

# Gesundheitsfördernde Führung

## Das Kernstück betrieblicher Gesundheitsförderung



Jürgen Fritsche

Gesundheit ist nicht nur das wertvollste Gut des Menschen, sondern auch die Voraussetzung für gute Arbeitsleistung und damit – in weiterer Folge – „gesunde“ und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist dabei als ganzheitliches Konzept zu verstehen. Sie umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies können auch sehr kleine Veränderungen wie Pausengymnastik, Schulungen zu Entspannungsmethoden oder verbesserte Kommunikationswege sein, Maßnahmen die darauf abzielen, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, das Wohlbefinden zu verbessern und das Gesundheitspotenziale zu stärken. Denn nur MitarbeiterInnen, die gesund sind und denen es gut geht, werden auch die von ihnen erwartete Leistung bringen können.

Bei der betrieblichen Gesundheitsförderung geht es also nicht allein darum, den MitarbeiterInnen etwas „Gutes zu tun“ oder eine Art Bonus zu gönnen. Es geht vielmehr um gezielte Managementmaßnahmen, die sich für ArbeitnehmerInnen und Unternehmen gleichermaßen lohnen und somit wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen sollen wie z.B. ein

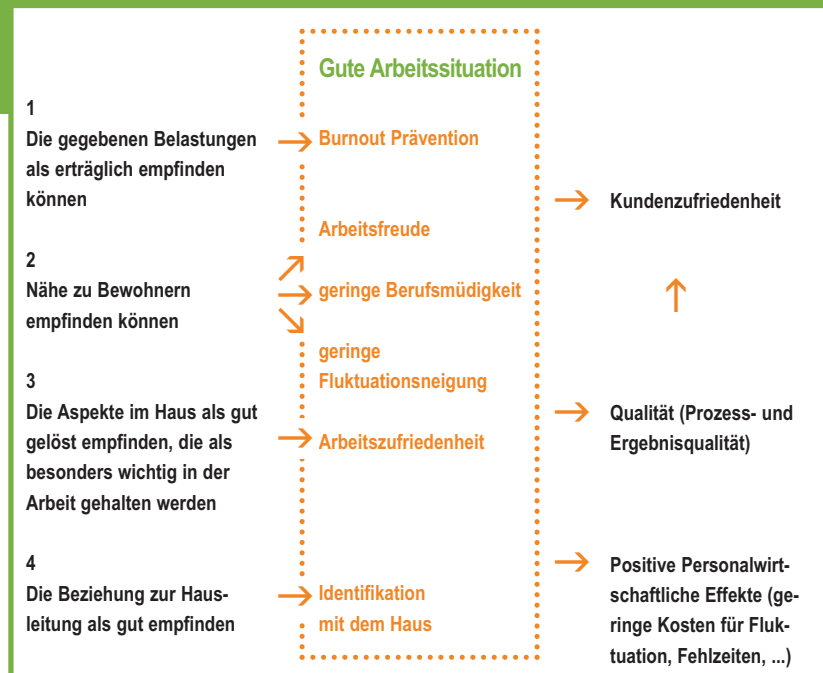


Abb. „Stellschrauben“ gesundheitsfördernden Führens am Beispiel der Altenpflege Berger & Schweitzer 2004)

gesteigertes Wohlbefinden und erhöhte Arbeitszufriedenheit, besseres Betriebsklima, gesteigerte Dienstleistungsqualität, erhöhte Arbeitsproduktivität und die langfristige Senkung von Krankheitskosten.

