



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Gesundheitsförderliche Führung

Jörg Felfe

**9. iga-Kolloquium
Dresden, 11. März, 2013**

Felfe

2013

Chart 1

Einführung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Helmut-Schmidt-Universität

Gründung: 1973, UniBw
in Hamburg and München

Studienbetrieb: Intensivstudium, Trimester
ca. 2500 Studierende
und 90 Professoren

Auftrag:

- Akademische Ausbildung
- Zivile Karriere
- Leitbild: Innere Führung
Staatsbürger in Uniform

Fakultäten: Maschinenbau, Elektrotechnik
Wirtschafts- & Sozialwissenschaften
Geistes- & Sozialwissenschaften
seit 2012 Psychologie



Einführung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Sieben Prinzipien erfolgreicher Mitarbeiterführung

-) **Bindung & Vertrauen** durch Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion und Wertschätzung
-) **Motivation, Engagement & Begeisterung** durch Sinn und attraktive Ziele
-) **Mitarbeiter- & Teamförderung** durch Delegation, Partizipation und Coaching
-) **Leistungsförderung** durch Zielvereinbarung, Feedback und faire Entlohnung
-) **Orientierung** durch offene Kommunikation, Steuerung und klare Entscheidungen
-) **Effizienz** durch systematische Nutzung von Führungsinstrumenten
-) **Nachhaltigkeit** durch Entwicklung und eigene Reflexion

Einführung

Sieben Prinzipien erfolgreicher Mitarbeiterführung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

-) **Bindung & Vertrauen** durch Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion und Wertschätzung
-) **Motivation, Engagement & Begeisterung** durch Sinn und attraktive Ziele
-) **Mitarbeiter- & Teamförderung** durch Delegation, Partizipation und Coaching
-) **Leistungsförderung** durch Zielvereinbarung
-) **Orientierung** durch offene Kommunikation
-) **Effizienz** durch systematische Nutzung von Ressourcen
-) **Nachhaltigkeit** durch Entwicklung und Eigenverantwortung



Kriterien des Erfolgs ?

Einführung

Ziele und Ablauf



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

- 1. Psychische Gesundheit**
- 2. Bedeutung der Führung**
- 3. Gesundheitsförderliche Führung**
- 4. Maßnahmen zur Entwicklung**

Psychische Gesundheit

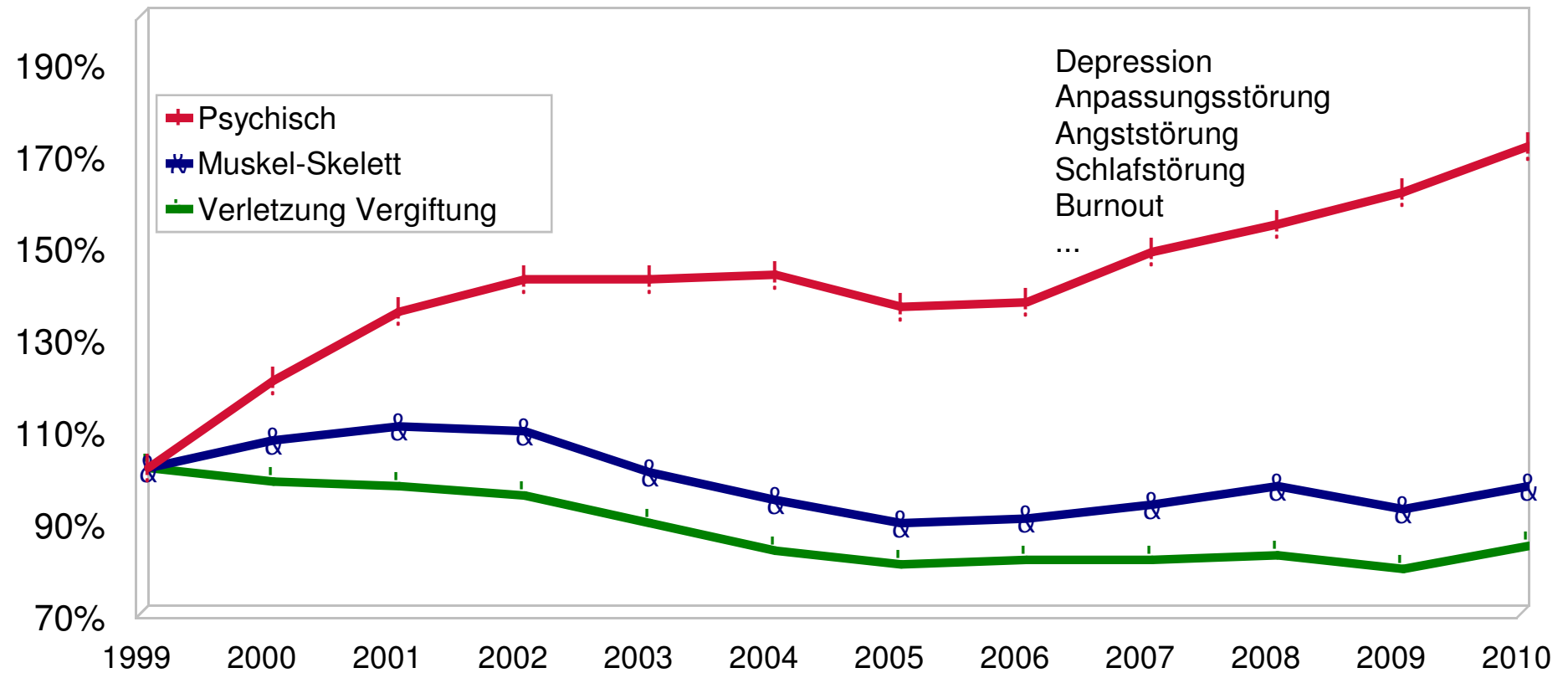


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Belastungsverschiebung

Relative Veränderungen der Fehlzeiten (AU Fälle) (1999 = 100%)



Depression
Anpassungsstörung
Angststörung
Schlafstörung
Burnout
...

Felfe

2013

Fehlzeiten-Report (2011), S. 247

s.a. Atemwege, Verdauung, Herz-Kreislauf

Chart 6

Psychische Gesundheit

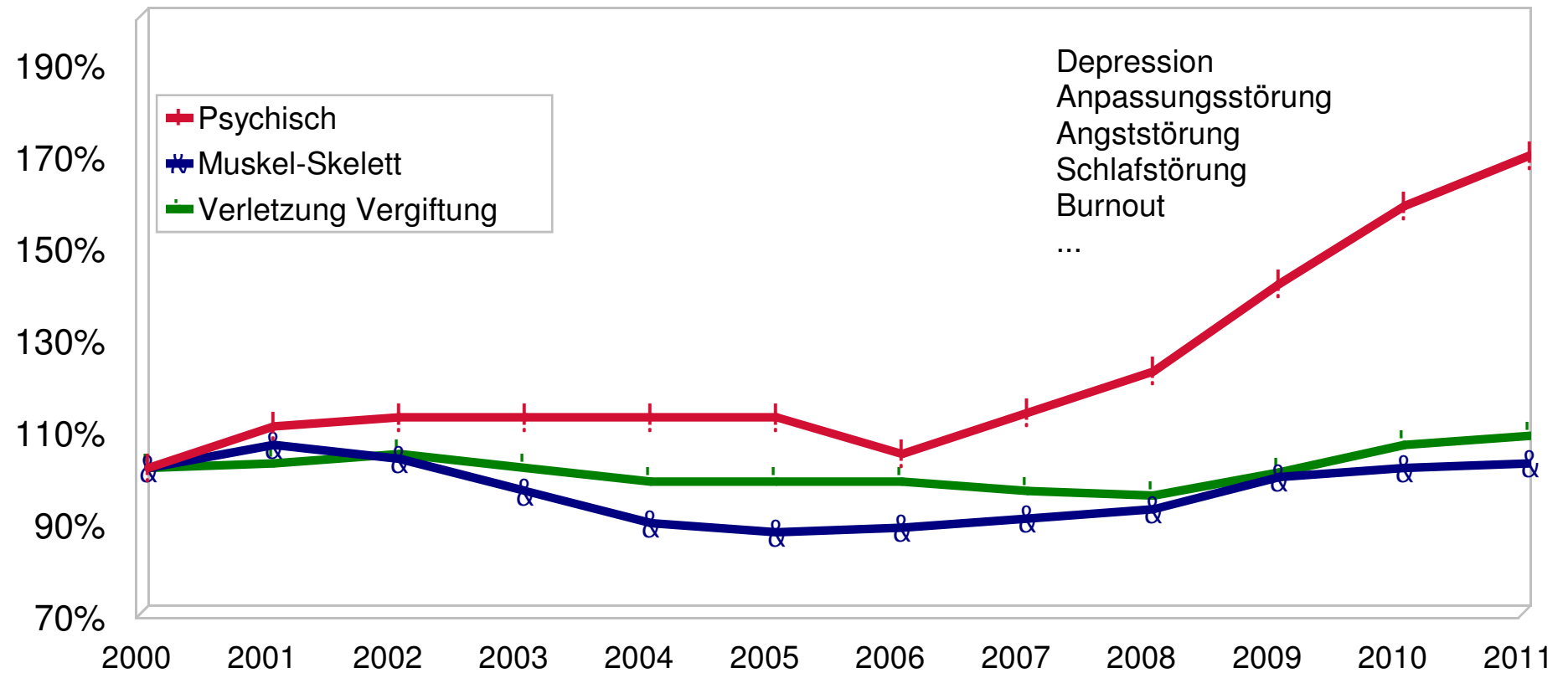


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Belastungsverschiebung

Relative Veränderungen der Fehlzeiten (Berufstätige, AU Fälle) (2000 = 100%)



