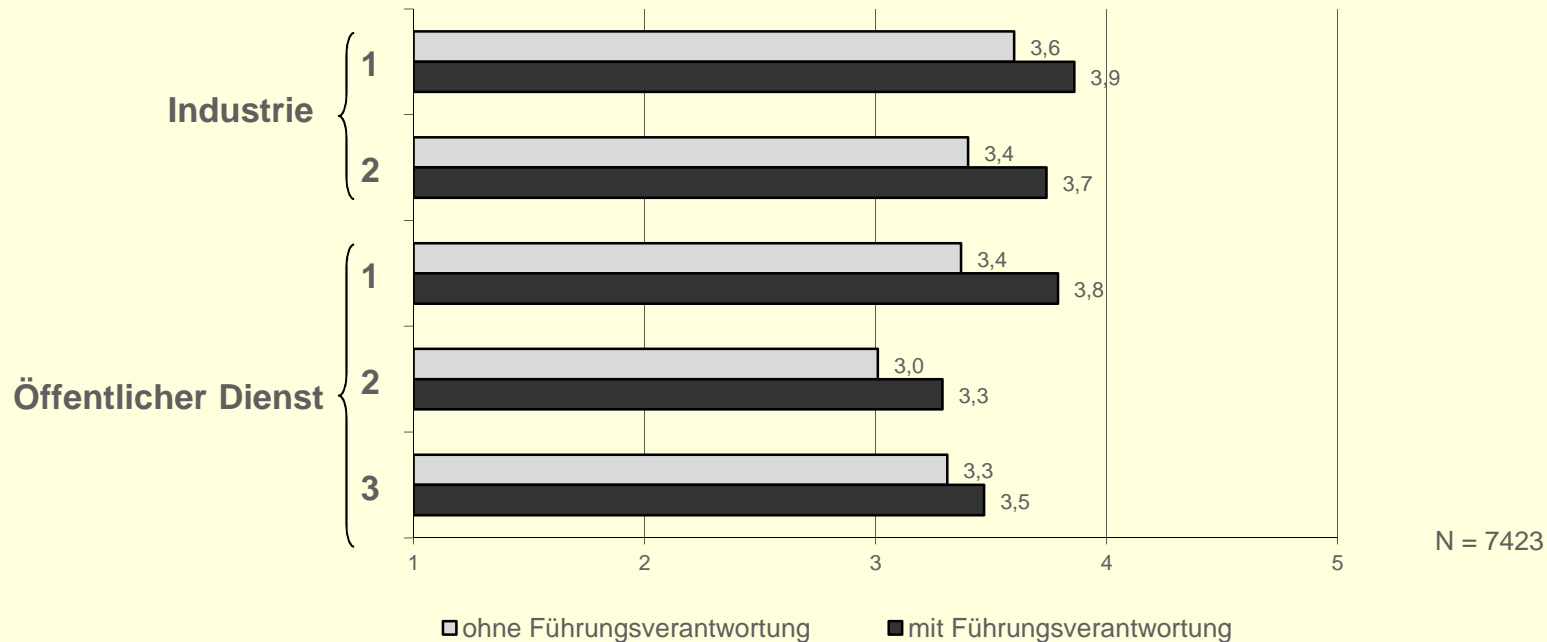
Workshop 2: Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung

Workshop 3: Die Rolle der Führungskraft im RGM



Die Rolle der Führungskraft: Betroffene

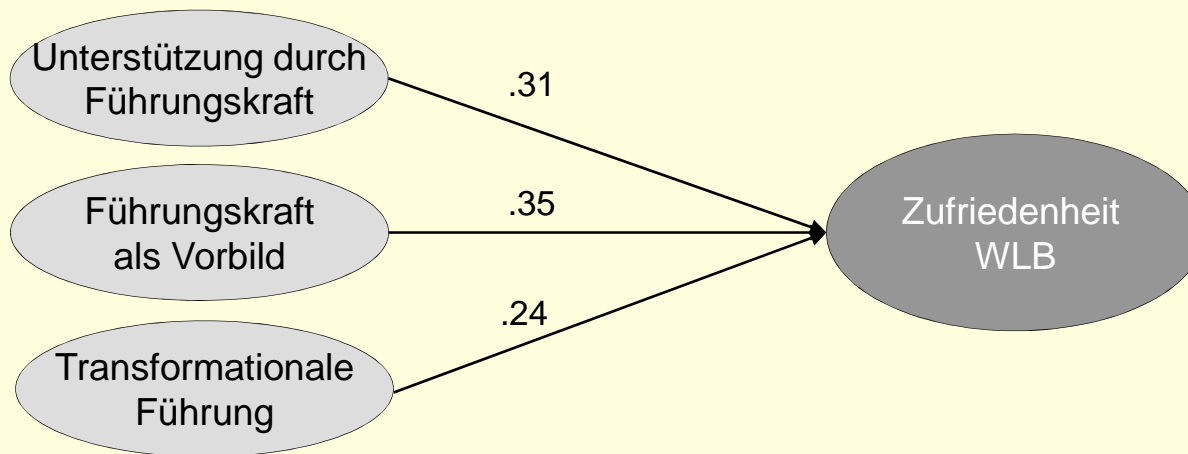
- Inhalt: Anstrengende, widersprüchliche und schnell zu bearbeitende Arbeitsaufgaben



