

Führungskraft als (Mit-)Gestalterin der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt. Dieses Modell beschreibt, dass Führungskräfte einen direkten Einfluss auf Anforderungen, Stressoren und Ressourcen haben und somit vermittelt über die Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter einwirken (Tab. 2).

Ausgehend von diesem Rahmenmodell wurden folgende drei Faktoren gesundheitsförderlicher Führung als relevant beschrieben [44]:

- überfordernde Führung
- entwicklungsorientierte Führung
- unterstützungsorientierte Führung

Tabelle 2: Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten

Überfordernde Führung	
quantitative Überforderung:	Die Führungskraft überträgt ihren Mitarbeitern zu viele Aufgaben, setzt sie unter Zeitdruck und erwartet von ihnen ein zu hohes Arbeitstempo.
qualitative Überforderung:	Die Führungskraft überträgt ihren Mitarbeitern Aufgaben, die zu schwierig sind und diese inhaltlich überfordern.
Entwicklungsorientierte Führung	
Komplexität/ Variabilität:	Die Führungskraft überträgt ihren Mitarbeitern Aufgaben, die den Einsatz von vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern und durch die sich die Mitarbeiter weiterentwickeln können.
Handlungsspielraum:	Die Führungskraft erweitert die Handlungsspielräume ihrer Mitarbeiter. Sie lässt die Mitarbeiter selbst entscheiden, wie diese ihre Aufgaben bearbeiten, und überträgt ihnen weitgehend die Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit.
Partizipation:	Die Führungskraft beteiligt ihre Mitarbeiter an der Gestaltung von Veränderungen sowie an Entscheidungen, die deren Arbeit oder Arbeitsplatzumgebung betreffen und greift die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter auf.
Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter:	Die Führungskraft zeigt Vertrauen in die Fähigkeiten und Handlungen ihrer Mitarbeiter und traut ihnen zu, dass sie eigenverantwortlich und selbstständig gute Leistung erbringen.
Unterstützungsorientierte Führung	
instrumentelle Unterstützung/ Information:	Die Führungskraft ist ansprechbar, wenn Probleme bei der Arbeit auftreten, und unterstützt ihre Mitarbeiter im Arbeitsprozess, wenn diese Schwierigkeiten haben. Sie informiert ausreichend und stellt stets alle zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen zur Verfügung.
Klarheit/ Transparenz:	Die Führungskraft erläutert Hintergründe von Entscheidungen und die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar und verdeutlicht den Sinn bestimmter Aufgaben. Sie sorgt für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben verstanden haben und formuliert Aufgabenanforderungen und Erwartungen an ihre Mitarbeiter klar und deutlich.

Tabelle 2: Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten (*Fort.*)

Überfordernde Führung	
Anerkennung/ Feedback:	Die Führungskraft würdigt besonderes Engagement ihrer Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung. Sie gibt regelmäßig Rückmeldung und lässt ihre Mitarbeiter wissen, wie gut sie ihre Arbeit machen.
Konflikt- management:	Die Führungskraft spricht Konflikte an, sucht mit den Beteiligten nach Lösungen und führt bei Konflikten Lösungen herbei, die die verschiedenen Interessen berücksichtigen.
Kooperation:	Die Führungskraft ermutigt die Mitarbeiter, sich gegenseitig zu unterstützen, Probleme gemeinsam zu lösen und ihr Wissen untereinander auszutauschen.
Karriereunter- stützung:	Die Führungskraft fördert das berufliche Vorankommen ihrer Mitarbeiter und berät sie, wie sie ihre beruflichen Ziele erreichen können.
Integrität/ Fairness:	Die Führungskraft geht offen und ehrlich mit ihren Mitarbeitern um und hält sich an Absprachen und Vereinbarungen. Sie achtet darauf, dass die Aufgaben der Mitarbeiter gerecht verteilt sind und achtet auf Gleichbehandlung der Mitarbeiter.
Fürsorge:	Die Führungskraft erkundigt sich nach dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, ermutigt diese, eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden, spricht einzelne Mitarbeiter an, wenn sie den Eindruck hat, dass sie überlastet sind und achtet darauf, dass Mitarbeiter zu Hause bleiben, wenn sie krank sind.

Darüber hinaus wurde nachgewiesen, dass anhand dieses gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führungsverhaltens das Befinden der Mitarbeiter besser vorhergesagt werden kann als durch etablierte Führungskonzepte wie die Transformationale Führung [44].

Stimmt das Selbstbild der Führungskraft mit dem Fremdbild des Mitarbeiters überein?