Felfe

2013

TK Gesundheitsreport (2012), S. 82

s.a. Atemwege, Verdauung, Herz-Kreislauf

Chart 7

Psychische Gesundheit



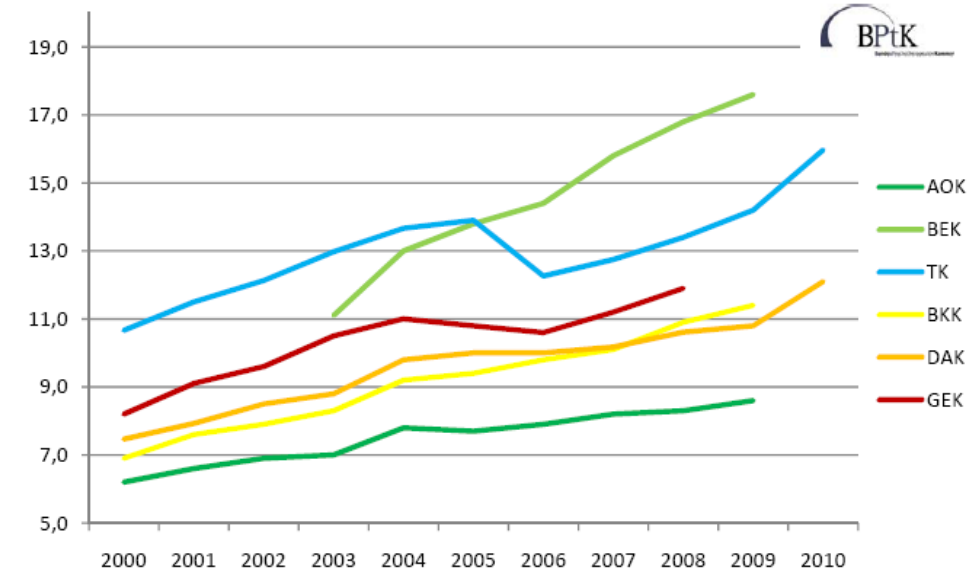
HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Kosten psychischer Erkrankungen

-) Behandlungskosten pro Jahr:
27 Mrd. Euro
-) AU Tage haben sich in den
letzten 15 Jahren verdoppelt
-) Ursache für ca. 30 % der
Frühverrentungen
-) Ähnliche Zahlen in anderen
Industriestaaten (OECD Studie)
-) Durchschnittliche Dauer:
3 - 6 Wochen
-) moderater Anstieg ab 40 Jahre

Anteil der AU Tage



Quelle: BpTK, 2011

Psychische Gesundheit

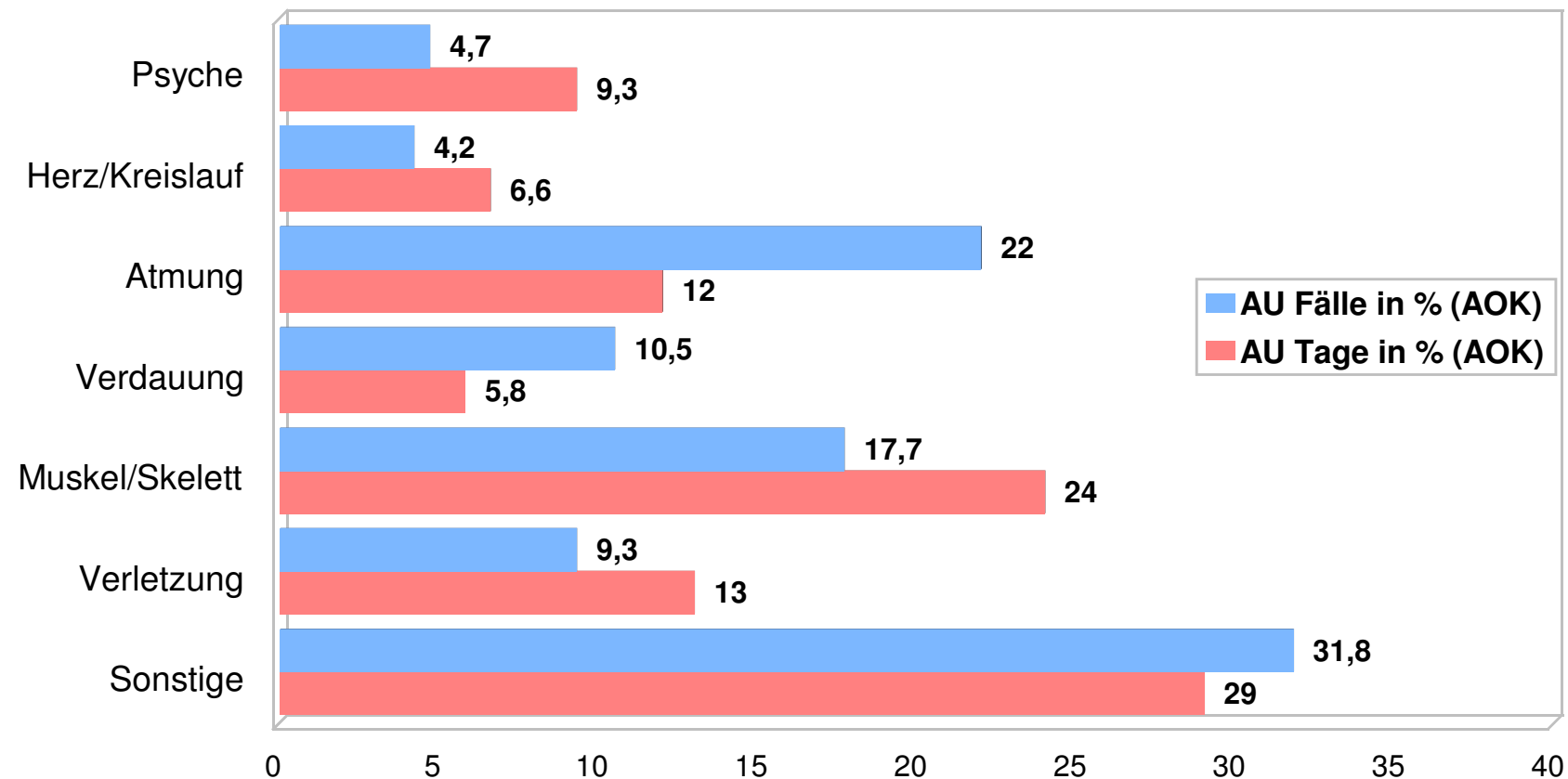


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Anteil psychischer Erkrankungen