- ➔ Führungskräfte haben höhere Arbeitsanforderungen als Personen ohne Führungsverantwortung
- ➔ Die WLB der Mitarbeiter kann nicht nur in der Verantwortung der Führungskräfte liegen



Die Rolle der Führungskraft: Gestalter



➔ Führungskräfte können durch Unterstützung, Vorbildfunktion und Führungsstil die WLB ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen

Längsschnitt
Stichprobe: Industrie
N=2429

Einflussstärke (β):
.4 bis 1: sehr starker Einfluss
.3 bis .39: starker Einfluss
.2 bis .29: mittlerer Einfluss
.1 bis .19: schwacher Einfluss

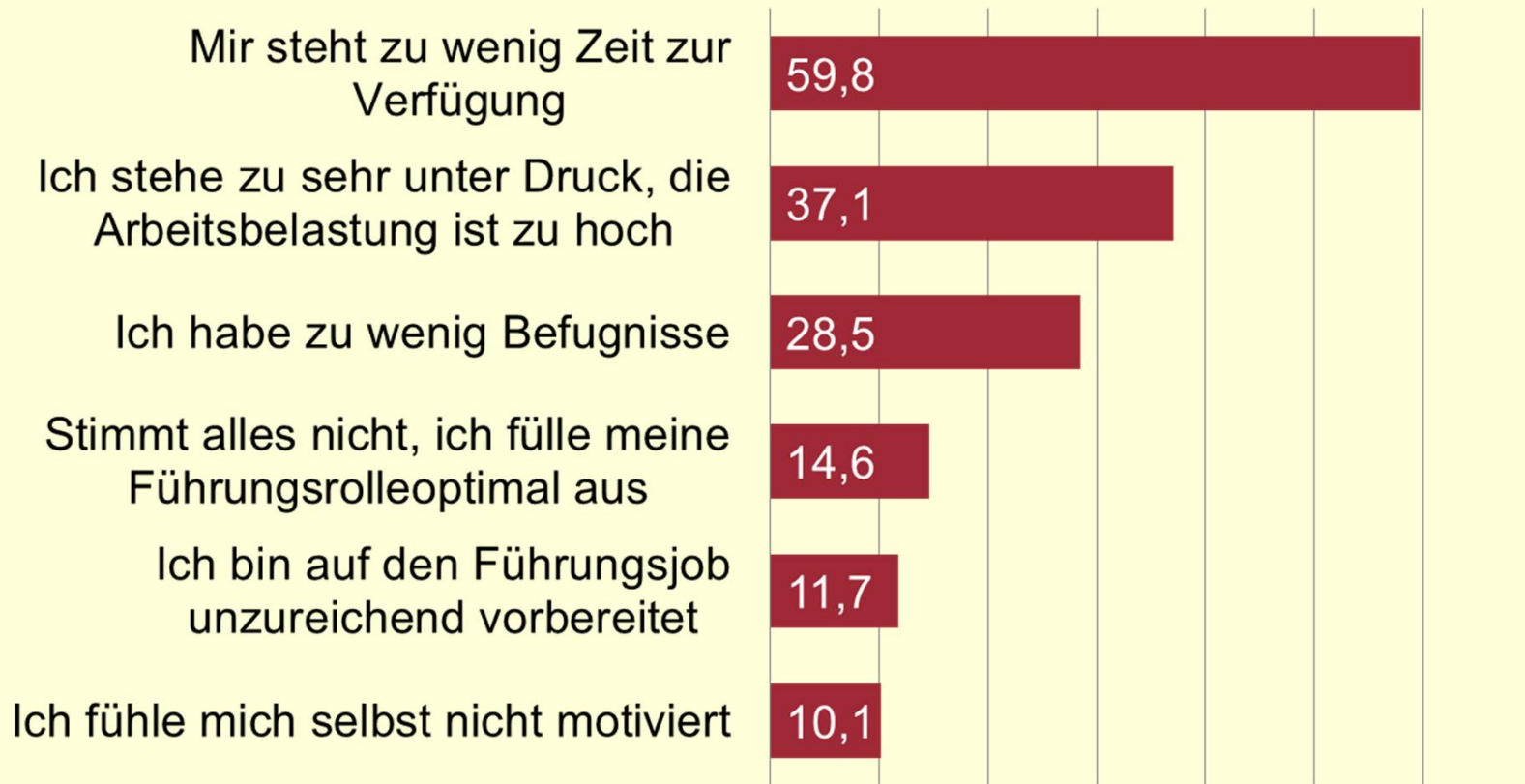


Anforderungen aus Arbeitsinhalt, -organisation (% häufig)

