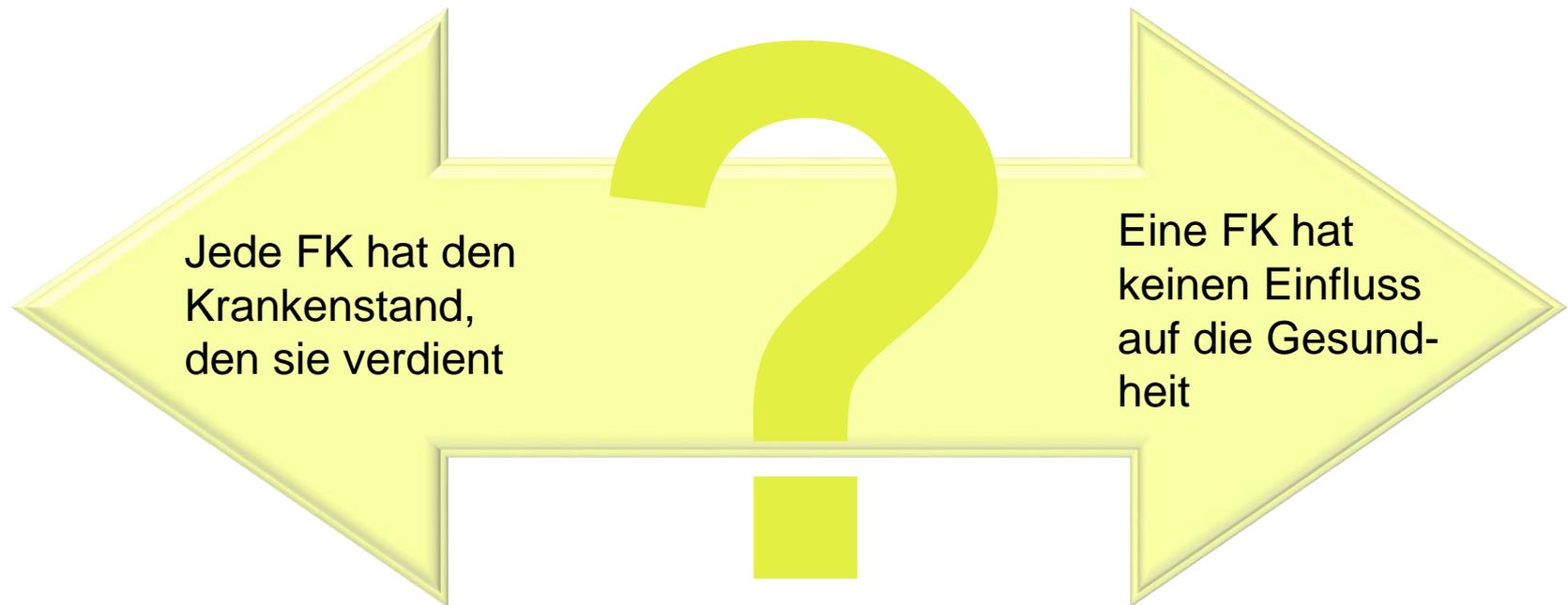


Die Bedeutung der personalen Führung für die Gesundheit der Beschäftigten

4. Dreiländertagung - Betriebliche Gesundheitsförderung 2023
- Fachforum „Neue Ansätze zur Stärkung der gesundheitsförderlichen Führung in den drei Ländern“
25./26.04.2023 in Rorschach

Dr. Sabine Gregersen
BGW AGG
Abteilung „Arbeitsmedizin, Gefahrstoffe
und Gesundheitswissenschaften“

Was hat Führung mit Gesundheit zu tun?