an den AU Tagen in % der AOK Mitglieder 2010



Felfe

2013

Fehlzeiten-Report (2011), S. 246; BKK Gesundheitsreport 2011, S. 17: 12%

Chart 9

Psychische Gesundheit

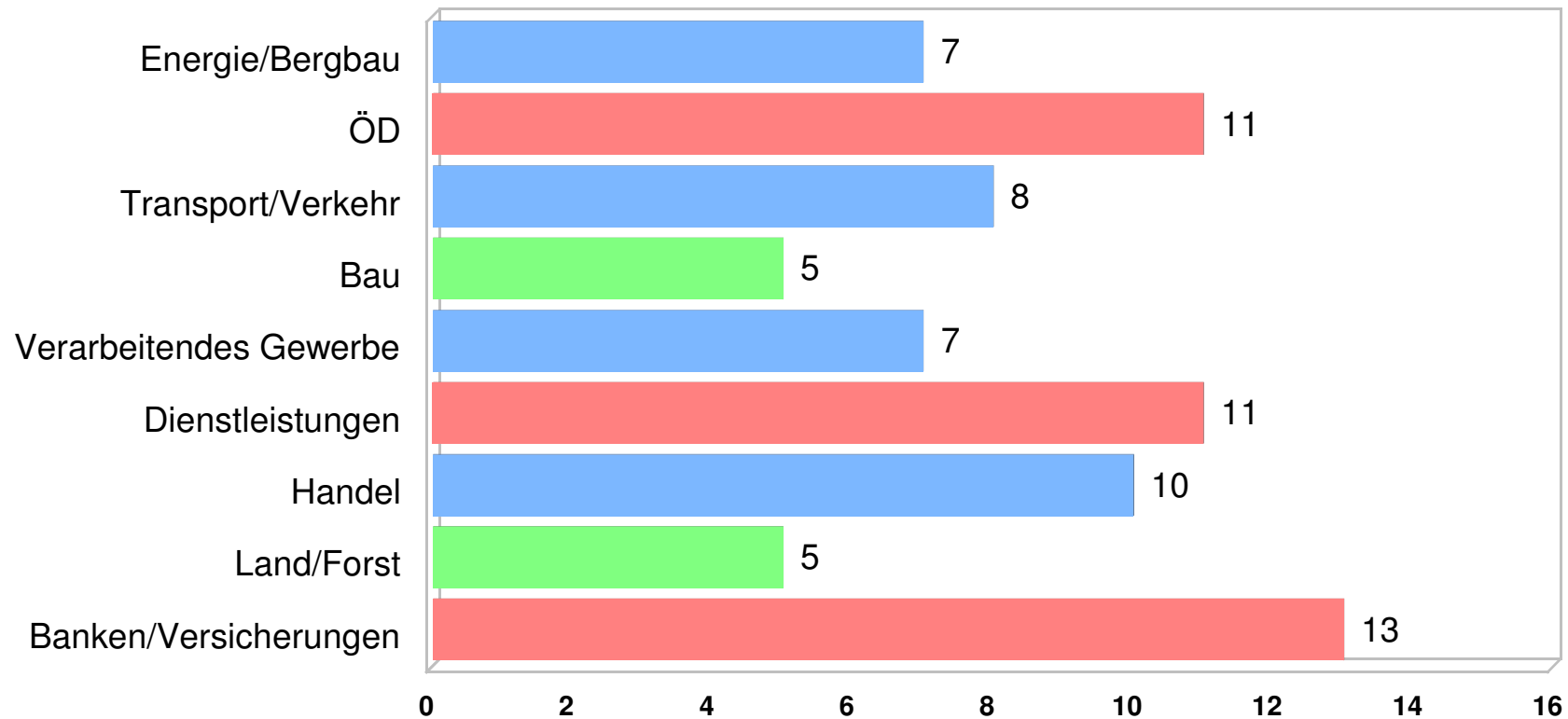


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Anteil psychischer Erkrankungen

an den AU Tagen je Branche in %



Felfe

2013

Fehlzeiten-Report (2011), S. 252

Durchschnittliche Dauer: 23 Tage, damit hoher Anteil an Langzeiterkrankungen, z.B. 22% bei Banken und Versicherungen

Chart 10

Psychische Gesundheit



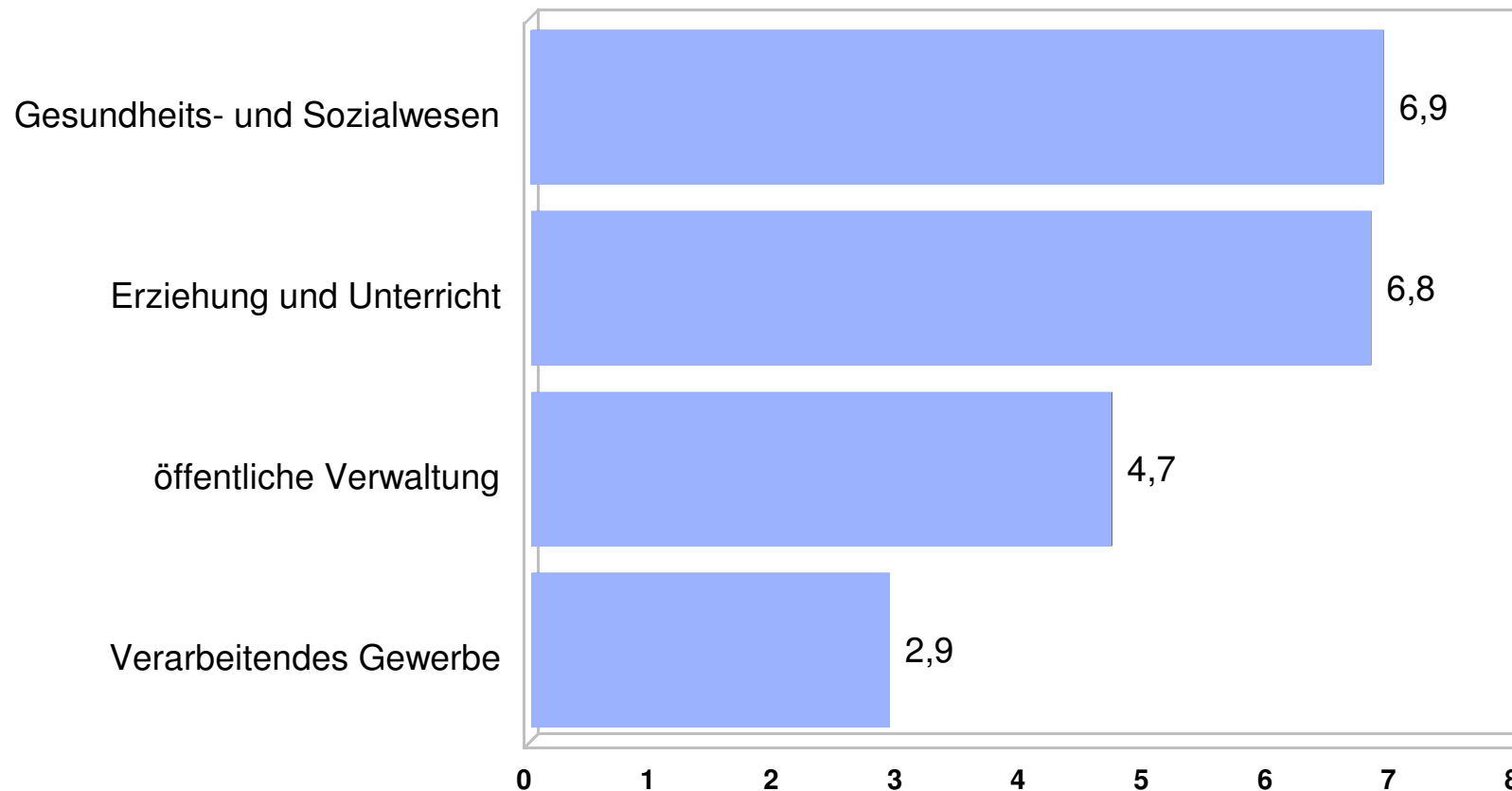
HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Burnout

Fälle pro 1000 Versicherte

(ICD 10, Keine eigene Krankheit sondern Zusatzdiagnose: Diagnosegruppe Z 73)



Felfe

2013

Fehlzeiten-Report (2011), S. 266

Anstieg (2004 - 2011) von 8,1 Tage auf 94,4 Tage pro 1000
deutschlandweit geschätzt 130.000 Betroffene mit 2,6 Mio AU Tagen (BKK)

Chart 11

Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Ursachen

Beschleunigungsfall (Bruch & Vogel, 2011)

- Überbelastung (zu wenig Ressourcen)
- Mehrfachbelastung (zu viele Aufgaben gleichzeitig)
- Dauerbelastung (keine Erholung)

Indirekte Steuerung (Peters, 2011)

- Zielvereinbarungen: es zählt nicht der Einsatz, sondern das Ergebnis
- abhängig Beschäftigte denken und handeln wie "Selbstständige"

Interessierte Selbstgefährdung (Krause et al., 2012)

- Hohe Identifikation mit der Arbeit
- sich überfordern, um Erfolg sicherzustellen

Neue Medien

- Entgrenzung
- Dauerverfügbarkeit
- Informationsflut

Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Reaktion

-) mehr Einsatz trotz Erschöpfung, Präsentismus
-) Verzicht auf Erholung und Ausgleich
-) Reduziertes Engagement im Privaten (geistig und sozial)
-) Negative Emotionen und Gedanken
(Lustlosigkeit, Gereiztheit, Zynismus, Resignation, Schuldgefühle, Schuldzuweisung, Aggressivität, Depressivität)
-) Psychosomatische Reaktionen
(Schlafprobleme, Infektionsrisiko, Verspannungen ..)
-) Ignorieren von Warnsignalen, Verlust der Achtsamkeit

