

15 Führung und Gesundheit – Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?

S. GREGERSEN, S. VINCENT-HÖPER, A. NIENHAUS

Zusammenfassung

Die Führungskräfte als Verantwortliche für die Arbeitssicherheit und Gesundheit ihrer unterstellten Mitarbeiter schaffen die Voraussetzungen für sichere und gesunde Arbeitsplätze. Die Führungskräfte haben jedoch nicht nur durch ihre Aufgaben im Arbeitsschutz, sondern auch durch ihr persönliches Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Zahlreiche Studien, Reviews und Meta-Analysen bestätigen den Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit. Führungsverhalten kann auf die Gesundheit der Mitarbeiter als Ressource oder als Stressor wirken. Führungskräfte sehen zwar Einflussmöglichkeiten auf die Gesundheit der Mitarbeiter, sie betrachten jedoch die Gesundheitsförderung nicht als ihre zentrale Aufgabe. Wenn sie gesundheitsfördernd führen wollen, sind zwei Voraussetzungen erforderlich: die gesunde Selbstführung und die Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen. Das theoretische Rahmenmodell der gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führungsverhalten-Analyse (GEFA) gibt konkrete Hinweise für Führungskräfte. Arbeitsschutzexperten stehen der Führungskraft als Berater für die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zur Verfügung.

Einleitung

Der demografische Wandel, der durch Geburtenrückgang und steigende Lebenserwartung geprägt wird, ist in den vergangenen Jahren in das Zentrum der öffentlichen Diskussion gerückt. Diskutiert werden dabei vor allem die Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Die sinkende Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und die gleichzeitig steigende Anzahl älterer Menschen verändern die demografischen Bedingungen in bisher nicht gekannter Art und Weise [3].

In Deutschland ist die Veränderung der Altersstruktur deutlich erkennbar: Ende 2012 gab es ca. 42 Millionen Beschäftigte, diese Zahl wird sich bis 2050 auf etwa 36 Millionen reduzieren [42]. Das Durchschnittsalter wird sich in den deutschen Unternehmen in den kommenden Jahren deutlich erhöhen und die mitarbeiterstärksten Alterskohorten werden sich in den Bereich zwischen 45 und 60 Jahren verschieben [39]. Nicht nur das Durchschnittsalter der Belegschaft wird sich erhöhen, sondern es werden auch angesichts rückläufiger Geburtenraten die Nachwuchskräfte knapper. Daher ist es von wachsender Bedeutung, die Beschäftigten möglichst lange im Arbeitsleben zu halten und ihr Wissen und ihre Motivation zu erhalten und zu fördern.

Eine besondere Rolle als Ursache von Arbeitsunfähigkeit spielen für alle Branchen und besonders für das Gesundheits- und Sozialwesen die psychischen Störungen [4, 9, 50]. Die Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage (AU) aufgrund psychischer Störungen ist seit etwa 15 Jahren die auffälligste Entwicklung im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Im Gesundheits- und Sozialwesen fielen mit 287 Tagen je 100 beschäftigter Mitglieder im Vergleich zu den anderen Branchen die meisten AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen an [9]. Auch im Gesundheitsreport 2013 der DAK liegt das Gesundheitswesen mit Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen an der Spitze: 301 Arbeitsunfähigkeitstage pro 100 Versichertenjahre wegen psychischer Störungen, es liegt damit um 48 % über dem DAK-Durchschnitt [4].

Diese Entwicklungen stellen erhebliche Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens dar. Die Strategien zur betrieblichen Gesundheitsförderung fallen je nach der Größe des Unternehmens, den wirtschaftlichen Voraussetzungen und Zielsetzungen sehr unterschiedlich aus. Jedoch wird seit einigen Jahren die Führungskraft als zentraler Einflussfaktor angesehen.