Stand der Forschung zu Führung und Gesundheit: Reviews

- Reviews* zu Führung und Gesundheit der Beschäftigten zeigen:

- Empirische Evidenz für Zusammenhang Führung und Gesundheit der Beschäftigten.
- Kleine bis mittlere Zusammenhänge von positiver/destruktiver Führung und psychischer Gesundheit
- Hohe Bedeutsamkeit, weil alle Beschäftigten von Führung betroffen sind

Quellen: *Gregersen S et al. 2011, Kuoppala J et al. 2008, Montano D et al. 2016, Montano D et al. 2023, Mullen J & Kelloway EK 2011, Nyberg A 2009, Skakon J et al. 2010, Vincent-Höper S. et al. 2017

Was verstehen Sie unter gesunder Führung?

„Das mit der gesundheitsfördernden Führung hatte ich mir anders vorgestellt...“

Gesundheitsfördernde Führung ist für mich, wenn ...

„ ... der Erfolg einer Führungskraft nicht nur an Kennzahlen, sondern auch an der Zufriedenheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden gemessen wird.“

„ ... ich als Führungskraft darauf achte, dass sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz gesundheitsgerecht verhalten (können).“

„ ... meine Mitarbeiter u. Mitarbeiterinnen mit Problemen zu mir kommen können und ich mir Zeit nehme ihnen zuzuhören.“

„ ... ich darauf achte, dass das Miteinander von Vertrauen, Respekt und sozialer Unterstützung geprägt ist und Konflikte offen angesprochen werden.“

Und jetzt sind Sie dran ...

Welche Aussage ist für Sie besonders wichtig?