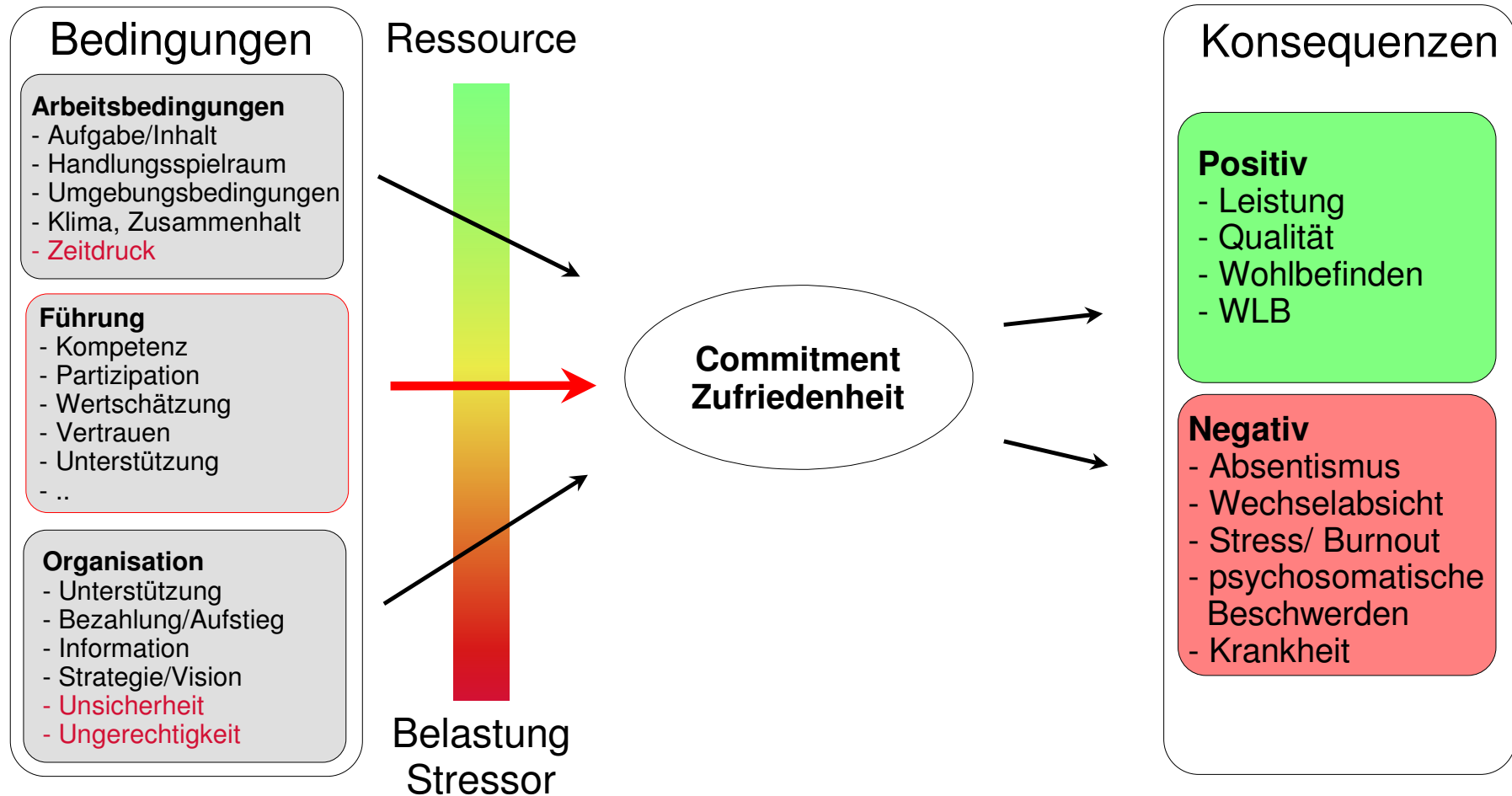
Bedeutung von Führung

als ein Aspekt der Arbeit



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



Bedeutung von Führung

für die Gesundheit: vier Felder



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

wird häufig unterschätzt !

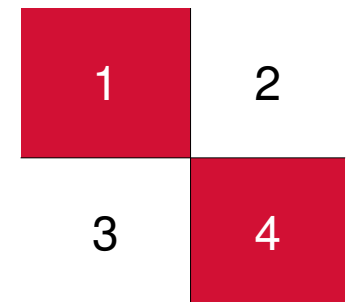


Chart 15

Bedeutung von Führung

Psychische Belastungen bei Führungskräften



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

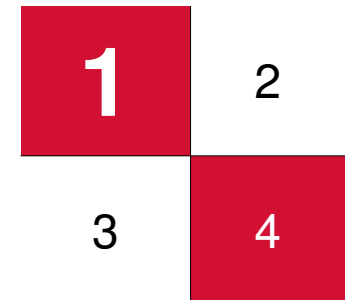


Chart 16

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Psychische Belastungen bei Führungskräften

Führungshandeln ist mit hohem Handlungs- und Entscheidungsspielraum verbunden, aber

-) 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 Pause

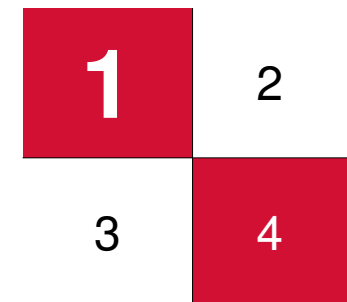


Chart 17

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Psychische Belastungen bei Führungskräften

Führungshandeln ist mit hohem Handlungs- und Entscheidungsspielraum verbunden, aber

-) 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 Pause

eigene Überlastung als Risikofaktor für Mitarbeiter

- weniger Ressourcen, weniger Unterstützung
- Weitergabe von Druck

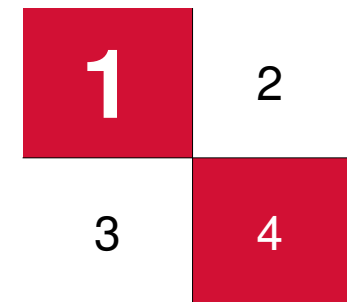


Chart 18

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Vier Felder

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)

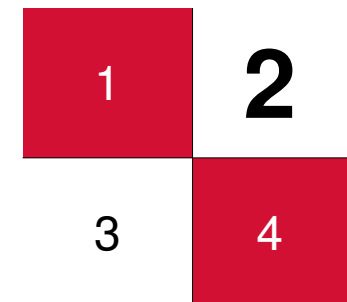


Chart 19

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Direkte Effekte der Mitarbeiterführung