Die Führungskraft als Akteur im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Führungskräfte als Verantwortliche für die Arbeitssicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter schaffen die Voraussetzungen für sichere und gesunde Arbeitsplätze. Sie beurteilen vorhandene Gefährdungen und treffen geeignete Maßnahmen, um diesen wirksam zu begegnen. Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte beraten das Unternehmen bei der Umsetzung dieser Maßnahmen (z. B. Gefährdungsbeurteilung). Die Führungskräfte haben jedoch nicht nur durch ihre Aufgaben im Arbeitsschutz, sondern auch durch ihr persönliches Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Wie groß ist der Einfluss von Führungskräften auf die Gesundheit der Mitarbeiter? Dies ist eine Fragestellung, die häufig stark polarisiert. Je nach Adressat fallen die Antworten unterschiedlich aus. Mitarbeitervertretungen sehen eine hohe Verantwortung bei den Führungskräften. Es gibt Antworten, wie „Jede Führungskraft hat den Krankenstand, den sie verdient“. Fragt man Führungskräfte, schätzen diese ihren Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitern eher gering ein. Führungskräfte neigen dazu, die Ursachen von krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit weniger bei sich als bei den Mitarbeitern zu suchen. Diese Ergebnisse werden auch durch eine Untersuchung von Ruppert und Gerstberger [36] gestützt. Vorgesetzte wurden gebeten anzugeben, was sie als die Hauptfaktoren für Erkrankungen ihrer Mitarbeiter ansehen. Nach ihrer Einschätzung sind medizinische Faktoren (degenerative Erkrankungen, körperliche Überbeanspruchung, unfallbedingte Verletzungen etc.), persönliches Verhalten (im privaten Umfeld) sowie private Probleme (z. B. Sucht) die Hauptgründe für Erkrankungen und Fehlzeiten. Einflussfaktoren aus dem Arbeitsumfeld werden nicht genannt.

Einseitige Schuldzuschreibungen sind für die Diskussion jedoch nicht hilfreich. Denn auf die Mitarbeitergesundheit haben zahlreiche Faktoren – innerhalb der Arbeit, der Person und der Freizeit – Einfluss. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit aus der Perspektive der Führungskräfte, sollte es vor allem darum gehen, mögliche Gestaltungsspielräume aufzuzeigen und zu nutzen.

Die Komplexität der Thematik „Führung“ und die unterschiedlichen Betrachtungsweisen erschweren eine Orientierung. Zum besseren Verständnis ist eine Differenzierung zwischen Unternehmensführung, Personalmanagement und personaler Führung (Mitarbeiterführung durch die direkte Führungskraft) hilfreich [46].

Bei der Unternehmensführung handelt es sich um allgemeine Steuerungsfunktionen (z. B. Gesundheit der Mitarbeit als gleichwertiges Unternehmensziel definieren); Personalmanagement beinhaltet die Umsetzung des Unternehmensziels „Gesundheit der Mitarbeiter“ (z. B. durch die Formulierung als Unternehmensleitlinie unter Einbeziehung der Mitarbeiter).

Der unmittelbare Einfluss erfolgt über die personale Führung, d. h. die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten einzelner Personen in Organisationen sowie die Steuerung und Koordination der Zusammenarbeit in und zwischen Gruppen unter Berücksichtigung der Gesundheit [17, 46].

In der Tradition der Führungsforschung stand der Einfluss des Führungsverhaltens auf Leistung, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Vordergrund. In den vergangenen Jahren gab es ein zunehmendes Interesse daran, den Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu untersuchen [19, 44].

Es wird unterstellt, dass Führung einen besonders starken Einfluss auf die *psychische* Gesundheit von Mitarbeitern hat. Ein Drittel von über 6.000 befragten Arbeitnehmern fühlt sich durch das Verhalten ihrer Vorgesetzten deutlich fehlbeansprucht (z. B. durch übermäßige Kontrolle, zu wenig Lob oder unangebrachten Umgangston) und nennt Führungsverhalten als eine der drei Hauptursachen für psychische Fehlbeanspruchung [1]. Wie eine Befragung der Initiative Gesundheit und Arbeit zeigt, zählen nicht nur die Mitarbeiter selbst, sondern auch Arbeits- und Gesundheitsschutzexperten „schlechtes Führungsverhalten“ neben Zeitdruck und Arbeitsplatzunsicherheit zu den drei relevantesten Faktoren für psychische Fehlbelastungen [35].

Nachfolgend wird ein Überblick zum Stand der Forschung gegeben und darüber, was konkret gesundheitsfördernde Führung beinhaltet.

Zum Stand der Forschung

Welchen Einfluss das Führungsverhalten auf die Gesundheit von Mitarbeitern hat, ist aktuell verstärkt Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Allerdings gab es dazu bislang keine einheitlichen Ergebnisse. Unklar war zum Beispiel, wie weit der Einfluss von Führungskräften geht und was genau die einzelne Führungskraft unternehmen kann, um Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu fördern. Um dies

herauszufinden, wurden in jüngster Zeit einige Literaturstudien bzw. Meta-Analysen durchgeführt [21, 27, 40].