Aussage 1:
Wohlbefinden als
Führungserfolg

Aussage 2:
Gesundheitsgerechtes
Verhalten

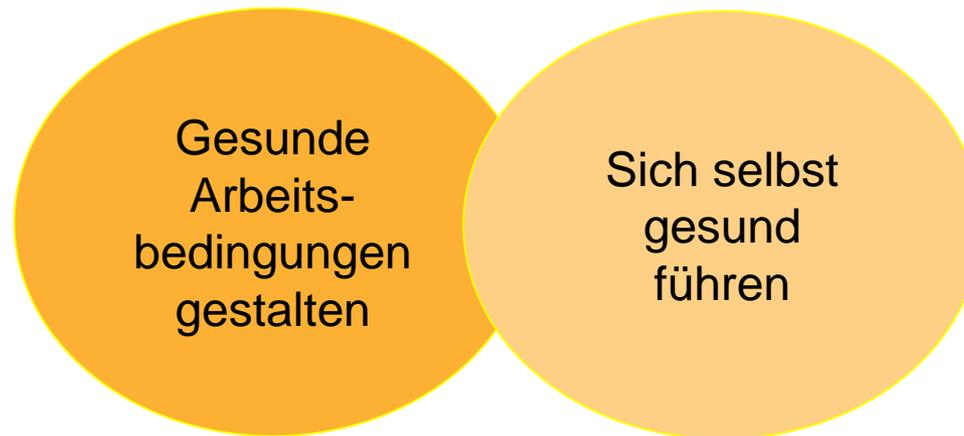
Aussage 3:
Mitarbeitern zuhören
können

Aussage 4:
Vertrauensvolles
Miteinander

Gesundheitsförderndes Führen – persönliches Führungsverhalten

Ziel: Risikofaktoren reduzieren und Ressourcen fördern

Es umfasst zwei Ebenen



Quelle: Positionspapier „Gesundheit als Führungsaufgabe“ der BGW 04 2018

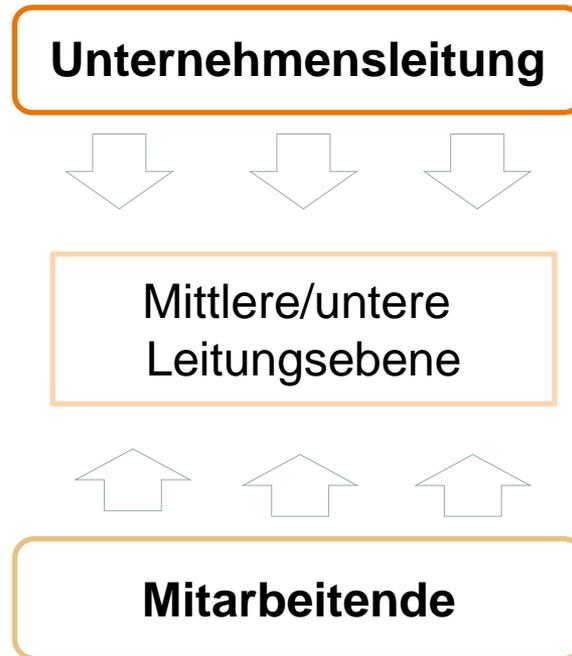
Was ist sicherheits- und gesundheitsgerechte Führung?

Das Vier-Ebenen-Modell der DGUV

- Gesunde Selbstführung: Arbeitsbelastung von Führungskräften, Dilemma-Situationen
- Führungsrolle: Beziehung zwischen Führung und Beschäftigten
- Arbeitsgestaltung: Stressoren ab- und Ressourcen aufbauen
- Unternehmensziele und – kultur: Gesundheitsklima

1. Gesundheitsbezogene Selbstführung

Gesunde Selbstführung: Arbeitsbelastung von Führungskräften



Gesundheitsbezogene Selbstführung

- Stellenwert der eigenen Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten

Gesundheitsvalenz

- Mit eigener Gesundheit und gesundheitlichen Risiken bewusst auseinandersetzen

Achtsamkeit

- Gesundheitsförderliche Verhaltensweisen kennen und anwenden

Selbstwirksamkeit, Gesundheitsverhalten

Was brauchen Führungskräfte um gesundheitsfördernd zu führen? – Relevanz der eigenen Arbeitssituation

Relevanz der eigenen Arbeitssituation - quantitative Überforderung ↑

Verringert

Beziehungsqualität und soziale Unterstützung vom Team wahrgenommen ↓

Verringert

Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ↓

Quelle: Stein M, Vincent-Höper S, & Gregersen S. (2020).

2. Rolle der Führungskraft

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	++
Leader-Member Exchange	Individuelle, wechselseitige Beziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten	++
Transaktionale Führung	Macht gewünschte Leistung deutlich, gibt Anreize; Sanktionen bei Nichterreichung	+
Aufgabenorientierung	Führungskraft definiert Ziele, macht Vorgaben zur Erfüllung und kontrolliert Zielerreichung	++
Laissez-faire-Führung	Passives Verhalten der Führungskraft, „keine Führung“	-
Destruktive Führung	Aggressives und schädigendes Verhalten gegenüber Beschäftigten	--

Quellen: Gregersen S et al. 2011, Montano D et al. 2023

Die Führungskonzepte im Vergleich

Worauf kommt es in der gesundheitsfördernden Führung an?

- Mitarbeiterbezogene Führung: Aufbau vertrauensvoller, respektvoller und unterstützender Beziehungen
- Aufgabenbezogene Führung: klare Definition von Zielen und Aufgaben
- Balance zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung
- Vermeidung destruktiver Führung

Quellen: Gregersen S, Vincent-Höper S, Nienhaus A 2014, Montano D et al. 2023

Gleichbehandlung oder Individualität?

„Damit es gerecht zugeht, erhalten Sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe: Klettern Sie auf einen Baum!“