	Führungskraft (n=5584)	Mitarbeiter/-in (n=11944)
verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen	70	53
starker Termin- und Leistungsdruck	61	47
ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge	46	52
bei der Arbeit gestört, unterbrochen	55	39
Konfrontation mit neuen Aufgaben	45	36
sehr schnell arbeiten müssen	44	37
Verfahren verbessern, Neues ausprobieren	33	23
kleine Fehler, große finanzielle Verluste	20	15
arbeiten an Grenze der Leistungsfähigkeit	20	14



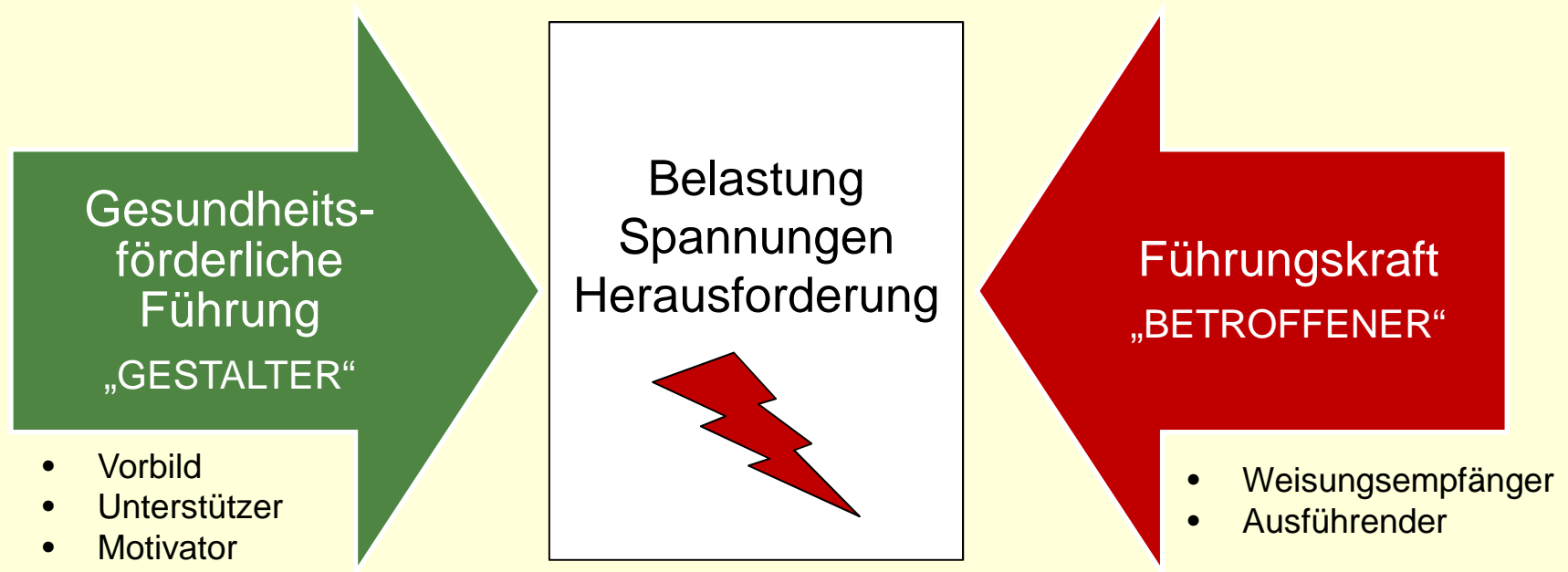
Was hindert Sie daran, Ihre Führungsrolle optimal auszufüllen?



Befragte: 547 Managerinnen und Manager;
Quelle: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH



Die „Doppel-Rolle“ der Führungskraft



Was bedeutet gesundheitsförderliche Führung?