In verschiedenen Projekten im Gesundheitsmanagement [16, 18, 32] wurde die Methode der Selbst- und Fremdeinschätzung angewandt. Arbeitsplatzanalysen sind generell aussagekräftiger, wenn man denselben Sachverhalt aus unterschiedlichen Perspektiven einschätzen lässt (sogenannte Rundum-Beurteilung oder „360°-Feedback“, siehe hierzu Borg [13]). Für die Beschreibung der Führungsqualität gilt dies in besonderer Weise, gehen doch gerade hier die Einschätzungen oft deutlich auseinander: So schreiben Führungskräfte sich selbst auf Nachfrage i. d. R. gute bis sehr gute Führungsfähigkeiten zu, während ihre Mitarbeiter ihnen diese Kompetenzen häufig nicht bescheinigen. In den meisten Untersuchungen kommen sie in der Einschätzung ihrer Mitarbeiter/innen sogar ziemlich schlecht weg [24].

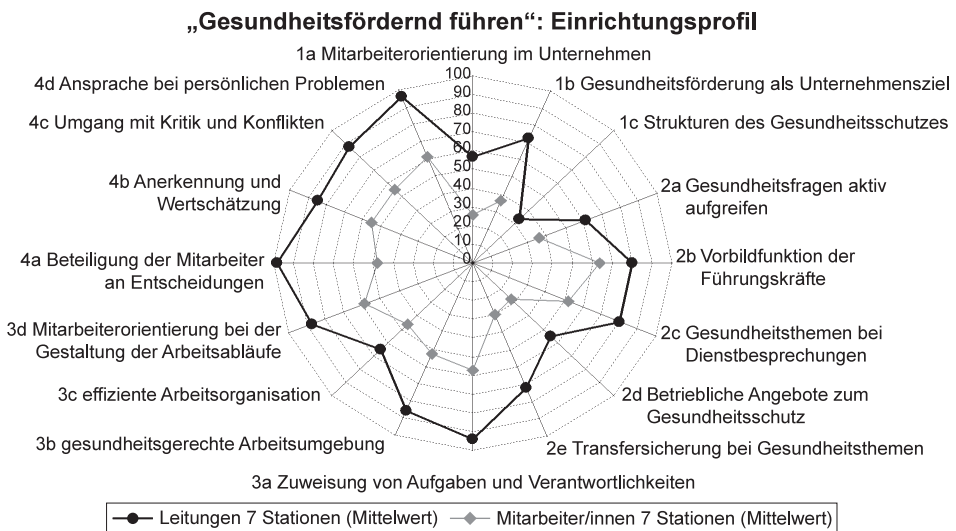


Abbildung 2: Fremd- und Selbsteinschätzungen zu gesundheitsfördernder Führung der Mitarbeiter/innen und Leitungskräfte im Krankenhaus [48]

Diese Diskrepanz kann ebenso als Selbstüberschätzung wie auch als Fremdunterschätzung interpretiert werden. Beide sind häufig Ausdruck eines verloren gegangenen Bezugs zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern und Ursache für Missverständnisse zwischen den Interessengruppen.

Welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, um mit den Mitarbeitern über die gesundheitliche Arbeitssituation ins Gespräch zu kommen?

Die folgenden Führungsinstrumente können die Führungskraft dabei unterstützen, ihre gesundheitsförderlichen Führungsaufgaben zu übernehmen: die gesundheitsbezogene Team- bzw. Arbeitsbesprechung und das Unterstützungsgespräch.

Kernelement des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen bezüglich möglicher Gesundheitsgefährdungen (die Gefährdungsbeurteilung). Die Informationsgrundlage hierfür kann durch eine gesundheitsbezogene Team- bzw. Arbeitsbesprechung geschaffen werden, in der die Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Arbeitssituation analysiert. Bei diesem Vorgehen werden die Mitarbeiter befragt, wo „der Schuh am meisten drückt“.

Dadurch werden die Mitarbeiter als „Experten“ anerkannt, an passgenauen Problemlösungen beteiligt, über alle aktuellen Aktivitäten informiert, ihre Kompetenzen gestärkt und ihre Bedürfnisse ernst genommen.

Das Vorgehen bei dieser gesundheitsbezogenen Team- bzw. Arbeitsbesprechung lässt sich als Handlungszyklus darstellen: Zunächst wird die aktuelle Situation im Team/Arbeitsbereich analysiert (z. B. „Was läuft bei uns gut?“, „Was könnte besser laufen?“)

und gemeinsam beurteilt. Werden Probleme genannt, beginnt die Bearbeitung damit, ein Ziel zu formulieren (z. B. „Wie sollte es sein?“). Anschließend werden Lösungsideen in einem Brainstorming gesammelt, geeignete Lösungsalternativen ausgewählt und diese möglichst konkret formuliert. Danach werden die Bedingungen zur Umsetzung der Problemlösung geklärt („Bis wann sind diese Schritte umzusetzen?“, „Wer ist verantwortlich?“, „Wer kontrolliert die Umsetzung?“). Die Durchführung wird in einem mit dem Team/Arbeitsbereich vereinbarten Zeitraum kontrolliert und das Ergebnis bei der nächsten Besprechung diskutiert. Eventuell ergeben sich aus der Umsetzung weiterführende Schlussfolgerungen.