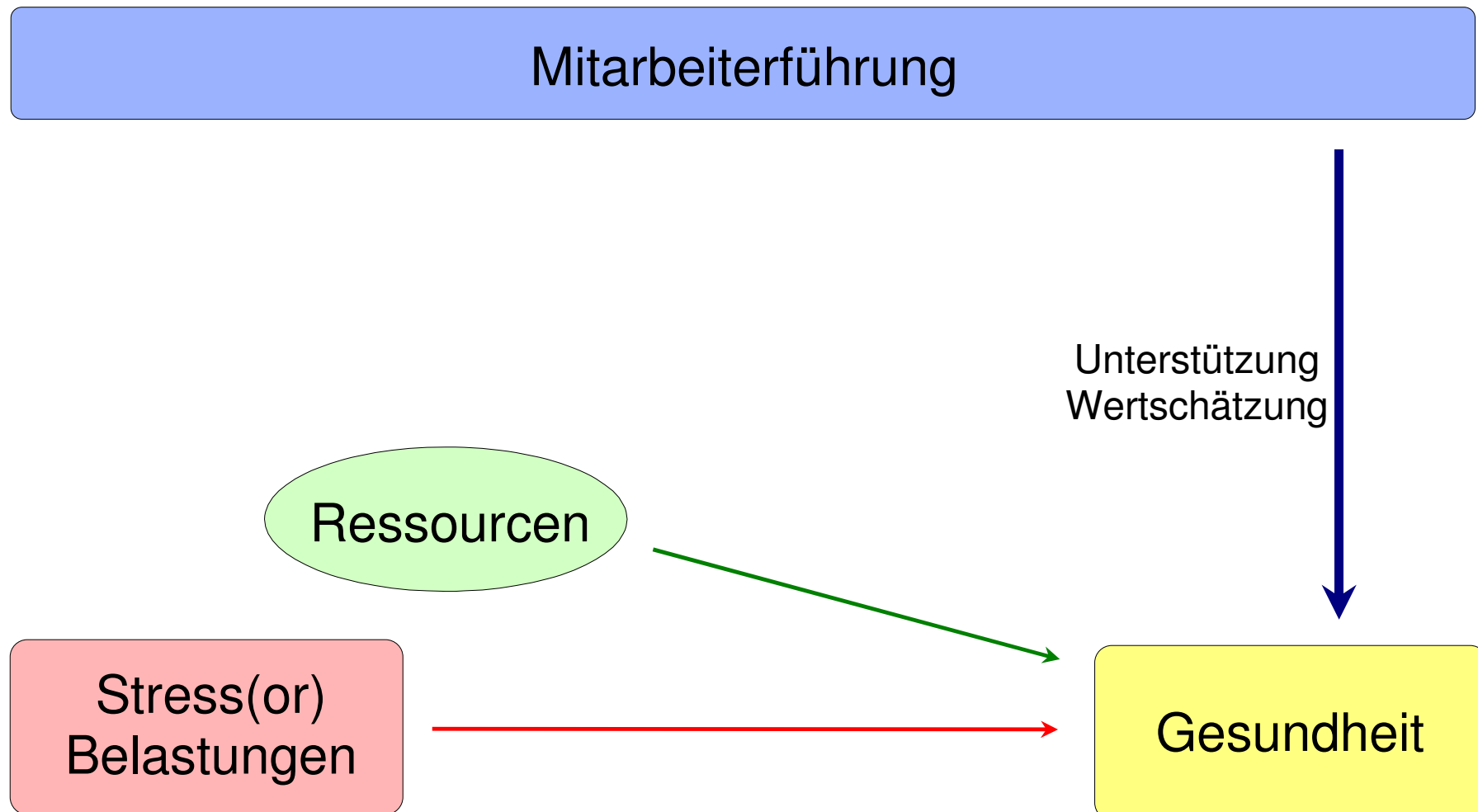


Chart 20

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

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, Gerechtigkeit	Illegitime Aufgaben, unethisch
Fordern und Fördern	launisch, unbeherrscht
Offenheit und Transparenz	distanzierter und sachlicher Kontakt

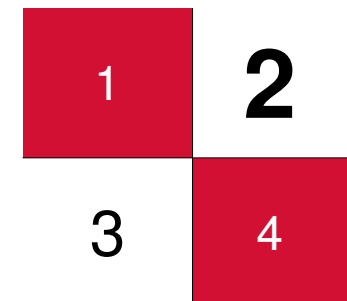


Chart 21

Bedeutung von Führung



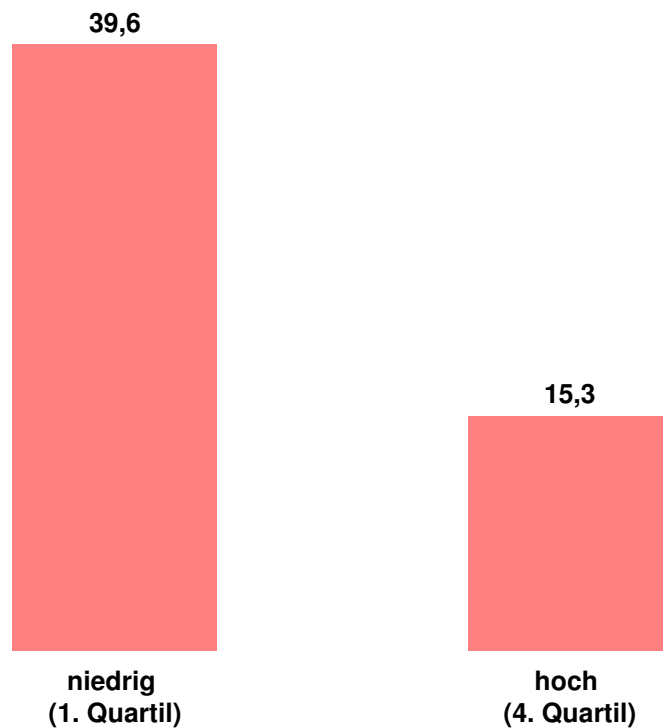
HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Ressourcenorientierte Führung

Transformationale Führung und Stresserleben
 $r = .27$, (N = 2800)

■ % mit hohem Stresserleben



Transformationale Führung

Felfe (2006)

Transformationale Führung korreliert
-.11 mit Fehlzeiten (Felfe, 2006)
-.31 mit Gereiztheit (Franke & Felfe, 2011)

Passive Führung / Laissez-faire korreliert
.27 mit Gereiztheit (Felfe, 2006)

Felfe

2013

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Vier Felder

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)

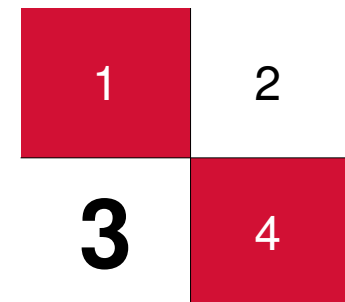


Chart 23

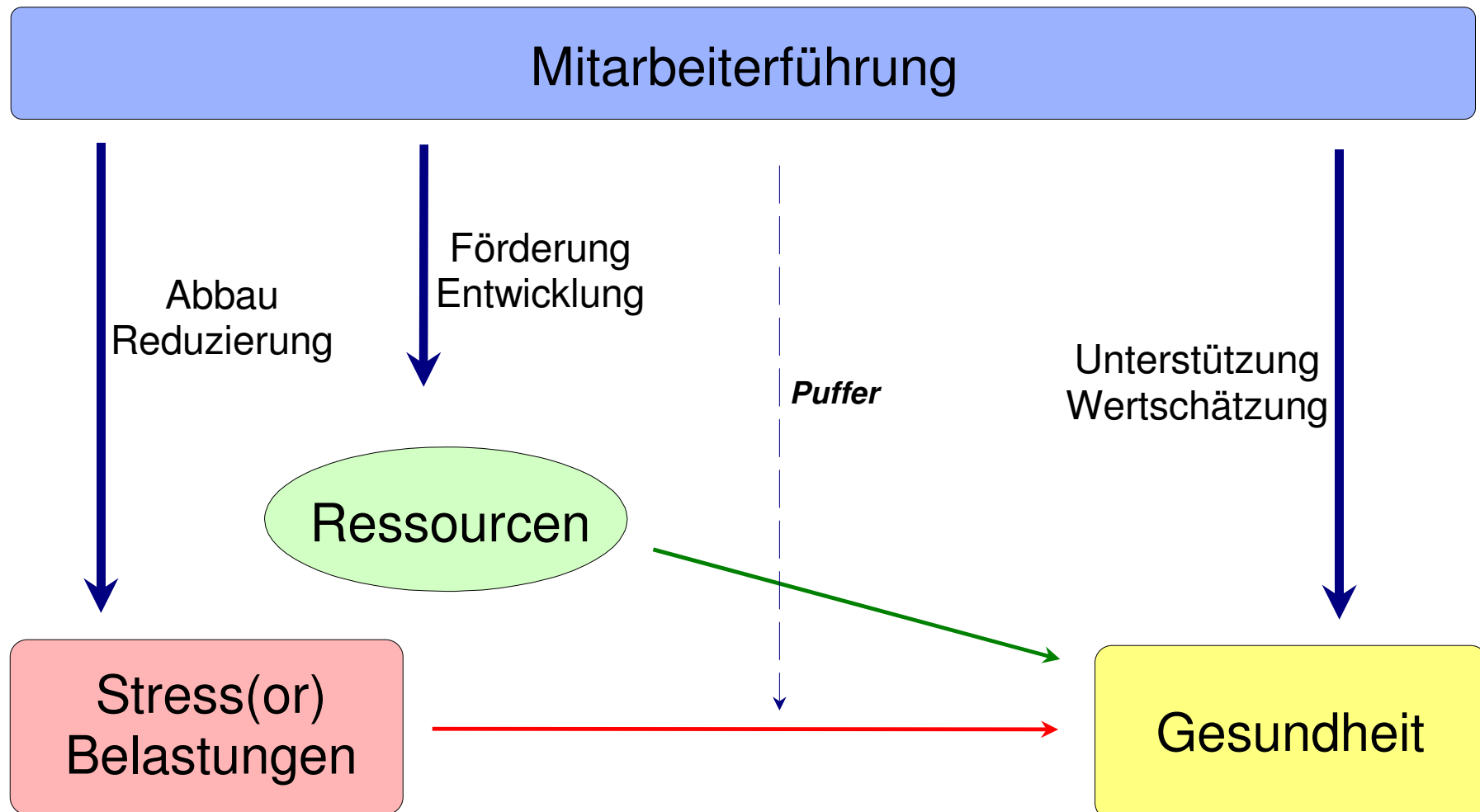
Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Direkte und indirekte Effekte der Mitarbeiterführung



Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Beschleunigungsfälle

1. Überbelastung

Hohe Anforderungen bei nicht ausreichenden Ressourcen

2. Mehrfachbelastung

Focus und Priorisierung fehlen: Zu viele verschiedene Aufgaben simultan

3. Dauerbelastung

zu wenig Möglichkeit der Regenerierung: Über- oder Mehrfachbelastung ist Dauerzustand, Unternehmen dauerhaft an der Leistungsgrenze