- Eine **gesundheitsförderliche Führung** zeichnet sich aus durch:
 - Mitverantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz
 - aktive Kommunikation von Gesundheitsthemen
 - Unterstützung von Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung
 - Motivation der Mitarbeiter, an diesen Maßnahmen teilzunehmen
- Längsschnittstudien zeigen, dass Führungskräfte durch Unterstützung, Vorbildfunktion und einen wertschätzenden Führungsstil die Gesundheit, das Wohlbefinden und das Arbeitsklima ihrer Mitarbeiter und Teams positiv beeinflussen



Gesundheitsförderliche Führung am Beispiel Burnout (1)

Sieben Phasen wachsender Erschöpfung

2. Reduziertes /übersteigertes Engagement

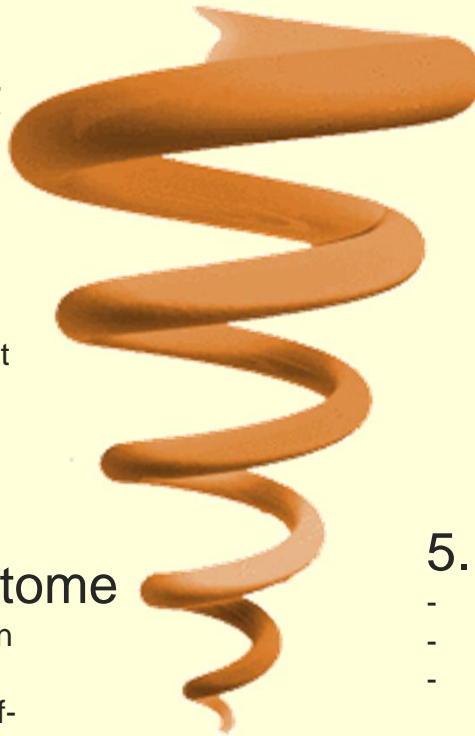
Innere Kündigung oder Schuldgefühle

4. Abbau

- geistiger Leistungsfähigkeit (Konzentrationsprobleme)
- Motivation („Dienst nach Vorschrift“)

6. Körperliche Symptome

- psychosomatische Reaktionen
- geschwächtes Immunsystem
- Magen-Darm- / Herz-Kreislauf-Beschwerden



1. Anfangsphase (Warnsymptome):

- Nicht mehr abschalten können
- Gereiztheit
- subj. Erschöpfung

3. Emotionale Reaktionen

- Niedergeschlagenheit
- Reizbarkeit

5. Verflachung

- des emotionalen Lebens
- des sozialen Lebens
- des geistigen Lebens

7. Verzweiflung

Hoffnungslosigkeit bis hin zu Suizidgedanken

Gesundheitsförderliche Führung am Beispiel Burnout (2)

Warnsignale Burnout

Führungskräfte sollten aufhorchen, wenn ...

... bei zuverlässigen MA
gehäuft Fehler und
Vergesslichkeiten

Mitarbeiter abweisend
und kurz angebunden
reagieren

...MA zu Tränen- und
Wutanfällen neigen



MA sich zurückziehen
(Meidung von gem.
Mittagessen, Treffen
mit Kollegen etc.)

...Krankheiten sich stark häufen
(ständige Infekte, Erkältungen,
Kopfschmerzen, etc.)

MA leicht „aus der
Haut fahren“

...MA öfter blass und
abgespannt sind

... MA ständig unruhig
und gehetzt wirken

Gesundheitsförderliche Führung am Beispiel Burnout (3)

Risikofaktoren Arbeitsalltag

Krankheitsfälle häufen sich, wenn Vorgesetzte...

...eher kühl und unpersönlich agieren

... ein Arbeitsklima von Angst und Unsicherheit schaffen

... autoritär führen



... sich nicht für die Menschen interessieren

...in schwierigen Situationen (z.B. hoher Arbeitsanfall) wenig Freiraum & Mitwirkungsmöglichkeiten einräumen

...mit Lob und Anerkennung geizen („nicht geschimpft ist genug gelobt“)

Gesundheitsförderliche Führung am Beispiel Burnout (4)

Risikofaktoren Privatleben

Krankheitsfälle häufen sich, wenn Organisationsmitglieder...



Was zeichnet eine Führungskraft aus, die gesundheitsförderlich führt, und wie kann eine Organisation dazu beitragen?

Welche Empfehlungen und Maßnahmen geben Sie vor Ihrem Erfahrungshintergrund aus der Präventionspraxis einem Unternehmen dessen Führungskräfte gesundheitsförderlich führen sollen?

- **Fragestellung 1: Ebene des Individuums**

Welche individuellen Voraussetzungen (Persönlichkeit, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wissen, etc.) müssen Führungskräfte mitbringen, um gesundheitsförderlich zu führen?
→ Wie könnte man dieses Führungsverhalten unterstützen?

- **Fragestellung 2: Ebene des Teams**

Führungskräfte werden häufig als Einzelkämpfer wahrgenommen, aber auch sie haben Teams auf ihrer Hierarchieebene (andere Führungskräfte), sowie Vorgesetzte.
→ Wie können Führungskräfte/Peers sich gegenseitig unterstützen und durch Ihre Vorgesetzten unterstützt werden?

- **Fragestellung 3: Ebene der Organisation**

Welche organisationalen Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit Führungskräfte gesundheitsförderlich führen können?
→ Wie könnte man förderliche organisationale Rahmenbedingungen herstellen?