Einen Überblick geben Gregersen et al. [21], indem sie Studien, Reviews und Meta-Analysen mit Publikationsdatum zwischen 1990 und 2009 sichteten (Tab. 1). Die Befunde bestätigen, dass Führungsverhalten sowohl als Ressource als auch als Stressor wirken kann. Es liegen allerdings wesentlich mehr Studien vor, die den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Führungsverhalten als Ressource bestätigen, also die gesundheitsförderliche Wirkung von Führung zum Gegenstand haben.

Tabelle 1: Ergebnisse der Literatursuche von Gregersen et al. [21]

Untersuchter Einflussfaktor	Untersucht in	Besteht ein statistischer Zusammenhang zu Gesundheit?	Untersuchte Merkmale/Wirkung
Risikofaktoren/Stressoren (gesundheitsbeeinträchtigend)			
soziale Stressoren (bedingt durch Vorgesetztenverhalten)/unzureichendes Konfliktmanagement	4 Publikationen	ja, in allen Studien	reduziert Anwesenheit beziehungsweise erhöht den Krankenstand, senkt Arbeitszufriedenheit und beeinträchtigt die psychische Gesundheit
Ressourcen (gesundheitsförderlich)			
Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten/Anerkennung und Wertschätzung/Gerechtigkeit/Kommunikationsmöglichkeiten/soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	22 Publikationen	ja, außer einer	erhöht Anwesenheit beziehungsweise senkt den Krankenstand, verbessert die psychische und physische Gesundheit sowie die Arbeitsfähigkeit, reduziert Burnout, erhöht die Arbeitszufriedenheit
Konzept der transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire-Führung			
transformationale Führung	12 Publikationen	ja, in allen Studien	verbessert die psychische Gesundheit beziehungsweise verringert Beeinträchtigung des Befindens, erhöht die Arbeitszufriedenheit
transaktionale Führung/leistungsorientierte Belohnung	8 Publikationen	ja, außer einer	reduziert Stress bzw. Burnout und erhöht Arbeitszufriedenheit
Kontrolle (aktiv und im Ausnahmefall)	s. o.	s. o.	erhöht Stress
Laissez-faire-Führung	5 Publikationen	Ja, außer einer	erhöht Stress

Tabelle 1: Ergebnisse der Literatursuche von Gregersen et al. [21] (Fort.)

Untersuchter Einflussfaktor	Untersucht in	Besteht ein statistischer Zusammenhang zu Gesundheit?	Untersuchte Merkmale/Wirkung
Konzept der Aufgaben-/Mitarbeiterorientierung			
Mitarbeiterorientierung (MO) und Aufgabenorientierung (AO)	8 Publikationen	ja, in allen Studien Ausnahme: Aufgabenorientierung bei zwei Studien	MO erhöht die Arbeitszufriedenheit, reduziert Stress, Burnout und Fehlzeiten, hohe AO gekoppelt mit geringer MO verstärkt gesundheitliche Beschwerden (z. B. Burnout)
Sonstige Aspekte von Führung (zusammengefasst: Zufriedenheit mit Führung (F))			
Zufriedenheit mit der Führung/Supervisor's Attitude? Einstellung von Führungskräften)/Vorgesetzten und Führungsverhalten allgemein/Kommunikation und Beziehung/Beziehung zum Vorgesetzten	13 Publikationen	ja, außer einer	geringe Zufriedenheit mit F: erhöht Ängstlichkeit, Depression und Stress, hohe Zufriedenheit mit F: verbessert das psychische Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit

Führungsverhalten als Ressource

Besonders häufig wurde bei den Studien die Wirkung sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte als potenzielle Ressource untersucht und bestätigt. Darüber hinaus wird verschiedenen Führungskonzepten eine gesundheitsförderliche Wirkung attestiert. Transformationale, zu einem geringeren Anteil auch transaktionale Führung (Dimension „leistungsorientierte Belohnung“ – d. h. das Austauschprinzip zwischen Leistung des Mitarbeiters und Belohnung durch die Führungskraft), hat ebenso positive gesundheitliche Folgen wie eine mitarbeiterorientierte Führung. Bei Letzterer begegnet die Führungskraft dem Geführten mit Wertschätzung, Achtung und Offenheit, ist bereit zur Kommunikation und zeigt Einsatz und Sorge für den Einzelnen. Unter transformationaler Führung versteht man ein Führungsverhalten, das u. a. folgende Dimensionen abdeckt: Einfluss durch Vorbildlichkeit, Einfluss durch Verhalten, Motivation durch begeisternde Visionen, Förderung des kreativen und unabhängigen Denkens, individuelle Unterstützung und Förderung.