Führungskräfte

selbst Prioritäten setzen sowie auch ihre Mitarbeiter darin unterstützen

nicht nur dazu ermuntern, Neues einzubringen, sondern auch auffordern, die Aktivitäten zu benennen, die eingestellt werden sollen

für Wechsel von Hochenergie- und Regenerationsphasen sorgen

Bedeutung von Führung



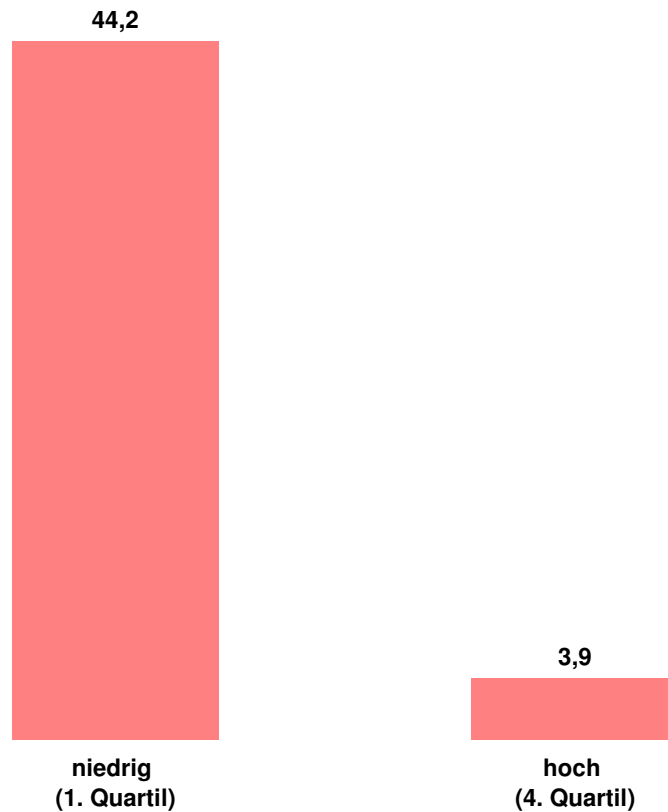
HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Auf Ressourcen und Belastungen

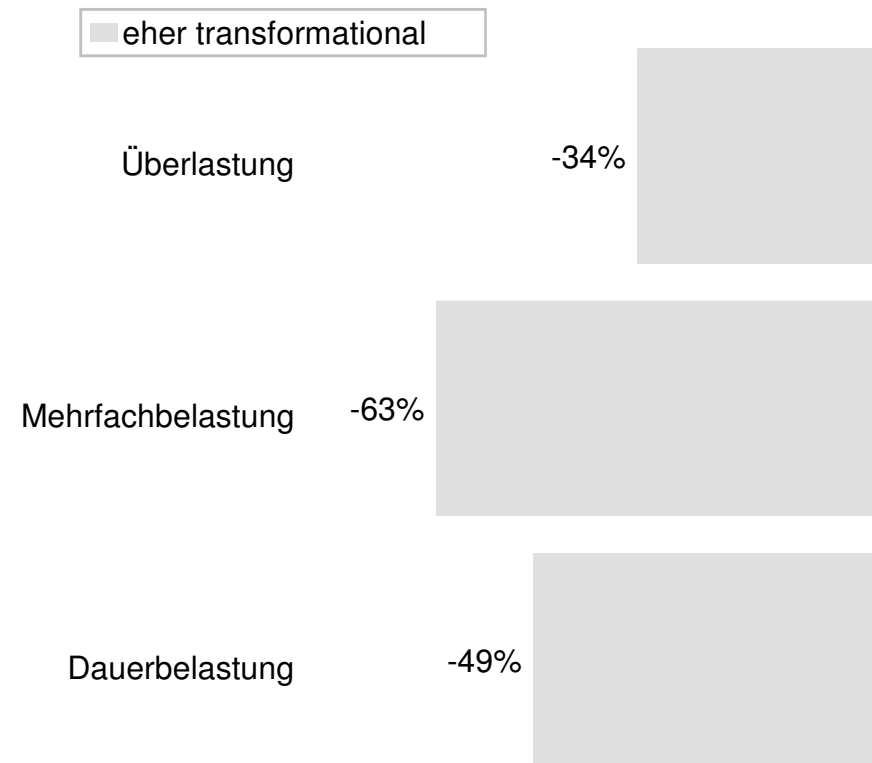
Handlungsspielraum und Stresserleben
 $r = .29$, (N = 2800)

■ % mit hohem Stresserleben



Felfe (2006)

Gute Führung reduziert Belastung (Beschleunigungsfälle)
(N = 15.000, > 100 Betriebe)



Bruch & Vogel (2011)
Chart 26

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Konzepte ressourcenförderlicher Führung

	hoch	niedrig
direkt	Lob und Anerkennung Anbieten von Unterstützung Wertschätzung und Respekt Vertrauen und Zutrauen Vermittlung von Sinn und Bedeutung Fairness, Gerechtigkeit	Autoritäre Bevormundung Abwertung, verletzende Kritik Mißtrauen und Kontrolle Laissez-faire, Gleichgültigkeit Ungerechtigkeit, Unglaubwürdigkeit distanzierter und sachlicher Kontakt
indirekt	Kooperation im Team individuelle Vereinbarung realistischer Ziele Handlungs- und Entscheidungsspielräume Partizipation und Beteiligung klare Prioritäten	Konkurrenz im Team Enge organisatorische und zeitliche Vorgaben enge Kontrolle Über- oder Unterforderung alles ist dringend und wichtig

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (direkter Einfluss oder als Puffer)

Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)

Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)

Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (indirekten Einfluss)

Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)

Stressoren (Zeitdruck, Überforderung)

Führung wirkt als **Vorbild**

Glaubwürdigkeit (transformationale Führung)

Umgang mit eigener Gesundheit

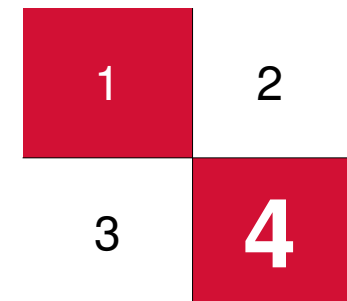


Chart 28

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

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 selbst 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

Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Konzept - spezifisch

nicht nur allgemein ressourcenorientierte Führung, sondern

-) Gesundheit zum Thema machen
-) Warnsignale erkennen (Burnout, Arbeitswut, Erschöpfung)
-) Mitarbeiter direkt ansprechen
-) für Pausen und Erholung sorgen
-) Risiken erkennen und reduzieren
-) Ressourcen stärken, BGM nutzen
-) Resilienz (Stabilität und Widerstandsfähigkeit) fördern
-) jeweilige Verantwortung annehmen und einfordern

Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Konzept - ganzheitlich

-) (Stellen-)**Wert** von Gesundheit
-) **Achtsamkeit**, Gesundheitsbewußtsein
-) (Gesundheits-)**Verhalten**, Maßnahmen

(Stellen-)Wert	Achtsamkeit	Verhalten	
(-)	(-)	(+)	inkonsequent, halbherzig, situations- unangemessen, Dienst nach Vorschrift
(+)	(+)	(-)	Motivation vorhanden, Kompetenz fehlt
(+)	(-)	(+)	hohes Potenzial, Sensibilität fehlt aber

Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Konzept

Wo setzt gesundheitsförderliche Führung an ?