Damit sich das Team/der Arbeitsbereich nicht „verzettelt“ und die Besprechung zu befriedigenden Ergebnissen führt, sollte eine feste Gesprächsstruktur eingehalten werden. Am Beispiel des Problems „schlechter Informationsfluss“ wird eine Gesprächsstruktur vorgestellt (Tab. 3):

Tabelle 3: Ergebnisprotokoll einer Team- bzw. Arbeitsbesprechung: Leitfragen für eine gesundheitsbezogene Arbeitsbesprechung am Beispiel des Problems „schlechter Informationsfluss zwischen Pflegekräften und Ärzten“

Fragen	Ergebnisse
1. Was ist das Problem?	Schlechter Informationsfluss zwischen Pflegekräften und Ärzten
2. Wo und wann tritt es auf?	In unregelmäßigen Abständen, ca. ein- bis zweimal pro Woche
3. Was ist die Ursache?	Änderungen in der Medikamentengabe werden nicht zuverlässig dokumentiert
4. Welche Beschwerden treten auf?	Druck, Stress, zeitliche Verzögerung, Beschwerden, keine Einflussmöglichkeiten, Handlungsunfähigkeit
5. Welche Lösungsvorschläge gibt es?	Abklärung der Leitung mit Ärzten: Anregung zu einer einheitlichen Dokumentation der Medikamentenvergabe
6. Wer setzt die Maßnahme um?	Verwaltung: Frau Müller
7. Bis wann?	Termin: 1.5.
8. Kontrolle durch wen?	Leitung

Eine konkrete Anleitung, wie solche gesundheitsbezogenen Arbeitsbesprechungen umgesetzt werden können, gibt die Schrift „So geht’s mit Ideen-Treffen – Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser“ – Gesund und fit im Kleinbetrieb, Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung BGI/GUV-I 7010-1 [12].

Das Unterstützungsgespräch als spezielle Form des Mitarbeitergesprächs dient der Klärung der Frage, wie ein in seiner Leistungsfähigkeit gefährdeter oder gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter (wieder) auf einen „positiven Berufspfad“ kommen kann. Ein professionell geführtes Gespräch kann auch dazu dienen, Mitarbeiter zu identifi-

zieren, die trotz Unterstützung „die Kurve“ höchstwahrscheinlich „nicht kriegen“ werden. Die Führungskraft, die das Unterstützungsgespräch durchführt, sollte im Vorfeld folgende Fragen für sich geklärt haben:

- Welche Veränderungen in der Berufsausübung oder in der Lebensführung müssen oder können vom Mitarbeiter erwartet werden („Fordern“)?
- Welche Unterstützung kann vom Unternehmen hierzu angeboten werden („Fördern“)?

Zu beiden Aspekten werden konkrete Maßnahmen vereinbart (Zielvereinbarung), deren Umsetzung beim nächsten Gespräch gemeinsam geprüft wird.

Darüber hinaus können die anonymisierten Ergebnisse aus den gesundheitsbezogenen Arbeitsbesprechungen und Unterstützungsgesprächen in die Gefährdungsbeurteilung integriert werden.

Verschiedene Ratgeber, Bücher und Broschüren zeigen für Führungskräfte Gestaltungsmöglichkeiten auf und geben konkrete Hinweise für die Umsetzung, wie z. B. Praktischer Ratgeber [29], BKK-Praxishilfe „Kein Stress mit dem Stress“ [26].

Welche Rolle spielen die betrieblichen Rahmenbedingungen für die gesundheitsfördernde Führung?

Eine Führungskraft kann nur so gut „gesundheitsfördernd führen“, wie es die betrieblichen Rahmenbedingungen ermöglichen.

Das Führungsverhalten ist mit gesamtbetrieblichen Rahmenbedingungen verknüpft. Sowohl die Unternehmensführung (Geschäftsführung) als auch das Personalmanagement gestalten die Grundlage bzw. die Voraussetzungen für ein gesundheitsförderndes Führungsverhalten, deshalb sollte im Unternehmensleitbild neben den Qualitätszielen auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter als Unternehmensziel („Welchen Stellenwert hat Gesundheit im Unternehmen?“) festgelegt sein oder strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden, z. B. Qualifizierung von Führungskräften (auf der Grundlage von Führungsleitlinien zu „gesundheitsfördernder Führung“, Beratung durch Gesundheitsschutzexperten). Die besondere Relevanz dieser Rahmenbedingungen wurde von den Pflegedienstleitern im Rahmen einer explorativen Interviewstudie ebenfalls hervorgehoben [14].