3. Gestaltung der Arbeitsbedingungen

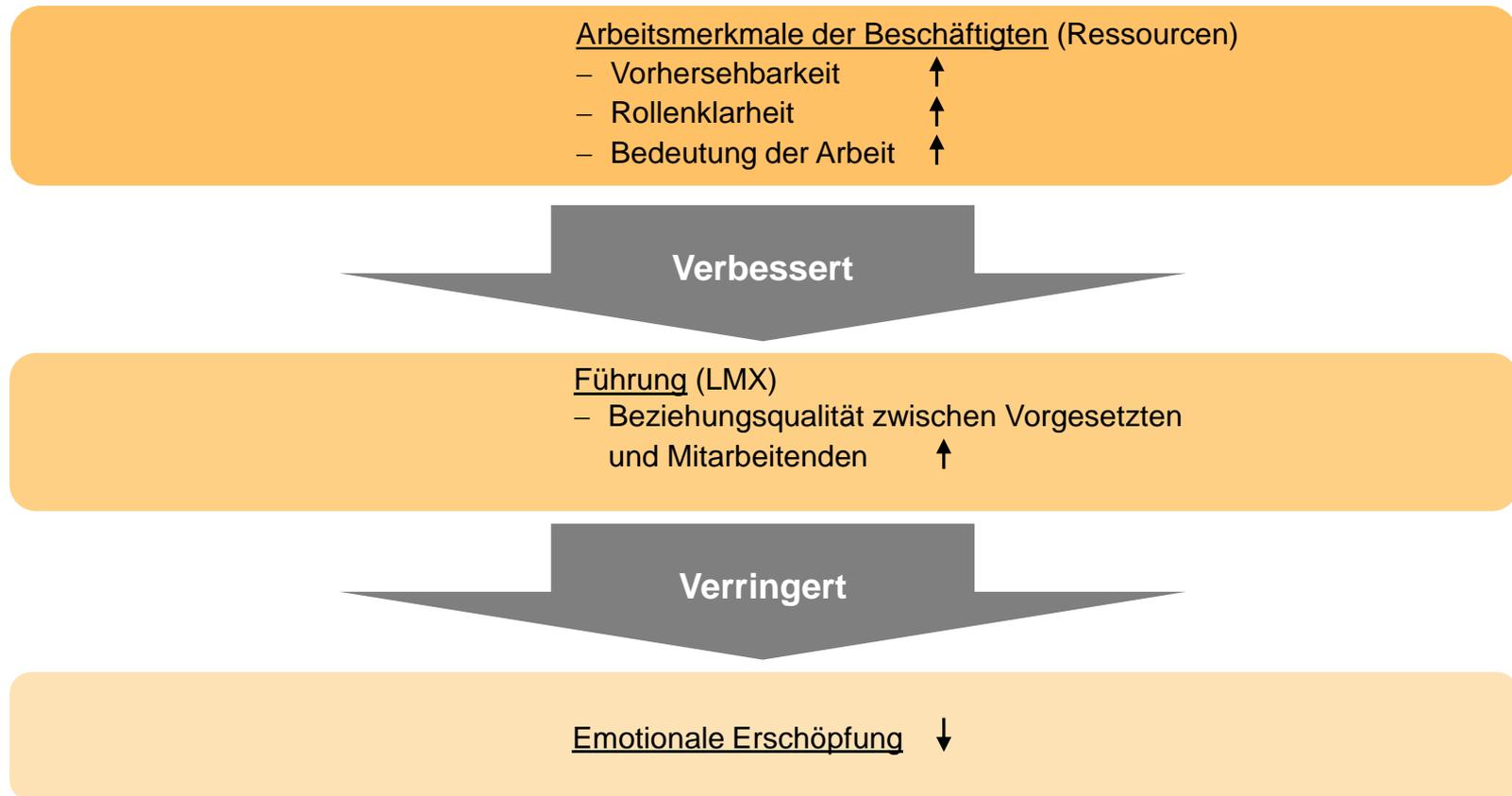
Zusammenhang zwischen Führung und gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen

Was denken Sie, auf welche Arbeitsbedingungen haben Sie als Führungskraft den größten Einfluss?

8	Quantitative Anforderungen	4	Rollenkonflikte
10	Emotionale Anforderungen	1 Vorhersehbarkeit	
5	Anforderungen Emotionen zu verbergen	6	Arbeit-Freizeit-Konflikt
9	Einfluss bei der Arbeit	3 Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz	
11	Entscheidungsspielraum	3 Bedeutung der Arbeit	
7	Entwicklungsmöglichkeiten	12	Soziale Beziehungen
2 Rollenklarheit			

Quellen: Gregersen S, Vincent-Höper S & Nienhaus A 2016, Marschall et al. 2016

Zusammenhang zwischen Gestaltung von Arbeitsmerkmalen, Führung und psychischer Gesundheit?