-) Spezifisch: gesundheitsspezifische Führung (StaffCare)
-) Ganzheitlich: Wert, Achtsamkeit und Verhalten
-) Vorbildwirkung: SelfCare der FK
-) Eigenverantwortung: SelfCare der MA

Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Förderung und Entwicklung: Diagnose und Workshop

1. Kick-off (0X.0X.13)
 - Info zu Hintergrund, Ziel, Vorgehen
 - Klärung offener Fragen, Motivation
 - Versendung des Links zur Online Befragung per Mail

2. Diagnose: Online Befragung (bis XX.0X.13)
 - Mitarbeiter: Selbst- und Fremdeinschätzung
 - Führungskraft: Selbsteinschätzung

3. Ergebnisreport

4. Auswertungsworkshop (0X.0X.13)
 - persönliches Auswertungsgespräch mit FK
 - Workshop mit Mitarbeitern und FK

5. Maßnahmen

Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Diagnose: Wichtigkeit und Achtsamkeit

-) Meine Gesundheit ist meiner Führungskraft sehr wichtig
-) ... ist es wichtig, gesundheitliche Belastungen an meinem Arbeitsplatz abzubauen
-) ... fühlt sich dafür verantwortlich, auf meine Gesundheit zu achten

-) ... achtet bei mir bewusst auf gesundheitliche Warnsignale
-) ... bemerkt oft gar nicht, wenn sie mich überfordert
-) ... merkt es mir an, wenn ich gesundheitlich an meine Grenzen stoße

	SelfCare (FK)	StaffCare (FK)	SelfCare (MA)	StaffCare (MA)
Achtsamkeit	Ich merke sofort, wenn mit mir gesundheitlich etwas nicht stimmt	Ich merke sofort, wenn mit meinen MA etwas gesundheitlich nicht stimmt	Ich merke sofort, wenn mit mir gesundheitlich etwas nicht stimmt	Mein/e Vorgesetzte/r merkt sofort, wenn mit mir ges. etwas nicht stimmt

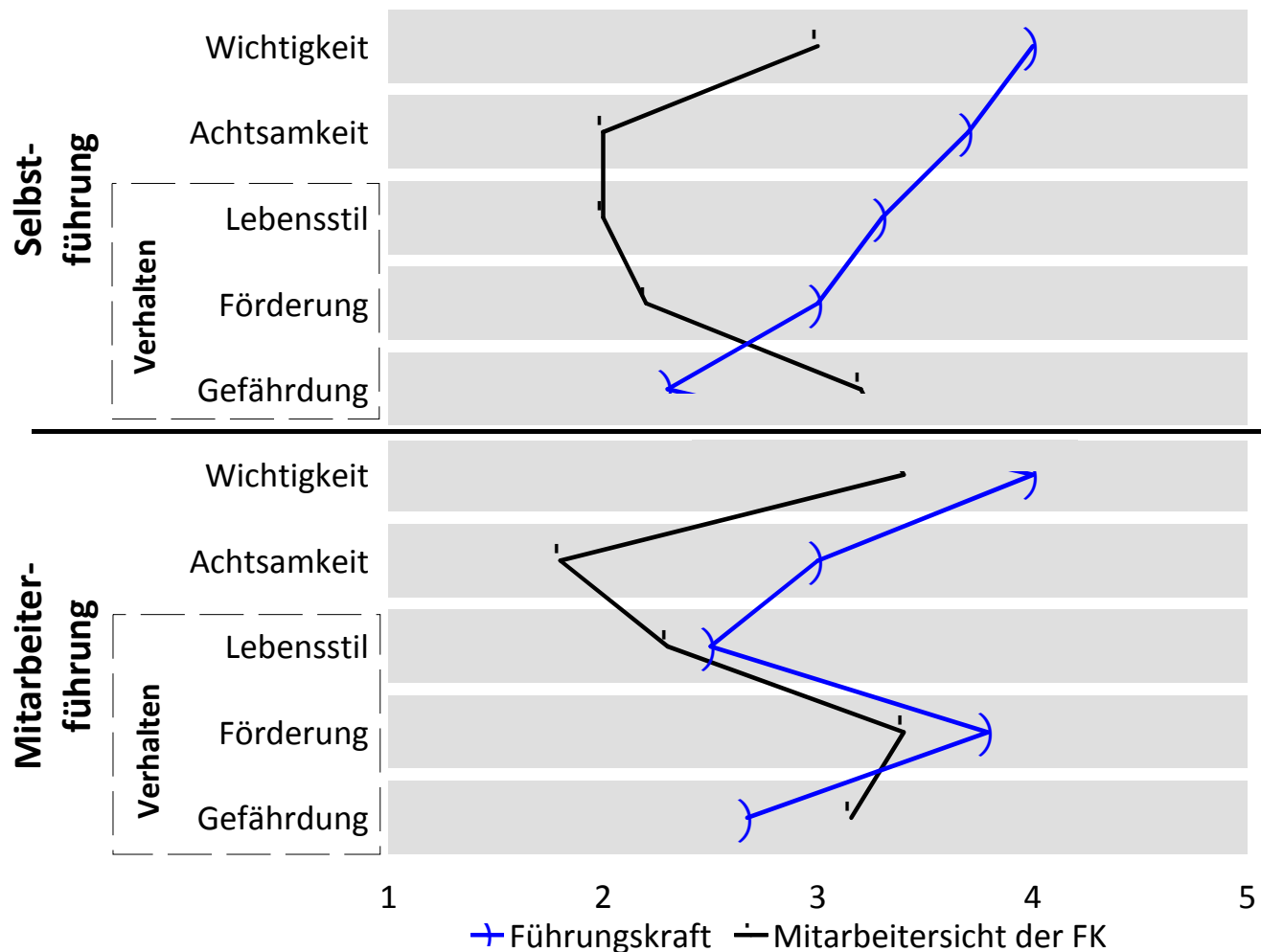
Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Ergebnisse: Report



Gesundheitsförderliche Führung

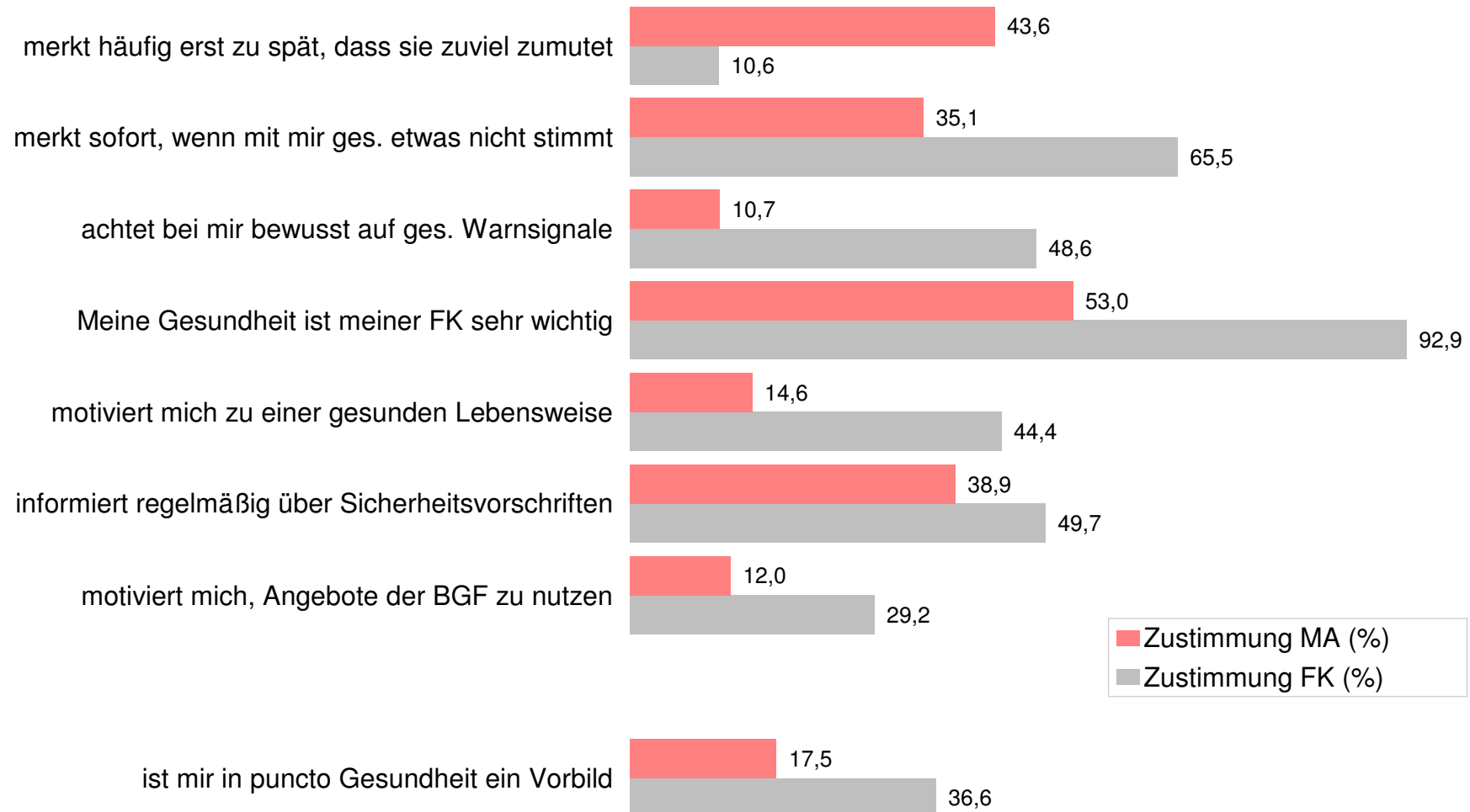


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Ergebnisse: StaffCare

Meine Führungskraft ...



