

Was hat Führen mit Gesundheit zu tun? Können Führungskräfte/Unternehmen Einfluss auf die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen (MA) nehmen? Ist dieses für ein Unternehmen wichtig?

Was bedeutet Gesundheit? Die WHO (Weltgesundheitsorganisation) definiert Gesundheit als „Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“. Was die Definition zeigt, ist, dass Gesundheit nicht ausschließlich Abwesenheit von Krankheit bedeutet, sondern sich im subjektiven Wohlbefinden äußert. MA die sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, leisten mehr, fehlen seltener und bringen ihr produktives Potential voll ein, denn Menschen sind die tragenden Kräfte eines Unternehmens.

Führungskräfte können hier Einfluss nehmen und die MA durch ihr Führungsverhalten stärken. Was wünschen sich MA neben einer ansprechenden Bezahlung? Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten und zu KollegenInnen, sich wohlfühlen, Anerkennung, unfallfrei arbeiten, Erfolgserlebnisse, sich entfalten und weiterentwickeln zu können. Ein gutes Gehalt bindet nur 7% der MA an ein Unternehmen. Unternehmen setzen oft Prämien für erfolgreiche MA aus, eine anhaltende Leistungssteigerung ist davon nicht zu erwarten. R. Sprenger (Führungscoach) hat in Untersuchungen festgestellt, dass die Beziehung zum Vorgesetzten eine entscheidende Rolle für die Motivation spielt. Auf welche Bedingungen können MA in einem Unternehmen treffen? Hierzu zählen Zeitdruck, Überforderung, Unterforderung, geringer Handlungsspielraum, angespanntes Betriebsklima, Konflikte, mangelnde Kommunikation und Transparenz, fehlende Wertschätzung, kein Feedback, ein autoritärer Führungsstil. MA die unter diesen Bedingungen arbeiten, fühlen sich unwohl. Hält dieser Zustand an, beeinflusst er die Gesundheit. Untersuchungen belegen den Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit. Im VW-Konzern wurde beobachtet, dass Führungskräfte beim Wechsel der Abteilung ihren Krankenstand mitnehmen, d. h. wird ein Vorgesetzter mit einer hohen Fehlzeitenquote in der Abteilung in eine andere bis dahin „gesunde“ Abteilung versetzt, steigt die Abwesenheitsquote in dieser Abteilung an. Das Institut für betriebliche Gesundheitsförderung der AOK-Rheinland untersucht jährlich 1.000 Betriebe und sieht die Hauptsache für hohe Fehlzeiten in falschem Führungsverhalten und speziell in der Kommunikation. In den Statistiken tauchen nur die Fehlzeitendaten auf, undokumentiert bleiben die MA, die sich innerlich abgemeldet haben und ihre Arbeit nur auf Sparflamme erledigen. Sie zeigen keine Motivation, übernehmen keine Verantwortung und sind für junge, neue MA ein negatives Vorbild. Sie schränken die Produktivität eines Unternehmens erheblich ein.

Zur Gesundheitsförderung können Führungskräfte ihren MA soziale Unterstützung anbieten. Diese hat verschiedene Aspekte und wirkt sich direkt auf das Wohlbefinden aus, Belastungen können geteilt oder abgenommen werden. Durch diese Möglichkeit fühlt sich der MA sozial integriert und sollte die Belastung doch zu einer Beanspruchung führen, fühlt er sich gut eingebunden, wodurch Beanspruchungen nicht als so gravierend empfunden werden.

Die Forschung in den letzten Jahrzehnten hat den Blick gewandelt weg von der Pathogenese hin zu Salutogenese „Was hält den Menschen gesund?“ (Antonovsky). Als zentralen Faktor hat Antonovsky das Kohärenzgefühl (sense of coherence SOC) definiert. Er sieht einen Fluss als Strom des Lebens. Eine salutogenetische Führung ist ressourcenorientiert, wertschätzend, wohlwollend,

kommunikativ, lösungsorientiert und sinnerfüllend. Auch Seligmann (2011) hat mit seinem PERMA-Modell, in dem positive Beziehungen, Sinnhaftigkeit und positive Emotionen eine Rolle spielen, gezeigt, wie groß der Einfluss und wie wichtig eine wertschätzende Haltung einer Führungskraft ist.

Im Arbeitsalltag treffen MA auf unterschiedliche körperliche und psychische Belastungen. Psychische Belastungen sind „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1 (1a)). Die Belastungen führen zu unterschiedlichen individuellen psychischen Beanspruchungen. Unter psychischer Beanspruchung versteht man „die zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf die Einzelperson, in Abhängigkeit von ihren eigenen habituellen und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Auseinandersetzungsstrategien“ (DIN EN ISO 10075-1 (1a)). Ob ein MA eine Arbeitsaufgabe/Belastung als Beanspruchung empfindet, ist abhängig von den Ressourcen. Darunter versteht man die individuellen Fähigkeiten einer Person eine Arbeitsaufgabe erfolgreich zu bewältigen. Anforderungen und Ressourcen beeinflussen die Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Das ist ein wichtiger Ansatz für Führungskräfte. Die Führungskraft kann für die MA eine Ressource sein. Sie kann den MA durch ihr Führungsverhalten bei der Bewältigung der Aufgabe unterstützen.