Nicht eindeutig sind dagegen die Aussagen zum Einfluss des Faktors „Aufgabenorientierung“. Er umfasst folgende Inhalte: Die Führungskraft übernimmt die Strukturierung, Definition und Klärung des Ziels und des Weges zum Ziel, aktiviert und motiviert den Geführten zu Leistungen und kontrolliert diesen. Es gibt Hinweise, dass

insbesondere die Kombination von hoher Mitarbeiter- und hoher Aufgabenorientierung einen positiven Effekt auf die Gesundheit von Mitarbeitern hat, während eine hohe Aufgabenorientierung gepaart mit einer geringen Mitarbeiterorientierung einen negativen Effekt ausübt [28, 37].

Führungsverhalten als Stressor

Ebenfalls wurde nachgewiesen, dass Führungsverhalten als Stressor wirken kann, z. B. durch unzureichendes Konfliktmanagement, Ungeduld des Vorgesetzten und beleidigendes Verhalten.

Bei den Führungskonzepten wurde die Laissez-faire-Führung mit einer häufig negativen Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeiter in Zusammenhang gebracht. Diese Strategie ist durch Passivität und einen weitgehenden Verzicht auf Führung und Einfluss gekennzeichnet.

Nach Sichtung des Forschungsstands wurde ein wissenschaftlich signifikanter Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit bestätigt.

Wie groß ist der Einfluss von Führungsverhalten auf die Gesundheit?

Die Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und der psychischen Gesundheit der Beschäftigten können als niedrig bis moderat bezeichnet werden; die Korrelationen liegen i. d. R. zwischen $r = ,20$ bis $r = ,30$. Betrachtet man die Studienerkenntnisse zur Varianzaufklärung durch wissenschaftlich etablierte Führungskonzepte in Hinblick auf das Kriterium psychische Gesundheit, zeigt sich, dass der Einfluss von Führungsverhalten auf emotionale Erschöpfung bei 8–30 % und auf Arbeitszufriedenheit bei ca. 50 % liegt [23, 25, 37, 38, 43, 44]. Führung ist somit ein zentraler Einflussfaktor für die Gesundheit, aber nicht der einzige.

Wie wirkt Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiter?

In einigen wenigen Untersuchungen wurde der Frage nachgegangen, *wodurch* das Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter ausübt bzw. was der zugrunde liegende Mechanismus dieser Beziehung ist (*Abb. 1*). In diesen Studien wurde nachgewiesen, dass Führung über die Gestaltung von Arbeitsmerkmalen wie beispielsweise die Schaffung von Rollenklarheit, Vorhersehbarkeit, Bedeutsamkeit und Weiterentwicklungsmöglichkeiten das Wohlbefinden der Geführten beeinflusst [6, 33, 45]. Als Empfehlung für Führungskräfte lässt sich hieraus ableiten, dass sie insbesondere über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Mitarbeiter beeinflussen können. Es hat einen positiven Effekt auf die Mitarbeitergesundheit, wenn die Führungskraft die Hintergründe von Entscheidungen und die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar erläutert sowie den Sinn von Aufgaben verdeutlicht und bevorstehende Veränderungen ankündigt. Außerdem hat es einen gesundheitsförderlichen Effekt, wenn sie für eindeutige Zuständigkeit und Verantwortlichkeit sorgt und sicherstellt,

dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben verstanden haben, und wenn sie die Aufgabenanforderungen und Erwartungen an ihre Mitarbeiter klar und deutlich benennt.