Gesundheitsfördernd führen sollte nicht nur der direkte Vorgesetzte, sondern es handelt sich um eine Führungsaufgabe, die sich über die verschiedenen Hierarchieebenen erstreckt. „Gesundheitsfördernde Führung“ beinhaltet, die Gesundheit der Mitarbeiter zum Ziel und zum Thema zu machen, für Gesundheit und Sicherheit zu sorgen, Arbeitstätigkeiten gesundheitsfördernd zu gestalten und Mitarbeiter motivierend und partizipativ zu führen.

Die vier Handlungsfelder beinhalten sowohl notwendige Führungsstrukturen, d. h. formale Bedingungen, als auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten. An der Umsetzung der damit verbundenen Aktivitäten sind alle betrieblichen Führungsebenen beteiligt (Abb. 3) [22, 49].

Zentrale Gesundheitsaufgaben von Führungskräften

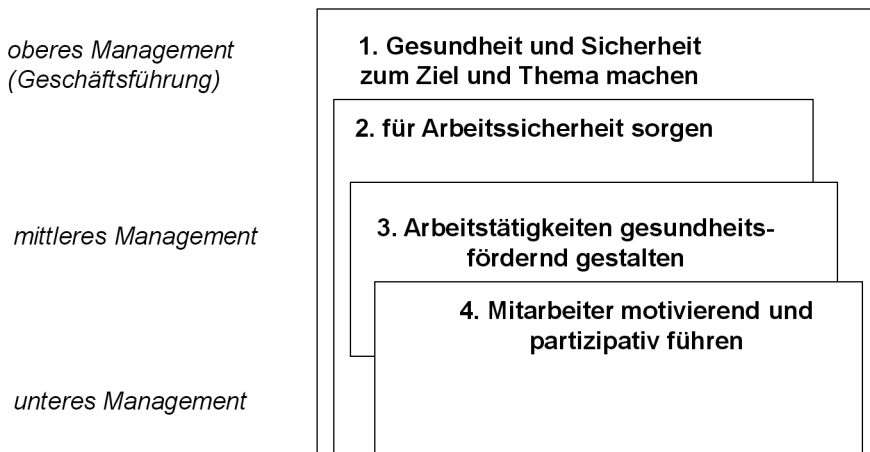


Abbildung 3: Gesundheitsaufgaben und Managementebenen, die vorrangig an der jeweiligen Umsetzung beteiligt sind

Welche Rolle spielen die Arbeitsschutzexperten für die gesundheitsfördernde Führung?

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Betriebsarzt stehen der Führungskraft als Experten und Berater für die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zur Verfügung. Sie können, wenn erforderlich, als neutrale Moderatoren den Prozess begleiten.

Die Arbeitsschutzexperten können die Führungskräfte beispielsweise mit gezielten Empfehlungen beraten und dadurch befähigen, gesundheitsfördernd zu führen. In den arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen oder in Beratungsgesprächen allgemein können sie die Führungskraft dabei unterstützen, indem sie dem Betroffenen die Zusammenhänge zwischen möglichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen und den Arbeitsbedingungen aufzeigen (in Anlehnung an Becker et al. [11]). Den Mitarbeitern („Betroffenen“) kann es leichter fallen, angesichts der Schweigepflicht mit einem Experten anstatt mit dem direkten Vorgesetzten über arbeitsbedingte oder auch private Belastungsfaktoren zu reden. Bei Bedarf können Fachkräfte oder Betriebsärzte auch auf psychotherapeutische oder fachärztliche Hilfsangebote verweisen.

Wie wichtig die Beratung durch die Arbeitsschutzexperten ist, wird am Beispiel der Gefährdungsbeurteilung deutlich. Befragungen, weshalb die geforderte Gefährdungsbeurteilung einschließlich psychischer Belastungsfaktoren bisher nicht erstellt wurde, kommen unter anderem zu folgenden Ergebnissen: Die umsetzungshemmenden Bedingungen liegen neben dem fehlendem Wissen/Qualifikation (55 %) auch in einem mangelnden Problembewusstsein (51 %). Auch die Brisanz (59 %) oder die Schwierigkeit des Themas (89 %) schrecken davon ab, sich mit dem Thema psychische Belastungsfaktoren