Unternehmen gehen häufig davon aus, dass die Bedürfnisse von MA und Unternehmen sich grundsätzlich unterscheiden und die Arbeitnehmer nicht bezahlt werden um sich wohl zu fühlen. Es zeigt sich aber, dass beide Erfolg haben und in ihrer Entwicklung wachsen möchten. Somit wirkt sich gesundheitsförderliches Führungsverhalten auf die Produktivität des Unternehmens und die Gesundheit der MA aus.

Entscheidend ist ein echtes Interesse am MA, Authentizität im Verhalten und Führen und ein humanistisches Menschenbild geprägt von Respekt und Würde.

Die Führungsaufgabe beinhaltet zwei Aspekte:

- Fachliche Kompetenz
- Soziale Kompetenz

Die fachliche Kompetenz kann durch MA gut ergänzt werden. Führungskräfte, die ihren MA gute fachliche Kompetenzen zutrauen und sie bei schwierigen Aufgaben um Rat fragen, zeigen keine Schwäche, sondern erkennen die Fähigkeiten ihrer MA an.

Die sozialen Kompetenzen sind ein entscheidender Faktor bei der Erfüllung der Führungsaufgaben. Um gut Führen zu können ist es wichtig, dass eine Führungskraft die Balance hält zwischen: Unternehmen, Mitarbeitern, Familie und eigenen Bedürfnissen.

Es geht darum ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Lebensbereichen herzustellen, Life-Domain Balance. Hierzu müssen eigene Bedürfnisse erkannt werden, was tut mir gut, was hält mich gesund. Resilienz ist hier ein erfolgversprechender Ansatz. Resilient zu sein bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, sich trotz widriger Umstände, Niederlagen und Krankheiten zu erholen und wieder aufzurichten.

Die Resilienzfähigkeit ist keine feste Eigenschaft einer Person, sondern unterliegt im Leben Schwankungen. Sie kann gestärkt und zu jeder Lebenszeit erlernt werden. Auch Organisationen können resilient sein. Sie besitzen in Umstrukturierungsphasen oder Zeiten hohen Arbeitsaufkommens die nötigen Fähigkeiten, diese ohne große Verluste zu überstehen. Die Sicht auf Veränderungen, egal ob sie im Unternehmen oder im Privatleben stattfinden, ist z.B. ein Faktor für das Wohlbefinden. Epiktet, ein griechischer Philosoph, hat gesagt: „Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern unsere Meinung über diese Dinge“. Wie unterschiedlich unsere Sicht auf die Dinge sein kann, zeigt folgendes Beispiel: „das Glas ist halb leer“ oder „das Glas ist halb voll“. Die Meinung über bestimmte Dinge und Ansichten lösen in uns Emotionen aus. Die eigenen Reaktionen und Empfindungen zu betrachten und damit einen Zugang zu den MA zu bekommen gelingt am besten, wenn ich mich an ähnliche Situationen erinnere. Führungskräfte haben meist auch selbst Chefs. Das Führungsverhalten der Chefetage wirkt sich auf das eigene Verhalten gegenüber den MA aus. Hier zu reflektieren, welche Emotionen entwickeln sich bei den Gesprächen mit meinem Chef? Wo gab es Ängste, Ärger, Anspannung, wo Anerkennung und Bestätigung? Wie gehe ich damit um? Das Erkennen von Reaktions-, Verhaltens- und Emotionsmustern hilft im Umgang mit schwierigen Gesprächen. Die Entstehung von Gefühlen ist abhängig von Kognitionen, Tatsachen- und Wertüberzeugungen und diese sind bei jedem Menschen unterschiedlich.

Den MA ein „echtes Interesse“ entgegen zu bringen, authentisch zu sein im eigenen Verhalten, ist das Ziel. Z.B. MA, die nach Urlaub oder Krankheit an den Arbeitsplatz zurückkehren zu begrüßen und ein Willkommensgespräch zu führen. Diese Gespräche sind ein wichtiges und nicht einfaches Führungsinstrument. Sie sollten nach einer klaren Struktur ablaufen, damit der MA nicht das Gefühl der Kontrolle hat. Es ist wichtig, dass diese Gespräche mit jedem MA stattfinden. Die Gesprächsdauer kann variieren. Werden Gespräche auf einer anerkennenden und wertschätzenden Basis geführt, können nicht so schnell Missverständnisse entstehen. Auch Kritikgespräche gehören zu den Führungsaufgaben. Sie sollte sich immer auf die Sachaufgabe konzentrieren und konstruktiv formuliert sein. Grundsätzlich lässt sich Kritik besser äußern, wenn eine Wertschätzung der Person vorliegt, dann greift sie das Selbstwertgefühl nicht an und kann von dem MA ohne Gesichtsverlust angenommen werden.

Die wenigsten Führungskräfte werden für ihre Aufgabe geboren, aber Führen kann man lernen.

Seminarankündigung: „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“, siehe Seite 111.

Ute Lubahn-Potthoff M.A.
www.pur-team.de

Taschenatlas der gynäkologischen Zytologie

dritte erweiterte und komplett überarbeitete Ausgabe

Hellmut Flenker



252 Seiten, 217 Abbildungen,
47,50 EUR inkl. Versand innerhalb Deutschlands

Infos und Bestellung:
www.taschenatlas.de · T 0421 4899880