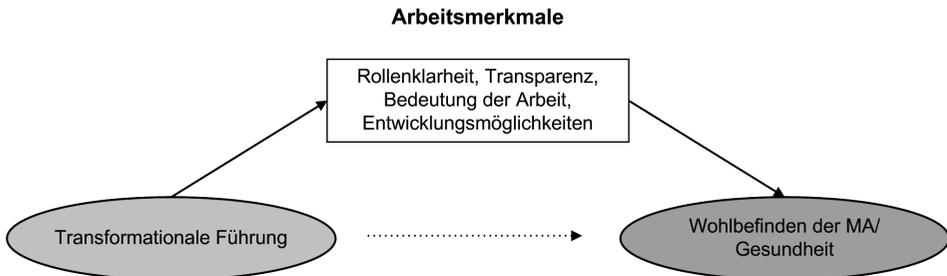


Abbildung 1: Wirkmechanismus von Führung

Betrachten Führungskräfte die Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter als Führungsaufgabe?

Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurden sechs Pflegedienstleiter leitfadengestützt interviewt [14]. Es sollte das Führungsverständnis, die Erfahrungen und das Wissen von Pflegedienstleitungen in Kliniken bezüglich gesundheitsförderlicher Führung erfasst werden. Die qualitativen Forschungsergebnisse wurden von Bussler [14] wie folgt zusammengefasst:

- **Gesundheitsverständnis:** Die befragten Pflegedienstleiter hatten ein biopsychosoziales Gesundheitsverständnis, sie verbinden mit Gesundheit und Krankheit sowohl biologische als auch psychische und soziale Aspekte.
- **Führungsverständnis:** Die teilnehmenden Leitungskräfte sind der Meinung, dass es keinen generell anwendbaren Führungsstil gebe, da die Individualität der Mitarbeiter berücksichtigt werden müsse. Die Anforderung an die Vorgesetzten und deren Sensibilität zu erkennen, was der einzelne Beschäftigte benötigt, ist hoch. Das beinhaltet z. B., die Stärken der Mitarbeiter zu fördern, flexible Arbeitszeitregelungen für einzelne Personen in Rücksprache mit dem Team zu treffen, Probleme zu thematisieren und Feedback-Regeln einzuhalten. Dadurch können Unter- und Überforderungen vermieden und die Gesundheit der Beschäftigten bewahrt werden. Es wird jedoch auch betont, dass nicht nur die Führungskraft verantwortlich sei, sondern auch der Mitarbeiter selbst für seine Gesundheit Verantwortung trage.
- **Rolle der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeitergesundheit:** Für den Großteil der befragten Pflegedienstleitungen besteht ein Zusammenhang zwischen ihrem Führungsverhalten und der Mitarbeitergesundheit. Folgende Aspekte werden benannt: Transparenz der Führungsentscheidungen, respektvoller und gerechter Umgang mit den Mitarbeitern, soziale Unterstützung der Beschäftigten durch den Vorgesetzten, Einbezug des Personals bei wichtigen Entscheidungen sowie deren Förderung und Weiterentwicklung. Jedoch wird betont, dass, um den Erfolg betrieblicher Gesund-

heitsförderung zu gewährleisten, diese in der Unternehmenskultur verankert sein müsse. Die Gesundheitsförderung müsse vom gesamten Leitungsteam (hierarchieübergreifend) unterstützt werden.