Die konkrete und tägliche Umsetzung dieser Maßnahmen als Führungsinstrument, liegt dabei in den Händen der Führungskräfte – gesundheitsfördernde Führung ist das Kernstück der betrieblichen Gesundheitsförderung. Der direkte Einfluss des Führungsverhaltens auf die Arbeitszufriedenheit und damit auch auf Motivation und Leistungsbereitschaft, die Gesundheit und die Fehltagel von MitarbeiterInnen sind vielfach belegt. Einerseits ist dabei der wertschätzende direkte und persönliche Umgang der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen entscheidend, andererseits sind es die Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsbereiche, die seitens der Führungskraft so zu organisieren und zu gestalten sind, dass die Arbeitsabläufe reibungslos funktionieren und die Arbeitsaufgaben persönlichkeitsförderlich wirken

können. Gesundheitsförderndes Führungsverhalten beinhaltet z.B. regelmäßige Kommunikation und Information, ausreichend Rückmeldung und Anerkennung von guten Leistungen, inhaltlich und mengenmäßig adäquate Arbeitsaufgaben, Unterstützung bei Problemen fachlicher Art und die Schaffung eines guten menschlichen Vertrauensverhältnisses.

Ein Beispiel gibt eine Studie von Berger (1999), der den Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mitarbeitergesundheit bei Altenpflegekräften untersuchte: MitarbeiterInnen, deren Arbeitssituation durch einen Führungsstil mit häufiger positiver Rückmeldung geprägt war, fühlten sich trotz vergleichbarer Arbeitsbelastung deutlich geringer beansprucht und hatten ein signifikant niedrigeres Burnout-Risiko. Auch in einer eigenen Untersuchung in 19 Altenheimen (Zimber 2001) konnte ein starker moderierender Einfluss positiver Rückmeldung bestätigt werden.

Ein Teil der Arbeitsbelastungen mit direkten gesundheitlichen Auswirkungen, u.a. Merk-

male der Arbeitsumgebung und der sozialen Beziehungen, unterliegen einem direkten Einfluss der Führungskräfte. Diese können z.B. durch ergonomische Maßnahmen, durch die Gestaltung der Arbeitszeiten und der Arbeitsabläufe sowie der sozialen Beziehungen positiv beeinflusst werden und dadurch ihre gesundheitsschädigende Wirkung abschwächen oder ganz verlieren.

Berger & Schweitzer (2004) kommen nach Auswertung mehrerer Mitarbeiterbefragungen in der stationären Altenpflege zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte ihre Bemühungen um eine gesundheitsförderliche Führung auf vier Erfolgsfaktoren („Stellschrauben“) konzentrieren sollten:

- die Belastungen auf ein erträgliches Maß zu reduzieren;
- zu ermöglichen, Nähe zu den Klienten empfinden zu können,
- subjektiv wichtige Aspekte der Arbeitssituation zu „lösen“ und
- eine gute Beziehung zu den Vorgesetzten zu ermöglichen.

Oft werden Alarmzeichen von krankmachenden Arbeitsbedingungen erst zu spät wahrgenommen. Die Führungskräfte bemerken oft erst dann, dass ein Mitarbeiter krank ist, wenn er längere Zeit nicht mehr zur Arbeit erscheint. Frühwarnzeichen, wie dauerhafte schlechte Laune oder Gereiztheit, Schweigsamkeit oder Desinteresse, werden dabei leicht in der Hektik und unter dem Druck des Tagesgeschäftes nicht wahrgenommen.

Ziel eines gesundheitsfördernden Führungsverhaltens innerhalb der betrieblichen Gesundheitsförderung sollte es daher sein, durch gesteigerte Aufmerksamkeit, angepasstes Verhalten und die erforderlichen

Entscheidungen als Führungskraft Verantwortung für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen seiner MitarbeiterInnen zu übernehmen und letztendlich für die Gesundheit und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen mitverantwortlich zu sein.