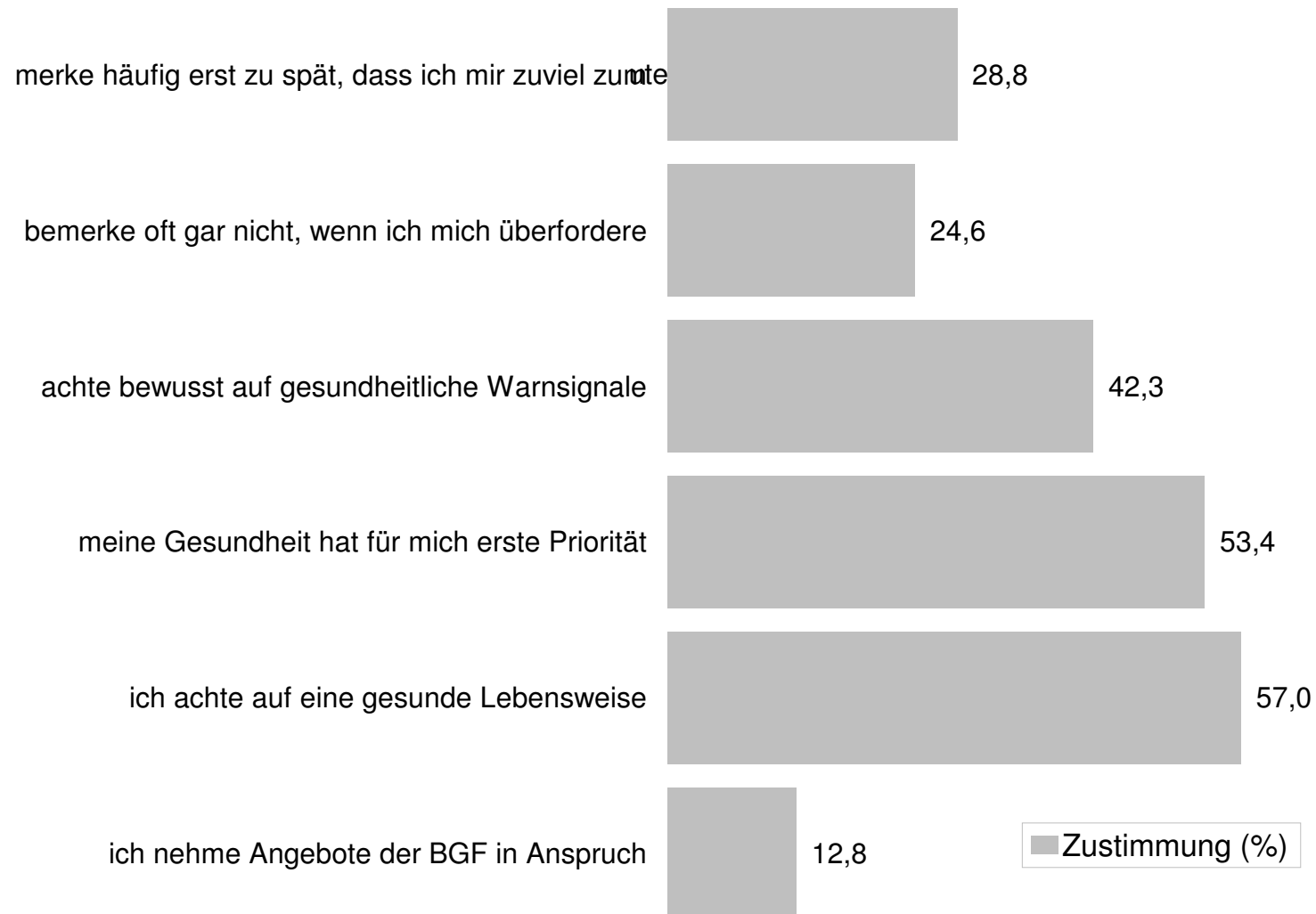
Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Ergebnisse: SelfCare (Führungskräfte)

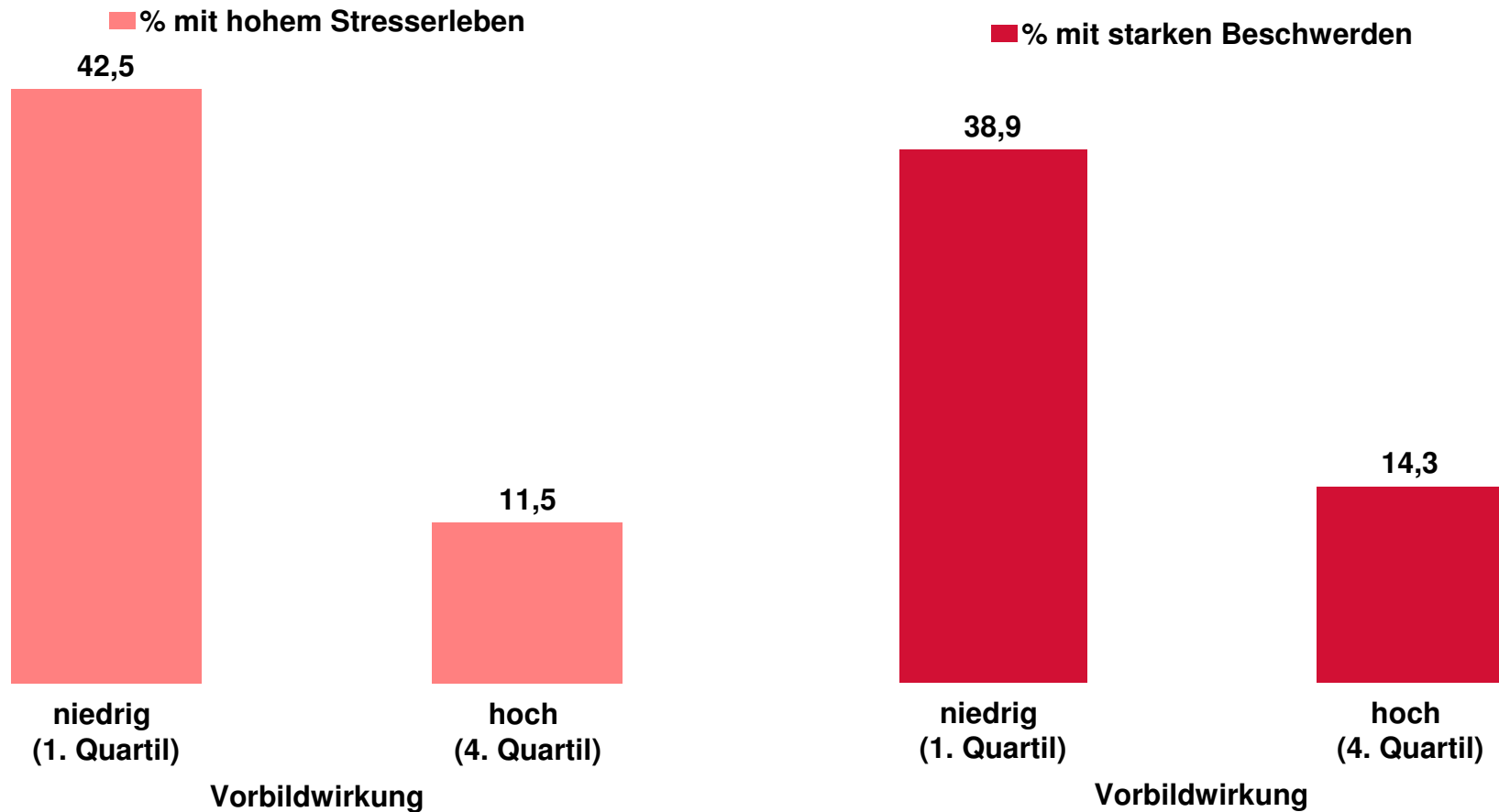


Felfe

2013

Gesundheitsförderliche Führung

Ergebnisse: Vorbildwirkung und Gesundheit



Gesundheitsförderliche Führung

Förderung und Entwicklung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

- 1. Gesundheitsförderlicher Führung**
Direkte Kommunikation (Wertschätzung, Achtsamkeit)
Belastungen identifizieren und reduzieren
Ressourcen erkennen und stärken
Umgang mit sich selbst
- 2. Kenntnis und Umgang mit psychischen Problemen**
Depression, Burn-out, Sucht
- 3. FK erleben selber den Nutzen von GF**
(Entspannung, Achtsamkeit, Zeitmanagement)
- 4. Systematisches BGM**
(Berichterstattung, Unterstützung)
- 5. Realistische Rollenerwartung für FK:**
Eigenverantwortung, externe Hilfe, employee assistance program

Führung und Gesundheit



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Literatur

Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick (S. VII - XII). *Fehlzeitenreport 2011*.

Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument "Health oriented Leadership" (S. 3 - 13). *Fehlzeitenreport 2011*.

Franke, F., Vincente, S. & Felfe, J. (2011). Gesundheitsbezogene Führung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt* (S. 371 - 392). Göttingen: Hogrefe.