- Gesundheitsbezogene Maßnahmen der Führungskraft: Es wird auch hier die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter (u. a. durch regelmäßige Mitarbeitergespräche und -befragungen) genannt. Eine weitere Maßnahme ist die Präsenz der Führungskräfte als Ansprechpartner (u. a. durch Erreichbarkeit und Begehungen der Station). Hervorgehoben wird darüber hinaus der Umgang mit Konflikten (u. a. Probleme zügig lösen, Rückmeldung bezüglich der Konfliktlösung einholen). Ein weiterer Aspekt ist die Gestaltung von Arbeitsbedingungen (u. a. für arbeitserleichternde Gerätschaften sorgen, sich für einen guten Personalschlüssel einsetzen). Bei den Angeboten zur Förderung der Mitarbeitergesundheit dominieren die verhaltensorientierten Maßnahmen.
- Betriebliche Rahmenbedingungen: Die Mitarbeitergesundheit ist größtenteils in den Leitbildern und Führungsgrundsätzen der Krankenhäuser verankert, jedoch findet sie noch keine gleichwertige Berücksichtigung in den Unternehmenszielen. Wenn sie berücksichtigt wird, dann als Unterziel. Es besteht überwiegend Konsens, dass die Gesundheitsförderung als übergreifendes Konzept in den Einrichtungen integriert sein sollte und als Einzelmaßnahme unzureichend ist. Jedoch ist nicht in allen Einrichtungen ein betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert. Führungskräfteschulungen werden in fast allen Einrichtungen angeboten, jedoch nicht mit dem Schwerpunkt „Gesundheitsfördernde Führung“. Die Kontrollfunktion der Pflegedienstleiter und die Einbeziehung der Beschäftigten als Experten ihres Arbeitsplatzes wird ebenfalls hervorgehoben.
- Hindernisse für gesundheitsfördernde Führung: Es werden Schwierigkeiten auf der Ebene der Gesellschaft, des Unternehmens, der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter benannt. Es wird kritisiert, dass die Pflege in der Gesellschaft eine zu geringe Lobby habe (z. B. im Vergleich zur Ärzteschaft). Mangelnde Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen wird auf der Unternehmensebene als Problem genannt. Für sich selbst sehen die Pflegedienstleiter das größte Problem im Zeitmangel und der fehlenden Möglichkeit, Prioritäten zu setzen (zu viele „Mussaufträge“). Die Förderung der Gesundheit der Führungskräfte solle stärker in den Blickpunkt rücken. Eine wesentliche Schwierigkeit wird in der mangelnden gesundheitlichen Selbstfürsorge und Eigenverantwortung der Beschäftigten gesehen.
- Potenzial für gesundheitsförderliche Führung: Die Führungskräfte sind der Ansicht, man solle die Stärkung des Berufsstands Pflege, des Selbstbewusstseins der Pflegekräfte und die Professionalisierung des Pflegesektors vorantreiben. Die Unterstützung der obersten Leitung bei der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und Arbeits- und Gesundheitsschutzes halten sie ebenfalls für einen wichtigen Erfolgsfaktor. Auf der Ebene der Führungskräfte wird die Arbeit in Netzwerken und ein entsprechender Erfahrungsaustausch als vorteilhaft angesehen. Darüber hinaus sollten Seminare „Wie achte ich auf mich selbst als Führungskraft?“ für die Führungskräfte angeboten werden.

Die Ergebnisse dieser Studie verdeutlichen, dass Pflegedienstleiter in Kliniken über ein Gesundheits- und Führungsverständnis verfügen, das die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter begünstigt. Im Widerspruch dazu steht, dass sie die Gesundheitsförderung nicht als Hauptaufgabe von Leitungskräften genannt haben. Die Hauptaufgaben wurden z. B. wie folgt beschrieben: *„Als Erstes habe ich personell die gesamte Pflege zu verantworten, angefangen von Dienstplänen, Einsatzplänen, Ausfallplänen, Urlaubsstatistiken, Finanzierung und alles, was im Prinzip dazu gehört.“* oder *„Personalauswahl, Personalpläne, Freigabe von Urlaub, Fortbildungsorganisation, also erst mal die Bestimmung der Themen ... Wir haben Umbauvorhaben, wo ich mit einbezogen werde, was die Ausstattung des Krankenhauses angeht, Auswahl von medizinischen Geräten. Das ist sehr vielfältig.“* Die Aussagen machen deutlich, dass die Interviewteilnehmer Gesundheitsförderung nicht explizit als eine ihrer Hauptaufgaben benennen. Dies könnte in einem Zusammenhang stehen mit der fehlenden Berücksichtigung der Gesundheitsförderung als gleichrangigem Unternehmensziel.

Gesundheit als Führungsaufgabe

Projekte aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz und aus der betrieblichen Gesundheitsförderung weisen die Unterstützung durch das Management als zentralen Erfolgsfaktor aus [7, 16, 31].

Führungskräften kommen sowohl Aufgaben im traditionellen Arbeitsschutz (Reduzierung vermeidbarer Belastungen) als auch bei der Gesundheitsförderung im weiteren Sinne (Förderung von Ressourcen) zu. Es geht also nicht ausschließlich um die Reduzierung von Belastungen (z. B. Zeitdruck), sondern auch um die Förderung von Ressourcen (z. B. eigenständige Gestaltung der Arbeitsabläufe).

