

Gesund*Führen*

Führungskräfte – Wichtige Partner bei der Gesundheitsförderung im Unternehmen

Führungskräfte sind wichtige Partner

Durch ihr tägliches Handeln nehmen Führungskräfte direkt oder indirekt Einfluss auf das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Motivation ihrer Mitarbeiter. Gleichzeitig hat ihr Handeln auch Auswirkungen auf ihr eigenes Befinden, Ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

Dass Führungskräfte in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Zielgruppe für Maßnahmen betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung darstellen, zeigen Erfahrungen, die im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkeln und Führungskräfte trainings gewonnen werden konnten.

Auf Grund ihres Einflusspotenzials, der Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern und nicht zuletzt auf Grund ihres Interesses am Erhalt ihrer eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit sind Führungskräfte ein wichtiger Partner im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Führungskräfte gestalten Arbeitsbedingungen

Führungskräfte haben in hohem Maße Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Dies betrifft z.B. die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen. Vor allem aber beeinflussen Führungskräfte die Organisation von Arbeit. Gemeint sind Anpassung von Arbeitsaufgaben und Qualifikation, Ziel- und Zeitvorgaben bzw. –absprachen, Rückmeldungen über Leistungs- und Sozialverhalten, Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie Beteiligung und Unterstützung von Mitarbeitern.

Wesentlichen Einfluss haben Führungskräfte auch in Bezug auf das soziale Miteinander im eigenen Arbeitsbereich, wie z.B. durch Förderung eines konstruktiven Umgangsstils der Mitarbeiter untereinander und durch Eingreifen und Vermitteln bei Konflikten.

Führungsverhalten hat Folgen

Durch ihr Verhalten im Umgang mit den Mitarbeitern beeinflussen Führungskräfte – im positiven wie negativen Sinne – deren Motivation und Leistungsbereitschaft, deren Leistungsfähigkeit (Angst macht dumm), deren Befinden und mittelfristig deren Gesundheit. Erfahrungen aus der Praxis und Veröffentlichungen in der Fachliteratur verweisen darüber hinaus auf einen engen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der Höhe der Arbeitsunfähigkeitstage.

Befragungen unter Beschäftigten machen deutlich, dass die Qualität des Verhältnisses zu ihrem direkten Vorgesetzten sich unmittelbar auf ihre Arbeitszufriedenheit auswirkt.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung konnten darüber hinaus Zusammenhänge zwischen Aufgabeneutralität bzw. zu geringem Handlungsspielraum und psychosomatischen Beschwerden sowie zwischen zu gerin-

ger sozialer Unterstützung von Seiten der Führungskraft und Selbstwertproblemen der Beschäftigten aufgezeigt werden.

Führungskräfte unter Druck

Steigende Anforderungen insbesondere an Führungskräfte, bzw. der von ihnen wahrgenommene Erfolgs-, Verantwortungs-, Zeit- und Konkurrenzdruck, lassen Stress als Ausdruck erhöhter Anspannung auch bei Führungskräften immer häufiger in Erscheinung treten. Die Fähigkeit, mit Stressbelastungen umgehen zu können, bzw. die Belastungen sogar durch Veränderung von stresserzeugenden Denkweisen im Vorfeld zu vermeiden, ermöglicht der Führungskraft auch in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren, d.h. handlungsfähig zu bleiben und effektiv agieren zu können und auf diese Weise die eigenen gesundheitlichen Ressourcen zu schonen.

Die so gewonnene Souveränität und Gelassenheit schafft die Voraussetzung für ein gesundheitsgerechtes, d.h. sach- und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Denn je stärker die Führungskraft selber unter Druck steht, desto weniger ist sie in der Lage, Druck von oben abzupuffern, zu filtern und so zu verarbeiten, dass sich die Mitarbeiter mit den realen Anforderungen optimal auseinandersetzen können.

Führungskräfte, die die Mechanismen der Stressentstehung, -verarbeitung und -vermeidung kennen, sind eher in der Lage, Stresssymptome bei ihren Mitarbeitern zu erkennen und rechtzeitig und angemessen zu intervenieren.

Führungskräfte als Vorbilder

Führungskräfte werden von Beschäftigten als Vermittler von Werthaltungen gesehen. Anhand ihres beobachtbaren Verhalten formen die Beschäftigten sich ihr Bild von dem, was gewollt und ge-

wünscht ist. Führungskräfte, die durch ihre Entscheidungen deutlich machen, dass ihnen der Erhalt und die Förderung der Gesundheit wichtig ist, werden bei ihren Mitarbeitern Einstellungs- und Verhaltensänderungen erwirken. Doch Führungskräfte sind nicht nur Vorbild in Bezug auf das Sicherheits- und Gesundheitsverhalten, auch die Fähigkeit, mit bestimmten Belastungen umzugehen, das eigene Problemlöse-, Kooperations- und Kommunikationsverhalten überträgt sich in gewisser Weise auf die Umgebung. Letzteres ist auch im Hinblick auf den Umgang mit externen Kommunikationspartnern (Kunden) von Bedeutung.

Führungskräfte gehen bis an die Grenze

Führungskräfte befinden sich nicht selten auf einer Gradwanderung zwischen der Bereitschaft, ein Höchstmaß an Einsatz für den Erfolg ihrer Arbeit zu erbringen und der Sicherstellung ihrer

körperlichen Leistungsreserven. Dabei stellen berufliche Höchstleistungen enorme Anforderungen an die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit. Sie auf einem hohen Niveau zu erhalten, gelingt durch einen überwiegend gesundheitsbewussten Lebensstil und den allmählichen und gezielten Aufbau eines guten körperlichen Fitness- bzw. Trainingszustands. Körperliche Leistungsfähigkeit und psychische Ausgeglichenheit erhöhen wiederum die Stressresistenz und schaffen optimale Voraussetzungen für hohe Effektivität und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten.

Weitere Informationen

Interessenten erhalten weitere Informationen zu Maßnahmen und Hinweise auf Ansprechpartner beim
BKK Bundesverband
Abteilung Gesundheit/Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren
Kronprinzenstr. 6
45128 Essen
Ansprechpartner: Ute Westerhoff
Tel.: 0201/179-1247
Fax.:0201/179-1014
e-mail: WesterhoffU@bkk-bv.de
Internet: <http://www.bkk.de>