Kennenlernen des Fragebogens „Gesundheitsfördernd Führen“

- Fremdeinschätzung / Einschätzung der Mitarbeitenden

Meine direkte Führungskraft ...		(Fast) nie	Selten	Manchmal	Oft	(Fast) immer
<i>Ressourcen</i>		A	B	C	D	E
1	... sorgt für eindeutige Aufgabenzuständigkeiten und Verantwortlichkeiten	①	②	③	④	⑤
2	... stellt mir alle, zur Aufgabenerfüllung relevanten, Informationen zur Verfügung	①	②	③	④	⑤
3	... erläutert die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar	①	②	③	④	⑤
4	... ist für mich stets ansprechbar, wenn ich Probleme bei der Aufgabenbearbeitung habe	①	②	③	④	⑤
5	... lässt mich wissen, wie gut ich meine Arbeit mache	①	②	③	④	⑤
6	... achtet darauf, dass die Arbeit der Mitarbeitenden gerecht verteilt ist	①	②	③	④	⑤
7	... lässt mich selbst bestimmen, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige	①	②	③	④	⑤
<i>Stressoren</i>						
8	... überträgt mir zu viel Verantwortung	①	②	③	④	⑤
9	... setzt mich unter Zeitdruck	①	②	③	④	⑤
10	... weist meine Änderungsvorschläge zurück	①	②	③	④	⑤
11	... ändert meine Aufgaben, ohne es vorher mit mir besprochen zu haben	①	②	③	④	⑤
12	... überlässt mich mir selbst, ohne sich nach dem Stand meiner Arbeit zu erkundigen	①	②	③	④	⑤

4. Unternehmensziele und –kultur: Gesundheitsklima

Präventionskultur: Aussagen zum Gesundheitsklima

Gesundheitsklima/Präventionskultur:		trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
gk1	Bei meinem Arbeitgeber wird man ermuntert, Verbesserungsvorschläge zum Thema „Sicherheit und Gesundheit“ zu machen.	①	②	③	④	⑤
gk2	Ich kann mich am Arbeitsplatz gesundheitsgerecht verhalten.	①	②	③	④	⑤
gk3	Unsere Organisation hat Leitlinien, in denen Gesundheit ein wichtiger Wert ist.	①	②	③	④	⑤
gk4	Gesundheitsförderliche Führung hat in unserer Organisation einen hohen Stellenwert.	①	②	③	④	⑤
gk5	In unserer Organisation wird Wert auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter gelegt.	①	②	③	④	⑤
gk6	Unsere Organisation nimmt Rücksicht auf die persönlichen Lebensumstände der Mitarbeiter.	①	②	③	④	⑤
gk7	Unsere Organisation unterstützt Führungskräfte darin, gesundheitsförderlich zu führen (z. B. durch Schulungen oder Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen).	①	②	③	④	⑤

Was ist bei der Etablierung gesundheitsfördernder Führung zu berücksichtigen?

- Sicherheit und Gesundheit als Leitgedanken in den Arbeitsalltag integrieren
- Arbeitssituation und Gesundheit der Führungskräfte berücksichtigen
- Wechselseitigen Austausch „Gesundheit“ zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und oberer Führungsebene initiieren
- Handlungsorientierte Empfehlungen für die Führungskräfte ableiten

Ein wichtiger Beitrag für mehr Präventionskultur!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!
Sie haben Fragen?

Dr. Sabine Gregersen

BGW / Abt. AGG

Bereich Gesundheitswissenschaften

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Tel. 040-202 07-3230

E-Mail sabine.gregersen@bgw-online.de