### Ein Pilotprojekt, ausgezeichnet mit dem Österreichischen Vorsorgepreis 2009

Einen krönenden Projektabschluss konnte das Arbeitspsychologische Zentrum in seiner Funktion als Projektberater in einem Pilotprojekt betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) einer international tätigen Reinigungsfirma feiern. Unter dem Titel „Gesunde & sicher Reinigung“ wurde das Projekt, das in zwei Landeskrankenanstalten in Niederösterreich durchgeführt wurde, mit dem österreichischen Vorsorgepreis 2009 von Gesundes Niederösterreich in der Kategorie „Betriebe Niederösterreich“ ausgezeichnet. Wichtige Kriterien für die Bewertung der über 300 Einreichungen durch eine hochkarätige Expertenjury, waren die aktive Beteiligung der jeweiligen Zielgruppe und eine nachhaltige Verhaltensänderung der TeilnehmerInnen, belegt durch eine Evaluierung.

Ausgangspunkt des Projekts, war die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes, indem die Gesundheit der MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt gestellt werden sollte. Dazu wurden unterschiedliche Maßnahmen gesetzt und evaluiert. Die wichtigste Maßnahme stellte die aktive Beteiligung der Zielgruppe dar, wie z.B. Befragung der Reinigungskräfte zu ihren Arbeitsbedingungen und das anschließende Erarbeiten von Lösungen im Rahmen von Gesundheitszirkeln. Denn gerade im sensiblen Krankenhausbereich sind Reinigungskräfte hohen Belastungen ausgesetzt: Umgang mit starken Reinigungsmitteln und infektiösen Abfällen, die Gefahr von Nadelstichverletzungen, ungünstige Körperhaltungen etc. Ziel war es daher in dem 2007 gestarteten zweijährigen Pilotprojekt, die Sicherheit der Reinigungskräfte zu verbessern und ihre Gesundheit zu fördern, d.h. einerseits Abbau von Belastungen sowie Aufbau von gesundheitsförderlichen Ressourcen, Stärkung der Handlungskompetenz und Steigerung des Gesundheits- und Sicherheitsbewusstseins sowie von Strukturen der MitarbeiterInnenbeteiligung.

Es wurden Workshops für körpergerechtes und gesundes Arbeiten, gesunde Haut sowie gesundes Führen angeboten und mit großem Interesse angenommen. Beim Workshop „Gesund führen“ lag der Fokus auf einem gesundheitsförderlichen Führungsstil und auf dem Gewährleisten von belastungsoptimierten Arbeitsplätzen. Beim Workshop „Gesund arbeiten“ ging es vor allem um die wichtige Frage, wie man krankmachenden Stress vermeiden und gesundes Verhalten aufbauen kann. Bei Workshop körpergerechtes Arbeiten stand die Verbesserung des Bewegungsverhaltens im Vordergrund.

All diese Maßnahmen betonen das Anliegen der Ottawa Charta (1987) der WHO, den Bediensteten in ihrer Arbeitswelt gesundheitsförderliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen um das maximale Gesundheitspotenzial zu entwickeln. Sogesehen, heißt es in der Charta, zielt Gesundheitsförderung auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.

Ein Gesundheitsförderungsprojekt wie dieses stellte alle Beteiligten vor eine große Herausforderung: Die Gesundheit der MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt stellen, einer „neuen“ Logik folgen und Veränderungen initiieren, alteingesessene Strukturen und Denkweisen aufbrechen etc. Wie sich im Lauf des Projektes zeigte, ist eine der wichtigsten Aufgaben einer gesundheitsgerechten Personalführung und Arbeitsorganisation, die Potentiale der MitarbeiterInnen bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen. Denn nur wenn die Veränderungen von den Entscheidungsträgern wie auch der Belegschaft eines Betriebes gleichermaßen getragen werden, besteht eine reelle Chance, dass die betriebliche Gesundheitsförderung nicht als befristete Kampagne abgewickelt, sondern zu einem festen Bestandteil der Unternehmenspolitik wird. Dies ist aber letztlich Voraussetzung, um nachhaltig die Gesundheit von Organisationen sowie der MitarbeiterInnen zu sichern.

**Mag. Jürgen Fritsche**

Leiter des Arbeitspsychologischen Zentrums  
AMZ Mödling  
www.amz.at  
www.netzwerk-bgf.at