Aus der Praxis ist bekannt, dass Führungskräfte häufig ihren Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter – was die Gestaltung von Rahmen- und Arbeitsbedingungen, aber auch ihre Vorbildwirkung anbelangt – unterschätzen [30, 48]. In diesem Zusammenhang spielen der geringe Stellenwert von Gesundheit, Unkenntnis über Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Befürchtung, eine lästige Zusatzaufgabe übernehmen zu müssen, eine zentrale Rolle. Leider zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz vom Management eher als nachrangige Aufgabe wahrgenommen wird. Dieser untergeordnete Stellenwert spiegelt sich in den Ergebnissen verschiedener empirischer Erhebungen wider: Zum Beispiel stimmten bei einer Umfrage in Betrieben aus unterschiedlichen Branchen [20] Führungskräfte, Betriebsräte und Berater übereinstimmend folgenden Aussagen zu:

- Führungskräfte sehen Gesundheitsmanagement eher als lästige Zusatzaufgabe.
- Führungskräfte wissen zu wenig über den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter.
- Führungskräfte achten selbst nicht auf ihre Gesundheit und sind deshalb auch keine Vorbilder.

Allerdings lassen die Daten aus der zitierten Studie auch eine Trendwende erkennen: Nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten wird das Thema Gesundheit in der Unternehmensentwicklung an Bedeutung gewinnen.

Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe kann der Führungskraft nahegebracht werden, indem man sie dazu bewegt, sich mit der eigenen Gesundheit auseinanderzusetzen. Das hierfür ein Bedarf besteht, verdeutlichen auch die Ergebnisse der explorativen Interviewstudie von Bussler [14]. Über den Zugang über die eigene Gesundheit der Führungskraft wird eine persönliche Betroffenheit hergestellt, Gestaltungsspielräume aufgezeigt und die Vorbildfunktion hervorgehoben. Dadurch wird die Akzeptanz bei Führungskräften dafür gefördert, die Gestaltung der Arbeits- und Rahmenbedingungen von Mitarbeitern als gesundheitsrelevante Führungsaufgaben wahrzunehmen.

Gesundheit als Führungsaufgabe beinhaltet daher die gesunde Selbstführung, d. h. der Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit, d. h. die Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Gesundheitsfördernd Führen – gesunde Selbstführung (Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit)

Die Grundannahme dieser Betrachtungsweise ist, dass Führungskräfte, die auf ihre eigene Gesundheit achten auch die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verstärkt berücksichtigen, was dazu führt, dass das gesundheitsförderliche Verhalten der Führungskraft von den Mitarbeitern als authentisch erlebt wird.

Der Gesundheitszustand von Führungskräften ist bei Zugrundelegen des Kriteriums „Krankenstand“ als gut zu bewerten, da sie i. d. R. einen geringen Krankenstand aufweisen. Jedoch gibt es Befragungsergebnisse, die darauf hinweisen, dass Führungskräfte trotz Krankheit zur Arbeit gehen. Eine weitere Relativierung erfährt dieser „gute“ Gesundheitszustand, wenn andere Kriterien berücksichtigt werden, wie z. B. die kognitive und emotionale Beanspruchung (Irritation), die bei Führungskräften signifikant erhöht ist [34]. Hieraus lässt sich eine Relevanz für die gesundheitsfördernde Selbstführung ableiten.

Vor allem an Führungskräfte, die in der mittleren Führungsebene arbeiten – in der sogenannten Sandwichposition mit Druck von oben, der übergeordneten Führungsebene, und Druck von unten, den unterstellten Mitarbeitern – werden besondere Anforderungen gestellt: z. B. die Vermittlung zwischen den Interessen der Mitarbeiter und der Unternehmensführung, die Leitung eines Teams, ohne Teil dessen zu sein, der Aufbau vertrauensvoller sozialer Nähe und gleichzeitiger notwendiger Distanz und das Treffen von Entscheidungen, teilweise auf unsicherer Grundlage [2]. Diese Belastungen können bei Führungskräften zu emotionalen und kognitiven Widersprüchen, zu Gewissenskonflikten zwischen den eigenen Bedürfnissen, der Verantwortung den Mitarbeitern und der Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber führen und gesundheitliche Auswirkungen haben [5, 34].

Wenn Vorgesetzte sich nicht mit ihrem eigenen Stresserleben, persönlichen Belastungsfaktoren und Ressourcen auseinandersetzen, können sie diese Aspekte bei ihren